



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

# Organisatoriskt lärande inom den offentliga skolmåltidsverksamheten - en studie av Torslanda Matprojekt

**Kandidatuppsats i företagsekonomi**  
Ekonomistyrning  
Vårterminen 2007

**Handledare:** Lars-Eric Bergevärn

**Författare:** Lillyana Kihlbom



## Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, VT 2007**

**Författare:** Lillyana Kihlbom

**Handledare:** Lars-Eric Bergevärn

**Titel: Organisatoriskt lärande inom den offentliga skolmåltidsverksamheten - en studie av Torslanda Matprojekt**

**Bakgrund och problem:** Skolmåltidsverksamheten i Sveriges kommuner är i behov av förbättring. I Torslanda stadsdel, i Göteborg, har ett förändringsarbete av skolmåltiderna genomförts med ett lyckat resultat. Det ordnades i form av ett projekt som kallades Torslanda Matprojekt. Författaren anser att det är viktigt att sprida kunskapen om hur ett lyckat förändringsarbete kan genomföras.

Det kan eventuellt ha skett ett organisatoriskt lärande under projektets gång. Ett förändringsarbete medför ofta ett visst motstånd, och det krävs resurser för att förändra en måltidsverksamhet.

**Syften:** Författaren avser att beskriva hur ett eventuellt organisatoriskt lärande har genomförts utifrån Senges idéer, vilket motstånd som har förekommit och hur och när de övervanns, samt förklara hur de ekonomiska resurserna har blivit hanterade.

**Avgränsningar:** Uppsatsen fokuserar på projektets två första faser. Det som Lewin benämner upptiningsfasen och förändringsfasen.

**Metod:** Författaren valde att använda sig av kvalitativa intervjuer. Sju intervjuer genomfördes på fyra olika skolkök i Torslanda stadsdel, med kökscheferna samt kökspersonal. Därefter genomfördes en intervju med den projektansvariga.

Empirin framställs i en sammanfattande version där den väsentliga informationen för uppsatsen framgår.

**Slutsatser:** Personalen som var involverad i Torslanda Matprojekt har gått mot ett organisatoriskt lärande. Det är mer tydligt inom vissa av Senges fem discipliner jämfört med andra. Den disciplin som har utvecklats mest är teamlärandet, vilken har förbättrat skolkökens samarbete sinsemellan och ökat arbetsglädjen. Motstånd har förekommit i liten utsträckning, och har inte varit svår att överkomma. Det togs inte någon hänsyn till de ekonomiska resurserna i upptiningsfasen och de utgjorde en begränsande faktor under förändringsfasen.

**Förslag till fortsatt forskning:** Det hade varit av intresse att titta närmare på den ekonomiska styrningen gällande skolmåltidsverksamheten i Torslanda stadsdel. Det hade även varit av intresse att närmare studera ett par av Senges discipliner.



## **Förord**

Jag vill ta tillfället i akt och tacka de personer som har bidragit till denna uppsats.

Först vill jag framföra ett tack till Karin Pettersson som har varit mycket hjälpsam och visat ett stort intresse för uppsatsen. Din intervju var av stort värde.

För det andra vill jag tacka de kökschefer och den kökspersonal som jag har intervjuat ute på skolorna. Tack för att ni tog er tid att bli intervjuade trots att ni alla hade mycket att göra. Utan er hjälp hade jag inte kunnat skriva uppsatsen.

Slutligen vill jag framföra ett stort tack till min handledare, Lars-Eric Bergevärn på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Tack för att du har visat ett stort intresse för min uppsats. Du har haft stort tålamod och hjälpt mig med värdefulla synpunkter. Din hjälp har varit ovärderligt för mig och uppsatsen.

Göteborg, mars 2007

Lillyana Kihlbom



# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
<i>1.1 Bakgrund</i>	1
<i>1.2 Torslandas Matprojekt – ett lyckat förändringsprojekt</i>	3
<i>1.3 Problemdiskussion och problem</i>	4
<i>1.4 Syften</i>	5
<i>1.5 Avgränsningar</i>	6
<i>1.6 Författarens förståelse</i>	6
<i>1.7 Uppsatsens fortsatta disposition</i>	7
<b>2. Referensram</b>	<b>8</b>
<i>2.1 Organisationsutveckling</i>	8
<i>2.2 Organisatoriskt lärande</i>	9
<i>2.3 Senges fem discipliner</i>	9
2.3.1 Systemtänkandet – den femte disciplinen	10
2.3.2 Personligt mästerskap	11
2.3.3 Tankemodeller	11
2.3.4 Gemensamma visioner	12
2.3.5 Teamlärande	13
<i>2.4 Budgetprocessen inom den offentliga verksamheten</i>	14
2.4.1 Förkämpar, väktare och hamstrare	14
2.4.2 Strategier för de olika rollinnehavarna	15
<i>2.5 Sammanfattande modell</i>	16
<b>3. Metod</b>	<b>18</b>
<i>3.1 Val av undersökningsmetod</i>	18
3.1.1 Kvantitativ metod	18
3.1.2 Kvalitativ metod	18
3.1.3 Val av metod för uppsatsen	19
<i>3.2 Sekundärdata</i>	20
<i>3.3 Primärdata</i>	20
3.3.1 Val av respondenter	20
3.3.2 Anonymisering	21
3.3.3 Intervjuguidernas utformning och koppling till referensramen	22
3.3.4 Platsen för intervjuernas genomförande	23
3.3.5 Etiska frågor	23
3.3.6 Genomförandet av intervjuerna	23
3.3.7 Erfarenheter från genomförda intervjuer	24
<i>3.4 Giltighetsanspråk</i>	26
<i>3.5 Presentation av primärdata</i>	26
<i>3.6 Analysens upplägg</i>	27
<b>4. Empiri</b>	<b>28</b>
<i>4.1 Torslanda Matprojekt</i>	28
<i>4.2 Projektansvarig</i>	28
4.2.1 Projektets start	28
4.2.2 Projektets mål och visioner	29

4.2.3 ”Bambatant”	29
4.2.4 Förändringsarbetet	30
4.2.5 Motstånd	30
4.2.6 Budget	31
4.2.7 Upplevelsen av projektet	32
<b>4.3 Kökscheferna</b>	<b>32</b>
4.3.1 Projektets start	32
4.3.2 Projektets mål och visioner	33
4.3.3 ”Bambatant”	34
4.3.4 Utbildningen	35
4.3.5 Köksmötena	36
4.3.6 Budget	37
4.3.7 Upplevelsen av projektet	38
<b>4.4 Kökspersonalen</b>	<b>39</b>
4.4.1 Projektets start	39
4.4.2 Projektets mål och visioner	40
4.4.3 ”Bambatant”	40
4.4.4 Utbildningen	41
4.4.5 Köksmötena	41
4.4.6 Upplevelsen av projektet	42
<b>5. Analys</b>	<b>43</b>
<hr/>	
5.1 Medveten om helheten	43
5.2 Svagt motstånd	43
5.3 Gemensamma, men orealistiska, visioner	44
5.4 Skapa yrkes stolthet	45
5.5 Stärkt yrkesroll	46
5.6 Nya idéer	46
5.7 Bra gemenskap	46
5.8 Begränsade ekonomiska resurser	47
5.9 Visionen om förkämpar	48
5.10 Sammanfattning	49
<b>6. Slutsatser och avslutande diskussion</b>	<b>51</b>
<hr/>	
6.1 Slutsatser	51
6.2 Avslutande diskussion	52
6.3 Fortsatt forskning	52
<b>7. Epilog</b>	<b>53</b>
<hr/>	
7.1 Karin Petterssons kommentarer till den färdiga uppsatsen	53
<b>Källförteckning</b>	<b>55</b>
<hr/>	
Litteratur	55
Internet	55
Muntliga källor	55
Övrigt	56



## **Bilagor**

---

*Bilaga 1 - Följebrev*

*Bilaga 2 – Intervjuguide - Köken*

*Bilaga 3 – Intervjuguide - Projektansvarig*

*Bilaga 4 – Utbildningspaket för Torslanda Matprojekt 2001-2005*



# 1. Inledning

---

*I följande kapitel ges en överblick av de fakta som ligger till grund för uppsatsen. Här beskrivs även Torslanda Matprojekt som är det projekt som ska undersökas. En problemdiskussion leder fram till uppsatsens problem och syften. Kapitlet avslutas med en beskrivning av de avgränsningar som är gjorda, författarens förståelse samt uppsatsens fortsatta disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Skolmåltider har under de senaste åren varit ett väldiskuterat ämne både i media och i politiken. Framförallt blev det ett ”hett” ämne i och med att TV-kocken Jamie Oliver totalt vände upp och ner på skolmåltidsverksamheten i England. Ett arbete som började med att försöka förbättra en skolas måltidsverksamhet resulterade i att förbättra hela landets. Hans ambition var att få både elever och skolmåltidspersonal att uppskatta mat lagad från grunden av bra råvaror, istället för mat tillagad på feta hel- och halvfabrikat<sup>1</sup>. Detta kunde följas i TV-programmet *Jamie Olivers skolmat* som visades på kanal 5 under våren 2005. I början möttes han av ett enormt motstånd, men det slutade med att han genom en kampanj samlade ihop dryg 270 000 namnunderskrifter som överlämnades till den brittiska premiärministern. Följden blev att regeringen satsade motsvarande 3,5 miljoner svenska kronor på att förbättra skolmåltidsverksamheten ([www.feedmebetter.com](http://www.feedmebetter.com), 2006-04-05).

I England är nästan en tredjedel av alla barn överviktiga eller feta. För Sverige är situationen inte lika illa, men uppskattningsvis var femte barn är överviktigt eller lider av fetma. Det är en siffra som ökat kraftigt de senaste åren, även bland den övriga befolkningen. Mat och hälsa är något som är mycket aktuellt idag och åtgärder för att förhindra trenden med ökad kroppsvikt bland befolkningen diskuteras flitigt. Något som anses som en viktig del i arbetet för en hälsosammare befolkning i Sverige är en förbättrad skolmåltidsverksamhet, eftersom den bidrar till att lägga grunden för framtida matvanor. Bra matvanor är viktigt för att barn ska må bra, växa, utvecklas och klara av skolarbetet. Det har visat sig att elever som äter en ordentlig lunch har bättre förutsättningar för att koncentrera sig och prestera bra i skolan. Det är därför viktigt att skolrestauranger inger en positiv atmosfär och serverar en god och hälsosam lunch som följer de svenska näringsrekommendationerna (Livsmedelsverket och Centrum för Tillämpad Näringslära/Hälsomålet, januari 2001).

Skolmåltiderna i Sverige blir ofta beskyllda för att vara dåliga, både ur närings- och upplevelsemässig synpunkt. En certifiering framtaget av Livsmedelsverket i samarbete med Skolmatens Vänner visar att 43 procent av 2 500 testade skolmåltidsverksamheter får underkänt. Hänsyn har då både tagits till maten och måltidsmiljön ([www.skolmatensvanner.org](http://www.skolmatensvanner.org), 2006-04-05). En undersökning genomförd på åtta skolor i Göteborg i december 2005 av dagstidningen Göteborgs-Posten visade att lunchen som serverades i skolorna antingen innehöll för få kalorier

---

<sup>1</sup> Hel- och halvfabrikat benämner helt eller delvis färdiglagade produkter som värms upp innan servering.



eller var allt för energirika. Endast en av skolorna hade ett tillfredsställande näringsvärde på sin lunch (GP, 2006-01-19).

Många som arbetar inom skolmåltidsverksamheten anser att de ekonomiska resurserna är knappa, vilket skulle vara orsaken till att verksamheten inte förbättras. Det är varje kommuns ansvar att servera avgiftsfri skollunch i grundskolan (SFS 1985:1100) och bestämma hur mycket resurser som ska gå till måltidsverksamheten. Detta gör att kvaliteten på maten och även de ekonomiska resurserna varierar i landet, men även inom kommunerna. Siffror från Statistiska Centralbyrån visar att många av landets kommuner har valt att höja måltidskostnaden per elev och år. I Göteborg skedde en höjning mellan år 2003 och 2004 från 3 070 kronor till 3 980 kronor per elev och år. Men det är inte alltid de ekonomiska resurserna som är avgörande för kvaliteten på maten. Andra viktiga aspekter är engagemang hos personalen, miljön, personalens kunskap och samarbete med leverantörer ([www.skolmatensvanner.org](http://www.skolmatensvanner.org), 2006-04-05).

Idag arbetar många skolor med att förbättra sin skolmåltidsverksamhet och har bland annat tillgång till ett antal riktlinjer, framtagna av *Livsmedelsverket* i samarbete med *Centrum för Tillämpad Näringslära/Hälsomålet*, i sitt arbete (*Livsmedelsverket* och *Centrum för Tillämpad Näringslära/Hälsomålet*, januari 2001). Initiativ till förbättringarna har tagits av personer inom skolmåltiden i kommunerna, men även av den tidigare regeringen. Förordningen om *Nationellt centrum för främjande av fysisk aktivitet, NCFE*, har uppdaterats och den nya lagen började gälla från och med den 1:a maj 2006. Uppdateringen innebär att centrumet ska arbeta för en god kosthållning och skapa en helhetssyn på sambandet mellan fysisk aktivitet, kostvanor och barns och elevers lärande och utveckling. Detta skall gälla utöver deras tidigare uppgift att stödja skolor i arbetet med att öka fysisk aktivitet och andra hälsofrämjande verksamheter för barn och ungdomar (SFS 2003:305). En god kosthållning innebär att maten ska ha en bra näringsmässig sammansättning och energimässigt vara anpassad till den som ska äta, samt att måltiden serveras i en trevlig atmosfär.

Många kommuner i Sverige arbetar med kostpolitiska program och mål. Programmet är framtaget av politikerna i kommunen och fungerar som ett verktyg med riktlinjer att arbeta för en bättre skolmåltidsverksamhet. Den ska vara till hjälp för politikerna, skolan, föräldrarna och eleverna ([www.skolmatensvanner.org](http://www.skolmatensvanner.org), 2006-04-17). Hösten 2004 antog kommunfullmäktige i Göteborgs Stad ett kostpolitiskt program där målet är att allt arbete med kommunens kost- och måltidsverksamhet ska generera en bättre hälsa. I deras begrepp god kosthållning innefattas, förutom det som är nämnt ovan, även att maten ska smaka gott och se inbjudande ut. Maten ska även vara lagad med hänsyn till miljön och energiåtgången (Göteborgs Stad Kommunfullmäktige, handling 2005 nr.73).

Uppsatsen kommer att behandla ett projekt som drivits i Torslanda stadsdel i Göteborg med målet att förbättra skolmåltidsverksamheten bland annat utifrån kommunens kostpolitiska program.



## ***1.2 Torslandas Matprojekt – ett lyckat förändringsprojekt***

Torslandas Matprojekt startades våren 2001 på initiativ av Karin Pettersson, ekonom i Torslanda stadsdel i Göteborg, och avslutades vid årsskiftet 2005/2006. Projektet innefattade cirka 40 personer från Torslandas 30 skol- och förskoleenheter (Pettersson, 2005).

Orsaken till projektets start var att Karin Pettersson upplevde att måltidssituationen i Torslanda var försummad och i behov av förändring och ökad kvalitet. Några av skolorna saknade salladsbuffé, personalen i köken var i behov av fortbildning, köken styrdes olika och kontakten mellan köken var bristfällig. Dessutom saknade skolmåltiderna en koppling till den övriga skolverksamheten, miljön i matsalarna var stökig och det slängdes mycket mat (Pettersson, 2005).

Måltidsverksamheten i stadsdelen var begränsad av vissa yttre faktorer. Genom *Lagen om offentlig upphandling* var man begränsad till vissa leverantörer och därmed även ett visst produktutbud och dess priser. Även ekonomin var en begränsande faktor i och med att det fanns en fastställd budget per skollunch. Det fanns politiska beslut som styrde måltidsverksamhetens upplägg gällande centralkök<sup>2</sup> eller utlokaliserade kök och ett ökat krav på användningen av ekologiska produkter. Den lokala ledningen hade även beslutat att skolverksamheten skulle vara mer hälsoinriktad (Pettersson, 2005).

I det inledande arbetet med projektet genomfördes en verksamhetsanalys där verksamheten utvärderades utifrån nuläget. Torslanda Matprojekts mål och en handlingsplan arbetades fram för att visa vad man ville uppnå inom de närmaste åren (Pettersson, 2005).

Projektets målformulering löd ”Målet med Matprojektet är att arbeta för en god måltidskultur och matglädje i Torslanda”. Målet skulle uppfyllas genom att servera goda och näringsriktiga luncher till både elever och personal tillagad av kökspersonal som kände arbetsglädje och yrkesstolthet (Pettersson, 2005).

Torslanda Matprojekt bestod även av följande nio delmål:

- att förbättra kökspersonalens kunskaper
- att stärka kökspersonalens yrkesroll
- att öka servicekänslan hos kökspersonalen
- att öka kökspersonalens arbetsglädje och ambitioner
- att utöka möjligheterna till att påverka de ekonomiska resurserna
- att inspirera elever till att bli goda matkonsumenter
- att främja matintresset bland föräldrar
- att förbättra restaurangmiljön
- att uppnå positiva attityder kring skolmat och kommunal service bland medborgarna

Torslanda Matprojekt finansierades med medel från EU, genom bidrag från målområde 3 för verksamhetsanalys och kompetensutveckling, samt genom Agenda

---

<sup>2</sup> Ett centralkök lagar måltider som skickas till andra enheter, förutom den egna, som har mottagningskök där de värmer upp maten.



21<sup>3</sup> med inriktning på miljömåltider. Förvaltningen bidrog endast med 4 500 kronor, vilket motsvarade ungefär 1 % av projektets totala kostnader (Pettersson, 2005).

### **1.3 Problemdiskussion och problem**

I och med att många måltidsverksamheter inom kommuner i Sverige är i behov av förändring och förbättring är det viktigt att sprida kunskap om hur en lyckad förändring kan genomföras. Det är av intresse för personer som arbetar som politiker och tjänstemän i stadsdelar och kommuner, samt anställda inom den offentliga måltidsverksamheten. Därför vill uppsatsförfattaren studera hur Torslanda Matprojekts förändringsarbete har genomförts, samt vilka svårigheter som eventuellt har uppstått.

Ett förändringsarbete följer ett förlopp som, enligt psykologen Kurt Lewin, kan delas in i tre faser. Den första fasen kallar han upptinningsfasen, den andra förändringsfasen och den tredje för återfrysningsfasen (Bruzelius & Skärvad, 2000). I upptinningsfasen skapas en inställning hos de berörda personerna till att en förändring behöver ske, samt att eventuellt motstånd reduceras. I förändringsfasen genomförs själva förändringen och i återfrysningsfasen ska förändringen övergå i rutin. Det är viktigt att det finns ett samarbete inom organisationen, samt en vilja att utvecklas och lära, för att få ett lyckat förändringsförlopp (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

De senaste åren har *lärande* blivit ett centralt begrepp inom den moderna organisationsteorin. Begreppet innebär att ny kunskap tillägnas, samt att det sker en förändring i beteende, inom en organisation. Vikten av lärande beror på att omvärlden är i en konstant förändring, vilket kräver att organisationer bemästrar lärande för att kunna utvecklas och förändras i samma takt (Jacobsen & Thorsvik, 2002). En lärande organisation kännetecknas av att medarbetarna är delaktiga i att upptäcka problem, felaktigheter och misstag och korrigerar dem och även sträva efter att förbättras och utvecklas. På detta sätt sker det ett individuellt lärande, som sedan måste kommuniceras till andra medarbetare för att uppnå att hela organisationen lär. Kommunikation är alltså en viktig faktor vid organisatoriskt lärande. Enligt Charles Handy stimuleras organisatoriskt lärande av att individer får handlingsutrymme. Det gäller att skapa en kultur där lärande är en naturlig del av arbetet och att hinder för lärande elimineras. Hinder kan utgöras av att organisationen ser problem som tecken på misslyckanden, att idéer som kommer från medarbetare inte anses lika värdefulla som de som kommer från ledningen, att beslut som fattas i det tysta av ledningen tvingas på medarbetare och att informationsspridning inte sker inom organisationen (Bruzelius & Skärvad, 2000).

Torslanda Matprojekt har inneburit ett lyckat förändringsarbete, vilket kan tyda på att ett organisatoriskt lärande har förekommit. Många av delmålen i projektet berörde skolmåltidsverksamhetens personal, vilket innebar att det var viktigt att skapa ett engagemang. Uppsatsens huvudproblem formuleras följaktligen:

*Har det skett ett organisatoriskt lärande i Torslanda Matprojekt?*

---

<sup>3</sup> Agenda 21 är en handlingsplan som framtagits av FN, för att uppnå en hållbar utveckling på jorden.



Ett organisatoriskt lärande och ett lyckat förändringsarbete kräver att alla berörda är positivt inställda och inte försöker motarbeta processen (Bruzelius & Skärvad, 2000). Ett förändringsarbete innebär ofta att det uppkommer motstånd (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Det är därför av intresse att se om det har förekommit något motstånd i Torslanda Matprojekt under upptiningsfasen och förändringsfasen, och hur och när det övervanns, vilket resulterar i följande delproblem:

*Går det att identifiera ett motstånd i Torslanda Matprojekt under projektets upptiningsfas och förändringsfas, och hur och när övervanns det?*

En annan svårighet, förutom motstånd, som kan uppkomma vid ett förändringsarbete är begränsning av ekonomiska resurser (Bruzelius & Skärvad, 2000). Inom organisatoriskt lärande berörs inte ämnet ekonomi och ekonomistyrning. Uppsatsförfattaren upplever att detta är en viktig faktor att behandla, framförallt när det gäller den offentliga måltidsverksamheten, och har därför valt att beskriva de ekonomiska sambanden utifrån Brunsson och Rombach.

