

**Jesper Lee Jyderup**

# **Bælg Frugts Partner Skabet**

**Fællesskab om sagsorienteret system-  
forandring**

**Green Solutions Centre  
Københavns Universitet**

Publiceret af Green Solutions Centre, Københavns Universitet

Publikationsdato: 26. juni 2026

ISBN: 978-87-977339-1-2

DOI: 10.7146/m3mvsk39

© 2026 Jesper Lee Jyderup

Dette er en Open Access publikation udgivet under licensen [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) (CC BY-NC 4.0). Denne licens tillader genbrugere at distribuere, remix'e, ændre og bygge videre på materialet i ethvert medie eller format kun til ikke-kommercielle formål, og kun så længe materialets ophaver krediteres.

# Indhold

<b>Forord</b>	<b>5</b>
<b>Resumé</b>	<b>6</b>
<b>1 Baggrund og formål</b>	<b>8</b>
<b>2 Rapportens kvalitative metodetilgang</b>	<b>10</b>
2.1 Deltagende observation som kontekstproduktion	10
2.2 Semi-strukturerede interviews som analysegrundlag	11
2.3 Ethiske overvejelser	13
<b>3 Analysestrategi</b>	<b>14</b>
3.1 Praksis som referenceramme for værdiskabelse	14
3.2 Praksiskompleksitet og forandring	18
3.3 Opsummering af rapportens analytisk perspektiv	19
<b>4 Placering og karakteristik af partnerskabet</b>	<b>20</b>
4.1 Partnerskabets sagsorienterede systemforandring	20
4.2 Partnerskabets sociale ideal: Et forpligtende fællesskab	24
4.2.1 Partnerskabet som udviklingsramme	25
4.2.2 Målsætningsforpligtelse i partnerskabet	27
4.2.3 Partnerroller i partnerskabet	30
<b>5 Partnerskabets fire forandringsorienteringer</b>	<b>32</b>
5.1 Hvad er en forandringsorientering?	32
5.2 Medlemmernes forandringsorienteringer	35
<b>6 Handelsorientering i partnerskabet</b>	<b>38</b>
6.1 Handlingsfokus: Afsætning og skalering	39

6.2	Vidensfokus: Viden-om-praksis og viden-i-praksis	41
6.3	Netværksfokus: Genvej til værdikæde-opbyggere	43
6.4	Opsummering af handelsorienteringen	45
<b>7</b>	<b>Indflydelsesorientering i partnerskabet</b>	<b>46</b>
7.1	Handlingsfokus: Dagsordensættende handlinger	46
7.2	Vidensfokus: Viden som beslutningsressource og argument	49
7.3	Netværksfokus: Døråbner til strukturelle gatekeepere	51
7.4	Opsummering af indflydelsesorienteringen	53
<b>8</b>	<b>Udviklingsorientering i partnerskabet</b>	<b>54</b>
8.1	Handlingsfokus: Deltagelsesmuligheder og tilstedeværelse	54
8.2	Vidensfokus: Kulturel og dialogisk viden	59
8.3	Netværksfokus: Fælles problemstillinger og netværksdybde	62
8.4	Opsummering af udviklingsorienteringen	66
<b>9</b>	<b>Systemorientering i partnerskabet</b>	<b>67</b>
9.1	Handlingsfokus: Sociale tippepunkter og begejstring	68
9.2	Vidensfokus: Forestillingsberedskab og oversættelse	72
9.3	Netværksfokus: Syn for fødevarsystemet	76
9.4	Opsummering af systemorienteringen	80
<b>10</b>	<b>Konklusion</b>	<b>81</b>
10.1	Generelle perspektiver	84
10.2	Anbefalinger til Bælgfrugtpartnerskabet	87
	<b>Referencer</b>	<b>90</b>

## Forord

Dansk madkultur undergår i disse år store forandringer. Kødbaserede måltidstraditioner har fået følgeskab af ambitioner om planterige kostvaner. Hvis man ønsker at forstå, hvordan en sådan madkulturel ændring sker i dagens Danmark, er Bælgfrugtpartnerskabet et godt sted at begynde. I Bælgfrugtpartnerskabet formulerer et stort og bredt fællesskab af organisationer nemlig madvisioner og ambitioner på egne og det danske samfunds vegne. Bælgfrugtpartnerskabet er på den måde et slags åbent innovationsmiljø, et living lab, som konkret handler om at udvikle en bælgfrugtbåret madkultur til tallerkenen. Men fra et mere overordnet perspektiv handler partnerskabet også om at udvikle nye organisatoriske samarbejdsmodeller til forandringer af fødevarer-systemer. Der er derfor betydningsfuld læring at hente fra partnerskabet.

Denne rapport er finansieret og foretaget i regi af Københavns Universitets Green Solutions Centre (GSC). GSC har været medlem af Bælgfrugtpartnerskabet siden dets lancering i 2024. Jeg blev engageret af GSC for at fastholde en klar adskillelse mellem rollen som medlem og rollen som undersøgende institution. Forud for undersøgelsen havde jeg ingen tilknytning til Bælgfrugtpartnerskabet. Det har betydet, at mens Mette Frimodt-Møller (GSC Living Lab Manager) deltog som partner-medlem, gik jeg til partnerskabet som partnerskabsforsker med en interressentanalyse for øje.

Jeg vil gerne takke medlemmerne i Bælgfrugtpartnerskabet for beredvilligt at ville deltage i interview med mig. Jeg vil også gerne takke Bælgfrugtpartnerskabets styregruppe og sekretariat for betingelsesløst at have åbnet døren ind til partnerskabets verden. Også tak til den dygtige studentermedhjælper Camilla Greve Bruun Nielsen for at have hjulpet med transskription af interviews. Sidst, men ikke mindst, tak til styregruppen for GSCs living lab *Our plant-based future* og dets Living Lab Manager Mette Frimodt-Møller for at have gjort rapporten mulig.

Jesper Lee Jyderup  
København, maj 2026

## Resumé

Udviklingen af sundere og mere bæredygtige fødevarer systemer kræver samarbejde mellem mange aktører, som kan have forskellige interesser, ressourcer og forståelser af, hvordan forandringer skabes. Partnerskaber er derfor i stigende grad blevet anvendt som organisationsform til at skabe fælles retning og kollektiv handling.

Denne rapport undersøger det danske Bælgfrugtpartnerskab som en case på et omstillingsdrevet partnerskab. Partnerskabet samler mere end 80 madrelaterede organisationer fra forskellige dele af fødevarer systemet med det fælles formål at fremme produktion og forbrug af bælgfrugter til gavn for klima og sundhed.

I rapporten analyserer jeg, hvordan medlemmernes interesser former deres forståelser af og deltagelse i partnerskabet. Analysen bygger på kvalitative interviews med medlemmer samt observationer af partnerskabsaktiviteter fra partnerskabets første udviklingsfase. Hovedindsigterne fra analysen er firdelte:

### **1. En fælles sag giver retning uden at ensrette**

Analysen viser for det første, at Bælgfrugtpartnerskabet fungerer efter en særlig partnerskabsmodel, jeg betegner som *sagsorienteret systemforandring*. I denne model samles medlemmerne ikke omkring én bestemt teknologi eller bestemte aktører, men omkring en fælles sag: at fremme et dagligt indtag på 100 gram bælgfrugter. Samtidig er partnerskabet systemorienteret, fordi partnerne forventes at skabe forandringer hos sig selv, der repræsenterer centrale dele af fødevarer systemet. Analysen peger på, at organiseringen omkring sager frem for på forhånd fastlagte løsninger giver en fordel i forhold til at tiltrække og håndtere de mange medlemmers interesser knyttet til bæredygtig madomstilling. En fælles sag kan skabe retning og mobilisere forskellige aktører, samtidig med at der bevares fleksibilitet til lokale handlemuligheder og forskellige måder at bidrage på.

### **2. Forpligtelser forpligter forskelligt**

Analysen viser for det andet, at et fælles mål ikke i sig selv skaber forandrings handlinger. Et centralt træk ved Bælgfrugtpartnerskabet er derfor det insisterende kulturarbejde med at fastholde sig selv som et forpligtende fællesskab, hvor medlemmer forventes at bidrage til både udvikling af egen organisation

og partnerskabets fælles sag. Denne forpligtelse omsættes blandt andet gennem tildeling af partnerroller med forskellige deltagelsesbetingelser og krav om individuelle målsætninger for arbejdet med bælgfrugtssagen. Selvom flere medlemmer fremhæver en positiv værdi i forpligtelsesaspektet, indebærer særligt målsætningsarbejdet store forskelle i omkostninger og risici afhængigt af medlemmernes organisatoriske betingelser. Denne indsigt fremhæver vigtigheden af at afstemme partnerskabets deltagelseskrav med medlemmernes forskellige organisatoriske vilkår for at understøtte bred deltagelse.

### **3. Forandring iagttages forskelligt**

For det tredje identificerer analysen fire forskellige forandringsorienteringer hos medlemmerne, når de vurderer deres foreløbige erfaringer med aktiviteterne i Bælgfrugtpartnerskabet. 1) Handelsorienteringen ser partnerskabet som markedsudvikling, 2) indflydelsesorienteringen ser partnerskabet som påvirkning af politiske og kulturelle dagsordener, 3) udviklingsorienteringen ser partnerskabet som konkrete samarbejdsmuligheder og 4) systemorienteringen ser partnerskabet som et bidrag til bredere samfundsforandringer. Disse orienteringer er til stede i partnerskabet som forskellige vurderinger af, hvad der tæller som forandring gavnlige handlinger, former for vidensdeling og netværksaktiviteter. Analysen tydeliggør dermed, at partnerskabsledelse ikke alene handler om at planlægge og styre aktiviteter, men også om at skabe forbindelser mellem flere måder at forstå og skabe forandring på.

### **4. Forskellighed skaber værdi gennem forbindelser**

Analysen viser for det fjerde, at organiseringen af netværksaktiviteter, vidensoplæg og handlingsanvisninger også påvirker, hvilke forståelser af værdi og forandring der træder i forgrunden. Medlemmernes forandringsorienteringer fremtræder således som et samspil mellem partnerskabets facilitering og medlemmernes organisatoriske praksiskulturer. Analysen viser, at sammensætningen og faciliteringen af partnerskabet ikke kun kan bero på medlemmernes ressourcer og positioner i fødevarersektoren. Ressourcer og positioner skaber først værdi gennem de forbindelser, de indgår i med andre medlemmer. Her får forandringsorienteringerne en central betydning, fordi de præger, hvilke koblinger der opstår, og hvilke ressourcer der faktisk aktiveres. Partnerskabets forandringskapacitet afhænger derfor både af, hvem der deltager, og hvordan forskellige forandringsorienteringer kobles og omsættes til kollektiv handling.

# 1 Baggrund og formål

Bælgfrugtpartnerskabet blev etableret i 2024 med formålet om at samle danske værdikædeaktører om en fælles indsats for at fremme danskernes indtag af bælgfrugter og skabe en grønnere madkultur. Siden lanceringen den 12. marts 2024 har partnerskabet haft en markant medlemsvækst og omfatter i dag mere end 80 madrelaterede organisationer fra den offentlige, private og civile sektor i Danmark. Medlemskredsen spænder fra landbrug og fødevarerproduktion til foodservice, detail, forskning, uddannelse, madkommunikation og offentlig madpolitik. Til sammen repræsenterer partnerskabets medlemmer således centrale led og funktioner i hele det danske fødevarer-system.

Bælgfrugtpartnerskabet består organisatorisk af et sekretariat, en styregruppe samt den brede medlemskreds. Sekretariatsfunktionen varetages af Tænk tanken Frej, mens styregruppen udgøres af seks partnerskabsmedlemmer. I samarbejde med styregruppen sætter sekretariatet den strategiske retning for partnerskabets aktiviteter. I det første år var disse aktiviteter struktureret omkring to fysiske partnern møder og et årsmøde. Derudover arrangerede sekretariatet onlinemøder for medlemmerne samt samarbejdede med medlemmer om deltagelse på folkemøder og ved andre offentlige fødevarerbegivenheder. Denne aktivitetsstruktur udgør fortsat rammen for partnerskabets arbejde.

Med et så bredt og forskelligartet medlemslandskab opstår både muligheder og udfordringer. Medlemmernes forskellige mål, ressourcer og forventninger kan fungere som både produktiv drivkraft og udfordrende spændingsfelt i samarbejdet om bælgfrugtdagsordenen. For at styrke partnerskabets samlede forandringskraft er det derfor nødvendigt med en forståelse af de interesser og engagementsformer, der bringer medlemmerne sammen og driver samarbejdet fremad. På den baggrund har nærværende rapport to formål:

1. At skabe overblik over centrale interesser, roller og engagementer blandt Bælgfrugtpartnerskabets medlemmer.
2. At tilbyde anbefalinger til partnerskabets fortsatte udvikling.

## Læsevejledning

Rapporten giver et portræt af Bælgfrugtpartnerskabets første leveår og kan læses som både en interessentanalyse og en analyse af, hvordan partnerskaber organiserer og mobiliserer forskelligartede interesser. Analysen er på denne måde målrettet Bælgfrugtpartnerskabet og dets medlemmer. Men jeg har også udarbejdet rapporten med ambitionen om, at andre madaktører og forskere kan læse med og lade sig inspirere af erfaringerne fra Bælgfrugtpartnerskabet.

Når jeg peger på, at rapporten er skrevet for at inspirere, skyldes det, at jeg ikke giver færdigudviklede opskrifter til at lede bæredygtige partnerskaber. Bælgfrugtpartnerskabet kan ikke bare kopieres ind i en anden sammenhæng. Det ville i øvrigt også stride imod den overordnede idé med partnerskaber som en midlertidig organisationsform, der er skræddersyet til en given lejlighed, en konkret proces og en specifik problemstilling. En alt for fastlåst og regelbaseret metodetilgang til partnerskabsledelse risikerer i den sammenhæng at blive kontraproduktiv.

Hvis Bælgfrugtpartnerskabet ikke kan kopieres, kan det til gengæld tjene som et tankevækkende eksempel på et stort anlagt partnerskab. Partnerskaber af denne størrelse og karakter er der trods alt stadig relativt få af i Danmark. En måde at bruge Bælgfrugtpartnerskabet som eksempel er at lade det udfordre, justere eller ændre ens egne tanker og antagelser om partnerskaber. Jeg håber, at netop dét bliver muligt med nærværende rapport.

Rapporten er herfra inddelt i fire overordnede dele. I den første del (kapitel 2-3) redegør jeg for metodetilgangen og analysestrategien. I den anden del (kapitel 4) analyserer jeg Bælgfrugtpartnerskabet som partnerskab. Jeg placerer her Bælgfrugtpartnerskabet i et bredere partnerskabslandskab og karakteriserer dets interne struktur og kultur. I den tredje del (kapitel 5-9) kategoriserer jeg medlemmernes interesser i fire forandringsorienteringer og viser, hvordan disse orienteringer former forståelser af handling, viden og netværk. Endelig konkluderer jeg og tilbyder anbefalinger i den fjerde og sidste del (kapitel 10).

## 2 Rapportens kvalitative metodetilgang

Til at indfri rapportens formål er analysen udført som et kvalitativt studie med et fleksibelt undersøgelsesdesign, hvor de analytiske kategorier ikke på forhånd blev fastlagt definitivt (Dahler-Larsen, 2007). Konkret betyder det, at jeg ikke er gået til undersøgelsen med en forudbestemt afgrænsning af, hvilke former for interesser (f.eks. økonomiske, politiske, personlige) jeg ønskede at forstå. Frem for at lade partnerskabs- og interesseteorier styre undersøgelsen har jeg altså været mere fokuseret på at lade medlemmernes egne måder at forstå og praktisere deres interesser træde frem. For analysen har fleksibiliteten i designet den vigtige konsekvens, at fokus er lagt på, hvordan medlemmer *gør* noget eller nogle til deres interesse.

Undersøgelsens empiriske materialer er dannet gennem semi-strukturerede interviews og deltagende observation. I undersøgelsen fungerede de deltagende observationer som empirisk grundlag for udviklingen af interviewundersøgelsen, hvis interviewdata udgør analysens primære datagrundlag. I det følgende præsenteres undersøgelsens design og metode samt etiske overvejelser.

### 2.1 Deltagende observation som kontekstproduktion

De deltagende observationer blev foretaget i forbindelse med to partnerskabsmøder i henholdsvis august og november 2024 og partnerskabets årsmøde i februar 2025. Deltagende observation er en velegnet metode til at skabe viden om sociale praksisser og de betydninger, der skabes i konkrete kontekster (Kristiansen & Krogstrup, 1999). I denne undersøgelse var formålet at danne en forståelse for, hvordan partnermøderne blev tilrettelagt og afviklet, og hvilke samtaler og interaktionsformer der udfoldede sig blandt medlemmerne.

De tre partnermøder blev faciliteret og rammesat af sekretariatet under samme struktur. Alle møder var bygget op omkring to gennemgående aktiviteter: netværkssamtaler og vidensdeling. Netværkssamtalerne blev faciliteret af sekretariatet som workshop-sessioner med fokus på udvikling af målsætninger, match-making og samarbejdsaftaler, mens vidensdelingen blev leveret som oplæg af både medlemmer og eksterne oplægsholdere om for eksempel nudging, De officielle Kostråd og medlemmernes arbejde med bælgfrugter. Møderne fandt sted hos henholdsvis Organic Plant Protein (medlem) i Hedensted (august 2024), Food Nation

(ikke-medlem) i Axelborg (november 2024) og på Christiansborg (februar 2025). De to førstnævnte varede fire og en halv time, mens årsmødet varede fire timer.

