

Resumé

Inden for storkøkken branchen er der hyppigt udfordringer med tværfagligt samarbejde og kommunikation mellem køkken- og plejepersonale. Dette resulterer i ringere service for kunderne og giver dem problemer med deres ernæringsstatus og generelle helbred.

Kunderne har store forventninger til måltidet og ser det som dagens højdepunkt. Hvis kommunikationen ikke er optimal, vil måltidssituationen bære præg af dette, til ulempe for kunderne.

Hvordan kan vores læring og erfaringer fra samarbejde med Ældrecentret på Nygårds Plads (NP) beskrives og anvendes til at hjælpe lignende institutioner med problemer relateret til kommunikation mellem køkken – og plejepersonale / mellem forskellige faggrupper i forbindelse med måltider for borgerne?

Hvordan kan vi forbedre vores undervisning, så vores studerende kan håndtere denne problemstilling, som de med stor sandsynlighed vil møde i deres fremtidige virke?

Gennem projektet har vi udviklet en model, hvor løsningen ligger i at tage medarbejderne igennem et feltstudie, kurser, bestående af mindst to workshops, samt implementering af konkrete forslag.

Udbredelse af viden om modellen kan give virksomhedsledere i branchen med lignende problemstillinger mulighed for at definere problemet og også gøre noget ved det.

Baggrund

Brøndby kommune har udarbejdet en mad- og måltidspolitik for ældreområdet (seneste udgave, september 2014), som beskriver – en aktiv og sund alderdom, den sunde mad og det gode måltid, med afsæt i de nationale retningslinjer. Politikken er gældende for alle 3 plejecentre i kommunen og beskriver de overordnede rammer, men kan udmøntes på forskellig vis. Derfor har Ældrecentret Nygårds plads (NP) udarbejdet deres egen Måltidsguide, som skal fungere som et opslagsværk, hvor medarbejdere kan søge viden om mulighederne omkring måltiderne, pædagogiske opgaver ved måltider, opgaver der er ved måltiderne og hvordan beboerne medinddrages i måltiderne.

Kommunikation er jo ikke bare skriftlige instruktioner og intentioner, som ligger i en skuffe og ikke bliver fulgt. Disse personalegrupper har brug for at omsætte kommunens/ledelsens/regionens flotte ord til praktiske værktøjer – billeder og fælles forståelse.

Så at der opnås enighed om hvordan de i fællesskab servicerer borgerne bedst. Der skal skabes en adfædsændring hos personalet, men med massekommunikation, som f.eks. instruktioner til alle medarbejdere i mapper, opnår man primært opmærksomhed og næsten aldrig ønsket adfærd hos samtlige medarbejdere. Ledelsen skal give sig tid til at sikre at hver medarbejder har taget værdierne til sig. Desuden er det vigtigt at ledelsen også ved hvad medarbejderne forstår ved værdierne og faktisk gør, når de bliver udfordret. Dette kan gøres ved gentagne personlige samtaler (MUS), fællesmøder, seminarer, workshops og/eller fremtidsværksteder (Når ledelse er kommunikation, Leif Pjetursson, i afsnittet Top-down-kommunikation).

For at sikre den mest optimale måltidssituation for kunderne på plejecentre, døgninstitutioner og sygehuse kræver det at både sundhedsfagligt og ernæringsfagligt personale involveres i etableringen af disse måltider, flere gange dagligt.

Vejen fra maden produceres og til den serveres indeholder ofte mange led, som hver især har afgørende betydning for det endelige resultat, som er, at kunderne får indfriet deres ønsker til et godt måltid. Kunderne har typisk store forventninger til måltidet og ser det som dagens højdepunkt.

I Socialstyrelsens "National handlingsplan for måltider og ernæring til ældre i hjemmeplejen og plejeboligen" handler den 5. anbefaling netop om kompetenceudvikling og tværfagligt samarbejde. Her fremhæves det eksplicit, at det tværfaglige samarbejde og kommunikation mellem køkken- og plejepersonale er af afgørende betydning, for at sikre den ernæringsmæssige og kulinariske kvalitet af måltiderne. Samtidigt påpeges det, at netop dette samarbejde også er en konstant udfordring i en travl hverdag (Socialstyrelsen, 2013 s. 39).

Hvis dette samarbejde ikke fungerer optimalt kan det resultere i ringere service for kunderne og give dem problemer med deres ernæringsstatus og generelle helbred.

På NP er ledelsen meget fremsynet og havde indset dette. Derfor kontaktede den os, for at høre om vi kunne gøre noget for at forstærke den skriftlige kommunikation, i form af værdier og måltidsguide, så at den også fik den ønskede adfærd hos personalet, på tværs af personalegrupperne.

Udvikling af model for styrkelse af tværfagligt samarbejde, til glæde for kunderne

viden.easj.dk

Vi valgte at udsætte medarbejderne for værdiproblemstillinger og -tjek, det vil sige medarbejderne skulle selv beskrive hvordan de levede op til værdierne og hvilke problemstillinger som opstod i samarbejdet (når der skulle leves op til værdierne), Pjetursson, i afsnittet Værdikommunikation i et bottom-up-perspektiv, under Oplevelsesbaseret værdikommunikation. Derefter tog vi dette videre i anerkendende værdiopfølgning, det vil sige med afsæt i de succeser vi har oplevet, hvordan kan vi så forstærke/forbedre vores indsats.

NP's værdier og vision, hentet fra materiale udleveret af ledelsen:

"Vi tilstræber at bruge værdierne i hverdagen i forbindelse med samarbejdet og vi holder i det hele taget værdierne for øje når konflikter og problemer skal løses eller der skal tages stilling til nye tiltag. Værdierne er blevet en naturlig del af vores hverdag."

Vision:

- Ældrecentret Nygårds Plads opleves som en helhed og fremtræder med en imødekommenhed over for alle der kommer i centeret.
- Ældrecentret Nygårds Plads er et aktivt og trygt sted at bo.
- Alle tager aktivt del i dagligdage og yder deres bedste med udgangspunkt i egne ressourcer og holdninger.
- Personalet understøtter kontakten til familie og venner for at bevare den enkelte beboers netværk.
- Der er respekt for den enkelte og forskelligheder rummes.
- Dialogen er åben og ligeværdig. Der er samarbejde på tværs og der udvises ansvarlighed.
- Ældrecentret Nygårds Plads er en arbejdsplads i udvikling med et godt arbejdsmiljø. Der er vilje og der er støtte og plads til udvikling.

Værdierne:

- Ansvar: Samarbejde på tværs og udvise ansvarlighed.
- Motivation: Lyst til at deltage aktivt i dagligdagen og yde sit bedste med udgangspunkt i egne ressourcer.
- Respekt: Respekt for hinanden og rumme hinandens forskelligheder.
- Dialog: Dialogen skal være åben og ligeværdig.
- Udvikling: Vilje, plads og støtte til udvikling.

