



Ernæring Engagement Omhu
Forskning Virkelyst Råvarer
Liv Lederskab Vision Energi
Udvikling Kulinarisk kvalitet
Portræt af ledere fra
Kost&Ernæringsforbundet
Børn Ballast Strategi Køkken
Ældre Indflydelse Inspiration
Liv Unge Kompetence Latter
Leg Glæde Måltid Ekspertise

Forord

Ghita Parry
Formand



Kost- og ernæringsfaglige ledere er nøgle-spillere i velfærdssamfundet

Resultatet af deres ledelsesindsats er forebyggelse, sundhedsfremme og livskvalitet for mange mennesker. Som leder spiller du en væsentlig rolle, når visioner, strategier, ressourcer, kvalitet og praksis skal gå op i en højere enhed. Du skal navigere sikkert i et kompleks farvand af modsatrettede krav og forventninger i alt, hvad du foretager dig som leder.

Når kompasset står på stiv kuling med radikale forandringer, skal du med gejst, talent og professionalitet også kunne motivere og skabe mening for dine medarbejdere, så I sammen kan udvikle organisationen fremad. Som leder skal du konstant udvikle nye løsninger og nye kompetencer. Og sikre indflydelse og påvirkning de steder, hvor

den kost- og ernæringsfaglige ramme sættes. Fremtiden og udfordringerne kan være svære at forudsige, og ofte er det ikke nok at bruge den viden, der engang var. Derfor er det også vigtigt, at du stimulerer virkelyst og sikrer maximale betingelser for udvikling og innovation i organisationen. I går tegner ikke længere fremtiden, men det gør du som leder med dine valg, drivkraft og ressourcer og din evne til at sætte rammerne og skabe resultaterne for de mennesker, du arbejder med og de beslutningstagere, borgere eller politikere, som du arbejder for.

Kost- og ernæringsfaglig ledelse er vigtig, og det kræver sin mand og kvinde. I denne pjece har vi samlet en række portrætter af ledere, der kan, tør og bedriver værdifuld ledelse. Ledere, der ser muligheder, og som på hver deres

facon skaber betingelser og rammer for at lede på det kost- ernærings- og sundhedsfaglige område. De er alle eksempler på, hvordan vovemod, nytænkning, fokus på mennesker og resultater skaber faglige fyrårne.

Lad dig inspirere af de tanker, visioner, ønsker, succeser og erfaringer, som er gjort, og læs, hvad de synes er vigtigt, hvad der er svært, og hvordan de vælger at styrke sig i lederrollen.

Som formand er jeg stolt, når jeg ser det stof, vores ledere er gjort af. Denne publikation præsenterer et lille og meget vigtigt udsnit af Kost & Ernæringsforbundets ledere - talenter, der dagligt fokuserer på kost, ernæring og sundhed.

Jeg glæder mig til at sætte vore ledes ekspertise endnu mere på dagsordenen.

Redaktion: Judi Olsen
Tekst: Tina Juul Rasmussen, Sanne Hansen
Layout og grafik: Charlotte Søeborg Ohlsen
Foto: Hanne Loop, Mikkel Adsbøl, Andreas Szlavik, Thomas Willads, Jonas Ahlstrøm

 **kost & ernæringsforbundet**

© 2011

Caroline Heerup

49 år, oprindeligt uddannet konditor.

Siden 2004 leder af Madservice i daværende Nykøbing Falster Kommune.

Siden 2007 madservicechef i Guldborgsund Madservice, leder for 120 ansatte, der producerer mad til 1.200 ældre i Guldborgsund Kommune.

I gang med en Master of Public Administration fra Aalborg Universitet.



TEMA: Medarbejdertrivsel og -indflydelse

Effektfuld forandring skabes nedefra

Medarbejderansvar for beslutningerne og udstrakt selvstyre er kernen i madservicechef Caroline Heerups ledelse - med målbare resultater: Mindre sygefravær, bedre trivsel og millionbesparelser uden fyringer.

- Hos os har ledergruppen en bevidst strategi om, at alle beslutninger lægges ud til afstemning på personalemøderne – alt fra små forandringer på indkøbssiden til lukning af lokale køkkener. Det nytter ikke, at ledelsen beskriver deres innovative planer på et lukket lederkontor – og så sender det ud. Bang. Det skaber ar, som fylder mange år efter.

Madservicechef Caroline Heerup fra Guldborgsund Madservice taler af erfaring. Nogle af medarbejderne har stadig ar efter en topstyret køkkensammenlægning for 20 år siden. Det erfarer hun, da hun på sin diplomledersuddannelse undersøgte, hvordan hendes egne medarbejdere havde oplevet de forandringer, hun sammen med dem havde gennemført i de seneste to-tre år. Og hun fik et chok.

For medarbejderne talte stadig om den gamle omstrukturering, der havde været en rigtig dårlig oplevelse. ”De puttede mig bare herud”, ”ingen spurgte mig om noget”, ”de lyttede slet ikke til,

hvad vi havde at sige”, huskede de. Men ingen nævnte med ét ord de mange forandringer, Caroline Heerup havde stået i spidsen for.

- De havde slet ikke oplevet forandringer, sagde de i undersøgelsen. Og jeg blev helt svimmel! Havde jeg misforstået det hele?

Der viste sig imidlertid en anden og ganske enkel forklaring: Når medarbejderne bliver inddraget i en bottom up-proces – som Caroline Heerups er blevet det - oplever de ikke forandringerne som negative, men som positiv udvikling!

- Mens det, alle husker - selv 20 år efter - er den forandring, de ikke blev inddraget i. Lige præcis derfor er det vigtigt at have alle medarbejderne med i strategiprocesen, når vi f.eks. skal have nyt centralkøkken i kommunen. Ellers laver vi modhager i organisationen, konstaterer Caroline Heerup.

Trivsel stiger og sygefravær falder

Og modhager er der ikke mange af i Guldborgsund Madservice’ fire køkkener og ni cafeteriaer med 120 medarbejdere. De sidste tre år er sygefraværet faldet med 17 procent, trivselsprocenten er konstant opadgående, så den i 2010-målingen var 92 pct. Og samtidig er det lykkedes ledere og medarbejdere i fællesskab at finde besparelser på 2011-budgettet på godt 2,5 mio. kroner - uden at afskedige et eneste hoved. At det kan lade sig gøre, til-

skriver Caroline Heerup ene og alene, at medarbejderne føler sig set, hørt og respekteret - og reelt inddraget med det ansvar, hun giver dem.