De deltagende observationer blev integreret i undersøgelsens samlede design på to måder. For det første fungerede de som empirisk grundlag for udviklingen af undersøgelsens interviewguide. Gennem deltagelse i tilrettelagte og spontane dialoger under partnernøderne fik jeg (interviewer) således kendskab til centrale temaer og diskussioner om forandringsforpligtelse, bælgfrugternes værdikæder og organisatoriske strukturer i partnerskabet, hvilket efterfølgende blev omsat til spørgsmålstemaer i interviewguiden. For det andet tilbød min mødedeltagelse en fælles erfaringsramme med informanterne. Denne fælles erfaring muliggjorde en praksisnær samtale, hvor situationer og begreber fra partnerskabsmøderne skabte konkrete udgangspunkter for informanternes refleksioner over deres deltagelse i partnerskabet.

I rapporten indgår de deltagende observationer ikke som selvstændigt analysemateriale, men har en metodisk funktion ved at tilføre kontekstuel forankring og dermed understøtte relevansen og praksisnærheden i interviewundersøgelsen. På den måde kvalificerede de deltagende observationer undersøgelsens samlede analytiske opmærksomhed mod, hvad der skaber engagement i partnerskabet.

## **2.2 Semi-strukturerede interviews som analysegrundlag**

Analysens primære empiriske materiale udgøres af 14 semi-strukturerede interviews med medlemmer af partnerskabet. Den semi-strukturerede interviewform er velegnet til at undersøge, hvordan informanter selv iagttager og reflekterer over deres praksis og engagement i disse praksisser (Halkier, 2017; Justesen & Mik-Meyer, 2007). I denne undersøgelse var fokus på, hvordan informanterne navigerede i og værdsatte partnerskabets aktiviteter.

Udvælgelsen af informanter fulgte en strategi om at opnå bredde i praksiserfaringer og organisatoriske positioner i partnerskabet. Tre kriterier lå til grund for udvælgelsen: 1) medlemskategori, 2) sektorposition og 3) værdikædefunktion. *Det første udvælgelseskriterie* vedrørte en fordeling mellem partnerskabets to medlemskategorier: forandringspartnere og videnspartnere. Disse kategorier repræsenterer de nuværende to indgange til partnerskabet. Forskellen mellem disse

medlemskategorier knytter sig til typen af medlemsforpligtelse. Hvor forandringspartnere forpligter sig på at formulere og realisere målsætninger for forandringer i egne organisationer, påtager videnspartnere sig en mere understøttende funktion ved at skubbe på bælgfrugtsdagsordenen i bredere forstand. I undersøgelsen er 12 forandringspartnere og 2 videnspartnere inkluderet. *Det andet udvælgelseskrITERIE* vedrørte en sektoral fordeling mellem offentlige, private og civile medlemsaktører i partnerskabet. Dette kriterie blev valgt for at inkludere perspektiver fra forskellige samfundssektorer. Selvom undersøgelsen inkluderer informanter fra de tre sektorer, er der en betydelig overvægt af private aktører. Endelig var *det tredje udvælgelseskrITERIE*, at informanterne skulle kunne udtrykke brede dele af den danske værdikæde for at kunne åbne op for værdikædespecifikke perspektiver og praksisser. Her dækker informanterne et tværsnit af værdikæden i kraft af deres positioner inden for primær produktion, produktion, foodservice og detail.

Interviewene blev gennemført i perioden januar til april 2025 og afholdt i den form, som informanterne selv foretrak. Otte interviews blev gennemført på den interviewedes arbejdsplads, fem via videoopkald og ét interview blev foretaget som et telefoninterview. Varigheden af de enkelte interviews spændte fra 45 til 60 minutter med undtagelse af ét interview, der strakte sig over 120 sammenhængende minutter. Sidstnævnte afvigelse var ikke planlagt, men skyldtes en invitation fra informanten om at fortsætte ud over de planlagte 60 minutter. Alle på nær ét interview blev foretaget som enkeltpersonsinterview. Den ene undtagelse blev udført som et parinterview med en interviewer og to informanter.

Alle interviews blev udført med en interviewguide. Interviewguiden var struktureret efter fire temaer, der var baseret på mit forudgående observationsarbejde. Disse temaer adresserede informantens (1) beslutning om at deltage i partnerskabet, (2) oplevelse af partnerskabsaktiviteter, (3) opfattelse af egen deltagelse i partnerskabet og (4) perspektiv på partnerskabets rolle i forhold til forandring. I afviklingen af interviewet brugte jeg en kombination af åbnende, sonderende og specificerende spørgsmål, der opfordrede informanten til at svare i både berettende og reflekterende vendinger (Kvale & Brinkman, 2009).

Interviewundersøgelsen har sammenlagt produceret 13 timers interviewmateriale. Analysen af dette materiale er baseret på en induktiv analysetilgang. I stedet for at

benytte de forhåndsdefinerede temaer i interviewguiden til at strukturere materialet, blev hvert interview kodet med fokus på informantens egne opmærksomheder. Kodningen blev dernæst sammenholdt med de øvrige interviews for at identificere mønstre og variationer med henblik på at udvikle nye analytiske kategorier for det samlede interviewmateriale. Disse analysekategorier er efterfølgende sammenfattet til en model. Intentionen med denne model er at fremstille informanternes iagttagelser af partnerskabets praksis og processer på en overskuelig og anvendelsesorienteret måde.

### **2.3 Ethiske overvejelser**

Bælgfrugtpartnerskabets styregruppe og sekretariat har givet tilladelse til undersøgelsen uden forbehold og har hjulpet med kontaktinformationer på medlemmer og generel informationsdeling. Blandt andet fik projektet plads på partnerskabsmødet i august 2024, og det blev igen omtalt ved partnerskabsmødet i november 2024. Alle informanter blev forud for interviewet skriftligt informeret om undersøgelsens formål, datahåndtering, muligheden for anonymisering og retten til at trække samtykke tilbage. Samtlige informanter har givet skriftligt samtykke til at deltage i undersøgelsen, og alle interviews blev lydoptaget med informantens tilladelse. Betydningsmættede uddrag fra lydoptagelserne blev efterfølgende transskriberet ordret.

Selvom størstedelen af informanterne har tilladt at blive nævnt ved navn, gengives alle udsagn i rapporten anonymt. Denne beslutning har jeg truffet for at sikre en ensartet behandling af datamaterialet og minimere risikoen for indirekte identificerbarhed af de informanter, der ikke ønskede at stå frem med navn.

Hverken Bælgfrugtpartnerskabets medlemmer, sekretariat eller styregruppe har haft indflydelse på undersøgelsens design, metode eller resultater.

### 3 Analysestrategi

Undersøgelsens overordnede analytiske fokus er at forstå medlemmernes interesser i partnerskabet. Derfor vil jeg i kapitlet redegøre for min forståelse af interesse.

Etymologisk kommer interesse fra latin *inter-esse* – 'at være imellem' – i betydningen 'at befinde sig midt i noget' og 'at gøre en forskel'. Senere fik ordet en udvidet betydning af at være involveret og at have en (økonomisk) andel i noget. I begge tilfælde signalerer interesse et engagement i, hvad man betragter som værdifuldt. Et gennemgående træk i det empiriske materiale er, at informanterne forbinder deres interesser til både egne organisatoriske praksisser og madkulturelle forandringer på forskellig vis. For at analysere dette forbindelsesarbejde har jeg valgt at anlægge et praksisteoretisk perspektiv på interesse. Interesse er i denne forståelse knyttet til, hvad medlemmer opfatter som værdifuldt og værdiløst at gøre i deres praksisfelt (Bourdieu & Wacquant, 1992). Dermed handler en interesse ikke kun om, hvad medlemmerne vil engagere sig i, men også om, hvad der inden for deres praksisrammer giver mening *at ville engagere sig i*.

Én konsekvens af dette analytiske perspektiv er, at jeg placerer interesser i den sociale verden som en dynamik mellem individuelle og kollektive idéer om det efterstræbelsesværdige. Interesse får med andre ord en kontekstuel og social betydning i modsætning til klassiske interessentanalyser, hvor aktører ofte tilskrives individualiserede egeninteresser. Med en sådan begrebsliggørelse bliver interesse en mulighed for ikke alene at forstå partnerskabets interne forskelle og ligheder, men også – og måske mere interessant – at få øje på, hvordan de kan forstærke og blokere for hinanden (Swedberg, 2009). Hvordan denne vinkel har guidet min analyse af medlemmernes interesser i forhold til værdiskabelse og forandring, uddyber jeg i nedenstående afsnit.

#### 3.1 Praksis som referenceramme for værdiskabelse

Nyere praksisteori (Nicolini, 2012; Shove et al., 2012; Warde, 2005) tilbyder et analytisk blik for, hvordan interesse, værdi og forandring hænger sammen i hverdagens organiserede handlemønstre. Disse handlemønstre kalder praksisforskningen for sociale praksisser. En social praksis er den bestemte måde, hvormed vi gør og siger visse ting – og ikke andre – for at opfylde et formål, der giver mening inden

for en given social kontekst. At facilitere samarbejde, udvikle kampagner, omlægge kantine menuer og formulere forandringsmål er eksempler på sådanne sociale praksisser, i det omfang de udføres på en organiseret måde. Nøgleordet er her *organiseret*. Det er organiseringen, der giver mulighed for at navngive og udpege det, vi gør og siger, til en social aktivitet såsom at lave et sundt og klimavenligt måltid.

Ifølge filosofen Theodore Schatzki bliver en praksis organiseret via sin foreskrevne eller socialt accepterede teleoaffektivitet og regler samt de praktiske og kulturelle forståelser af, hvordan den bør udføres (Schatzki, 2002, 2019). Dette perspektiv gør opmærksom på fire teoretiske præmisser, der har fungeret som mit analytiske afsæt i forståelsen af, hvordan medlemmernes arbejdspraksisser faciliterer forskellige opfattelser af relevant værdiskabelse. Værdiskabelse er her bredt forstået som de positive miljømæssige, økonomiske, sociale og/eller kulturelle effekter, medlemmerne efterstræber at balancere. For nogle medlemmer kan udvikling af et sprog for bælgfrugters smagsunivers være en primær drivkraft, mens andre prioriterer afsætning eller ernæringshensyn som balancepunktet for værdiskabelsen. Det kommer an på, hvad man arbejder med, og hvordan man arbejder (Heuts & Mol, 2013). For når medlemmer deltager i Bælgfrugtpartnerskabet, parkerer de nemlig ikke deres arbejdspraksisser uden for døren. Tværtimod bruger de aktivt deres praksisser til at bedømme relevans af vidensoplæg og samarbejds muligheder med andre medlemmer. Det er netop i den sammenhæng, de fire præmisser har haft betydning for undersøgelsen.

*Præmissen om teleoaffektivitet* handler om, at en praksis altid forstås som et handlingsmønster, der retter aktørerne mod særlige mål og orienterer aktørerne mod et særligt følelsesarbejde i handlingssekvenserne. Det teleologiske aspekt udtrykker altså det forhold, at når vi er investeret i en praksis, har vi en idé om, at vi opnår en relevant værdi ved at hierarkisere og udføre opgaver og projekter i en bestemt orden. De forskellige handlinger samler sig for eksempel om et praksisformål om at sikre ensartet kvalitet i produktionen eller smagsnydelse i spisesituationen. Bælgfrugtpartnerskabet kan i den sammenhæng siges at udgøre en ambition om at om dirigere formålene med mange aktiviteter i fødevarsystemet.

I forhold til det affektive aspekt indebærer denne rettetthed en emotionel stemthed. Det betyder, at der til handlingsmønsteret er knyttet et register af socialt accepte-

rede emotionelle udtryk. For eksempel kan der være en norm om, at køkkenpersonalet i udgangspunktet skal kunne være stolte af, hvad de laver. Der kan også være en norm om, at det er acceptabelt at bruge indignation over klodens klimatilstand som drivkraft i ens arbejde. I undersøgelsen har præmissen om teleoaffektivitet betydet en opmærksomhed på, at medlemmernes arbejdspraksisser skaber et mylder af forskellige formål og emotionelle orienteringer, som optegner forskellige opfattelser af værdi, og hvorhen værdien skal dirigeres.

*Præmissen om regler* udtrykker, at en praksis altid rammesættes af formelle og uformelle regler som for eksempel procedurer, forskrifter, principper og instruktioner. Et tydeligt eksempel er det offentliges indkøbspraksisser, som er indlejret i et juridisk regelkompleks. Et andet eksempel er madopskrifter til bælgfrugtsrige måltidsretter. Bestillings- og leverancebetingelser i grossisthandelen er et tredje eksempel. En praksis har altid regler, der giver praksissen en særlig genkendelig karakter, vel at mærke hvis reglerne bliver fulgt. Ydermere kan en praksis' regelstruktur optræde som en mur, der skærmer for praksisforandring. Her er det værd at bemærke, at regler kan indramme en praksis på forskellige institutionelle niveauer. Nogle regler installerer en praksis på EU-niveau, mens andre regler placerer en praksis på individniveau. Nogle regler er lovgivningsmæssigt fastlagte, mens andre er traditionsbundne. At påpege denne sammensathed af regler kan virke som en banal pointe, men sammensatheden har betydning for forståelsen af, hvor fleksible medlemmerne kan forholde sig til egne og andres opfattelser af værdiskabende handlinger.

*Præmissen om praktiske og kulturelle forståelser* indbefatter, at en praksis indeholder to former for videns- og kompetencehorisonter. Praktisk forståelse er den specifikke viden og sæt af praktiske færdigheder, som kræves for at kunne begå sig i og bedømme en praksis. At kende til reglerne for en praksis er ikke det samme som at vide, hvordan man gør som praktiker. Den praktiske forståelse skal derfor forstås som en praktikers know-how eller praktiske sans for at læse og spille spillet i en given aktivitet som for eksempel forretnings- og opskriftsudvikling. Det er med andre ord den praktiske forståelse, som bevirker, at man har en fornemmelse af handlingsmønstret i en praksis, herunder hvad det rigtige og meningsfulde næste skridt vil være i en handlingsrække. Heraf følger, at det også er den praktiske forståelse, der gør én i stand til at identificere uventede handlinger og anerkende det ekstraordinære og innovative.

Hvor den praktiske forståelse er specifikt knyttet til en praksis, er den kulturelle forståelse de dele af videns- og kompetencehorisonten, som går på tværs af flere praksisser. I Schatzkis (2019) terminologi kaldes denne forståelse for en praksis' generelle forståelse, med hvilket han mener en overgribende etos eller grundholdning, som indvirker på handlingsmønstret. I en analyse af Bælgfrugtpartnerskabet kan idéen om lokalt producerede bælgfrugter eksempelvis undersøges som en tværgående kulturel forståelse. Værdien af lokalt producerede bælgfrugter er betydningsfuld for mange af medlemmerne og går på tværs af deres værdikædeaktiviteter, fordi det gør bælgfrugten til en del af lokal jord, den lokale arbejdsstyrke og et dansk klimasamfund. Idéen er imidlertid også omdiskuteret, idet medlemmerne ikke er enige om, hvornår bælgfrugter kan siges at være 'lokalt produceret', og hvordan 'det lokale' konkret skal håndteres. Denne interne diskussion ændrer dog ikke ved, at det lokale produktionsperspektiv er en signifikant del af partnerskabets værdimæssige landskab.

Sammen har begreberne om praktisk og kulturel forståelse bidraget til undersøgelsen med et fokus på, hvordan medlemmernes viden og kompetencefelter indrammer deres forventninger til værdiskabelsen, de ønsker at give til partnerskabet, og værdiskabelsen, de forventer at få ud af at deltage i partnerskabet.

Fra et mere overordnet perspektiv udstanser disse fire præmisser den grundlæggende pointe, at praksisser både er rutineprægede (Reckwitz, 2002) og normative (Jyderup, 2024; Rouse, 2007). De er rutineprægede i den forstand, at når vi først har lært at mestre *organiseringen* af en praksis, behøver vi ikke tænke så meget over, hvad vi skal gøre og sige, fordi 'sådan gør man bare'. Praksisser er samtidig normative, fordi de direkte eller indirekte udlægger, hvordan noget og nogle bør være eller bør gøres. Begge karakteristika er vigtige, når medlemmer tænker ud fra deres arbejdspraksis. Rutineaspektet peger på, at et engagement i en bestemt værdiskabelse kan opfattes som naturlig, mens det normative aspekt fremhæver samme interesse som meningsfuld, hvorimod andre værdiopfattelser kan blive fortrængt som forstyrrende, irrelevante eller ligefrem undergravende.

### 3.2 Praksiskompleksitet og forandring

Bælgfrugtpartnerskabet er sat i verden for at skabe en grønnere madkultur i både produktion og forbrug. Det er derfor relevant at forholde sig til medlemmernes forståelser af, hvad forandring er, hvor den bør finde sted, og hvordan den kan skabes. Til at få øje på disse forandringsforståelser bruger jeg én af praksisforskningens nøgleindsigter: at praksisser samler sig i forskellige kompleksitetsgrader.

Praksisser forbinder sig til hinanden på mange måder, fordi de kan dele materialer, normer og/eller kompetencer. Men ikke alle forbindelser er lige bindende. Med begrebet praksiskomplekser peger sociologen Elizabeth Shove på, at visse praksisser indgår i funktionelt integrerede og institutionelt stabiliserede netværk, hvor ændringer i én praksis (f.eks. offentligt indkøb) er gensidigt afhængige af forandringer i andre dele af et praksissystem (f.eks. fragt og daginstitutioners bestillingspraksis) (Shove et al., 2012; Shove, 2022). Sådanne integrerede praksiskomplekser kan kræve omfattende forandringstiltag, fordi det forudsætter, at man skal ændre holdningen til og gøre en masse forskelligartede praksisser mere fleksible for at skabe forandringen.

I analysen har dette fokus på praksiskompleksitet to implikationer. Den første implikation angår medlemmernes forandringspræference. For eksempel kan nogle medlemmer foretrække at orientere sig mod afgrænsede og operationelle ændringer i konkrete praksisser, mens andre kan være mere interesserede i en bredere transformation af fødevarerens systemets sammenhænge. I den henseende tilbyder et fokus på praksiskompleksitet et analytisk blik for, hvordan forskellige praksisforankringer kan forme forskellige forståelser af, hvor forandring bør finde sted, og hvor omfattende den bør være.