Hvordan kan vores læring og erfaringer fra samarbejde med NP beskrives og anvendes til at hjælpe lignende institutioner med problemer relateret til kommunikation mellem køkken – og plejepersonale / mellem forskellige faggrupper i forbindelse med måltider for borgerne?

I dette working paper vil vi præsentere vores resultater for samarbejdet med NP, hvad vi har fundet ud af med andre virksomheder i branchen, samt beskrive en model for et uddannelsesforløb. Desuden vil vi beskrive hvordan viden om modellen, kan udbredes til branchen gennem undervisning.

Formål

Formålet er, at vise hvordan det tværfaglige samarbejde kan styrkes ved en konkret tilgang, som tager udgangspunkt i de problemstillinger, som er aktuelle i den pågældende virksomhed.

Gennem formidling af projektet og ikke mindst den løsningsmodel, som er udarbejdet, skal der skabes opmærksomhed om de mange udfordringer, som der ligger i dagligt at sikre gode måltider for kunder, som er helt afhængige af at andre serverer den mad til (eller sammen med) dem, som er af høj kulinarisk kvalitet og dækker deres ernæringsmæssige behov.

Projektet skal vise hvordan der kan komme handling bag alle de anbefalinger, handlingsplaner og andet skriftligt materiale, som der findes på området, ved at tage afsæt i et forløb, som er gennemført med Ældrecentret Nygårds Plads i Brøndby kommune. Erfaringerne fra dette forløb, sammenholdt med den eksisterende viden på området, skal udmønte sig i en konkret løsningsmodel, som kan være til inspiration for branchen generelt, til at se løsninger på styrkelse af det tværfaglige samarbejde, fremfor endnu en gang at konstatere at problemet eksisterer.

Vi vil også bruge erfaringerne og modellen til at udvikle vores undervisning på Ernæringsteknologi og AU i Ernæringsuddannelserne, så at de studerende er forberedt på at kunne løse lignende problemer i fremtiden, når de er dimitteret og har fået en relevant stilling.

Metoder

Efter at vi i november-december 2016 gennemførte et uddannelsesforløb med NP, hvor vi med succes hjalp arbejdsgiver i gang med at løse tværfaglige kommunikationsproblemer, vil vi samle data og resultater for at kunne beskrive et forløb som kan gentages i andre lignende virksomheder.

Ved interviews med virksomheder i branchen vil vi vise at problemet ikke kun gælder en virksomhed, men at forløbet vil kunne gavne store dele af branchen.

Feltstudie

I juni 2016 mødtes vi første gang med ledelsen for NP og vi blev hurtigt enige om at den bedste løsning for at forbedre kommunikation og service for borgerne, var en kombination af feltstudie og kursusforløb.

Eftersom der står i studieplanen og i studieordningen at Ernæringsteknologer skal kunne samarbejde og kommunikere tværfagligt, besluttede vi at de studerende på 3. semester skulle gennemføre feltstudiet, sammen med os lærere, som en del af undervisningen.

Vi brugte NP's måltidsguide og grundlæggende værdier som en del af undervisningsmaterialet og de studerende fik derfor mulighed at planlægge feltstudiet meget nøje, så de kunne sikre et godt udbytte – for dem selv og NP.

Selve studiets formål, var at observere hvordan plejecentrets måltidsguide blev fulgt.

Forud for dagen, havde de studerende gennemgået måltidsguiden og selv udarbejdet dagskostforslag ud fra retningslinjerne i guiden. Desuden havde de sammen med underviser forberedt hvad de skulle ligge mærke til under studiet.

Ved feltstudiet var vi inddelt i grupper og fulgte køkkenets, samt de forskellige plejeafdelingers arbejde, både dag- og aftenhold. Dette viste sig at være en klog beslutning, eftersom forskellige afdelinger og forskellige vagter, havde forskellige problemer og rutiner.

Erfaringerne fra feltstudiet blev brugt af de studerende, til at skrive en rapport, hvor de stillede NP's måltidsguide og grundlæggende værdier, op imod hvad de faktisk havde oplevet ved feltstudiet. De gjorde også brug af den undervisning de havde fået i kommunikation og ledelse, på uddannelsen, for at underbygge de forslag til forbedringer som de kom frem med.

De studeredes arbejde og konklusioner blev fremlagt af dem selv, for os lærere og, måske vigtigst, for ledelsen og udvalgte medarbejdere på NP.

Kursusforløb

Forberedelse:

Med afsæt i feltstudiet og med inddragelse af vores teoretiske viden og NP's værdier og måltidsguide, afholdt vi møde med ledelsen på NP for at fastlægge hvordan kursusforløbet skulle være.

Det blev hurtigt klart, at der var brug for to forskellige typer af kursusforløb. Dels et tværfagligt med deltagelse af både pleje- og køkkenpersonale og dels et ernæringsfagligt med deltagelse af køkkenpersonalet.

Gennemførelse:

Til de tværfaglige kursusdage inddelte vi deltagerne i grupper, hvor der i hver gruppe var plejepersonale fra forskellige vagter (morgen, aften) repræsenteret, ambassadører og kontaktpersoner fra køkkenet og minimum en person fra køkkenet i hver gruppe.

Alle kursusdage blev tilrettelagt som workshops, hvor kursisterne selv arbejder med stoffet, og korte teoretiske oplæg samt inddragelse af de konkrete cases fra feltstudiet.

Efter kursusdagene blev der samlet op på de forskellige tiltag af underviserne, så de fælles initiativer som kom frem på dagen blev nedskrevet og givet videre til ledelsen.

Evaluering:

Efter gennemførelse af kursusdagene, evaluerede vi forløbet med ledelsen, som udtrykte stor tilfredshed med processen og de konkrete forslag, som personalet i samarbejde var kommet frem til.

Branchen

Hvis vi kunne få Kost & Ernæringsforbundets, samt udvalgte storkøkkener til at give os deres positive tilsagn til vores løsningsmodel, ville det være et godt argument for at der er gods i og behov for projektet.

Møde med Kost & Ernæringsforbundet

Den 3. maj 2017 afholdte vi møde med professionsafdelingen, hos Kost & Ernæringsforbundet. Formålet med dette var fra vores side at få svar på tre spørgsmål:

- Er Kost & Ernæringsforbundet enig i at der er et problem med tværfaglig kommunikation, mellem køkken- og plejepersonale i f.eks. sygehus og plejehjem?
- Er Kost & Ernæringsforbundet enig med os i at vores model kan bruges til at løse disse problemer?
- Vil Kost & Ernæringsforbundet være med til at skabe opmærksomhed omkring problemet?

