

Masteruppsats i offentlig förvaltning [VT-13]
Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet
Maria Jylkkä 19840211–0103
Handledare: Vanja Carlsson
Examinator: Patrik Zapata

Större frihet åt matfolket!

**— Vision till vårrulle genom kommunikation och
medarbetarskap**

Sammanfattning

En kommun, två förvaltningar och ett medborgarmål: att tillgodose alla barn i kommunens förskolor med en näringsriktig, god och välsmakande måltid. Men under vilka förutsättningar ska barnen serveras och är rutiner som ser likadana ut på alla förskolor en garant för att alla barn får ta del av samma kvalitet?

I Grönbäcka kommun ligger den offentliga måltiden under Matenheten. Förskolan under Barn- och ungdomsförvaltningen. Matenheten har ansvar för all offentlig mat i kommunen, vilket ska främja en jämn kvalitet på maten för alla barn. Målen för Matenhetens verksamhet grundar sig i kommunala riktlinjer som fokuserar på kvalitet, näringsriktighet och brukarfokus. Förskolan å sin sida serverar brukarna måltiderna men har själva inte riktlinjer kring serveringen.

Genom att studera översättning av idéer mellan Barn- och ungdomsförvaltningen och Matenheten i en svensk kommun har ett antal tendenser kartlagts och analyserats. Intervjustudierna som legat till grund för uppsatsens analys, och således dess resultat, har genomförts med aktörer inom Matenheten och Barn- och ungdomsförvaltningen.

Studien kollar på hur översättning av idéer kan påverka medarbetarskapet hos kökspersonalen och dess inflytande över de visioner som finns. Analysen pekar på att valet av styrdokument att arbeta efter, både vad gäller måltider och medarbetarskap, har lett till en stram styrning och låg flexibilitet hos medarbetaren. Resultatet blir i Grönbäcka goda tekniska framsteg i köken, men svaga möjligheter till pedagogiska inslag i måltidsverksamheten.

Förord

Under min tid på Masterprogrammet i Offentlig förvaltning fick jag möjligheten att genomföra min praktik på ett konsultföretag med inriktning mot den offentliga sektorn. I ett av projekten jag deltog i under hösten 2012 såddes fröet till denna uppsats. Jag intresserade mig för det som händer när matvisionen tar sig från idé till matbord i en kommun där två intressen ska säga sin mening: Näringsvisionen och pedagogiken.

Jag vill börja med att tacka de respondenter som valt att vara en del av mina studier. Ni har alla varit mycket behjälpliga och öppna, utan er och er tid hade detta naturligtvis varit omöjligt.

Jag vill också tacka alla som kommit i min kunskapsväg på Förvaltningshögskolan i Göteborg och för den humor och kritiska ansats ni tillåtit mig frodas i under två år. Extra tack till min handledare Vanja Carlsson och examinator Patrik Zapata. Även fast jag inte i det närmsta tagit del av er kunskap så som ni gjort möjligt så har jag känt ert stöd i processen.

Maria Jylkkä
Stockholm
2013-05-29

| | |
|--|-----------|
| 1. INLEDNING | 1 |
| 1.1 BAKGRUND | 1 |
| 1.2 PROBLEMFÖRMULERING | 3 |
| 1.3 SYFTE | 4 |
| 1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR | 4 |
| 2. METOD | 5 |
| 2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT | 5 |
| 2.1.2 DOKUMENTSTUDIER | 6 |
| 2.1.1 INTERVJUER | 6 |
| 2.2 AVGRÄNSNING | 8 |
| 2.3 DISPOSITION | 8 |
| 2. TEORETISKT RAMVERK | 10 |
| 2.1 ÖVERSÄTTNING | 10 |
| 2.2 MEDARBETARSKAP | 11 |
| 2.2.1 EN HISTORISK BLICK PÅ ARBETAREN OCH ORGANISATIONEN | 11 |
| 2.2.2 MODELLEN FÖR DEN MYNDIGE MEDARBETAREN | 14 |
| 2.2.3 PERSONALANSVAR | 17 |
| 2.3 SAMMANFATTNING TEORETISKT RAMVERK | 18 |
| 3. KOMMUNAL STRUKTUR OCH STYRDOKUMENT | 19 |
| 3.1 FÖRVALTNINGSSTRUKTUR | 19 |
| 3.1.1 MATENHETEN | 19 |
| 3.1.2 BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN | 20 |
| 3.2. RIKTLINJER OCH STYRDOKUMENT | 20 |
| 3.2.1 KOMMUNALA RIKTLINJER OCH VISIONER | 20 |
| 3.2.2 NATIONELLA RIKTLINJER OCH VISIONER | 25 |
| 3.3 SAMMANFATTNING RIKTLINJER OCH STYRDOKUMENT | 26 |
| 4 REDOVISNING AV INSAMLAT MATERIAL | 28 |
| 4.1 DETTA ÄR RESPONDENTERNA | 28 |
| 4.2 MATENHETEN | 29 |
| 4.2.1 KOSTCHEF | 29 |
| 4.2.2 OMRÅDESCHEF INOM FÖRSKOLA | 33 |
| 4.2.3 KÖKSPERSONAL: MEDARBETARSKAP | 35 |
| 4.3 BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN | 42 |
| 4.3.1 FÖRSKOLECHEFER | 42 |
| 4.3.2 PLANERINGSHEF BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN | 47 |
| 5 ANALYS | 50 |
| 5.1 ÖVERSÄTTNING | 50 |
| 5.1.1 VILKA IDÉER PLOCKAS NER FRÅN HYLLAN OCH VILKA LIGGER KVAR? FÖRSKOLECHEF | 51 |
| PLANERINGSHEF BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN | 52 |
| 5.1.2 VILKA IDÉER FÄRDAS VIDARE | 53 |
| 5.1.4 REKOMMENDATIONER FÖR GOD ÖVERSÄTTNING | 56 |
| 5.2 MEDARBETARSKAP | 57 |
| 5.2.1 ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR | 57 |

| | |
|---|-----------|
| 5.2.2 DEN MYNDIGE MEDARBETAREN | 59 |
| 6. SLUTSATS | 63 |
| 6.1 FORTSATT FORSKNING | 64 |
| 7. AVSLUTANDE KOMMENTARER | 65 |
| 8. REFERENSER | 66 |
| BILAGA 1: INTERVJUGUIDE KÖKSPERSONAL | 68 |
| BILAGA 2: INTERVJUGUIDE RESTERANDE AKTÖRER | 70 |

1. Inledning

Det är i denna inledande del av uppsatsen som du, läsaren, får en inblick i uppsatsens bakgrund, problemformulering, syfte och frågeställningar. Här bildas din förståelse till varför uppsatsämnet är av intresse men också intresset för att fortsätta läsa kommande kapitel av uppsatsen.

1.1 Bakgrund

I en förändringens samhälle står den där, den offentliga sektorn i medborgarens tjänst, ständigt levererar den sin produkt till samhället. I den kommunala verksamheten blir den offentliga verksamhetens kontaktyta med brukaren, medborgaren, uppenbar och direkt mer än någon annan stans. I den kommunala verksamhet som påverkar våra barn blir besluten viktigare än någon annan stans. Från nationellt håll tillkommer nya visioner som ska genomföras på kommunal nivå (Sundin,2006:204). Men innan beslut och visioner når medborgaren sker en process av diskussioner, nya beslut och tolkningar.

De senaste åren har den offentliga måltiden bland annat funnits med som ett av fem delområden i Regeringens miljardsatsning ”Sverige-det nya matlandet”, där målen bland annat varit att ”mat som serveras inom den offentliga sektorn ska genomsyras av kvalitet och matglädje” samt att ”mat ska serveras i en miljö och i en omgivning som är tilltalande” (Regeringskansliet,2012:8–10). Mål öppna för tolkning (Kontigo:2013) som kommunen ska ta över. Kraven på skolmåltiden blir även de högre och 2011 fick Sverige se ett tillägg i skollagen om att måltiden, utöver att vara gratis, ska vara näringsriktig¹ (Skollagen,2010:800).

Den offentliga måltiden är likt andra tjänster som levereras kommunalt av nationellt intresse men också under ständigt inflytande av nationella och lokala beslut (Sundin,E.2006:203). Dina minnen från *bamba* skiljer sig från mina minnen av besök

¹ 10 kap. 10 §

inne hos *mattanten* och så rullar det på. Måltiderna går från att tillagas i tillagningskök på förskolorna till centrala kök där förskolan är en sluss för inkommande mat, för att sedan återgå till sin gamla form. Oberoende av vilka förändringar som sker, varför och hur så går maten alltid från vision till vårrulle. Men vem tar besluten, hur tas besluten emot och vems vision levereras i slutändan?

Utredningar och satsningar inom skolmåltider² pekar på att 85 % av Sveriges kommuner idag har kostchefer som ansvarar för måltider inom förskolan. 76 % av Sveriges kommuner har kostchefer som även innehar ett personalansvar. Majoriteten av landets kommuner har också en kostpolicy att utgå ifrån i arbetet för en bra offentlig måltid. Alla ovanstående siffror har ökat stadigt de senaste åren (Skolmatens vänner, 2012). De satsningar jag hänvisar till har samtliga endast existerat i några år men ger vissa indikationer på vem i kommunen som arbetar med skolmatsfrågan. Det är däremot dåligt dokumenterat vilket arbete som genomförs inom kommunerna vad gäller skolmåltiden och vilka ansvarsområden som åligger den pedagogiska personalen, med rektorer och pedagoger, samt vilken del som åligger den/de kostansvariga i kommunen. Men, bilden är *att* alla har ett ansvar.

”Beslutsfattare i kommunen, kostchefer, upphandlare, förskolechef/rektor, kökspersonal och pedagogisk personal, men även föräldrar, har en avgörande betydelse för att främja bra matvanor i förskolan”.

– Livsmedelsverket 2007

Maten blir serverad våra barn på förskolan efter tillagning av kökspersonalen och med närvaro av pedagogisk personal. Här, på förskolan, sammanstrålar två intressen: det rent näringsmässiga och det pedagogiska. Där, bland politiker och tjänstemän, ligger grogrunden för hur förskolan och kökspersonalen tar sig an uppgiften. I en färsk utvärdering av Regeringens satsning på ”Sverige- det nya matlandet” konstaterar man att nationella visioner, lagar och satsningar verkar ha begränsad effekt då ansvaret för de måltider som serveras till förskolan ligger på Sveriges kommuner och landsting

² Se exempelvis Kontigo:s utvärdering av *Sverige: det nya matlandet* samt undersökningar av *Skolmat Sverige* och *Skolmatens vänner*.

(Kontigo, 2013:74). Måltidspersonalen och kommunikationen på vägen till köket utgör en stor del av att uppfylla det gemensamma krav och visioner som ligger på förskolan att möjliggöra en god matmiljö och näringsriktig mat till alla barn som går på förskola i Sverige idag.

1.2 Problemformulering

Så bildas nationella visioner med stora mål om barn med en ljus, näringsriktig framtid framför sig. Kommunen ska verkställa. Satsningar på ökad matglädje och pedagogiska luncher där barn, pedagoger och rektorer i ökad utsträckning ska förstå måltiden (varför den står på bordet och hur den hamnat där) kan vi se bland svenska kommuner och regioner³ En sådan kommun är Grönbäcka kommun⁴ som har satsat på offentlig måltid de senaste tre åren. Med en ny kostpolicy som antas 2013, en markant ökad andel ekologiska råvaror och höga krav på djurhållning har Grönbäcka kommun uppmärksammats i media för sina insatser och siktar på att vara bäst i Sverige år 2013 vad gäller skolmat.

Under det senaste året har man i Grönbäcka kommun slagit fast att förskolorna återigen företrädesvis kommer att ha egna tillagningskök för att kvaliteten i såväl smak som näringsinnehåll på maten ska vara den bästa möjliga. Omstruktureringar sker löpande för att behålla personal som ska vilja och kunna delta i den förändring som sker. Men hur tas beslut kring vilka satsningar som ska genomföras och hur kommuniceras dessa förändringar längs vägen i och mellan de två berörda leden: Förskolan å ena sidan och Matenheten å andra sidan. Vad blir sedan kvar för måltidspersonalen att göra som i köken lägger en sista hand på maten innan den går ut till barn och pedagoger.

Hällstén och Tengblad har i flera böcker (2002&2006) tagit sig an begreppen *Medarbetarskap* och *Personalansvar* och beskriver bland annat hur arbetsgivare utövar både juridiska och moraliska ansvar för sina medarbetare (2002). Jag vill i

³ Se bland annat MEDEL: EU-projekt i Göteborgs stad som syftar till att kommunikationen och arbetet mellan pedagoger, måltidspersonal och rektorer ska öka för att bidra till måltidsupplevelsen. Hittas på: <http://euprojektmedel.com>

⁴ Grönbäcka kommun är ett fingerat namn.

denna uppsats lyfta ytterligare en dimension av beslutsfattande och resultat, det som uppstår när medarbetaren (kökspersonalen) ska utföra en tjänst gentemot en kund (förskolan) som även de har sin vision om måltiden som serveras. Hur går allt ihop?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att förstå vad som sker när riktlinjer och visioner om förskolans måltid påbörjar sin vandring in i ansvarig enhet, från beslut till matbord. Hur färdas och kommuniceras riktlinjerna och vilket utrymme finns på förskolan att arbeta aktivt för bästa möjliga måltid. Från beslut till de möjligheter måltidspersonalen har i sitt arbete gentemot de förväntningar, riktlinjer och önskemål som finns inom de två sfärer denne arbetar, det vill säga förskolan och Matenheten.

1.4 Frågeställningar

Med bakgrund av problemformulering och syfte ämnar jag svara på följande frågor:

- Hur översätts och kommuniceras Måltidsvisioner inom kommunen utifrån Matenheten och Barn- och ungdomsförvaltningen?
- Vad innebär kommunikationen i enheterna för måltidspersonalen som medarbetare?
- Vad har kommunikationen och medarbetarskapet för implikationer på arbetet som utförs i relation till de nationella och lokala måltidsvisioner som finns?

De första två frågorna svaras på genom att undersöka kommunikationen och arbetet inom och mellan de två kommunala enheter som utgör uppsatsens studieobjekt, det vill säga Matenheten samt Barn- och ungdomsförvaltningen. Frågorna möjliggör svaret på den tredje frågan som syftar till att mer konkret utröna vilka implikationer dessa kan medföra och på det viset lyfta en delvis framåtblickande analys.

2. Metod

Uppsatsen är en kvalitativ studie baserad på *dokumentstudier* och *individuella intervjuer* med inblandade aktörer. Dokumentstudierna innefattar nationella riktlinjer och visioner angående måltider i förskolan samt lokala riktlinjer och styrdokument gällande måltider i förskolan och medarbetarskap. Utifrån en grundläggande bild av mål och riktlinjer genom dokumentstudier samt genomgång av teori angående översättning och medarbetarskap utförs den för uppgiften viktigaste delen, intervjudelen. Genom en kvalitativ ansats till uppsatsämnet möjliggörs en inblick i respondenternas verklighet och uppfattning om den (Bryman:2011:77). Upplägg av uppsatsen har växt fram under tiden jag genomfört intervjuer och dokumentstudier då jag som producent av en kvalitativ uppsats måste tillåta det jag blir delgiven att styra mig i viss mån för att göra metoden rättvisa (ibid).

”En kvalitativ ansats betonar således reaktioner hos dem som genomför beslutet och hos dem som påverkas av det, vilka tolkningar av förändringen de ger upphov till, hur de reagerar på varandras uppfattningar, hur perspektiven förändras [...]”
- Bryman, A. 2011:82

2.1 Tillvägagångssätt

Valet av studieobjekt (kommun) föll på en kommun med uttalade mål om att förbättra den offentliga måltiden och en till synes tydlig uppdelning av ansvar för måltidverksamheten. Jag har i uppsatsen valt att ge kommunen det fingerade namnet Grönbacka. Då studien söker förståelse för vad översättning av idéer inom och mellan två enheter har för påverkan på medarbetarskap och resultat generellt, istället för denna kommun specifikt, har valet fallit på att anonymisera. Eftersom kommunens identitet är av litet intresse kan intervjupersoner även försäkras deras anonymitet och förhoppningsvis öppna upp för ett mer öppet klimat under intrvjuer.

För att samordna måltidsarbetet har kommunen valt att upprätta en Matenhet som producerar tjänsten till den beställande parten: Barn- och ungdomsförvaltningen. I uppsatsen studeras de två enheterna främst med hjälp av intervjuer. Utifrån

dokumentstudier och den teoretiska ramen kodas sedan materialet. Kodningen sker löpande för att testa det insamlade materialet. En första kodning sker redan under transkriberingstillfället direkt efter intervjun. Den initiala kodningen genomförs med anteckningar om tankar från intervjun. Därefter kan materialet delas in i kategorier som vid senare kodning ställs mot de teorier som är gällande för studien (Svenning, C.2003:160). Genom löpande kodning och analys möjliggörs nya infallsvinklar i studien av organisationen.

2.1.2 Dokumentstudier

Jag har två utpräglade fokus i uppsatsen: den offentliga måltiden och medarbetarskapet. I min studie av den offentliga måltiden har jag studerat både nationella och kommunala riktlinjer och visioner. Framförallt har fokus legat på fastställda beslut men studien innefattar även större nationella satsningar och råd som kan ses som ”trendsättande” för vad beslutsfattare plockar upp. Vad gäller medarbetarskapet presenteras kommunala riktlinjer för hur Matenheten ska arbeta med medarbetarskap och som arbetsgivare.