Den anden implikation vedrører medlemmernes forståelser af, hvor værdiskabelse bør finde sted. Idet praksisser indeholder forskellige normer for, hvordan et formål skal opnås, kan der hurtigt opstå forskellige fortolkninger af, hvad der udgør den hensigtsmæssige rækkefølge for værdiskabelsen. Medlemmer kan for eksempel have forskellige holdninger til, om værdiskabelse primært skal placeres i medlemsorganisationerne eller blandt de grupper og miljøer, som partnerskabet ønsker at påvirke. Et fokus på praksiskompleksitet rejser her et analytisk spørgsmål om, hvor

medlemmerne mener, at værdiskabelse bør have sit udspring, og hvordan de forventer, at denne værdiskabelse kan sætte forandringer i gang på tværs af praksisser, organisationer og samfund.

### **3.3 Opsummering af rapportens analytisk perspektiv**

At analysere interesse som social praksis giver mulighed for at relatere partnerskabsdeltagelse til medlemmernes syn på deres organisatoriske forankring, værdiskabelse og forandring. Analytisk betyder det, at jeg ikke betragter individet som ophavet til en given interesse. Individet spiller naturligvis en rolle, men ikke den eneste. Interesse handler derimod om, hvad der inden for en aktørs praksisrammer kan give mening at ville efterstræbe.

Analysen tager således udgangspunkt i tre praksisteoretiske præmisser: for det første at medlemmernes interesser artikuleres gennem de formåls-, vurderings- og genkendelsesrammer, som praksisser tilbyder; for det andet at disse rammer er knyttet til medlemmernes organisatoriske handlingsmønstre og materielle strukturer, idet de deltager som repræsentanter for organisationer og ikke som privatpersoner; og for det tredje at interessehåndtering kræver et oversættelsesarbejde, hvor medlemmerne forbinder egne organisatoriske praksisser med andre medlemmers og partnerskabets forandringsmål og -aktiviteter.

Det er denne forståelsesramme, der vejleder rapportens analyse i de følgende kapitler.

## 4 Placering og karakteristik af partnerskabet

For at kunne forstå medlemmernes interesser og engagementer i Bælgfrugtpartnerskabet er det nødvendigt at forstå dets placering i det efterhånden bredspektrede partnerskabslandskab. Derfor indleder jeg analysen ved at positionere Bælgfrugtpartnerskabet som en case på, hvad jeg kalder for sagsorienteret systemforandring. Herefter giver jeg en karakteristik af partnerskabets selvforståelse i perioden august 2024 til april 2025, hvor jeg foretog dataindsamlingen. Formålet med kapitlet er at synliggøre, hvad der gør Bælgfrugtpartnerskabet lærerigt som case, og i hvilket lys medlemmernes refleksioner skal forstås.

### 4.1 Partnerskabets sagsorienterede systemforandring

Bælgfrugtpartnerskabet indgår i en global partnerskabsopmærksomhed, som er vokset betydeligt over de seneste to årtier. I denne periode har aktører fra den private, offentlige og civile sektor konsistent fremhævet tværsektorielle partnerskaber som et centralt redskab til at fremme bæredygtig udvikling. Med vedtagelsen af FN's verdensmål i 2015 kulminerede denne opfattelse institutionelt i det 17. verdensmål – partnerskaber for handling – som nogle forskere har sammenfattet som et globalt partnerskabsparadigme (Samuel & Clarke, 2022). I dette paradigme omtales og opfattes tværsektorielle partnerskaber som et svar på en tiltagende afhængighed mellem samfundssektorer (Andersen, 2008). De er så at sige en organisatorisk løsning, der legitimerer deling af viden, ressourcer og kompetencer for at håndtere grænseoverskridende, sammenfildrede bæredygtighedsproblemer (George et al., 2024; Stadtler et al., 2024). Samtidig giver de mulighed for samarbejde om innovation af nye ressourcer, kompetencer og løsninger til gavn for en sammenhængende systemisk forandring (Filho et al., 2024; van Tulder & Keen, 2018).

I fødevarersektoren har partnerskabstanken i de seneste år slået rod som en måde at udvikle bæredygtige fødevarer-systemer (f.eks. de Vries et al., 2024; Jackson et al., 2025). Forskningen og organisationer som Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) har store forventninger til særligt partnerskaber med aktører, der går på tværs af værdikæden (FAO, 2023; Manyise & Dentoni, 2021). Disse værdikædepartnerskaber tilbyder tværgående forandrings-samarbejde en

markedsbaseret ramme, som kan involvere både internationale virksomheder, lokale virksomheder, NGO'er og offentlige institutioner. Med andre ord bruger denne form for partnerskab markedsproblemstillinger til at engagere aktører, som opererer inden for eller påvirker værdi- og forsyningskæderne fra landbrug til forbrug. Især opfattes værdikædepartnerskaber som en velegnet tilgang til at skalere nye klimavenlige produkter og produktionsformer i både industrien og forbrug (Winter et al., 2021). Dog peger forskningen også på, at markedstilgangen ofte overser eller udgrænser sociale og miljømæssige problemstillinger, som ikke lader sig løse inden for markedets logik (Bitzer & Glasbergen, 2015).

Set udefra ligner Bælgfrugtpartnerskabet et værdikædepartnerskab. Det er imidlertid en afgørende pointe, at partnerskabet også er mere end det. Det særlige ved Bælgfrugtpartnerskabet er, at det integrerer værdikædesamarbejde, sagsfokus, policy-facilitering og systemforandring i én samlet model. Denne hybride partnerskabsmodel hviler på en ambition, jeg har søgt at sammenfatte som *sagsorienteret systemforandring*.

Sagsorienteret systemforandring betegner en form for partnerskabsdrevet forandring, hvor en fælles sag – snarere end en konkret aktør eller teknologi – er det samlende udgangspunkt for at mobilisere aktører på tværs af værdikæder, sektorer og institutionelle niveauer. Målet er ikke blot at løse et isoleret problem, men at ændre de underliggende strukturer og praksisser i det system, sagen er forbundet med.

Med denne ambition krydser partnerskabet de skel, som forskningen ofte anvender, når partnerskaber skal kategoriseres. Ud over de førnævnte tværsektorielle partnerskaber og værdikædepartnerskaber inkluderer disse kategorier (social) innovationspartnerskaber, policy-partnerskaber, niche-regime-partnerskaber og videnspartnerskaber (Greve, 2019; Jyderup, 2024; Kolk, 2014). Bælgfrugtpartnerskabet rummer elementer fra flere af disse typer og kan derfor bruges som case for fødevarersektoren til at udvikle mere sammensatte samarbejdsformer for bæredygtig madomstilling.

Partnerskabet er eksplicit sagsdrevet i den forstand, at det arbejder for en fremtid, hvor alle danskere spiser 100 gram bælgfrugter om dagen. Denne vision er direkte

forankret i Fødevarestyrelsens officielle Kostråd, som formidler anbefalinger til mad og drikke, der både er sund og klimavenlig. Partnerskabet faciliterer dermed Fødevarestyrelsens anbefalinger i praksis. Her er det vigtigt at bemærke, at Fødevarestyrelsen ikke er medlem af partnerskabet. Modsat andre partnerskaber, hvor én eller flere partnere fungerer som projektejere eller teknologiejere, ligger sagen i Bælgfrugtpartnerskabet imellem medlemmerne. Den vigtige pointe er, at sagen som udgangspunkt ikke tilhører et bestemt medlem, men skal kontinuerligt aktiveres, tilskrives mening og værdi samt gives projektform med og via andre medlemmer som en del af partnerskabets proces. På den måde kan man sige, at sagen træder frem som et fælles anliggende, fordi medlemmerne skal arbejde med at give den mening. Sagen gør dermed også medlemmernes forskellige og sammenlignelige interesser synlige for hinanden.

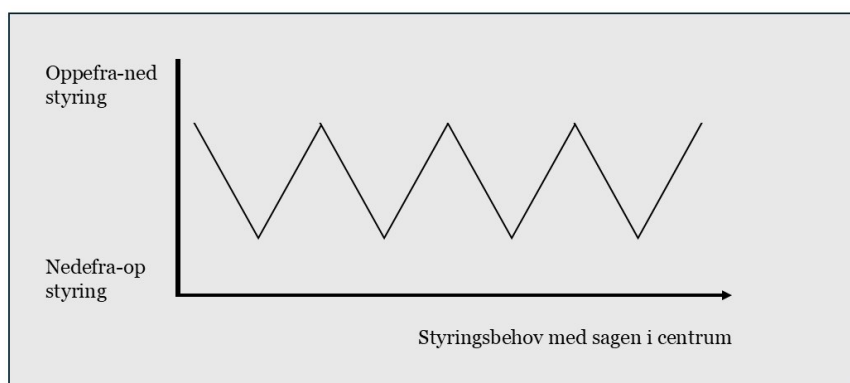
Samtidig faciliterer Bælgfrugtpartnerskabet ikke blot kostrådene. Det forpligter også partnerskabets medlemmer til at formulere egne, konkrete forandringsmål, der understøtter vejen mod de 100 gram bælgfrugter om dagen. Disse mål spænder fra øget kommunikation og nye samarbejder til øget systematisk anvendelse af bælgfrugter i for eksempel kantinedrift. Ambitionen er, at disse bidrag samlet set styrker bælgfrugtkædens robusthed, idet medlemmerne repræsenterer centrale funktioner i og omkring værdikæden.

Et centralt kendetegn ved partnerskabets måde at bedrive sagsorienteret systemforandring er fleksibiliteten i partnerskredsen. Det betyder, at kredsen af mulige partnere er åben, fordi sagen – snarere end en fast aktørkonstellation – udgør partnerskabets samlende mekanisme. Konkret har det udmøntet sig i en stående åben invitation for aktører, der ser sig selv bidrage til at fremme bælgfrugter i dansk madkultur. Som tidligere nævnt har denne åbenhed medført en hastig medlemsvækst.

Noget af denne vækst kan skyldes, at det indtil videre har været muligt for de deltagende organisationer at blive medlemmer uden betaling, fordi partnerskabets første to år er finansieret af Lidl Danmark. Samme finansieringsmodel har dog formentligt også begrænset incitamentet for andre supermarkeds kæder til at indgå i partnerskabet. Det er et emne, der berøres senere i rapporten.

Når jeg kategoriserer Bælgfrugtpartnerskabet som en case på sagsorienteret systemforandring, er det for at fremhæve, at sag og system hænger sammen på en perspektivrig måde, som potentielt kan balancere to velkendte problematikker med at samle forskelligartede interesser om langsigtede forandringer. Disse problematikker kan opsummeres som vertikale styringsdilemmaer: Oppefra-ned styring kan skabe klar og sammenhængende retning for forskellige interesser og forandringstiltag, men denne styringsform risikerer også at tabe forankring i den lokale praksisvirkelighed. Omvendt kan nedefra-op styring styrke lokalt initiativ og ejerskab til forandring, men omkostningerne kan være fragmentering og manglende strukturel forandringsindsats.

Ved at holde 100 gram-sagen i centrum kan Bælgfrugtpartnerskabet bevæge sig fleksibelt sidelæns igennem disse vertikale styringsdilemmaer og medlemmernes interesselandskaber efter behov (se figur 1). Det lader sig gøre, fordi indfrielsen af 100 gram bælgfrugter om dagen virker forholdsvist konkret, udviklingsmoterende og værdiskabende for de enkelte medlemmer. Det skal her bemærkes, at sagen er konkret, men ikke detaljeret; den anviser et måltal uden udpegning af metoder til at nå måltallet. Hvorvidt 100 gram-sagen nås gennem kommunikation, produktinnovation, salgssamarbejder eller andre lokale tiltag er op til de enkelte medlemmer at vurdere. Sagen er med andre ord konkret nok til at fungere som en samlende handlingsplatform og tilstrækkeligt fortolkningsfleksibel på metode- og handlingsniveau til, at medlemmerne kan anlægge egne udviklingsspor, som giver lokal organisatorisk mening i forhold til den værdiskabelse, man efterstræber.



Figur 1. Vertikale styringsbevægelser efter behov

Ud over de lokalt drevne forandringsprocesser er der i partnerskabet en opmærksomhed på, at 100 gram-sagen også kræver en fælles indsats om at igangsætte strukturelle forandringer af værdikædens samfundsfunction og social mobilisering af både sektoraktører og borgere. Denne strukturelle opmærksomhed giver sig til udtryk i overvejelser over, 1) hvordan værdikædesamarbejder kan styrkes til gavn for mange, 2) med hvilke midler bælgfrugter kan normaliseres i dansk madkultur, 3) og hvordan bælgfrugtsdagsordenen kan indgå i andre fødevarerrelaterede dagsordener såsom biodiversitet, forsyningssikkerhed og landbrugsforandringer. Det vil sige, at selvom 100 gram-sagen tilbyder grundlag for lokal forandring, reflekterer nogle af medlemmerne den samtidig ud i samfundsstrukturelle spørgsmål om, hvordan fremtidshorizonten for en grønnere dansk madkultur kan se ud.

Bælgfrugtpartnerskabets sagsorienterede tilgang til systemforandring samt dets medlemsfleksibilitet og finansieringsmodel har vist sig at bidrage til dets nuværende repræsentative rækkevidde i sektoren. Det har været vigtigt for at opbygge en intern selvforståelse af partnerskabet i dets første leveår. I det følgende afsnit vil jeg supplere denne overordnede forståelse af partnerskabet med en karakteristik af, hvilken type fællesskab det søger at danne. Et centralt aspekt i forståelsen af partnerskabet er nemlig, at det udtrykker sin fællesskabsform eksplicit både indadtil og udadtil.

## **4.2 Partnerskabets sociale ideal: Et forpligtende fællesskab**

I perioden august 2024 – april 2025 befandt partnerskabet sig i en dynamisk organisatorisk, social og kulturel fase, hvor struktur og ledelse skulle opbygges, personer skulle lære hinanden at kende og en sammenhæng mellem interesser og værdier skulle faciliteres. En sådan partnerskabsdannelse er selvsagt en kompleks opgave i et partnerskab med så mange aktører. Ligesom mange andre partnerskaber fungerer Bælgfrugtpartnerskabet ikke gennem udlicitering eller retlige kontrakter, men gennem sociale relationer og medlemmernes mulighed for altid at kunne forlade det (Andersen, 2008). Dette forhold medfører et konstant behov for at holde fast i hinanden. Både sekretariatet, styregruppen og medlemmerne var da også opmærksomme på og udtrykte forståelse for kompleksiteten i denne ledelsesopgave.

Ét af omdrejningspunkterne for ledelsen af partnerskabet var mobiliseringen af, hvad sekretariatet betegnede og stadig betegner som *et forpligtende fællesskab*. Hvor visionen om 100 gram bælgrugter om dagen udgør, *hvad* medlemmerne konkret samles om, så handler det forpligtende fællesskab om, *hvordan* de samles. Det kan også udtrykkes sådan, at det forpligtende fællesskab er partnerskabets sociale ideal. Et socialt ideal er en idé om, hvad der skal karakterisere god dynamik og gode relationer mellem medlemmerne og mellem medlemmerne og partnerskabet. Når sekretariatet således betoner partnerskabet som et forpligtende fællesskab, tjener tillægsordet 'forpligtende' som en sociologisk påmindelse om, at menneskelige fællesskaber ikke nødvendigvis indbefatter gensidig forpligtelse og ansvar (Bauman, 2001).

Hvis gensidig forpligtelse er en relation, der ikke uden videre kan tages for givet, har den brug for at blive organiseret. I Bælgfrugtpartnerskabet sker det ved, at partnerskabet 1) fremstiller sig selv som udviklingsramme for medlemmer og samfund, 2) tildeler forandringspligt til medlemmer og 3) inddeler medlemmer som henholdsvis forandrings- og videnspartner. Disse tre organiserende praksisser giver det forpligtende fællesskab en bestemt karakter.

#### **4.2.1 Partnerskabet som udviklingsramme**

Medlemmer og sekretariat kommunikerer aktivt partnerskabet som et forpligtende fællesskab til at forklare, hvad der socialt kendetegner Bælgfrugtpartnerskabet og dets opgavetilgang. I den sammenhæng kan det forpligtende fællesskab betragtes som en identitetsmarkør, dvs. kommunikation som partnerskabet bruger til at kategorisere sig selv som gruppe til forskel fra andre lignende kollektive tiltag (Jenkins, 2014). Ifølge partnerskabsledelsen består forskellen primært i det forpligtende element. Ved at træde ind i partnerskabet tager medlemmer således del i et handlende forandringsfællesskab, hvor man forpligter sig på at udvikle sig selv, partnerskabets fællesskab og det danske madsamfund.

Modbegrebet til denne selvforståelse er, hvad nogle medlemmer kalder for "snakkeklubben". Denne metafor er værd at bemærke, fordi den peger på *snak* og *klub* som to praksisser, Bælgfrugtpartnerskabet skal være et alternativ til. I en travl hverdag har medlemmerne vanskeligt ved at tilskrive organisatorisk værdi til og dermed legitimere tidsforbrug til partnerskabssnak, hvis snakke ikke fører til et

output. Det betyder ikke, at snak som sådan betragtes som værdiløst. For eksempel bliver pausesnak til partnerskabsmøder fremhævet af medlemmer som en positiv værdi, fordi det giver dem mulighed for at etablere en kontakt med andre eller holde en relation ved lige. Hvad det imidlertid betyder er, at partnerskabsledelsen skal være opmærksom på, at snak kun giver mening i en outputramme. Når en snak tilbyder et output, bliver den af medlemmerne omdefinert til for eksempel strategisk dialog, vidensudveksling eller netværk. Omvendt bliver partnerskabsmødernes faciliterede dialogsessioner eller vidensoplæg omdøbt til løs snak, hvis dialogen eller oplægget ikke kan relateres til medlemmernes arbejdspraksis. Det afgørende er, at Bælgfrugtpartnerskabets sociale legitimitet først opstår blandt medlemsorganisationer, når det bliver identificeret som et handlingsorienteret alternativ til løs snak.