Deltagere ved mødet var Karina Kyhn Andersen, Karen Leth og Lene Toft Johansen, som alle er mad- og måltidskonsulenter hos Kost & Ernæringsforbundet.

Interview med udvalgte storkøkkener

Ved interview den 29. marts, med repræsentanter for fire institutionskøkkener, spurgte vi om de kunne genkende problemstillingen, om det påvirkede kvaliteten af måltidet og om de gjorde noget for at løse problemet.

Den 27. marts var vi på besøg i yderligere et institutionskøkken og interviewede der souschefen, som er en af vores tidligere studerende. Ved interviewet fremgik det at de også havde problemer med at få samarbejdet mellem personalegrupperne til at fungere.

Teori

Værdibaseret ledelse

At medarbejderne i en virksomhed, arbejder og løser opgaver, med de samme værdier som grund, kan give strategiske fordele. Hvis disse værdier desuden er nogle som virksomheden vil være kendt for udadtil, hos kunder, leverandører, myndigheder og andre interessenter, tjener værdierne endnu bedre virksomhedens strategi, det vil sige den plan som er lagt for hvordan virksomheden skal nå sine mål.

Når alle medarbejdere har fået mulighed for sætte egne ord på hvad virksomhedens grundlæggende værdier betyder for dem, i praksis, i hverdagen, giver det mulighed for ledelsen at delegerer ansvar. Hvis problemer, udfordringer eller forhindringer opstår for en medarbejder, kan ledelsen stole på at medarbejderen tager de rigtige beslutninger og vælger de rigtige løsninger, for virksomheden, for at komme videre med opgaven. Altså et niveau for selvledelse, hvor medarbejderen kan gives mulighed for at tage ansvar, få indflydelse samt at præstere, alle sammen motiverende faktorer (s. 97, Organisation og Ledelse i teori og praksis, Dinitzen og Jensen, Hans Reitzels, 2010 samt s. 128, Motivation, Hein, Hans Reitzels, 2009).

Hvis de grundlæggende værdier desuden er defineret i samarbejde med medarbejderne, er der endnu nemmere for disse at forstå og arbejde efter dem.

Men hvorfor sætter ledelsen ikke bare op nogle regler, som medarbejderne skal arbejde efter?

For at besvare det spørgsmål bliver vi først nødt til at være enige om forskellen på regler og værdier, som ledelsesinstrumenter. Hvor regler er rigide og uflexible, både i sin udformning og i forhold til i hvilke sammenhæng de gælder, er værdier bredt gældende og fleksible, så at de passer for forhold som ikke umiddelbart er beskrevet, ved stiftelsen. I denne branche kunne vi tænke os den grundlæggende værdi: "Fødevarer sikkerhed fremfor alt".

Denne værdi hjælper medarbejderen at løse et problem som opstår i produktionen af et måltid. Prioriteringen er klar, uanset hvor i produktionen, medarbejderen arbejder. Den samme værdi gælder for alle opgaver, men den får forskellig praktisk betydning. For eksempel skal laksen i varemottagelsen være under en højeste temperatur, men den skal efter varmetilberedningen være over en laveste temperatur og til sidst skal den efter nedkøling være under en højest temperatur (indenfor et bestemt tidsinterval). Dette beskriver hvor fleksibel værdien er – den kan bruges i forskellige situationer og gør alligevel at medarbejderen handler rigtigt. Selv om der står en transportør og hopper fordi det skal gå hurtigere. Prioriteringen er klar: fødevarer sikkerhed fremfor alt – transportøren må hoppe alt han vil, vi sender ikke noget ud, som ikke er fødevarer sikkerhedsmæssigt forsvarligt produceret.

Anerkendende ledelse

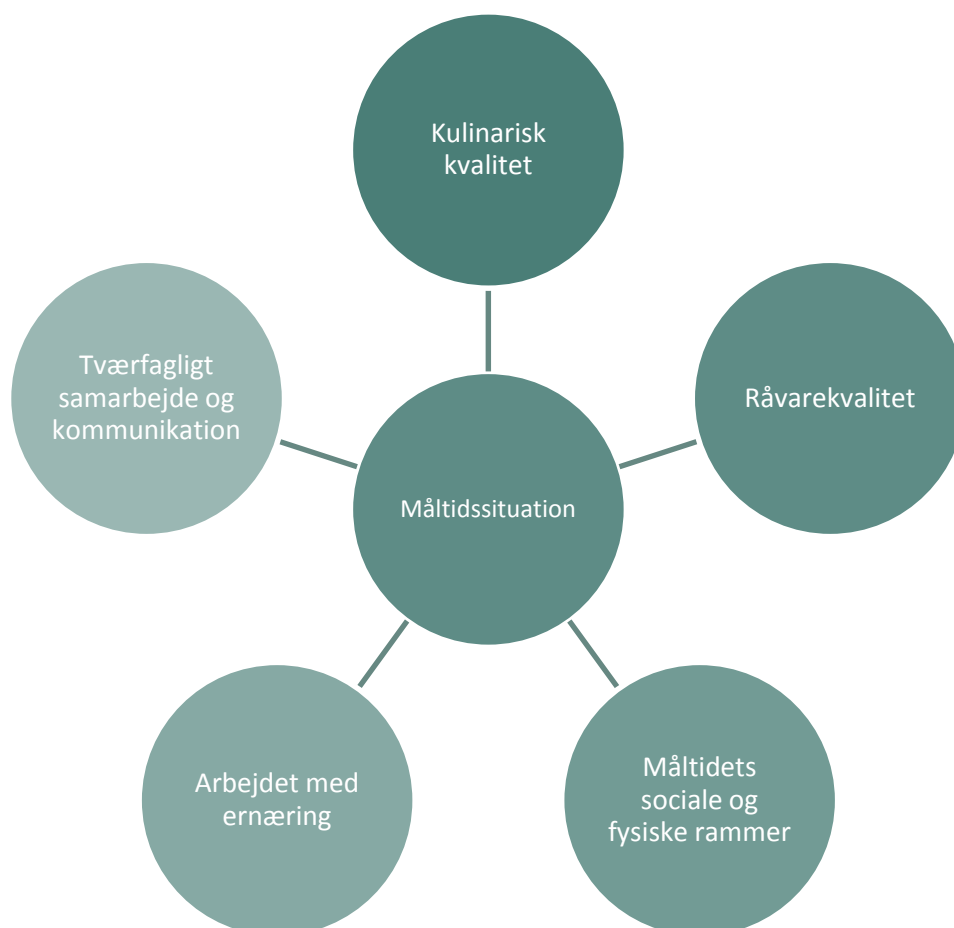
I anerkendende ledelse, eller appreciative inquiry, er det lederens opgave at finde ud af hvad organisationen og dens medarbejdere kan og er gode til. Det fokuseres på succeshistorierne og hvordan disse situationer eller kompetencer kan udvikles til noget endnu bedre. Modsatsen er at fokusere på problemer som skal løses eller træne noget som man egentlig ikke kan og/eller er