I en kommun finns begränsade ekonomiska resurser som tilldelas olika verksamheter, vilket grundar sig på en årsbudget. I processen med att bestämma fördelningen av de ekonomiska resurserna går det att urskilja, vad Aaron Wildavsky kallar, väktare, förkämpar och hamstrare. Väktare är de som bestämmer hur de ekonomiska resurserna ska fördelas, förkämpar har till uppgift att kräva ekonomiska resurser till sin verksamhet och hamstrare ska se till att öka intäkterna samtidigt som de ska minska utgifterna (Brunsson & Rombach, 1985). För att kunna beskriva hur de ekonomiska resurserna har hanterats i Torslanda Matprojekt formuleras följande delproblem:

*Hur har frågor kring de ekonomiska resurserna behandlats i Torslanda Matprojekt under projektets upptiningsfas och förändringsfas?*

## **1.4 Syften**

Uppsatsen består av, som ovan nämnts, ett huvudproblem och två delproblem. Vad gäller huvudproblemet har författaren för avsikt att beskriva hur ett eventuellt organisatoriskt lärande har genomförts. Beskrivningen av det organisatoriska lärandet ska främst grunda sig på Peter M. Senges fem discipliner (Senge, 2004). Författaren har för avsikt att beskriva om förändringsarbetet i Torslanda Matprojekt går att förklara utifrån hans idéer.

Gällande det första delproblemet har författaren för avsikt att beskriva om det har förekommit motstånd under projektets upptiningsfas och förändringsfas. Syftet är även att förklara hur och när ett eventuellt motstånd övervanns. Hanteringen av motstånd kopplas till idéerna om organisatoriskt lärande.

Det andra delproblemet rör frågor kring hur de ekonomiska resurserna har behandlats. Författaren har till syfte att identifiera om det har förekommit väktare, förkämpar respektive hamstrare i projektets upptiningsfas och förändringsfas och vem som har haft vilken roll.



## ***1.5 Avgränsningar***

Uppsatsens avgränsningar fastställdes vid det inledande arbetet och är därför inte en följd av att information inte visat sig vara tillgänglig. Följande avgränsningar ansågs nödvändiga för att uppsatsen inte skulle bli allt för omfattande och tidsramen för arbetet skulle kunna följas:

- Uppsatsen fokuserar på projektets två första faser, upptiningsfasen samt själva förändringsförloppet. Valet gjordes att inte beskriva hur återfrysningsfasen genomfördes eftersom intresset hos författaren ligger på hur ett lyckat projekt ska kunna startas samt genomföras.
- Undersökningen omfattar den projektansvariga, samt anställda inom den offentliga skoltidsverksamheten, i Torslanda. Uppsatsförfattaren har valt att inte intervjua de intressenter som utgörs av elever, föräldrar och allmänheten i stort.

## ***1.6 Författarens förförståelse***

Vid skrivandet av en uppsats påverkas innehållet och valen som görs av författarens förförståelse. Den grundar sig bland annat på författarens utbildning, erfarenhet och uppfostran. Det är viktigt att läsaren kan ta del av den förförståelse som författaren har för att kunna förstå och kritiskt granska innehållet i uppsatsen (Andersen, 1998).

Uppsatsens författare har ett stort intresse för hur den offentliga måltidsverksamheten ska kunna förbättras. Eftersom hon är utbildad kostekonom är hon insatt i hur måltidsverksamheter fungerar och vilka svårigheter som kan förekomma. Författaren har även erfarenhet av att personal inom den offentliga måltidsverksamheten ofta har en viss motvilja mot genomförandet av förändringar. Det är genom detta intresse som författaren har fått kännedom om Torslanda Matprojekt. Författaren vill i framtiden arbeta med projekt- och förändringsarbete, främst inom den offentliga måltidsverksamheten, därav intresset att utvärdera projektet. Utbildningen inom företagsekonomi har gett författaren en insikt i svårigheterna med budgetering, besparingar samt att driva organisationer och förändringsarbete.

Eftersom författaren är utbildad kostekonom och vet vad arbetet som måltidspersonal innebär kan hon relatera till deras situation, vilket påverkar intervjumetodiken och även förtroendenivån hon får hos de anställda. Eftersom författaren även har utbildning inom företagsekonomi kan hon relatera till den projektansvariges situation och arbetet som ekonom.



## 1.7 Uppsatsens fortsatta disposition

- Kapitel 2: I *Referensram* ges en beskrivning av den referensram som författaren har utgått från i arbetet med uppsatsen. Beskrivningen rör organisatoriskt lärande, vilka hinder och motstånd som kan uppkomma vid förändringsarbete, samt hur kommuners budgetarbete fungerar. Här behandlas även olika strategier för väktare, förkämpar och hamstrare inom den offentliga sektorn.
- Kapitel 3: I *Metod* redogör författaren för det kvalitativa metodvalet och intervjumetodiken. Valen motiveras och undersökningens kvalitet diskuterat genom begreppen reliabilitet och validitet. Författaren har genomfört ett antal intervjuer med berörda personer i Torslanda Matprojekt såsom projektansvariga Karin Pettersson och skolmåltidspersonal.
- Kapitel 4: I *Empiri* presenteras den information som framkommit vid intervjuerna i en sammanfattande form.
- Kapitel 5: I *Analys* sker en analys av resultatet kopplad till referensramen i kapitel två.
- Kapitel 6: I *Slutsatser* ges en sammanfattning av de slutsatser som är gjorda i kapitel fem, samt att uppsatsens huvudproblem och två delproblem besvaras. Författaren delger sina egna åsikter om uppsatsen och förslag till fortsatt forskning presenteras sist i kapitlet.
- Kapitel 7: I en avslutande *Epilog* ges en kort överblick över hur arbetet med måltidsverksamheten har fortsatt och fungerat ett år efter att projektet avslutades och övergick till ordinarie verksamhet i stadsdelen.





## 2. Referensram

---

*I följande kapitel ges en beskrivning av de idéer och teorier som uppsatsen grundar sig på. I avsnitten 2.1-2.3 behandlas organisationsutveckling och organisatoriskt lärande. Uppsatsens författare har valt att mer ingående redogöra för Peter M. Senges idéer kring organisatoriskt lärande och hur de kan användas för att övervinna motstånd. Eftersom idéerna inom organisatoriskt lärande inte berör ekonomi och ekonomistyrning har författaren valt att i avsnitt 2.4 beskriva Brunsson och Rombachs idéer om hur olika aktörer agerar i budgetprocessen inom den offentliga sektorn. Kapitlet avslutas med en sammanfattande modell.*

---

### 2.1 Organisationsutveckling

Det finns många utarbetade idéer kring organisationsförändring. En av dem är idén om organisationsutveckling. Inom den betonas medinflytande, personlig utveckling samt samarbete. Organisationsutvecklingen utgår från att alla vill utvecklas och lära, att anställda vill bidra till att organisationen gör en bra insats och att en strävan efter ett bra samarbete förekommer. Stor vikt läggs vid att åstadkomma ett brett deltagande från alla i organisationen. Det ökar möjligheten för att olika synpunkter framkommer som bidrar till en bra grund för beslutsfattande och för att kunna genomföra ett bra förändringsarbete (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Inom organisationsutvecklingen anses det finnas en tröghet i ett system och därför är det viktigt att skapa en bra atmosfär vari en förändring kan ske. Det anses även att en effektiv förändring kräver en förändring i kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Organisationsutvecklingen utgår från att förändringsförlopp genomgår olika faser. Hur de beskrivs varierar och det finns många olika idéer kring detta. En indelning är enligt Lewins tre faser; upptining, förändring och återfrysning (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

I upptiningsfasen är det viktigt att skapa en motivation och ett engagemang till att förändringen ska ske. Det genomförs genom att peka på vad som är fel i dagsläget och vad förändringen kan bidra till. Det är viktigt att framhäva att det inte längre är möjligt att arbeta på samma sätt som tidigare. I upptiningsfasen är det viktigt att dämpa oron för förändringen och istället skapa en trygghet och visshet i att förändringen leder till en förbättring. En förändring skapar alltid motstånd och det är i denna fas motståndet ska reduceras och övergå till en positiv inställning (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Förändringsmotstånd kan variera och beror på vad förändringen innebär, hur stor den är och hur processen genomförs. Motståndet blir starkt om förändringen är genomgripande och radikal eller oväntad och plötslig. Ett starkt motstånd kan även bero på att personer inom organisationen upplever att de förlorar på förändringen eller att de har starkt tilltro till hur organisationen fungerar idag. Motståndet blir även starkt om det råder osäkerhet på grund av oklar information och att det är svårt att se vad förändringen innebär. Personer som tidigare har negativ erfarenhet av förändring kan känna ett extra stort motstånd till genomförandet. Om och hur motstånd uppträder



beror dels på de involverade individerna, men även på organisationen och den rådande kulturen (Bruzelius & Skärvad, 2000).

I Lewins andra fas, förändringsfasen, genomförs de åtgärder som krävs för förändringen. Nya attityder och beteenden kan skapas genom olika utbildningsprogram, kommunikationsträning, förändring av den formella strukturen samt en ny ledarstil (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

I den avslutande återfrysningsfasen stabiliseras de nya åtgärderna och övergår till rutin. I denna fas genomförs en utvärdering och undersökning för att se om de nya attityderna stämmer överens med beteendet i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

## **2.2 Organisatoriskt lärande**

Organisatoriskt lärande blev en viktig del av den organisationsteoretiska forskningen under 1970-talet och är en utveckling av idéerna inom organisationsutveckling. Det ansågs att organisationer var tvungna att bli lärande system för att klara av förändringarna i omvärlden. Lärande organisationer kan beskrivas på ett flertal olika sätt. Chris Argyris och Donald Schön skiljer på två olika slags lärande; enkelt ("single-loop") och dubbelt ("double-loop"). Enkelt lärande sker i en organisation då förändringen sker inom det nuvarande arbetssättet och tänkandet. Dubbelt lärande sker då nuvarande arbetssätt och föreställningar ifrågasätts och förändras (Bruzelius & Skärvad, 2000). Det som är gemensamt för olika idéer om lärande organisationer är att de består av en kunskapskomponent och en handlingskomponent. Lärande i organisationer sker då orsaken till olika händelser och beteenden analyseras och ny kunskap skaffas. Därefter genomförs det försök till förändring (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

För att lärande ska kunna ske i en organisation krävs det att lärandet känns relevant. Allt lärande startar hos individen som sedan kommunicerar kunskapen vidare till andra i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Då lärande sker hos en individ utgår han/hon från en fråga, ett problem eller ett dilemma och gör den till "sin". Organisatoriskt lärande är en aktiv process som avstannar om inte individer, grupper och organisationer hela tiden strävar efter att lära, utvecklas och förnyas. Det handlingsbaserade lärandet innebär att en analys sker från utfallet av en handling och en förståelse uppnås. I en lärande organisation är det viktigt att lärandet hela tiden stimuleras, att det finns mål att arbeta mot samt att information är tillgänglig. Det måste även vara tillåtet att göra misstag som bidrar till ett lärande (Bruzelius & Skärvad, 2000).

## **2.3 Senges fem discipliner**

En framstående forskare inom organisatoriskt lärande är Peter M. Senge. Han anser att i en lärande organisation krävs det att det finns en helhetssyn och att fokus inte ligger på separata delar. Det är viktigt att inse att verkligheten kan påverkas och förändras och att individen kan se sitt eget samband i ett problem och inte skylla det på någon eller något annat. I en lärande organisation vidareutvecklas individen konstant genom att förmågan att förverkliga mål och tänka i nya banor utvecklas. Det



finns även en strävan efter gemensamma mål och ny kunskap som sker tillsammans med andra i organisationen. Senge använder sig av uttrycket *metanoia* för att förklara lärande organisationer. Det betyder att tänka om och förstå innebörden av att lära. Han poängterar även att en lärande organisation är en organisation som hela tiden söker nya möjligheter att själv förändra och förverkliga sin framtid (Senge, 2004).

Senge har delat upp lärande i organisationer i fem olika så kallade discipliner:

- Systemtänkande
- Personligt mästerskap
- Tankemodeller
- Gemensamma visioner
- Teamlärande

Begreppet disciplin innebär att något är en del av våra liv. Ägnar man sig åt en disciplin så innebär det ett konstant arbete eftersom lärande är ett kontinuerligt arbete där man aldrig blir fullärd. Senge kallar systemtänkandet för den femte disciplinen. Den fogar samman och utgör grunden för de övriga fyra disciplinerna. Alla disciplinerna innebär ett nytt sätt att tänka, där helheten är i fokus (Senge, 2004).

De flesta organisationer är dåliga på att lära och utvecklas, vilket beror på att det förekommer inlärningshandikapp, eller motstånd. Senge delar in dem i sju olika kategorier (Senge, 2004):

- *"Jag är mitt arbete"*, vilket innebär att individen ofta koncentrerar sig på sina egna arbetsuppgifter och kan eller vill inte se helheten.
- *"Fienden finns utanför"*, vilket innebär att är det något som går fel skyller individen ifrån sig på någon eller något annat och vill inte se sin egen delaktighet.
- *"Illusionen av handlingskraft"*, innebär att individen ofta reagerar på en situation, men agerar inte aktivt för att åtgärda den.
- *"Fixering vid enskilda händelser"*, innebär att individen ser saker mycket kortsiktigt istället för att försöka lära sig att se långsiktigt och bli mer kreativ.
- *"Den kokta grodan"*, innebär att konsekvenser av olika handlingar upptäcks för sent eftersom processer ofta sker successivt och långsamt. Det gäller att bli mer lyhörd och upptäcka saker i tid.
- *"Villfarelsen att vi lär oss av våra erfarenheter"*, innebär, som ovan nämnts, att konsekvenserna av ett handlande inte upptäckas förrän långt senare, efter genomförandet.
- *"Myten om ledningsgruppen"*, innebär att osäkerhet och okunnighet hos ledningen ofta döljs vilket hindrar lärande och utveckling.

### 2.3.1 Systemtänkandet – den femte disciplinen

Det viktigaste inom systemtänkandet är förmågan att se helheten. Det handlar om att se sambanden snarare än raka och linjära förlopp av orsak och verkan, och att se förändringsprocesser snarare än avgränsande delar. Ofta är det inte de uppenbara och näraliggande lösningarna som är de bästa. De kan lösa ett problem på kort sikt, men inte i det långa loppet. Även mycket små åtgärder kan få stora konsekvenser längre fram i tiden. Senge benämner detta hävstångseffekten. Alla val som görs bör vara långsiktiga och man bör vara medveten om vilka konsekvenser hävstångseffekten kan medföra. En annan viktig faktor inom systemtänkandet är att det inte finns några



externa omständigheter att skylla på. Orsaken till ett problem ligger hos individen eller organisationen och dess förhållande till ”fienden”. Systemtänkandet kan ses som ett komplext språk som kan användas för att diskutera komplexa frågor (Senge, 2004).

### **2.3.2 Personligt mästerskap**

Personligt mästerskap handlar om att identifiera och förverkliga sina visioner. När personligt mästerskap anses vara en disciplin kan individen göra klart för sig vad som är viktigt och hålla sig till detta. Individen kan även se verkligheten på ett tydligare och mer varierat sätt utan att låsa sig i föreställningar (Senge, 2004).

Inom disciplinen personligt mästerskap gäller det att lära sig att hålla fast vid sin vision och att alltid hålla sig till sanningen. En person som bemästrar personligt mästerskap fokuserar på målet och inte på processen och de åtgärder som krävs för att nå dit. För att kunna göra detta måste det finnas en klar uppfattning om vad målet, visionen, är och skilja den från de steg på vägen som krävs för att uppnå det. Detta är viktigt för att kunna arbeta effektivt och fokuserat, samt för att kunna prioritera (Senge, 2004).

För att kunna utveckla ett personligt mästerskap måste det finnas ett intresse och en vilja hos individen, vilket inte går att tvinga fram. Organisationer vill ofta få sina anställda att utveckla ett personligt mästerskap och ordnar därför olika utvecklingsprogram. Detta har dock ingen effekt om individen inte själv har ett intresse och en vilja att utvecklas. För att lyckas utveckla ett personligt mästerskap hos sina anställda gäller det att tillåta varje individ att ha en egen vision och stödja deras arbete att hitta den. Det är viktigt att skapa ett företagsklimat där personligt mästerskap har tillåtelse att utvecklas och det måste förekomma stöd och uppmärksamhet från omgivningen. Ledarskapsstrategin i arbetet med att utveckla ett personligt mästerskap innebär att föregå med gott exempel (Senge, 2004).

### **2.3.3 Tankemodeller**

Tankemodeller utgörs av grova generaliseringar som påverkar individens beteende och förmåga att förstå omgivningen. Tankemodeller kan orsaka en tröghet inom en organisation, vilket innebär att det kan vara svårt att genomföra förändringar och utvecklas. Nya tankar och idéer kan strida med uppfattningen om hur saker och ting ska vara, vilket gör att de får svårt att få fäste. Tankemodeller är ofta djupt rotade och håller fast oss i invanda tankebanor och beteendemönster. En avgörande faktor för lärande organisationer är förmågan att bryta tankemodeller och skapa nya. Föreställningarna som råder inom en organisation måste lyftas fram, värderas och revideras (Senge, 2004).

Tankemodeller strävar inte efter enighet. Olika tankemodeller kan förekomma samtidigt och kan även motsäga varandra. Det handlar om att pröva olika tankemodeller vid olika situationer. För att detta ska fungera är det viktigt att sanningen alltid kommer fram, vilket är en del av disciplinen personligt mästerskap. Målet med olika tankemodeller är att ta fram den som passar bäst för en specifik situation och som på bästa sätt gör att målet kan uppnås (Senge, 2004).



Generaliseringar motverkar ett effektivt arbete med tankemodeller. Generaliseringar görs ofta utifrån observationer och grundar sig inte på fakta. Detta gör att sanningen inte kommer fram och en begreppsförskjutning uppstår. För att undvika begreppsförskjutning måste individen fråga sig vad för fakta som ligger till grund för generaliseringarna och vara villig att inse att uppfattning kan vara fel (Senge, 2004).

Fast förankrade tankemodeller motverkar förändring. Det är viktigt att ledningen och de anställda i en organisation lär sig att bli medvetna om och granska sina tankemodeller. Olika antaganden som råder måste föras fram och bli synliga så att de inte blockerar en utveckling. Idag är tankemodeller dominerade av ett linjärt sätt att tänka. Detta måste förändras så att fokus ligger på att se sambanden och hur det totala förändringsmönstret ser ut (Senge, 2004).

### 2.3.4 Gemensamma visioner

För en lärande organisation är gemensamma visioner viktiga eftersom de fungerar som mål för en förändring och utveckling. Det förekommer ofta visioner inom ett företag, men de är i de flesta fall personliga eller förekommer inom en liten grupp. Det vanligaste är att ledningen i en organisation skapar en vision som de sedan ”tvingar” på de anställda. Visionen kan då bli accepterad, men den skapar ingen delaktighet eller engagemang. Utmärkande för en gemensam vision är att många personer är delaktiga och att den skapar en samhörighet. Gemensamma visioner kan skapa tillit mellan personer, vilket underlättar ett samarbete och skapar en känsla av gemenskap (Senge, 2004).

En lärande organisation kan inte existera utan gemensamma visioner. Visionerna stimulerar till ett nytt sätt att tänka och en strävan efter att uppnå uppsatta mål. Gemensamma visioner utvecklas från de personliga visionerna som skapas genom personligt mästerskap. I arbetet med att få fram de gemensamma visionerna är det viktigt att alla är delaktiga och att ingen blir påtvingad en vision. Det är viktigt att de gemensamma visionerna har stöd av de värderingar och normer som förekommer inom organisationen och att de sprids genom en öppen diskussion som framförs av delaktiga och engagerade individer (Senge, 2004).

När personer med avvikande åsikter ansluter sig till en vision bromsas ofta utvecklingen. Det måste dock tillåtas att nya tankar och idéer kommer fram och det måste även vara tillåtet att visionen förändras. För detta krävs det att det sker en kontinuerlig diskussion, annars är risken stor för att energin och entusiasmen försvinner. Olika tankar som inte kommer fram i en organisation kan leda till att olika visioner, som motsäger varandra skapas, vilket hindrar utvecklingen inom organisationen. Gemensamma visioner ska kunna utvecklas och bli större och bättre än de personliga visionerna och för det krävs tid och kompetens (Senge, 2004).

Det är vanligt att det förekommer negativa visioner inom en organisation. Då fokuseras all energi på vad man inte vill ska hända, vilket är ett slöseri med energi. Den ska istället användas för att skapa något nytt på lång sikt. Negativa visioner är ett kortsiktigt arbete i och med att de försvinner då hotet eller problemet inte längre existerar (Senge, 2004).



För att en gemensam vision ska kunna existera måste det finnas en förståelse för systemtänkande. Visionen visar vad som ska åstadkommas, medan systemtänkandet hjälper till att visa vad som har skapats och vad som finns. Visioner får sin kraft från personer som tror på att framtiden är påverkbar och går att förändra (Senge, 2004).

### 2.3.5 Teamlärande

Teamlärande är en process som utvecklar en grupp, ett team, förmåga att uppnå ett gemensamt resultat. Detta bygger på en gemensam vision, men även på personligt mästerskap. För att uppnå resultat är det viktigt med bra fungerande team som kan arbeta tillsammans på ett bra och effektivt sätt. Inom teamlärande är det viktigt att medlemmarna kan lyssna till varandra och på så sätt sprida kunskap. Det måste finnas en medvetenhet om hur de andra i teamet arbetar så att medlemmarna kan agera på ett sådant sätt att man kompletterar varandras insatser. Det måste även finnas en förståelse för hur olika grupper påverkar och samverkar med varandra, då beslut som fattas av en grupp ofta ska verkställas av en annan (Senge, 2004).