Klub-aspektet er en anden vigtig identitetsafgrænsning i forhold til andre partnerskabs- og netværkstiltag. Både sekretariat og medlemmer er opmærksomme på, at Bælgfrugtpartnerskabet ikke må operere som en ”lukket klub, hvor man skal kende nogen, der kender nogen for at blive lukket ind”, som et medlem udtrykte det (Informant 6). Det skyldes, at organiseringen af partnerskabet som en delvist åben partnerkreds, hvor alle kan være med, opfattes som den altoverskyggende identitetsmæssige styrke. Snarere end en fasttømret klub omtaler nogle medlemmer således partnerskabet som en bevægelse – eller en bevægelse, der har til hensigt at skabe en bælgfrugtsbevægelse. I partnerskabets sammenhæng er det attraktive ved denne idé om at udgøre en bevægelse, at medlemmerne ikke nødvendigvis behøver at være ens i tankegang, erfaringer og handling for at bevæge sig sammen. Tværtimod opfatter medlemmerne overvejende forskellighed som en gevinst. Det gør de ved at knytte forskellighed til overblik og gennemslagskraft.

Hvad angår ’overblik’, giver partnerskabets åbne tilgang de enkelte medlemmer mulighed for at danne sig et øjebliksbillede af og indsigt i de organisationer, der arbejder for at fremme bælgfrugtsagendaen. Ifølge medlemmerne er en sådan indsigt tiltrængt, fordi indtrykket er, at udviklingen af agendaen foregår i uigennemsigtige netværk i fødevaresektoren. Disse netværk inkluderer lokale samarbejder, branchenetværk, iværksættermiljøer og kommunale initiativer. Fordi partnerskabet ikke har konstitueret sig på specifikke miljøers perspektiver og interesser, men

derimod har inviteret alle perspektiver indenfor, tilbyder det potentielt bredt kendskab til igangværende udviklingstendenser, finansieringsmuligheder og strukturelle barrierer.

Med hensyn til 'gennemslagskraft' bliver partnerskabets brede medlemskreds fremhævet som en mulighed for at tale med én stemme, der repræsenterer både værdikæden, forbrugere og vidensinstitutioner. Konkret betyder det, at når partnerskabet udtaler sig offentligt om bælgfrugtsvisionerne på sociale medier, i debatindlæg, til folkemøder eller i politiske kredse, kan man gøre det med tung erfaringsvægt og forskningsviden bagved udsagnene. Medlemmerne opfatter denne kombination af praksiserfaring og forskning som en central løftestang for at fremme og legitimere en generel bælgfrugtsdagsorden og derigennem deres egne forandrings tiltag.

Forståelsen af at udgøre et handlingsorienteret forandringsfællesskab frem for en lukket netværksklub har alt i alt vist sig virkningsfuld på flere måder. For det første udpeger den, hvordan partnerskabet bliver forestillet som en specifik helhed: nemlig som en arena for at skabe forandrende handlinger og ikke udelukkende vidensdeling. Selvom vidensdeling og samtaler er en væsentlig del af partnerskabets aktiviteter – og desuden kan forstås som handlinger i sig selv – vurderes vidensdelingens værdi typisk i forhold til, om den tilegnede viden kan omsættes i medlemmernes praksis. For det andet indstiller idéen om det forpligtende fællesskab forventninger til medlemmernes engagement og dermed også til, hvordan medlemmerne skal definere sig selv som målrettede forandringsagenter i regi af partnerskabet. Dette engagement beskrives i næste afsnit.

#### **4.2.2 Målsætningsforpligtelse i partnerskabet**

Selvom sekretariatet kan iværksætte projekter på egen hånd – for eksempel partnerskabets årlige befolkningsundersøgelse af danskernes bælgfrugtsvaner – er partnerskabets hovedpersoner medlemmernes initiativer og engagement i bælgfrugtssagen. Dette medlemsengagement er formaliseret i individuelle målsætninger. Konkret betyder det, at partnerskabet forpligter de enkelte medlemsorganisationer på at indsende målsætninger for deres arbejde med at fremme bælgfrugtsagen. I 2025 skulle disse målsætninger inddeles i individuelle og klare mål, medlemmet havde for 2026 og 2030. Eksempler på målsætninger kan være et mål om

at øge antal gram af serverede bælgfrugter per person, lancere nye bælgfrugtsrige produkter eller udvikle tiltag til at styrke tilgængeligheden af bælgfrugter. Med til partnerskabets forpligtende fællesskab følger dermed en forandringspligt.

Målsætningsforpligtelsen er et centralt kendetegn ved Bælgfrugtpartnerskabet og dermed afgørende for forståelsen af partnerskabet. På partnerskabets hjemmeside understreges målsætningsarbejdet således som partnerskabets metode til at sikre ”reel værdi” ved at forpligte partnerne på at skabe handlinger, der får flere bælgfrugter på danskernes tallerkener (Bælgfrugtpartnerskabet, u.å.). Denne idé om mål som forandringsmetode var gennemgribende i både kommunikationen og aktiviteterne i partnerskabets første halvandet år: Sekretariatet afholdt målsætningsworkshops, tilbød individuel sparring om målsætningsarbejdet og fremhævede progressionen i antallet af indsendte målsætninger ved enhver partnersamling. Men på trods af de mange påmindelser indsendte langt fra alle medlemmer målsætninger i partnerskabets første periode. Derfor blev indsendelse af målsætninger i stigende omfang omtalt som et grundlæggende krav for at blive og forblive medlem af partnerskabet.

Flere af de interviewede medlemmer bemærkede dette stigende alvorspres. De er opmærksomme på, at målsætningsforpligtelsen kan være en produktiv metode til at sikre konkrete forandringer i medlemmernes organisationer. Samtidig sætter de spørgsmålstegn ved, om metoden også er velegnet til at skabe fællesskab og fælles retning. I praksis har de individuelle målsætninger nemlig vist sig at være udfordrende for dele af medlemskredsen. Grunden til dette er, at når medlemmerne påbegynder arbejdet med at sætte en målsætning, står de over for forskellige grader af praksiskompleksitet, fordi de opererer i vidt forskellige organisatoriske beslutningsrammer. For de kommunale medlemmer kræver arbejdsgangen med at formulere og indsende en målsætning således organisatoriske indarbejdningsprocesser, strategisk timing samt politisk tæft, fordi deres målsætninger skal tillægges et politisk mandat og det øvrige embedsværks opbakning. En kommunal aktør måtte for eksempel vente på politisk vedtagelse af en bredere strategi, før målsætningen overhovedet kunne organisatorisk placeres og retfærdiggøres. Her er det vigtigt at understrege, at sådanne målsætningsproblematikker ikke kun gælder de kommunale medlemmer. Også medlemmer fra virksomheder fortæller om processuelle vanskeligheder i målsætningsarbejdet, som ud over behovet for strategisk timing kan indebære kapacitetsanalyse og afvejning af de risici, der måtte være ved at dele

målsætninger med partnerskabets medlemskreds. På den måde kan målsætningsarbejdet være langstrakt og ressourcekrævende for visse medlemmer. Andre – såsom medlemmer fra iværksættervirksomheder – beretter om friere rammer til at udvikle bælgrugtsrelevante målsætninger, fordi de skal forholde sig til færre interne og eksterne beslutningsmiljøer samt mindre beslutningskompleksitet i deres organisatoriske baglande.

Når medlemmer har haft lettere eller vanskeligere ved at indfri målsætningsforpligtelsen, skyldes det altså mere organisatoriske praksisforhold end personlig dedikation eller uvillighed i forhold til at tage ansvar for at skabe forandring. Det er en pointe, som har været vigtig for de interviewede medlemmer at understrege: De anerkender forandringspligten, fordi den gør partnerskabet særligt. Men de gør også opmærksom på, at når forandringspligten formaliseres som en målsætning, bliver den til et bredere organisatorisk anliggende, hvilket medfører et større eller mindre ressourcetræk for det enkelte medlem. For flere medlemmer involverer dette ressourcetræk arbejde af administrativ og processuel karakter, som de opfatter som en usikker ressourceanvendelse, særligt hvis gevinsten ved at være medlem af partnerskabet stadig forekommer dem ukonkret.

For analysen betyder denne dobbelthed af anerkendelse og problematisering, at målsætningsforpligtelsen medfører en investeringslogik i medlemmernes opfattelse af Bælgrugtspartnerskabet. Selvom gratis medlemsdeltagelse er ens for alle, bliver den konkrete medlemsinvestering forskellig, fordi udvikling og indfrielse af de individuelle, forpligtende målsætninger afkræver varierende grader af ressourcer og risikovillighed for det enkelte medlem. Kort sagt: Når målsætningsarbejdet gør medlemskab synligt i de organisatoriske baglande i form af relationsarbejde, beslutningsprocesser og ressourceforbrug, opstår samtidig et behov for at opnå et konkret udbytte af at deltage i partnerskabet. Den målsætningsbaserede forpligtelsesmetode fungerer dermed som et samlende princip på partnerskabets yderside, mens den internt producerer variation i medlemmernes deltagelsesvilkår. Denne variation former medlemmernes interesser i partnerskabet og deres vurderinger af, hvad partnerskabet skal levere og udvikle.

### 4.2.3 Partnerroller i partnerskabet

Målsætningsforpligtelsen er væsentlig for forståelsen af Bælgfrugtpartnerskabet af en anden årsag. Målsætningsforpligtelsen gælder nemlig ikke alle medlemmer.

I partnerskabet er medlemmerne kategoriseret som henholdsvis *forandringspartner* og *videnspartner*. Forandringspartnere er ”virksomheder, foreninger, kommuner og uddannelsesinstitutioner, der alle gerne vil være med til at forbedre og undersøge deres brug af bælgfrugter” (Bælgfrugtpartnerskabet, u.å.). Heroverfor bruges betegnelsen videnspartner om ”forsknings- og vidensinstanser samt partnere, der allerede er frontløbere på bælgfrugter”, og som er med til ”at understøtte partnerskabet og skubbe på bælgfrugtsagendaen” (Bælgfrugtpartnerskabet, u.å.). Om en organisation skal påtage sig den ene eller den anden partnerrolle afgøres rent praktisk i en dialog med sekretariatet.

Det er kun obligatorisk for forandringspartnere at indsende målsætninger, som deles med og monitoreres i partnerskabet. Denne kobling mellem partnerrolle og målsætningsforpligtelse lægger endnu et lag til partnerskabets sociale ideal. Med de to partnerroller får partnerskabet således tildelt et begrebspar, der gør det sprogligt enkelt at holde overblik over de mange og forskelligartede partnerskabsmedlemmer. I stedet for at inddele medlemmerne i værdikædefunktioner eller samfundssektorer (offentlig, privat, civil) fremhæver partnerrollerne forandringsforpligtelse som en understregning af Bælgfrugtpartnerskabets forandringsfokus. Man kan sige, at rollekategoriseringen er en sproglig styringspraksis, der målretter forpligtelser, vidensdeling og aktivitet om forandring. Hvor forandringspartnere forpligter sig på at ”forbedre” sig i forhold til bælgfrugtssagen gennem målsætninger, indgår videnspartnere ikke i samme form for selvomformningsproces. Videnspartnere skal til gengæld agere som fyrtårnseksempler, retningsgivere og legitimitetsfundament.

De to partnerroller tilføjer altså et bestemt samarbejdsformat til medlemmernes interessepraksis. Det er et format, der lægger en linje for, hvordan organisationen skal samarbejde med, bidrage til og få mest værdi ud af partnerskabet. For så vidt kan vi forstå partnerrollerne som partnerskabsledelsens måde at skabe et handle- rum, der tillader medlemmerne at forbinde sig meningsfuldt til hinanden inden for partnerskabets sociale ideal. Således har idealet om det forpligtende fællesskab og

de to partnerroller udgjort en styringsramme for sekretariatet og en identifikationsramme for medlemmerne. Set i det lys har medlemmernes interesser ikke stået alene i partnerskabet. De var akkompagneret og afrettet af bælgfrugtssagen, organisatoriske praksiskulturer, målsætningsforpligtelse, rolletildeling og partnerskabets egne faciliteringspraksisser. Alle disse interesselinjer mødtes i det enkelte medlem og spiller derfor en rolle i næste analysedel.

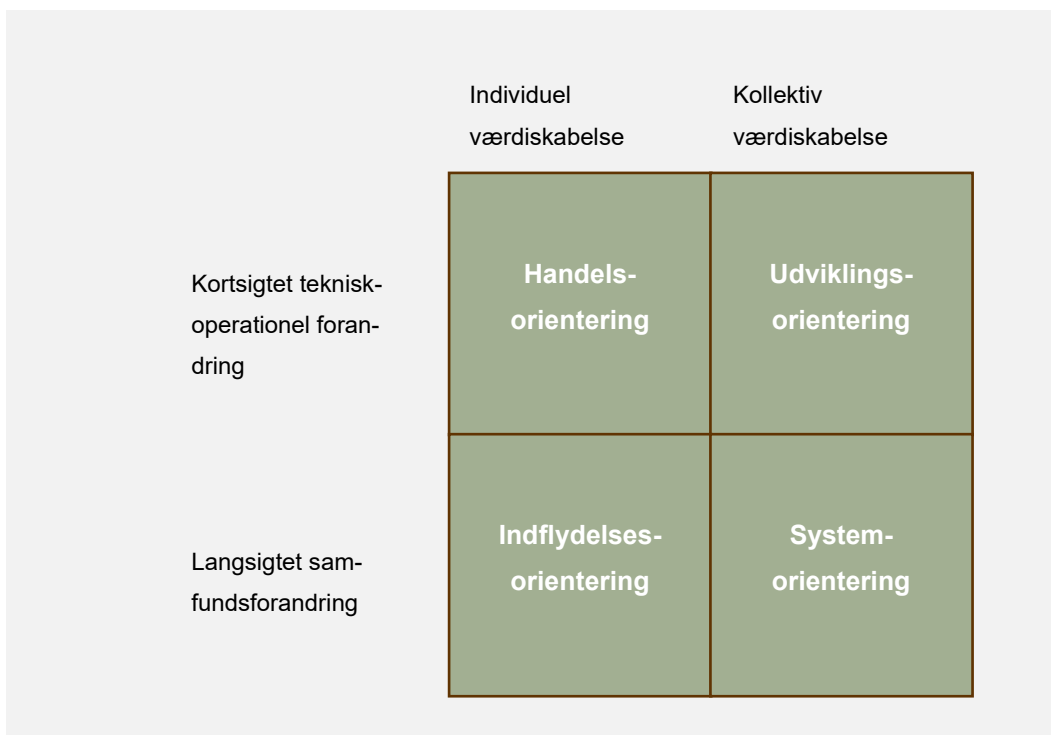
## 5 Partnerskabets fire forandringsorienteringer

I dette kapitel vender jeg opmærksomheden fra Bælgfrugtspartnerskabet som organisationsform og struktur til medlemmernes måder, hvormed de navigerede i partnerskabet. Dette perspektivskifte indbefatter dermed også et analytisk skift, hvor jeg i det følgende går tættere på medlemmernes konkrete interesser og interaktionsformer. Da rapporten har et anvendelsesorienteret sigte, har jeg valgt at samle og begrebsliggøre disse interesser og interaktionsformer som fire typer af forandringsorienteringer: *handelsorientering*, *indflydelsesorientering*, *udviklingsorientering* og *systemorientering*. I de følgende afsnit beskriver jeg først, hvad jeg forstår ved en forandringsorientering, hvorefter jeg kort redegør for de fire orienteringer i partnerskabet.

### 5.1 Hvad er en forandringsorientering?

I interviewundersøgelsen har det været kendetegnende, at medlemmerne almindeligvis ikke kun har én, men flere interesser i Bælgfrugtspartnerskabet. For at indfange denne flerperspektiviske interessepraksis har jeg udviklet et begrebsapparat og en model over Bælgfrugtspartnerskabets fire forandringsorienteringer (se figur 2) som et ledelsesværktøj til at koordinere medlemmernes forandringsengagement. Jeg har vægtet fokus på forandring, fordi medlemmernes interesser, uanset hvor forskellige de måtte være, er forankret i et ønske om at bidrage til forandringer, der dirigerer fødevarsystemet i en sundere og mere grøn retning.

Formålet med de fremanalyserede typer af forandringsorienteringer er at afspejle praksisforskelle i medlemmernes tilgang til partnerskabet. I forskningen er sådanne typer ofte betegnet som idealtyper, hvilket vil sige abstrakte og forenklede modeller af de mønstre jeg har fortolket frem i det empiriske materiale. De fire orienteringsbriller fungerer således som en opsamling på hele materialet og kan ikke henføres til en informant. Det betyder, at en forandringsorientering repræsenterer en fælles social praksis frem for et individ.



Figur 2. Fire forandringsorienteringer

Hvad betyder ordet *forandringsorientering*? En forandringsorientering skal i rapporten forstås som et medlems praksisbaserede kompas, der udlægger en linje for medlemmets interesse i partnerskabet ved at skabe en forbindelse mellem synet på forandring og værdiskabelse på en meningsfuld måde. Jeg bruger metaforen om et praksisbaseret kompas for at understrege, at forandringsorienteringen ikke er en del af det enkelte medlem. Medlemmet *er* altså ikke sin forandringsorientering, og medlemmet kan derudover i et praksisteoretisk lys principielt indtage forskellige orienteringer. Typisk gør medlemmerne brug af flere orienteringer. Ligesom man kan lægge et kompas i skuffen, kan et medlem naturligvis lægge en forandringsorientering fra sig eller tage en ny i anvendelse. At kompasset er praksisbaseret, indikerer dog, at det ikke nødvendigvis er let at skifte forandringsorientering, fordi det kan involvere en drejning af synsvinkel, som ligger fjernt fra ens hverdagspraksis. Hvis man for eksempel er vant til at planlægge forandring ud fra ens kendskab til eksisterende praksisser, kan det være udfordrende at udtænke forandring ud fra idéer om, hvordan verden ser ud om 10 år.