dårlig til (Når ledelse er kommunikation, Leif Pjetursson, i afsnittet Den værdsættende leder samt artiklen Om Appreciative Inquiry – succeshistorier som udviklingsressource, Pia Torreck, Væksthus for Ledelse: <http://www.lederweb.dk/strategi/organisationsudvikling/artikel/79550/om-appreciative-inquiry---succeshistorier-som-udviklingsressource>). I dette projekt har vi brugt det som udgangspunkt, når vi ville have medarbejderne til at komme med forslag til hvordan de skulle samarbejde bedre, f.eks. diskutere situationer hvor samarbejdet havde fungeret godt og hvordan dette kunne gøres endnu bedre. Også når nogle konkrete tiltag var blevet afprøvet med succes, mellem workshopsen – hvordan ville medarbejderne kunne bruge dette og gøre det endnu bedre.

Måltidssituationen

Litteraturen rummer mange eksempler på, hvilke faktorer, som spiller ind i forhold til at opnå den optimale måltidssituation "det gode måltid".

En måde at illustrere dette på, er Servicestyrelsens, Måltidets fem principper (Servicestyrelsen, 2010, s. 8)



I samarbejdet med NP har fokus været på at optimere måltidssituationen, ved at styrke det tværfaglige samarbejde og kommunikation, samt at styrke synligheden af arbejdet med ernæring og kulinarisk kvalitet.

Synliggørelse af arbejdet med ernæring

Kunderne, som skal opleve det optimale måltid, er primært to målgrupper. Den ene er de normalt-spisende ældre (uden ernæringsmæssig risiko), hvor næringsindholdet i måltiderne, skal følge de nordiske næringsstofanbefalinger (Nordisk ministerråd, 2012). Den anden gruppe er de småtspisende ældre, hvor anbefalingerne for den danske institutionskost følges (Fødevarestyrelsen m.fl., 2015). Ved at sætte rammerne op for et måltid – en dagskost og en uges menuplan, vurderes det hvorvidt næringsindholdet overholder anbefalingerne. Dette arbejde gøres allerede i planlægningsfasen og efterfølgende kan næringsindholdet dokumenteres.

Synliggørelse af arbejdet med kulinarisk kvalitet

En måde at udføre en systematisk, faglig vurdering af et helt måltids kulinariske kvalitet, er ved at tage udgangspunkt i 6 kulinariske succesfaktorer og det samlede indtryk af retten, som defineret og verificeret af Klosse m.fl. (Klosse m.fl., 2004, s.107-115).

- Navn og beskrivelse svarer til forventningerne
- Appetitvækkende duft, der svarer til maden
- God balance i smagskomponenterne
- Tilstedeværelse af umami
- Kombination af faste og bløde teksturer
- Højt niveau af smagsfylde
- Samlet indtryk af retten: Er retten en kulinarisk succes? (skala 1-10)

I de ernæringsfaglige kurser, har denne måde at vurdere måltiderne på, været udgangspunktet, som er blevet tilrettet, så det passer med virksomheden. Selve gennemførelsen er ikke beskrevet i litteraturen, men virksomheden har selv udarbejdet en arbejdsprocedure, hvor vurdering foretages i fællesskab.

Kommunikation

Den mest kendte og grundlæggende effekthierarkimodellen indenfor kommunikation, er AIDA (Philip Kotler, Marketing Management, 2009, 13th edition, s. 695). Bokstæverne står for Attention eller Awareness (opmærksomhed, kendskab), Interest (interesse, holdning), Desire (ønske, præference) og Action (handling, ændre adfærd). Modellen bruges tit for at beskrive hvordan kunder går igennem forskellige faser, når de udsættes for reklame, men den passer fint også for at beskrive hvordan ledelsen i en virksomhed skal kommunikere for at påvirke adfærden hos sine medarbejdere.

Modtageren opfatter kommunikationen forskellige trin og går først igennem den kognitive fase, hvor modtageren retter sin opmærksomhed mod informationen. At få opmærksomhed omkring informationen kan gøres på mange måder, f.eks. farver, billeder og/eller lyd.

Den næste fase kaldes for den affektive og her vil afsender både skabe en interesse eller en holdning samt et ønske hos modtageren, f.eks. hvad er rigtigt og forkert og hvilken rolle spiller modtageren i dette.

Til sidst skrider modtageren til handling i adfærdsfasen. Det er her det er vigtigt for modtageren at vide hvad denne kan gøre i praksis, for at kunne agere på den opmærksomhed, den interesse og det ønske, som kommunikationen tidligere har skabt (Marketing Management III, Pernille Schnoor, afsnittet Kommunikationsmålsætningerne).

Resultater

Feltstudie

De ernæringsteknologstuderende fremlagde deres observationer for repræsentanter fra Nygårds plads plejecenter. Dette var centerlederen, Marianne Strømsted, køkkenlederen, Eva Nielsen og tre medarbejdere fra køkkenet.

Personalet fra NP var overrasket over hvor meget de studerende havde fundet og glade for de forbedringsforslag, som kom frem.

Generelt kan siges at, på trods af at nogle af medarbejderne på NP har været med at udvikle måltidsguiden, var der flere i personalet der ikke brugte den, eller vidste hvor den fandtes. Dette fik selvfølgelig den konsekvens at flere instruktioner ikke blev fulgt og nogle blev opfattet forskelligt på forskellige afdelinger. Det samme gjaldt for de grundlæggende fælles værdier.

Kommunikationsmæssigt manglede der nogle dele i attention-interest-desire-action-modellen (AIDA). Måske kunne der opnås opmærksomhed og vækkes interesse for indholdet i måltidsguiden, men guiden vækkede ikke et ønske om at leve op til instruktionerne, hos alle medarbejdere og dermed genererede den ikke en adfærdsændring.

Observationer fra køkken på NP:

”Vi observerede at de selv smagte på maden, og da vi spurgte om de selv ville spise det, lød der et klart stolt JA, og de ikke ville sende noget ud til beboerne der ikke smagte godt. De har fint styr på at få lavet og uddelt diæt kost i dagligdagen, samt er fint styr på hvilke borgere der skal have dette (klistermærkesystem). Den daglige overdragelse fra frokosthold til aftenhold virker måske en smule mangelfuld – den dag vi var der havde de en vogn hvor de måtte gætte sig frem til de forskellige skåles indhold.”

”Der er ingen forudbestemt kulinarisk plan for hvordan man sikre en høj kvalitet af maden...”