- Jeg har ikke fralagt mig mit ansvar som leder, for det er jo mit i sidste ende, men jeg har brudt murene om mit ledelsesrum ned og inviteret folk indenfor: "Lad os sammen finde ud af, hvad ville være det bedste at gøre her. I mit univers ved lederen ikke automatisk bedst. Jo, jeg har via min uddannelse og erfaringer nogle kompetencer – men det har medarbejderne også. For hvorfor hyre voksne, faguddannede mennesker, hvis man ikke vil bruge deres viden?"

Og jo, det tager tid og kræver tålmodighed at få samarbejdet til at fungere og få medarbejderne til at forstå kompleksiteten i processerne og beslutningerne, indrømmer Caroline Heerup.

- Men de kan sagtens! Ofte er det ledere, som ikke tør overlade fejlene til medarbejderne, men det er jo sådan, vi alle lærer – og ikke ved at en leder siger, hvad man skal gøre. Vi skal alle selv gå vejen.

En lærende organisation udfordres konstant

Når det er sagt, læser Caroline Heerup mange bøger om ledelsesteori. I 2007 afsluttede hun sin diplomuddannelse i ledelse og er nu i gang med en Mastergrad på Aalborg Universitet. Og her har hun haft noget, der minder om en teoretisk åbenbaring, da hun blev bekendt med den tysk-amerikanske forsker Claus Otto Scharmers vanebrydende 'Teori U', som for nogle år

tilbage, da den kom frem, vendte op og ned på traditionelle forestillinger om ledelse.

- Teori U beskriver 100 procent det, vi gør og arbejder med i Guldborgsund Madservice. Så det var ret vildt at læse, forklarer hun og uddyber:

- Kort fortalt siger Scharmer, at vi skal lære at lede fra fremtiden. Når vi står med et nyt problem, kigger vi typisk i rygsækken og downloader et gammelt værktøj. Og derfor laver vi gamle løsninger. Når man leder fra fremtiden, lytter man til andre og til sig selv og stoler på det, man mærker. Føles det forkert, så er det forkert.

Og stoler du ikke på det, bliver du utroværdig som leder.

Så for Caroline Heerup er der ingen anden ledelsesvej at gå.

- Som udviklende, lærende og ikke mindst politisk organisation bliver man hele tiden udfordret og støder på nye problemer.

Det skal man kunne tackle, ellers er det ikke sjovt at være leder. Og selvfølgelig får jeg også nedture, f.eks. når politikerne igen igen udskyder beslutningen om et nyt centralkøkken. Men det bearbejder jeg i enrum og er klar igen næste morgen, når medarbejderne møder mig.



HVAD ER DIN STØRSTE UDFORDRING SOM LEDER LIGE NU?

- At blive ved med at holde min egen integritet stærk. Min vision er, at alle skal trives, og den udvikling skal jeg fastholde ved at hive mig op i meta-position: Hvad er der brug for lige nu? Og ikke lade mig fange af, hvad jeg selv lige synes er fedt.

TEMA: Medarbejdertrivsel og -indflydelse, Caroline Heerup



Michael Allerup Nielsen

42 år. Opr. Uddannet køkkenassistent i 1988, siden økonoma i 1991.

Først serviceleder, siden produktionsleder, og de sidste 12 år køkkenchef for Centralkøkkenet på Herlev Hospital med 83 ansatte, som laver mad til 800 patienter og ansatte.

Har afsluttet den kommunale lederuddannelse på diplomniveau i 2010 og er i gang med diplomlederuddannelsen.



TEMA: Udvikling af koncept og kvalitet

Udvikling er min drivkraft

Kompetencerne skal forankres i køkkenet.

Som en af de første i et offentligt storkøkken inviterede den økonomauddannede køkkenchef på Herlev Hospital, Michael Allerup Nielsen, i 2001 gastronomien indenfor. Siden er konceptet udvidet, udviklet og prisbelønnet. Nu er ambitionen at koble maden med forskning.

Direktionen på Herlev Hospital har netop godkendt et oplæg fra køkkenchef Michael Allerup Nielsen om at oprette en kostmæssig forskningsenhed – med base i centralkøkkenet.

Hans vision er at kunne supplere de to ben, køkkenet går på nu – måltidsproduktion og ernæring – med et tredje: Forskning. - I køkkenet har vi besluttet offentligt at italesætte vigtigheden af maden på hospitaler. Vi vil kunne dokumentere over for omverdenen, at mad af en ordentlig kvalitet, som bliver spist, har en helbredende effekt på patienterne, forklarer han – og påpeger, at vi i Danmark nu huser og hylder både verdens bedste kok og restaurant, samtidig med at den offentlige kostforplejning, skatteborgerne ikke selv kan vælge fra, bliver sparet ihjel.

- Det, mener jeg, er et forkert fokus – at vi ikke længere har råd til at tilberede mad af de bedste råvarer til borgerne.

Derfor vil vi vise, at de penge er godt givet ud, fordi de kommer igen i form af hurtigere helbredelse og kortere indlæggelse.

Gastronomi i stor skala

Michael Allerups Niensens vision om, at hospitalsmaden skal anerkendes som en vigtig del af behandlingen, begyndte en nytårsaften i 2000.

En god kollega og sparringspartner havde købt festmaden til årtusindeskiftet hos kok Rasmus Bo Bojesen. Det havde været en fantastisk madoplevelse, som hun senere delte med Michael Allerup Nielsen. Og det matchede præcis den strategi, han gik med i tankerne.

- Dengang havde vi et traditionelt storkøkken, som sendte en masse mad ud af døren hver dag. Og meget af den kom retur, kunne vi se - mad, vi brugte mange penge på. Vi ramte altså ikke vores målgruppe – måske fordi de ville have noget andet, tænkte jeg.

Kort fortalt fik Michael Allerup Nielsen efterfølgende ja fra hospitalsledelsen til at bruge ressourcerne på en anden måde, indgik en aftale med Bojesen om et nyt madkoncept med fokus på råvarekvalitet og gastronomi i stor skala - og resten er historie. I år kan Herlev Hospital fejre ti års jubilæum på konceptet, som i 2008 fik Det Danske Gastronomiske Akademi's pris for netop

at have sat en udvikling af hospitalsmaden i gang.

Og jo, der var modstand mod gastronomiens indtog til at begynde med, erkender køkkenchefen.