2.1.1 Intervjuer

Intervjuerna har även haft två olika fokus i enlighet med syftet och frågeställningen. Intervjuerna har varit både semistrukturerade och ostrukturerade till sin form, varför de senare har klassificerats enligt teorier och riktlinjer. Ostrukturerade eller semistrukturerade intervjuer kräver att det läggs tid på att försöka klassificera materialet då svaren i sin natur blir ostrukturerade (Halvorsen, K.2010:87).

De intervjuer jag genomfört med kökspersonalen, medarbetarna, är semistrukturerad i dess form. Det vill säga att jag utgått från ett antal frågor som jag vetat att jag vill ha svar på och samtidigt lämnat öppet för följdfrågor baserade på de svar jag fått av respondenten (Aspers,2001:143). Då jag eftersträvat att få svar på respondenternas personliga upplevelser har det varit ett sätt att framkalla en för studien värdefull dialog. Att vara mer personlig och öppen i intervjusituationen gör det även lättare att motverka en försvarsställning från respondenten. Jag har innan intervjutillfället tagit ställning till några olika moment som lätt kan skapa maktobalans i intervjusituationen (Aspers,P.2011:141). Intervjuerna har skett på respondenternas arbetsplatser på förfrågan av respondenterna själva. Jag har innan intervjun noggrant redogjort för

deras anonymitet och föreslagit att vi använder oss av diktafon så att jag kan koncentrera mig på samtalet. Samtliga respondenter har godkänt användning av diktafon.

Intervjufrågorna med medarbetarna har för att underlätta framtida analys löst klassificerats enligt den teoribildning jag utgått ifrån (Boolsen,2007:90 & Aspers,2011:18), det vill säga ”den myndige medarbetaren”. Klassificeringen skedde i samband med konstruktionen av intervjuguiderna och intervjufrågorna och har utvecklats även efter intervjuerna. Frågorna är byggda efter Hällstén och Tengblads fyra delar av det myndiga medarbetarskapet (2006:15-17): *förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga*⁵. I ett intervjuläge är det viktigt att vara medveten om de förutfattade meningar den som intervjuar tar med sig och därför vara vaksam över vilka ordval som görs (Bryman,2011:78). För att undvika missförstånd eller ledande frågor kring begreppsapparaten och kunna säkerställa att alla respondenter svarar på den egentliga frågan har jag valt att inte använda mig av begreppet medarbetarskap eller medarbetare under intervjuerna då det begreppet är vida öppet för tolkning.

Intervjuer med övriga har jag valt att lämna ostrukturerade med endast ett antal områden jag vill täcka. Ostrukturerade intervjuer är en metod som tillåter respondenten att själv arbeta sig fram till för den personen viktiga aspekter (Bryman,2011:60) och är värdefullt för syftet att ta del av respondenternas verkliga uppfattning. Då frågorna till stor del rör kommunikationen mellan och inom kommunala enheter var det viktigt att inte begränsa svaren till den förkunskap jag hade angående enheternas struktur och relation.

Urvalet av intervjupersoner är gjort efter deras kontakt med berörda ämne.

Respondenterna är följande:

- Kostchef Matenheten
- Områdeschef med ansvar för förskola inom Matenheten
- Kökspersonal: fyra

⁵ Intervjuguider för samtliga befattningar finner ni som bilaga.

- Planeringschef Barn- och Ungdomsförvaltningen
- Förskolechefer: tre

I de flesta fall har jag ringt upp respondenterna för att fråga om intervju, jag har då passat på att berätta om uppsatsen och anledningen till att jag valt detta ämne, samt förklarat att de inte behöver förbereda sig för intervjun och redogjort för ungefär hur lång tid intervjun kommer att ta. Först har kontakt tagits med kostchefen, områdeschef inom Matenheten samt förskolechefer. Genom dem har kontakt tagits med kökspersonal som passat in i studien. Det var viktigt att komma i kontakt med kökspersonal som arbetat i mer än fyra år inom kommunens kök då en generalisering av gruppen kökspersonal som varit med under bytet av kostchef med större lätthet kan genomföras. Dessutom bringar det ett perspektiv på varför vissa förändringar har kunnat ske.

2.2 Avgränsning

I denna studie har valet av kommun fallit på Grönköping kommun. Det är en kommun som satsar på den offentliga måltiden med en målsättning om att vara bäst i Sverige 2013⁶. Jag väljer att avgränsa studien till en kommun då fokus för studien ligger på den kommunikation och det arbete som sker i gränslandet mellan två enheter inom en kommun där en enhet är ansvarig för den offentliga måltiden och en annan enhet för förskolan som måltiden serveras i. Därför har det inte varit av intresse för mig att göra en jämförande studie med till exempel privata förskolor. Inte heller har jag funnit det av värde för mina frågeställningar att jämföra med kommuner där måltidsservicen går under förskolechefer själva.

2.3 Disposition

I kapitel 2 beskrivs uppsatsens teoretiska ramverk. Inledningsvis presenteras *översättning* som knyter an till en kort historik av organisationens och medarbetarskapets framväxt, modellen för den myndige medarbetaren (Hällstén&Tengblad:2006:14) och personalansvarets roll i medarbetarskapet. Medarbetarskap och översättning utgör det analysverktyg som knyter ihop uppsatsen. I kapitel 3 redogör jag för Matenhetens och Barn- och ungdomsförvaltningens struktur

⁶ Från intervju med kostchefen i tidningen restaurangvärlden.

samt de nationella och kommunala riktlinjer, råd och visioner som utgör en grund för min analys av översättning och kommunikation. I kapitel 4 redogör jag för intervjumaterialet och när du som läsare kommer till kapitel 5 analyseras empirin utifrån det analysverktyg jag valt att använda mig av och du får svaren på de frågor jag valt att ställa. Kapitel 7 rekommenderar jag den som inte vill ta sig igenom uppsatsen i sin helhet, slutsatsen och avslutande kommentarer.

2. Teoretiskt ramverk

Nedan presenterar jag det teoretiska analysverktyg jag valt att använda för att förklara de processer och de resultat som kartlagts. Inledande presenteras teorin om *översättning* inom organisationer. Översättningsdelen syftar till att beskriva den kommunikation som sker i och mellan de olika kommunala enheterna. Därefter följer en del om *medarbetarskap* som syftar till att belysa den situation som kökspersonalen befinner sig i och vilka implikationer det skulle kunna ha på det offentliga måltidsarbetet.

2.1 Översättning

Översättning som begrepp får åtminstone mina sinnen att måla upp en bild av en mänsklig tolk som översätter mellan två språk, men översättning i förhållande till organisatorisk förändring behandlar mer än den lingvistiska meningen av ordet. Det handlar om *vem* som översätter och *vad* som översätts, men också alla de intryck som mottagaren av informationen utsätts för konstant (Czarniwska&Joerges:1996:24). Översättning som begrepp kan användas för att förklara den process som sker när en sak ska färdas från plats A till plats B. Denna sak, i form av en idé eller praktik, ändrar naturligt form på vägen och när den landar på sin nya plats har den, beroende på vad som skedde däremellan (vem hur och vilket som översattes), formats till någonting som ska passa den nya platsen (Czarniawska, 2002:7). Idé och praktik som förflyttas från en plats till en annan är i transport, vilket också betyder transformering genom översättning mellan idén och människan (Czarniawska:2002:119). Czarniawska och Joerges (1996:14) menar att synen på organisatorisk förändring som ett planerat steg eller miljöanpassning inte kan förklara varför resultaten ofta blir andra än de som förutspås eller eftersöks. Samtidigt så är det bara de idéer som faktiskt används som översätts, ”idéer som ligger på hyllan färdas inte” (ibid:23). Därför kommer översättning in som ett nyckelkoncept i jobbet för att förstå organisatorisk förändring (Czarniawska&Sevón, 1996:7).

Att idéer plockas upp är dock ingen garant för att den planteras i sin ursprungliga form. Czarniawska och Sevón liknar det vid att det finns lika många världar som språk att tala om dem och att sannolikheten att två av de världarna delar samma tillstånd är osannolikt (1996:7). Alla bär med sig en förförståelse in i varje situation och så länge man inte kan uppfatta situationen exakt som den man talar med, kan man heller inte exakt relatera till den (Czarniawska&Joerges,1996:27). Av den anledningen är det av vikt att förklara och använda översättningsverktyget då min uppsatsidé föddes ur det flöde av idéer och kommunikationsplattformar som kommunen generellt och måltidsverksamheten specifikt, består av. Den andra anledningen som Czarniawska och Sevón nämner till användandet av översättning i förändring är att nya insikter och tolkningar där får en plats i organisationen (ibid:1).

Översättningen sker inte av sig själv, Latour benämner personerna som en grupp av översättningsmäklare⁷ som består av den eller de personer som är i kontakt med idén och ska föra den från en plats till en annan, det vill säga chefer, konsulter med flera (Latour, B. 1996:86). Under tiden en idé översätts är den formbar och inte helt robust. När idén möter översättningen så bildas en relation mellan idé och människa där nya tillämpningar får plats (Czarniawska,2002:119). Lokala aktörer kan i egenskap av översättningsmäklare på det viset anpassa idéer och ge dem en ny mening som är formade för den lokala kontexten och översättarens intressen (Zapata&Zapata, 2012:1). För att mäklaren ska lyckas verkställa sin idé behöver denne också få med sig andra aktörer i ”översättningskedjan” (Czarniawska&Joerges:1996:29). I organisationer som ligger under förändringar är det därför till hjälp att studera hur de tolkas genom lokal dynamik (Alvesson&Svenningsson,2008:53). Hur den processen ser ut i Grönbäcka kan du läsa om i empirin.

2.2 Medarbetarskap

2.2.1 En historisk blick på arbetaren och organisationen

Precis som organisationens ständiga förändring har även synen på arbetaren utvecklats och omformats löpande. På 1900-talets början sågs organisationen som en ständigt

⁷ översatt från engelska ordet *Brokers*

ångande maskin som endast oljades om den gnisslade. Produktionen var målet, organisationen maskinen som producerade och arbetaren en utbytbar komponent. En bit in på 1900-talet kom bland annat den *rationella modellen* att förändra sättet att se på organisationen och dess medarbetare. Den rationella modellen skiljde sig dock från det *neorationalistiska perspektivet* som dök upp på 70-talet. Om den förra såg "administration som ett rationellt verktyg" för att nå uppsatta mål så handlar den senare om att organisationens "handlingsutrymme" begränsas av den politik, ekonomi och teknologi som omger den. Organisationens samspel med dess omvärld har därefter fortsatt präglade organisationsteorin genom bland annat *institutionsperspektivet*, synen på institutioner som en sammansättning av regler och att organisationerna spelar enligt dem. Institutionsperspektivet låter oss koppla samman omvärlden och organisationen och det regelverk och mål som omvärlden bygger upp för organisationens arbete, en rationell ram om man så vill (Lundblad, 2000:52-58).

Arbetarna skulle 40-talets centraliserade system arbeta på ackord under massproduktion med effektivitet som ledord där arbetaren anpassade sig till produktionsformen. Den rationella synen på organisationen och dess komponenter fick ta kritik under 60-talet och tappade mot slutet av 60-talet allt mer mark. Motståndet ledde under 70-talet till viktiga förändringar, så som införandet av lagen om anställningsskydd och lagen om arbetarskydd. Under 80-talet påtalades vikten av att de anställda mobiliserar sig för att uppnå förändring. Utvecklingen ledde under 90-talet till grupporganisation och lösare strukturer av organisationen som då kom att präglas av effektivitet och kundfokus (Tengblad 2003:42-67). Medarbetarskapet hamnade under 90-talet allt mer på agendan. Organisationer gick från att främja effektivitet och lojalitet inom verksamheten genom förmåner till plattare organisationsformer där individen vill ta ansvar genom ett engagemang och en känsla av meningsfullhet inför sitt arbete (Hällstén&Tengblad,2006:9). I den "nya" organisationsformen fick chefen mer av en funktion att "frigöra medarbetarens potential på så sätt att dessa på egen hand kan ta ansvar för att utveckla det egna och det gemensamma arbetet" (ibid:9).

Hällstén och Tengblad menar att samtliga personer som antar en anställning är medarbetare, även chefen (2002:12), och det finns ett ömsesidigt framgångsrecept chef

och medarbetare emellan där en chef inte kan nå de bästa resultaten utan goda anställda och där anställdas möjligheter att utvecklas inte kan uppnås utan en bra chef (ibid:19)

Att tilldela personal ett utökat självständigt ansvar, ett ”myndigt medarbetarskap”, bygger på idén om den rationella människan och organisationen och tilltron till dess tankar och resonemang (Johansson,2001:110) men även på dess behov av att få växa och dess vilja att förändra. Det bygger också på idén om att människan i alla led har någonting att tillföra organisationen om den tillåts ta ansvar. Johansson (2001:113-114) menar dock att det finns en risk att endast lyfta det individuella ansvarstagandet och att befogenheterna som ett myndigt medarbetarskap bör innefatta inte införlivas. En sådan situation kan leda till att medarbetarna istället för självständigt tänkande ska ställa sig i ett led och godta de instruktioner som kommer ovanifrån och det ansvar som åläggs dem. Johansson menar vidare att det finns ett inneboende dilemma i institutionaliseringen av rationaliteten då en rationell form inte alltid tror på den rationella aktören (ibid:35).

Johansson lyfter tre sätt att institutionalisera rationalitet. Den första, *direkt beteendestyrning*, landar i att medarbetare fogar sig efter den rationella organisationen i handlingsmönster som är tidigare bestämda. Rationaliteten ligger i det fallet inte hos den enskilde människan (ibid:36). Den andra modellen, *styrning av tankemodeller*, är mindre reglerande vad gäller handling. Ledningen arbetar för att medarbetare ska godta och anamma organisationens idéer och därmed utföra organisationens arbetslinje utan behov av detaljstyrning ”Den medarbetare som kommit att omfatta de ’rätta idéerna’ har därigenom fått större möjligheter att bete sig ’rätt’, utan detaljerade regler, rutiner och instruktioner” (ibid:37.) Den tredje modellen Johansson lyfter kallar han *dialog*. Den dialoginriktade modellen lyfter människans förmåga att bidra till organisationen genom att komma fram till gemensamma beslut och inriktningar. Dialogen torde innebära ökad flexibilitet för verksamheter där olika beslut behöver fattas på flera håll då medarbetaren förväntas kunna ta beslut som baseras på gemensamma normer: ett rationellt beteende inom organisationen (ibid:40).

Brunsson menar att institutionaliserandet av beslut hänger samman med tanken om rationalitet och idén om att beslut tas på rationella avväganden. Att den som tar ett beslut överväger olika möjligheter för att komma fram till det beslut som motsvarar den slutprodukt beslutsfattaren eftersträvar (2000:44). Valet kan dock vara både skrämmande och problematiskt, dels av osäkerhet inför vad som faktiskt genererar förut beskrivna slutprodukt, men också för att beslutsfattaren inte alltid vet vad den önskvärda produkten är (ibid:45).

2.2.2 Modellen för den myndige medarbetaren

Fortsättningsvis kommer begreppet medarbetare användas för kökspersonalen om ingenting annat anges och innebörden av medarbetare är tagen från Hällstén och Tengblad.

”Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet”

-Hällstén&Tengblad 2006:10

Hällstén och Tengblad gör skillnad mellan analysen av det medarbetarskap som bygger på den individuella medarbetarens ställningstaganden och arbete och en organisatorisk nivå av medarbetarskap beroende på hur organisationen är uppbyggd (2006:11). Min analys av kökspersonalen kommer utgå från den första analysen. Däremot kommer översättningsteorin att tillämpas enligt den andra i fråga om medarbetarskap.

Hällstén och Tengblad modell för den myndige medarbetaren tar inspiration från förvaltarteori, förmågebaserad etik, kantiansk etik och dygdetik som de själva sammanfattar enligt följande:

”Det myndiga medarbetarskapet är baserat på ett stort värdesättande av goda och förtroendefulla och ansvarstagande relationer mellan chefer och medarbetare (förvaltarteorin), vilket kan skapa en god grund för den väsentliga uppgiften att stärka medarbetarnas förmågor (förmågebaserad etik) att agera som ansvariga subjekt med moralisk integritet (Kantiansk

etik) och att tillsammans med chefer och andra medarbetare utveckla goda vanor och handlingsmönster (dygdetik)".

-Hällstén och Tengblad 2006:14

Modellen de utvecklat utgår från fyra olika delar: *förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet* samt *ansvarstagande och initiativförmåga*.



Figur 1: Den myndige medarbetaren

Förtroende och öppenhet bygger på att medarbetare och chefer för en öppen dialog om viktiga aspekter av arbetsplatsen samt att det däremellan föreligger ett gemensamt förtroende. Att medarbetare och chefer tillsammans arbetar fram lösningar och respekterar skilda meningar och att ledningen ämnar ha en öppen dialog genom förtroende från de anställda.

Gemenskap och samarbete bygger på upplevd tillhörighet och trivsel, hjälpsam miljö och att medarbetarna genomför sina arbetsuppgifter. Att medarbetare kan samarbeta över olika yrkes- avdelnings- och funktionsgränser och värdesätter andras kunskap och kunnande. Här ingår även att ledningen ämnar skapa gemenskap och samarbete mellan medarbetare samt mellan medarbetare och organisation.

Engagemang och meningsfullhet bygger på medarbetarnas upplevelse av att arbetet och arbetsuppgifterna är meningsfulla, känner stolthet över att vara en del av organisationen, samt önskar utföra ett bra arbete. Från ledningshåll ingår det att veta vad den individuella medarbetaren upplever som meningsfullt och engagerande.