Observationer fra plejeafdelinger på NP:

”De kigger ikke så meget på menuplanen som de burde, og de ville meget gerne have en seddel på vognene om dagens menu. Det skete engang i mellem at de glemte at servere nogle af elementer til retterne. Det skete da vi var på besøg, der glemte de salaten.”

”Personalet fortalte der ikke er nogen kommunikation mellem dem og køkkenet, de kunne godt tænke sig bare en enkelt dag at deltage nede i køkkenet, så de kunne følge med i hvordan det foregik. Derudover kunne de godt tænke sig at hvis køkkenpersonalet engang imellem kunne komme op og ud portioner maden, samt svare på spørgsmål omkring maden fra beboerne.”

”Desuden mente personalet heller ikke at menuplanen som bliver hængt op, er detaljeret nok, tit står der bare dampet eller stegt fisk. De gav udtryk for at beboerne vil meget gerne vide hvad de spiser.”

”Personalet synes at maden tit mangler smag, variationer, og nogle gange underlige kombinationer, menuerne ikke altid passer med sæsonen, f.eks. klar supper midt om sommeren, sild og risengrød kombination. De mener ikke det vil have effekt at fortælle videre til køkkenet hvordan maden er de enkelte dage – godt og skidt.”

”..personalet sagde, at der var en ris og ros postkasse, men de fik ikke rigtig brugt den.”

”Flere var dog skuffet over der var menu ændringer, som de ikke havde fået at vide. Men en kort forklaring om at kipstegeren var gået i stykker, var der forståelse for ændringerne.”

”Der er mundtligt overlevering af ændringer i menuen, hvilket forklares at det fungerer ret godt.”

”Maden var der dog delte meninger om de ville spise.”

”Menuen blev heller ikke præsenteret af personalet, da de ikke helt vidste hvad menuen var da der kun stod dampet hvidfisk på menuplanen.”

”Der er heller ingen kontakt mellem køkkenleder og måltidsansvarlig på afdelingen. Lederen af køkkenet kommer heller ikke op på afdelingen under spisning og enten spiser med..”

”Borgeren har det indtryk, at maden er god og velsmagende, men virker ikke til at vide at han/ hun har direkte indflydelse på det der bliver serveret. Menuplanen bliver hængt op hver tirsdag det samme sted, men det virker ikke som om at borgeren er klar over hvor den hænger eller at den kan ændres.”

”Han (borgeren, red.) føler samtidig, at der ikke bliver spurgt så meget ind til om maden var passende for ham.”

”Borgeren benytter sig ikke af mellem måltider.... han syntes det er for kedeligt og tit af manglende appetit, han mener dog at der burde serveres flere ostemadder og mere sødt til ganen ved dem.”

Opsummering af de studerendes observationer

Der lægges mange kræfter i at tilbyde velsmagende mad for borgerne, men modtagelsen af maden på plejeafdelingerne er mere blandet. De studerende talte både med køkkenet og plejepersonale, samt beboere.

Det er naturligvis kun et øjebliksbillede, men pointer som springer i øjnene er, at der er mad som ikke bliver serveret, menuplaner som ikke læses og forstås, samt en ris/ros-kasse som måske bruges, men der gives også udtryk for at det ikke er indsatsen værd? (fra plejepersonalets side). Oplevelsen var også ved ris/ros-kassen, at når kassen blev brugt, så var det til ris og sjældent ros. Generelt en fornemmelse af at de to faggrupper ikke arbejder sammen om måltidet.

”plejen ved ikke hvordan maden skal serveres”

og omvendt

”køkkenet gør det meget godt, men de har ikke helt styr på serverings-situationen”

Kursusforløb

Tværfaglige kursusdage

Konkrete nye tiltag, som de to personalegrupper kom frem til gennem de to kursusdage:

- Kostrådsmøder – forskellige strukturer
- Jobpraktik
- Fotos af dagens menu
- Tydeligere menuplan

Opsummering af tværfaglige kursusdage

Det er klart og tydeligt, at personalet har både viljen og engagementet til at servicere borgerne bedst muligt. De er helt klare over de grundlæggende værdier, som virksomheden har, og hvordan disse er til gavn for deres eget arbejde og borgerne. De kan komme med konkrete eksempler på, hvad de gør i hverdagen for at leve op til dem.

Vi oplevede, at der er lidt forskel mellem afdelingerne, så anbefalingen til ældrecentret vil være at skabe mere struktur på kommunikationen, f.eks. hvor skal menuplanen placeres og hvem har ansvar for at give information videre?

Alle medarbejdere synes enige om, at de har brug for mere direkte kommunikation med hinanden. For eksempel mellem dag og aften-plejepersonale og mellem plejepersonale og køkkenpersonale. Derfor var de gode til at komme med forslag til, hvordan det kan forbedres. For eksempel i forhold til kostrådsmøder, hvor de foreslår at aften-plejepersonale er med (flere fra aftenpersonalet meldte tilbage at de ikke har deltaget i kostrådsmøder og ikke ved hvordan det foregår).

Desuden er de enige om, at der er behov for kostrådsmøder uden beboere. Dog er de klar over, at der helst ikke skal holdes flere møder end på nuværende tidspunkt, så derfor foreslår de kortere møder og måske i forlængelse af hinanden. Udover dette kom vi frem til i fællesskab, at nogle møder udelukkende skulle være ros-møder. Formålet med disse, skal være at fokusere på det som er godt og som fungerer, for at løfte dette til et endnu højere niveau.

At komme i praktik hos hinanden ser alle som en god måde, både at mødes ansigt til ansigt (ris/ros af hinanden) og en dybere forståelse for hinandens opgaver, uden tvivl, vil dette komme borgerne til gode. Vi troede at personalet ønskede at skifte job dagevis, men de kom selv med forslaget timevis og relevans.

I forhold til de konkrete scenarier fra feltstudiet, har alle været gode til at tage imod eksemplerne. Også her var det tydeligt, at der var en vilje for i fællesskab at forbedre kommunikationen, til glæde for borgerne.

Fra kursusdag 1 til kursusdag 2, var det allerede indført at køkkenpersonalet tager billeder af aftensmåltidet, som sendes op med madvognen.

På kursusdag 2 var de gode til at tage billederne op igen, for at gøre det endnu bedre. For eksempel at billederne kom op på informationsskærme og at der med tiden ville være et billedkatalog med retterne, som også kan bruges til præsentation af maden overfor borgerne.

Gennem kursusdagene har de øvet sig på at fokusere på det, som fungerer godt, at se muligheder, og gøre det endnu bedre.