Teamlärande är en social disciplin som kräver att en dialog respektive en diskussion kan föras. De två kommunikationssätten kompletterar varandra. En dialog är fri och undersökande. Alla lyssnar till varandra och delger sina egna åsikter och kunskaper. En möjlighet ges till att se saker från olika perspektiv och därefter ta ställning. För att en dialog ska kunna genomföras krävs det att alla granskar sina tidigare antaganden och ser de andra inblandade som kollegor och inte fiender. I en diskussion ska argument och åsikter föras fram och försvaras. Individerna är ute efter att vinna genom att få igenom sina tankar och idéer. Här sker ingen kritisk granskning och det finns ingen öppenhet för andras argument. Många har svårt att skilja på de två olika kommunikationssätten och har därmed svårt att medvetet växla mellan dem. Det finns även krafter som motverkar en bra kommunikation. Chris Argyris kallar dem försvarsrutiner. Det är beteenden som försvarar oss från upplevda hot och hindrar lärande. Konfliktsituationer leder ofta till att försvarsrutinerna framkommer (Senge, 2004).

Inom ett väl fungerande team förekommer det öppna konflikter och motsättningar mellan olika idéer, vilket är ett tecken på en lärande organisation. De är produktiva och rör ofta den gemensamma visionen eftersom denna utvecklas från de personliga visionerna. Ett fritt flöde av idéer och tankar stimulerar ett kreativt tänkande och fungerar som en del av en dialog. Förekommer det dolda konflikter sker inget kreativt lärande och utvecklingen bromsas, vilket kan bero på försvarsrutiner. De kan identifieras genom att individen känner sig defensiv, granskar inte sina antaganden, visar inte intresse för andras antaganden och exponerar inte sina egna tankar så att andra kan ta del av dem. Det gäller att upptäcka försvarsrutinerna och bryta mönstret för att på så sätt återgå till en lärande organisation. Teamlärande kräver övning och medlemmarna måste lära sig att arbeta med sina försvarsrutiner. De måste lära sig att hantera förmågan att reflektera och undersöka. Teamlärande är en gruppfärdighet där man utvecklas och lär tillsammans (Senge, 2004).



## **2.4 Budgetprocessen inom den offentliga verksamheten**

Från slutet av 1970-talet och framåt har kommuner inom Sverige upplevt en begränsad ekonomisk tillväxt. Det har varit ekonomisk stagnation. Det innebär att det är svårt att utöka och utveckla den kommunala verksamheten och ibland till och med svårt att behålla verksamhet. Kraven på förbättrad och ökad verksamhet inom kommunerna är dock den samma. För att kunna leva upp till kraven krävs det att kommunerna kan anpassa, förnya och omorientera sig, vilket har visat sig vara en svår uppgift (Brunsson & Rombach, 1985).

Då kommuner hamnar i ekonomisk stagnation får de problem med att spara. Begreppet spara kan i detta sammanhang ha olika betydelse. Det berör dock inte betydelsen av att lägga undan pengar för framtiden. I kommuner innebär sparande att bibehålla eller till och med minska sina utgifter. Spara kan även innebära att minska eller ta bort vissa utgifter för att istället skapa nya verksamheter, vilket kallas omprioriteringar (Brunsson & Rombach, 1985).

Vare sig utgifterna ska minskas eller omprioriteringar ska genomföras är det nödvändigt att minska vissa specifika utgifter, vilket kan genomföras på tre olika sätt. Det första är *avveckling*, vilket innebär att en verksamhet läggs ner. Det andra är *standardsänkning*, då behålls en verksamhet, men standarden sänks. Det tredje sättet är *rationalisering*, vilket innebär att en verksamhet och dess standard behålls, men utgifterna minskas genom att utvecklandet av ett mer effektivt och resurssnålt arbetssätt (Brunsson & Rombach, 1985).

Kommunala förvaltningar är budgetkopplade, vilket innebär att de får sina resurser tilldelade av en överordnad organisation genom centrala beslut. Resurserna tilldelas genom årsbudgeten och är avgörande för hur sparandet i en kommun ska genomföras (Brunsson & Rombach, 1985).

Den kommunala budgeten är komplex och bygger på uppskattningar om de förväntade inkomsterna och utgifterna. Inkomsterna utgörs av skatter och avgifter och utgifterna beror av hur mycket pengar olika verksamheter behöver för att kunna drivas eller åstadkomma ett förväntat resultat. Budgeten avgör även hur fördelningen mellan olika verksamheter kommer att se ut. Den är egentligen inte en matematisk uträkning, utan kan istället ses som en bricka i ett socialt spel mellan olika aktörer. Eftersom budgeten är en social process så är den öppen för demokrati och påverkan. Detta spel och denna påverkan kräver att personer antar olika roller, vilka Wildavsky kallar förkämpar, väktare och hamstrare (Brunsson & Rombach, 1985).

### **2.4.1 Förkämpar, väktare och hamstrare**

Förkämparnas uppgift är att visa att det finns ett behov av pengar för olika verksamheter. Väktarnas uppgift är att se till att budgeten går ihop genom att utgifterna inte överstiger inkomsterna. De har rätt att fatta de formella budgetbesluten och bestämmer hur resurserna ska fördelas. Det råder en ständig dragkamp mellan förkämpar och väktare. Båda är nödvändiga för att en kommun ska kunna fungera på ett bra sätt. Utan förkämpar finns det risk för att kommunen inte utvecklas och saknas väktare är det stor risk att ekonomin rasar (Brunsson & Rombach, 1985).



I en kommun är majoriteten av kommunstyrelsen väktare, då de har ansvar för kommunen i sin helhet och alla dess verksamheter, skattesatser och budgeten. Ekonomikontoret agerar hamstrare och förkämparna finns inom förvaltningarna. Budgetprocessen är en förhandling som sker mellan de olika rollinnehavarna (Brunsson & Rombach, 1985).

Väktare och förkämpar ser på budgetprocessen på olika sätt. För väktare är det viktigt att budgeten är en förutsättning för verksamheterna. Den ska avgöra om en verksamhet är möjlig eller inte. Förkämpar ser dock budgetprocessen som ett sätt att få ekonomiska resurser till den verksamhet de har tänkt driva. Hamstrarnas syn på processen liknar förkämparnas. De vill öka intäkterna så mycket som möjligt genom ökade skattesatser och avgiftsnivåer, vilket ger ett överskott som därmed minskar behovet av nedskärningar. Detta innebär dock att väktare får en svårare roll eftersom de inte kan använda pengar och resursfördelning som ett medel för att styra förvaltningarnas verksamhet (Brunsson & Rombach, 1985).

Väktares arbete försvåras av att de inte har samma kunskap om en verksamhet som förkämparna. Det innebär att det blir svårt för väktare är att se när en verksamhet kan och bör skäras ner. Förkämpar vill sällan delge sina kunskaper när det gäller nedskärningar (Brunsson & Rombach, 1985).

#### 2.4.2 Strategier för de olika rollinnehavarna

Förkämparnas strategi i budgetprocessen kan vara att utnyttja sitt kunskapsövertag vid förhandling om ekonomiska resurser. De kan framföra starka argument och se till att ansvaret för eventuella nedskärningar hamnar hos väktarna. De kan även presentera fakta som visar att en nedskärning inte är möjlig. Förkämparna kan även göra andra arenor viktigare än budgeten eller isolera den från övriga arenor. Olika arenor för ekonomin är den för politiska frågor, budgetarbetet, personalpolitiken och den löpande verksamheten (Brunsson & Rombach, 1985).

Förkämpar kan använda sig av antingen en hård eller mjuk strategi. Det är viktigt att välja och skaffa sig ordentligt med kunskap om den valda strategin. Den hårda innebär att kunskap inhämtas på det tekniska och fackmässiga området. Den mjuka innebär istället att kunskap inhämtas på det politiska och behovsriktade området (Brunsson & Rombach, 1985).

Väktarnas strategi kan innebära att skaffa sig mer kunskap och bättre argument. De kan även utnyttja förkämparnas behov av att vinna deras förtroende. Väktarnas strategi kan delas in i tre olika områden:

- *Det ideologiska* som handlar om förväntningar och värderingar. Väktarna kan sprida krismedvetenhet, angående de ekonomiska resurserna, hos förkämparna. Här kan de få hjälp av hamstrarna.
- *Det organisatoriska* handlar om att försöka få nämndpolitikerna att agera väktare och på så sätt öka kunskapsnivån. Kunskap kan även skaffas genom att liera sig med personer från ekonomikontoret och tjänstemän som inte agerar som förkämpar. Det gäller att skaffa sig kunskap som förkämparna inte har. Väktare kan även propagera för nya verksamheter och därmed hålla med förkämparna, men samtidigt inte tilldela mer resurser. Här kan de istället visa



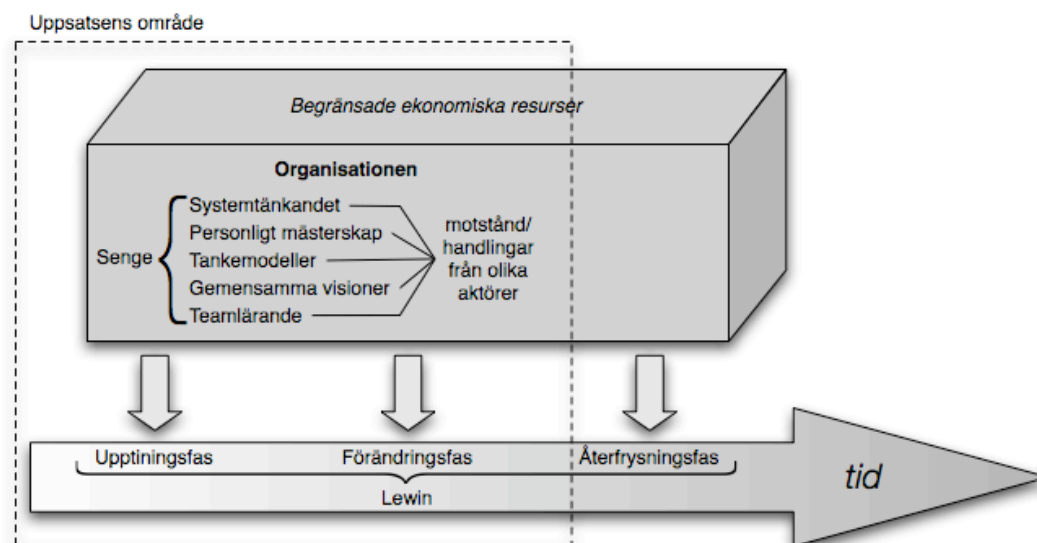
att det behövs nedskärningar på andra håll för att skapa de nya verksamheterna.

- *Det teknologiska* är den minst viktiga strategin och innebär att förändringar i tekniker kan stödja de övriga två strategierna.  
(Brunsson & Rombach, 1985)

Hamstrare har den dubbla uppgiften att öka intäkterna och minska utgifterna. De kan därför både stödja väktarna, men även förkämparna. Hamstrarnas strategi utgår från att de har ett kunskapsövertag gällande ekonomiadministrativa frågor. De kan även se till att skatter och avgifter höjs, för att få högre intäkter, genom att framföra argument för att detta är nödvändigt då en framtida kris förväntas. Det krävs att hamstrare har bra argument och förklaringar till varför kriserna kommer att uppstå. Hamstrare måste ha bra kunskap och kontroll på de ekonomiska siffrorna i redovisningen, prognoserna och budgeten. För att behålla övertaget gällande de ekonomiska frågorna gäller det att de byter budgetteknik med jämna mellanrum så att andra inte får kunskap om den (Brunsson & Rombach, 1985).

## 2.5 Sammanfattande modell

För att ge en överblick av den referensram som presenterats i kapitlet och hur den är relaterad till uppsatsen och Torslanda Matprojekt ges följande modell i figur 2.1.



Figur 2.1 Sammanfattande modell över uppsatsens referensram.

Senge beskriver under var och en av de fem disciplinerna vilket motstånd och vilka svårigheter som kan uppkomma vid organisatoriskt lärande och hur de kan övervinnas. Han beskriver även betydelsen av de olika disciplinerna och vilka handlingar som leder till bemästrandet av en disciplin.

De begränsande ekonomiska resurserna ligger som en dimension bakom det organisatoriska lärandet. Eftersom ekonomi inte är något som behandlas inom organisatoriskt lärande har det beskrivits utifrån idéer om förkämpar, väktare och hamstrare.



Gemensamt för forskarna inom organisationsutveckling och organisatoriskt lärande är att de är normativa. De ger en beskrivning över hur man ”bör” agera och ger även en klar beskrivning över hur detta ska uppnås. Brunsson och Rombach är däremot mer praxisorienterade, vilket innebär att de beskriver hur det är.

Organisatoriskt lärande sker konstant i en organisation och ekonomiska resurser är för det mesta en konstant begränsande faktor i den offentliga sektorn. Uppsatsen är dock avgränsad till att beskriva de två faktorerna under den period då Torslanda Matprojekt genomfördes med inriktning på Lewins två första faser, upptiningsfasen och förändringsfasen, se figur 2.1.



## 3. Metod

---

*I följande kapitel presenteras hur författaren gått till väga vid insamlandet av primärdata. Under avsnitt 3.1 presenteras olika undersökningsmetoder samt vilken som blivit vald för uppsatsen. Under avsnitt 3.2 diskuterar författaren den använda sekundärlitteraturen. Avsnitt 3.3 tar upp val av respondenter och hur de anonymiserats. Därefter presenteras utformningen av intervjuguiderna och valet av plats för intervjuerna. Avsnittet avslutas med att genomförandet av intervjuerna, samt erfarenheter från genomförda intervjuer beskrivs. I avsnitt 3.4 diskuteras giltighetsanspråk. Därefter följer avsnitt 3.5 om hur primärdata presenteras i kapitel 4, Empiri, och kapitlet avslutas med avsnitt 3.6 om hur analysen i kapitel 5 är upplagd.*

---

### 3.1 Val av undersökningsmetod

Inom den moderna samhällsvetenskapen förekommer det två olika huvudspår av undersökningsmetoder, den kvantitativa och den kvalitativa. Valet av metod beror på undersökningens syften och vad för problem som ska besvaras (Kvale, 1997). Ingen metod kan ses som bättre än den andra utan de har alla sina för- och nackdelar (Holme & Solvang, 1997).

#### 3.1.1 Kvantitativ metod

Den kvantitativa metoden resulterar i siffror och mängder, vilka kan användas för att göra statistiska analyser och generaliseringar. Det är en mycket strukturerad metod där inga förändringar görs under arbetets gång. Den ursprungliga problemformuleringen och planen genomsyrar hela undersökningsprocessen och det finns en hög grad av styrning från forskarens sida (Holme & Solvang, 1997).

Den kvantitativa metoden kännetecknas av stor precision. Metoden används för att skaffa lite information från många undersökningsenheter, till exempel genom enkäter med fasta svarsalternativ. Det är av intresse att ta reda på det gemensamma, det genomsnittliga och det representativa (Holme & Solvang, 1997).

Styrkan med den kvantitativa metoden är möjligheten till generaliseringar. Svagheten är att det inte finns någon garanti för att informationen i slutändan kommer att vara relevant för frågeställningen. För att minska risken för att detta ska ske kan pilotstudier användas. Med den kvantitativa metoden erhålls ett exakt, men ytligt material (Holme & Solvang, 1997).

#### 3.1.2 Kvalitativ metod

Den kvalitativa metoden resulterar i ett material som bygger på forskarens uppfattning eller tolkning av den framkomna informationen. Det är en flexibel metod, vilket innebär att det är möjligt att genomföra ändringar under arbetets gång. Ändringarna kan bero på nya erfarenheter och att ny information framkommit. Flexibiliteten kan



även användas för att närma sig olika undersökningsenheter på olika sätt. Styrningen från forskarens sida är mycket liten (Holme & Solvang, 1997).

Vid kvalitativa undersökningar är ett statistiskt urval inte av intresse i samma utsträckning som vid kvantitativa undersökningar. Det är av större intresse att vid undersökningen ha med personer med avvikande åsikter och erfarenheter för att skapa en så stor variation som möjligt. Urvalet ska vara heterogent dock inom en given homogen ram (Trost, 2005).

Den kvalitativa metoden kännetecknas av att informationen inte går att omvandla till siffror utan ger en helhetsbild av en situation. Metoden resulterar i mycket information från ett fåtal enheter som till exempel erhållits genom kvalitativa intervjuer, observationer eller källanalys. Det är av intresse att hitta det unika och avvikande, men även att hitta sammanhang och struktur och få en förståelse (Holme & Solvang, 1997).

Styrkan med den kvalitativa metoden är att en helhetsbild kan skapas. Nackdelen är att flexibiliteten kan göra det svårt att dra några jämförelser i slutet av undersökningen. Den kvalitativa metoden leder ofta till relevanta tolkningar som dock inte är entydiga (Holme & Solvang, 1997).

Det går med fördel att kombinera den kvantitativa och den kvalitativa metoden (Holme & Solvang, 1997).

### **3.1.3 Val av metod för uppsatsen**

Eftersom syftena med uppsatsen är att se om ett organisatoriskt lärande har skett, samt om det förekommit motstånd under projektets gång och identifiera eventuella väktare, förkämpar och hamstrare, ansågs den kvalitativa metoden lämpa sig bäst. Detta eftersom författaren ville skapa sig en helhetsbild av situationen och se hur olika personer reagerat. Det var av intresse att hitta personer med avvikande åsikter och få en förståelse för hur förändringsarbetet skett.

Författaren valde att använda sig av kvalitativa intervjuer. På så sätt kunde hon komma närmare och djupare in på respondenten. Styrkan med den kvalitativa intervjun är, enligt Holme och Solvang, att den kan liknas vid ett vanligt samtal, vilket innebär att forskaren utövar minsta möjliga styrning på respondenten. Man vill snarare få respondenten att utveckla samtalet. Detta var något som författaren ville eftersträva eftersom hon var intresserad av respondentens uppfattning om Torslanda Matprojekt och dess genomförande, vilket kunde vara svårt att få fram med hjälp av specifika frågor. Istället kan man, som Holme och Solvang uttrycker det, ”vaska fram” den information som man är intresserad av utifrån samtalet (Holme & Solvang 1997).



### **3.2 Sekundärdata**

Litteraturen till referensramen erhöles genom användandet av olika sökord som berörde området organisatoriskt lärande samt den offentliga budgetprocessen. Författaren valde att ta upp Lewins syn på organisationsförändring eftersom han anses vara en klassiker på området. Författaren valde därefter att koncentrera sig på Senges discipliner kring organisatoriskt lärande eftersom han är en av de framstående forskarna på området.

Gällande den offentliga budgetprocessen valde författaren att referera till Brunsson och Rombach idéer om förkämpar, väktare och hamstrare. Författaren ansåg att deras idéer var ett bra sätt att utvärdera budgetprocessen kring Torslanda Matprojekt. Eftersom Brunsson och Rombach är mer praxisorienterade krävs inte ett lika kritiskt ställningstagande till deras idéer vid analysen.

Sekundärlitteraturen är vald utifrån att författarna är ”stora” inom sitt område. Brunsson och Rombachs idéer är fortfarande aktuella trots sin ålder. Det är kunskap som mognat med tiden, så som ett gott vin. Idag kan man se att många områden som drivits inom den offentliga sektorn blir privatiserad. Men en så länge drivs skolan och tillhörande måltidsverksamhet till största delen av kommunerna med tillhörande stadsdelar.

Författaren är medveten om att referensramen vilar på ett fåtal forskares litteratur och att den är av normativ karaktär. Detta är en brist i uppsatsen. Orsaken är att författaren tillsammans med handledaren resonerade att djupet i referensramen var tillräcklig med tanke på tidsramen, samt att uppsatsen är en kandidatuppsats. Hade det varit en magisteruppsats hade författaren valt att studera och jämföra fler författare på området, samt tagit fram aktuella forskningsresultat.

### **3.3 Primärdata**

#### **3.3.1 Val av respondenter**

I Torslanda stadsdel finns det 14 skolor och 22 förskoleenheter. Torslanda Matprojekt involverade samtliga. Vid urvalet för studien valdes förskoleenheterna bort på grund av att matlagningen skiljer sig åt mellan skolor och förskolor. I skolor är det större kvantiteter samt att matlagningen är inriktad på lunchen. Förskolan har ofta mycket mindre kök med bara en anställd och ansvarar även för att laga mellanmål. Vid valet av skolor sattes kriterierna till att minst 400 elever skulle gå på skolan samt att skolan existerade vid projektets inledande fas. Kriteriet för respondenterna var att de arbetade i skolköket då projektet startades.

Den ursprungliga tanken var att genomföra tolv intervjuer, vilket ansågs vara ett rimligt antal med tanke på tid och omfattning. Av dessa tolv skulle tio stycken utgöras av personal på fem av skolköken i Torslanda stadsdel, en av den projektansvariga på stadsdelskontoret samt den sista av en politiker i stadsdelsnämnden.



Vid valet av personer att intervjua hade författaren möjlighet att använda sig av en så kallad ”nyckelperson”. Det är en person som väljer ut lämpliga personer att intervjua. Nackdelen är att denna kan försöka styra urvalet till sin fördel (Trost, 2005). Författaren valde att inte utnyttja denna möjlighet eftersom hon ansåg att det fanns risk för att de utvalda respondenterna skulle vara personer som varit mycket positiva till projektet. Eftersom ett av syftena med uppsatsen är att söka efter eventuellt motstånd ansågs inte detta lämpligt.

Författaren valde att intervjua två personer från varje skolkök, varav en skulle utgöras av den ansvarige i köket. Intervjuerna skulle ske var för sig, men vid samma tillfälle. Att intervjua två personer från samma skolkök kunde ge en likartad bild av Torslanda Matprojekt, men kunde eventuellt visa att personer från samma skolkök kunde ha upplevt situationen med projektet på olika sätt.