Ansvarstagande och initiativförmåga bygger på att medarbetaren kan ta ansvar för det egna arbetet och resultaten men också att de har initiativförmåga och får ta initiativ för att utveckla verksamheten. Medarbetaren ska även ha balans mellan ansvar och initiativ och fysiskt och psykiskt välbefinnande över tid. Arbetsgivaren vet hur och vilka medarbetare som vill och kan ta ansvar och ämnar tillmötesgå det.

För medarbetaren är det viktigt att synas och att känna sig sedd av sin chef även då det individuella ansvaret tar plats, någonting som underlättas av att chefer med personalansvar inte har allt för stora ansvarsområden (Tengblad, 2003:128). Samtidigt bör cheferna stödja medarbetarnas ansvarstagande och självständiga arbete (ibid:174).

Det ”coachande” ledarskapet är beroende av att chefen är engagerad och närvarande i verksamheten. Det kan visa sig problematiskt då en chef ofta har administrativa uppgifter att ta ansvar för, som även de tar upp tid (Hällstén och Tengblad,2006:10). Om idén om medarbetaren med ansvars känsla och den vägledande chefen är idealet så ser det ofta annorlunda ut i praktiken. Det kan finnas rent praktiska motstånd så som från ovan fastställda regler, rutiner och riktlinjer, eller medarbetarens tidsbrist att ta tag i annat än de faktiska arbetsuppgifterna.(ibid:9). Där arbetsbördan är stor kan ett för stort medarbetarskap få negativa effekter på medarbetaren istället för de positiva effekter man eftersöker. Ansvar är inte någonting som alla medarbetare axlar med vilja och ett gott medarbetarskap måste utgå från att medarbetaren upplever ansvaret som meningsfullt och utvecklande. Det behövs också riktlinjer inom verksamheten för att medarbetarskapet ska bli konstruktivt. (ibid:19).

2.2.3 Personalansvar

För att studera den roll kökspersonalen har mellan två kommunala enheter har jag valt att sammanlänka teoribildning av personalansvar genom det ansvar som ett chefskap innebär i relation till sina medarbetare.

Hällstén och Tengblad beskriver hur chefens ansvar över sina anställda kan ta en juridisk karaktär där lagar och riktlinjer ska följas upp, eller en moralisk sådan som är mer otydlig där ansvaret till exempel landar i att kunna framstå som goda arbetsgivare och ingjuta ett förtroende hos de anställda (Hällstén&Tengblad, 2002:9). Det kan uppstå utmaningar för de personalansvariga i jakten efter ett ledarskap med personlighets- och kommunikationsbaserat engagemang och motivation. Ledaren bör också sörja för en stigande kvalitet av personalarbetet i form av rekrytering, arbetsrättsliga frågor och personalsociala frågor. För att personalansvaret ska fungera väl finns behov av tydliga riktlinjer och regler med rum för flexibilitet från alla ledare med personalansvar (Tengblad,2003:127).

Det reella personalansvaret vad gäller bland annat anställningar, avtal och medarbetarsamtal ligger ofta delat på personalchef och högre chefer inom enheten (Hällstén&Tengblad, 2002:13). Hällstén och Tengblad beskriver hur personalansvar och medarbetarskap är beroende av varandra och att det därför är viktigt att arbeta fram en balans mellan de två genom gemensamma riktlinjer av normer och befogenheter på en organisationsnivå (ibid:21). Medarbetarsamtalen har blivit en allt viktigare del av personalansvaret och likväl som samtalen kan befästa maktstrukturer kan de även ha en utvecklingsstödande och relationsstärkande funktion om fokus ligger på medarbetarens önskemål och synpunkter (Tengblad,2003:159). Däremot kan användandet av medarbetarenkäter vara problematiskt då siffrorna ofta inte lyfter vad ett gott medarbetar- eller ledarskap är (Hällstén&Tengblad,2002:18).

För att balansera medarbetaransvaret bör medarbetare vara med och forma den utveckling som sker inom organisationer i fråga om det ansvar respektive de befogenheter som bör finnas (ibid:25). Annars är risken att både positiva och negativa effekter uppstå av otydliga gränser mellan personalansvar och medarbetarskap. Risken

är att alla skjuter uppgiften ifrån sig så den faller mellan stolarna samt att en del medarbetare tar på sig mer ansvar än vad de ska medan andra väljer att inte ta det ansvaret på grund av att reglerna är otydliga. På den positiva sidan kan man se att otydlighet lämnar utrymme för individuell anpassning efter situationer (ibid:21).

2.3 Sammanfattning teoretiskt ramverk

Som beskrivet ovan är översättning inte en förutsättning utan ett oundvikligt moment i den organisatoriska förändringen. Val och ställningstaganden som gjorts under ”förbättringsarbetet” av Matenheten i Grönbäcka kommun kommer därför att analyseras med översättningsverktyget genom att kolla på vem som plockar in och upp idéer inom enheterna, vilka idéer som plockas upp, hur idéerna paketeras samt hur de dominerande idéerna färdas genom enheterna.

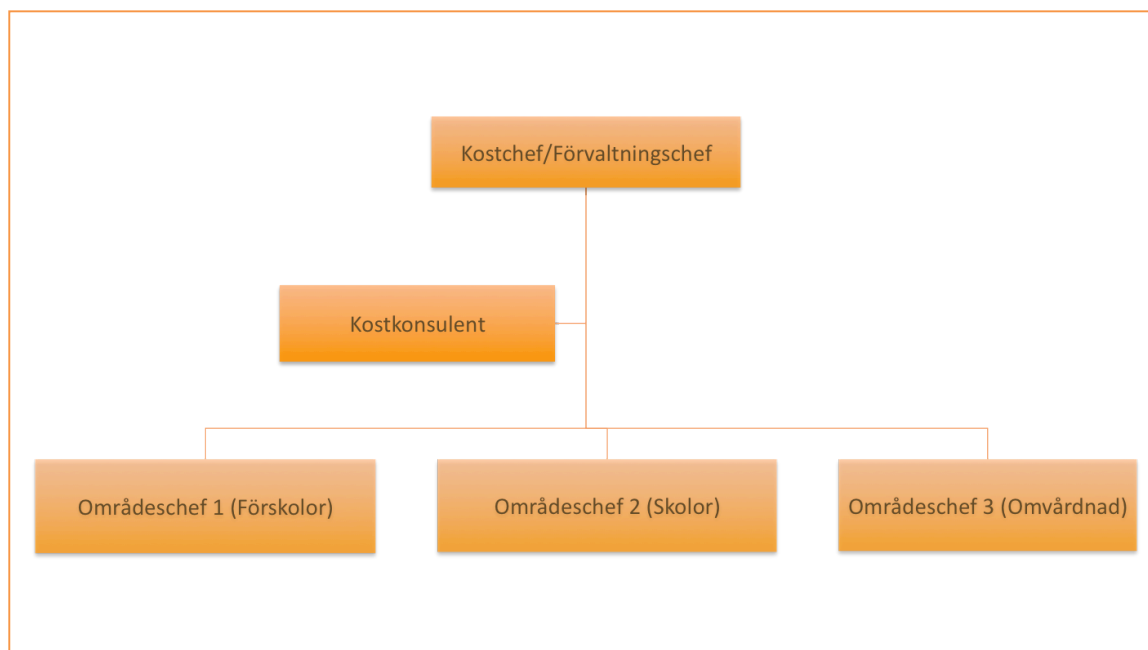
Resande idéer påverkar samtliga inblandade i måltidsarbetet, såväl förskola som kökspersonal, därför är översättningen en grundläggande pusselbit i förståelsen av varför medarbetarskapet i Matenheten har den funktionen den har i dagsläget. Då kökspersonalen är den direkta länken mellan Matenheten och Barn- och ungdomsförvaltningen används Medarbetarskap som verktyg för att undersöka arbete och samarbete mellan de två enheterna. Detta teoretiska ramverk används i sin helhet för att utröna vilka idéer som går hela vägen och varför de lyckas ta sig fram. Vidare används resultatet för att undersöka implikationerna av de idéer som når, och inte når, fram.

3. Kommunal struktur och styrdokument

Nedan presenteras kort strukturen av de förvaltningar jag undersökt i Grönbäcka kommun vad gäller den offentliga måltiden både från Matenheten och Barn- och ungdomsförvaltningen som beställare. Jag kommer i detta kapitel redogöra för vilken roll respektive medarbetare har och därmed underlätta för dig som läser att följa med i kommande analys. Vidare redogör jag för de rekommendationer och mandat Matenheten och Barn- och ungdomsförvaltningen har från kommunen. Denna struktur och de riktlinjer som finns inom kommunen utgör tillsammans med de teoretiska verktygen och empirin grunden för kommande analys.

3.1 Förvaltningsstruktur

3.1.1 Matenheten



Figur2: Organisation Matenhetens förvaltning

Matenheten är den servicefunktion inom kommunen som ansvarar för den offentliga måltiden. Inom enheten arbetar 74 personer totalt, med områdeschefer, kostkonsulent

och medarbetare. År 2010 tillsattes en ny kostchef tillika förvaltningschef inom kommunen. Innan dess hade dåvarande kostchef innehavt posten under många år. Kostchefen har det huvudsakliga ansvaret för anställningar och organisation och utveckling kring Matenheten.

Under kostchefen finns en Kostkonsulent med ansvar för kommunens matsedel och dess innehåll samt tre områdeschefer med respektive ansvarsenheter: *Förskola, Skola och Omvård*. Områdescheferna ansvarar för den dagliga driften av enheterna samt den huvudsakliga personalkontakten med medarbetarna ute i köken.

3.1.2 Barn- och ungdomsförvaltningen

Förskolans verksamhet i Grönköping kommun ligger under Barn- och Ungdomsförvaltningen (BoU). Vad gäller arbetet med förskolan ligger ansvaret för planering, uppföljning och utveckling av förskolan under BoU och säkras för detta genom löpande utvärderingar. I arbetet för att uppfylla de nationella målen för skola och förskola har Grönköping kommun antagit en skolplan som fokuserar på fyra områden: Grundläggande värderingar, Inflytande och delaktighet, lärande samt hälsa. Förskolorna har sedan möjlighet att anpassa målen efter lokala förutsättningar.

3.2. Riktlinjer och styrdokument

Kommunen har ett antal nationella riktlinjer och lagar att följa inom arbetet för den offentliga måltiden. Nedan presenteras de som vi ska följa i Grönköping kommun. Grönköping kommun har idag inte antagit någon kostpolicy men Matenheten ska på uppdrag av kommunen utveckla en kostpolicy under år 2013. Däremot uppger nuvarande kostchef att man inom kommunen arbetar utifrån Livsmedelsverkets rekommendationer för näringsintag på skola och förskola. Nedan redovisas först kommunala riktlinjer för både måltidsarbete och medarbetarskap och sedan nationella sådana. Det är av vikt att presentera vilka riktlinjer som finns för att kunna besvara de för uppsatsen rådande frågeställningarna .

3.2.1 Kommunala riktlinjer och visioner

Grönköping kommuns värdegrund

Kommunen har tagit fram en gemensam värdegrund för allt arbete som sker inom kommunen. Värdegrunden är en deklaration över hur den service man bistår invånarna med är formad.

Värdegrunden säger: *invånaren först, allas lika värde och kvalitet i fokus, uppdragsgivarens förtroende och olikheter berikar*. Samtliga jag intervjuat inom Matenheten hänvisar till kommunens värdegrund stora planscher med värdegrunden sitter uppe på såväl kommunhus som förskola. I figur 4 nedan presenteras värdegrundens innehåll.

Uppdragsgivarens förtroende: Invånarna är våra uppdragsgivare. Genom att alltid sätta deras intressen främst, får vi invånarnas tilltro. Vårt samhällsuppdrag innebär att vi arbetar för en hållbar framtid som ger invånarna möjlighet till ett bra liv.

Olikheter berikar: Vi är övertygade om att olikheter skapar en roligare och mer dynamisk arbetsmiljö. Vi drar nytta av det när vi samarbetar, rekryterar och i vår dialog med invånare. Vi säger jag till entusiasm, nyfikenhet och öppenhet.

Invånaren först: I Grönbäcka kommun arbetar vi för invånarna och ser till att deras behov möts. Det innebär att vi: lyssnar på invånarna, vi utgår från invånarnas behov när vi fattar beslut och ger service, vi skapar möjligheter för olika former av dialog

Allas lika värde: Vi respekterar alla individer oavsett kön, könsidentitet eller könsuttryck, ålder, etnicitet, religion, funktionsnedsättning och sexuell läggning. Det innebär att: vi möter alla med respekt, vi tar tillvara olikhet och mångfald och att alla ska behandlas likvärdigt.

Kvalitet i fokus: Grönbäcka kommun bedriver sin verksamhet med ett förhållningssätt som genom hög effektivitet och god service medverkar till et långsiktigt hållbart samhälle. Det innebär att: Vi arbetar med ständiga förbättringar, vi följer upp och redovisar våra resultat, vi strävar efter helhetsperspektiv, vi är möjlighetsorienterade, innovativa och långsiktiga och att vår kommunikation är öppen och tydlig.

Figur 4: Grönbäcka kommuns värdegrund

Kommunfullmäktiges styrkort

I Grönbäcka kommun arbetar hela organisationen sedan 2010 med styrkort. Styrkortet är framtagna av Kommunfullmäktige och utgör grunden för det utvecklingsarbete som sker inom kommunen. Styrkortet består av 10 olika perspektivmål indelade under fyra kategorier, där *Organisation och medarbetare* utgör en kategori. Perspektivmål 7-9 faller under denna kategori och presenteras i figur 5 nedan

Perspektivmål 7

Kommunen är en attraktiv arbetsgivare som skapar goda möjligheter till utveckling, delaktighet och inflytande för medarbetare.

Perspektivmål 8

Kommunens medarbetare är professionella och engagerade och organisationen är effektiv.

Perspektivmål 9

Kommunens organisation kännetecknas av jämställdhet och mångfald, vilket är en resurs för utveckling.

Figur 5: Kommunfullmäktiges styrkort

Kommunens arbetsgivarpolitik

I kommunens Verksamhetsplan (2011) framgår att medarbetarbetarpolitiken ska vara proaktiv. Det vill säga att kommunens insatser ska föregå eventuella missnöjen eller personalbrist. Man beskriver att medarbetarna ska ha möjlighet till utveckling inom sitt kompetensområde samt utveckling i organisationen. Ledarskapet i sin tur ska vara inkluderande, lyhört och tillåta en medverkande och delaktig medarbetare och de kommunala enheterna ska arbeta efter en tydlig lönesättning

Samrådsprotokoll för Matenheten Kommunstyrelsen

I ett samrådsprotokoll från kommunstyrelsen år 2012 togs tre beslut rörande ”kvalitetshöjande insatser för måltider i de kommunala förskolorna och skolorna” som Matenheten ska genomföra.

1. Kvalitetshöjande insatser för måltider i förskola och skola.
2. Tillagningskök ska finnas i nya förskolor som har 60 elever eller mer.
3. Utarbeta en kostpolicy kring en angenäm helhetsupplevelse

Ärendebeskrivningen lyder att Matenheten ska ha lett ett utredningsarbete för höjd kvalitet och effekt i organisationen och att arbetsgivarpolitiken går ut på att laga mat på plats med duktiga kockar på heltid.

Om möjlighet finns ska också ett egenkontrollprogram för matlagning tas fram samt utföra enkäter med barn på skolor.

Service-deklaration för måltider inom skolan och förskolan i Grönköping kommun

Kommunstyrelsen antog år 2011 en Service-deklaration (2011: §100) för att förklarar den tjänst som Matenheten tillhandahåller samt vad beställare kan förvänta sig av måltiderna. Service-deklarationen vad gäller förskolan ser ut som följer:

- Näringsriktiga måltider tillagas i enlighet med livsmedelsverkets riktlinjer.
- Måltiderna består av minst 25 % ekologiskt producerade produkter (beräknas under en 10-veckorsperiod).
- I förskolan serveras en dagens rätt.
- Till alla måltider serveras råkost (exempelvis grönsaker och frukt) och salladsalternativ.
- Till lunchdryck serveras ekologisk mjölk eller vatten.
- Alternativ kost erbjuds den som har etiska eller religiösa skäl.
- Specialkost erbjuds den som har medicinska skäl.
- Den som vänder sig till Matenhetens medarbetare förväntas få ett gott och Professionellt bemötande.

Figur 6: Service-deklaration Matenheten

I Service-deklarationen påminner man även om att alla kan vara med och påverka för en lugn och god miljö vid måltider, att målsman bär ansvar för att barnen får den specialkost de behöver samt att Matenheten finns till förfogon vad gäller frågetecken eller synpunkter om måltidsservicen i kommunen.