Ernæringsfaglige kursusdage

Faglig vurdering af de sensoriske kvalitet af maden

Medarbejdere og leder i køkkenet kom frem til en måde, hvorpå de kunne systematisere den faglige vurdering af den kulinariske kvalitet af maden, inden den forlader køkkenet for at blive kørt til afdelingerne og serveret. Metoden er stærkt inspireret af de kulinariske succesfaktorer, som beskrevet af Klosse, men blev rettet til, så det passer ind i køkkenets hverdag.

Fra 1. til 2. kursusdag blev vurderingerne udført ved at udfylde et fælles skema og vurdere retterne i forhold til præsentation, duft, smagsoplevelse, variation af konsistens og smagsfylde. Personalets egen vurdering var at det var et redskab, som var kommet for at blive, og at vurderingerne kan bruges til at tydeliggøre den indsats, som de dagligt yder, for at sikre kunderne måltider af høj kulinarisk kvalitet.

Faglig vurdering af næringsindhold for menuplan

Plejecentret har indtil dette kursusforløb primært dokumenteret den ernæringsmæssige kvalitet bagudrettet. Ønsket om at kunne dokumentere næringsindholdet i maden allerede i planlægningsfasen ledte til at en stor del af disse kursusdage, netop handlede om det. Personalet diskuterede, hvordan rammerne for vurderingen af den ernæringsmæssige kvalitet skulle sættes op og retningslinjer fra Anbefalinger for den danske institutionskost, blev tilpasset praksis i virksomheden. For eksempel er der mange af kunderne, som spiser sen morgenmad, så et tidligt formiddagsmåltid ville ikke være relevant, men den anbefalede energimængde for morgen og tidlig formiddag blev lagt sammen.

Gennem kursusdagene blev flere dagskostforslag vurderet og den ernæringsfaglige diskussion, medarbejderne imellem, blev løftet til et mere holistisk plan, hvor det handler om, hvordan ser den samlede dag ud for vores kunder?

Meget af køkkenets planlægningsarbejde handler om hvert måltid eller ret for sig, men hvordan ser det så ud for en hel dag?

Køkkenpersonalet var begrænset af at kun få medarbejdere har kendskab til kostprogrammet. Derfor måtte der tages nogle eksempler ud, med få beregninger, hvor alle gennemførte beregningerne og dernæst samlet vurdering og diskussion af hvorvidt måltiderne lever op til anbefalingerne.

Køkkenet fik skabt en ramme, hvor de ernæringsmæssige vurderinger kan foretages, så det sikres at den planlagte måltidsproduktion lever op til de gældende ernæringsmæssige anbefalinger.

Branchen

Fra mødet med Kost & Ernæringsforbundet kan vi sige følgende.

Det er klart en klassisk problemstilling at køkken- og plejepersonale ikke altid arbejder i samme retning. De tog selv eksemplet op med silo-tænkning, hvor der er en holdning at det er "os og dem". Så for eksempel, hvis det er en fælles værdi, at et plejehjems personale skal understøtte at beboeren bevarer sit netværk, det vil sige kontakten til familie og venner, så har hver personalegruppe en opfattelse af at de gør det rigtige og at den anden personalegruppe ikke har forstand på det.

Så på første spørgsmål, kan vi konstatere at Kost & Ernæringsforbundet er enige med os i at der mange steder er problemer med tværfagligt samarbejde.

I forhold til vores andet spørgsmål, om anvendeligheden af vores løsningsmodel, var de også positive, fordi den er meget praksisnær og løsningerne kommer fra personalet selv, så der f.eks. ikke lægges kostrådsmøder, hvor en del af en personalegruppe konsekvent udelukkes for deltagelse. Desuden var de meget enige i, at man ikke kan forvente at skriftlige instruktioner, selvom de er meget tydelige og ambitiøse, bliver fulgt, hvis der ikke følger andre former for kommunikation med, som for eksempel workshops, møder og praktisk samarbejde. Fra resultaterne fra samarbejdet med NP, var Kost & Ernæringsforbundet også meget enige i, at i stedet for at afholde lange møder med mange deltagere, er det bedre, at holde flere kortere møder med færre deltagere, for eksempel kostrådsmøder uden beboere, hvor fokus er på at personalegrupperne skal anerkende hinandens succeshistorier.

Vi havde en god diskussion om, at det er godt, hvis de løsninger, som kommer frem, ikke tager for meget tid fra produktion og pleje. Job-praktik løsningen, hvor de to personalegrupper skal arbejde sammen omkring måltidet, skal være overkommelig. For eksempel kan der aftales, at plejepersonalet er med de to sidste timer i køkkenet inden maden pakkes i madvogne og at køkkenpersonalet følger med op, når maden skal serveres og deltager i selve måltidet.

Job-praktik betyder altså ikke automatisk, at der skal afsættes hele dage eller uger, for at få udbytte af det.

Vedrørende om Kost & Ernæringsforbundet vil være med til at gøre opmærksom på problemet og løsningerne til det, var de meget positive. De ville ikke kun være med til at vi fik en artikel i deres fagblad, men kom også med yderligere forslag til at vi kunne deltage ved forskellige faglige møder og seminarer i deres regi, hvor vi inviteres til at holde oplæg om projektet.

Tilsvarende positive udsagn fik vi fra vores interviews med udvalgte storkøkkener. Her var de mere konkrete i deres beskrivelser af problemerne. Nogle havde for eksempel overhørt plejepersonale udtale, at de ikke selv ville spise "denne skodmad". Hvilket får køkkenpersonalet til at tænke: "Hvordan skal så det ernæringsrigtige og velsmagende måltid, som vi har stået og tilberedt, nogensinde blive spist op af beboerne?"

Diskussion

Kursusforløbet

At vi overhovedet kom i gang med dette projekt og fik dette fantastiske samarbejde sat i gang, beroede på at ledelsen på NP havde indset at de havde et problem med kommunikation, dels mellem faggrupperne og oppefra og ned i organisationen. Desuden havde ledelsen viljen til at gøre noget ved det. I vores kontakter med de andre institutioner viste det sig at indsigten fandtes i varierende grad, men handling udeblev. Derfor er behovet for et konkret løsningsforslag, som vores model, stort. I stedet for at ledelsen i en institution skal lægge ressourcer på at opfinde løsningen, kommer vi her med et konkret forslag.

Begge personalegrupperne på NP følte at de ikke kunne besøge hinanden og gennemføre et feltstudie, uden at de var bange for at der var medarbejdere der skulle føle sig overvåget eller føle sig som "besserwisser". På grund af dette var vores erfaring at det kræves et feltstudie, hos den virksomhed som har indset problemet og at dette skal gennemføres af udefra kommende personer. Disse personer skal have den nødvendige kompetence for at se hvilke konkrete problemer der er og for at forstå hvad der kan gøres for at løse dem.