De ansvariga i skolköken kontaktades per telefon och undersökningen presenterades, samt hur intervjuerna skulle genomföras. Personen tillfrågades om han/hon ville delta och om det fanns ytterligare en person i köket som kunde bli intervjuad. Av de personer som tillfrågades var det en skolköksansvarig som tackade nej. Ett annat skolkök uppfyllde inte alla kriterier då den ansvarige var ny tillsatt på tjänsten. Vid ett tredje skolkök var det endast den ansvarige i köket som uppfyllde kriterierna för att bli intervjuad. Detta lämnade författaren med fyra skolkök och sju intervju personer. Detta resulterade i att ytterligare ett skolkök kontaktades på en skola med färre än 400 elever, där två intervjuer inplanerades.

På stadsdelskontoret kontaktades den person som varit ansvarig för projektet, och en intervju bokades. En politiker från stadsdelsnämnden kontaktades. Det visade sig dock att personen inte hade något att tillföra då denna inte beslutade något gällande budgeten för skolmåltider, vilket resulterade i att ingen intervju bokades.

Efter telefonsamtalen skickades ett följebrev ut till de personer som skulle medverka i studien där författaren samt uppsatsen presenterades (se bilaga 1).

### 3.3.2 Anonymisering

Nedan presenteras i tabellform de utvalda köken samt respondenterna och hur dessa anonymiserats. Bokstaven visar från vilket kök respondenten kommer och siffran huruvida respondenten är kökschef, siffran 1, eller kökspersonal, siffran 2.

Tabell 3.1 Skolkökens respektive respondenter.

	Kökschef	Kökspersonal
Skolkök A, <400 port/dag	A1	A2
Skolkök B, >400 port/dag	B1	B2
Skolkök C, >400 port/dag	C1	C2
Skolkök D, >400 port/dag	D1	D2
Skolkök E, >400 port/dag	E1	

På Torslanda stadsdelskontor blev den projektansvariga och tillika ekonomen Karin Pettersson intervjuad.



### 3.3.3 Intervjuguidernas utformning och koppling till referensramen

Då en intervju genomförs kan den anta olika grad av standardisering och struktur. Termen standardisering används för att bestämma till vilken grad frågorna och intervjusituationen är lika för olika respondenter. En hög grad av standardisering innebär att alla intervjuer för olika respondenter genomförs likadant. En låg grad innebär att stora variationer kan förekomma, intervjun genomförs som ett samtal där följdfrågorna beror på svaren från respondenten (Trost, 2005). Författaren valde att lägga sig på en nivå mitt emellan gällande graden av standardisering genom att använda intervjuguides bestående av frågor och stödord, men ändå försöka få intervjun att efterlikna ett samtal.

Intervjuguiderna var indelade i åtta olika områden kopplade till uppsatsens referensram:

- ett inledande område som intervjuaren använde sig av för att få igång samtalet, samt skapa sig en bild av respondenten
- ett område som berörde inledningsfasen
- Senges fem discipliner (systemtänkandet, personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner och teamlärande), som inriktades på förändringsfasen
- budget

Vid intervjuerna lades olika stor vikt vid olika områden beroende på respondenten, vilket kan ses i tabellen nedan. De områden som intervjuaren fokuserade på är markerade med ett x i fetstil.

Tabell 3.2 Intervjuområdena med respektive respondent.

	Inledning	Inledningsfasen	Senges 5 discipliner	Budget
Kökschef	X	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Kökspersonal	X	<b>X</b>	<b>X</b>	
Projektansvarig	X	<b>X</b>	X	<b>X</b>

En intervjuguide bör, enligt Trost, vara relativt kort och omfatta stora områden och inte ha specifika frågor. Detta gör det möjligt att låta intervjun utvecklas beroende på respondenten och vad han/hon svarar. Författaren hade för avsikt att låta intervjun och följdfrågorna styras till stor del av vad respondenten diskuterade och svarade. Men eftersom författaren var ovan vid att intervjua valde hon att ändå strukturera guiden i ett antal frågor och nyckelord. De frågor som författaren ansåg viktiga markerades med fet stil. Frågorna och nyckelorden fungerade som en hjälp för att hålla igång samtalet vid intervjun och för att författaren inte skulle glömma att ta upp frågor under ett område. Respondenten fick inte tillgång till eller se intervjuguiden. Frågorna och nyckelorden skiljde sig åt vid intervjuerna med personalen i köken och med den projektansvariga, vilket resulterade i två olika guider (se bilaga 2 och 3).

De genomförda intervjuerna hade en låg grad strukturering i det avseendet att respondenten fick svara på frågorna med sina egna ord. Vid en hög grad av strukturering används fasta svarsalternativ (Trost, 2005). Intervjuerna hade dock en hög grad strukturering i den bemärkelsen att intervjuaren hade en klar uppfattning om vad som skulle undersökas, samt ett bestämt syfte.



### 3.3.4 Platsen för intervjuernas genomförande

Respondenten är ofta den som får välja plats, vilket var fallet för denna uppsats, även om intervjuaren ska kunna erbjuda ett alternativ. Intervjuerna förlades till respondenternas arbetsplats. Detta på grund av att intervjuerna skedde på arbetstid eller precis efter avslutad arbetstid, samt att två personer från varje skolkök skulle intervjuas. På så sätt var det mest tidsbesparande för intervjuaren, samt den enklaste lösningen för respondenterna. Intervjuaren var medveten om att störande moment såsom telefon eller dylikt kunde uppkomma. Respondenterna skulle även kunna känna sig stressade och vilja avsluta intervjuerna snabbt eftersom de antingen hade arbete som väntade eller ville gå hem. Detta gjorde att intervjuaren var uppmärksam på om respondenten var kortfattad.

### 3.3.5 Etiska frågor

Ett informerat samtycke rådde mellan intervjuaren och respondenten vid genomförandet av intervjuerna. Detta innebar att vid intervjun gavs en inledande orientering samt en avrundning av intervjun, där syftet för undersökningen framkom. Intervjuaren valde dock att inte berätta uppsatsens exakta syften eftersom det förekom en kommunikation mellan skolköken. Hon ville inte att respondenter som inte blivit intervjuade än skulle bli medvetna om vad syftena för uppsatsen var innan intervjuerna genomförts. Detta eftersom det skulle kunna påverka utfallet. Respondenten informerades om att intervjun skedde konfidentiellt och att han/hon kom att framställas anonymt i rapporten. Han/hon informerades även om att intervjun var frivillig och att han/hon när som helst kunde besluta sig för att inte svara på en fråga eller avbryta intervjun.

Intervjuerna berörde en period några år tillbaka eftersom syftet var att undersöka om det förekommit ett organisatoriskt lärande under den period som Lewin benämner upptiningsfasen och förändringsfasen. Det medförde nackdelar med tanke på att respondenten kunde ha svårt att minnas hur situationen var då och hur han/hon kände och upplevde den. Respondenten kunde eventuellt förvränga, minnas fel eller glömma händelser. Fördelen var att respondenten kunde ha erhållit ett perspektiv på händelserna, och eventuellt vara mer villig att medge att en avvikande åsikt eller att motstånd förekommit.

Det är viktigt att vara medveten om att uppsatsen gällde en period som varit och ta i beaktande både för- och nackdelarna då respondentens svar tolkas och utvärderas. Uppsatsen är av historisk karaktär men är aktuell eftersom en undersökning av Torslanda Matprojekt eventuellt kan hjälpa andra som vill förbättra skolmåltider eller annan offentlig måltidsverksamhet.

### 3.3.6 Genomförandet av intervjuerna

Intervjuerna genomfördes av uppsatsens författare under första veckan i december 2006. Författaren valde att intervju personalen från köken först och därefter den projektansvariga på stadsdelskontoret. Detta på grund av att författaren trodde att intressant empiri kunde framkomma vid intervjuerna med kökspersonalen som kunde användas vid intervjun med den projektansvariga.





Under veckans gång visade det sig att två intervjuer föll bort på grund av sjukdom. Detta lämnade författaren med sju genomförda intervjuer på fyra skolkök samt en intervju med den projektansvariga, se tabell 3.3:

Tabell 3.3 Genomförda intervjuer i skolköken.

	Kökschef	Kökspersonal
Skolkök A, <400 port/dag	A1	A2
Skolkök B, >400 port/dag	B1	B2
Skolkök C, >400 port/dag	C1	C2
Skolkök D, >400 port/dag	D1	

Vid intervjuerna användes bandspelare. Fördelarna med bandspelare är, enligt Trost, att det går att lyssna till intervjuerna flera gånger efteråt för att kontrollera fakta, tonfall och ordval hos respondenten, vilket författaren ansåg var viktigt. Det går även att skriva ut intervjuerna ordagrant som dock inte var av intresse. Fördelen är även att intervjuaren vid intervjun kan koncentrera sig på att lyssna och ställa frågor och slipper lägga energi på att anteckna eller komma ihåg det som blir sagt. Eftersom författaren var ovan vid att genomföra intervjuer ansåg hon att en bandspelare var ett bra hjälpmedel för att kunna åstadkomma en bra intervju (Trost, 2005).

Nackdelarna med bandspelare, enligt Trost, är att det är tidsödande att lyssna och skriva ner intervjuerna i efterhand. Respondenten kan även, trots sitt godkännande, känna sig besvärad av bandspelaren. Detta brukar dock bara märkas i det inledande skedet av intervjun (Trost, 2005).

### 3.3.7 Erfarenheter från genomförda intervjuer

Vid genomförandet av intervjuerna vid det första skolköket tog intervjun med kökschefen cirka 45 minuter och intervjun med kökspersonalen cirka 20 minuter. Intervjuaren upplevde detta som ett problem och antog att det var för att hon inte lagt ner lika mycket tid på den andra intervjun då hon kände att hon upprepade sig. Detta var något som hon tänkte på vid intervjuerna på de andra skolköken. I slutändan visade det sig dock att detta blev resultatet vid alla skolor, intervjuerna med kökscheferna tog ungefär dubbelt så lång tid. Intervjuaren kunde se att orsaken till detta var att området om budget inte togs upp vid intervjuerna med kökspersonalen, samt att kökschefen fick svara på lite allmänna frågor om köket och antal anställda. Intervjuaren upplevde även att engagemanget för projektet var större hos kökscheferna än hos kökspersonalen, de var mer villiga att svara utförligt på frågorna och delge sina åsikter. Kökspersonalen ansåg även att de inte hade så mycket mer att tillföra eftersom de antog att kökscheferna redan sagt allt.

Vid intervjun med den första kökschefen framkom det att rektorn vid varje skola styrde måltidsverksamhetens budget, vilket var ny information. Intervjuaren hade antagit att det var stadsdelskontoret och politikerna som styrde den.

Vid intervjuerna med kökscheferna och kökspersonalen framkom det, som författaren förutsett, frågor som intervjuaren sedan inkluderade i sin intervjuguide med den ansvariga för projektet. Bland annat florerade det rykten bland kökspersonalen som intervjuaren valde att kontrollera med den projektansvariga.



Intervjuaren upplevde att det fanns vissa likheter mellan intervjuerna som genomfördes med respondenterna från samma skolkök. Deras åsikter var mer samstämmiga jämfört med respondenterna mellan olika skolkök. Intervjuaren kan i efterhand se att uppsatsen eventuellt hade fått ett större djup om alla respondenterna tagits från olika skolkök.

Intervjuguiden ändrades inte under genomförandets gång. Intervjuaren upplevde att respondenterna uppfattade frågorna korrekt. Ibland omformulerades en fråga för att poängtera innebörden om svaret från respondenten inte upplevdes tillräckligt uttömmande. På grund av att ett par av respondenterna hade utländsk bakgrund och inte pratade felfri svenska så kan det ha förekommit missuppfattningar både från deras sida och från intervjuarens sida. Detta sänker uppsatsens validitet något.

Vissa av respondenterna bland kökspersonalen upplevdes stressade och var kortfattade. Detta resulterade i att intervjuaren upprepade frågor för att få ett mer tillfredsställande svar. Respondenterna var inte tveksamma till någon fråga och avvisade ingen fråga, vilket stärker validiteten hos uppsatsen. Intervjuaren upplevde att hon fick ett stort förtroende från respondenterna då de vid vissa tillfällen delade med sig av känslig information om privatlivet. Detta stärker även det validiteten på uppsatsen.

Vid intervjuerna användes frågorna i intervjuguiden i större utsträckning än vad intervjuaren från början hade förutsett. Detta resulterade i att intervjuerna genomfördes relativt lika med en hög standardisering, vilket stärker reliabiliteten på uppsatsen. Frågorna ställdes dock inte i samma ordning och intervjuaren upplevde att när hon lyssnade på intervjuerna i efterhand var de lite hoppiga och det var svårt att hitta en röd tråd, vilket försvårade arbetet med att skriva ner empirin.

Eftersom platsen för intervjuerna var förlagd till skolköken så uppstod det störande moment vid alla intervjuer med kökscheferna. Det kom in annan personal för att hämta saker, telefonen ringde och det kom leveranser med varor. Vid dessa avbrott stängdes bandspelaren av. Intervjuaren upplevde inte att detta påverkade den information som framkom. Respondenterna verkade inte bli stressade på grund av avbrotten eftersom de fick tillåtelse att ta dem.

Intervjuaren upplevde att ett par av respondenterna kände sig nervösa över att bli inspelade på band. Nervositeten verkade dock gälla att de var oroliga för att de inte skulle prata tillräckligt högt eller tydligt. Intervjuaren poängterade att de inte skulle oroa sig för detta och bandspelaren verkade inte påverka intervjun i övrigt. Intervjuaren anser att denna oro visade på en seriös inställning från respondentens sida gällande uppsatsen.

Respondenterna, framförallt kökscheferna, visade ett stort intresse för uppsatsen. De var oroliga för att de inte skulle komma ihåg exakta datum och letade därför upp papper för att kunna delge detta, trots att intervjuaren inte bad om det. Det visade på ett stort engagemang och viljan att vara korrekt och lämna riktig information. Intervjuaren vill poängtera att respondenterna i skolköken är personer som normalt sett inte blir uppmärksammande eller intervjuade. Det kan vara en bidragande faktor till deras visade intresse. Intervjuaren upplevde att de hade ett stort behov av att diskutera situationen i skolköken, både det bra och det dåliga.



Intervjuaren upplevde inte att respondenterna hade svårt att minnas vad som hänt vid, det som Lewin benämner, upptiningsfasen och förändringsfasen av projektet. De hade som sagt svårt att minnas exakta datum, vilket dock inte påverkar uppsatsens syften.

### **3.4 Giltighetsanspråk**

Med reliabilitet, eller tillförlitlighet, menas att en mätning ska vara så stabil som möjligt. Alla intervjuer ska ske på samma sätt, situationen och frågorna ska vara likadana. Reliabilitet består av fyra komponenter;

- kongruens, vilket innebär likhet mellan frågor som ska mäta samma sak
- precision, som handlar om intervjuarens sätt att registrera svaren
- objektivitet, där en hög objektivitet innebär att skilda intervjuare registrerar samma sak på samma sätt
- konstans, som berör tidsaspekten och förutsätter att det som undersöks inte ändras över tid.

En undersökning med hög reliabilitet innebär att om den upprepas vid en annan tidpunkt så kommer den att generera exakt samma resultat. För att uppnå hög reliabilitet krävs det att en hög standardisering råder (Trost, 2005). Eftersom intervjuerna i slutändan genomfördes med en relativt hög grad av standardisering innebar det även att reliabiliteten blev hög. Kongruens uppnåddes genom att en likadan intervjuguide användes vid intervjuerna med kökscheferna och kökspersonalen, där samma frågor ställdes. Precisionen blev hög eftersom intervjuerna spelades in. Objektivitet uppnåddes i den bemärkelsen att alla intervjuer genomfördes av samma person, uppsatsens författare. Konstans uppnåddes eftersom det som undersöktes var av historisk karaktär vilket inte kommer att förändras med tiden.

Med validitet eller giltighet menas att instrumentet eller frågan mäter det den är avsedd att mäta (Trost, 2005). Eftersom författaren vid intervjuerna kunde ställa följdfrågor då ett svar ansågs otydligt och respondenten kunde ställa frågor om han/hon inte förstod frågan, anses validiteten för undersökningen vara hög. Validiteten stärktes även av att inga oklarheter uppstod vid genomförandet av intervjuerna och respondenterna svarade på alla frågor. Detta med undantag från de två intervjuerna som skedde med respondenter med utländsk bakgrund.

### **3.5 Presentation av primärdata**

I följande kapitel kommer insamlad primärdata att presenteras genom att författaren gjort en utskrift av intervjuerna. Att göra en utskrift av intervjuer innebär, enligt Kvale, att översätta från talspråk till skriftspråk. Dessa är kopior som fungerar som en tolkning av det ursprungliga materialet. Kopiorna kan ses som kartor som framhäver vissa aspekter väsentliga för undersökningens syfte. Författaren valde att inte skriva ut intervjuerna fullständigt utan gjorde en sammanfattning, skapade kartor, av intervjuerna efter att ha lyssnat på det bandade materialet. Sammanfattningarna består av den information som författaren ansåg var väsentlig för undersökningens syften. Valet att inte skriva ut intervjuerna fullständigt berodde på att författaren ansåg att irrelevant information som inte passade uppsatsens syften skulle göra framställningen av empirin rörig. Författaren ansåg även att en sammanfattning av empirin gav en



bättre grund för den senare analysen. Kvale hävdar att det inte finns en sann och helt objektiv utskrift av en intervju, utan de är utskrivna för att passa syftet, vilket författaren anammat. Under intervjuerna framkom det information som berörde projektets tredje fas, återfrysningsfasen. Den empirin valde författaren att presentera och diskutera i kapitel sex, Epilog.

Eftersom frågorna och nyckelorden i intervjuguiderna mest var till stöd för intervjuaren vid genomförandet av intervjuerna valde författaren att inte använda sig av dessa vid presentationen av primärdata, då presentationen skulle bli rörig. Empirin skiljer sig även åt mellan respondenterna av samma orsak. Istället valde författaren att ställa upp nya mer övergripande områden i empirin var under primärdata presenteras. Detta för att ge en bättre överblick av empirin. Författaren valde även att inte presentera svaren på frågorna under det inledande området, som behandlar respondenternas arbetslivserfarenhet, för att försäkra respondenternas anonymitet. Frågorna hade ingen relevans för uppsatsens syften utan användes vid intervjuerna för att på ett naturligt sätt inleda ett samtal.

I empirin presenteras först primärdata från intervjun med den projektansvariga, Karin Pettersson, för att ge en bild av hur projektet såg ut. Därefter presenteras empirin från intervjuerna med kökscheferna. Empirin presenteras område för område och inte person för person. Detta för att läsaren lättare ska kunna jämföra respondenternas svar. Sist presenteras på samma sätt empirin från intervjuerna med kökspersonalen.

### ***3.6 Analysens upplägg***

I kapitel fem analyseras empirin utifrån referensramen i kapitel två. Den är främst kopplad till Senges idéer om organisatoriskt lärande samt Brunsson och Rombachs idéer kring budgeten. Författaren har inte kopplat analysen till avsnittet om organisationsutveckling eftersom det skulle medföra upprepningar av Senges idéer. Avsnittet om organisationsutveckling i kapitel två kan mer ses som en inledande text till den om organisatoriskt lärande. Analysen speglar främst den samlade bilden av respondenternas svar.



## 4. Empiri

---

*I följande kapitel presenteras empirin från de genomförda intervjuerna. I det första avsnittet presenteras fakta om Torslanda Matprojekt som framkom av respondenterna. Avsnitt 4.2 behandlar empirin från intervjun med Karin Pettersson som var projektansvarig. Därefter presenteras empirin från intervjuerna med kökscheferna i avsnitt 4.3. Kapitlet avslutas med empirin från intervjuerna med kökspersonalen i avsnitt 4.4. I de två sista avsnitten presenteras empirin område för område.*

---

### 4.1 Torslanda Matprojekt

Visionen för Torslanda Matprojekt var att skolköken skulle laga Sveriges bästa skolmat respektive förskolemat. Denna vision formulerades sedan om till projektets målformulering som löd ”Målet med Matprojektet är att arbeta för en god måltidskultur och matglädje i Torslanda”. Projektet bestod även av nio delmål som går att läsa i kapitel ett under avsnitt 1.2. För att uppnå målen med Torslanda Matprojekt fick all personal inom skolmåltidsverksamheten bland annat genomgå ett utbildningspaket (se bilaga 4) som bestod av olika kurser, föreläsningar och studiedagar. Personalen delades delvis upp i olika grupper, efter vilken kunskapsnivå de hade, så att utbildningen skulle kännas relevant. Torslanda Matprojekt inleddes genom att Karin Pettersson anordnade köksmöten där all personal från alla skolkök träffades. Det var under dessa möten som projektets mål och visioner togs fram. Karin Pettersson anordnade sedan köksmöten en gång i månaden under hela projektets gång.

### 4.2 Projektansvarig

Karin Pettersson, (K.P.), är anställd som ekonom på stadsdelskontoret i Torslanda sedan hösten 1999. Hennes erfarenhet inom matlagning har hon fått genom att ha arbetat extra som kallskänka i ett storkök<sup>4</sup>. Matlagning är hennes största intresse och när hon var 21 år började hon genomföra matuppdrag för vänner och bekanta. För fyra år sedan startade hon en egen matverksamhet där hon bland annat anordnar kurser. Hon kallar sig för en självlärd duktig amatör som idag sitter i styrelsen för Västra Gastronomiska Akademiens Vänförening<sup>5</sup>.

#### 4.2.1 Projektets start

K.P. upplevde att det alltid klankades ner på skolmaten och kände att hon ville genomföra en förändring. Idén till Torslanda Matprojekt startade då hon läste fakturorna från skolmåltidsverksamheten i Torslanda och såg att de använde mycket hel- och halvfabrikat. Hon ansåg att det hände mycket inom området mat på den privata sidan, kockar hade status och matlagning var något kreativt som följde trender. Det var ett område som media fokuserade mycket på. K.P. ansåg att även den

---

<sup>4</sup> Storkök används som benämning på storhushåll i skolor, sjukhus och liknande inrättningar. Till storhushåll räknas alla verksamheter som serverar mat utanför hemmet.