- Set i bakspejlet greb jeg det forkert an ved at hive kokkene ind i køkkenet for at lave maden. Det skabte uro, og nogle medarbejdere valgte at søge væk. Siden har jeg ændret tankegangen, så vores ernæringsassistenter nu kommer på kurser ude i byen, og i dag står de selv for produktionen. Det har jeg lært – kompetencerne skal ligge hos os. Men nogle gange er man nødt til at tænke ud af boksen. Min strategi var at tænke gastronomien med smag og udseende ind i Den Gode Hverdagsmad.

Engagement er den største ressource

Skal Michael Allerup Nielsen gøre status i dag, er han 80 procent i mål, og det næste store ryk er allerede i gang.

- Hvis vores gode resultater med at sikre de 30-40 procent underernærede patienter endnu bedre ernæring, fortsætter, vil jeg vove at sige, at vi næsten er der. Vi er nu testkøkken for mad, som skal beriges i særlig grad med protein for at styrke de svageste patienter – samtidig med, at vi bevarer det gastronomiske fokus med god råvare- og smagskvalitet.

Og med beslutningen om en forskningsenhed i køkkenet og videreudvikling af konceptet for de småtspisende, 'Herlevs Herligheder', har Michael Allerup Nielsen det som en fisk i vandet. Udvikling er hans motor.

- For mig ville det være uinteressant at gå på arbejde, hvis det kun handlede om den daglige drift. Udvikling og at få tingene til at lykkes er min drivkraft. Men uden mine ledere og medarbejders engagement og ønske om at lære, er jeg intet. Det er forudsætningen for at lykkes og den vigtigste ressource. Og hos os beskæftiger vi os ikke med projekter, som ikke lykkes. Det har vi hverken tid eller råd til.



HVAD ER DIN STØRSTE UDFORDRING SOM LEDER LIGE NU?

- At vi er under så stort et økonomisk pres, samtidig med at man forventer uændret kvalitet og service fra os - plus at vi skal udvikle os, have tilfredse medarbejdere og glade kunder i butikken. Det er en udfordring, for pengene er der rent faktisk ikke, så vi må flytte rundt på tingene for at få enderne til at mødes. Indtil nu har vi været så dygtige, at ingen er blevet fyret, trods mindre budgetter. Men der er en smertegrænse, og den er ved at være nået nu.

TEMA: Udvikling af koncept og kvalitet, Michael Allerup Nielsen



Marianne Lange

39 år. Uddannet økonoma.
Afsluttet diplomuddannelse i ernæring og ledelse, 2009.
Resultatcenterleder Gribskov Kommune.
Pr. 1. juli projektleder på Plejecenter Sølund, Københavns Kommune.
Har afsluttet den kommunale lederuddannelse på diplomniveau i 2010 og er i gang med diplomlederuddannelsen.

TEMA: Om kompetenceudvikling for at styrke lederrollen

Lederskab og læring går hånd i hånd

Marianne Lange praktiserer livslang læring for at blive en bedre leder og få maksimal indflydelse. Og fordi teori gør verden større.

Økonoma Marianne Lange er på vej. Med en afsluttende opgave i personaleledelse. Til et nyt job. Og i det hele taget.
- Som leder kan du ikke være statisk. Hvis du ikke bevæger dig, så taber du det hele på gulvet.
Og hvis man er interesseret i at udvikle sig, må man dygtiggøre sig. Grundtanken om, at der findes "fødte ledere" er passé.

Studier åbner nye perspektiver

Marianne Lange blev i 2008 headhuntet til et job som kostfaglig leder i Gribskov Kommune. I januar i år fik hun, i forbindelse med ny organisering, hele driftsserviceområdet ind under sig og blev resultatcenterleder for mange forskellige faggrupper.
- Den største udfordring er den tværfaglige ledelse. At få teamet til at spille sammen og udvikle det strategisk, så alle giver deres input. Også de ufaglærte. Og så er det vigtigt, at alle oplever, at jeg er leder for dem – også selv om jeg er faguddannet inden for et af områderne, forklarer Marianne Lange.
Sideløbende med arbejdet er Marianne Lange ved at afslutte et

modul i personaleledelse, som Gribskov Kommune udbyder, og har fornylig læst ledelse og kommunikation under samme ordning. Marianne Lange har i forvejen en diplomuddannelse i ernæring og ledelse, som hun tog på aftenstudie ved siden af et fuldtidsjob.

- Det er altid en fornøjelse at begrave sig i teorierne. I hverdagen kan det hele blive meget lineært i krisetider som nu med besparelser, kriseledelse og ordrer oppefra. Men når jeg læser bøger, åbner der sig nye perspektiver. Så tænker jeg "Gud ja, sådan kunne vi også gøre."

Tiden kræver uddannelse

Marianne Langes eksamenspapirer dokumenterer hendes kompetencer og hjælper hende på vej i karriereforløbet. Investeringen i efteruddannelse medfører en konstant voksende forståelse på alle niveauer.
- Oplevelsen af at være i metaperspektiv er vigtig. Jeg er for eksempel optaget af spændingsfeltet mellem ledelsesmagt og ledelseskraft. Hvad er det, der gør, at jeg har indflydelse nogle steder og andre ikke? Og kan jeg rykke det? At forstå systemerne gør, at man som leder vælger sine kampe med omhu. En anden gevinst ved studierne er forbedret skriftlig formulering.

- Jeg har tidligere oplevet, at jeg ikke slog til på det skriftlige område, og at DJØF-drengene latterliggjorde mig! Men min skriftlige formuleringsevne er blevet så meget bedre, og det giver klart noget administrativ kredit i en tid, hvor der skal afleveres så meget på skrift lige fra instrukser og procedurer til handleplaner og så videre, fortæller hun.

Helt i tråd med holdningen om livslang læring, råder Marianne Lange lederkolleger til at tage en lederuddannelse, hvis de ikke allerede har én!

- Det gælder især, hvis de har personaleledelse. I dag, hvor man slår områderne sammen og går fra monofaglig til tværfaglig ledelse og store økonomier, er det i mine øjne et must at efteruddanne sig. Man skal tænke på det som en investering – og på, at hverdagen bliver nemmere fremover, når uddannelsen er i hus.

Fornylig sagde Marianne Lange op og skal fra 1. juli være projektleder og udvikle rammer for mad og måltider på Plejecenter Sølund. Den færdige model forventes at blive skabelon for plejecentre i hele København. Sideløbende med projektarbejdet skal Marianne Lange være konstitueret køkkenchef i De Gamles By. Projektlederstillingen trak af flere grunde.