Arbetsplan Matenheten 2013

Matenhetens arbetsplan bygger vidare på de Nämndmål som satts upp för hela Grönköping kommun, exempelvis att ”bidra till ett ekologiskt hållbart samhälle”. Arbetsplanen för Matenhetens verksamhet 2013 har den övergripande visionen ””Bli bäst?”. I figur 7 nedan har nämndmålen för organisation och medarbetare samt hur Matenheten tolkar de målen utifrån sin organisation sammanställts. Det är tre nämndmål som blivit fem mål för Matenhetens verksamhet.

| Nämndmål | Matenhetens mål | Nuläget | Bedömning och uppföljning | Aktivitet |
|----------|-----------------|---------|---------------------------|-----------|
|----------|-----------------|---------|---------------------------|-----------|

| | | | | |
|--|--|-----------------------|-----------------------------------|---|
| <p>1. Grönköping är en attraktiv arbetsgivare som skapar goda möjligheter till utveckling, delaktighet och inflytande för medarbetarna</p> <p>2. Grönköpings chefer är en förebild och blir trovärdiga genom att låta värderingar och förhållningssätt återspeglas i ledarskapet</p> <p>3. Kommunstyrelsens organisation kännetecknas av mångfald och jämställdhet</p> | <p>Hur nöjda anställda är inom Matenheten</p> <p>Målvärde index 90</p> | <p>2012: index 85</p> | <p>Medarbetarenkät</p> | |
| | <p>Hur bra chefer har Matenheten</p> <p>Målvärde index 90</p> | <p>2012: index 83</p> | <p>Medarbetarenkät</p> | |
| | <p>Andelen medarbetare som upplever kränkande särbehandling av chef eller medarbetare.</p> <p>Målvärde 0%</p> | <p>2012: 3,3%</p> | <p>Medarbetarenkät</p> | |
| | <p>Skapa enhetliga rutiner för "avlämning" på enheterna vid frånvaro av ordinarie medarbetare</p> | | | <p>Checklista "avlämning tas fram till enheten av medarbetarna inom Matenheten</p> |
| | <p>Medarbetare ska rotera arbetsplats minst en gång internt inom Matenhetens verksamheter för att bli trygg i varandras uppgifter och få en förståelse av olikheter i våra verksamheter</p> <p>Målvärde 100%</p> | | <p>Sammanställning 2012-12-31</p> | <p>Skapa möjlighet till rotering för alla medarbetare via kommunikation och planering</p> |
| | | | | |

Figur 7: Riktlinjer för organisation och medarbetare

Matenhetens tre första mål mäts genom värden i medarbetarenkäter. De två sista målen berör hur man kan skapa rutiner vid personalbrist och möjligheter för rotation.

3.2.2 Nationella riktlinjer och visioner

Bra mat i förskolan - råd för förskola och familjedaghem

Livsmedelsverket (SLV) presenterade år 2007 råd för hur kommuner kan utveckla bra matservice i förskola. Råden bildar en övergripande vägledning som kommuner kan välja att arbeta utefter. SLV utgår i sin tur från Sveriges näringsrekommendationer (SNR) från 2005 för att hänvisa till näringsriktiga måltider.

Med bra mat för en förskola menar SLV en måltid som smakar bra, är näringsriktig samt äts i en trevlig miljö. SLV menar även att alla led av människor som kommer i kontakt med Matenheten sätter sin prägel på barnens framtida matvanor. Då förskolebarnen spenderar mycket stor del av sin dag på förskolan har allt från politiker till pedagoger stor möjlighet att påverka barn i förskoleålder. Det är kommunen själv som tar beslut kring vilken enhet som ska ha vilket ansvar, därför är det viktigt att alla inblandade är underrättade om ansvaret och vad ansvaret innebär.

SLV beskriver hur kommunen utser en ansvarig nämnd för livsmedelshantering, mat och måltider i förskolan. ”Nämnden är i regelverkets mening livsmedelsföretagare, men har också ansvar för att verkställa andra fattade beslut”. Andra fattade beslut som rör måltiden i förskolan kan inbegripa planering av måltider, upphandling, matlagning med mera. Dessa ansvarsområden ska ansvarig nämnd kunna delegera ut till person som vet om sitt uppdrag och har kunskaper och resurser att ta hand om uppdraget i fråga. Uppdragen kan röra allt från näringsberäkning av måltider och tiden mellan tillagning och ätning, till att pedagogiska måltider tillämpas i förskolan.

Som livsmedelsföretagare ska nämnden ansvara för att det finns ett system för egenkontroller som motverkar faror för de som äter maten. Förskolechefen bör också vara medveten om egenkontrollens delar och medveten om hur den efterlevs samt att

förmedla eventuella behov av specialkost. Förskolechefen kan med fördel utveckla en hälsopolicy som innefattar måltiden, se till att kökspersonal finns med på personal- och föräldramöten samt vara aktiv vid nyanställningar av kökspersonal för att garantera kompetens i matlagning och hygienisk hantering av livsmedel (ibid:14). Alla delar av personalstyrkan bör med fördel möta föräldrarna någon gång för att diskutera måltider och måltidsfördelning mellan hem och förskola (ibid:22).

SLV påpekar att det med fördel ska vara utbildad personal med kunskap om näringsvärden som sätter samman matsedeln. Då barnen får i sig så pass stor del av den dagliga energin på förskolan bör man också föra en dialog med föräldrar angående matvanor (ibid:22).

SLV ser det som positivt att barn finns med vid matlagning så länge det finns vuxna med att övervaka barnen och att alla är klädda och förberedda så att hygien kan säkerställas (ibid:18). Den pedagogiska delen av måltiden fortsätter sedan vid matbordet där barnen får ta de råvaror de känner för och pedagogerna finns med och äter av samma mat och pratar med barnen om färg, form och smak (ibid:19).

Läroplan för förskolan (Lpfö 98) och Lokal arbetsplan (LAP)

Utifrån de kommunala styrkortet för förskolan och läroplanen för förskolan (Lpfö 98) utformar varje förskola en lokal arbetsplan (LAP). Ingenting i Lpfö98 rör måltider. Däremot tar man upp hälsa och välmående och rollen som förskolan har för att bidra positivt till barnens framtida hälsa och vanor.

3.3 Sammanfattning riktlinjer och styrdokument

I styrdokumentet ovan återfinns två nationella och fem lokala. Av de är det tre som berör måltider, där SLV:s råd för bra mat i förskolan är den mest omfattande. I samrådsprotokollet beskrivs hur Matenheten får i uppgift att under 2013 arbeta fram en kostpolicy, bygga ut med fler tillagningskök, anställa duktiga kockar och om möjligt utföra en enkätundersökning med barn i skolor, ingenting nämns om undersökning på förskola. I Matenhetens egen servicedeklaration benämns måltiden utifrån näringsinnehåll.

Tre av dokumenten (lokala) rör medarbetarskap genom att vara en attraktiv arbetsgivare, medarbetarens delaktighet, inflytande och möjlighet till utveckling inom kompetensområde och organisation, enkätmätning av trivsel i organisationen, förståelse för andra medarbetare genom arbetsplatsrotation samt engagemang bland medarbetare.

Dessa styrdokument utgör själva ansatsen för den analys av översättning som läsaren finner i kapitel 5.

4 Redovisning av insamlat material

I detta kapitel kommer läsaren kunna ta del av det insamlade materialet från intervjuer med kostchef, områdeschef inom Matenheten, kommunala förskolechefer, samt måltidspersonal. Materialet nedan är även kategoriserat utefter teorierna om kommunikation och medarbetarskap som läsaren kan ta del av i kapitel 2. Inledningsvis finner du också en beskrivning av respondenterna

4.1 Detta är respondenterna

Kost- och Förvaltningschef Matenheten: Kc

Kc har arbetat i Grönbäcka kommun i tre år som kost- och förvaltningschef.

Områdeschef Matenheten: Oc

Oc har arbetat som områdeschef för Matenheten i drygt åtta år och sedan februari i år med verksamhet på de kommunala förskolorna och sammanlagt 33 anställda på kommunens förskolor.

Kökspersonal ett: Kp1

Arbetar heltid med en kollega i tillagningskök

Kökspersonal två: Kp2

Arbetar heltid ensam i tillagningskök

Kökspersonal tre: Kp3

Arbetar heltid ensam i tillagningskök

Kökspersonal fyra: KP4

Arbetar deltid ensam i mottagningskök

Planeringschef Barn- och ungdomsförvaltningen: Pc

Pc har arbetat som planeringschef i ett år och arbetar med förutsättningsfrågorna gällande skolmatsfrågor.

Förskolechef ett: Fc1

Har arbetat på ledningspost i förskola i ungefär 14 år. Fc1 har tre förskolor, ett med tillagningskök och två förskolor med mottagningskök.

Förskolechef två: Fc2

Har arbetat som förskolechef i ungefär 30 år. Har hand om tre förskolor varav ett med tillagningskök.

Förskolechef tre: Fc3

Har arbetat som förskolechef i knappt 30 år och har idag två förskolor varav en har mottagningskök och en har tillagningskök.

4.2 Matenheten

Under kapitel 4.2 redovisas det samlade empiriska material från Matenheten, det vill säga kostchef, områdeschef med ansvar för förskolan samt kökspersonalen. Intervjumaterialet från ledningen kommer att presenteras och materialet från medarbetarna är klassificerat under de fyra delarna i Hällstén och Tengblads modell för den myndige medarbetaren.

4.2.1 Kostchef

Uppfattning om Matenheten

Kc kom till kommunen med uppgift att samordna alla måltider i kommunen, skola, förskola och gymnasium, under sin första tid skrev hen på tavlan⁸ ”bli bäst 2013”. För Kc var det viktigt att hen skulle få stort handlingsutrymme som chef, och en stor anledning till att hen tackade ja till posten som kostchef i Grönbäcka var att Kc samtidigt blev förvaltningschef och fick stora politiska mandat genom att korta vägen till kommunstyrelsen

Kc anser även att hen har ett stort ansvar för medarbetarnas engagemang och att allt landar i ett närvarande ledarskap, som Kc har arbetat fram under sina tre år. Kc menar att det speciellt i början av en förändring är viktigt att finnas ute bland medarbetarna, byta om och jobba med dem i köket. Under åren kan man sedan ta sig ut i mindre utsträckning. Däremot är hen fortfarande närvarande 6.30-8.30 varje dag för samtal från medarbetare. Samtidigt så lyfter hen vikten av att kunna gå ner på den nivå som behövs för en god ledare. ”att vara chef är en sak, att vara ledare är en helt annan [...] chef idag är mandat, men som ledare måste jag få med alla i matchen”

⁸ När Kc säger detta pekar hen på tavlan.

”Jag har aldrig träffat någon som har lyckats sitta på ett kontor och få med sig 100 medarbetare, det går inte, helt omöjligt”.

-Kc om ledarskap

Kc tycker att alla i kommunen, från politiker och tjänstemän till pedagoger, behöver ha kunskap i matfrågan men menar att Matenhetens roll är att leverera maten. Matenheten ska kunna förklara varför maten ser ut som den gör och säger att enheten följer Livsmedelsverkets riktlinjer vad gäller sättet att producera maten, men att de även är på väg att ta fram en kostpolicy.

”lika utbud, lika service för alla barnen i kommunen”

- Kc om Matenhetens vision

Kc trycker på vikten av styrning mot de kommunala målen, när Kc kom till posten visste hen knappt var hen skulle börja utvecklingen för att styrningen var obefintlig. ”jag menar jag vill ha styrning, du vill ha styrning, jag menar alla vi ha någon slags styrning” för att folk ska blomma ut.

Kc träffar de andra cheferna en halvdag i veckan och var och en var fjärde vecka. Hen är ute och säger hej till medarbetare och träffar dem på stormöten tre gånger om året för att informera och lägga fram arbetsplanen. Den löpande informationen till medarbetarna sköter Oc på APT en gång i månaden och det är områdeschefernas uppdrag att stötta och se till att målen följs. men säger att det finns gott om kommunikationskanaler för medarbetarna och exemplifierar att Kc själv sitter med någon medarbetare i princip varje dag. Kc skickar också ut fredagsmail varje vecka med all information som behövs. ”Då kan ingen heller komma och säga att de inte visste”.

kommunikation med Barn- och ungdomsförvaltningen och dess ansvar

Kc menar att det finns en ansvarsfördelning mellan Matenheten och förskolan, när Matenheten har levererat kvalitativ och god mat tar pedagogerna vid, men hen upplever inte att kommunen tar tag i den frågan. Kc själv har kontakt med

planeringschefen på Barn- och ungdomsförvaltningen där Kc kan framföra hur Matenheten tänker. ”Men sen måste ju de ta sitt ansvar att leverera till sin personal för det är en jättestor organisation som du förstår”. Kc uppger också att hen träffar förskolechefer på möten för att informera om Matenhetens verksamhet. Däremot har arbetet med pedagogerna inte varit Kc:s uppgift. Kc beskriver det som att nästkommande kostchef kommer att arbeta mer med den aspekten. Men Kc beskriver att hen löpande skickar ut mail och information till rektorer som rör allt från ekonomi till svinnprojekt i kommunen. Däremot så tror Kc att den informationen stannar hos rektorerna. Kc menar att rektorerna måste bli bättre på att vidarebefordra informationen till pedagogerna.

Förskolecheferna behöver också enligt Kc ha riktlinjer att luta sig emot i sitt arbete för att kunna ta tag i pedagoger som pratar om mat ”felaktigt” då pedagogerna behöver förstå sin roll som vuxna förebilder, men utan riktlinjer är det svårt att införa konsekvenser av handlingarna.

”En person kan ju påverka 50 barn i fel forum”

-Kc

I livsmedelsverkets råd för bra mat i förskolan finns bland annat exempel på att kökspersonal med fördel kan vara med och informera föräldrar och pedagoger på förskolan, men först och främst ska mat med bra kvalitet fram, ytterligare samverkan landar ofta i hur öppen man är som person, att vissa rektorer bjuder in kökspersonal till matråd medans andra inte gör det. Kc tycker dock att det finns utrymme för ytterligare en nivå av samverkan. Hen anser inte heller att det behovet är så stort på förskolan, utan främst i skolan. På förskolan menar Kc att medarbetarna automatiskt kommer nära verksamheten. Möjligheten skulle kunna finnas att internutbilda från Matenhetens sida eftersom kompetensen finns men då krävs det andra resurser, istället hänvisar Kc till möjligheten att använda externa organisationer så som Ekomatcentrum. I den förra kommunen hen arbetade i gick rektorer också utbildningar om maten och miljön. Kc menar att Barn- och ungdom behöver få in matfrågan genom en utbildningsfas. Däremot är det inte Matenhetens roll som organisationen ser ut idag.

Medarbetarnas roll.

När Kc kom till Grönbäcka ställde hen frågan till alla medarbetare om de tyckte att det var roligt att jobba. När 50% räckte upp handen kände hen att det fanns mycket att åstadkomma. Idag tror Kc att alla skulle räcka upp handen, att alla ”har sett sin plats”. Kc menar att medarbetarna måste känna engagemang för arbetet med mat och utgår från att varje medarbetare väljer att arbeta där de är, att valet av arbete i sig är ett ställningstagande, ”sen har det ju funnits folk som inte ska jobba med det här”. Om man är tydlig med förutsättningarna som ledare så får medarbetarna göra det bästa av situationen.

Kc tror att medarbetarna känner att de kan påverka, kanske inte matsedeln, men kvaliteten i slutändan. Genom det nära ledarskapet, en verksamhet med högt tak och en god arbetsmiljö kommer medarbetarna att trivas och se sina möjligheter i organisationen. Kc säger att alla får vara med och bestämma, ”till en viss del såklart”. Vissa medarbetare kan tycka att det är snävt ibland, att man inte får göra som man vill, men när föräldrar ringer så har vi riktlinjer och lagar att falla tillbaka på. Genom att låta medarbetarna vara med och påverka målen i arbetsplanen ska de också ha en vilja att uppfylla dem. Genom medarbetarsamtalen kommer det fram om medarbetare vill vara med i utvecklingsgruppen och det är acceptabelt att inte vilja vara det men ”man måste fortfarande ge 120%”. Och allt detta sammantaget så har medarbetarna möjlighet att påverka sin egen lön. Medarbetarna har till exempel möjlighet att engagera sig i utvecklingsgrupper där de faktiskt kan påverka, någonting som kommer fram under medarbetarsamtalen. Kc berättar bland annat att utvecklingsgruppen tog fram ett nytt soppalternativ till lunchen med kostnadsförslag, implementeringsfas och genomförandefas.

På förskolan menar Kc att medarbetarna är företrädare för det som serveras. De ska kunna stå för produkten, ha ett gott bemötande och kunna svara på frågor men att det är viktigt att veta var gränsen går. Kc hänvisar till Matenhetens servicedeklaration och säger att de har sina riktlinjer att arbeta efter och kommunens värdegrund är en av dem, de finns underliggande konstant, att arbeta för barnen. ”En jämn och god kvalitet till våra barn, that’s it”. Kc menar att enheterna (varje förskola) har tagit större ansvar för verksamheten nu när de förstår var de ska och vilken modell man arbetar efter. Kc

säger att medarbetare måste få vara med och bestämma eftersom arbetet inte kommer från Kc själv. Kc har de övergripande visionerna och medarbetarna förser produkten, det är de som har kunskapen på plats och därför kan det inte toppstyras.

Kc strävar efter att uppnå en bra gemenskap i hela arbetsgruppen och att alla känner att de har en god arbetsmiljö. Kc:s uppgift ser hen som ett ansvar att göra allt för att medarbetarna ska trivas, bygga upp riktlinjer och se till arbetsmiljön, gemenskapen och värderingar, inte att detaljstyra. Förståelsen mellan medarbetare ökar till exempel genom den rotation som görs inom Matenheten, att man förstår hur belastningen ser ut på olika enheter. Som mål är att alla medarbetare ska arbeta på en annan förskola en gång om året, det gör också medarbetarna tryggare när de behöver hoppa in på en annan plats vid sjukskrivningar till exempel. Men medarbetarna måste också vilja arbeta med detta för att trivas. Till en början såg Kc att det fanns ett visst motstånd till rotationen men med nära ledarskap och förståelse för deras situation har man nu kunnat lösa det och idag tror Kc att alla i Matenheten är positiva till rotationen.