Da vi afholdte den første workshop viste det sig at flere af medarbejderne ikke havde talt med flere af medarbejderne i den anden faggruppe, specielt hvis de normalt arbejdede på forskellige hold, f.eks. dag- og aftenhold. Alligevel forventes der at de alle sammen arbejder sammen om at efterleve de grundlæggende værdier. Vores erfaring er derfor at det er vigtigt at alle medarbejdere i de forskellige faggrupper er med til workshoppen. I disse skal de så i fællesskab reflektere over de grundlæggende værdier og/eller visioner som findes for virksomheden og hvad de konkret gør rigtigt for at leve op til værdierne og dermed servicere kunden på bedste måde. Derefter skal de tage stilling til hvad de kan gøre for at det de gør rigtigt kan gøres endnu bedre. Vores forslag er at der i første workshop startes med en samarbejdsøvelse, som i vores konkrete tilfælde var Zinnock.

Vi oplevede et stort engagement fra deltagerne, da vi gav dem til opgave at komme med konkrete forslag til indsatsområder og handlingsforslag på konkrete scenarier, som vi havde iagttaget i feltstudiet. Derfor følte det naturligt for os at bede dem om at gennemføre nogle af forslagene til næste workshop. Til vores model vil vi derfor foreslå at det er medarbejderne selv, i fællesskab, som skal komme med konkrete forbedringsforslag. Desuden, for at skubbe gang i forandringsprocessen, skal der som minimum være to workshops, så at nogle af forslagene kan prøves af og følges op på. Det var nemlig i anden workshop, som det virkelig kom gang i kreativiteten, f.eks. da måltidsbillederne var afprøvet og der kom forslag på at dette kunne bringes til næste niveau, ved at billederne skulle publiceres på storskærme på afdelingerne. Så kunne beboere, personale og eventuelle pårørende diskutere og glæde sig til næste måltid.

I anden workshop skal deltagerne, udover at diskutere de afprøvede forslag fra første workshop, i fællesskab komme med konkrete forslag til hvordan faggrupperne i fremtiden skal afholde møder (kostrådsmøder), hvordan ris-og-roskassen skal bruges konstruktivt samt mulighederne for at gennemføre praktikforløb, hos hinanden. Det var i disse diskussioner som engagementet og lydniveauet steg hos deltagerne fra NP.

De kom frem til konkrete bud på:

- Kostrådsmøder:
 - Kortere varighed, men hyppigere
 - Nogle gange uden beboere og kun de to personalegrupper
 - Både dag- og aftenhold skulle være repræsenteret
 - Nogle gange skulle det kun være tilladt at rose hinanden
- Ris-og-roskassen:
 - Helst face-to-face
 - Direkte efter endt måltid, via mail eller på seddel sammen med måltidsbilledet
- Praktikordning:
 - Konkrete formål for ordningen, for de begge faggrupper
 - Konkret plan for hvornår og hvor længe (typisk ca 2 timer) de skulle være hos hinanden

En af vores studerende, som var med til feltstudiet, gennemført praktik og eksamensprojekt for samme virksomhed, og har efterfølgende meldt tilbage, at forløbet har haft en gavnlig effekt på det tværfaglige samarbejde.

En af vores vigtigste erfaringer var, at det er medarbejderne selv, der skal komme med løsningsforslagene, og at skiftlig kommunikation ikke kan stå alene, når man forventer, at medarbejderne skal ændre på sin adfærd. Værdier og instruktioner fandtes jo nedskrevne, men nogle medarbejdere vidste ikke, hvor f.eks. måltidsguiden kunne findes, og flere vidste ikke, hvordan de skulle efterleve instruktionerne i praksis.

Ernæringsfaglige kursusdage

Køkkenpersonalet følte ikke at de kunne kommentere på dagligdagen på plejeafdelingerne, for så var deres selvopfattelse at plejepersonalet ville føle, at de blandede sig i noget, som ikke kom dem ved.

Omvendt følte køkkenpersonalet sig som om de overvågede og skulle irettesætte plejepersonalet, hvis de skulle komme med op på afdelingerne, for at være med ved servering.

Derfor ønskede ledelsen at styrke de ernæringsfaglige kompetencer ved at der blev afholdt yderligere kurser udelukkende for køkkenpersonalet, med fokus på ernæring og kulinarisk kvalitet.

Kurserne skulle synliggøre over for personalet selv - hvad er de ernæringsmæssige mål for vores måltider? Og hvorfor? Desuden skulle kurserne inspirere til at arbejde både med den kulinariske og ernæringsmæssige kvalitet på en systematisk måde, som kan gøre det lettere at dokumentere at køkkenet rent faktisk lever op dels til de krav, som er beskrevet i kommunens mad og måltidspolitik.

Udvikling af undervisning

Vores studerende på ernæringsteknolog – og AU i ernæring-uddannelsen skal være i stand til at lede og motivere personalet i produktion af måltider i storkøkken-virksomheder under hensyntagen til virksomhedens kvalitetsstyringssystem. Derfor indgår der i uddannelsen undervisning i ledelse- og motivationsteorier samt kommunikation.

På baggrund af erfaringerne fra dette projekt har vi udviklet nyt undervisningsmateriale og gennemført undervisning for ernæringsteknologer. Ud over at vi har en relevant case, som vi kan inddrage i forskellige sammenhænge, har vi også virkelighedsnære scenarier, som øger motivationen for læring hos vores studerende.

Konklusion

Problemstillingen - tværfagligt samarbejde - er en generel udfordring, men kan absolut ikke løses generelt. Afsættet skal være medarbejderne og den konkrete virksomhed. Løsningen kræver inddragelse af personale og ledelse.

Den første forudsætning for at fremme samarbejdet mellem forskellige faggrupper, er at ledelsen indser at der er en udfordring ved dette. Vores model hjælper ledere med at konkretisere mulige problemstillinger.

Ledelsen skal gøre det muligt at gennemføre modellens faser - feltstudie, tværfagligt kursusforløb og opkvalificering af medarbejdere afhængigt af behov, samt opfølgning på de konkrete tiltag, som medarbejderne kommer frem til. Det vil, i det konkrete tilfælde på NP, være at ledelsen for eksempel går videre med forslaget om job-praktik.