Den grundlæggende antagelse er her, at medlemmer orienterer sig efter to akser, som udspringer af såvel medlemmernes organisatoriske praksisbetingelser som Bælgfrugtpartnerskabets konkrete sociale kontekst. Det drejer sig om henholdsvis

langsigtet samfundsforandring versus kortsigtet teknisk-operationelle forandringsprojekter samt individuel organisatorisk værdiskabelse versus kollektiv inter-organisatorisk værdiskabelse.

I den kortsigtede teknisk-operationelle forandringsposition har medlemmet fokus på konkrete og målbare forbedringer i egen organisatoriske praksis eller eksisterende værdikæde. Det kan for eksempel være optimering af produktionsprocesser eller udvikling af nye produkter, services og oplevelser, som relativt hurtigt og kontrolleret kan planlægges og koordineres til resultater, fordi forandring forstås gennem etablerede og velkendte praksisser og strukturer. Medlemmer, der indtager dette forandrings syn, tager således afsæt i, hvad der aktuelt giver mening inden for rammerne af det allerede mulige. De bruger deres eksisterende praksiserfaring som målestok for, hvilke forandringer der er relevante at drøfte og igangsætte i forhold til, om de kan indpasses i det, man allerede gør. Heroverfor optræder den langsigtede samfundsforandringsposition, hvor medlemmet skaber mening ud af Bælgfrugtpartnerskabet ud fra, hvad man betragter som et behov for et paradigmeskifte mod et mere plantebaseret og klimavenligt madsamfund. I denne position bliver forandring i højere grad tolket som et spørgsmål om værdier, vaneændringer og strukturelle transformationer. Her er tidsperspektivet mere visionsorienteret i den forstand, at medlemmernes interesser formes af idealforestillinger om, hvordan sunde og grønne madpraksisser bør se ud i fremtiden, og hvordan partnerskabet kan bidrage til at muliggøre eller accelerere sådanne visioner. Dette forandrings syn er således typisk båret af normative samfundsambitioner og er kendetegnet ved en åbenhed over for eksperimenter, strategiske brud og systemskifte.

I værdiskabelsesaksen fordeler medlemmerne sig efter synet på, hvor værdiskabelse primært skal placeres. I positionen, der vægter individuel værdiskabelse, henfører medlemmer partnerskabets værdiskabelse i form af for eksempel viden, sektornetværk, finansieringsmuligheder og markedsmuligheder til medlemmets organisation. Bælgfrugtpartnerskabet er i denne forståelse en strategisk arena til at styrke en organisations manøvrerum. Andre aktører vægter i højere grad en kollektiv værdiskabelse, hvor værdiskabelsen lokaliseres imellem organisationer. Dette inter-organisatoriske perspektiv fokuserer på, hvad et medlem kan skabe af værdi i fællesskab på tværs af partnerskabets medlemskreds. Her bliver værdiskabelse dirigeret af, hvad en aktør ikke kan udtænke og realisere alene ud fra et gen-

sidighedsrationale. Det er her vigtigt at bemærke, at begge positioner på værdiskabelsesaksen opfatter samarbejde positivt. Nuanceforskellen ligger imidlertid i, at egeninteressen i den individuelle værdiskabelsesposition forskydes til partnerskabets fællesinteresser i den kollektive værdiskabelsesposition, også selvom forfølgelsen af fællesinteresser involverer, at medlemmerne må forandre dele af deres praksis for at give plads til andres praksis.

Til sammen danner de to akser et koordinerende kort over medlemmernes fire centrale forandringsorienteringer: handelsorienteringen, indflydelsesorienteringen, udviklingsorienteringen og systemorienteringen. At tale om disse fire typer af orientering tilbyder dermed også fire forskellige måder at fortælle partnerskabet på. Bælgfrugtpartnerskabet bliver synligt og bælgfrugterne antager form på en bestemt måde afhængig af forandringsorienteringen. I kortform og sat på spidsen gør handelsorienteringen bælgfrugter til en vare og partnerskabet til en fortælling om markedsudvikling. For indflydelsesorienteringen er bælgfrugter et politisk og kulturelt objekt, og partnerskabet er en måde at skabe og promovere en offentlig dagsorden. For udviklingsorienteringen er bælgfrugter mere et spørgsmål om samarbejde, hvor partnerskabet håndteres som en social teknologi med henblik på fællesskabsdannelse. Endelig udlægger systemorienteringen bælgfrugter som et interventionspunkt for systemforandring og partnerskabet som en fremtidsskabelse af et nyt madsamfund.

Selvom disse forandringsorienteringer kan få Bælgfrugtpartnerskabet til at fremstå usammenhængende, er det dog ikke pointen, idet partnerskabsprocesser forventeligt vil indebære en vis form uro eller usammenhæng (Andersen, 2008). Pointen er snarere, at hvis forskellighed er partnerskabets grundvilkår og grundlæggende ressource til at skabe forandring, så skal den synliggøres og reflekteres for at blive håndteret produktivt. I de følgende afsnit vil jeg derfor fremstille, hvordan de fire forandringsorienteringer mere konkret adskiller sig fra hinanden.

## **5.2 Medlemmernes forandringsorienteringer**

De fire forandringsorienteringer tilbyder et praksissprog til at navigere, oversætte og samle partnerskabets forskellige opmærksomheder til værdiskabende samhandling mellem medlemmerne. Jeg fremlægger forandringsorienteringerne ud

fra samme struktur: En kort introduktion til forandringsorienteringen med efterfølgende analyse af, hvordan den kommer til udtryk i forhold til temaerne *handling*, *viden* og *netværk*. Disse tre temaer var gennemgående praksisopmærksomheder i Bælgfrugtpartnerskabets aktiviteter. Figur 3 sammenfatter karakteristika for hver af de fire forandringsorienteringer.

<b>Forandring iagttaget fra</b>				
	<b>Handelsorientering</b>	<b>Indflydelsesorientering</b>	<b>Udviklingsorientering</b>	<b>Systemorientering</b>
<b>Bælgfrugt</b>	Bælgfrugter som varer	Bælgfrugter som politisk og kulturelt objekt	Bælgfrugter som samarbejdsanledning	Bælgfrugter som systemisk interventionspunkt
<b>Partnerskab</b>	Partnerskabet handler om markedsudvikling	Partnerskabet handler om offentlig dagsorden	Partnerskabet handler om fællesskabsdannelse	Partnerskabet handler om samfundsskabelse
<b>Sprog</b>	Partnerskabets resultatprog	Partnerskabets rammesættende sprog	Partnerskabets samarbejdssprog	Partnerskabets transformationsprog
<b>Handling</b>	Handlinger skal fremme medlemmets afsætningsvolumen og skaleringspotentiale	Handlinger skal styrke politiske og kulturelle dagsordener, der fremmer rammevilkårene for medlemmets arbejde	Handlinger skal fremme samarbejdsdannelse med afsæt i medlemmernes eksisterende handlinger	Handlinger skal mobilisere sociale processer og understøtte social spredning af bælgfrugtssagen udadtil og indadtil
<b>Viden</b>	Relevant vidensdeling involverer viden-om-praksis og viden-i-praksis, der vurderes efter, om viden kan omsættes her-og-nu til medlemmets hverdagspraksis	Relevant vidensdeling involverer viden som evidens, fordi viden skal fungere som beslutningsresource og argument	Relevant vidensdeling involverer kulturel viden om medlemmernes lokale praksisser, værdier og ambitioner mhp. at vurdere et samarbejdes realiserbarhed	Relevant vidensdeling involverer viden som forestillingsberedskab og oversættelser mellem lokale praksisser og forandringsambitioner på samfundsniveau
<b>Netværk</b>	Netværk tilgås som transaktioner med fokus på kontakt til aktører, der kan bidrage til opbygningen af plantebaserede værdikæder	Netværk tilgås som adgang til strukturelle gatekeepere, hvis beslutninger påvirker rammerne for bælgfrugtspraksisser	Netværk tilgås som mulighed for at skabe tætte, personlige relationer omkring fælles problemstillinger, erfaringer og usikkerheder	Netværk tilgås som mulighed for at udvikle syn for fødevarer systemet, hvor forandringsinitiativer iagttages som potentielle udløser af bredere systemforandringer

Figur 3. Bælgfrugtpartnerskabets fire forandringsorienteringer

Sammenfatningen peger på, at medlemmernes organisatoriske praksisser indgår i Bælgfrugtpartnerskabet i form af forskellige opfattelser af, hvad der er relevant at gøre i forhold til at skabe formålsrettet handling, vidensdeling og netværk blandt

medlemmerne. Disse opfattelser samler sig i fire måder at sprogliggøre partnerskabet, der opererer på forskellige skalaer for tid og påvirkningsambitioner.

## 6 Handelsorientering i partnerskabet

Det dominerende mønster i medlemmer med handelsorientering er et fokus på at holde Bælgfrugtpartnerskabet fast på en forretningsnær tilgang ud fra logikken om, at forandring skal være forankret i realisme og kunne betale sig. For partnerskabsledelsen tegner handelsorienteringen således en vigtig figur, der giver de øvrige orienteringer noget at hægte sig fast i. For selvom handelsorienteringen inviterer medlemmer til først og fremmest at deltage i Bælgfrugtpartnerskabet for egen vindings skyld og til at søge efter kortsigtede operationelle forandringstiltag, er det også ofte gennem denne tankegang, at partnerskabet får momentum og offentlig synlighed. På den måde kan vi betegne handelsorienteringen som partnerskabets resultatsprog.

Resultatsprog er i udgangspunktet kortsigtet og individuelt organisatorisk orienteret. Det betyder ikke, at handelsorienteringen stiller sig uforstående over for langsigtede samfundsforandringer. For mange medlemmer med handelsorientering synes samfundsengagementet at være en vigtig drivkraft. Hvad det kortsigtede perspektiv implicerer er til gengæld, at langsigtede visioner skal lægges ind i en rytme, hvor store forandringer orkestreres som resultatet af små håndterbare ændringer. Denne praksis tillægger således værdi til de små skridts store potentiale.

Derudover er det karakteristisk for handelsorienteringen, at både store og små forandringer skal kunne integreres i medlemmernes forretningsmodeller, før de betragtes som værdiskabende. Partnerskabsdeltagelse uden markedsrelevans opleves derfor som uforpligtende. Forpligtelse er tværtimod at sætte noget på spil, at gøre deltagelsen til en synlig investering. For eksempel forklarede et medlem vigtigheden af at have key performance indikatorer (KPI) knyttet til sin deltagelse. For medlemmet er KPI'ere et organisatorisk sprog for fremdrift og energi, og – vigtigst af alt - er de med til at forklare, hvad medlemsdeltagelsen helt præcist går ud på, og hvilken organisatorisk værdi den skal føre til. Samtidig betyder opmærksomheden på forretningsintegration, at handelsorienteringen ofte ser ud i fremtiden med nutidens blik. Med andre ord er der en tilbøjelighed til at praktisere forandringer som variationer og forlængelser af eksisterende praksisser.

Hvad denne resultattankegang nærmere vil sige, udfolder jeg i det følgende gennem tre sammenvævede tematikker: handling, netværk og viden. Samlet set viser

de, hvordan handelsorienteringen udgør en distinkt praksisform, hvor værdi hele tiden må gøres synlig via markedsudvikling.

## 6.1 Handlingsfokus: Afsætning og skalering

Handling er en vigtig interessefaktor for medlemmerne, når de vurderer værdien af Bælgfrugtpartnerskabet. I handelsorienteringen er værdifulde handlinger specifikt rettet mod markedet og særligt markedsudvidelse. Det betyder, at formålet med forandrende handlinger i og med Bælgfrugtpartnerskabet først og fremmest får positiv mening, hvis de kan oversættes til skalering af bælgfrugtsrige produkter. Som et medlem fra en stor privat virksomhed udtrykte det, så er det danske marked for bælgfrugter stadig for marginalt til, at større kommercielle aktører kan prioritere det. Interessen for Bælgfrugtpartnerskabet samler sig derfor som en mulighed for at koordinere initiativer med henblik på at øge vækstpotentialet i bælgfrugtsafsætning. Informant 9 beskriver det på denne måde:

Når vi træder ind i fællesskabet her, partnerskabet, så er det ikke, fordi man sidder og prøver at mele sin egen kage, fordi den isoleret set er for lille. Det er virkelig mere at sige: ”Hvordan kan vi få slået et stort brød op, som kan gøre det interessant for os alle sammen?”

Med ’at slå et stort brød op’ mener informanten, at der skal være kommercialiseringsperspektiver i bælgfrugtsinitiativer. Det involverer overvejelser over, hvilke bælgfrugtsafgrøder forbrugeren vil købe, hvilke sorter industrien praktisk kan håndtere, hvilke bælgfrugtsprodukter giver afsætningsmæssigt mening at udvikle, og hvilke kompetencer industrien derfor skal erhverve sig. I handelsorienteringen bestemmer disse og andre relaterede afsætningsstyrede aktiviteter, hvorvidt partnerskabets måder at diskutere og arbejde med bælgfrugter udfolder sig med relevans. For medlemmer, der navigerer efter handelsorientering, er det derfor vigtigt, at partnerskabsledelsen får skabt eller muliggør et fællesskab om kommercialisering. Det betyder ikke, at andre praksisformål – såsom sundhedsfremme eller biodiversitet – nødvendigvis fremstår uden værdi. Ifølge informant 10 betyder det snarere, at disse praksisformål tolkes og instrumentaliseres ud fra, om de gavner handelsorienteringens kommercialiseringsspor. Informanten fortæller:

Når vi går ud og kommunikerer til forbrugerne, så ved vi, at det, der virker, når vi skal kommunikere til dem, det er at kommunikere ind i "what's in it for me". Og der er noget med ens sundhed. Det er fint, så går vi den vej. Hvis vi begynder at råbe op om, at planeten brænder, temperaturen stiger, så begynder folk bare sådan: "la la la" [...]. Det er endnu værre med biodiversiteten, altså hvis vi går ud med den retorik, så står vores forbrugere af.

Citatet viser, at informanten har overvejet forskellige versioner af bælgfrugten og er nået frem til en sundhedsversion, der passer ind i en etableret praksiskultur på både forbruger- og produktionssiden. Det giver mening at håndtere bælgfrugter som sundhed, dels fordi sundhed opfattes som forbrugervenligt, og dels fordi "sundhed er en naturlig forlængelse" af informantens øvrige virksomhedsstrategi. Pointen er her, at denne praksiskobling sker som følge af handelsorienteringens skaleringsinteresse.

Selvom mange medlemmer – også ikke-kommercielle medlemmer – kan være enige om vigtigheden af skalering, fremhæver skalering også vanskelige diskussioner om, hvem der kan og bør drive store forandringer. I den forstand er skalering ikke kun et økonomisk vækstspørgsmål. Skalering kan også bruges til at positionere aktører på en skala. Informant 5 forklarer problematikken således:

Der er så mange små enheder, hvor man også er nødt til en gang imellem at sætte sig ned og sige: "Kunne vi tænke lidt sammen om en større værdi og afsætningsfremme og ikke konkurrere med hinanden om småting?" [...] Der er rigtigt langt fra 4-6 gram op til 100. Det er fint at sætte store mål, men: "Hvordan og hvor lang tid kører det her projekt, og hvornår skal vi nå de 100 gram" [...] Og så er vi tilbage til: "Hvem er det, der flytter adfærden?" Det er de store enheder.

Det, informanten peger på, er, at Bælgfrugtpartnerskabet i højere grad bør bruge kompetencerne fra de store kommercielle virksomheder, der har erfaring med at skabe afsætningsvolumen. I mere kritiske vendinger er det efter informantens opfattelse problematisk, at partnerskabet tildeler "småting" uforholdsmæssigt meget opmærksomhed. For informanten er småting idéer og bælgfrugtspraksisser, der

endnu ikke har stået sin prøve i det eksisterende fødevarer-system, som er organiseret efter storskalaproduktion. Selvom småproducenters varer og praksisser kan være værdiskabende og fungere på lokalt niveau, kan småtingene ikke udføres på samme måde i den ”store verden derude”, hvor afsætningsmekanismerne er anderledes. Ifølge informanten bør én af de vigtige partnerskabsopgaver være at danne grundlag for en generel forventningsafstemning af, hvordan nye initiativer bliver levedygtige i fødevarer-systemet. Ellers kommer bælgfrugtsdagsordenen til at lide af manglende realitetstjek. Andre informanter udtrykker lignende bekymringer. Informant 6 advarer direkte mod, at ”små historier bliver pustet meget op”.

I handelsorienteringen er det primært opmærksomheden på ”de store tandhjul”, der giver mening. Hvis partnerskabet skal opfylde sin ambition om at ændre dansk madkultur, må interessen dermed falde på de centrale fødevareaktører, fordi de har rækkevidden og den rammesættende funktion til at ændre retningen for værdikæderne. Ud over at denne holdning står i delvis kontrast til det systemorienterede perspektiv, viser den også en særlig holdning til viden.

## **6.2 Vidensfokus: Viden-om-praksis og viden-i-praksis**

Viden og vidensdeling står centralt i Bælgfrugtspartnerskabets verden. Samtlige interviewede fremhæver for eksempel adgang til viden som en vigtig motivationskilde for deres partnerskabsdeltagelse. Men i handelsorienteringen skal viden kunne omsættes til her-og-nu-handling. ”Altså, jeg skal kunne omsætte al den kloge viden, vi får, til noget i min hverdag i morgen”, som informant 9 forklarede. Hvis ikke handlingspotentialer foreligger eller kan klart forestilles, bliver viden negativt omtalt som luftigt. I handelsorienteringen står luftighed i modsætning til know-how, der til gengæld værdsættes højt.