- Jeg glæder mig til at sidde og ”nørde” Og så er jeg vild med at sætte måltidet på den politiske agenda og præge det kostfaglige område, forklarer hun. Netop det er lykkedes i Gribskov Kommune, hvor man har overvejet at udlicitere ældremeden eller indgå i kommunalt partnerskab om opgaven.

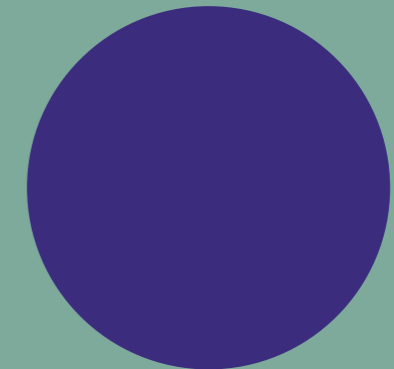
- Vi fik politikerne overbevist om, at de skal satse på lokal mad. Det er en stor sejr, konstaterer Marianne Lange, der spillede en særdeles aktiv rolle i beslutningsprocessen. Først blev hun inviteret til at fremlægge sine synspunkter på et Social- og Sundhedsudvalgsmøde, efter at en rapport meget ensidigt pegede på udlicitering. Efterfølgende var hun med til at lave en ny rapport. Og siden inviterede borgmesteren hende til samtale.

- Han ville vide, hvad vi kan i forhold til de andre. Og det er klart, at sådan nogle møder er strategisk vigtige.

HVAD ER DIN STØRSTE UDFORDRING SOM LEDER LIGE NU?

- Helt klart at sikre mig, at mine medarbejdere føler sig trygge, indtil der kommer en afløser for mig. Mange vil nok gerne ”aflevere opadtil” i systemet, når de forlader en lederstilling. Men jeg vil helt bevidst give alt, hvad jeg har til medarbejderne den sidste måned.

TEMA: Om kompetenceudvikling for at styrke lederrollen, Marianne Lange





Bente Sloth

43 år. 1990: Uddannet økonoma.
2008: Diplomuddannelse i systemisk ledelse.
2009: Cheføkonoma, Århus Universitetshospital.
Har modtaget flere priser for sin indsats for patientmaden, bl. a. ærespris fra Det Danske Gastronomiske Akademi og titlen som Økologisk Frontløber tildelt af Økologisk Landsforening.
Har afsluttet den kommunale lederuddannelse på diplomniveau i 2010 og er i gang med diplomlederuddannelsen.

TEMA: Forandringsledelse

Vær klar på visionen!

Store forandringer kræver mod og overbevisning om målet, mener Bente Sloth, der har begge dele.

Bente Sloth blev cheføkonoma på Århus Universitetshospital for to år siden. Efter en lille måned i stillingen fortalte hun sine medarbejdere om fremtidsplanerne. Hospitalets to køkkener skulle fusionere, og madkonceptet ændres grundlæggende. Nu skulle maden laves fra bunden, så vidt muligt økologisk og uden tilsætnings-stoffer. Bente Sloth forventede betydelig skepsis fra de knap 100 ansatte, der skulle have nye kolleger, nye arbejdstider og nye arbejdsmetoder.

- Men folk klappede faktisk, da jeg var færdig!

Bente Sloth var klar over, at hun stod overfor et omstillingsparat personale. Selv var hun engageret og målrettet, da hun fortalte medarbejderne om ændringerne.

- Forandringsledelse handler om at være fuldstændig sikker på visionen. At være klar i spyttet som leder er en del af at lykkes, og jeg sagde med det samme, at målet ikke er til diskussion. Det har jeg sat enerådigt ud fra min bedste faglighed og min opfattelse af, hvor branchen skal bevæge sig hen. Og så talte jeg til medarbejdernes fagprofessionelle hjerter. Vi vil jo alle gerne kunne være stolte af det, vi laver, pointerer Bente Sloth.

Tre slags beslutninger

I dag er forandringsprocessen stadig i gang med stor opbakning fra medarbejdere, ledergruppe og hospitalsledelse, der straks signalerede ”Skynd dig!”, da Bente Sloth fremlagde sin vision om sundhed, saft og kraft i maden. Første trin var fusionen, næste er planen om, at køkkenet i efteråret skal i gang med at arbejde i teams. Forud er gået et stort planlægningsarbejde med mange involverede.

- Alle er enige om, at det er en god idé. Men beslutningen om at sætte det i gang, har jeg truffet for at løfte ansvaret fra de involveredes skuldre, forklarer Bente Sloth. Når der skal træffes beslutninger, opererer hun med tre modeller, som vælges ud fra omstændighederne.

I første model vælger hun enerådigt, hvilket skaber ro og trykthed i organisationen. I model to træffes beslutningen i fællesskab. I den tredje model tager Bente Sloth imod gode råd fra arbejdsgrupper, enkeltansatte og LMU og kvalificerer dermed den beslutning, som hun i sidste ende selv tager. Netop sådan blev beslutningen om at arbejde i teams taget.

Ledelse i fællesskab

Intentionen med teamarbejdet er at give de ansatte mulighed for at gøre det, de er bedst til.

- Vi vil aktivere alles kompetencer. Der er mange idéer, der bobler, men der er lang vej fra køkkenet op gennem produktionslederne og til ledelsesgruppen. Derfor skal den enkelte have mere medindflydelse og ansvar, forklarer Bente Sloth, der efter knap et år som cheføkonoma gennemførte mini-MUS-samtaler med alle medarbejdere. Dermed fik hun et bedre grundlag for at agere strategisk i forhold til den enkeltes kompetencer og arbejdsopgaver.

Lige så vigtigt som dygtige medarbejdere er et velfungerende samarbejde i ledergruppen.

- Det betyder meget at læne sig op af de andre og lede sammen med dem. Det er dét, der flytter organisationen. Hvis ledergruppen ikke er enig om en omorganisering, så kan man godt glemme det. For så kommer der sprækker i det panser, der omgiver ledelsen – og det skaber usikkerhed i organisationen.