”När vi är nöjda, när vi känner att vi har de rätta förutsättningarna lokalerna, vi har tillgång till kök, rätt kompetenser och när folk känner att det är roligt att gå till jobbet, då kommer det vara jämn kvalitet”

4.2.2 Områdeschef inom förskola

Uppfattning om Matenheten

Områdeschefen sitter inte på kommunhuset och innan intervjun börjar frågar jag om det inte blir lite ensamt. Då svarar Oc att hen sällan sitter på kontoret utan oftast är ute i köken. Oc beskriver kommunikation med medarbetarna som ett nära ledarskap, hen finns alltid tillgänglig på mobilen och har bestämda dagar då hen medverkar i köket. Dels beskriver Oc att hen har ett administrativt ansvar för fakturor, lönesamtal, utbetalning av lön till kökspersonalen och medarbetarsamtal. Ansvaret för nyanställningar ligger däremot på Kc, Oc anmärker om det är någonting särskilt hen vill framföra i frågan, men beslut ligger inte där. En stor del av arbetet handlar om att vara i köken och kontrollera att Kp sköter miljö- och hälsoregler, att maten ser ut som den ska och att det är maten som står på matsedeln som serveras.

Kommunikationen av riktlinjer inom Matenheten samt andra delar som känns viktiga tas upp på *arbetsplatsträffar* (APT) en gång i månaden men också löpande kontakt via mail och telefon med alla medarbetare. Kostkonsulenten har matsedelsmöte där medarbetarna kan ta upp vilka maträtter som går bra och vilka som går mindre bra. Oc beskriver möteskulturen som ”högt i tak” och att även medarbetarna har möjlighet att lyfta funderingar. Kan Oc själv inte svara på frågorna så tar hen det vidare till Kc.

Oc beskriver att hen får information löpande från Kc genom ledningsgruppsmöten en gång i veckan där samtliga tre områdeschefer, kostchefen och kostkonsulenten sitter med. Där kan alla lyfta funderingar och åsikter kring verksamheten. Innan den nya kostchefen kom med i bilden stod organisationen inom Matenheten väldigt stilla, men hen känner att det idag händer nya saker i organisationen konstant, att Oc själv utvecklas varje dag och att hen därför inte ser någonting annat att utveckla i sitt arbete just nu utan känner sig stolt över att vara en del av organisationen och att ”kunna ge tillbaka någonting till samhället”

Kommunikationen med Barn- och ungdomsförvaltningen

Oc har själv ingen kontakt med Barn- och ungdomsförvaltningen om vilka riktlinjer som finns utan tror att Kc står för den kontakten via Barn- och ungdomsförvaltningens Planeringschef. Händer det någonting nytt i den kommunikationen så får Oc information från Kc på ledningsgruppen som träffas en gång i veckan och Oc förmedlar det ner i leden. Däremot har Oc löpande kontakt med förskolecheferna. Bland annat hänvisar Oc till återkommande *måltidsträffar* där hen är med på varje förskola för att diskutera dels måltiden, men också frågor som rör mer praktiska frågor som till exempel källsortering eller för diskussioner med förskolan vad gäller ombyggnationer av kök som har påverkan på deras verksamhet så som att maten måste komma från andra kök och om de behöver ha dubbel sophämtning.

Uppfattning om kökspersonalens roll och utveckling

Oc har arbetat som områdeschef under många år och tycker att kökspersonalens roll har förändrats, eller åtminstone verksamheten. Oc beskriver den som mer transparent idag, ett mer öppet klimat, med mycket information från politiker, via Kc och ner i leden. Oc tycker att det är viktigt att personalen känner stolthet över arbetet de utför

och säger att ”det gör de ju faktiskt” när hen pekar på iCquality-utvärderingen. Medarbetarenkäterna utförs en gång per år och utifrån svaren tar Matenheten fram riktlinjer i en samverkansplan två gånger om året. Även dessa tas upp på APT

Oc säger att medarbetarna har sin ordinarie arbetsplats på en förskola, men att de behöver kunna gå till andra förskolor när sjukskrivningar uppstår. Oc tror att kökspersonalen känner att arbetsplatsen finns på två ställen, dels inom förskolan men också inom Matenheten. Då menar Oc att det är viktigt att de har förståelse för varandras arbetsplatser, att inte ”vara rädda för varandra”. Av den anledningen har Matenheten låtit alla medarbetare byta arbetsplatser en vecka.

När jag frågar Oc vad som är viktigt vid anställning av personal så pekar hen på värdegrundsträdet och säger ”det innebär en massa saker”, att de anställda ”helst ska ha bra värderingar”, men att nyanställda företrädesvis ska ha utbildning, att det är viktigt för att göra ett bra arbete i köket.

Oc tycker att det finns utvecklingsmöjligheter för kökspersonalen. Vid medarbetarsamtal använder de en standardmall där medarbetarna får beskriva om de behöver någonting extra, vill lära sig mer av och får en individuell utvecklingsplan, men det är en utveckling ”under rimliga gränser” då de är politiskt styrda och har en ram att gå efter. En gång i månaden har de också utvecklingsgrupper med kökspersonalen där de som vill vara med har möjlighet att utveckla verksamheten. De kan få uppdrag att utveckla någonting eller själva komma med funderingar kring situationer de anser behöver lösas. Frågorna som tas upp i utvecklingsgruppen är generella för hela verksamheten och Oc säger att de försöker undvika att anpassa servicen efter förskolorna då ”alla barn i kommunen ska ha samma mat, kvalitet och service”.

4.2.3 Kökspersonal: Medarbetarskap

I denna del presenteras läsaren för den empiri som behandlar medarbetarskapet. Materialet är främst hämtat från kökspersonalens perspektiv men belyser även delar av förskolechefens uppfattningar om medarbetarskapet. Nedan är den samlade empirin kategoriserad enligt modellen för den myndige medarbetaren. Många kategorier

överlappar, varför jag valt att sammanslå vissa delar. Påpekas bör att modellen inte ska ses som en mall utan snarare som ett verktyg för den kommande analysen.

Förtroende och öppenhet

-medarbetare och chefer för en öppen dialog om viktiga aspekter av arbetsplatsen och det föreligger ett gemensamt förtroende mellan dem och medarbetare emellan.

Samtliga medarbetare menar att de tar del av viktiga förändringar eller omständigheter under APT-möten, stormöten, internet och genom de styrdokument som finns tillgängliga, alla har också löpande kontakt med någon i ledningen för Matenheten och är överens om att det är lätt att kontakta ledningen. Kp1 har daglig kontakt med områdeschef eller kostkonsulent för hjälp eller råd om det finns småsaker som hen vill försäkra sig om är korrekta. Är det någonting akut så kan Kp1 höra av sig till kostchefen. Kp2 ringer eller mailar områdeschefen så fort det uppstår problem. Kp3 har någon form av kontakt med områdescheferna 2-3 gånger i veckan, det kan handla om att pedagogerna och Kp3 har olika synsätt och då behöver bolla idéer med ledningen.

Det har hela tiden existerat en dialog kring köket mellan förskolechefen och Kp3 då de båda var med och utformade en helt ny förskola. Kp1 har kontakt med förskolechefen ibland, eftersom de är två i köket så upplever Kp1 att hen har tid för det. Då diskuteras mest vardagliga, praktiska frågor som sophämtning. Kp1 säger att förskolan kanske behöver få mer information om vad som händer på Matenheten.

-medarbetare och chefer arbetar tillsammans fram lösningar och respekterar skilda meningar. Ledningen ämnar ha en öppen dialog genom förtroende från de anställda

Kökspersonalen beskriver att de alltid har möjlighet att ringa eller maila någon av de tre cheferna för stöd och hjälp och Kp1 säger att hen känner 100 % stöd från sina

chefer. Både Kp1 och Kp3 uppger förskolan sätter de upp matmöten med förskolechefen och en matrepresentant från pedagogerna om några frågetecken uppstår. Kp3 träffar förskolechefen upp till tre gånger i veckan och diskuterar olika frågor som kommit upp från pedagoger eller de fall där det händer nya saker i köket. Då får förskolechefen föra vidare informationen till pedagogerna. Kan Kp3 inte själv ta beslut kring frågan så drivs det vidare till kostkonsulenten, ”jag tar inga beslut bara sådär rakt av”. Kp1 önskar att det fanns mer samordning kring maten på förskolan genom till exempel matråd så att hen kan få höra pedagogernas önskemål och funderingar.

Att cheferna finns på annan plats upplever inte Kp1 som ett problem

”de rycker ut på direkten om det är någonting, de kommer på 15 minuter det är bara att slå upp signal och fråga [...] De är nära, de finns här nånstans, de sitter inte så mycket på kontoret”.

- Kp1

Gemenskap och samarbete

-Tillhörighet och trivsel i hjälpsam miljö

Kp2 berättar att det skett en stor förändring i Matenheten sedan den nye kostchefen tillträdde. Hen såg aldrig förra chefen ute på förskolan, men Kc kommer in nästan en gång i månaden för att höra hur det är. Hen upplever att Kc har ett stort engagemang för kökspersonalen. Hen minns speciellt en gång då en stor olycka skett med ett barn på förskolan och kostchefen på en gång åkte till Kp2 för att fråga hur det var och om hen behövde ledigt ett tag, ”det är inte många chefer som gör så”.

Kp1 tycker att det lätt kan bli isolerat i köket, eftersom förskolan är hennes arbetsplats önskar hen vara mer involverad i själva arbetslaget, att kunna sitta med när det fikas eller bli medbjuden på personalfester. Kp2 säger att hen ”kommer sjungande till jobbet”. När jag frågar vad Kp2 trivs så bra med svarar hen att förskolan är nöjd med arbetet och att hen är nöjd med dem. Att det finns en gemenskap med

förskolepersonalen där hen kan sätta sig ner och fika i personalrummet då tid finns. Kp2 menar att både Matenheten och förskolan känns som dennes arbetsplats, men att gå till jobbet ”det känns inte ens som ett jobb”. Kp3 trivs även hen jättebra även om det tillkommit mycket regler under åren. Kp3 tycker att det är för barnen och pedagogerna som hen utför sitt arbete och att det därför är viktigt att ha en god gemenskap med dem.

Fc1 tycker att det är viktigt att få med köket i verksamheten på förskolan för att hen inte ska hamna utanför. Därför uppmanar pedagoger och Fc1 föräldrar på förskolan att ta kontakt med köket direkt om specialkost eller funderingar. Fc1 säger att den heltidsanställda kökspersonalenn därför har stenkoll på specialmaten vilket är viktigt för den löpande verksamheten.

Fc1 ser kökspersonalen som en del av förskolans verksamhet. De brukar äta lunch tillsammans och har väldigt bra kontakt. När det är personalmöten eller planeringsdagar så kan de köpa in extra tjänst av kökspersonalen och hen är gärna med och ordnar. Fc3 vill att kökspersonalen ska vara en del av förskolan, att de ska känna delaktighet.

Kp1 har en helt annan utbildning i grunden men konstaterar att matlagning är hens stora intresse, att det är hur man trivs som är viktigt, inte vilken status man har och hen trivs väldigt bra. Framförallt trivs Kp1 att arbeta med barn som hen upplever ger mer glädje än att arbeta med vuxna. Kp 1 träffar barnen under dagen när de kommer upp till köket, ”det är extra glädje”.

Fc1 tycker att köket möter barnen på ett väldigt bra sätt och att kökspersonalen alltid finns där under lunchen så barnen kan gå och fråga om påfyllning av det som tar slut, även om de inte får gå in i köket. Pedagogerna möter hen också naturligt varje dag. Fc2 tror att det går att utveckla servicen och säger att hen läst mycket i förskoletidningar angående kök som vinner priser när barnen får vara med i köket. ”Det är helt otänkbart här, helt otänkbart”.

-Medarbetare kan samarbeta över yrkes-, avdelnings- och funktionsgränser och Värdesätter andras kunskap och kunnande och Ledningen skapar gemenskap och samarbete.

Kp2 menar att hen inte vill veta för mycket om den pedagogiska verksamheten men att det är ”jätte viktigt” att ha ett bra samarbete med förskolechefen kring det som rör måltiderna. Detsamma uttrycker Kp3, hen anser att det skulle vara ”jättetråkigt” att gå till arbetet om inte samarbetet däremellan fungerade bra. Fc1 diskuterar inte kökspersonalens arbete med denne såvida det inte har uppstått en speciell situation där kanske diskmaskinen gått sönder, vilket påverkar verksamheten. Då kan det bli så att pedagogerna går in och hjälper till att diska för hand. Det kan också vara så att någon av matenhetens chefer kommer ut på förskolan och då berättar köket det i förväg.

Samtliga jag intervjuat av kökspersonal uppger att de träffar andra medarbetare på APT och stormöten. Vidare beskriver Kp1 att hen träffar en annan kollega på fritiden. Kp3 säger att det kan vara ”lite lite” då det kan komma upp saker i arbetet som de andra i köken har kunskap om och att det skulle vara roligt att träffas mer. Kp1 tycker att rotationen⁹ är jättebra då hen lärde sig mycket nytt, fick förståelse för hur det andra köket arbetade och såg utveckling i sig själv. Kp2 har också roterat och såg en helt annan vardag än den hen är van vid, ett annat klimat med matkastning och bråk och arbetar helst kvar på den förskola hen är på idag.

Engagemang och meningsfullhet

-Meningsfulla uppgifter, stolt del av organisationen och önskar genomföra ett gott arbete

När jag ställer frågan om det är viktigt att göra ett gott arbete svarar Kp1 att det är meningen med livet, man vill inte skämmas för arbetet man utför. Kp2 säger också att det är jätte viktigt att göra ett bra arbete och hen vill ge ”bra service och god mat”. Kp3 uttrycker också att det är jätte viktigt, man vill inte gå ifrån arbetsplatsen och känna att

⁹ När kökspersonal får gå en vecka i annat kök.

man inte utfört ett bra jobb. Men Kp1 menar att statusen på köket måste höjas ”vi är specialister och vi jobbar hårt så jag respekterar alla mina arbetskamrater”. Kp3 säger att det är ett jätteviktigt arbete som kökspersonalen gör, och brinner för det hen gör. De har ansvar för barnen, att från grunden lära dem rätt, hjälpa dem på traven så att ”vi inte bara har en massa chipsätare”.

-Ledningen vet vad medarbetarna upplever som meningsfullt

Kp1 tycker att det är en familjär känsla i Matenheten, ledningen ger råd och önskar utveckling. Kp1 tycker att det är väldigt viktigt att få utvecklas och lära sig nya delar av arbetet, för ”ingenting ska stå still”, därför skulle hen önska att det fann kurser eller seminarier att medverka på. Samtliga medarbetare menar att ledningen tar reda på vad de skulle vilja göra genom medarbetarsamtalen.

Ansvarstagande och initiativförmåga

-Medarbetaren tar ansvar för arbete och resultat

Kp1 säger att hen ställer stora krav på sig själv att genomföra sitt arbete väl. Kp1 känner att hen kan leva upp till de krav som finns från både förskola och Matenheten och upplever att det är ungefär samma önskemål från båda sidor: kvalitet och bra smak. Kp2 tycker att det är bra att det finns riktlinjer och värdegrund att arbeta efter då hen är en person som kan lämna arbetet på förskolan och hemma handlar det inte om mat.

-Medarbetaren är med och utvecklar verksamheten

På frågan om det finns möjlighet att vara flexibel och ta egna initiativ svarar Kp3 ”absolut”, men att det har mycket med henne själv att göra och hur samarbetet fungerar mellan pedagogerna och Kp3 själv. Kp2 säger att hen följer matsedeln till punkt och pricka men att hen kan göra vissa specialanpassningar, till exempel ville en avdelning ha buffé och lite mer grönsaker till lunchen och då har Kp2 kunnat ordna det. Dessutom försöker hen att baka minst en gång i veckan och använda sig av

annorlunda kryddor som uppskattas av barnen, Kp2 säger att det är bra att en doft sprider sig så barnen vet att maten kommer från köket. Men Kp2 säger att hen inte kan bestämma över förändringar i maten och överlåter ofta frågor om större förändringar till cheferna på Matenheten, då kan hen säga till förskolechefen att ringa dem och lösa problemet på så sätt. Kp3 vill heller inte ta beslut själv och upplever där stöd från cheferna.

Samtliga förskolechefer anser att kökspersonalen har för lite utrymme att utforma måltiderna själva. Fc1 har bra kommunikation med köket och köket har arbetat så länge inom förskolan att hen känner till vad som behövs, därför skulle det fungera med mer flexibilitet. Dessutom menar Fc1 att köket är väldigt kunniga på det de gör. Hen anser att det finns möjlighet att arbeta så och är tveksam till att alla ska laga samma sak.

”Större frihet åt matfolket! Nej men större frihet åt våra kunniga, duktiga kokerskor, absolut! Det tror jag alla vinner på”

-Fc1

Fc3 tycker att kökspersonalen är ”superviktig” för förskolans verksamhet . Hen tror också att det finns möjlighet för kökspersonalen att ta egna initiativ om de arbetar i tillagningskök, så var det på den gamla förskolan, men det skulle behövas tydliggöras.

-Medarbetaren har balans mellan ansvar och initiativ och fysiskt och psykiskt välmående över tid

Möjligheten att delegera sina uppgifter upplever samtliga som arbetar i tillagningskök. När de ser matsedeln vet de också ungefär vilka dagar som kommer vara stressigare respektive lugnare och kan då dela upp arbetsuppgifter så som dokumentering, till de dagar det finns tid över.

En viktig del av medarbetarskapet, eller att trivas på arbetsplatsen, beskriver Kp1 när hen säger att tidigare anställningar varit otrygga, att det känns tryggt att arbeta för kommunen.