For handelsorienteringen er know-how både viden-om-praksis og viden-i-praksis. Viden-om-praksis er den viden, som giver medlemmerne indsigt i givne bælgfrugtsrelateret praksis. Det kan for eksempel være oplæg om, hvordan planterige måltider kommunikerer effektivt på menuer. Et andet eksempel er partnerskabets årlige befolkningsundersøgelse om forbrugernes måltidspraksisser. Begge eksempler illustrerer en praksisorienteret viden, som partnerskabet tilbyder sine med-

lemmer for at inspirere til handling. I handelsorienteringen er det dog særligt viden-i-praksis, som værdsættes i Bælgfrugtpartnerskabets sammenhæng. Det er imidlertid også en videnstype, som har været savnet i partnerskabets første år.

Viden-i-praksis er viden fra praktikere til praktikere om, hvordan en given praksis konkret skal udføres og/eller ikke skal udføres. Viden-i-praksis er dermed mere end ekspertviden: Det er ekspertviden, som ifølge informant 5 også er erfaringsbaseret af ”folk med fingeren i jorden”. Med en handelsorientering forholder et medlem sig således ikke kun til vidensindholdet, men også vidensafsenderen. Ideelt set skal vidensdelingen dermed foregå mellem personer, der begge har hånden på ko-pladen, fordi det åbner for konkrete praksisspørgsmål om for eksempel arbejds-gange og valg af produktionsteknologier.

Typisk bliver denne viden-i-praksis udvekslet i pauserne ved partnerskabsmøderne eller i bilaterale samtaler imellem partnerskabsmøderne. Det har fået nogle af informanterne til at efterspørge deling af viden-i-praksis i mere formaliserede oplæg, herunder med et særligt fokus på værdikædens sammenhæng. Informant 5 fortæller:

De [partnerskabet] skal blive bedre til at komme ind i det, jeg vil kalde dagligdag – i dét, der flytter noget for dem [praktikere] – og så mindre videnskab [...]. Og de skal sørge for at lave samling [...] eller noget, som kunne beskrive: ”Hvad er afsætningsbarrierne? Hvad er fordele og ulemper ved at være kooperativer?” Alle de der forskellige ting og få det kortlagt, så man faktisk kunne sige, at adgangen til markedet kan du tilgå det på de her måder, og dér kan du samarbejde med de her mennesker og så videre.

Informanten udtrykker i citatet handelsorienteringens grundlæggende vurderingsramme for vidensdeling: God vidensdeling er deling af, hvad der virker og ikke virker i medlemmernes hverdag. Vidensdeling skal i den forstand omhandle en konkret arbejds- eller forbrugerpraksis, og vidensdelingen skal føre til resultater inden for denne praksiskontekst. Et resultat kan for eksempel være etablering af en kontakt eller et indkøb af en maskine. Det vigtige er, at resultatet skal være konkret og

forbedre et medlems handlingsrum, hvilket også kan involvere vidensdeling af udfordringer og vanskeligheder. I det hele taget synes handelsorienteringen at skabe en vidensinteresse for ambitionen om at tage det næste skridt.

### **6.3 Netværksfokus: Genvej til værdikæde-opbyggere**

I handelsorienteringen bliver netværk en forlængelse af know-how. Det er behovet for know-how, som udlægger en strategisk linje for netværksdannelse. Grundtonen i denne netværksdannelse er instrumentel i den forstand, at relationer tilgås som kanaler for handlinger mellem værdikædeaktiviteter. Informant 13 fortæller for eksempel, at partnerskabet giver mulighed for at udbygge et netværk med madorganisationer, hvis erfaringer man kan trække på i udviklingen og implementering af organisationens strategi: ”At kunne sætte sig ned og snakke med producenter og høre, hvad deres virkelighed er, og hvad der motiverer dem, eller høre om, hvad problematikkerne er ved, at vi kræver 90 procent økologi, det er blevet mere tydeligt for mig”. Om baggrunden for sin partnerskabsdeltagelse præciserer informant 1, at netværksdelen fungerer som en genvej til at danne et overblik over aktørlandskabet i sektoren:

Det er det her med netværksvejen. Det kan være en genvej til at få kontakter til nogle, hvor man ved, at der er en eller anden form for dedikation bag arbejdet med det plantebaserede i bred forstand [...]. Fordi der sker rigtig meget på det her område, og det kan være svært at vide, hvor dedikerede folk er, og få skabt sig et overblik over: ”Hvad er der egentligt af aktører inden for den her arena? Er det primært startups, eller er der også andre aktører, der er interesserede?” Så hele værdikæden vil vi gerne arbejde med i forhold til plantebaserede fødevarer, fordi hele værdikæden på det plantebaserede er jo ret meget i sin tidlige vorden. Der mangler lidt at opbygge en sektor. Så vi ser meget på det, vi kan hjælpe med og bidrage med og går efter, om vi kan skabe projekter og samarbejder, der opbygger den her værdikæde. Fordi det nytter ikke noget, hvis landmanden på Bornholm sår en masse bælg og ikke kan få det afsat, eller at der er nogle køkkener, der siger: ”Vi vil egentlig gerne bruge det, men vi ved ikke, hvordan det skal skaffes”. Så der er ligesom nogle kæder, der skal fungere.

Informanten kvalificerer her tre væsentlige forhold i netværkstilgangen. For det første handler netværk i handelsorienteringen om at skabe en genvej til kontaktskabelse. Eftersom kontakter kan skabes på mange forskellige måder – også uden for Bælgfrugtpartnerskabet – er det andet forhold værd at bemærke: nemlig at partnerskabet tilgås som en arena, der åbner for kontakter til aktører, der arbejder ”dedikeret” med plantebaserede fødevarer generelt og bælgfrugter specifikt. Informant 1 uddyber:

Styrken ved Bælgfrugtpartnerskabet er selvfølgelig, at her har folk ligesom taget stilling til, at de vil gøre noget på det her specifikke område. Så man ved også, at hvis man tager kontakt til dem, så bør de have en eller anden form for interesse i området.

Partnerskabet håndteres på den måde som et første og vigtigt dedikationsfilter for informanten, der – og det er det tredje forhold – tilstræber opbygningen af plantebaserede værdikæder. Idet opbygning og konsolidering af sammenhængende værdikædeaktiviteter er et slidsomt, strategisk og ressourcekrævende arbejde, er aktørernes robusthed i både praksisfærdigheder, sektorposition og engagement afgørende.

Ambitionen om værdikædeopbygning er et netværksformål, der går på tværs af de fire forandringsorienteringer. Men i handelsorienteringen antager netværkstilgangen en transaktionel karakter. Det skal med andre ord være klart, hvad man får ud af partnerskabets netværk. Fordi medlemskab indtil videre har været vederlagsfrit, giver netværket tilstrækkelig værdi som et redskab til at holde sig ajour med eksisterende kontakter og til at navigere målrettet efter nye kontakter i et diffust interresselandskab, som endnu ikke har samlet sig strukturelt. Det vil sige, at partnerskabet giver adgang til potentielt sektorbestemmende aktører og praksisser i fremtiden.

Det står samtidig klart, at hvis medlemskab kommer til at koste medlemmerne et gebyr, skal udbyttet af netværksdelen specificeres, så den skaber organisatorisk værdi, der som minimum modsvarer omkostningerne, på den relativt korte bane. Om denne cost-benefit-tankegang understreger førnævnte informant 1, at ”det nytter ikke noget, hvis jeg først går i nul om 10 år”. Informant 10 understøtter denne

pointe: ”Hvis jeg lægger 2.000 kr. af mine surt optjente sparepenge fra min lille NGO, hvad får jeg så retur i kontakter? Plus jeg lægger tid til at køre. Altså, så der skal stadig være det her element af, at man kan vækste sin egen forretning ved at komme til nogle aktiviteter”. For begge medlemmer er netværk drevet af en investeringslogik, og for begge presser denne logik sig kun mere på i en travl arbejds-hverdag med KPI’ere og deadlines.

I det samlede billede hænger viden og netværk sammen. Hvor know-how handler om at kunne handle på baggrund af erfaring og praktisk indsigt, handler netværk om at afsøge og indlede de forbindelser, der kan få denne viden til at arbejde for medlemmet i praksis. Handelsorienteringens styrke ligger i denne opmærksomhed på at omsætte viden til resultater. Men i denne bevægelse ligger også dens begrænsning i den forstand, at det, der ikke umiddelbart kan indtænkes i en operationalisering, risikerer at glide i baggrunden.

#### **6.4 Opsummering af handelsorienteringen**

Handelsorienteringen er kendetegnet ved at være kortsigtet i sin tidsforståelse, men langsigtet i sin partnerskabseffekt, idet den bidrager til at producere konkrete case-eksempler, hvis fortællinger partnerskabet som helhed kan lade sig inspirere af. Den lægger desuden overvejende vægt på et medlems egen organisatoriske værdiskabelse og er dermed medvirkende til at understøtte partnerskabets målsætningsmetode. Overordnet set giver handelsorienteringen et sprog om det nære, målbare og kontrollerbare, der gør Bælgfrugtpartnerskabet genkendelig for mange værdikædeaktører. Samtidig risikerer den at overse andre handlestrategier, der er mere langsigtede og kollektivt orienterede.

## 7 Indflydelsesorientering i partnerskabet

Indflydelsesorienteringen udlægger Bælgfrugtpartnerskabet som en potentielt rammesættende instans. Det er en forandringsorientering, som iagttager forandring gennem de kollektive og politiske betingelser, der gør forandring mulig. Hvor handelsorienteringen søger resultater gennem konkrete handlinger og målbare effekter, søger indflydelsesorienteringen forandring gennem påvirkning af de rammer, inden for hvilke bælgfrugtsfremmende tiltag får mening. For de medlemmer, der navigerer efter denne orientering, handler partnerskabsdeltagelse derfor ikke kun om markedsmuligheder, men om at sikre, at bælgfrugter tildeles en plads i samfundets politiske og kulturelle infrastruktur på en måde, der også gavner den individuelle medlemsorganisations behov. Flere medlemmer fremhæver for eksempel nødvendigheden af at placere bælgfrugter på politiske dagsordener på tværs af institutionelle niveauer. Andre taler om det lange tværkulturelle træk, der er involveret i at gøre det normalt at spise bælgfrugtsrige måltider fra andre køkkener i dansk madkultur.

For partnerskabsledelsen tilbyder indflydelsesorienteringen et sprog, der oversætter bælgfrugter fra et produktspørgsmål til et bredere kollektivt anliggende. For så vidt kan vi kalde indflydelsesorienteringen for partnerskabets rammesprog. Det er et sprog om bælgfrugtsdagsordenens behov for rammesætning, legitimitet og fortælling, som til sammen tilbyder bælgfrugtssagen bredde og sammenhæng både inden for og uden for partnerskabet. Her lægger interessen sig sjældent på den direkte gevinst, men snarere på muligheden for at påvirke medlemsorganisationens rammevilkår.

### 7.1 Handlingsfokus: Dagsordensættende handlinger

Medlemmer har rammesat bælgfrugter på forskellige måder i Bælgfrugtpartnerskabet. Handelsorienteringens afsætningsramme og partnerskabets overordnede kostrådsramme er blot to af mange dagsordener. Bælgfrugter er også blevet omtalt som en del af global og national forsyningssikkerhed, udvikling af plantebaseret madkultur, vedligeholdelse af dansk afgrødeproduktion, kompetenceudvikling på produktionssiden, sikring af sundere mad i plejesektoren og den igangværende grønne trepart. Alle disse dagsordener ankommer enten fra de arbejdspraksisser,

medlemmerne er en del af, eller de interessentmiljøer, bælgfrugterne skal integreres i. Og hver af disse dagsordener har vist sig at fremhæve partnerskabet på en bestemt måde ved at stille et repertoire af relevante praksisser, relationer og måder at tale om og danne holdning til bælgfrugter til rådighed. Bælgfrugter blev eksempelvis rammesat som et spørgsmål om at sikre national forsyningsikkerhed i en tid med krig og konflikter af folketingsmedlemmer fra talerstolen ved partnerskabets årsmøde i 2025. Ved at indlejre Bælgfrugtpartnerskabet i en kombination af fødevarer-, forsvars- og erhvervspolitiske interesser gjorde taleren Bælgfrugtpartnerskabet påtrængende aktuel i det bredere politiske system. Medlemmer, der tænker i indflydelsesorientering, er drevet af en interesse for denne måde at forstå, skabe og påvirke partnerskabets landskab af dagsordener.

Et af kendetegnene ved indflydelsesorienteringen er dens opmærksomhed på samspillet mellem dagsorden og retning. For informant 14 betyder det, at ”vi er nødt til i fællesskab at finde et sprog for dét at arbejde med bælgfrugter i et køkken, og dét at spise bælgfrugter”. Om dette sprog uddyber informanten:

Jeg tror, at det, der giver partnerskabet den tydeligste retning lige nu, det er ikke idéen om, men ambitionen om, at vi på sigt meget gerne skulle leve op til de anbefalinger, der foreligger lige nu: at vi i snit jo bør spise 100 gram kogte bælgfrugter per næse per dag. Og det er jo en meget håndgribelig form for målsætning. Du kan taste den ind i et ark, og du kan følge udviklingen hen over årene, og så kan man lave en fremskrivning, og så kan man se, hvornår man når i mål. Og den ambition synes jeg også, at man bør have. Men jeg mener også, at der er mange andre lige så vigtige dagsordener, som kunne sameksistere med den målsætning, og som jeg synes ville være fornuftigt også at arbejde med. [...] Det kunne tale ind i en omlægning af det danske landbrug eller en styrkelse af økologiske arealer. Det kunne være samtaler om vores egne plantemæssige kulturarv: ”Hvilke planter dyrker man med fordel i Norden? Er der en grad af selvforsyning forbundet med det?” Det kunne også være et element.

Informanten sonderer her mellem kostrådene som håndgribelig målsætning og den bredere politiske og kulturelle sammenhæng. Selvom informanten anerkender behovet for konkrete målsætninger og værdien af at have en mållinje, arbejder informanten også for at indskrive partnerskabet i en mere overordnet forandringsramme, som kan mobilisere borgere og madprofessionelle til en bevægelse. Men det kræver ifølge informanten, at partnerskabet begynder at italesætte andre gevinster ved bælgrugtssagen end de 100 gram. Hvis partnerskabet skal lykkes med at skabe en bevægelse, der formår at vedligeholde sin aktualitet, har de målbare målsætninger således brug for et værdiladet sprog til at give meningen med målsætningerne retning.

I forlængelse af informantens ønske om at skabe en bevægelse, handler koblingen af målsætning med dagsordener også om at reservere plads til mangfoldighed i partnerskabet. Informant 14 uddyber:

Formålet om de 100 gram, lige meget hvor tingene kommer fra, kan selvfølgelig være med til, på den lange bane, også at forme partnerskabskredsen og den aktivitet, som bliver skabt ned ad banen. Og der skal man holde tungen lige i munden, så ikke det ender med, at det bare, i gåseøjne, bliver de aller-allerstørste, der kommer til at fylde aller-allermost. Det ville jeg være ærgerlig over, hvis det var tilfældet. Så det er derfor, jeg vil mene, at man måske på sigt jo kunne prøve at formulere nogle yderligere ambitioner på partnerskabets vegne, som kunne tillade, at andre aktører fik lov til at fylde noget også.

For informanten er valg af dagsorden dermed en rammehandling, der påvirker og derfor kalder på refleksion over, hvordan mobilisering skabes udadtil og mangfoldigheden af de interne stemmer sikres indadtil. I generelle termer kan det udtrykkes på den måde, at indflydelsesorienteringen er interesseret i både at etablere retning og samling. Som informanten påpeger, kræver det et langsigtet sprog, som på den ene side kan beskrive de samfundsmæssige forandringslinjer, man arbejder ud fra, og på den anden side kan rumme partnerskabets fleksible medlemskreds.

Med til denne sprogform hører altså en opmærksomhed på repræsentation. For eksempel beskriver informant 3, at Bælgfrugtpartnerskabet handler om at skubbe til madkulturen ved at stå samlet:

Vi er jo en samlet stemme. Vi repræsenterer mange gæster. Vi repræsenterer meningsdannere. Men vi repræsenterer værdikæden først og fremmest samlet. [...] Vi er masser af samlede aktører, som viser både, at vi vil investere tid, ressourcer og økonomien i det her.

Med denne samlede stemme arbejder medlemmet specifikt for, at partnerskabet bliver forankret i det politiske system. I lighed med de øvrige informanter finder informanten, at partnerskabets finansieringsmodel med Lidl Danmark som enesponsor er uholdbar på sigt. Finansieringsmodellen er uholdbar, fordi den skaber usikkerhed om, hvem eller hvad partnerskabet i sidste ende repræsenterer. Som informant 13 udtrykte det: ”Jeg vil ønske, at hele finansieringsmodellen bliver stærkere uden om én aktør”. De to informanter udtrykker en bred enighed om, at den nuværende finansieringsmodel risikerer at blokere for, hvad de betragter som partnerskabets mest værdiskabende styrke i forhold til dagsordenssættelse: fællesskabets samlede stemmekraft.

## **7.2 Vidensfokus: Viden som beslutningsressource og argument**

I indflydelsesorienteringen er relevant viden et spørgsmål om beslutninger. Vidensdeling bruges som en ressource til at oversætte værdien af bælgfrugter til en beslutningsramme, der fremmer både partnerskabets sag i et samfundsperspektiv og den organisatoriske værdiskabelse. Som informant 3 bemærkede, har valg af dagsorden en strategisk betydning for, hvordan bælgfrugter vurderes. Til at illustrere denne pointe pegede informanten på en løbende diskussion om, hvorvidt partnerskabet skal indtage en holdning til bælgfrugternes oprindelsessted:

Det er gledet lidt sammen, så fokus er blevet på danske bælgfrugter meget hurtigt. Men Bælgfrugtpartnerskabet læner sig op ad kostrådene, som angiver 100 gram bælgfrugter, men ikke oprindelse. Og det er nok to faser, fordi lige pludselig får vi kilet økonomi ind imellem de to dagsordner, som er en barriere. [...] Vi er meget for danske afgrøder, men samtalen flytter sig bare hen og bliver økonomisk. Og

hvis den skal det, så bliver vi også nødt til at have vores slutbrugere, gæster eller kunder med for at finde ud af, om vi er klar til at betale x procent mere, hvis det er et dansk produkt. Og hvis det ikke er den vej, så kan man sige som madprofessionel, så skal vi lade være med at sammenligne bananer og bananer længere eller æbler og æbler. Så skal vi sige: ”Jamen, det kan godt være lidt dyrere, men det er stadigvæk billigere end dit kød eller dit mejeriprodukt”. Fordi så skal det økonomisk sammenligningsgrundlag være der.