Fremtidens ledere tør stikke næsen frem

Som leder vægter Bente Sloth at være udadvendt og sætte spot på organisationen og dens resultater. Da hun tidligere var cheføkonoma på Randers Sygehus, bestilte hun en uvildig køkkenanalyse for at undersøge, om hun havde ret i sine antagelser om, at mad lavet fra bunden ikke bare er bedre, men også billigere end halv- og helfabrikata. Resultatet viste, at køkkenet

var et af de billigste og mest effektive storkøkkener i Danmark. I det små bruger hun allerede nu lignende metoder i Århus. For eksempel har et regnestykke vist, at køkkenets eget bageri på årsplan bruger 1,5 millioner dkr. på løn og råvarer. Hvis samme mængde bagværk skulle indkøbes, ville det koste det dobbelte. -Jeg prøver at turde ”lægge mig selv ud” og dokumentere. Der er sådan en økonomatradition for ikke at stikke næsen frem, som vi skal gøre op med. Der er stadig brug for de gode håndværkere og dem, der kan regne, men fremtidens ledere skal rekrutteres fra en anden kompetencemasse. Der skal være en større ledelsesmæssig udadvendthed: en lyst til at udbrede sig og arbejde politisk i egen organisation. Vi kan ikke vente på, hvad der sker. Vi skal være progressive, pointerer Bente Sloth.

HVAD ER DIN STØRSTE UDFORDRING SOM LEDER LIGE NU?



- Jeg har udfordringer, men ingen uoverstigelige. Men jeg er hele tiden meget optaget af visionen om det hjemmelavede. Hvor er grænsen? Jeg tror ikke, vi selv skal bølge ærter eller plukke bær. Men måske skal vi selv lave mel- og kødboller. Og så er det en udfordring at komme i mål med det økologiske sølvmærke, som vi ønsker os!

TEMA: Forandringsledelse, Bente Sloth

Mette Rosenhøj

32 år Uddannet professionsbachelor i ernæring og sundhed med speciale i human ernæring 2010
Køkkenleder, Designbørnehaven Sanseslottet, Kolding.



TEMA: Om at starte madordning i daginstitution og arbejde tværfagligt

Et slag for børnesundheden

Mette Rosenhøj overbeviste forældrene i daginstitutionen Sanseslottet om, at en madordning er værd at satse på. Nu er hun i gang med at implementere ordningen og tænke i fremtidsperspektiver.

Designbørnehaven Sanseslottet i Kolding er noget for sig. Skabt til at fremme kreative processer med særegen arkitektur og nytænkende indretning. Og da professionsbachelor Mette Rosenhøj blev ansat til at lave mad til 24 vuggestuebørn for et år siden, var hun straks videre i tankerne:
- Det var et rigtigt lækkert køkken, og ressourcerne blev ikke udnyttet. Et eller andet sted regnede jeg fra første dag med at få trumfet igennem, at også børnehavebørnene skulle have madordning, konstaterer hun.

Salgstale med gennemslagskraft

Mette Rosenhøj havde institutionslederen på sin side, og på et forældremøde i november gennemgik hun den kostpolitik, hun havde udarbejdet for institutionen og fortalte, hvordan hun gerne ville udvide den allerede eksisterende madordning i vuggestuen til også at omfatte de nuværende 40 børnehavebørn. Strategien overfor forældrene var enkel: at slå på madkvaliteten.

- Vi havde jo i forvejen gang i noget godt i vuggestuen. Jeg fortalte om MIN mad og satsede på, at forældrene ville finde det attraktivt og bedre end en madpakke at vælge madordning. Mette Rosenhøj argumenterede især med sit princip om variation og hjemmelavet mad.

- Den mad, jeg laver, er bedre end en madpakke. Fordi jeg laver både kold og varm mad og ikke bruger færdigfabrikerede produkter. Det hjemmelavede er vigtigt i en tid, hvor alt kan købes færdigt. Og så varierer jeg meget mere. Hver dag bombarderer jeg børnene med smagsindtryk og ting, de ikke plejer at spise – og som er svære at putte i en madpakke. For eksempel de grove grøntsager som broccoli, selleri og rødbeder. Derudover berørte Mette Rosenhøj sine intentioner om på sigt at inddrage børnene i køkkenet.

- Jeg ser nogle muligheder i det – en anden dimension, hvor børnenes handlekompetencer kommer i spil. Når de er med i processen – ser, hvordan man laver hummus for eksempel – så kan de fortælle om det hjemme, genkende kikærter i supermarkedet og så videre.

En uge efter mødet stemte forældrene madordningen igennem med stort flertal på trods af den medfølgende takstforhøjelse. Dermed blev Sanseslottet én ud af kun to daginstitutioner, der har valgt at satse på madordning i Kolding.

Vil gerne sikre kobling mellem pædagogik og maddannelse

I køkkenet er det endnu uafklaret, hvordan bemanningen kommer til at se ud efter udvidelsen. Mette Rosenhøj har hidtil haft to forskellige medhjælpere. Derudover er hun engageret i det tværfaglige samarbejde med institutionens pædagoger, og på sigt vil hun gerne bruge sin formidlingskompetence mere i samarbejdet for at sikre, at pædagogerne er medspillere i implementeringen og udviklingen af madordningen.

- Jeg vil gerne byde ind med, hvordan det kan bruges pædagogisk. For eksempel ved at skrive det ind i institutionens læreplaner. Jeg savner også en kobling mellem, at jeg laver maden og den måde, de serverer den på, forklarer hun. Denne frustration deler hun med andre køkkenledere på daginstitutionsområdet. Mette Rosehøj underviste først på året på et AMU-kursus i menuplanlægning for småbørn og har efterfølgende netværket med deltagerne. Til gensidig inspiration på mange punkter, men også med den fællesnævner, at koblingen mellem maddannelse og pædagogik er svær at etablere i daginstitutionerne. Mette Rosenhøjs eget bud er på et tidspunkt at lave et kursus for pædagogerne og smitte dem med sin entusiasme i forhold til at få børnene til at smage og formidle måder at snakke med børnene om maden på.

Mad med samfundssigte

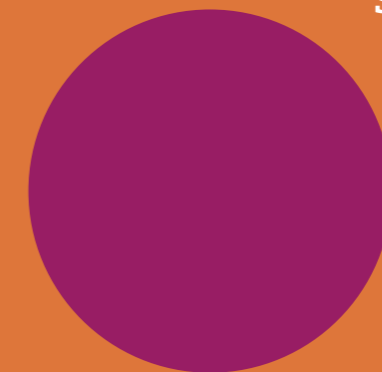
Da madordningerne skal diskuteres hvert andet år, er Mette Rosenhøj også optaget af, hvordan hun løbende sikrer sig opbakning hos forældrene. Via faste kostmøder sikrer hun sig, at pædagogerne er gearet til at formidle informationer til forældrene om maden og måltiderne. Og andre tiltag er i støbeskeen. For eksempel har hun planer om at dokumentere maden og måltiderne fotografisk til forældre og børn.