*-Arbetsgivaren vet hur och vilka medarbetare som vill och kan ta ansvar
samt försöker tillmötesgå det*

Jag frågade hur Matenheten tar reda på vad de vill göra och fick av Kp3 svaret att hen måste prata för sig, men att möjligheterna finns. Kp3 känner att cheferna vill att hen utvecklas, bland annat genom de utbildningar i hygien och specialkost som ofta förekommer under skollov, men också genom direkt förfrågan om det finns någonting Kp3 behöver för att kunna utföra arbetet på ett bra sätt. Genom kurser menar Kp1 att även servicen skulle kunna utvecklas, hen säger att det går att framföra önskemålen om detta i lönesamtalen, att cheferna lyssnar, men att det finns en begränsad budget. Kp2 har aldrig försökt få möjlighet att gå någon kurs men tror att det skulle vara möjligt om hen frågade.

Fc2 säger att Matenheten aldrig hört av sig och frågat vad hen anser om kökspersonalen eller måltidsservicen, de gånger kommunikation uppstår är tyvärr när det inte fungerar som det ska.

”Nej, de frågar inte mig, och tyvärr så blir det ju så att de gånger jag hör av mig är också när det inte funkar”.

-Fc2

4.3 Barn- och ungdomsförvaltningen

I denna del presenteras den samlade empirin från Barn- och ungdomsförvaltningen, det vill säga förskolechefer samt planeringschefen. Materialet är kategoriserat under upplevelse av kommunikationen och ansvar i och mellan Barn- och ungdomsförvaltningen och Matenheten. Materialet från de båda posterna är sammanställt under respektive yrkeskategori och kommer att sammanföras i analysen i kapitel 5.

4.3.1 Förskolechefer

Riktlinjer och rutiner inom förskolan

Igen av förskolecheferna har någon vetskap om vilka riktlinjer som finns kring måltiden, varken hos Barn- och ungdomsförvaltningen eller Matenheten. Däremot har

de arbetat upp vissa rutiner. Fc1 har tagit över rutiner som fanns när hen kom till posten. Det handlar om att pedagogerna ska rapportera närvaro av barn och allergier till köket tidigt på morgonen. I övrigt har de inga egna riktlinjer för maten. Fc2 tycker att de diskuterade riktlinjer mycket mer förr, idag har de en stor matsal där normerna fastställs ganska tydligt. Barnen tar maten själva och behöver inte pröva samma ärtor femton gånger. Fc2 säger att de diskuterar hur de ska presentera specialmat så att det inte låter som någonting ”speciellt”, det har de tagit tag i själva. När Fc2 hade ansvar för köksdelen själv fanns ett aktivt arbete på förskolan för att äta bra mat. De höll nere på socker och vitt bröd och kunde gå utbildningar i varför man äter vissa saker och inte andra, men idag finns inte de diskussionerna med Matenheten.

Fc1 är från den privata sektorn van att ha ansvar för kökspersonalen och tyckte att det var lite ”knepig” att inte få vara det. På Fc1s förskola med tillagningskök har de upprättat ett matråd där pedagoger från olika avdelningar, kökspersonalen och Fc1 diskuterar synpunkter kring maten. Fc1 menar att även om samarbetet fungerar väl med Matenheten och det är skönt att slippa administrationen kring köket så skulle det egentligen vara bra att chefa över köket själv för att ha kontroll över maten. Fc2 hade länge köket under egen regi men då det idag krävs en bred utbildning för att kontrollera allt omkring maten så är Matenheten det enda förskolan kan välja. De påpekar alla tre att de inte har möjlighet att välja någon annan entreprenör för måltidsservicen. Samtidigt uppskattar de att slippa all administration kring egenkontroller.

Måltiden menar Fc1 är en otroligt viktig del för att barnen ska lära sig att äta, hur det presenteras och vad det är för mat som serveras. Fc2 har ingen nära kontakt med sitt kök, de har sina riktlinjer och sedan tar pedagogerna över när maten kommer ut i förskolan. Fc3 menar att hen inte har någonting att säga till om vad gäller kostpersonalen eller maten som serveras.

”Vi har ingenting att säga till om när det gäller den biten. Vi köper tjänsten och de gör precis som de vill”.

- Fc3 om inflytande på Matenheten

Den pedagogiska måltiden

Fc2 säger att det inte kan vara omöjligt att skapa pedagogik kring mat och måltid då man läser i tidningar om förskolor som jobbar med barn i kök men säger samtidigt att det är omöjligt på deras förskola. Fc2 vill att barnen ska få vara med och titta när maten tillagas, det har varit så förr. Hen upplever att det är viktigt för barnen att se var maten kommer ifrån, att de får känna dofter från köket. Fc1 tycker att tillagningskök är det allra bästa för barnens matupplevelse då det uppstår en nära kontakt med maten, dessutom kan barnen känna dofterna från köket av bakning och tillagning och att det är viktigt att barnen får den delen, att barnen kan se att en person lagar maten.

”Maten borde ju kunna vara en otrolig källa för lärande och kunskap kring maten och smak, doft och konsistens”

-Fc2

Fc3 arbetar mycket med samspel, kommunikation och närhet och ser kökspersonalen som en viktig del av verksamheten, men på förskolan med mottagningskök har de bytt kökspersonal sex gånger på ett år ”så då är det självklart att den personen inte får samma status”. Under tiden Fc3 arbetade på förra förskolan hade de samma kokerska under tio år och menar att det är en grogrund för bra kommunikation, stabilitet, möjligheter att förändra och utveckla genom att man vågar ta upp bra och mindre bra aspekter.

Fc1 tycker att köket behöver få möjlighet att större plats. Köket på varje förskola vet vad som går åt, det blir bra både för barnen och för att det inte blir så mycket svinn. Fc3 skulle vilja att kökspersonalen är mer av en kökspedagog, speciellt i mottagningsköket där kökspersonalen jobbar precis bland barnen. Det har fungerat med några stycken men eftersom de bytts ut utan förvarning så har det varit svårt att arbeta upp en relation med kökspersonalen.

Kommunikation med Matenheten

När Fc1 först kom till kommunen hade hen ett möte med Matenheten där de presenterade vad de arbetade med, hur de var organiserade och var hen kan vända sig med funderingar. Efter det har hen inte fått mycket information angående riktlinjer

eller hur Matenheten tänker men menar att det är lätt att kolla på intranätet i de fall det behövs. Om Matenheten behöver få in information om till exempel hur många barn som finns kvar över sommaren så mailas det ut från Matenheten. Fc1 menar att hen kan ta kontakt med cheferna på Matenheten om det finns funderingar. En sådan incident var när det kom frågor om hur kycklingen var slaktad. Hen tog då kontakt med kostchefen och fick tillgång till allt material. Fc1 upplever att det är väldigt lätt att få kontakt, både med områdeschefen och kostchefen och att hen har den kontakt med Matenheten som hen vill ha. Fc1 lägger till att hen inte heller behövt ha kontakt med Matenheten angående sin kostpersonal då det fungerar väldigt bra. När jag ställer frågan om Matenheten frågar om måltidsservicen säger samtliga förskolechefer nej. Fc3 säger också att det är upp till henne att ta kontakt angående servicen och att det tyvärr oftast sker om någonting inte fungerar bra.

Fc3 tar kontakt med områdeschefen för Matenheten om hen undrar någonting. En gång försökte Fc3 driva en fråga uppåt inom Barn- och ungdomsförvaltningen men fick av Matenheten veta att allt ska lyftas med Matenheten direkt, inte inom Barn- och ungdom. Fc3 önskar bättre kontakt med Matenheten och säger att ”det skulle kunna vara jättebra, men de kör sitt race och vi köper maten, den tjänsten”.

Fc2 säger att hen aldrig hört någonting angående Matenhetens riktlinjer eller hur de tänker kring maten och skulle bli förvånad om någon visste det. Fc3 berättar att hen precis har skickat iväg ett mail till områdeschefen för att fråga vad det finns för riktlinjer för arbetet, hen vet att det finns en matsedel alla utgår ifrån men inte mer än så. Fc2 säger att hen inte ens vet vad som ingår i den tjänst som Matenheten tillhandahåller. När Fc2 får frågan om hur många timmar kökspersonalen arbetar skrattar hen och säger att hen inte vet vad de har för arbetstider i köket heller. Fc 3 ställer sig också frågande till vad som egentligen ingår i tjänsten och hur många timmar de betalar för kontra antalet timmar som kökspersonalen är på plats. Fc3 säger att hen får veta om förändringar när de sker ”Vi är aldrig med och diskuterar och hittar vägar, ingenting. Mycket ledsamt”

Fc2 säger trots att förskolan och Matenheten har olika ansvarsområden så är det självklart att hen har åsikter och synpunkter om den mat som serveras på förskolan.

Exempelvis att det serveras för mycket vitt bröd, socker och kombinationer av mat som små barn inte vill äta. Men framförallt om specialkosten som Fc2 upplever som väldigt torftig. Fc2 tvivlar på att Matenheten vet vad barn tycker om och inte, man kan näringsberäkna men det måste också vara mat som barn vill ha. Hen påpekar att Matenheten förmodligen har riktlinjer uppåt kring varför de serverar vad, men hen kan inte förstå dem. Fc2 önskar därför att kommunikationen var bättre med Matenheten angående specialkost och hur barn tänker kring mat. Fc2 upplever att Matenheten inte vet det, att barnen till exempel vill se vad de äter. Fc2 tycker att kökspersonalen bör sätta sig och äta ute med barnen någon gång och höra vad barnen säger om maten som serveras och hur barnen tänker kring maten. Fc2 säger att de nya kockarna inte har någon förståelse för förskola, inte Matenheten heller. Hen ställer sig frågande till varför köket envisas med vissa saker som barnen inte tycker om. ”Jag har jobbat 40 år med ungar, ungar tycker inte om brysselkål [...] håller man på och uppfostrar barnen?”

Fc2 förstår att det är omöjligt att tillgodose 250 barn och föräldrar, men att kunna be om halvfabrikat med mindre salt eller att kunna säga nej till för mycket socker, att få någon form av gehör. Fc1 upplever också att det är svårt att få gehör för särskilda önskemål så som mindre friterat och halvfabrikat. Fc1 skulle gärna se mer hemlagat och menar att det skulle kunna vara möjligt om det fanns mer utrymme för kökspersonalen att själva ta initiativ då de är väldigt kunniga. Fc1 menar att det skulle vara nödvändigt med förbättrad kommunikation mellan förskolan och Matenheten och då främst med köket.

Att det skulle finnas en utvecklingsgrupp för rektorer har Fc1 och Fc3 aldrig hört talas om. Fc2 har hört talas om utvecklingsgruppen men satt själv aldrig med då hen länge hade köket under egen regi. Fc2 menar ändå att det finns möjlighet att driva frågor genom förskolegruppen inom Barn- och ungdom, men som förskolechef finns det väldigt många andra frågor som ska drivas. Av den anledningen tycker Fc2 att det skulle vara bra om utvecklingsgrupperna fortsatte. De tycker alla att det är jättebra med initiativ som främjar en mer levande dialog mellan förskolan och Matenheten.

På frågan om det finns någonting Fc3 skulle vilja för framtiden säger hen att samarbetet med kökspersonalen begränsas för mycket av Matenhetens riktlinjer:

”Det är ju så att vi köper en tjänst i form av frukost, lunch, mellanmål och det runtomkring. [...] Jag skulle önska och vilja [...] att vi fick ha en dialog jag och pedagogerna och hen i köket”.

Då förskolan måste köpa måltidstjänsten genom Matenheten önskar hen att produkten kunde breddas. Fc3 påpekar att det skulle vara intressant om tjänsten utvärderades för att veta vad de som köper tjänsten, förskolan, tycker om den samt vad förskolan skulle vilja se mer av.

4.3.2 Planeringschef Barn- och Ungdomsförvaltningen

”Jag har fullständigt förtroende för att de gör det där på ett bra sätt”

Kommunikation med Matenheten

Pc träffar Kc en till två gånger i månaden, mestadels angående frågor som rör budgetering inför nya förskolor eller vad som kan och ska köpas in och vilken enhet som står för kostnaderna. Under budgettider ses de oftare för att diskutera storleken på måltidspengar och vad de räcker till i dagsläget. Barn och ungdomsförvaltningen (BoU) har tagit beslut om att all förskolemat ska vara kostnadsfri, i övrigt har BoU inte har satt upp egna riktlinjer angående förskolematen då Matenheten har ansvaret för måltiderna. Pc anser sig själv vara lekman på måltidsområdet och menar att de inte behöver sitta med ”dubbla kompetenser” då kunskaperna redan finns inom Matenheten.

På initiativ av Kc inrättades ett matråd där Kc, Pc och ett antal rektorer och förskolechefer träffades för att diskutera måltidsfrågan. De träffades en gång i kvartalet under ungefär under ett och ett halvt års tid men de upplevde att gruppen blev överflödigt då diskussionerna ofta landade i detaljer om exempelvis vilken typ av kött som ska ätas. Pc uppfattar inte att det från förskolans håll finns saker man vill

ändra och som det ser ut idag finns inget forum för diskussioner mellan Matenheten och BoU utan Pc säger att kostchefen och andra inblandade ”kallar vid behov”.

På frågan om vem förskolecheferna pratar med om de har funderingar svarar Pc att hen tror att ungefär 90% av dialogen går direkt till Matenheten, det vill säga kökspersonalen eller någon av deras chefer. Pc tror att det förkommer ett gott samtalsklimat förskolechefer och kostpersonal emellan och tycker att det är bra om det finns möjlighet att lösa frågor direkt på plats, såvida det inte har med lednings- och styrningsfrågor att göra. Om Pc får in frågor från medborgare så kontaktar Pc kostkonsulenten som sätter ihop matsedeln för att veta vad hen ska svara.

Barn- och ungdomsförvaltningens roll

Pc återkommer ofta till att hen har fullt förtroende för Kc och det arbete de utför på Matenheten. Pc överlåter hela det praktiska ansvaret för måltiden till Kc och berättar att organisationen ser ut så att Matenheten är fristående under ansvar av Kc.

Matenheten står för kvalitet och innehåll i måltidsservicen. Pc har inte själv satt sig in i riktlinjer angående måltider då hen har fullt förtroende för Kc och att de gör det bästa de kan utifrån de riktlinjer som finns. Kc delger Pc när nya skrifter tillkommer men Pc sätter sig inte in i dem något nämnvärt. Anledningen till att Pc heller inte satt sig in i riktlinjer angående måltider är för att Kc ”har koll på de delarna”.

Då Matenheten är fristående och har samlad kompetens i matfrågan så tror inte Pc att det funnits diskussioner kring huruvida BoU skulle ha utökat ansvar för måltiden eller ha ökad påverkan över den, åtminstone inte under hens tid. BoU står för skolpengen och Matenheten lagar näringsrik, bra och förhoppningsvis god mat. De genomför heller ingen egen uppföljning eller utvärdering av Matenhetens arbete på förskolan utan tar del av den interna uppföljning som genomförs av Matenheten.

Måltidens roll i förskolan

Pc anser att måltiden på förskolan är en ”jätte viktig” del av dagen. En fråga man har lyft på senare tid är vad en pedagogisk måltid skulle kunna innebära. Det finns en önskan om att hitta lösningar på det i framtiden, men hen säger också att det främst gäller skolan då pedagogens roll i förskolan är ”ganska given”. Pc tror inte att

kökspersonalen tar någon del i den pedagogiska verksamheten kring Matenheten ”men visst kan det vara så att vissa är mer delaktiga i det pedagogiska eller vad man ska kalla det och det tycker jag i så fall är jättebra”.

Idag har kommunen ett skolutvecklingsprogram och Pc tror att ett liknande förskoleutvecklingsprogram finns inom kort där den fysiska måltidsmiljön kommer att finnas med för att måltidsmiljöerna ska bli en positiv faktor i dagen. Pc tror dock att det idag finns alla möjligheter för förskolechefen att själv styra hur måltiden ska se ut och att måltidspersonalen finns där som en förutsättning för att de ska kunna bedriva sitt pedagogiska arbete.

5 Analys

I tidigare kapitel har du som läsare tagit del av det material som ligger till grund för detta femte i raden. Här tar du del av svaren på de frågor jag ställde i begynnelsen av uppsatsen, varför de också tål att upprepas.

- Hur översätts och kommuniceras Måltidsvisioner inom kommunen utifrån Matenheten och Barn- och ungdomsförvaltningen.
- Vad innebär kommunikationen i enheterna för måltidspersonalen som medarbetare?
- Vad har kommunikationen och medarbetarskapet för implikationer på arbetet som utförs i relation till de nationella och lokala måltidsvisioner som lyfts fram?

Inledningsvis redogör jag för kommunikationen inom och mellan de två kommunala enheterna genom översättningsverktyget. Den andra delen i analysen belyser medarbetarskapet och den tredje delen kommer att sammanlänka de två i en analys av vad det har för implikationer på de riktlinjer man ämnar arbeta efter.

5.1 Översättning

Jag vill inte påstå att jag valt att ha med översättning som analysverktyg, jag skulle vilja säga att översättningen valde mig. När jag antog uppgiften att studera två enheter med en gemensam funktion inom en och samma kommun blev kommunikation och översättning för mig oundvikligt. Förutom att översättning, som Czarniawska och Sevón beskriver, är ett nyckelkoncept för att förstå organisatorisk förändring så anser jag att subjektiviteten översättningsbegreppet bistår med är relevant all analys som berör någon form av kommunikation och speciellt då resandet av visioner som jag gör gällande för i denna uppsats.

5.1.1 Vilka idéer plockas ner från hyllan och vilka ligger kvar?

Oförutsägbart och nyckfullt är den, kommunikationens väg. Åtminstone så länge ingen har byggt upp en infrastruktur kring den. Men en sak kan vi vara överens om, du ger dig inte ut på motorvägen innan du satt dig i bilen. Om bilen symboliserar idén så gäller det först att göra ett val. Valet av bil kanske du till synes gör själv, men faktum är att det är mycket som spelar in i ditt val av bil. Annars skulle du se fler Volvo Kombi ute på vägarna. Likadant är det för alla. Låt oss kolla på vilken bil som köpts upp av Grönbäcka kommun.