I partnerskabet er en central erkendelse, at valget af bælgfrugter kan være en kompleks og til tider overvældende beslutning for både de professionelle og private køkkener. Smag, tilberedningsmetoder, kompetence, oprindelse, ernæringsindhold og pris er få blandt mange aspekter, som en beslutningstager kan overveje. Der er kort sagt mange forskellige blikke, man kan anlægge på bælgfrugter og deres kvaliteter, hvilket kan føre til, at bælgfrugten fremstår uklar. I citatet udfolder informanten, hvordan dagsordensættelse bidrager med at orkestrere valgsituationer ved at producere relevante sammenligningskategorier. Denne indsigt er væsentlig for indflydelsesorienteringens syn på viden, som ofte kredser om behovet for at danne et beslutningsegnet sammenligningsgrundlag.

Ud fra en indflydelsesorientering løser viden og vidensdeling i partnerskabet et beslutningsproblem, der ligger uden for medlemmets nærmeste praksismiljø. Disse medlemmer står typisk i en situation, hvor de har brug for andres accept eller beslutningskompetence for at implementere bælgfrugtsprojekter. Derfor bruger de partnerskabet til at anskaffe sig viden, som kan bruges til at mobilisere interesse for bælgfrugter. Pointen er her, at denne interessemobilisering sætter betingelser for vidensdeling. I den forbindelse optræder *evidens* som en videnskvalitet, der for indflydelsesorienteringen skaber værdi.

Flere medlemmer udtrykker behov for, at Bælgfrugtpartnerskabet deler evidensbaseret viden til medlemmerne. Med evidens mener medlemmerne en forskningsforankret og faktabaseret viden til at træffe beslutninger. For informant 1 betyder det viden, som bygger på mere end én case:

For ellers kan det meget blive, at en kommune gør dét, men så hører man om dén kommune, men måske er der fem andre kommuner,

der ingenting gør, eller går i den helt anden retning. Det kan blive meget sådan lidt tilfældigt, hvem der kvalificerer tilgangen og debatten om: ”Hvad lykkes? Og hvad lykkes ikke? Og hvad ved vi egentlig om de her adfærdsændringer, som der jo skal til?”

Informant 12, der arbejder med borgermåltider, konkretiserer, hvordan vedkommende forgæves har søgt efter den for køkkenerne ”vigtige viden om det ernæringsmæssige, og jeg hører bare, at der ikke er så meget evidens endnu om, hvad bælgfrugter gør på sundhedsdelen”. Informanten udtrykker derfor et håb om, at partnerskabet kan hjælpe med enten at samle eksisterende evidens eller gøre det muligt at skabe evidens. Det skyldes, at informanten – i lighed med andre medlemmer – navigerer i partnerskabets vidensdelingsaktiviteter med et eksplicit formål om at tilegne sig evidensbaserede argumenter til både køkkenchefer og det politiske lag, der skal godkende bælgfrugtsfremmende projekter. Det er særligt argumenter, der udpeger bælgfrugters positive sundhedseffekter, så ”vi ikke ender i den der snak om kød og ikke-kød”.

Evidens og argument hænger sammen i den indflydelsesorienterede position. Sagt anderledes: Argument er evidensbegrebets praksisform. Vidensoplæg og -deling i partnerskabet skal i konteksten af indflydelsesorienteringen således føre til overbevisning blandt beslutningstagere. Blandt andet derfor har partnerskabets årlige befolkningsundersøgelse vækket begejstring. Med befolkningsundersøgelsen i hånden kan informant 4 for eksempel vise sine interesser, at ”se her, 51 procent af befolkningen vil faktisk gerne spise flere [bælgfrugter]”. Informanten uddyber: ”Dét at vise nogle tal og en undersøgelse kan godt mindske modstand”. Informanten placerer her ”tal” i centrum, mens andre taler om behov for data, fordi det er en gennemslagskraftig vidensform, der kan genkendes i beslutningskredse. Det betyder ikke, at caseeksempler er irrelevante for indflydelsesorienteringen. De fungerer som inspirerende praksisfortællinger, men det er tal og data, som typisk kan lukke beslutninger. Nogle af disse beslutninger kan Bælgfrugtspartnerskabet ideelt set facilitere ved sit netværk.

### **7.3 Netværksfokus: Døråbner til strukturelle gatekeepere**

I indflydelsesorienteringen forstås netværk som adgang til relevante beslutningstagere. Formålet er ikke nødvendigvis at skabe samarbejder i sig selv, men om at

åbne strategisk vigtige døre ind til, hvor samtaler om rammer og retning finder sted. ”Det er let nok at finde en hel masse, som er enige om, at bælgfrugter er vejen frem,” som informant 10 forklarede, ”men vi skal også kunne åbne de døre, som skal gøre [forandring] muligt i det samfund, vi er en del af”. Når en dør skal åbnes, er det fordi, den er lukket. Døråbningsmetaforen er informantens måde at udtrykke, at partnerskabets opgave også bør være at få overbevist de skeptiske eller endnu holdningsløse stemmer, der varetager bælgfrugtssagens strukturelle side. Hvis partnerskabet skal give mening og skabe værdi, må partnerskabet som helhed og sekretariatet i særdeleshed arbejde på at få disse stemmer, som vi kan kalde for strukturelle gatekeepere, til at engagere sig i bælgfrugtdagsordenen.

Strukturelle gatekeepere er i indflydelsesorienteringen aktører, som har en beslutningsrolle, der kan åbne for og forhindre dialoger og løsninger på strukturelle problemstillinger. Disse aktører omfatter, men er ikke begrænset til politiske beslutningstagere på nationalt, regionalt og kommunalt niveau. De kan for eksempel også være branche- og interesseorganisationer samt indflydelsesrige indkøbsafdelinger i både den offentlige og private sektor, hvis deres beslutninger og prioriteringer har rammesættende effekt på, hvilke bælgfrugtspraksisser der kan få fodfæste i sektoren. Set udefra er det bemærkelsesværdigt, at flere af disse sidstnævnte funktioner er medlemmer af partnerskabet. Ikke desto mindre falder interessen ofte på de politiske beslutningstagere, og det gælder særligt i forhold til strukturelle barrierer for den plantebaserede omstilling. Informant 10 fortæller: ”Der skal et skub på, så vi får fjernet nogle af de sten, der potentielt ligger lige nu, og som i hvert fald er noget af det, der bremser de her ændringer”. Informanten ønsker sig her et partnerskab, der kan agere som spydspids ind til de politiske beslutningstagere, der kan træffe de nødvendige beslutninger. Ifølge informanten bærer partnerskabet stadig på et uindfriet potentiale i den forstand, at partnerskabets brede medlemskreds burde kunne tilbyde en værdifuld indsigt i de strukturelle barrierer og løsninger, som bælgfrugtssagen har brug for. Informanten foreslår derfor, at partnerskabsledelsen i højere grad kan tage ansvar for at indsamle og prioritere i medlemmernes viden om flaskehalse og, hvad der strukturelt forhindrer deres bælgfremmende indsatser, så de rette netværk kan kontaktes og påvirkes. Andre medlemmer udtrykker lignende idéer om fælles gap-analyser for at hjælpe hinanden og partnerskabsledelsen med at klæde de strukturelle gatekeepere på.

## 7.4 Opsummering af indflydelsesorienteringen

Indflydelsesorienteringen giver partnerskabet en dagsordensættende stemme, der tager afsæt i de enkelte organisationers behov, men som også rækker ud over den enkelte medlemsorganisationens konkrete virke. Som partnerskabets rammesprog søger indflydelsesorienteringen forandring gennem den eller de rammesætninger, der gør resultater sandsynlige og værdifulde for bælgfrugtssagen. I denne optik bliver særligt evidensbaseret viden fremhævet som en vigtig beslutningsressource. Viden handler således mere om at kunne konstruere overbevisende argumenter end for eksempel om læring. Tilsvarende er netværk ikke et mål i sig selv, men et strategisk middel til at gøre en dagsorden del af de politiske og kulturelle kredsløb, hvor bælgfrugternes værdikæde og plantebaserede omstilling strukturelt forhandles eller genforhandles på plads.

Ligesom systemorienteringen (se kapitel 9) er indflydelsesorienteringen partnerskabets langsigtede sprog, der trækker linjer mellem medlemsorganisationerne og partnerskabet på den ene side og samfund, politik og kultur på den anden. For nogle, særligt medlemmer med stærk handelsorientering, kan dette fokus opleves handlingsfjernt og forhalende. For de indflydelsesorienterede medlemmer er de rammesættende indsatser derimod en forudsætning for at kunne handle forandrende på en meningsfuld måde.

## 8 Udviklingsorientering i partnerskabet

I udviklingsorienteringen bevæger vi os over i interessepraksisser, der i højere grad er kollektivt fokuserede. Når medlemmer skal forklare, hvad de forstår ved et partnerskab, bruger de ofte – og ikke overraskende – samarbejde som en nøglekarakteristik. Det er ikke overraskende, al den stund at partnerskaber generelt bliver omtalt som en relevant inter-organisatorisk samarbejdsform til omfangsrigt forandringsarbejde. At kalde en relation for et partnerskab gør det ganske enkelt legitimt at danne samarbejder på tværs af sektorer og mellem aktører i værdikæderne. Flere medlemmer begrundede da også deres deltagelse med forventningen om at kunne udvikle samarbejdsprojekter med andre medlemmer eller andre medlemmers netværk. Disse forventninger italesættes gennem medlemmers udviklingsorientering. Vi kan derfor kalde udviklingsorienteringen for partnerskabets samarbejdssprog.

Udviklingsorienteringen giver sprog til ambitionen om at gøre bælgfrugtskæderne tættere. Det er et sprog, der eksempelvis oversætter relationer til samarbejder, konkurrenter til branchekolleger og handling til samarbejdsprojekter. Nøglebegrebet, der tillader sådanne oversættelser, er, hvad medlemmerne og partnerskabsledelsen – samt partnerskabsforskningen i øvrigt (se for eksempel Austin & Seitanidi, 2012a, 2012b) – kalder for 'fælles værdiskabelse'. Det er en værdiskabelse, som rettes mod to eller flere parter. Her er det værd at bemærke, at modsat systemorienteringens værdiskabelsesopfattelse iagttager udviklingsorienteringen 'det fælles' med afsæt i konkrete, eksisterende praksismiljøer. I udviklingsorienteringen handler forandring således om at knytte lokale aktørers praksisser sammen, hvilket kan kræve inkrementel innovation af parternes egne arbejdspraksisser eller innovation, der er i stand til *at sammenkoble* parternes praksisser. Overordnet set udlægger udviklingsorienteringen dermed en interesse i at erfare, udvikle og afprøve rummene mellem organisationer på en sådan måde, at de står stærkere sammen.

### 8.1 Handlingsfokus: Deltagelsesmuligheder og tilstedeværelse

Udviklingsorienteringen fremhæver handling i Bælgfrugtspartnerskabet ud fra et perspektiv på deltagelsesmuligheder. I dette perspektiv bliver der lagt vægt på handlinger, der giver mulighed for at udvide ens eget og andres eksisterende praksisser, så man kan forbedre deltagelsen i hinandens daglige handlerum. For informant 12 handler det om, "hvordan vi spiller hinanden gode", og "hvordan vi kan

bringe noget ind, der kan skabe værdi og løfte os”. I udviklingsorienteringen er det typisk projektformen, der tilbyder denne dynamik et hus at bo i.

Med projektformen kommer også en projektlogik. Boltanski & Chiapello (2011) har karakteriseret projektlogikken som et praksisregime, der værdsætter fleksibilitet, tilpasningsevne og evnen til at skabe muligheder, herunder at forøge andres muligheder. Denne opmærksomhed på muligheder gør sig også gældende i Bælgfrugtpartnerskabet, hvor en projektmulighed forstås som en potentiel fælles værdiskabelse, hvis realiserbarhed medlemmerne umiddelbart kan se for sig. Det betyder, at udviklingsorienterede medlemmer fortrinsvis vurderer en projektmulighed efter, hvad der er praktisk muligt at gøre inden for en kort tidshorizont. Dette tidsperspektiv giver en særlig kvalitet til udtænkningen af mulighedsrum, idet den korte tidshorizont inviterer medlemmerne til at bruge forventning – frem for eksempelvis fantasi eller idealistisk tænkning – til at tolke projektmuligheder med hinanden. Det er vigtigt at notere sig, fordi det særlige ved forventning er, at dens fremtidssyn sædvanligvis tager afsæt i aktørers konkrete erfaringer (Bryant & Knight, 2019). En anden måde at sige det på er, at forventninger er en tidslig praksis, der håndterer fremtiden som en forlængelse af nutiden og fortiden. At se realistisk på samarbejdsmuligheder handler i udviklingsorienteringen således om, hvorvidt medlemmer kan finde sammen om fællesnævner, der kan tilpasses medlemmernes tolkning af deres *eksisterende* praksissers forandringsmodstand og forandringsfleksibilitet. Afsøgning og eventuel afvisning af projektmuligheder bliver altså en proces, der ikke begrænser sig til match-making af personer, men i bredere forstand involverer match-making af organisatorisk mening.

At få et samarbejde til at give organisatorisk mening er vanskeligt og ressourcekrævende. I Bælgfrugtpartnerskabet øges vanskeligheden yderligere af, at medlemmernes arbejdsgange og praktiske infrastrukturer af kompetencer, maskiner og strategier ikke blot er forskellige, men sommetider også væsensforskellige. Som politisk styrede organisationer har de kommunale aktører for eksempel grundlæggende anderledes samarbejdsvilkår end mange af de øvrige medlemmer, idet potentielle samarbejdsprojekter har brug for et politisk mandat og i visse tilfælde også skal kunne legitimeres i flere politiske søjler. Andre medlemsorganisationer arbejder decideret under projektøkonomiske betingelser. De er projektbaserede i både økonomisk, organisationsstrukturel og kulturel forstand, hvilket i praksis betyder at samarbejdsprojekter udgør en, hvis ikke altomsluttende, så betydelig del af deres

hverdag. Disse projektbetingede medlemmer har derfor en allerede indbygget samarbejdsfleksibilitet, som medlemmer fra store, veletablerede organisationer typisk ikke kan tilbyde i samme udstrækning.

I modsætning til de projektbetingede medlemmer håndterer medlemmer fra de store organisationer deres virkelighed som fastlåst eller rodfæstet: De oplever at arbejde i ”supertankere”, hvor nye idéer omtales som ”modefænomener”, der først skal afklares i en labyrintisk arbejdsstruktur, før de kan forfølges. At skabe deltagermulighed i en sådan arbejdsvirkelighed kræver mange aktørers forskellige faglige og praktiske vurderinger og i sidste ende tilsagn. Dette labyrintiske forhandlingsforhold betyder imidlertid ikke, at ”supertankere” nødvendigvis kun kan bevæge sig langsomt ind i et samarbejde. Hvis en idé kan guides ind på de store organisationers ’infrastrukturelle motorveje’, dvs. hvor interesser og mål er umiddelbart sammenfaldende og eksisterende praksisser ikke i radikal grad bliver udfordret, kan et samarbejde etableres hurtigt. Flere informanter understreger her, at særligt de små iværksættervirksomheder kan være udfordrende at få ind i de store organisationers set-up. De små iværksættervirksomheder kan nok have idéen og visionen, men almindeligvis ikke det rigtige fartøj med den påkrævede køredistance eller køreevne til at følge med, når samarbejdet med de store organisationer skal accelerere.

Forskelle som disse bliver fremhævet af informanterne som forklaringer på, hvorfor samarbejdsdannelser har været beskedne i partnerskabets første år og er ”et element, ”man godt kunne styrke”. Nogle samarbejdsrelationer er dog lykkedes. I det følgende citat forklarer informant 2, der er ny i bælgrugtsbranchen, hvordan sekretariatets medlemsoverblik og mulighedsopsøgende arbejde har haft en betydningsfuld rolle for et samarbejde:

Sekretariatet har været med til at gøre, at vi har haft nogle samarbejder med Lidl. At det i hvert fald har været den vej igennem, at de også snakker godt om, hvad vi laver, og hvad det er, vi kan tilbyde større virksomheder. [...] Så det er mest det her med, at sekretariatet har skabt nogle muligheder, men også når vi har haft noget, [...] så har de været gode til at sige, hvem vi kunne høre ad, hvem kunne have interesse i at måske skulle med derud [til en begivenhed], fordi vi synes, det er fedt at have nogle flere med på vores vej. [...] Vi vil

gerne fremvise Lidl's produkter, fordi det er dem, der er med i vores partnerskab. Det er dem, der har den samme dagsorden som os. Så på den måde har sekretariatet været god til at bygge bro.