<sup>5</sup> Västra Gastronomiska Akademiens Vänförening främjar matkulturen i västra Sverige. Mer information finns på deras hemsida: [www.vgak.info/vanf/](http://www.vgak.info/vanf/)



offentliga sektorn skulle kunna få samma uppmärksamhet och kunna skapa arbetsglädje för matlagning. Hon ville även skapa gemensamma riktlinjer för kosthållning i stadsdelen. Det var något som saknades eftersom det inte fanns en samordnande kostchef. K.P. berättade att hon förmedlade sina idéer och tankar till förskolechefen för stadsdelen. Det visade sig att hon hade samlat all personal för måltidsverksamheten inom förskolan för att skapa ett samarbete i form av köksmöten. K.P. anslöt sig till denna grupp som sedan även kom att inkludera all kökspersonal från skolorna på begäran från fackförbundet.

K.P. fick klartecken från sin chef på ekonomiavdelningen att arbeta med Torslanda Matprojekt så länge hon genomförde sina huvudsakliga arbetsuppgifter på ekonomiavdelningen. I hennes arbete ingick även att arbeta med ekonomiutveckling, vilket hon avstod från för att istället arbeta med projektet. Eftersom hon hade initierat idén själv så fanns det aldrig några krav från något håll att hon skulle återredovisa hur det gick. Hon körde sitt "eget race" utan hjälp från någon annan. På grund av detta upplevde hon att projektet kändes otydligt i början.

K.P. berättade att hon började med att söka EU-bidrag för kompetensutveckling, vilket hon även fick. Därefter gjorde hon, tillsammans med kökscheferna och kökspersonalen, en verksamhetsanalys där de kom fram till var de befann sig i nuläget. Ett drömläge skapades sedan om god måltidskultur, vilket representerade vart kökscheferna och kökspersonalen ville komma. De ville skapa matglädje och det skulle nås genom kompetensutveckling.

#### **4.2.2 Projektets mål och visioner**

K.P. berättade att all skolmåltidspersonal var med och arbetade fram målen och visionerna, vilket hon var mycket mån om. Hon beskrev projektets mål som lite kaxigt. Från början skulle de sträva efter att få Sveriges bästa skolmat. Hon ansåg att det var bra med ett högt satt mål. Det formulerades dock om till att åstadkomma en god måltidskultur, eftersom det var lättare att se om det uppnåddes. En viktig del av målet med Torslanda Matprojekt var att köken skulle laga all mat från grunden och inte använda några hel- eller halvfabrikat.

K.P. förklarade att projektets mål och visioner bestod av många delar eftersom skolmåltidspersonalen ville fånga upp hela måltidssituationen. För att kunna uppnå en god måltidskultur ansåg de att det krävdes att många delar involverades. Skulle bara vissa delar ha tagits med skulle projektet bara ha blivit halvdant utfört.

#### **4.2.3 "Bambatant"**

K.P. berättade att när hon kom till Göteborg så upplevde hon uttrycket "bambatant" som något hemskt. Hon tyckte inte det var värdigt för en yrkesgrupp att bli kallad det och såg ingen yrkesstolthet i benämningen. Hon förklarade att hur man såg på människor var något som låg henne varmt om hjärtat. Hon förstod att uttrycket "bambatant" var något som satt i sedan flera generationer, hon ville dock förändra det i och med projektet.



#### 4.2.4 Förändringsarbetet

Förändringsarbetet tog form under de så kallade köksmötena. K.P. berättade att hon i början inte visste hur hon ville arbeta med projektet och fick känna sig för. Det var lite trevande eftersom hon inte hade fått ett specifikt uppdrag att utföra. Under de första mötena fanns inga mål, utan det handlade mer allmänt om vad K.P. ville förändra. Hon tänkte att träffades all kökspersonal så skulle de kunna inspirera varandra till att skapa en förändring. Hon berättade att i början vid mötena satt alla köken samlade vid sina egna bord och det förekom ingen kontakt mellan köken. Det första arbetet handlade därför om att lära känna varandra och skapa ett nätverk. K.P. berättade att utbildningarna startade relativt snart efter att mötena startade. Hon ville i största möjligaste mån inte dela upp personalen i olika grupper under utbildningarna eftersom köksarbetet handlade om ”teamwork” där det fanns en rotation mellan arbetsuppgifterna.

Under projektets gång så förändrades tidsplanen och visionerna allt eftersom. De upptäckte vad de behövde satsa mer på, till exempel specialkost<sup>6</sup>. Utbildningen inom miljö och ekologiska livsmedel tidigarelades eftersom utbildningen erbjöds till ett förmånligt pris och det dessutom erhöles bidrag redan under andra året av Torslanda Matprojekt.

#### 4.2.5 Motstånd

K.P. berättade att det fanns vissa i personalen som inte ville genomföra förändringen eftersom de var nöjda med sin arbetssituation. Hon ansåg att om de blev övertygade om att förändringen var bra så skulle de haka på projektet. Hon fortsatte med att säga att det alltid finns motståndare till förändring. Det finns en trygghet i det som är. Hon kommenterade att hon inte ville förändra allt inom måltidsverksamheten och att det inte var några extrema förändringar som skulle genomföras. K.P. berättade att de skulle arbeta med att förändra tankesättet, tänka lite nytt och arbeta med kvalitet.

K.P. påpekade att all skolmåltidspersonal var med och arbetade fram projektets mål och visioner, vart de ville komma och varför. Hon poängterade att det absolut inte var hennes visioner och tankar som projektet grundade sig på. Hon tillade att personalen kanske inte alltid tänkte på det, att de hade varit med och tagit besluten om förändringarna och att de var delaktiga i en process. K.P. sa att det var personalen som hon brunn och värnade om. Hon var mån om att de skulle få den uppmärksamhet de var värda, men hon accepterade om de sa nej till något.

Alla var inte lika engagerade i förändringsarbetet. Det gick aldrig att få fram. Men K.P. ansåg inte att det var svårt att övertala de som var emot projektet eller delar av det. Hon sa att i en så stor grupp så fanns det många drivande personer som hjälpte henne att skapa motivation. Hon berättade att ibland krävdes det dock lite extra insatser och arbete för att få med sig alla. På köksmötena kom hon med många förslag, men alla beslut togs tillsammans och hon genomförde aldrig något som inte majoriteten av skolmåltidspersonalen godkände. Hon tillade dock, med ett leende, att hon hade bra övertalningsförmåga. Men var det någon som absolut inte ville eller kunde genomföra en förändring så var det accepterat, så länge de framförde det till

<sup>6</sup> Specialkost avser mat som serveras till personer som av någon anledning, till exempel födoämnesallergi eller sjukdom, inte kan äta vissa livsmedel.



hennes. Hon upplevde aldrig att hon tvingade någon, och tillade att många saker under projektets gång var frivilligt, vilket innebar att inte alla var delaktiga.

#### 4.2.6 Budget

K.P. berättade att tanken med Torslanda Matprojekt var att det skulle genomföras med en oförändrad budget. Hon krävde aldrig några extra pengar även om hon gärna skulle ha sett att budgeten ökades något. Hon ansåg inte att det behövde kosta mer att laga en god sås som att laga en mindre god sås. Hon ansåg även att togs det fram en bra salladsbuffé så skulle man kunna minska på köttet, vilket skulle innebära att kostnaderna skulle minska. Det handlade om att prioritera och tänka om. Pengarna som fanns skulle användas på bästa sätt.

K.P. berättade att hon ansökte om EU-bidraget genom att skicka in en projektbeskrivning där hon beskrev varför pengarna behövdes och vad de skulle användas till. Hon poängterade i sin ansökan att skolmåltdspersonalen hade en eftersatt fortbildning, vilket resulterade i att de låg efter med sina kunskaper. När hon beviljades bidraget ville EU att stadsdelen bidrog med lika mycket. Eftersom personalkostnaderna motsvarades av den summa som erhöles i bidrag, och inga vikarier behövdes på grund av att utbildningarna förlades till studiedagar eller efter arbetstid, så innebar projektet aldrig några merkostnader för stadsdelen. EU-bidraget täckte kostnaderna för konsulter, föreläsare och hyra av lokaler. K.P. berättade att projektet även fick bidrag från Agenda 21 till att skapa miljömåltider.

Efter två år tog EU-bidraget slut, vilket innebar att det endast fanns tillgång till de årliga kompetensutvecklingspengarna. K.P. ansåg att pengarna från bidraget räckte för att genomföra förändringarna inom Torslanda Matprojekt. Hon ansåg att allt inte handlade om pengar. Det var inte viktigt att bara satsa på kurser och fortbildningar, utan det skulle även ge ett resultat i det dagliga arbetet. Skolmåltdspersonalen skulle åstadkomma något kreativt av det de lärde sig. Idén till att anordna en skördevecka skapades. Maten som serverades under den veckan skulle ha fokus på ekologiska livsmedel och mycket frukt och grönsaker. Eftersom detta uppfyllde ett politiskt mål så bidrog stadsdelen med pengar för att täcka merkostnaderna.

K.P. berättade att budgeten för skolmåltderna inte förändrades under projektets gång. Det var rektorerna på varje skola som beslutade om hur mycket pengar som skulle gå till måltidsverksamheten. Det fanns neddragningar gällande personalen i köken, men då effektiviserades arbetet genom att bricksystemet togs bort, vilket resulterade i mindre disk. Det handlade om att organisera och tänka om.

På frågan om hon ansåg att skolan och skolmåltdsverksamheten borde ha fått mer pengar svarade hon att det hade varit kul om man kunde ha lagt mer pengar på måltidsverksamheten. Samtidigt var hon medveten om vad kommunal verksamhet stod för och att det handlade om kostnadsfördelningar och prioriteringar som var tvungna att vägas mot varandra. Hon var medveten om att hade mer pengar lagts på skolmåltderna så hade nedskärningar fått göras i någon annan verksamhet. K.P. berättade att visionerna och önskningarna var höga, men samtidigt var hon realist och tyckte det var spännande att arbeta med de faktiska resurser som det fanns tillgång till.





K.P. försökte uppmuntra kökscheferna till att argumentera för sin budget och inte bara acceptera det de blev tilldelade. De skulle även argumentera mot eventuella nedskärningar. Hon ville att kökscheferna skulle sätta sig själva i centrum. Hon poängterade att rektorerna för det mesta visste minst om måltidsverksamheten på skolan och att det var kökscheferna som hade kunskapen och var tvungna att förmedla den.

#### **4.2.7 Upplevelsen av projektet**

K.P. upplevde att projektets vision blev bra när den gjordes om till att skolmåltidsverksamheten skulle uppnå en god måltidskultur. Hennes egen vision stämde bra överens med projektets, men var egentligen större. Hon hade gärna velat lägga mer pengar på råvaror, ha fler kockar och dubbla maträtter. Men som sagt så var K.P. medveten om vad för konsekvenser det skulle ha inneburit för resterande kommunal verksamhet.

K.P. ansåg att det viktigaste med Torslanda Matprojekt var att skolmåltidspersonalen skulle känna sig nöjda och stolta med sitt arbete. Hon ansåg att det var viktigt att de fick en yrkes stolthet samt att de blev sedda och fick fortbildning. Hon tyckte även att det var viktigt att personalen lärde sig sätta sig själva i centrum, det var ingen annan som kunde göra detta. Personalen var verktygen för att skapa en god måltidskultur. Hon resonerade som så att var de nöjda och stolta så skulle de göra ett bra arbete och eleverna skulle bli nöjda, vilket i sin tur skulle göra personalen nöjd.

K.P. berättade att hon var nöjd med utfallet av projektet och hur långt de nådde fram till 2005. Deras mål var att få fokus på mat, vilket uppnåddes genom publicitet i media. Skolmåltidspersonalen fick bort ojämnheter i kvaliteten på maten och skapade en gemensam bas, även om alla arbetade självständigt. K.P. poängterade dock att målet med en god måltidskultur är något som aldrig tar slut, det går alltid att sträva efter att bli bättre. Hon sa att det gäller att hela tiden utvecklas och aldrig stanna upp, vilket inneburit att arbetet har fortsatt även efter det att Torslanda Matprojekt avslutades.

### **4.3 Kökscheferna**

I följande avsnitt redovisas svaren från intervjuerna med de fyra kökscheferna A1, B1, C1 och D1.

#### **4.3.1 Projektets start**

A1 beskrev K.P. som en mycket drivande person i projektet. Det var hon som kom med alla idéer. A1 kommenterade dock att alla i personalen var med och diskuterade och tog fram visionerna och målen. Skolmåltidspersonalen kände ett stort behov av att få ett samarbete mellan köken eftersom det inte fanns någon samordnande kostchef. Innan Torslanda Matprojekts start arbetade alla köken var för sig, men i och med projektet utvecklades ett utbyte av tips och idéer mellan köken.

A1 ansåg att det fanns många som var motstridiga i början. K.P. talade dock varmt för projektet, och i och med att de fick genomgå många bra utbildningar så övervanns



motståndet. Hon berättade att många ur den äldre personalen, som var emot förändring, hade försvunnit åren innan projektets start. A1 poängterade att hon alltid var mycket positiv.

A1 berättade att vissa delar av projektet var krävande i början och att det blev lite kaosartat i köket. Vid den första skördeveckan ”stupade” alla. Den kändes jobbig och stressig. Det diskuterades på mötena och det beslutades att man inte behövde göra allt som från början var planerat. A1 kunde tänka sig att köken som använde mycket hel- och halvfabrikat tidigare tyckte att det var en svår omställning att laga allt från grunden.

B1 berättade att på de första köksmötena diskuterades olika idéer varav mycket var drömmar. Det handlade om ”brainstorming”, alla sa vad de tyckte och tänkte. B1 upplevde dem som lite röriga. Det var dock inte svårt att komma överens eftersom skolmåltidspersonalen var instruerade om att inte bry sig om budgeten.

I början upplevde B1 att skördeveckan var ansträngande, vilket berodde på att alla skolor skulle ha samma meny. Det förändrades sedan så att alla skolor fick välja meny, men skulle ha samma teman till exempel ”Havet” på tisdagen.

C1 ansåg att det var en bra idé att starta projektet. Hon upplevde inte förändringen till att laga all mat från grunden som något större problem eftersom hon redan lagade den mesta maten från grunden. Hon berättade att en del kök bara köpte hel- och halvfabrikat, så för dem var det jobbigare. C1 berättade också att de tog hänsyn till debatten kring fett och socker och försökte laga mat som var nyttig för eleverna.

D1 berättade att i början togs ett gemensamt beslut om vad de skulle göra med projektet genom att alla ”bambatanter” fick säga vad de behövde, tyckte och ville. Orsaken till att projektet startades var, enligt D1, att skolmåltidspersonalen ville höja statusen på yrket. Det upplevdes som ett problem att de alltid glömdes bort i debatten om skolan. Bland skolmåltidspersonalen fanns det även stora skillnader i kunskapsnivån och det skulle jämnas ut och på så sätt höja statusen på yrket. D1 tyckte att projektet var en ”kalasidé”. Hon tyckte det var fantastiskt att någon ville satsa på personalen i köken.

D1 berättade att de personer som var negativa till projektet vid starten ändrade uppfattning allt eftersom. Vissa av dem fick dessutom pengar i efterhand som kompensation för att de genomförde vissa förändringar.

### 4.3.2 Projektets mål och visioner

A1 upplevde att projektets vision, om att laga all mat från grunden, skulle bli svår att uppnå. Hon var inte orolig för sitt eget kök eftersom hon var van att laga mat från grunden, men trodde att det skulle bli svårt för de andra köken som hade lite personal med begränsad kunskap.

B1 ansåg inte att projektets vision var genomförbar. Hon berättade att hon var realist och att hon direkt insåg att de ekonomiska förutsättningarna inte tillät det. Dessutom krävdes det mer personal, och personal med ordentlig utbildning. Det var inte realistiskt med tvårättersmeny och efterrätt. Hon insåg även att vissa svårare recept,



som till exempel lasagne, inte skulle gå att laga eftersom tiden var för knapp på dagarna. B1 framförde inte dessa åsikter vid projektets start eftersom hon ansåg att man inte skulle vara negativ. De andra bland personalen skulle ha ansett att hon var tråkig och negativ. Hon lovade inte att hon skulle genomföra förändringarna heller, utan var helt enkelt neutral. Hon kände sig aldrig tvingad att genomföra några förändringar som hon inte ville.

C1 berättade att när projektet startade var det många delar som ingick i visionen. Hon kände att det var mycket som skulle göras i form av olika utbildningar. Det visade sig dock att de hann med det mesta.

Gällande visionen sa D1 att självklart var mycket önsketänkande. Personalen visste från början att delar av visionen inte skulle gå att uppnå. Hon berättade att de ville sikta högt och på så sätt nå hyfsat högt i verkligheten:

- *Vi satte målen högt och när man halvvägs så är det bra.*

Orsaken till att skolmåltidsverksamheten inte kunde nå alla visionerna, enligt D1, var att det var ont om pengar och tid. Personalen ville inte tänka på det i början eftersom de ville skapa arbetsglädje och få till en förändring. Hon sa att det viktiga med projektet var att försöka ändra tankesättet och kunna göra något bra av de resurser som fanns. D1 poängterade:

- *Det är inte alltid det behöver kosta mer för att man vispar ihop en sås från grunden istället för att ta pulver.*

D1 berättade att målet var att ändra det tråkiga tankesättet kring matlagningen och få personalen att tycka att det var roligt, få dem att känna sig stolta. Hon medgav att man blev bekväm i sin arbetsroll och gjorde saker för att det var lätt, då behövdes det nytänkande.

### 4.3.3 ”Bambatant”

A1 ansåg inte att idén med att ändra deras benämning från ”bambatant” till kock eller liknande var nödvändig. Hon hade inget emot att det kallades ”bamba” och att hon var en ”bambatant”. Hon tillade att de flesta eleverna använde hennes namn. A1 ansåg att det var ett onödigt arbete att försöka genomföra den förändringen och hon trodde inte att det var så många andra som brydde sig. Möjligtvis de bland personalen som saknade motivation för yrket. A1 ansåg inte att hon kunde kalla sig kock eftersom hon inte hade samma utbildning och kunskap. En kock skulle vara mer kunnig inom matlagning och kunna laga mer piffig mat på fina restauranger och dessutom kunna hantera ekonomi.

B1 sa att hon var mycket missnöjd med att hon och den andra personalen blev kallad ”bambatanter”. Hon ville förändra det för att höja statusen på sin yrkesroll, men även för att höja lönerna. Hon berättade att eleverna var bättre än lärarna på att kalla dem kockar eller att använda deras namn. Hon poängterade att de var två kockar som arbetade i köket och resten var personal, inga ”bambatanter”. Hon kunde till viss del förstå uttrycket ”bambatant” eftersom det var göteborgskt, men ville inte bli kallad för det. Diskussionen om att ändra uttrycket ”bambatant” togs upp under projektet, vilket



hon ansåg var bra, men det skulle ha behövts diskuteras mera och tagits upp med deras chefer. Hon sa att det inte blev det resultat som skolmåltidspersonalen hade velat. B1 förklarade att de ville ha status. Det var något som hon framförde på köksmötena, men det gav inget resultat.

Under intervjun med respondent C1 diskuterades inte benämningen ”bambatant”.

D1 berättade att skolmåltidspersonalen skulle kalla sig kockar, men att hon sa ”bambatant” eftersom det var charmigt och göteborgskt. Hon sa att diskussionen kring vad de skulle kalla sig började då det kom en manlig kock till ett av köken. Då resonerades det kring att kvinnor också var kockar. D1 ansåg inte att det var en viktig diskussion.

#### 4.3.4 Utbildningen

A1 upplevde att utbildningarna var bra och lärorika, även om hon inte lärde sig något nytt. Hon kommenterade att man alltid behövde förnya sina kunskaper. För den övriga personalen trodde hon att utbildningarna var mycket givande, inte bara kunskapsmässigt utan även genom att en gemenskap skapades. De bland personalen som tidigare varit motstridiga till projektet insåg att utbildningarna var bra och att de stärkte dem själva och den övriga personalen i köken. A1 upplevde framförallt att utbildningen inom specialkoster underlättade arbetet för henne eftersom fler i personalen fick samma kunskap.

B1 berättade att hon fick gå på många kurser och ansåg att det var bra eftersom kunskap alltid måste fyllas på.

C1 ansåg att alla kurser hade varit roliga. Hon berättade om vilka hon hade fått genomgå med fokus på den i personlig utveckling. Hon berättade att skolmåltidspersonalen hade fått tips om hur de skulle bemöta människor på ett bra sätt. De hade fått försöka komma fram till vad för typ av människor de var genom att identifiera sig med ett djur<sup>7</sup>. På så sätt lärde sig personalen hur de reagerade på kommentarer i olika situationer. Hon tyckte det var en mycket rolig och lärorik kurs. Den gav en tankeställare gällande att alla människor var olika och att man kunde ha bra och dåliga dagar. Man skulle inte påverkas allt för mycket av andra personer utan lyssna till sig själv. Kursen resulterade i en del skämt i köket en tid efteråt, vilket lättade upp stämningen.

D1 berättade att hon inte upplevde att någon av utbildningarna var överflödiga även om vissa saker var upprepning. Hon sa att man alltid behöver påminnas. Hon berättade ingående om kursen i personlig utveckling, som hon upplevde som mycket rolig och intressant. Skolmåltidspersonalen lärde sig att vara gladare och trevligare och tänka på att matsalen var en lunchrestaurang för eleverna, som skulle ses som kunder. Personalen skulle inte vara tråkiga ”bambatanter”. D1 berättade att de fått lära sig att alla människor var olika och att det behövdes på en arbetsplats för att den skulle fungera. Det hade varit intressant att tänka till om hur man var som person och

---

<sup>7</sup> Inom personlig utveckling finns en idé om att ett arbetslag består av personer som kan delas in i fyra element, djur: hunden, en St. Bernard som är lydig, krokodilen som kan ”bitas” lite, ugglan som är en tänkare och inte säger så mycket och noshörningen som bara springer rätt över folk.



hur man uppfattades av andra. En tid efteråt skojades det mycket i köket om vilka djur personalen var.