På et højere plan ser Mette Rosenhøj madordningen som et bidrag til en ordentlig, dansk madkultur.

- Jeg så gerne, at det i alle daginstitutioner var som her, med et køkken og en kostfaglig, der laver mad. Og nogle steder ville den samfundsmæssige gevinst være meget større end her, hvor børnene kommer fra ressourcestærke familier. Men andre steder er det jo grotesk, hvad børnene har med i madpakken. Madkulturen i Danmark er på vej den forkerte vej. Det skal være hurtigt, nemt og billigt, konstaterer hun med beklagelse.

For børnene i Sanseløttet er der ikke grund til bekymring. De fælles måltider med samme mad får flere og flere børn til at samle mod til nye smagsoplevelser.

Mette Rosenhøjs håb er, at børnene får en ballast, der gør dem i stand til at træffe sunde madvalg senere i livet – fordi de er vant til, at sundt smager godt.



HVAD ER DIN STØRSTE UDFORDRING SOM LEDER LIGE NU?

Det er helt klart mængderne, nu hvor jeg skal lave mad til flere. Det er en helt anden måde at lave mad på til så mange, og det kræver planlægning, forberedelse og struktur.

TEMA: Om at starte madordning i daginstitution og arbejde tværfagligt, Mette Rosenhøj

A portrait of Anne Mette Jensen, a woman with short grey hair and glasses, smiling. She is wearing a light blue patterned jacket. The background is a blurred indoor setting, possibly a community center or office.

Anne Mette Jensen

53 år. Uddannet økonoma 1980.
Siden 2010 leder af den kommunale virksomhed Go´ mad til børn, Oksbøl.
Har modtaget ledelsescoaching fra Adizes Danmark i tre år i sit arbejde som ledende økonoma på Ældrecentret Poghøj.

TEMA: **Udvikling af ny, kommunal virksomhed**

Fra økonoma til virksomhedsleder

Bundliniefokus og salgsorientering. Anne Mette Jensen har fået nye pejlemærker som leder af en kommunal virksomhed og stortrives med udfordringerne. Også når hun skal sælge køkkenets brugte biler...

- Uden kunder er vi her ikke!

Anne Mette Jensen er fast i stemmen. Siden januar 2010 har hun været leder af Go´ mad til børn, Oksbøl – en kommunal virksomhed, der leverer mad til 110 vuggestuebørn og for øjeblikket 13 folkeskoler med gennemsnitligt 400 spisende elever dagligt. Efter en årrække som ledende økonoma er Anne Mette Jensen blevet virksomhedsleder uden sikkerhedsnet. For Varde Kommune vil ikke skyde en eneste tilskudskrone i virksomheden.

- Det betyder, at jeg er meget kunde- og salgsorienteret uden egentlig at have lært det. Jeg må bruge min livserfaring, og hele tiden tænke i nye kundegrupper, forklarer Anne Mette Jensen, der dog samtidig må affinde sig med, at kommunalfuldmagten afgrænser mulighederne for nye kunder. En kommunal virksomhed må nemlig ikke konkurrenceforvride.

Et koncept bliver til

Go´ mad til børn er Anne Mette Jensens eget værk. Allerede som ledende økonoma på ældreområdet syslede hun i det små med skolemad og skabte et netbaseret bestillingssystem.

- Jeg udviklede det sammen med en skolebestyrelsesformand og en skoleleder efter en henvendelse. Brugte masser af input fra kolleger og stjal med arme og ben, hvor jeg kunne komme til det, husker Anne Mette Jensen. Resultatet var et koncept baseret på et skiftende, årstidsbestemt sortiment, som eleverne kan vælge fra fra dag til dag. Og da Anne Mette Jensen i forbindelse med privatisering af ældremaden besluttede at prøve kræfter med børnemaden og fik stillingen som virksomhedsleder, fik hun mulighed for at arbejde videre med konceptet.

Alsidige ledelsesopgaver

I Go´ mad til børn er børnemaden til skolebørn og vuggestuebørn samlet under ét og suppleres med en del personalebespisning. Siden opstarten har Anne Mette Jensen måttet ”slanke” virksomheden for at kunne præsentere et realistisk budget for 2011. Kørslen blev outsourcet, kundegrundlaget udvidet, mens chauffører og en produktionsmedarbejder måtte fyres. Nødvendige snit.

- Det var et spørgsmål om at fyre tre – eller at vi alle sammen

blev fyret! Vi har fundet to nye skoler, vi leverer til. Nu skal vi til at sælge bilerne. Det er så også en køkkenleders arbejde – hvem skulle ellers gøre det? spørger Anne Mette Jensen leende, og pointerer, at hun trives med alsidigheden og oplever virksomheden som ”en ren legeplads”.

Med til jobbet hører også en konstant opmærksomhed på nye, potentielle kundegrupper. Derfor engagerede Anne Mette Jensen sig i opstarten i et pilotprojekt med bespisning af 150 børnehavebørn i 14 dage.

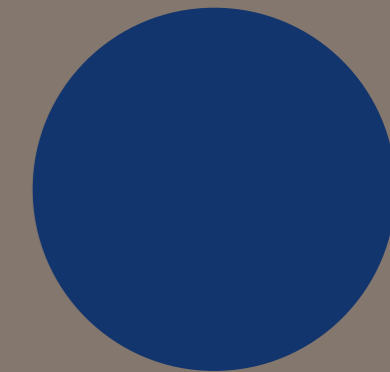
-Det skulle jeg have holdt nallerne fra, konstaterer hun nøgternt. En medarbejder var ved at gå ned i travlheden, og hun og Anne Mette Jensen havde fælles møde med en coach, som Varde Kommune stillede til rådighed.

- Medarbejderen kunne ikke tolke mig og følte sig jagtet. Hun var en af ”de gamle”, og jeg havde ikke fået sagt til hende, at det var fordi, hun var god, at jeg trak så meget på hende. Den snak lærte jeg RIGTIG meget af, fortæller Anne Mette Jensen, der i øvrigt endte med at lade børnehavemaden fare trods ros for maden i pilotprojektet. Et kommunalt udbud præsenterede en økonomi, der efter hendes mening ville kræve, at hun gav køb på kostfaglige principper.