Kostchef

Kostchefen har till synes tre roller att bolla: Personalansvarig, operativt ansvarig för den tjänst Matenheten tillhandahåller samt rollen som förvaltningschef, de två första rollerna kräver val av riktlinjer och beslut medan den tredje rollen snarare möjliggör operationaliseringen av besluten vilket jag återkommer till i förklaring av översättningskedjan längre ner.

Kostchefen i Grönbäcka kommun arbetar med tydligt fokus. Hens uppgift vid anställning var att samordna alla offentliga måltider i kommunen och göra det utifrån kommunala riktlinjer vad gäller både måltid och medarbetarskap, eller arbetsgivarpolitiken samt kommunens värdegrund.

Värdegrunden sätter ton för vem som är mottagare av måltidsservicen, alltså är medborgaren i fokus. ”Lika utbud, lika service för alla barnen i kommunen” uppger kostchefen själv om Matenhetens vision när hen hänvisar till värdegrunden. Matenhetens huvudsakliga ansvarsområde, måltiden, bestämmer *vad* inom enheten som ska utvecklas. De kommunala styrdokumenterna angående maten har dels en matinnehållsmässig karaktär: maten ska vara näringsriktig och hålla hög kvalitet, och dels en klinisk karaktär: maten ska företrädesvis tillagas på förskolan av duktiga kockar i en säker miljö. Kostchefens ansvar för förvaltningen och enheten innebär också ett delansvar för att uträtta visionerna: medarbetaransvaret. Kommunala riktlinjer kring medarbetarskapet fastställts till att medarbetarna ska kunna vara med och utvecklas inom kompetensområde och organisation och att de ska känna gemenskap och tillit genom ett trovärdigt ledarskap.

Ledarskapsvisionen bär kostchefen med sig från tidigare ämbeten. Ett nära ledarskap med tydlig styrning av organisationen. Medarbetarskapet präglas av den verksamhet som Matenheten utför.

Vad gäller måltiden i förskolan finns även de nationella riktlinjer som presenterats i kapitel 3. När kostchefen hänvisar till att Matenheten följer SLV:s riktlinjer så sträcker det sig till de råd som inbegriper näringsinnehåll, inte de delar av råden som rör pedagogik i måltidsservice. Nu lämnar kostchefen över stafettpippen till en ny kostchef som enligt hen kommer att arbeta mer med starkare förankring i förskolan.

Förskolechef

Förskolechefen har även denne flera aspekter att bolla vad gäller måltidsverksamheten i förskolan: ansvarig på plats för att säkra att måltiden håller bra kvalitet, ansvar för matsalsmiljö och pedagogik kring måltiden samt ett visst moraliskt personalansvar vad gäller kökspersonalen. En viktig skillnad mellan förskolechefen och kostchefen är att den förre inte har ansvar för måltiderna. Vi ska komma ihåg att alla kommunala förskolor *ska* köpa in tjänsten från Matenheten.

Där fokus på medborgarna, barnen, är detsamma som för kostchefen, skiljer sig de andra två åt. Det medarbetaransvar förskolechefen har ligger främst hos pedagogerna, men ansvaret för en god miljö för medarbetarna kan inte utesluta kökspersonalen. Förskolecheferna *vill* heller inte avsäga sig det ansvaret, de vill arbeta upp en än starkare gemenskap. Förskolechefen har dock inga riktlinjer kring samarbetet med kökspersonalen, det kan heller inte utformas riktlinjer då kökspersonalen inte svarar till förskolan. Mandaten ligger hos Matenheten. Detsamma gäller också den huvudsakliga verksamheten: pedagogiken. Inga tydliga styrdokument finns kring hur förskolechefen ska besluta eller tänka kring måltiden *på* förskolan. Det förskolechefen plockar med sig i form av idé är en samlad kunskap och erfarenhet samt den information som delges från Matenhetens medarbetare och ledning.



Figur 8: Ansvar Kostchef/Förskolechef

Planeringschef Barn- och ungdomsförvaltningen

Planeringschefen har till synes en roll i anslutning till måltiden: den planläggande parten för förskolans måltidsverksamhet. Den rollen innebär att ha kunskap om vilka utrymmen som finns för Barn- och ungdomsverksamheten att utvecklas rent ekonomiskt. Det skulle kunna innebära ett visst strategiskt inslag, men det har överlämnats till kostchefen.

5.1.2 Vilka idéer färdas vidare

För att en idé ska färdas vidare i en något sånär intakt form via den som sprider idén krävs att den är tydlig, men för att idén ska nå ända fram till brukaren i det här fallet krävs även en intakt översättningskedja.

Matenheten

Idéerna som kostchefen vill förmedla genom verksamheten är mycket tydliga som jag beskrev i föregående avsnitt. Alla idéer är framtagna inom kommunen, alltså finns ett existerande mandat.

Översättningskedjan är vid en första anblick vattentät. Kostchefen har i egenskap av förvaltningschef ett nära samarbete med den politiska nivån i kommunen. Uppåt håller idéerna, men det är neråt, och sidleds, de ska färdas. Kostchefen träffar sina områdeschefer varje vecka för att stämma av hur verksamheten fortlöper. Sedan delar

sig ansvaret och blir dubbelt giltiga. I intervjuerna upprepar områdeschefen snarlika beskrivningar över mål och visioner som kostchefen vilket tyder på att budskapet i stort är intakt. Områdeschefen har den dagliga och månatliga kontakten med kökspersonalen, men beskriver själv hur hen alltid stämmer av med kostchefen om det är någonting hen inte vet. Kostchefen å sin sida bekräftar sin vision de gånger hen befinner sig ute bland medarbetarna och på de stormöten som sammankallas till.

Det är först när vi når Barn- och ungdomsenheten som ett glapp i översättningskedjan uppstår. Den huvudsakliga kontakten kostchefen har med BoU, Planeringschefen, är full av tillit. Denne har uppfattat att Matenheten står för det totala ansvaret av måltidsutvecklingen och lämnar expertisen därhän. Men mellan kökspersonalen och förskolan samt planeringschefen och förskolan förloras en del av innebörden i den ursprungliga idén. Där möter vi nämligen en annan idé och en annan förförståelse för vikten av måltiden i förskolan.

I den förändringsprocess som ägt rum inom Matenheten har totalt tillit till kostchefen ålagts. En dialog med de som köper tjänsten har aldrig riktigt skett. Utgår man från hur SLV råder måltidsverksamheten att fungera, där alla bär ett ansvar torde också engagemanget bland alla inblandade personer vara av intresse och behov. Översättningen av riktlinjer har skett enväg vad gäller de två enheterna. Det är heller ingen dialoginriktad ansats som använts för att översätta riktlinjerna.

Kostchefen är den huvudsaklige översättningsmäklaren gentemot BoU, Matenheten och politiker högre upp. Zapata Campos och Zapata (2012) menar att det finns tolkningsföreträde att anpassa innehåll efter lokal kontext och översättarens intressen. I detta fall har Kostchefen ett antal väluttalade intressen dels för måltiden och dels för medarbetarna som även det utmynnar i det övergripande målet om maten.

Förskolan

Det framgår tydligt i intervjuerna att förskolecheferna värdesätter både en bra måltid och en god relation med kökspersonalen, det är till och med så att de går hand i hand. Alla tre förskolechefer har lång erfarenhet från förskolan och minns tider då de

samarbetade nära med köket. I det formatet kunde förskolechefen säkra att maten inte bara var näringsrik på papper utan även hade ett pedagogiskt inslag där kökspersonalen sågs som kökspedagoger och barnen kunde ta del av den matlagning som skedde på plats.

Fc1 som endast varit i den kommunala verksamheten i tre år har varit på det klara med vad som gäller för kommunikationen med Matenheten. Hen bar också med sig en idealidé från den privata sektorn men förstod att situationen skulle se annorlunda ut inom det kommunala och tar inte emot det som en förändring likt de andra, utan ett utgångsläge. Med det sagt önskar även hen större samarbete med Matenheten.

Med den förförståelsen samtliga tre har för vad måltiden kan ha för roll i förskolan uppfattar de att det finns delar i Matenhetens arbete som behöver utvecklas och kompletteras. Rent praktiskt så lyfts frågor så som matlagning med barnen, dialog med förskolan och ett gemensamt utvecklingsprogram. Men förskolecheferna anser även att Matenheten behöver ta in information och kunskap från pedagoger och barn om hur och vad barn äter. De idéer och förslag som lyfts försvåras av två omständigheter som nämnts kortfattat tidigare: otydliga riktlinjer och övrigt ansvar.

Övrigt ansvar kan beskrivas så som Fc2 förklarade det: att visst kan hen driva måltidsfrågan genom BoU, men det finns så många andra aspekter som går före i förskolan. På den tiden som köksansvaret låg direkt under förskolechefen möjliggjordes också snabba beslut om maten utan att bli ett prioriteringsområde. Nu har inte förskolechefen tid att vara idébärare. Det ligger också till grund för den första omständigheten: otydliga riktlinjer. Utan möjlighet att ta tag i frågan kommer inte riktlinjer utformas för den idé man vill ska färdas vidare. Detta sammantaget gör att förskolechefen hamnar i ett slags moment 22 vad gäller utvecklingen av förskolemåltiden.

Då en ”rättvis” översättning av en idé kräver att man har en förståelse för den parten som förmedlar idén, försvåras samarbetet mellan de två enheterna., dels på grund av enheternas skilda fokusområden, måltid respektive pedagogik, men även på grund av deras gemensamma fokus på brukaren, barnet. Där Matenheten har sina lokala,

mätbara mål för vad det innebär att ge bra service till brukaren, har förskolorna empiri. Förskolecheferna efterlyser Matenhetens ökade kunskap om barnen och vikten av att avläsa olika förskolor på olika sätt. Samförståndsaspekten försvårar även översättningskedjan av förskolans idéer inom BoU. Planeringschefen inom BoU har den idag enda strukturerade kontakten med kostchefen. Det finns ingenting som säger att Planeringschefen har större förståelse för förskolechefer med 30 år inom verksamheten än hen har för kostchefen tre korridorer längre ner i kommunhuset.

5.1.4 Rekommendationer för god översättning

Under mina intervjustudier uppenbarade sig ganska snabbt vad jag skulle kalla ett ansvarsglapp uppbringat av obalans i översättningskedjan. Att tala om översättning i fallet med två enheter som samarbetar i samma kommun känns relevant. Förskolecheferna talar om att ”de” inte förstår förskolan, de förstår inte barnen och vad de vill äta, de förstår inte vikten av kökspersonalen i förskolan. Men samtidigt så talar planeringschefen för förskolan om det faktum att hen har fullt förtroende för Matenheten. Kostchefen anser i sin tur att BoU måste ta ett större ansvar för utvecklingen av måltiden och se till att idéer färdas via chefer ner till förskolor och pedagoger.

För mig är det viktigt att poängtera att dessa språkkodsförbistringar inte är oöverstigliga på något sätt. Som vi ser ovan finns det framförallt en viktig del som saknas för att Matenheten och förskolan ska kunna tolka varandras intentioner: struktur kring kommunikation. Som det ser ut idag är inte Matenheten intresserad av vad förskolan tycker om deras tjänst och inte heller av den erfarenhet som finns inom förskolan. Förskolan å sin sida anser att de kan kontakta Matenheten om klagomål eller funderingar ska framföras. Visst ligger det en svårighet i att två aktörer från olika kontexter ska översätta idéer och visioner till en gemensam grund, men görs inga ansträngningar för att kommunicera i första ledet så är tolkningen upplagd för misslyckande.

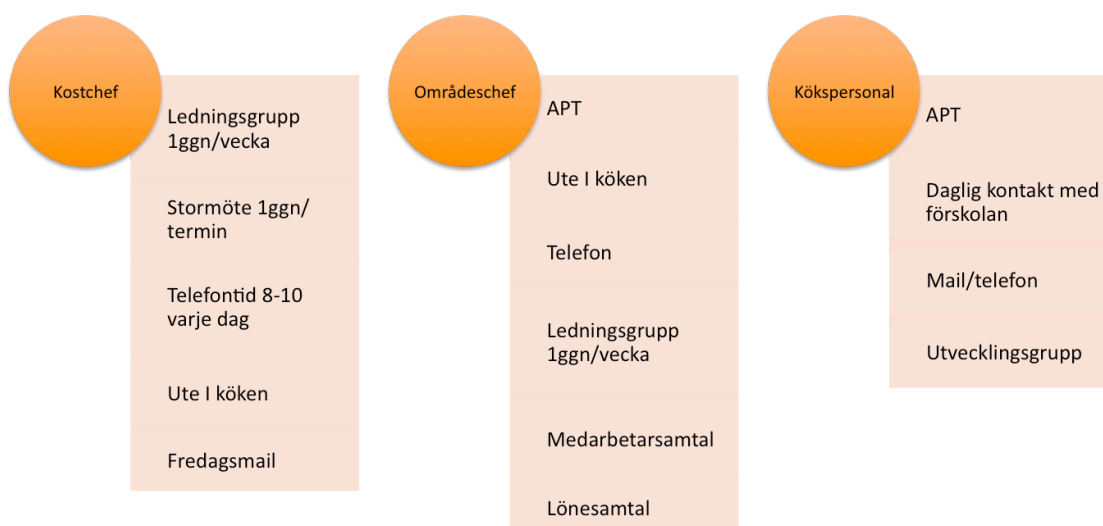
För att återknyta till bilmetaforen i början av kapitel 5.1.1 kan vi säga att det är kostchefen som väljer ett av alla fordon som finns att tillstå. Det finns många bilar,

alla sammansatta av olika komponenter och finesser. När områdeschef och kökspersonal hoppas in i bilen får de veta hur den fungerar, vilka regler de ska förhålla sig till. I mångt och mycket är det så bilturen fortlöper. Vid funderingar kring hur bilrutan ska vevas ner är det lätt att ställa frågan direkt då kostchefen sitter nära till hands. Bilen ska även finnas tillgänglig för förskolan, men vid inköp av fordon har de inte tillfrågats vad de skulle behöva eller önska för funktioner. Bakluckan är för liten och då barn ska åka med är en barnstol nödvändig, detta har dock förbisetts och förskolan får godta att använda bilen i dess nuvarande skick då de inte är ägare av bilen.

5.2 Medarbetarskap

För att kunna fullborda analysen av medarbetarskapet bör läsaren ha i åtanke det faktum att personalansvaret är delat mellan två funktioner inom Matenheten, det vill säga kostchefen och områdeschefen. Nedanstående analys kommer att innefatta de båda men också relationen till förskolechefen.

5.2.1 Organisatoriska förutsättningar



Figur 8: Kommunikationsplattformar

Som jag belyste i föregående avsnitt så finns det ett aktivt arbete för ett gott medarbetarskap inom kommunen generellt och Matenheten specifikt. Som hjälp i detta avsnitt presenteras Matenhetens kommunikationsplattformar i figur 8 ovan.

Personalansvar

Kostchefen har en tydlig bild av vad det är Matenheten har för uppdrag. Under de år hen har arbetat för kommunen så har visionen varit ”en jämn och god kvalitet till våra barn, that’s it”, som hen uttrycker det. Detta mål ska levereras genom medarbetaren.

Matenheten har ett delat ansvar för personalen ¹⁰ där både områdeschef och kostchef är involverade. Områdeschefen har ansvar för den dagliga kontakten med kökspersonalen och kostchefen för anställningar och understöd vid större frågeställningar. Om vi ska särskilja på *typ* av ansvar så har kostchefen en stor del av det moraliska ansvaret för kökspersonalen. Medarbetarna uttrycker under intervjuerna stort förtroende för kostchefen, hen ses som en mycket empatisk arbetsgivare som gjort stor skillnad för verksamheten. Men kostchefen har också ett juridiskt ansvar för medarbetarna. Det är kostchefen som anställer ny personal och områdeschefen beskriver att hen hör av sig till kostchefen om det är några frågor som inte kan svaras på. Mycket har förändrats sedan kostchefen började och nu uttrycker några av medarbetarna en viss oro för hur det ska bli i fortsättningen.

Kostchefen har arbetat aktivt med det nära ledarskapet, både hos sig själv och hos områdescheferna. Tengblad beskriver hur många chefer glömmer bort ansvaret för stigande kvalitet i verksamheten i strävan efter att arbeta med motivation och engagemang. Kostchefen i Grönbäcka har dock kunnat genomföra både ”kompetenslyft” i nyrekryteringar samt genomfört höjd kvalitet i köken. Kostchefens ledarskap verkar väl balanserat ur det hänseendet. Områdeschefens möjligheter är dock begränsade, inte rent befogenhetsmässigt, men likväl i handling. Precis som medarbetarna har områdeschefen upplevt stora förändringar de senaste åren och sveps med i känslan av någonting nytt. Områdeschefen hänvisar upprepat till kostchefens expertis, råd och stöd vid frågor denne inte kan besvara.

¹⁰ Se figur 8

Köskpersonalen själv verkar inte alltid veta vad de har för förhållningsregler mot förskolan. Förskolan i sin tur har inte särskilt tydlig bild av hur de ska förhålla sig till den anställde i köket, vad denne har för arbetsuppgifter eller ens hur många timmar som är disponerade på medarbetaren. Förskolechefen upplever att det är tråkigt. För i detta fall är personalansvaret mer komplicerat. Inte enbart ledningen inom Matenheten delar på personalansvaret, förskolechefen är också där och tar ett ansvar. Ansvaret är av moralisk karaktär. Intervjuerna gör gällande att förskolecheferna anser att det är väldigt viktigt med en god dialog mellan kökspersonal och dem själva dels för att bygga en bra arbetsmiljö, men också för att säkra möjligheten till att bli hörd i måltidsfrågorna. Vad gäller personalansvar så ska naturligtvis inte förskolecheferna ha ett reellt ansvar för kökspersonalen. Men om vi tidigare redogjort för bristande riktlinjer kring kommunikationen mellan Matenheten och förskolechefen och en brist på incitament för förbättringar, kanske det blir mer intressant.