D1 ansåg att kurserna stärkte personalen i köket, framförallt ekonomibiträderna som lärde sig mycket om grönsaker och sallader. Hon upplevde dock en viss stress med utbildningarna eftersom det var svårt att få tiden att gå ihop då man inte fick några vikarier för att gå på dem. Dessutom var det svårt att efter en lång arbetsdag sätta sig och lyssna på föreläsningar eftersom man var trött. D1 trodde därför att hon hade gått miste om kunskap, vilket hon tyckte var synd. Detta vågade hon knappt yttra eftersom hon tyckte att utbildningarna var värda den extra stressen och hon skulle ha gjort om det idag.

### 4.3.5 Köksmötena

A1 ansåg inte att köksmötena gav något större utbyte i början. Då handlade det om att planera kurser och studiedagar. Hon sa att då funderade nog alla på vad de egentligen höll på med, men sedan blev personalen mer positiv. Det var i slutet av projektet som mötena resulterade i ett konkret utbyte av tips, idéer och recept. A1 beskrev att samarbetet mellan köken blev mycket större jämfört med innan projektets start.

A1 berättade att i början försökte alla i köket gå på mötena, men att det senare bara blev hon. Det fungerade inte att alla gick på mötena eftersom de då inte hann göra klart sina arbetsuppgifter i köket. A1 förmedlade istället vidare till sin personal den information hon fått på mötena. Hon upplevde att samarbetet mellan köken kom så långt att det inte fanns ett behov av att alla gick på mötena. Det blev så i alla kök.

B1 ansåg att köksmötena var bra. Hon kände ofta att personalen hade velat ha mer ”friprat”, men det fanns inte tid. Hon berättade att alla var välkomna på mötena, men att det bara kom några från varje kök.

B1 berättade att i och med köksmötena blev gemenskapen bättre mellan köken. Det blev lättare för personalen att ringa varandra. B1 sa att hon uppskattade att veta vilka alla var så att man hade ett ansikte på den person som svarade när man ringde till de olika köken. Köksmötena resulterade i ett stort utbyte av recept, tips och idéer. Det skapades ett bra samarbete. B1 upplevde att man tidigare hade känt sig ensam och inte haft någon att ringa till.

C1 ansåg att köksmötena var bra från början. Hon tyckte det var trevligt att träffa personer som hon annars inte skulle ha träffat och pratat med och det skapades en gemenskap. Hon tyckte att det var trevligt att veta vem som var vem i köken, vilket underlättade när man ringde varandra.

D1 berättade att mellan köken skapades det ett mycket bra ”teamwork”. I och med att det fanns gemensamma mål och visioner att uppnå hölls inget hemligt och man försökte inte lägga krokben för varandra. Hon såg alla i de olika köken som arbetskamrater och delade gärna med sig av sina erfarenheter. Det fanns dock alltid någon som inte var intresserad av att dela med sig av sina idéer och ville göra på sitt eget sätt. D1 berättade också att det förekom lite avundsjuka mellan köken, men det berodde inte på projektet. Det handlade om att vissa kök fick mer personal och pengar jämfört med andra.



Till en början handlade mötena om vad för inriktning projektet skulle ha och vad man ville uppnå. Senare diskuterades studiedagar och recept med mera. Hon sa att ofta ville personalen prata mer än vad de hann med.

D1 ansåg att skolmåltidspersonalen kom bra överens från början, även om det förekom diskussioner. Det fanns självklart alltid någon negativ själ i gruppen som tvivlade på att de kunde uppnå visionerna på grund av för lite pengar. Hon berättade även att K.P. ”svävade uppe i det blå”, vilket hon sa till henne. Men D1 resonerade som så att det var bra att K.P. ”svävade uppe i det blå” för då kanske de kunde nå relativt högt. Hade hon inte gjort det så hade de kanske inte kunnat uppnå något alls.

### 4.3.6 Budget

A1 berättade att budgeten krympte för varje år och att det definitivt inte fanns plats för att köpa in ekologiska livsmedel. Hon försökte köpa in mer ekologiskt i början av projektet, men senare blev det bara ett par livsmedel. Hon tyckte inte att det gjorde så mycket eftersom de inte höll samma kvalitet som de konventionellt odlade livsmedlen. Men det var synd eftersom det var en av visionerna med Torslanda Matprojekt.

Budgeten var mycket begränsande, men A1 kunde ändå lägga den menyn hon ville. Hon försökte tänka ekonomiskt genom att spara och återanvända rester. Det gjorde att budgeten räckte längre. Hon kände att hon kunde påverka sin budget lite genom att säga vad hon behövde. Hon fick inte alltid som hon önskat, men försökte då hålla sig till den. Det var ingen katastrof om hon inte lyckades. Personalstyrkan krympte under projektets gång vilket gjorde att det var svårt att uppnå alla målen.

B1 berättade att hon kände sig mycket begränsad av budgeten. Hon tyckte det var svårt att hålla den eftersom hon var tvingad att köpa ekologisk mjölk<sup>8</sup>, vilket kostade en krona mer per liter. Utöver mjölken köpte hon in ekologiska bananer, inget annat, det hade blivit för dyrt. Hon sa att hon gärna hade velat köpa in fler ekologiska livsmedel om ekonomin hade tillåtit det. I och med Torslanda Matprojekt blev hon tvingad att ha en utökad salladsbuffé, vilket också kostade mer.

B1 ansåg inte vid projektets start att det gick att förändra maten med den rådande budgeten och den lilla personalstyrkan som fanns. Det framförde hon, men fick ingen respons. Hon berättade att de som ordnade Torslanda Matprojekt menade att det var ett projekt och de fick se hur det blev. Ekonomin skulle inte diskuteras överhuvudtaget. Det viktiga var att allas drömmar och tankar kom fram. B1 ansåg att det hade varit lättare att skapa visionen om skolmåltidspersonalen hade vetat hur mycket pengar som fanns att tillgå. Hon trodde att personalen i de flesta köken kände på samma sätt. B1 avslutade med att säga att ibland fick hon känslan av att cheferna trodde att kökspersonalen kunde trolla, att de kunde åstadkomma alla drömmar och visioner utan att ändra på budgeten och personalstyrkan.

C1 berättade att budgeten inte ändrades i och med projektets start. I början fick kökscheferna kompensation för att skördeveckan kostade lite mer. De pengarna togs från EU-bidraget. Sedan fick de inte någon kompensation, utan fick gå efter sin egen

<sup>8</sup> Göteborgs Stad har beslutat att alla skolor i kommunen ska servera ekologisk mjölk.



budget och skapa en egen meny. Hon tyckte att det blev sämre, men kände ändå att hon vill genomföra den.

C1 tyckte att budgeten var begränsande och kände att hon inte kunde laga den mat som hon hade velat. Hon kunde inte påverka den, utan fick nöja sig med det rektorn gav henne. Det var inget som förändrades i och med Torslanda Matprojekt.

C1 tyckte i början att det verkade svårt att förändra maten med den rådande budgeten. Hon insåg att allt skulle bli mycket dyrare. Hon trodde inte att det skulle vara några problem att laga all mat från grunden, men att köpa in ekologiskt skulle bli mycket dyrare. C1 berättade att i början försökte hon köpa in mer ekologiskt, men att det visade sig att det inte gick. Hon var dock tvungen att köpa in ekologisk mjölk eftersom Göteborgs Stad hade beslutat detta. Cheferna tyckte att merkostnaderna kunde kompenseras genom att man köpte in mer grönsaker och mindre kött. Men det gick inte eftersom eleverna ville ha kött.

D1 sa att hon inte kunde påverka budgeten mer än att hon köpte in den mat som hon köpte in och räckte inte pengarna så räckte de inte. Då ansåg hon att rektorn fick titta över budgeten och förhoppningsvis ge henne mer pengar året därpå. Rektorn var ansvarig för budgeten, men lyssnade på henne till viss del. Budgeten och diskussionen kring den var inget som ändrades med projektet. D1 spekulerade dock kring om projektet eventuellt hade fått rektorerna att tävla lite mellan varandra. Ingen ville vara sämre än den andra gällande maten. Tävlanet skulle ha tillkommit genom att vissa skolor hade fått publicitet i media.

D1 sa att köken inte hade fått mer pengar till mat. Det verkade som deras chefer trodde att de kunde trola med det som fanns. D1 ansåg inte att det gick att nå projektets visioner med den rådande budgeten. Hon sa att eftersom skolmältidsverksamheten var en kommunal verksamhet så kunde de inte uppnå en restaurangnivå på maten.

Gällande att köpa in ekologiska livsmedel så kände sig D1 lite irriterad och tyckte att det var jobbigt. Det lät bra med ekologiska livsmedel, men de var mycket dyrare. Dessutom tyckte hon att kvaliteten varierade mycket på ekologiska livsmedel och det var svårt att få en bra produkt. D1 kände sig inte nöjd med den biten av projektet. Skulle det fungerat skulle kökscheferna ha behövt mer pengar. Hon kommenterade att man inte kunde kompensera kostnaden för ekologiska livsmedel eftersom man inte blev mer mätt av en produkt bara för att den var KRAV-märkt<sup>9</sup>. D1 hade framfört problemet till K.P. De hade kommit fram till att kökscheferna skulle försöka köpa in ekologiskt i den mån det gick och kanske försöka säsongsanpassa inköpen.

#### 4.3.7 Upplevelsen av projektet

A1 sa att Torslanda Matprojekt inte hade genomförts om inte K.P. tagit ansvar för det. Hon upplevde att projektet var positivt helt igenom och inget var onödigt. Den hade väckt hennes kreativitet till liv och hon hade blivit stärkt i sin yrkesroll.

<sup>9</sup> KRAV verkar för en ökad ekologisk produktion och konsumtion, främst genom att ta fram regler och erbjuda certifiering för användning av KRAV-märket. Det finns mer att läsa på KRAVs hemsida: [www.krav.se](http://www.krav.se)



**B1** berättade att hon först upplevde projektet som kul, men efter en tid blev det jobbigare. Hon tyckte att i början lät det mycket bra, att köken skulle laga all mat från grunden, men att det blev mycket tuffare än vad personalen trodde. Hon sa att det fungerade, men att det blev mer stressigt. Hon funderade på vad det skulle kosta i längden om personalen slet ut sig, och erkände att hon egentligen inte visste vem som uppskattade att köken gjorde all mat från grunden. Hon skulle vilja förändra beslutet om att laga allt från grunden till att ha halvfabrikat ibland.

B1 avslutade intervjun med att säga:

- *Det lät nog väldigt stort när vi startade upp det här projektet, men det har kanske blivit lite mer vardag över det. Man trodde kanske ett tag att vi skulle få lite mer respons... Jag har nog aldrig trott att vi ska få mer personal, men kanske mer pengar till livsmedel.*

**C1** berättade att i och med Torslanda Matprojekt fick hennes arbete mer mening, det blev roligare. Nu var det inte bara att gå till jobbet och sedan hem, utan det var något mer som ingick. Hon tyckte det var roligt med studiedagarna och kurserna och beskrev att allt kändes väldigt bra när projektet började.

**D1** berättade att i början av projektet försökte personalen anstränga sig mer, men att de insåg att det inte gick att förändra så mycket som de hade tänkt. Det var för knappt om tid och pengar. Lite mer tid hade räckt, vilket K.P. inte alltid förstod. D1 kommenterade dock att allt inte handlade om pengar. Hon hade respekt för de äldre kokerskorna och kökspersonalen, men det behövdes nytänkande i köket, och det kostade inte pengar. Hon berättade att det viktigaste i början av projektet var att skolmåltidspersonalen skulle lära sig att bli stolta över sitt yrke. Då skulle de kanske lära sig att våga argumentera för förändring och mer pengar.

## **4.4 Kökspersonalen**

I följande avsnitt redovisas svaren från intervjuerna med kökspersonalen, A2, B2 och C2.

### **4.4.1 Projektets start**

**A2** berättade att hon var med och utvecklade idéerna för Torslanda Matprojekt tillsammans med den övriga personalen från köken i Torslanda stadsdel.

**B2** tyckte att det var bra att projektet startade. Det var kanske lite jobbigt i början eftersom alla hade olika åsikter, men personalen diskuterade fram de bästa lösningarna och hon kände att de blev överens. B2 kände inte att hon blev överkörd någon gång och hon trodde inte att det var någon som var missnöjd.

**C2** tyckte att det var ett bra initiativ att starta projektet eftersom det var roligt att träffa personalen från de andra köken. Det fanns ett behov av ett samarbete eftersom på skolan var skolmåltidspersonalen bara en liten grupp i marginalen. I och med köksmötena kunde personalen träffas och diskutera sitt arbete och det tyckte hon kändes positivt.





I början upplevde hon att det var mycket som beslutades uppifrån. Personalen hade inte samma åsikter och fick därför ”känna av” varandra lite. Hon berättade att de sedan kom fram till ett program där det var tillåtet att ha olika åsikter. Personalen kunde föra en bra diskussion och alla hade sin frihet även om de arbetade tillsammans.

C2 tyckte det var jobbigt att köken i början skulle göra samma mat på alla skolor, till exempel under skördeveckan, eftersom eleverna i förskolan inte tyckte om samma mat som eleverna på högstadiet. Hon ansåg att maten behövdes anpassas. C2 sa att hon framförde detta, men samtidigt ansåg hon att en idé inte skulle förkastas innan den prövats. När det visade sig att det inte fungerade framförde hon det igen och det visade sig att många bland personalen kände likadant och en ändring genomfördes.

#### 4.4.2 Projektets mål och visioner

A2 ansåg att alla visionerna med projektet var genomförbara om köket var tillräckligt stort. Det skulle dock krävas mycket personal.

B2 ansåg att projektets visioner var genomförbara och att det skulle gå utan problem. Hon tyckte dock att det var jobbigt att börja laga all mat från grunden, även om man vände sig. Införandet av ekologiska livsmedel hade gått bra.

C2 ansåg att många av visionerna var orealistiska. Hon berättade att skolmåltpersonalen skulle drömma i den bästa av världar. Hon sa att de visste från början att mycket inte skulle gå att genomföra eftersom det inte fanns tillräckligt med pengar. Samtidigt tyckte hon att projektet var roligt och det visade sig att mycket förändrades.

#### 4.4.3 ”Bambatant”

A2 hade inget emot att bli kallad ”bambatant” och ansåg inte att en förändring av deras benämning var nödvändig.

B2 ansåg att de borde ha ändrat benämningen och fått bort uttrycket ”bambatant”. Hon poängterade att skolmåltpersonalen inte var tanter utan att de var kockar. Hon tyckte inte om att bli kallad ”bambatant”, utan föredrog att eleverna sa hennes namn. Det hade inte diskuterats på köksmötena. I början av projektet diskuterades det att ”bamba” skulle byta namn till restaurang. B2 tyckte att personalen borde ha tagit upp diskussionen kring ”bambatant” också.

C2 hörde att skolmåltpersonalen skulle ha en diskussion angående deras yrkestitel, men sedan blev det aldrig någon. Många av de yngre, som kom in från restaurangbranschen, trivdes inte med att bli kallade ”bambatanter”. C2 hade arbetat så länge under den benämningen att hon inte såg den som något negativt. Hon trodde att det handlade om en generationsfråga, unga personer ville inte kallas ”bambatanter”. C2 avslutade med att säga att det inte var något som hon stred för.



#### 4.4.4 Utbildningen

**A2** ansåg att alla kurser hade varit bra och att hon lärde sig mycket. Den kurs som hade varit mest behövlig var inom specialkoster. Den hade stärkt hennes yrkesroll.

**B2** ansåg att alla kurserna var roliga. Hon berättade att många av kurserna som hon hade gått på gällande livsmedel, hygien och specialkoster var sådant som hon kunde sedan tidigare, men ansåg sig behöva påminnas om.

**C2** berättade att hon tyckte det var roligt att gå på kurserna. Hon hade saknat vidareutbildning, men i och med projektet fick hon tillgång till det. Hon tyckte speciellt om kursen i personlig utveckling, den hade varit rolig och lärorik. Hon berättade hur personalen blev indelade i olika djur och att det stämde bra överens med hur de var. Hon fick lära sig vad hon skulle tänka på gällande sig själv och sitt beteende. Hon tyckte det var bra att tänka till om både hennes fördelar och nackdelar. Efter kursen blev det en bättre sammanhållning i köket och personalen skojade mycket med varandra om vilka djur de var.

#### 4.4.5 Köksmötena

**A2** ansåg att köksmötena fungerade bra från början. Det fanns ett behov av att personalen i de olika köken träffades, diskuterade mat, och fick tips av varandra.

**B2** ansåg inte att mötena fungerade i början. Då pratade personalen om allt möjligt utan att få en ordentlig och givande diskussion. Hon sa att hon bara satt och lyssnade, det var inte mycket annat hon kunde göra. Det blev bättre när de kom ut på kurserna och började lära känna varandra. Då växte det fram en gemenskap mellan personalen i köken, vilket hon tyckte var roligt. Därefter tyckte hon att alla möten var roliga eftersom hon fick lyssna till de andra bland personalen och höra vad för förslag och idéer de hade.

**B2** kände att personalen hade en öppen diskussion på mötena och alla kunde säga vad de tyckte och tänkte. Var någon missnöjd med något diskuterades det. Hon påpekade att hon aldrig kände sig missnöjd.

**C2** berättade att i början av projektet kunde det ibland bli en väldigt liten grupp som kom på mötena. Det blev bättre senare. Hon sa att K.P. var den drivande personen och det var hon som kom med idéerna och bollade dem med personalen.

**C2** sa att hon aldrig känt sig missnöjd eller överkörd under mötena. Hon poängterade att det alltid gick att säga vad man tyckte och det var inte svårt att lägga fram sina åsikter. Det fanns ett stöd från gruppen och bra diskussioner kunde föras. De hjälpte varandra till exempel med tolkningen av den nya livsmedelslagen när den kom. **C2** var övertygad om att samarbetet mellan köken inte hade funnits om inte Torslanda Matprojekt startat.



#### 4.4.6 Upplevelsen av projektet

**A2** upplevde att allt var positivt med projektet och inget hade varit onödigt. Under skördeveckan blev arbetet stressigare, men det tyckte hon att det var värt eftersom hon ville arbeta för en trevlig matupplevelse.

**B2** ansåg att maten förbättrades mycket i och med projektet. Hon sa att både eleverna och lärarna upplevde det så. Det hade blivit större variation och en bättre salladsbuffé. Förändringarna av maten tillskrev hon köksmötena då personalen hade diskuterat och tipsat varandra. Förändringarna kom inte direkt utan skedde successivt.

**C2** tyckte att projektet var positivt även om det innebar förändringar. Hon upplevde inte att det hade varit jobbigt med nya idéer. De senaste åren hade arbetet dock blivit mycket stressigare på grund av färre personer i köket.



## 5. Analys

---

*I följande kapitel analyseras empirin utifrån referensramen. I avsnitten 5.1 till 5.7 diskuteras organisatoriskt lärande utifrån Senges idéer. Därefter följer avsnitt 5.8 som berör de ekonomiska resurserna, också kopplade till Senges idéer. Avsnitt 5.9 berör visionen om förkämpar och kapitlet avslutas med en sammanfattning i avsnitt 5.10.*

---

### 5.1 Medveten om helheten

Karin Pettersson insåg vid starten av Torslanda Matprojekt att det var viktigt att ta hänsyn till många delar gällande måltidssituationen, att skapa en helhet, något som Senge beskriver som mycket viktigt inom systemtänkandet. Hon ansåg att skulle skolmåltdspersonalen kunna skapa en god måltidskultur, vilket var målet för projektet, så krävdes det att flera olika delar förändrades. Delmålen involverade personal, elever och övriga personer i Torslanda stadsdel. Karin Pettersson uttryckte att hade bara vissa delar tagits med hade projektet bara blivit halvdant utfört. Detta visar att hon hade förmågan att se sambanden mellan olika delar för att kunna skapa en god måltidskultur. Eftersom all personal inom skolmåltdsverksamheten var med och skapade projektets mål och visioner visar det att Karin Petterson lyckades sprida medvetenheten om helheten, något som Senge poängterar som mycket viktigt för att ett organisatoriskt lärande ska kunna ske.

Det framgick vid intervjun med Karin Pettersson att hon såg Torslanda Matprojekt som en process som inte hade ett slut. Hon ansåg att det var viktigt att hela tiden utvecklas och aldrig stanna upp. Det stämmer överens med Senges uppfattning om att en lärande organisation hela tiden söker efter nya möjligheter att förändra och förverkliga framtiden. Karin Pettersson såg projektet som ett arbete som skulle löpa konfigurerligt, vilket kan liknas vid Senges begrepp disciplin, att lärande är ett kontinuerligt arbete.

Karin Pettersson hade en stark tilltro till att det gick att genomföra en förändring inom måltidsverksamheten, något som Senge anser är viktigt för att en lärande organisation ska existera. Det framkom från intervjuerna med de övriga respondenterna att alla inte hade samma starka tilltro i början till att förändringarna skulle lyckas. De ändrade dock uppfattning när det visade sig att de lyckades genomföra förändringarna, vilket tyder på att ett lärande skedde inom skolmåltdsverksamheten.

### 5.2 Svagt motstånd

Karin Pettersson berättade att i början ville hon få personalen att inspirera varandra till att skapa en förändring genom att samla dem på köksmöten. Det visar att hon ville skapa en bra atmosfär, något som Jacobsen och Thorsvik anser är viktigt för att överkomma det som kallas tröghet, vilket även går att benämna som motstånd, inom en organisation.