Kunden i centrum

I forhold til den store kundeafhængighed er service og udadvendthed et must for Anne Mette Jensen. Sker der for eksempel en sjælden gang fejl ved leveringen af den daglige skolemad, er skolerne udstyret med ekstra frostvarer, som bruges som kompensation samtidig med, at kunden får pengene tilbage. Og ved etablering af nye aftaler, præsenteres maden på skolerne, og alle parter involveres, så der bliver ”fælles ejerskab” om skolemaden. Anne Mette Jensen kender sit værd som leder og påtager sig gerne repræsentationsopgaver, men er også godt hjulpet af sit personale.

- Uden medarbejderne kunne jeg ikke styre den her biks. Min personlige ledelsesstil handler om at have engagerede medarbejdere. Det kan svare sig at vente på at få alle med. Og heldigvis flyver idéerne rundt i luften her i køkkenet, siger hun.



HVAD ER DIN STØRSTE UDFORDRING SOM LEDER LIGE NU?

- Økonomien! Jeg har en stærk fornemmelse af, at det går rigtig godt. Men den her konstruktion er meget nøgletalsstyret – og jeg er simpelthen ikke god nok til økonomistyring endnu. Og så usikkerhed om fremtiden. Det kan være, kommunen vælger at privatisere, eller at vores kundeunderlag smuldrer, hvis man lukker skoler eller indfører egenproduktion af mad i vuggestuerne. Men jeg satser på, at Go’ mad til børn får en lang historie.

TEMA: Udvikling af ny, kommunal virksomhed, Anne Mette Jensen



Camilla Holmegaard

32 år. Kostfaglig leder af køkkenet på Peder Lykke Centret, plejecenter i København med 152 beboere samt ældrecafé. I alt producerer køkkenet mad til 220 mennesker hver dag. Uddannet professionsbachelor i ernæring og sundhed med speciale i cateringledelse i 2007. I gang med uddannelsen som Food Architect, en ny uddannelse i radikal innovation i fødevareindustrien.

TEMA: Fremtidssikring og udvikling af offentlig mad og måltider

Kvalitetssikring kræver kompetencer

Brugerdreven innovation og et løft i anerkendelsen af den offentlige kostforplejning er kernepunkter for den strategisk tænkende kostfaglige leder, Camilla Holmegaard. Hendes ambition er at kvalitetssikre og udvikle fremtidens mad og måltider.

- Strategisk set skal vi brande os meget mere for at forbedre det lys, den offentlige mad står i. Området er nedprioriteret, får ofte negativ omtale i pressen og rammes tit, når der er besparelser eller udliciteringer. Omverdenen kender ikke de høje krav, der rent faktisk stilles til at arbejde i et storkøkken. Og den debat kan jeg som leder være med til at initiere og kvalificere, siger Camilla Holmegaard, kostfaglig leder på plejecentret Peder Lykke Centret i København.

Med i de overvejelser hører også brugerdreven innovation.

- Hvis vi skal udvikle de offentlige mad og måltider, skal vi først og fremmest sikre, at vi på personalesiden har de kompetencer, der skal til. Og så skal vi arbejde med brugerdreven innovation. Det nytter ikke, at jeg som leder tror, at jeg ved, hvad brugerne vil have, for det gør jeg ikke. Men de er lige her – i deres boliger og i vores café, så jeg kan høre dem. Og det er min strategi at begynde udviklingen nu.

Og de første, positive erfaringer er allerede høstet: På plejecentret har en beboer forklaret Camilla Holmegaard, hvordan han gerne ville have sin stegte sild – kun paneret på skindsiden, lukket og stegt.

- Ham lyttede vi til, og han blev så glad. Og sådan en debat tager vi i vores kostråd. For mig er det ikke nyt at tænke sådan, men samfundsudviklingen går også i den retning. Det er ved at blive synliggjort.

Behov for medarbejderinnovation

Men skal fremtidens offentlige måltider stå den kvalitets- og udviklingsmæssige distance, er der også behov for medarbejderinnovation, påpeger Camilla Holmegaard.

- Vi må slet ikke stå stille. Og udviklingen begynder hos den enkelte medarbejder. Som leder er det min opgave at gøre det attraktivt for ham eller hende at arbejde i storkøkkenet. For når du kan forandre et menneske, kan du forandre en organisation, herefter en hel institution – og så et land. Jeg har set det ske her i køkkenet – det sætter et aftryk på den enkelte at blive inddraget og løftet. Og det ligger i medarbejderinnovationen. Hendes erfaring er, at når de engagerede medarbejdere bliver gjort til rollemodeller, lærer de at turde sige tingene højt. Og det ansvar vokser de af. Samtidig er det tilladt at lave fejl, og

alt det skaber tilsammen trivsel.

– Og jeg er sikker på, at mine beboere kan smage på maden, om medarbejderne i køkkenet trives. Arbejdsglæde, faglig stolthed og prestige giver maden bedre smag.

Derfor arbejder Camilla Holmegaard strategisk med kvalitetsudvikling af mad og måltider hver eneste dag.

- Jeg sælger et produkt og har dagligt 152 menubedømmere – vores beboere. Så for altid at kunne levere den bedste kvalitet sker der hele tiden noget i køkkenet – værdi- og strategiplaner, kompetenceudvikling, nye metodikker, opskrifter, sensorik, Køkkenløftet (redskab til kvalitetsvurdering af måltider, red.) osv. Det har givet maden et klart kvalitetsløft. Plus at vi er kommet væk fra saks og dåseåbner og er begyndt at lave meget mere fra bunden. Jeg er da også stolt af, at vores økologiprocent nærmer sig 75, men det er lige så meget et holdningsspørgsmål.

En fremtidig synlighedsstrategi

Strategisk set er det også Camilla Holmegaards opgave at varetage køkkenets interesser i relation til den samlede organisation, hvor plejen traditionelt har stor indflydelse.

- Af og til møder jeg modstand, når jeg taler køkkenets sag. Men i ledergruppen bruger vi vores kompetencer tværfagligt og sætter altid tingene i perspektiv til beboernes behov, som er vores fælles formål. Og det er mit ansvar at sikre, at nye tiltag fra køkkenets side kan implementeres i rutinerne på vores seks ple-

jeafdelinger.

Derfor overvejer hun at lade forståelse for hverdagen og synlighed på afdelingerne indgå i køkkenets fremtidige strategi.