5.2.2 Den myndige medarbetaren

Med bakgrund av att personalansvaret är delat mellan två formella ledare, Matenhetens chefer, och en informell ledare, förskolechefen, så bör man se medarbetarskapet i ljuset av detta. Komplexiteten uppstår i och med det gränsländ kökspersonalen arbetar i, dels som anställd hos Matenheten i kommunen och dels som fysiskt närvarande på sin arbetsplats: förskolan. Jag kommer därför att hänvisa till medarbetarskapet i båda dessa enheter när det är av vikt.

Förtroende och öppenhet

Kökspersonalen har förtroende för att ledningen finns nära och bistår med råd, de behöver aldrig känna sig utelämnade och de känner att ledning har förtroende för dem. Ledningen har förtroende för att kökspersonalen kommunicerar frågeställningar och problem, det finns alla möjligheter att göra detta. och kökspersonalen har tydliga ramar i köket: matsedel som ska följas, mål som ska uppnås och en värdegrund som ska efterlevas.

Medarbetarna känner sig trygga i rollen och upplever att de är med och skapar nya lösningar på arbetsplatsen, till exempel genom utvecklingsgruppen. Dessutom har de möjlighet att anpassa serveringen till en viss mån.

Gemenskap och samarbete

Under gemenskap och samarbete för jag in två kontexter av trivsel: trivsel i Matenheten och rollen som medarbetare i enheten samt trivsel på arbetsplatsen, det vill säga förskolan. Enligt medarbetarenkäterna har trivseln bland medarbetarna ökat från 2011 till 2012. En svårighet att tolka trivsel utifrån medarbetarenkäter är att källan till förändringen av känslotillstånd är oklar.

I denna del av det myndiga medarbetarskapet blir relationen till förskolan tydlig. Då medarbetarens upplevelse av trivseln och gemenskapen är så tätt sammanlänkade med förskolan och gemenskapen där, bör analysen göras utifrån detta.

Att medarbetarna känner gemenskap med Matenheten råder inga tvivel om. Flera av dem nämner att det känns som en familj. Däremot saknas fysisk gemenskap mellan medarbetarna på sidan av arbetsplatsträffar och stormöten. Det har gjorts en organisatorisk ansträngning för att öka samarbetsförmågan mellan kök inom kommunen genom rotationer. Men det finns en efterfrågan av fler träffar med andra medarbetare för att kunna dela erfarenheter och kunskap. Kökspersonalen känner en stolthet både över sitt eget arbete och över kollegornas ansträngningar.

Istället är arbetsplatsen, förskolan, den stora källan till gemenskap och trivsel på arbetsplatsen. Likaså kan det vara en källa till vantrivsel och en känsla av isolering i de fall gemenskapen inte finns där. Därför är det viktigt för kökspersonalen att ha ett gott samarbete med förskolan. Detta förhållande bör vara av intresse för Matenheten. Kommunen arbetar för att främja utvecklingen av medarbetaren. I förhållandet mellan dessa två aktörer finns ett frö som är redo att sås. Medarbetarna förklarar att de trivs som bäst på arbetet när de har bra dialog och samarbete med förskolan, både pedagoger och chef. Matenheten lämnar den här möjligheten åt slumpen och menar att den relationen är individuell. Precis som alla relationer är uttryck för mellanmänniska möten så är även detta det. Men att lämna förhållandet helt öppet i det här fallet

hämmar både förskolechef och kökspersonal som inte vet vilka befogenheter som finns. Gemenskapen blir beroende av att kökspersonalen har arbetat länge på en förskola och då möjliggjort samarbete. Idag finns inga riktlinjer eller strukturer för samarbete utom i de fall individen tagit ansvar för detta, antingen förskolechefen eller kökspersonalen.

Engagemang och meningsfullhet

Engagemanget och stoltheten som medarbetarna känner för det arbete de utför skulle kunna tas till vara på. Kökspersonalen hänvisar till att medarbetarsamtalen syftar till att ta reda på vad varje individ anser vara meningsfullt, men de säger också att det förmodligen fattas resurser för att kunna tillgodose detta.

Kökspersonalen känner sig sedd av både områdeschefen och kostchefen. Det är tydligt att de olika cheferna uppfyller olika roller och att båda är viktiga. Organiseringen av chefer och områdeschefer löper på väl för att kunna uppnå resultat och leverera den produkt Matenheten säljer. Men egentligen besitter ingen av cheferna en position som *understödjande* för det myndiga medarbetarskapet, tillsammans har de istället satt medarbetarna i en beroendeposition där de ofta söker bekräftelse för att de har handlat korrekt.

Ansvarstagande och initiativförmåga

Det ansvar medarbetarna har för verksamheten är välskött. Idag är ansvaret att sköta allt som har med hanteringen på förskolan att göra. Ansvaret är likt mycket annat i Matenheten tydligt utstakat och ledningen ser till att det sköts genom regelbundna kontroller Resultatmässigt har medarbetarna ansvar både mot Matenheten och mot förskolan, även om ansvaret gentemot förskolan inte är reglerad så är brukarna en del av förskolans verksamhet. Brukarna är, som du kanske kommer ihåg, grunden i hela Grönbacka kommuns verksamhet. Med initiativmöjligheter för kökspersonalen i den verksamhet de känner så väl skulle det uppstå en unik möjlighet för Matenheten att vara lyhörda för brukarens önskemål. Istället lämnas initiativmöjligheter okommenterade och man hänvisar till det individuella ansvaret.

När det gäller befogenheter och möjligheter till utveckling då kommer individens ansvar in i bilden och det är svårt att hitta uttalande där någon inom Matenheten exemplifierar ett försök till utveckling inom organisationen. Det är ”inom rimliga gränser”, ”till viss del”, ”jag tror” och till och med ”jag är övertygad om”... att det går att utvecklas.

De som vill och har drivet kan fatta egna beslut, men som teorin säger, man behöver ha kunskap om vad man har möjlighet att göra. Förskolecheferna behöver även de ha insikt i vilken typ av samverkan som kan förväntas med kökspersonalen men klart är att förskolecheferna däremot tycker att det finns anledning att ge mer utrymme och ansvar till kökspersonalen. Med det ansvar som medarbetarna tar idag har de möjlighet och kunskap att balansera arbetet och fritiden. Om man vill utveckla medarbetarskapet mot ett mer initiativrikt sådant gäller det att fortsätta balansera ansvar och befogenheter.

6. Slutsats

Som är beskrivet i det inledande kapitlet så är frågeställningarna något av en trestegsraket som syftar till att förstå vad som sker när riktlinjer och visioner om förskolans måltid påbörjar sin vandring in i ansvarig enhet, från beslut till matbord. I analysen besvaras de två första frågorna

- Hur översätts och kommuniceras måltidsvisioner inom kommunen utifrån Matenheten och Barn- och ungdomsförvaltningen?
- Vad innebär kommunikationen i enheterna för måltidspersonalen som medarbetare?

För att knyta ihop den påse jag har rotat i så länge vill jag besvara min sista frågeställning som grundar sig på de två tidigare frågorna.

- Vad har kommunikationen och medarbetarskapet för implikationer på arbetet som utförs i relation till de nationella och lokala måltidsvisioner som finns?

Den sammansättning av översättningskedja som existerar i Grönbäcka kommun medför idag att det är en viss typ av visioner som bejakas. Kommunens kostchef är, med knytpunkter mot det politiska skiktet såväl som samtliga anställda inom Matenheten, idag huvudsaklig översättningsmäklare vad gäller idéer angående Matenhetens utveckling. Fokus för verksamheten har legat på de lokala riktlinjerna som främst berör kvaliteten på maten. På Barn- och ungdomsförvaltningen förlitar man sig på att Matenheten sköter sitt jobb och ställer inte frågan till förskolorna vad de anser om Matenhetens tjänst.

Förskolan skulle instämma i att Matenheten är en välstyrd enhet med tydliga roller inom ledningen. Däremot har förskolecheferna ett annat perspektiv på brukaren än vad Matenheten har. Barnet behöver inte bara på pappret väl sammansatta måltider utan lär sig också genom dofterna av nylagad mat och att få möjlighet att ibland vara med i

köket och se kökspersonalen arbeta. Förskolechefernas inställning grundar sig mer i de nationella råd som finns för bra mat i förskolan, men upplever det som för tungrott att föra vidare idéerna.

Om översättningsledet såg annorlunda ut så skulle även medarbetarskapet förändras. Förskolecheferna efterlyser starkare närvaro av kökspersonalen och är övertygade om att de kunniga medarbetarna har möjlighet att ta större ansvar än de gör idag då de känner verksamheten så väl. Just möjligheten till initiativförmåga är en del av modellen för det myndiga medarbetarskapet som fattas i Matenheten, men som finns med i kommunala styrdokument, varför det även med en strikt styrning mot riktlinjer finns utrymme för utökad myndighet hos medarbetarna.

Genom ett stärkt medarbetarskap och tagen hänsyn till både förskola och Matenhet i kommunikationen däremellan kommer visionerna kunna sträcka sig från de mer matmässiga styrdokumenterna av idag till pedagogik och brukaranpassning. Vems ansvar det blir att ta fram riktlinjer för kommunikation mellan kökspersonal och förskola låter jag vara osagt, men det bör skapas rutiner däremellan.

Med en framtida ökad förståelse för vad den subjektiva sanningen innebär, ökar också förståelsen för tydlighet i kommunikation, vad det kan bidra med samt i vilken utsträckning bristen på det kan sätta upp hinder för både medarbetarsatsningar och brukarens tillgång till en välbalanserad tjänst. Idag står de båda verksamheterna på en stabil grund i sig vilket öppnar upp för att ta steget mot ökad kommunikation och kritisk reflektion över samarbetsformer. De blev inte årets matkommun i år, men snart kanske de kan skriva på tavlan: ”Bäst 2015”

6.1 Fortsatt forskning

Uppsatsen är specifikt inriktad på måltidsservice inom en kommun, men analysverktyget är generellt och inte på något sätt bundet till varken måltidsfrågan eller den kommunala sektorn, utan snarare en modell för att försöka förstå hur en idé manifesteras och vad det kan leda till. Det analysverktyg som skapats för uppsatsen

öppnar därför upp för analys av idéer och resultat i fortsatt forskning inom en mängd olika områden.

7. Avslutande kommentarer

Jag vill tydliggöra att det fanns en genomgående positiv inställning till den förändring som skett inom kommunens matverksamhet, både intern inom Matenheten och från Barn- och Ungdomsförvaltningen där man välkomnar den tydliga styrning de tycktes se hos den nuvarande kost- och förvaltningschefen. I mitt uppdrag har jag fokuserat på samspelet utifrån de teoretiska referensramar jag valt och implikationerna det har på både förskolans visioner om bra mat och den service som Matenheten ämnar ge, varför resultaten också speglar just dessa aspekter.

8. Referenser

- Alvesson, Mats & Stefan Svenningsson (2008) *Förändringsarbete i organisationer*, Korotan Ljubljana:Slovenien.
- Aspers, Patrik (2011) *Etnografiska metoder*. Liber:Kina.
- Boolsen, Watt Merete (2007) *Kvalitativa analyser-forskningsprocess, människa, samhälle*. Gleerup:Malmö.
- Brunson, Nils (2000) *The Irrational Organization:irrationality as a basis for organizational action and change*, Fagbokforlag:Bergen.
- Bryman, Alan (2010) *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, Studentlitteratur AB:Lund.
- Czarniawska, Barbara (2002) *A Tale of Three Cities: or the glocalization of city management*, Oxford University Press:Oxford .
- Czarniawska Barbara & Guje Sevón (1996) *Translating organizational change*, Walter de Gruyter & co:Berlin.
- Czarniawska Barbara & Bernward Joerges (1996) *Travels of Ideas*. I Czarniawska, Barbara & Guje Sevón (red.) *Translating Organizational Change*. Walter de Gruyter&co:Berlin.
- Halvorsen, Knut (2010) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur:Lund.
- Hällstén, Freddy & Stefan Tengblad (2002) *Personalansvar och medarbetarskap*, Bokförlaget BAS:Sverige.
- Hällstén, Freddy & Stefan Tengblad (2006) *Medarbetarskap i praktiken*. Studentlitteratur:Lund.
- Johansson, Owe L. (2001) *Organisationens rationalitet - kärnpunkter, problem och utvecklingstendenser*, Berlings skogs:Trelleborg.
- Kommunstyrelsen Grönköping kommun (16 maj 2011) *Service-deklaration för Måltid inom skolan och förskolan*, §100
- Kontigo (2013) *Sverige- det nya matlandet: En studie på målfyllnelse och effekter av hittills genomförda insatser*, hittad på:
<http://regeringen.se/content/1/c6/20/95/09/b04a4744.pdf>
- Latour, Bruno (2005) *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford University Press:Oxford.

- Livsmedelsverket (2007) *Bra mat i förskolan - råd för förskola och familjedaghem*, Elanders Berlings:Malmö.
- Lundblad, Niklas (2000) *Då, nu och sedan – Framtidsforskarnas bild av framtiden*, Uppsala Publishing House AB:Uppsala.
- Grönköping kommun, *Grönköping kommuns värdegrund*, hittad på http://www.Grönköping.se/Global/Om_kommunen/Värdegrunden/Värdegrunden%20folder%20SV.pdf.
- Grönköping kommun (2011) *Verksamhetsplan 2012-2014*
- Regeringskansliet (2012) *Sverige-det nya matlandet: Nya jobb genom god mat och upplevelser*, Artikelnummer L 12.007, Adita Aros Press:Västerås
- Skolmatens vänner (2011) *Resultatsammanställning Skolmatens Vänners kartläggning av Sveriges kommuner gällande de måltider som idag serveras på landets grundskolor och förskolor April-maj 2011 Del 1*, Argument.
- Skolmatens vänner (2011) *Resultatsammanställning Skolmatens Vänners kartläggning av Sveriges kommuner gällande de måltider som idag serveras på landets grundskolor och förskolor April-maj 2011 Del 2*, Argument
- Skolverket (2010) *Skolplan för förskolan Lpfö 98*, Edita:Stockholm.
- Sundin, Elisabeth (2006) Kommuner - mycket speciella organisationer, i Leif Jonsson (red.) *Kommunalledning och samhällsutveckling*, Studentlitteratur:Danmark.
- Svenning, Conny (2003) *Metodboken*, Lorentz Förlag:Eslöv
- Tengblad, Stefan (2003) *Den myndige medarbetaren*, Liber:Lund
- Zapata Campos, Maria José & Patrik Zapata (2012) Translating Development Aid into City Management: The barrio Acahualinca integrated development programme in Managua, Nicaragua, *Public administration and development*, Publicerad på internet i Wiley Online Library, 10.1002/pad.1628.

Bilaga 1: Intervjuguide kökspersonal

Var jobbar du?
Vad jobbar du med?
Hur mycket är din tjänst på?
Är det tillräckligt?
Jobbar du tillsammans med någon?

1. Förtroende och öppenhet

Tycker du får användning av din utbildning?
Matenheten är din arbetsgivare, vem av dina chefer har du mest kontakt med?
Vad för kontakt och hur ofta?
Berättar du för din chef om din situation, om du har frågor?
Berättar dina chefer för dig när förändringar sker?
Vad har du för kontakt med förskolechefen?
Pratar förskolechefen med dig om förskolan?
Vem berättar om förändringarna för förskolechefen?
Berättar rektor och pedagoger vad de vill ha av köket?
Kan du berätta det för din chef?

2. Gemenskap och samarbete

Hur ofta träffar du dina kollegor?
Varför träffas ni?
Tycker du att det räcker?
Träffar du många av pedagogerna?
Känner du att köket på förskolan är din arbetsplats?
Hur trivs du med ditt arbete?
Vad tycker du om att arbeta på förskola?

3. Engagemang och meningsfullhet

Vad innebär ditt arbete? /vad har du för arbetsuppgifter?
Tycker du det är roligt?
Vad tycker du om det arbete som Maten gör?
Känner du mer att du jobbar på maten eller i förskolekök?
Är det viktigt för dig att göra ett bra arbete?
Hur tar dina arbetsgivare reda på vad du vill göra?
Kan du själv påverka det?
Vet förskolechefen vad du vill göra?
Vet du vad Maten har för mål och visioner?
Försöker du leva upp till dom?

4. Ansvarstagande och initiativförmåga

Hur mycket bestämmer du själv i planeringen för måltiderna?
Förväntas det att du uppfyller några mål från Maten?
Om du ser att någonting behöver utvecklas, hur gör du då?
Vill du förändra när du ser någonting du tycker är fel?
Vad finns för krav från Maten på ditt arbete?
Känner du att du under arbetstid kan leva upp till dem?
Känner du att dina chefer är intresserade av hur du vill utvecklas?
Hur ser du det?
Får du någonting då?

Bilaga 2: Intervjuguide resterande aktörer

Intervjuerna med följande förskolechefer, kostchef, områdeschef och planeringschef inom Barn- och ungdomsförvaltningen var ostrukturerade till sin form och skapades runt teman:

1. Mål och riktlinjer kring maten i förskolan
2. Kommunikation med den andra enheten
3. Önskemål kring måltidsservice i förskolan
4. Kökspersonalens roll i förskolan och måltidsverksamheten