Vid projektets start så förekom det, enligt Karin Pettersson, personer som var nöjda med sin arbetssituation och därför inte var intresserade av förändring. De hade sin föreställning om hur saker och ting skulle vara, vilket Senge benämner som tankemodeller, vilka kan skapa en tröghet. Respondent A1 berättade att det var den äldre personalen som hade varit negativa till förändring, men i och med att de försvann, försvann även det mesta motståndet. Hon berättade även att de inom personalen som ville genomföra förändringen bildade majoritet, vilket författaren tolkar som så att det fick motståndarna att tystna. Karin Pettersson uttryckte samma sak genom att berätta att det fanns många i gruppen som hjälpte henne att argumentera för förändringen. Karin Pettersson gav även uttryck för att det inte var några extrema förändringar som skulle genomföras, så hon upplevde inte att det var svårt att övertala de personer som var negativa vid upptiningsfasen. Enligt Senge är det dock en stor förändring att ändra tankesättet. Han skriver att tankemodeller ofta är djupt rotade och att de kan vara svåra att bryta för att skapa nya. Detta visar att Karin Pettersson eventuellt förringade förändringsarbetet, vilket kan ha bidragit till att hon inte upplevde att det var svårt att motivera personalen. Respondent B1 gav uttryck för att hon först tyckte att projektet lät bra men att det senare under förändringsarbetet blev jobbigare än vad hon och den övriga personalen trodde, vilket kan vara en konsekvens av hur Karin Pettersson framställde förändringsarbetet i upptiningsfasen.

Under förändringsfasen kunde motstånd identifieras i form av det som Senge benämner inlärningshandikapp. Respondent D1 berättade att det fanns personer som inte var intresserade av att dela med sig av sina tankar och idéer till den övriga personalen under köksmötena, och ville göra saker på sitt eget sätt. Senge beskriver detta inlärningshandikapp som ”jag är mitt arbete”. Det kan även identifieras som en försvarsrutin, vilket hämmar ett lärande. Författaren upplevde dock inte att det var något stort motstånd eftersom ingen av de övriga respondenterna nämnde problemet.

Vid intervjun med A1 framkom det att mycket av motståndet som fanns i upptiningsfasen av projektet försvann under förändringsfasen då personalen fick genomgå utbildningar, som blev mycket uppskattade. Även respondent D1 berättade att motståndet försvann allt eftersom under förändringsfasen. Att allt motstånd inte övervanns i upptiningsfasen, vilket Jacobsen och Thorsvik förespråkar, kan ha berott på att den tidsmässigt var mycket kort. Det gjorde att personalen inte hade möjlighet att vänja sig vid tanken på förändringen och därför fanns det motstånd kvar när upptiningsfasen övergick i förändringsfasen.

### ***5.3 Gemensamma, men orealistiska, visioner***

Torslanda Matprojekts visioner speglade på ett tydligt sätt Karin Petterssons egna visioner, även om hennes visioner var mycket större. Respondent D1 uttryckte att Karin Pettersson ”svävade uppe i det blå”, vilket hon medgav att hon var medveten om.

Utifrån Senges idéer går det beskriva att Karin Pettersson hade skapat sig en tankemodell som hon använde för att få skolmåltidspersonalen att inse att det gick att åstadkomma en förändring. Den stämde inte överens med personalens egna tankemodeller, men enligt Senge är inte det väsentligt. Det viktiga är att den tankemodell som lämpar sig bäst för situationen används. Karin Petterssons tankemodell krävdes för att starta en förändring, vilket framgick av respondenterna då



de gav uttryck för att det var Karin Pettersson som var den drivande kraften och att förändringen antagligen inte hade skett om det inte var för henne.

Alla i kökspersonalen var med och tog fram målen och visionerna för projektet, något som tyder på att det var gemensamma visioner, vilket är viktigt enligt Senge för att ett organisatoriskt lärande ska kunna ske. Stor delaktighet är utmärkande för gemensamma visioner. Karin Pettersson influerade skolmåltidspersonalen, vilket framgick av att respondenterna gav uttryck för att de flesta idéer och tankar som diskuterades ursprungligen var hennes. Senge ger uttryck för att visioner ofta skapas av ledningen och att de kan accepteras av personalen, men att de då inte skapar ett engagemang och en delaktighet. Författaren upplever inte att det saknades engagemang hos respondenterna eftersom de gav uttryck för att det behövdes en förändring.

Respondenterna från köken ansåg att mycket av projektets visioner var önsketänkande och ansåg inte att de var genomförbara. Respondent B1 förklarade att hon var realist och att hon därför insåg att förutsättningarna var för dåliga. Det tyder på att även om visionerna var framtagna gemensamt så rådde en viss skepsis. B1 berättade att hon inte gav uttryck för sina tankar, vilket enligt Senge kan ha skapat ett hinder i utvecklingen. Han menar att olika tankar som inte kommer fram kan leda till att olika personliga visioner skapas som motverkar varandra.

Visioner får sin kraft från personer som tror på framtiden och att den är påverkbar. Den personen utgjordes i Torslanda Matprojekt av Karin Pettersson. Det framgick tydligt från alla respondenter att det var hon som var den drivande. Respondent A1 uttryckte det som så att Matprojektet inte hade blivit genomfört om det inte var för Karin Pettersson.

#### ***5.4 Skapa yrkes stolthet***

Det viktigaste med Torslanda Matprojekt, enligt Karin Pettersson, var att skolmåltidspersonalen skulle känna sig nöjda och stolta med sitt arbete och sätta sig själva i centrum. Hon ville skapa yrkes stolthet genom att ändra deras benämning från ”bambatant” till yrkestiteln kock. Bland respondenterna i köken var åsikten kring benämningen ”bambatant” skiftande. Vissa ansåg att det var ett viktigt arbete att få bort den och att de inte kunde identifiera sig som ”bambatanter”, medan andra inte hade något emot benämningen. De såg den inte som något som påverkade deras yrkes stolthet. Respondenterna från köken berättade att benämningen ”bambatant” fortfarande användes och att ändringen inte gått att genomföra som Karin Pettersson och några av respondenterna hade tänkt. Det visar att det är svårt att genomföra en förändring om det inte är en gemensam vision. Den skapas utifrån individens intresse och vilja genom personligt mästerskap, något som Senge ger uttryck för. Respondent A1 speglade att hon inte hade uppnått ett personligt mästerskap, eftersom hon var fast i en tankemodell där hon tvivlade på sin yrkesroll. Hon ansåg sig inte kunna kallas kock. Det visar att Senges uppfattning om att tankemodeller förhindrar utveckling stämmer här. Delar av personalen hade brutit den gamla tankemodellen, men det saknades en diskussionen kring benämningen ”bambatant” under köksmötena. Det är något som hade krävts för att den skulle kunna ha reviderats, enligt Senge.



### **5.5 Stärkt yrkesroll**

Respondenterna upplevde att Torslanda Matprojekt var ett viktigt arbete. Det öppnade upp för att, vad Senge kallar, ett personligt mästerskap skulle uppnås. Det fanns ett behov av att ett samarbete mellan köken skapades, samt ett behov av utbildning. Alla respondenterna i köken gav uttryck för att utbildningarna (se bilaga 4) var uppskattade och bidrog till att stärka deras yrkesroll. Respondent D1 berättade att det under förändringsfasen ibland kändes stressigt och jobbigt med utbildningarna. Hon tyckte ändå att det var värt det med tanke på den kunskap de fick. Det visar att det fanns en vilja och fokus på målet, att få bättre kunskap och bli stärkt i sin yrkesroll. Senge poängterar att det är en viktig del inom personligt mästerskap, att kunna se målet och skilja det från processen för att nå dit.

Kursen inom personlig utveckling var uppskattad, vilket framgår av respondent C1, D1 och C2. Det visar att det fanns ett intresse för att utvecklas som person, vilket enligt Senge är avgörande för att ett personligt mästerskap ska kunna uppnås. Det är inget som kan tvingas på en person. Det är även viktigt att det finns plats för egna visioner, vilket det fanns. Respondent C2 berättade att alla köken hade sin frihet även om ett samarbetade fanns mellan köken.

### **5.6 Nya idéer**

Karin Pettersson berättade att en viktig del i Torslanda Matprojekt var att förändra tankesättet, det som Senge benämner tankemodeller. Kökspersonalen skulle lära sig att tänka lite nytt och arbeta med kvalitet. Det gällde att prioritera om, så att förändringar kunde ske utan att det kostade extra.

Genom att i förändringsfasen ändra arbetssättet till att laga mer från grunden, ändrades även tankesättet. Det gällde att genomföra något bra med de resurser de hade tillgång till. Respondent D1 uttryckte att det inte alltid behövde kosta mer för att man vispade ihop en sås från grunden, istället för att ta pulver. Det visar att en förändring i tankesättet skedde bland vissa av kökspersonalen. Respondent B1 uttryckte att hon lagade allt från grunden, men gärna hade velat använda sig av hel- och halvfabrikat som komplement, vilket tyder på att det nya tankesättet inte helt anammats av henne.

D1 berättade att det var lätt att bli bekväm i sin arbetsroll och göra saker för att det var lätt. Det behövdes nytänkande, vilket köksmötena stimulerade till. Här kunde man byta erfarenheter, tankar och idéer, vilket i sin tur öppnade upp för nya tankemodeller. Under köksmötena skapades även något kreativt av den kunskap som inhämtats under förändringsfasen. Det resulterade bland annat i att skördeveckan anordnades.

### **5.7 Bra gemenskap**

Under den tidsmässigt korta upptiningsfasen beskrev Karin Pettersson att arbetet under köksmötena var trevande eftersom skolmåltidspersonalen från de olika köken inte kände varandra. Respondent A1 berättade att hon inte upplevde att köksmötena gav något i utbyte under upptiningsfasen och B1 upplevde dem som röriga. Även B2 ansåg att det inte förekom någon givande diskussion.



Under förändringsfasen utvecklades ett samarbete och en gemenskap allt eftersom skolmältidspersonalen träffades och lärde känna varandra. Karin Pettersson tyckte det var viktigt att inte dela upp personalen under förändringsarbetet eftersom köksarbetet innebar ett "teamwork". Det är något som Senge ger uttryck för gällande teamlärande, för att kunna nå de gemensamma visionerna krävs det att det finns ett väl fungerande team med en förståelse för varandra. Den förståelsen skapades exempelvis under kursen för personlig utveckling då vissa av respondenterna gav uttryck för att de lärde känna sig själva bättre, men även fick en förståelse för att det behövs olika personer i ett arbetslag för att kunna utföra ett bra arbete. Det visar att samarbetet skapades genom en process, vilket enligt Senge är utmärkande för teamlärandet.

Alla respondenter gav en likartad bild av köksmötena. Det förekom en öppen diskussion där alla kunde lägga fram sina egna åsikter och tankar, och vara med och diskutera olika förslag och idéer. Det var tillåtet att ha olika åsikter, vilket är en viktig del inom teamlärandet. Det tyder på att ett organisatoriskt lärande skedde i enlighet med Senge. Att respondenterna gav uttryck för att de aldrig kände sig överkörda eller tvingade till något visar att det förekom en bra kommunikation. Var det något som upplevdes som jobbigt så diskuterades det och man försökte lösa problemet.

Respondenterna berättade att köksmötena resulterade i en ökad gemenskap mellan köken och vissa tyckte att mötena gav arbetet mer mening. Personalen kände att de hamnade i fokus. De kom bra överens och D1 berättade att det fanns ett bra teamwork eftersom alla arbetade för gemensamma mål och visioner.

Under köksmötena arbetade man, enligt respondenterna, för att uppnå gemensamma mål och få ny kunskap. Det var något som skedde tillsammans genom ett utbyte av erfarenheter och kunskaper. Enligt Senge ska individen i en lärande organisation hela tiden utveckla förmågan att förverkliga mål och tänka i nya banor, vilket köksmötena uppenbarligen stimulerade till.

## ***5.8 Begränsade ekonomiska resurser***

Under upptiningsfasen togs ingen hänsyn till de ekonomiska resurserna. Det framgick från respondent B1 att de som höll i Torslanda Matprojekt, vilket i huvudsak var Karin Pettersson, inte ville att skolmältidspersonalen skulle tänka på budgeten. Det kan uppfattas som en form av generalisering utifrån Senges idéer, vilket resulterade i en begreppsförskjutning. Denna begreppsförskjutning resulterade i sin tur i orealistiska visioner. Alla kökscheferna insåg sanningen i situationen, att visionerna inte skulle gå att realisera på grund av för lite resurser. Enligt kökscheferna var det något som inte gick att förmedla till Karin Pettersson.

Det framgick av intervjun med Karin Pettersson att tanken var att förändringarna som gjordes skulle ske med en oförändrad budget. Därför kan man se att Karin Pettersson använde sig av det som Senge kallar en tankemodell, som nämnts ovan, där hon uteslöt de ekonomiska resurserna för att skapa motivation och arbetsglädje hos skolmältidspersonalen inför projektet. Författaren antar att Karin Pettersson ansåg att det var den bästa modellen för att uppnå resultat. Senge poängterar att det är viktigt att tankemodeller förs fram och blir synliga, vilket inte var fallet här.





Under förändringsfasen var tanken, enligt Karin Pettersson, att kökscheferna skulle använda de pengarna som fanns på bästa sätt genom att bland annat göra omprioriteringar. Något som delvis nådde fram till kökscheferna. Karin Pettersson ansåg bland annat, att genom att minska på köttet skulle det bli pengar över till salladsbuffén som skulle utökas i och med projektet. Det framgick dock från respondent C1 att det inte var ett alternativ eftersom eleverna ville ha kött. En annan omprioritering handlade om att laga mer mat från grunden istället för att använda hel- och halvfabrikat, vilket nådde fram till kökscheferna och den övriga kökspersonalen.

Det framgick i bakgrunden av uppsatsen att ett av Torslanda Matprojekts nio delmål var att utöka möjligheterna till att påverka de ekonomiska resurserna, vilket inte blev uppfyllt. Det framgick tydligt från alla kökscheferna att de inte kunde påverka sin budget och såg den som mycket begränsande. Orsaken kan, enligt författaren, vara att ingen utbildning inom ekonomi erbjöds. Det gjorde det svårt för kökscheferna att göra omprioriteringar. Att kökscheferna reagerar på att budgeten var begränsande, men inte aktivt försökte påverka den går att identifiera med ett av Senges inlärningshandikapp, ”illusionen av handlingskraft”. Det är något som förhindrar organisatoriskt lärande.

## ***5.9 Visionen om förkämpar***

Som framgick vid intervjun med Karin Pettersson så har det skett ett sparande i skolmåltidsverksamheten i form av rationaliseringar genom att en neddragning av personalen i köken har skett för att minska utgifterna. Istället har det utvecklats ett mer effektivt och resurssnålt arbetssätt genom att ta bort bricksystemet. Det framgick även från kökscheferna att budgeten var mycket begränsande och att den blivit sänkt de senaste åren, vilket eventuellt kan resultera i en standardsänkning av skolmåltidsverksamheten eftersom det inte finns lika mycket pengar att röra sig med.

Eftersom det är rektorerna på varje skola som är ansvariga för budgeten för skolmåltidsverksamheten så kan de identifieras som väktare. Karin Petterssons tanke var att kökscheferna skulle agera förkämpar. Hon ville få dem att argumentera för sin budget och framförallt visa konsekvenserna av en eventuell nedskärning. Eftersom det är kökscheferna som sitter inne med kunskapen om måltidsverksamheten, vilket identifierar en förkämpe, skulle de använda den kunskapen mot väktarna. Karin Pettersson berättade att rektorerna för det mesta vet minst om måltidsverksamheten på en skola. Författaren tror därför att rektorerna inte ser den som lika viktig att lägga resurser på som skolmaterial med mera. Karin Pettersson lyckades inte få kökscheferna att bli förkämpar. Alla kökscheferna gav uttryck för att de inte kunde påverka sin budget. De ansåg dock inte att det var någon kris om de översteg den, vilket visar att rektorerna misslyckades i sin roll som väktare, gällande att sprida krismedvetenhet angående de ekonomiska resurserna.

Karin Pettersson hade rollen som hamstrare. Hon ville både förbättra skolmåltidsverksamheten i stadsdelen, men samtidigt inte få den att kosta mer. Att hon ville få kökscheferna att agera förkämpar visar att hon kunde identifiera sig med rollen, vilket enligt författaren beror på att hon hade ett stort intresse för skolmåltidsverksamheten. Samtidigt var hon väl medveten om vad för konsekvenser det skulle innebära för andra kommunala verksamheter om skolmåltidsverksamheten fick mer resurser. Hon var på det sättet en ofrivillig väktare.



Intervjuerna med kökscheferna visade att det fanns ett behov av en förkämpe på den kommunala nivån. Det hade tagits ett politiskt beslut om att skolmåltiderna i Torslanda skulle servera fler ekologiska produkter. Men det kostar mer och det framgick tydligt från kökscheferna att budgeten inte räckte till. Dessutom gav kökscheferna uttryck för att deras chefer trodde att de kunde trola med pengarna, vilket framgick tydligt när respondent D1 sa att man inte blir mättare på ett livsmedel bara för att det är KRAV-märkt. Politikerna och rektorerna hade därför uppfattningen om att kökscheferna kunde köpa in fler ekologiska produkter utan att budgeten höjdes. Det fanns alltså ett behov av en eller flera förkämpar som kunde argumentera för att få mer pengar.

### **5.10 Sammanfattning**

I Torslanda Matprojekt går det att identifiera ett systemtänkande. Det är tydligt att Karin Pettersson såg sambanden mellan olika delar för att kunna skapa en god måltidskultur. Hon visade även att hon tänkte långsiktigt eftersom hon ansåg att arbetet med att uppnå målet inte var något som tog slut i och med projektets slut, utan var ett arbete som skulle fortsätta. Karin Pettersson hade en stark tilltro till att framtiden var påverkbar, vilket är viktigt inom systemtänkandet och organisatoriskt lärande. Författaren upplevde att hon spred systemtänkandet vidare till skolmåltidspersonalen under köksmötena.

Ett personligt mästerskap var uppnått hos vissa av respondenterna. Det visas genom att det fanns ett stort intresse och ett behov av att en förändring skulle genomföras. Att personalen såg utbildningarna som en del av en process för att stärka sin yrkesroll visar även det att ett personligt mästerskap var uppnått. Respondenterna gav uttryck för att det var en allmän uppfattning bland skolmåltidspersonalen. Författaren anser därför att en viss generalisering för att ett personligt mästerskap har uppnåtts bland personalen går att göra.

Det framgick från respondenterna att Karin Pettersson var uppskattad bland personalen och skapade motivation, vilket tyder på en bra ledarskapsstrategi. Detta är något som är viktigt för att ett personligt mästerskap ska kunna utvecklas.

Olika tankemodeller existerade under Torslanda Matprojekts gång. Det var inte alltid tydligt när de användes eller hur de såg ut, vilket kan ha förhindrat ett organisatoriskt lärande. Den huvudsakliga tankemodellen som går att identifiera är den som Karin Pettersson använde när hon ”svävade uppe i det blå”. Hon använde den för att få personalen kreativ och se möjligheterna med projektet. De skilda åsikterna kring benämningen ”bambatant” visar att det förekom tankemodeller som förhindrade ett organisatoriskt lärande.

I Torslanda Matprojekt förekom det gemensamma visioner eftersom all personal inom skolmåltidsverksamheten var involverad i framtagandet av projektets mål och visioner. Det gjordes under de första köksmötena. Visionerna fick sin kraft från Karin Pettersson samt övriga bland personalen som drev på förändringen med projektet.

Det är tydligt att det förekom ett teamlärande. Det framgick av alla respondenter att det fanns en öppen dialog och diskussion under köksmötena. Alla kunde framföra sina tankar och åsikter och uppstod det problem så diskuterades dem. Samarbetet och



gemenskapen var något som utvecklades med tiden. Eventuellt bromsades teamlärandet, och därmed det organisatoriska lärandet, något av att vissa personer inte ville delge andra sina tankar och åsikter. Författaren upplever dock att de utgjorde en minoritet.

I upptiningsfasen förekom det lite motstånd från en liten grupp av skolmåltdspersonalen. Det överkoms genom att framförallt Karin Petterson argumenterade starkt för projektet. Allt motstånd försvann i stort sett under förändringsfasen när utbildningarna genomfördes, och då personalen insåg fördelarna med projektet.

Hanteringen av de ekonomiska resurserna skedde inte på ett bra sätt. Att de helt ignorerades vid skapandet av de gemensamma visionerna visar att sanningen inte kom fram, vilket är mycket viktigt enligt Senge. Sanningen i detta fall handlade om att föra en öppen diskussion kring de ekonomiska resurserna och skapa målen och visionerna utefter dem. Kökscheferna var dock medvetna om den ekonomiska situationen från början. Författaren anser därför att det organisatoriska lärandet inte hindrades i allt för stor omfattning. Karin Pettersson hade rollen som hamstrare under Torslanda Matprojekt, men det förekom varken väktare eller förkämpar. Det fanns dock ett stort behov av förkämpar, vilket Karin Pettersson insåg.



## 6. Slutsatser och avslutande diskussion

---

*I följande kapitel besvaras uppsatsens problem baserat på de slutsatser som har kunnat dras utifrån empirin. Därefter förs en avslutande diskussion där författaren delger sina åsikter kring uppsatsen. Kapitlet avslutas med förslag till fortsatt forskning.*

---

### 6.1 Slutsatser

Av kapitel ett framgår att det var tre problem som uppsatsen skulle besvara. Huvudproblemet var:

*Har det skett ett organisatoriskt lärande i Torslanda Matprojekt?*

Följande slutsatser går att dra:

- Det har förekommit ett systemtänkande.
- Ett personligt mästerskap har uppnåtts hos delar av skolmåltidspersonalen.
- Tankemodeller har använts, dock inte på bästa tänkbara sätt.
- Visionerna och målen var gemensamma.
- Det har skett ett teamlärande.

Sammanfattningsvis har personalen som var involverad i Torslanda Matprojekt gått mot ett organisatoriskt lärande. Det är mer tydligt inom vissa av Senges discipliner jämfört med andra.