- I øjeblikket er vi ved at implementere en ny kostform til de småtspisende. Det er et led i at arbejde endnu mere målrettet mod den enkelte beboers behov og ønsker – at fru Hansen i princippet kan få klar suppe med kød- og melboller kl. 4 om natten, hvis hun ønsker det. Det kræver, at min tankekonstruktion tilpasses virkeligheden på afdelingerne. Og samtidig skal plejepersonalet have de nødvendige kompetencer til at kunne håndtere maden. Det ansvar løfter jeg også.

HVAD ER DIN STØRSTE UDFORDRING SOM LEDER LIGE NU?

- At jeg ofte er meget længere henne i processen og forstår den bedre end mit personale – det er en del af det at være strategisk leder. Jeg er en ildsjæl med et højt ambitionsniveau, og jeg er utålmodig, så jeg bliver let rastløs og tænker: ”Hvor svært kan det være?” Jeg skal lære at kunne vente.

TEMA: Fremtidssikring og udvikling af offentlig mad og måltider, Camilla Holmegaard

A portrait of Pernille Hansted, a woman with short brown hair and glasses, wearing a dark green button-down shirt. She is looking slightly to the right of the camera with a gentle smile. The background is a blurred office or meeting room.

Pernille Hansted

46 år. Uddannet økonoma i 1992. Siden 2009 leder af Kostsekretariatet Ældrestaben i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Københavns Kommune. Kommunens køkkener leverer mad til 3.900 beboere på plejehjem og 2.800 hjemmeboende ældre. Har afsluttet diplomuddannelse i ledelse i 2010.

TEMA: Mellem politisk styring og kostfaglig virkelighed

Embedsmand med en kostfaglig vision

Som leder af Københavns Kommunes kostsekretariat på ældreområdet er det Pernille Hansteds opgave at servicere og klæde politikere og direktion på, når de skal træffe beslutninger på kostområdet. Og hun føler et stort ansvar for at gøre det fagligt, sagligt og redeligt.

- Det er en kæmpe chance, jeg har fået - og i en helt speciel stilling. Den er som skrevet til mig, netop fordi jeg har den kostfaglige baggrund kombineret med min erfaring fra en politisk styret organisation, Kost & Ernæringsforbundet. Sådan siger Pernille Hansted, der siden 2009 har ledet Kostsekretariatet i Sundheds- og Omsorgsforvaltningens Ældrestab i Københavns Kommune. Oprindeligt er hun uddannet økonoma, og har i mange år bestridt lederjobs, blandt andet i otte år på Rigshospitalet og som kostfaglig konsulent i Kost & Ernæringsforbundet. - Karriere for mig har aldrig været den traditionelle trappe: Kun at bevæge sig opad i hierarkiet. Jeg har for eksempel aldrig haft en ambition om at blive køkkenchef på et stort hospital. Det er andre bedre til end jeg. Men jeg har til gengæld i mit arbejdsliv fået lov at afprøve mange forskellige sider af min faglighed -

både som souschef, leder, udviklingskonsulent og fagnord - og det har skabt trivsel for mig, siger Pernille Hansted.

Strategisk og faglig helhedsforståelse som leder

Karriereskiftet til forvaltningen har dog vist sig mere udfordrende end Pernille Hansted egentlig forestillede sig. Drift af et storkøkken og opgaver som ledende embedsmand i en forvaltning favner og udfordrer to vidt forskellige fagligheder. - Jeg har stadig meget at lære her. De fleste af mine kolleger er akademikere, jeg er omgivet af stabschefer, direktion og politikere i et stort hierarki. Ikke, at det er snærende eller hæmmende på nogen måde, men det kræver en stor organisationsforståelse at agere i, og jeg har skullet lære et helt nyt sprog. Med Pernille Hansteds egne ord skal hun rumme en 'helhedsforståelse' i sit arbejde. Hun kan ikke arbejde isoleret med en ny kostpolitik - den skal tænkes og skrives i sammenhæng med den samlede ældrepolitik og de aktuelle strømninger på området. - For eksempel taler man i øjeblikket om, at de ældre skal støttes til at holde sig i gang. Det skal jeg også tænke ind i kostpolitikken og maden. Vi laver ikke en kostpolitik blot for at lave en kostpolitik, men fordi borgeren har behov for den. Og vi tænker i

'det hele liv', og i hvad, der skaber værdi for borgerne.

Den strategiske tænkning og de administrative opgaver i forvaltningen har imidlertid ikke fået Pernille Hansteds faglighed til at visne.

- Jeg bruger den hver eneste dag, selvom jeg ikke har noget ledelsesansvar over for køkkenerne – og den er både værdsat og efterspurgt. Men nu er jeg embedsmand i en forvaltning, hvor jeg skal servicere politikere og direktion og sørge for, at vores kostpolitik bliver implementeret. Min faglige viden bruger jeg i min bistand til politikerne, så de på et så sagligt og redeligt grundlag som muligt kan træffe deres valg. Og den kombination af at arbejde politisk og kostfagligt er rigtig udfordrende.

En god tid at være leder i

Samtidig er det Pernille Hansteds overordnede ansvar at understøtte, at de kommunale køkkener efterlever politikker og retningslinjer for maden – en dialog, hun primært har gennem de lokalt ansatte kostkonsulenter.

- De har kontakten med køkkenerne og plejen og melder tilbage til mig, hvis der er noget, jeg skal vide. Men når vi er i gang med nye udviklingstiltag, som for eksempel udvikling af det nye værktøj "Velbekomme?", er jeg også i direkte dialog med køkkenerne og plejen. Og med min faglighed kender jeg jo rammerne og ved, hvad der er muligt at gennemføre i praksis.

At Pernille Hansted samtidig oplever positive vinde blæse over ældre maden i disse år gør bestemt ikke hendes arbejde mindre

interessant.

- Det er en god tid at være leder for dette sekretariat i, for der er virkelig fokus på, interesse for og debat om madkvaliteten i kommunen. Og også stor vilje til at udvikle den, så for mig er det dejligt at være med til at udforme en ny kostpolitik. For jeg oplever også, at alle nærer stor omsorg for maden til de ældre – den skal bare være i orden.



HVAD ER DIN STØRSTE UDFORDRING SOM LEDER LIGE NU?

- I mit personlige lederskab er det at bevare overblikket ved at undlade at gå for langt ned i de faglige detaljer. Jeg skal øve mig i at blive oppe i helikopteren. På det kostfaglige lederplan er det at få alle de tiltag, som er i gang, implementeret og sikre, at de virker - ikke bare nu og her, men også på sigt.

TEMA: Mellem politisk styring og kostfaglig virkelighed, Pernille Hansted