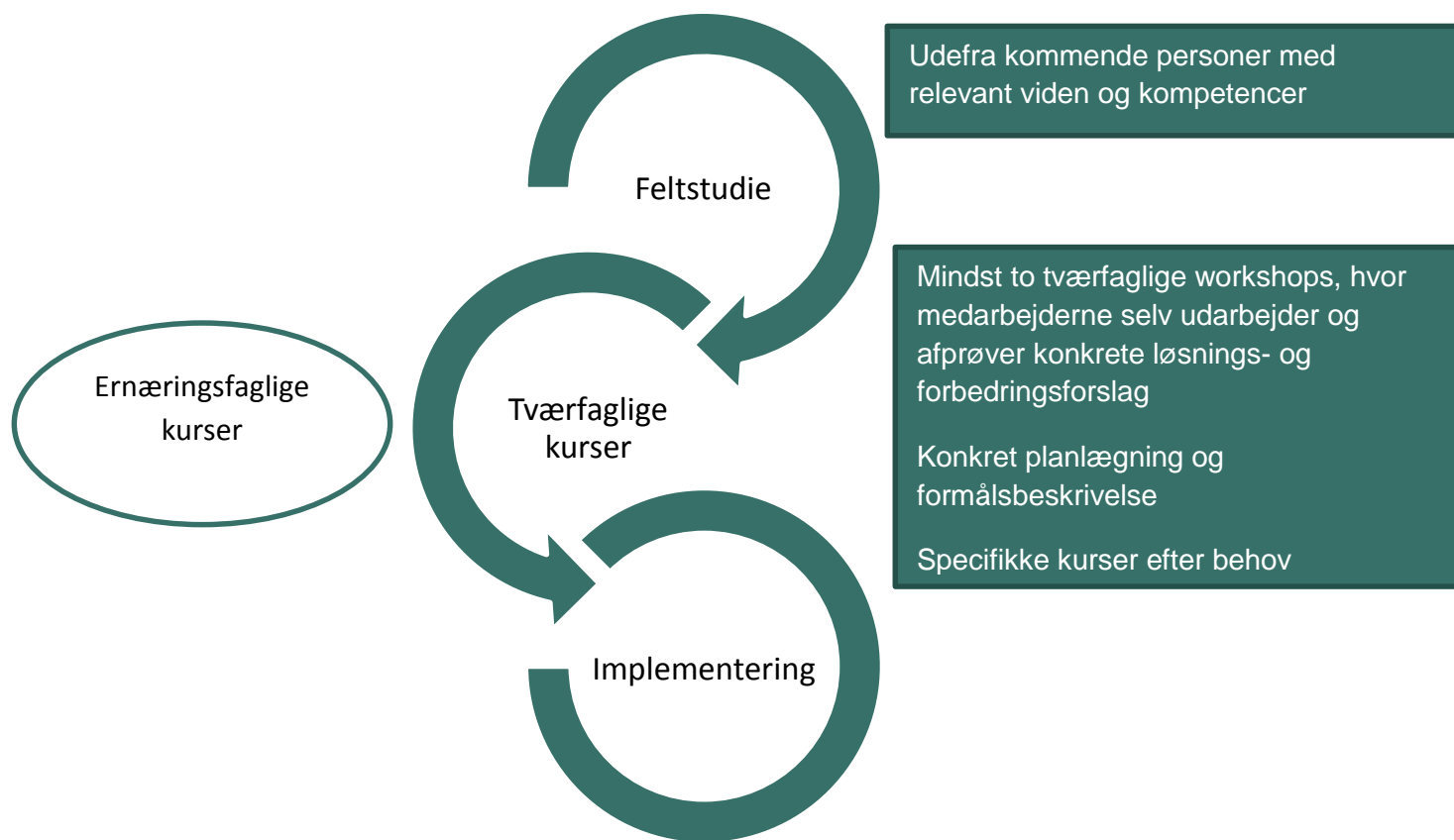
Hos NP var medarbejderne motiverede for at samarbejde med hinanden. Der var i forvejen er en positiv tilgang til arbejdet og alle så vigtigheden af at samarbejde for at opnå det bedste mulige resultat – i dette tilfælde et godt måltid. Måske vil der i en anden virksomhed være behov for at ofre mere tid og ressourcer på at opnå den samme motivation, for eksempel flere samarbejdsøvelser, men modellen kan gennemføres uanset.

Det er også vigtigt at identificere hvad organisationen og dens medarbejdere gør som faktisk fungerer og fungerer godt. Derefter er det medarbejdernes opgave at udvikle og optimere dette. Dette er en anerkendende tilgang som er langt mere effektiv end at medarbejderne skal udvikle og forbedre det som ikke fungerer, det som de ikke kan og/eller det som faktisk ikke interesserer dem.

Modellen er en praktisk måde at gå til problemstillingen på, som er fokuseret på at det er medarbejderne og ledelsen i fællesskab som kan løse det sammen. Succesen afhænger af det arbejde og den indsats som begge parter lægger i det.

Vores undervisning har allerede nydt godt af vores erfaringer fra projektet og de første studerende, som har deltaget i denne undervisning, dimitterer i januar 2018. De vil være godt klædt på til at håndtere problemstillinger med tværfaglig kommunikation.

Brøndby-modellen



Perspektivering

Resultaterne, herunder selve modellen, som er opnået i dette projekt bør udbredes til andre fagområder ud over det ernæringsfaglige, for eksempel inden for hele plejesektoren.

Relevante organisationer kunne være Dansk sygeplejeråd og FOA, som organiserer plejepersonalet, herunder ledere af plejecentre.

Nu har omdrejningspunktet i dette projekt været måltidet, men modellen forventes ligeledes at kunne anvendes i andre sammenhænge, hvor tværfagligt samarbejde er nødvendigt for at nå i mål, her et godt måltid = tilfredse kunder.

Litteraturliste:

Bøger og andre publikationer

Dinitzen, Henriette og Jensen, Lars, *Organisation og Ledelse i teori og praksis*, Hans Reitzels, 2010

Fødevarestyrelsen m.fl., *Anbefalinger for den danske institutionskost*, 5. udgave, Komiteen for Sundhedsoplysning, 2015

Helle, Hein, *Motivation*, Hans Reitzels, 2009

Klosse m.fl., *The formulation and evaluation of culinary succes factors (CSFs) that determine the palatability of food*, Food Service Technology, 4, 2004

Kotler, Philip, *Marketing management*. 13th edition, Pearson Education Limited, 2009

Nordic Council og Ministers, *Nordic Nutrition Recommendations*, 5th edition, Narayana Press, 2012

Pjetursson, Leif. *Når ledelse er kommunikation*. L&R Business, 2005

Schnoor, Pernille, *Marketing Management III*. Bookboon, 2008

Servicestyrelsen, *Introduktion til måltidsbarometeret*, Servicestyrelsen, 2010

Socialstyrelsen, *National handlingsplan for måltider og ernæring til ældre i hjemmeplejen og i plejeboligen*, Socialstyrelsen, 2013

Online artikel

Om Appreciative Inquiry – succeshistorier som udviklingsressource, Pia Torreck, Væksthus for Ledelse (senest læst 26-09-2017):

<http://www.lederweb.dk/strategi/organisationsudvikling/artikel/79550/om-appreciative-inquiry---succeshistorier-som-udviklingsressource>