Uppsatsens första delproblem var:

*Går det att identifiera ett motstånd i Torslanda Matprojekt under projektets upptiningsfas och förändringsfas, och hur och när övervanns det?*

Följande slutsatser går att dra:

- Det förekom ett svagt motstånd bland en minoritet av personalen.
- Motståndet övervanns delvis under upptiningsfasen genom Karin Petterssons argumentation.
- Resterande motstånd försvann under förändringsfasen.

Uppsatsens andra delproblem var:

*Hur har frågor kring de ekonomiska resurserna behandlats i Torslanda Matprojekt under projektets upptiningsfas och förändringsfas?*

Följande slutsatser går att dra:

- Karin Pettersson tog inte hänsyn till de ekonomiska resurserna under upptiningsfasen.
- Kökscheferna var medvetna om den begränsade budgeten under projektets två första faser.
- Det fanns ett behov av förkämpar, men det går inte att identifiera några.



## **6.2 Avslutande diskussion**

Författaren upplever att det har varit mycket intressant och lärorikt att arbeta med uppsatsen och känner sig nöjd med resultatet. Hon upplever att kunskapen som hon hade genom sin kostekonomutbildning var till stor hjälp vid intervjuerna med skolmåltidspersonalen, då hon kunde relatera framförallt till kökschefernas situation. Det öppnade upp för förtrolighet. Författarens kunskaper inom ekonomi hjälpte henne under intervjun med den projektansvariga. Den motvilja till förändring som författaren trodde skulle finnas bland kökspersonalen, fanns inte i den utsträckning som hon förväntat. Författaren upplever det som mycket positivt att det finns ett intresse för förändring bland personalen inom skolmåltidsverksamheten.

Nu i efterhand kan författaren nämna ett par saker som hon skulle ha gjort annorlunda med uppsatsen. Det första är att använda en mer strukturerad intervjuguide. Författaren upplevde att intervjuerna gick mycket bra, och att vid tillfället var intervjuguiden bra. Hon fick det förtroliga samtal som hon eftersträvade. Problemet var att det var svårt att skriva en överskådlig och strukturerad empiri utifrån det inspelade materialet.

Det andra är att ha använt sig av endast kökschefer som respondenter och istället valt fler skolor. Detta för att kökscheferna visade ett mycket större intresse för uppsatsen, och att det var svårt att intervjua den övriga personalen. Dessutom gav personerna från samma kök en likartad bild av situationen med projektet. Författaren tror att empirin hade blivit bredare och mer varierad om fler kökschefer hade blivit intervjuade. Det visade sig även i föregående kapitel att det främst var kökschefernas åsikter som låg till grund för analysen.

## **6.3 Fortsatt forskning**

Författaren anser att uppsatsen har öppnat upp för områden som skulle vara intressanta att titta närmare på. Hon upplever att det skulle vara av intresse att titta närmare på den ekonomiska styrningen i Torslanda stadsdel gällande skolmåltider. Det skulle då vara intressant att se hur stadsdelsnämnden resonerar kring skolmåltidsbudgeten, men även studera vad för skillnader det finns bland rektorerna på skolorna.

Det skulle även vara intressant att antingen studera personalen och det organisatoriska lärandet genom att använda en bredare referensram eller genom att gå djupare in i vissa discipliner. Författaren upplever att det framförallt skulle vara intressant att närmare studera det personliga mästerskapet samt teamlärandet.



## 7. Epilog

---

*I följande kapitel ges en kort beskrivning av hur skolmåltidsverksamheten i Torslanda stadsdel ser ut ett år efter avslutandet av projektet. Sist kommer ett avsnitt där författaren presenterar Karin Petterssons kommentarer till den färdiga uppsatsen.*

---

Karin Pettersson avslutade sin intervju med att säga att arbetet med att få en god måltidskultur fortsatte även efter det att Torslanda Matprojekt avslutades i årsskiftet 2005/2006. Samarbetet mellan köken har fortsatt genom att köksmöten hålls en gång i månaden, där ett utbyte av tankar, tips och idéer sker. Det är något som uppskattas mycket av skolmåltidspersonalen. Under mötena planeras även vad som ska göras på studiedagarna under året, vilket visar att personalen fortsatt med sin fortbildning. Karin Pettersson berättade att hon tyckte det var synd att de inte hade haft någon kurs i data och ekonomi, vilket var ett av projektets delmål. Hon vill att personalen ska kunna följa upp sina egna kostnader. Hennes tanke är att få in det på någon av studiedagarna i framtiden.

Karin Pettersson känner att även om det uppnåddes en gemensam bas och man fick en jämnhet i stadsdelen mellan köken så kan det fortfarande förbättras, vilket även framgick från ett par av respondenterna i köken. I framtiden vill Karin Pettersson arbeta mer enskilt med personalstyrkan i varje kök. Hon vill även se till att summan för varje portion blir lika stor i hela stadsdelen, så att inget missnöje uppstår. Hon vill få en jämnare budget.

Idag finns det en liten grupp med eldsjälur som Karin Pettersson har samlat ihop bland personalen i köken. Detta för att det kan bli lite tungrovt att diskutera i en stor grupp. Gruppen arbetar med att ta fram idéer som sedan diskuteras på köksmötena. Det framkom av respondent A1 att detta är mycket uppskattat av den övriga personalen.

Utifrån ovanstående går det att utläsa att Torslanda Maprojekts återfrysningsfas gick bra. Arbetet som bedrevs under projektet har övergått till att bli rutin.

### ***7.1 Karin Petterssons kommentarer till den färdiga uppsatsen***

Ett exemplar av den färdiga uppsatsen skickades till Karin Pettersson för henne att läsa igenom. Därefter träffade författaren K.P. för att ta del av hennes tankar och åsikter kring uppsatsens innehåll och slutsatser.

K.P. inledde intervjun med att säga att hon kände sig smickrad över att författaren varit intresserad av Torslanda Matprojekt. Hon tyckte att vinklingen på uppsatsen mot organisatoriskt lärande var mycket intressant och lärorik.

K.P. upplevde att författaren tagit med det mesta på ett bra sätt, gällande projektet. Hon var medveten om att hon "svävat upp i det blå" med sina tankar och idéer, men



ansåg att det hade varit nödvändigt för att genomföra en förändring. K.P. var även medveten om att projektets start hade varit rörig. Det berodde på att hon inte vetat hur mycket hon kunde styra och bestämma, vilket var något hon hade lärt sig med tiden.

K.P. medgav att arbetet med att förändra uttrycket "bambatant" inte blivit som hon planerat. Hon hade insett att det var en fråga som inte behövde prioriteras, eftersom intresset från skolmåltidspersonalen varit liten. Hon berättade dock att personalens yrkestitel på pappret hade ändrats. Stadsdelskontoret hade insett att kökscheferna bar ett stort ansvar gällande bland annat specialkost. Detta resulterade i att kökscheferna placerades i en annan lönebox, vilket innebar en löneökning.

K.P. höll inte med författaren gällande analysen och slutsatsen kring hanteringen av de ekonomiska resurserna. K.P. poängterade att projektet aldrig hade involverat ekonomi, utan det handlade om att göra det bästa av de resurser som fanns, och uppmana till kostnadsmedvetenhet. Hon insåg efter att ha läst uppsatsen att skolmåltidspersonalen eventuellt missuppfattat den ekonomiska situationen och dess relevans. K.P. hade aldrig lovat att skolmåltidsverksamheten skulle få mer pengar. Hade det varit en del av projektet så hade hon aldrig fått tillåtelse från sin chef att genomföra det.

K.P. berättade att arbetet med att öka antalet ekologiska produkter inte hade varit en del av Torslanda Matprojekt. Det var något som tillhörde den ordinarie verksamheten, eftersom det var ett kommunalt beslut. Efter att ha läst uppsatsen insåg K.P. att skolmåltidspersonalen hade svårt att skilja på vad som hade tillhört projektet och vad som hade varit en del av den ordinarie verksamheten. Detta berodde antagligen på att K.P. hade tagit upp allt som rörde skolmåltidsverksamheten under köksmötena och inte bara det som gällde projektet.

K.P. blev förvånad över att skolmåltidspersonalen upplevde att de var tvungna att laga all mat från grunden, och att hel- och halvfabrikat var bannlysta. K.P. berättade att det var ett val som varje kökschef fick ta, men i och med projektet skulle de försöka undvika hel- och halvfabrikat.

K.P. uttryckte att det var tur att författaren kommit fram till att skolmåltidspersonalen gått mot ett organisatoriskt lärande. Hon berättade att uppsatsen hade gett henne en tankeställare och upplevde att den var användbar. Hon skulle läsa den fler gånger för att sätta sig in i teorin, men även för att hon ansåg att den var en bra utvärdering av projektet. K.P. skulle lämna uppsatsen både till sin chef på ekonomiavdelningen och till skolchefen för att de skulle få en inblick i det arbete hon bedrivit.



## Källförteckning

### *Litteratur*

Andersen, I. 1998. *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Brunsson, N. & Rombach, B. 1985. *Går det att spara? Kommunal budgetering under stagnation*. Lund: Bokförlaget Doxa AB.

Bruzelius, L.H. & Skärvad, P-H. 2000. *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, I.M. & Solvang, B.K. 1997. *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. 2002. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Senge, P.M. 2004. *Den femte disciplinen*. Falun: ScandBook AB.

Trost, J. 2005. *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

### *Internet*

[www.feedmebetter.com](http://www.feedmebetter.com). "Feed me better"s hemsida, 2006-04-05.

[www.skolmatensvanner.org](http://www.skolmatensvanner.org). Skolmatens Vänners hemsida. 2006-04-05.

[www.skolmatensvanner.org](http://www.skolmatensvanner.org). Skolmatens Vänners hemsida. 2006-04-17.

### *Muntliga källor*

A1, kökschef, 2006-12-04.

A2, kökspersonal, 2006-12-04.

B1, kökschef, 2006-12-06.

B2, kökspersonal, 2006-12-06.

C1, kökschef, 2006-12-07.

C2, kökspersonal, 2006-12-07.

D1, kökschef, 2006-12-08.

Karin Pettersson, 2006-12-11.





## **Övrigt**

GP, Göteborgs Posten. 2006-01-19. *Skolmat – kalorier 06*.

Göteborgs Stad Kommunfullmäktige, handling 2005 nr 73. Motion av Marie-Louise Hänel Sandström om dietistkompetens i Göteborgs Stad. Göteborg den 9 maj 2005.

Livsmedelsverket och Centrum för Tillämpad Näringslära/Hälsomålet. *Riktlinjer för skolluncher – råd, tips och mängdtabeller*. Januari 2001.

Pettersson. K. Mars 2005. *Från bambatant till restaurangkock – eller från fisk till Provencalsk laxgratäng med bladspenat och cellentani*. Göteborgs Stad Torslanda.

SFS 1985:1100. Skollag (1985:1100). [www.notisum.se](http://www.notisum.se), 2006-04-06.

SFS 2003:305. Förordning (2006:187) om Nationellt centrum för främjande av god hälsa hos barn och ungdom. [www.notisum.se](http://www.notisum.se), 2006-04-06.

# Bilaga 1 – Följebrev

Till: Namn och skola

Hej!

Jag vill börja med att tacka för ett trevligt telefonsamtal och för att du vill ställa upp på en intervju angående Torslanda Matprojekt.

Jag är utbildad kostekonom vid Göteborgs universitet och blev färdig våren 2005. Därefter har jag läst företagsekonomi vid Handelshögskolan i Göteborg. Under våren 2006 började jag skriva min kandidatuppsats i ekonomistyrning. På grund av att jag fick barn i början av juni tog jag en paus från skrivandet, men ska nu återuppta arbetet med uppsatsen.

Eftersom jag är kostekonom, och har ett stort intresse för skolmåltider, ville jag rikta in min uppsats på det området. Jag hade hört talas om Torslanda Matprojekt och tyckte att det verkade intressant. Mitt syfte är att se hur arbetet med projektet startades och fortlöpte under de första åren. Jag är intresserad av att se vilken respons projektet fick från den involverade personalen, samt se hur det ekonomiskt blev hanterat. Jag hoppas att min uppsats ska kunna hjälpa andra som vill utveckla och förbättra skolmåltider, vilket jag anser är ett viktigt arbete. Därför är din medverkan och dina åsikter viktiga för min uppsats.

Intervjun kommer att ta cirka 45 min. Den sker konfidentiellt, och i rapporten kommer du att framställas anonymt. Det är helt frivilligt att ställa upp. Under intervjun kommer jag att använda bandspelare om inte du har något att invända mot detta.

Jag kommer gärna till dig på skolan för att genomföra intervjun och hoppas att det finns något rum där vi kan sitta ostört. Vill du hellre att jag ordnar en plats utanför skolan så är inte det något problem.

Jag återkommer i vecka 47 med exakt tid och datum för intervjun. Den kommer att ske på eftermiddagen någon gång i vecka 49.

Har du några frågor får du gärna ta kontakt med mig eller min handledare; Lars-Eric Bergevärn vid Handelshögskolan i Göteborg, telefon 031-773 XX XX.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar  
Lillyana Kihlbom  
07XX-XX XX XX  
xxxxx@xxxxxxxx.se



## Bilaga 2 - Intervjuguide - Köken

### Presentation och information

Se hur arbetet med projektet startades och fortlöpte de första åren.

Respons av involverad personal

Hur det ekonomiskt blev hanterat

Ett antal kök i skolor inom Torslanda kommer att intervjuas

Konfidentiellt och anonymt, bara jag kommer att ha tillgång till materialet

Frivilligt

Bandspelare

Redovisas sammanfattande (ej ordagrant) och därefter analyseras

### Inledande samtal

**Få en snabb bild av intervjupersonen och köket:**

Hur länge har du arbetat här?

Hur länge har du arbetat som kokerska?

Hur länge har du arbetat som kökschef?

Hur många är ni som arbetar i köket?

Vilka består era matgäster av? Var det samma år 2001 när projektet startade?

**Lägg fokus på det inledande skedet av projektet**

### Inledningsfasen

**Hur fick du först höra talas om projektet?** (startade 2001)

**Vad var din första reaktion?** Beskriv (positiv, negativ, överraskning, oväntat, behövlig)

**Vad hade du för känslor inför projektet?**

Ändrades de under projektets gång?

Använd 3 ord att beskriva inledningen av projektet. Utveckla

**Framgick det från stadsdelskontoret vad orsaken var till projektets genomförande?**

Delade du deras åsikt?

**Många utbildningar:**

Vad för utbildningar fick du genomgå?

Beskriv din reaktion och upplevelse?

Var allt positivt? (krävande, oklar information, stressigt)

**Ansåg du projektet genomförbart, skulle det leda till några förändringar?**



## **Gemensamma visioner**

### **Hur skulle du uttrycka projektets vision och mål?**

Har den förändrats sedan starten?

**Var du med och skapade visionen?** Utveckla

Vad ansåg du om den? Jämför då och nu

**Vad ansåg du var viktigast med projektet?**

## **Personligt mästerskap**

### **Vad skulle du beskriva var din huvudsakliga uppgift i köket då projektet startade?**

Har den förändrats?

**Vad kände du när du gick till arbetet på morgonen?** Utveckla

Är det något som har förändrats i och med projektet?

**Kände du att du kunde påverka din arbetssituation?**

Hur ser det ut idag?

**Vad hade du för direktiv och vem satte dem?**

**Vad motiverade och inspirerade dig i ditt arbete?**

**Vad var det viktigaste för dig med ditt arbete?**

## **Tankemodeller**

### **Vad var viktigast för era matgäster?**

Ändrades deras förväntningar i och med projektet?

**Spelade du en viktig roll för era matgäster?**

Kan du se någon förändring i deras attityd jämfört med innan och efter projektet?

## **Systemtänkande**

### **Hur var samarbetet i köket då?**

**Mellan köken?**

Kan du jämföra med hur det är idag?

## **Teamlärande**

Fanns det en fungerande dialog inom köket?

Mellan köken?

Kände du att du kunde lägga fram dina åsikter?

**När började köksmötena och hur fungerade de till en början?**

Jämför med idag

**Hur skulle du beskriva att gemenskapen var?**

Hade ni något kunskapsutbyte

**Budgeten**



**Hur var budgeten innan projektets start?**

Kände du dig begränsad av den?

Är det fortfarande så?

**Kunde du påverka din budget?**

Vilka bestämde över den?

**Kändes det möjligt att förändra maten med den budgeten du hade?**

**Har utbildningen inom ekonomi förändrat situationen?**

**Avslutning**

Inga fler frågor

Har du något du vill tillägga eller fråga?



## **Bilaga 3 - Intervjuguide – Projektansvarig**

### **Presentation och information**

Se hur arbetet med projektet startades och fortlöpte de första åren.  
Läst din rapport (utveckla, samt svar som saknas)  
Hur det ekonomiskt blev hanterat  
Ett antal kök i skolor inom Torslanda har intervjuats  
Tillåtelse att skriva ditt namn eller projektansvarig?  
Bandspelare  
Redovisas sammanfattande (ej ordagrant) och därefter analyseras

### **Inledande samtal**

#### **Få en snabb bild av intervjupersonen**

Hur länge har du arbetat på stadsdelskontoret?  
Hur länge har du arbetat som ekonom?  
Har du någon erfarenhet av skolmåltider eller liknande?  
Har du genomfört förändringsarbete tidigare?

#### **Lägga fokus på det inledande skedet av projektet**

### **Inledningsfasen**

#### **Hur startade allt?**

#### **Hur gick du till väga?**

#### **Varför tog du initiativ till projektet och såg det som ”ditt” problem att lösa?**

Hur skaffade du ”tillstånd” till att arbeta med projektet? (Argument)

#### **Vad kom ni fram till i er verksamhetsanalys?**

#### **Den handlingsplan som ni tog fram tillsammans med en verksamhetskonsult, hur såg den ut?**

Är det något som har ändrats under projektets gång?

På hur lång sikt såg ni projektet, slutdatum?

Skulle alla era visioner vara uppnådda då?



## **Gemensamma visioner**

### **Hur skulle du uttrycka projektets vision och mål?**

Har den förändrats sedan starten?

### **Varför så många olika delar? (samband, helhet)**

Har det funnits några prioriteringar?

### **Vem skapade visionen?**

Fanns det delaktighet och engagemang från början?

Hur skapades den?

### **Hur motiverades och inspirerades personalen?**

Vad ansåg du var viktigast med projektet?

## **Personligt mästerskap**

Vad var din vision med projektet?

Finns det något som du skulle ha gjort annorlunda om du fick göra om det?

Vad hade du för direktiv och vem satte dem?

Vad motiverade och inspirerade dig i ditt arbete?

Förde du över det på personalen? Hur?

## **Tankemodeller**

Personalens syn på sig själva, yrkesstolthet, anser du att den har förändrats?

Var det svårt?

## **Systemtänkande**

När ni skapade era visioner, tog ni hänsyn till budgeten, personalresurser och tid mm? (Helhetssyn)

## **Teamlärande**

När började köksmötena och hur fungerade de till en början?

Jämför med idag

Lyssnade man på allas åsikter, även de negativa?

Var alla delaktiga i diskussionerna?

Om ni inte var överens, hur gick ni tillväga?



## **Budgeten**

### **Vad använde du för argument för att få driva projektet?**

På vilket sett har du blandat in politiker, annan personal vid stadsdelskontoret?

### **Erhöll EU-pengar. Hur fick ni dem, hur gick ni tillväga?**

Hur länge räckte dem?

Krävdes/krävs det mer resurser?

### **Hur har budgeten kring skolmåltiden sett ut under projektiden?**

Skolan i helhet? Skett någon avveckling, standardsänkning eller rationalisering?

Ansåg du det möjligt att genomföra förändringarna med oförändrad budget för skolmåltider?

### **Diskuterade du det med rektorerna?**

Har kökscheferna blivit uppmuntrade till att förändra sin budget?

### **Varför har förvaltningen bidragit med så lite pengar?**

Vad har pengarna som de bidragit med gått till?

Hur fick ni dem pengarna?

Vilka bestämda över dem?

### **Har du kämpat för att få mer pengar?**

## **Avslutning**

Inga fler frågor

Har du något du vill tillägga eller fråga?





## Bilaga 4 - Utbildningspaket för Torslanda Matprojekt 2001-2005

### År 2001

- Analysdagar på Hällsnäs med Agneta Holmberg, 2 heldagar (förskola)
- Utbildning ca 36 timmar på Ester Mosessons samt datautbildningar
- Föreläsning för all förskolepersonal på Sörred, Hushållningssällskapet
- Analysdagar på ICA-gården med Agneta Holmberg, 2 heldagar (skola)
- Fortbildning ca 50 timmar på Ester Mosessons

### År 2002

- ”Sätt maten på schemat” föreläsning, föreläsning på Artisten
- Bussresa till ekologiska gårdar, heldag (förskola)

### År 2003

- Studieresa till Skåne i februari
- Miljöutbildning med Hushållningssällskapet, 18 timmar
- Vardagsmat-turnén, Skutehagen
- Rapport om Livsmedelsverkets rekommendationer
- Framtagning av skördemeny åt Arla, vecka 40
- Skördefest vecka 40
- Personlig utveckling med Agneta Holmberg, 1 heldag och 2 halvdagar

### År 2004

- Årets kock-banketten
- Eko-mjölkskampanj, v 8-9
- ”Öppna Landskap”, v 17-18
- Föredrag på Svenska Mässan, Dagens hushåll
- Smögenresa till Feldts fisk, 2 dagar
- Skördevecka v 38
- Studiedag, fiskeauktionen + Katja Palmdahl och Arla
- Föredrag på Svenska Mässan, Interfood mässan
- Eko-kampanjer, v 50-51

### År 2005

- Seminarie på Burgårdens gymnasium, tema miljömat
- Studieresa till Dafgård och Falbygdens ost
- Dagens Hushåll, skolrestaurang på Matfestivalområdet samt skolmatsshow med Tomas Tengby på Stora scenen