Informanten omtaler her et projekt med Lidl Danmark, som blev istandsat efter sekretariatets facilitering. Sekretariatet bragte informanten i spil ved at hjælpe informanten med at oversætte sine kompetencer til relevant værdi for de øvrige medlemmer. Resultatet blev et samarbejde med aktører, som ifølge informanten "ikke var nogen, vi havde haft fat i, hvis ikke vi havde været med i partnerskabet". Med Halkier (2014) kan vi kalde denne oversættelsespraksis for forandringsopfordrende empowerment eller mægtiggørelse, hvilket vil sige en måde at udvide en persons handlerum og dermed forandringskapacitet. Selvom Halkier har udviklet dette begreb til at forklare, hvordan borgere håndterer fødevarerrelaterede forandringsbudskaber i medier, er begrebet stadig meningsfuldt i denne sammenhæng, fordi det peger på, at forandring skal kunne forankres i hverdagens handlerum for at virke legitim. Idet informanten er ny i både partnerskabet og branchen, har medlemmet ikke indsigt i de relevante praksisser, vedkommende kan spille ind i. Derfor har informanten brug for sekretariatet som en slags praksistolk, der kan oversætte sine styrker til samarbejdsressourcer.

Derudover er det vigtigt at bemærke, at informanten indikerer et relationelt handlingsaspekt ved udviklingsorienteringen. Det foregår i beskrivelsen af, at informanten gerne vil give plads til Lidl Danmarks produkter i sine egne aktiviteter, alene fordi informanten og Lidl er med i Bælgfrugtspartnerskabet og således forventes at dele dagsorden. Partnerskabet iagttages på den måde som en forpligtende ramme til gensidig udveksling, sådan som informanten senere uddyber:

Jeg tror mere, at det handler om os selv som virksomhed, der tænker, at hvis vi tænker i nogle baner med nogle inden for partnerskabet, så er det den vej, vi hellere skal gå end med nogen uden for partnerskabet, selvom det jo sagtens kunne være, at man kunne berøre endnu flere ved at lave noget med nogen udenfor.

For informanten har medlemskabet af Bælgfrugtspartnerskabet en selvpålagt moralsk implikation. Hvis samarbejdsprojekter er mulige inden for partnerskabet, er det magtpåliggende for informant 2 at afsøge disse interne muligheder, før man

orienterer sig udadtil. Det viser en form for loyalitetsforpligtelse, som er relationelt betinget ud fra deisen om, at alle står stærkere, hvis fællesskabet er stærkt, fordi alle får gavn af et partnerskab, der formår at styrke danskernes forhold til bælgfrugter. Samspelet mellem sekretariatet og informant 2 illustrerer dermed en dynamik mellem facilitering og deling af styrker på den ene side og den sociale forpligtelse til at gengælde og forstærke det fællesskab, der muliggør ressourcedelingen, på den anden side.

Det er dog ikke alle medlemmer, der engagerer sig i denne moralske fortolkning af et forpligtende fællesskab. En mere typisk tilgang til partnerskabet er at bruge det som en pragmatisk samarbejdsforstærker. Informant 6 fortæller: "Vores samarbejde med Meyers går jo egentlig mange år tilbage [...] men det er startet op igen, efter vi har mødt hinanden på nogle af de her partnerskabsmøder". De fysiske ansigt-til-ansigt møder er her vigtige for denne form for samarbejdstilgang, som ikke mobiliseres gennem moralske imperativer, men via den praktiske tilstedeværelse i hinandens selskab. Det vil sige, at samarbejder ikke nødvendigvis opstår, fordi det er det moralsk gode at gøre, men fordi medlemmerne befinder sig i samme rum. Den økonomiske antropolog Thomas Widlok (2019) har formuleret det sådan, at fysisk tilstedeværelse er det prototypiske middel til at tilskynde deling. Da samarbejdsprojekter forudsætter lysten til at dele og tilpasse sine ressourcer med andre, er dette tilstedeværelsesprincip vigtigt for udviklingsorienteringen. Det er ved at være i samme fysiske rum, hvor det er betydeligt vanskeligere at undlade at dele, at samarbejds muligheder presser sig på og dermed kan sonderes.

For eksempel forklarede informant 5, at "da vi havde det der partnerskabsmøde, havde vi noget rundkreds [...], og så opdagede vi så lige, at hov...her var der én, som faktisk gerne lige ville snakke lidt ekstra med os om, vi kunne finde ud af noget sammen". På lignende vis motiverer informant 1 sin mødedeltagelse: "Jeg kan jo i princippet også finde samarbejdspartnere uden om møderne," men partnerskabsmøderne "giver mulighed for at lære om, hvordan de tænker omstilling". På denne måde åbner fysisk tilstedeværelse muligheden for spontane samarbejde og en samarbejdsorienteret viden, hvilket gør de fysiske partnern møder til et afgørende element for medlemmer med udviklingsorientering.

Selvom behovet for fysisk tilstedeværelse kan synes selvindlysende, er det i praksis en betydelig investering for mange medlemmer, for hvem det hurtigt kan koste en

hel arbejdsdag plus transport. Ikke desto mindre udgør partnerskabsmøderne de konkrete anledninger, hvor medlemmerne skridt for skridt lærer hinandens grundlæggende antagelser og værdier at kende for dermed gradvist at kunne danne et samarbejdsgrundlag. Det er denne kulturelle viden, der former omdrejningspunktet for udviklingsorienteringens videnstilgang.

## 8.2 Vidensfokus: Kulturel og dialogisk viden

Den kulturelle og relationelle viden er i udviklingsorienteringen centrale vidensformer i sig selv. Ligesom i handelsorienteringen forstås tilegnelsen af know-how som vigtig, men i udviklingsorienteringen er denne viden om know-how indrammet af et formål om *know-with*: det vil sige det kulturelle aspekt af viden, der gør andre relevante som mulige samarbejdspartnere eller bredere praksisfællesskaber. Denne know-with videnstilgang betyder, at værdien af viden bliver mere situations- og interaktionsafhængig. Hvis viden skal kunne skabe samarbejdsanledninger mellem medlemmer i og imellem partnerskabsmøderne, må vidensdelingspraksisen derfor orientere sig efter et kulturelt formål om at lære hinanden at kende og at skabe viden sammen.

Interaktionsaspektet har yderligere den konsekvens, at udviklingsorienteringen tolererer vidensdeling som andet end en direkte overførselsproces mellem aktører. Hvis viden fra et mødeoplæg kan "tages ned" af medlemmer, fordi den kan bruges på "undersiden" af deres øvrige arbejde, er det selvfølgelig godt. Men det er ikke diskvalificerende i sig selv, hvis viden ikke kan instrumentaliseres på denne måde. I udviklingsorienteringen kan viden til gengæld virke meningsløs, hvis vidensdeling bruges til at hævde afsenderen selv, eller hvis vidensdelingen giver modtageren et indtryk af, at man bliver iagttaget som et instrument i en andens dagsorden. At navigere i vidensdelingsaktiviteter som en mulighed for koldt kanvassalg udgør for eksempel et problem for medlemmer med udviklingsorientering. De "står af på" uopfordret opsøgende salg til partnerskabsmøderne, fordi de opfatter det som en upassende, envejsrettet sprogform, der strider imod værdien om fælles værdiskabelse.

I udviklingsorienteringen handler vidensdeltagelse tværtimod om at engagere sig i udforskende dialoger mellem medlemmernes forskellige praksiskulturer. Det vil

sige dialoger, hvor medlemmerne er nysgerrige på at opdage og tilpasse sig de organiserende mønstre, som de hver især lægger til grund for deres arbejdspraksisser. Inden for denne ramme kan ambitionen om salg sagtens trives, som informant 2 peger på:

Selvom vi har den samme dagsorden [...], så er vi jo stadig forskellige, og der er jo også rigtig mange, der har interesse i salg. Altså det kan man godt mærke. Det er også fordi, de selv har nogle produkter eller er ved at udvikle nogle produkter [...], men vi kan jo stadig godt se, nogle gange, nogle muligheder for at lave noget med dem, hvor vi kan nå ud til forbrugerne med deres produkter [...].

Salgsfokus udelukker altså ikke samarbejds muligheder, hvis det vel at mærke gavner den fælles bælgfrugtssag. Når informanten vurderer samarbejdshenvendelser, er det derfor vigtigt, at samarbejdet kan tilrettes, så det øger den ”positive forbrugeroplevelse” med et særligt fokus på at gøre ”bælgfrugter så nemt som overhovedet muligt at bruge”. At samle sig om denne fællesnævner kræver imidlertid dialog om, hvordan nemhed skal forstås og praktiseres. For informanten indebærer nemhed for eksempel valg af konserves frem for tørrede produkter, ”fordi vi ved, at [de tørrede produkter] kan være en barriere for overhovedet at komme i gang med bælgfrugterne”. Da ikke alle medlemmer deler denne holdning til konserves, illustrerer eksemplet også, at det kræver kulturel viden om hinandens arbejdsliv for at kunne vurdere realiserbarheden af et samarbejdsprojekt. I informantens tilfælde drejer det sig om, hvorvidt et andet medlem har mulighed for at dele en forarbejdningsforståelse af nemhed. En sådan viden ligger ofte implicit som praktiske og generelle forståelser i medlemmernes praksismiljøer og kan derfor sjældent erhverves på distancen via – for eksempel – partnerskabets interne partnerhjemmeside, hvor de enkelte medlemmer præsenterer sig selv for de øvrige medlemmer. At lære hinanden at kende fordrer en helt anden personlig tilgang.

De udviklingsorienterede medlemmer sætter derfor pris på personlige samtaler ved de fysiske partnerskabsmøder. I sin refleksion over partnerskabsmøderne bemærkede informant 7, der går samarbejdsorienteret til partnerskabet, for eksempel, at ”de der onlinemøder får jeg sjældent rigtig meget ud af”. For informanten giver de fysiske møder til gengæld værdi, fordi der er tid til samtale, så ”jeg lærer at se bælgfrugter fra forskellige perspektiver”. Det er særligt de opgavebaserede

dialoger, hvor vidensudfaldet ikke på forhånd er givet, som informanten finder interessante. Det kan for eksempel være en dialog om, hvordan bælgfrugter kan gøres mere attraktive for forbrugere. Informantens begrundelse for sit engagement i denne dialogform er, at når en dialog har til formål at løse en opgave, ”så fremstår alles perspektiver tydelige”. Det giver samtidig informanten en fornemmelse for, hvordan medlemmerne kan koordinere deres arbejde – eller ikke.

Ved et partnerskabsmøde faldt informanten for eksempel i samtale med et andet medlem om et potentielt samarbejdsprojekt om udnyttelse af bælgproduktionens sidestrømme. I samtalen blev de klogere på hinandens årshjul for indkøb og produktion af bælgfrugter samt den potentielle partners behov for solid viden om de forskellige sorters smagsprofiler. Den potentielle partner kunne nemlig ”ikke bare tage noget og så prøve det af” på grund af et ”fintfølelse system”. Udpegningen af dette fintfølelse system blev for informanten en vigtig erkendelse, eftersom ethvert samarbejdsforsøg med den potentielle partner ville skulle tilpasses systemet. Da dette ikke kunne lade sig gøre med sidestrømme-projektidéen, endte samarbejdet, før det begyndte. Denne konklusion er imidlertid ikke uproduktivt for informanten. Det er den ikke, dels fordi konklusionen indeholder en viden om, at et eventuelt samarbejde skal kunne tilpasses det andet medlems produktionssystem. Det vil sige en viden om den materielle side af medlemmets arbejdspraksis. Og dels fordi samtalen i praksis førte dem nærmere hinanden ved delingen af årshjulspraksisser.

Eksemplet peger således på vigtigheden af at etablere dialog mellem udviklingsorienterede medlemmer, fordi de derved får mulighed for at lære om de praksisbetingelser, herunder særligt de materielle og tidslige sider af medlemmernes eksisterende praksisvirkeligheder, de hver især har i forhold til at indlede et samarbejde. Denne videnstilgang er altså ikke udelukkende fokuseret på at få et konkret output i form af viden-om-praksis, viden-i-praksis eller evidensbaserede argumenter. Informant 2 opsummerer det på denne måde:

Men ja, jeg føler altid, at man lærer noget, ikke nødvendigvis altid en masse nyt om bælgfrugter, men så lærer man helt vildt meget om de mennesker og de aktører, der arbejder med bælgfrugter. Og der kan man gå bagefter og være helt fyldt op og tænke: ”Det var godt nok en megafed samtale, jeg lige havde med ham der, eller dem skal

vi da have fat i igen”. Så man er jo helt fyldt op med nye idéer til nye mennesker, vi kan tage fat i.

Citatet afspejler udviklingsorienteringens relationelle mål for vidensdeling. Frem for at stræbe efter viden med indholdsmæssig klarhed udlægger udviklingsorienteringen viden som et mål om at skabe relationel robusthed, hvilket vil sige evnen til at handle sammen på trods af forskelle – også efter et medlemskab. Dette mål udvikler sig i takt med, at aktørerne deltager i hinandens handlemåder og perspektiver med henblik på udvikling af tillid og gensidige forståelser af hinanden som potentielle samarbejdspartnere.

### **8.3 Netværksfokus: Fælles problemstillinger og netværksdybde**

Udviklingsorienteringens netværkstilgang tager afsæt i et ideal om, at partnerskabet udgør et fælles udviklingsrum, hvor medlemmer kan hjælpe hinanden med at vokse individuelt og kollektivt sammen på kryds og tværs. Præmissen for denne tilgang er, at medlemmerne har en interesse i andres fremgang for selv at kunne lykkes. I Bælgfrugtpartnerskabet bliver denne netværksforståelse knyttet til en problemorienteret praksis, igennem hvilken medlemmerne deler og udvikler viden og kompetencer ved at identificere og deltage i fælles problemstillinger for både den enkeltes og det fælles bedste. At gøre problemstillinger tydelige og potentielt fælles udgør her en værdi i sig selv, fordi udviklingsorienterede medlemmer bruger problemstillinger til at skabe netværksdybde.

For udviklingsorienterede medlemmer handler netværksdybde mere om at fortætte forbindelser og gensidig forpligtelse i arbejdet med konkrete praksisproblemer end om at øge antallet af relationer. Det vil sige, at den udviklingsorienterede netværkstilgang ikke dirigeres af kontakter, men af gensidig opmærksomhed på og håndtering af, hvad der opfattes som problemer med høj kompleksitet. Informant 11 illustrerer denne tilgang ved at foreslå, at partnerskabet kunne facilitere netværk, hvor man ”går i dybden” med for eksempel manglen på forarbejdningsinfrastruktur. Informantens pointe er her, at det ville tillade medlemmerne at gennemføre et 360-graders eftersyn, der favner problemets finansielle, logistiske, politiske, organisatoriske og forretningsmæssige dynamikker samt de mulige udvejes konse-

kvenser. Et andet eksempel, som hyppigt fremhæves af informanterne, er udfordringen med at ændre indkøbsvaner blandt både borgere, indkøbsafdelinger og madprofessionelle. Også i dette tilfælde er erkendelsen, at udfordringen og dermed løsningerne kan defineres forskelligt. For eksempel ser medlemmerne forskelligt på balancen mellem at forstå vaneændringer i indkøb som et moralsk, kulturelt, praktisk-funktionelt eller økonomisk anliggende. Generelt er det informanternes vurdering, at netværk omkring konkrete problematikker vil fremme samarbejds-potentialet mellem medlemmerne, fordi de sociale relationer får en ”nærhed og tæthed”, når man deler problemforståelser, videnshuller og hverdagsudfordringer med hinanden.

At dele udfordringer og tale åbent om eventuel uenighed i tætte og nære netværksrelationer er for flere informanter også et spørgsmål om tid. De nære og tætte netværksrelationer står her i et tidsligt modsætningsforhold til, hvad informant 11 beskriver som overfladerelationer, der hurtigt kan etableres, men lige så hurtigt kan opløses igen. For at tydeliggøre denne forskel peger flere informanter på partnerskabets speed-datingaktiviteter som et kontraproduktivt eksempel på netværksdannelse. I partnerskabets sammenhæng blev speed-dating faciliteret som runder af mød-hinanden-processer, hvor medlemmerne på kort tid skulle præsentere sig selv, deres arbejde med bælgfrugter samt høre en anden gøre det samme. Formålet var at danne samarbejdsgrundlag ved at lade medlemmerne tale med så mange som muligt. Men for medlemmer, der ikke tillægger kontaktantallet videre betydning, blev aktiviteten opfattet som ”stressende” og ”intens”. Selvom informanterne over en bred kam anerkender intentionen med partnerskabets faciliterede netværks-sessioner – såsom speed-dating og workshops om samarbejdsaftaler – påpeger de samtidig en vigtig diskrepans mellem partnerskabets hurtige netværksaktiviteter og behovet for at forstå og adressere de store udfordringer med at etablere plantebaserede værdikæder. Hvor de hurtige netværksaktiviteter kan være velegnede til at lade medlemmerne introducere sig selv for hinanden, er de for udviklingsorienterede partnere mindre egnede til at sortere i relevante netværksdannelser.

En nøglebegrænsning for partnerskabets hidtidige netværksaktiviteter er, at de typisk ikke har kunnet tilgodese udviklingsorienteringens grundlæggende værdsættelse af deling. I udviklingsorienteringen handler deling ikke kun om at få adgang

til ressourcer, man ikke selv besidder. Oplevelsen af at modtage ressourcer er naturligvis vigtig og en væsentlig motivationskilde – også i udviklingsorienteringen. Imidlertid er det også vigtigt at kunne give tilbage. Informant 12 forklarer sin begrundelse for at deltage i Bælgfrugtpartnerskabet på følgende måde:

Det er især det der med at finde ud af, hvordan vi lykkes sammen, der gør, at jeg er trådt ind i partnerskabet. Det handler både om at få noget viden og et netværk, fordi det er vigtigt [...], men også om at bidrage. Vi vil jo rigtig gerne spille ind i partnerskabet. Og der tror jeg sådan lidt: ”Hvordan er det, vi kan bidrage med det, vi ved nu? [...] Hvad er det præcis for nogle kompetencer eller viden, man nu har bygget op, og som man kunne bringe i spil, hvis der var nogen, der stod og manglede det?” Det tror jeg ikke, vi har fået synliggjort.

For informanten er det altså vigtigt at kunne bidrage med værdi og ikke kun hente værdi ud af sit medlemskab. Men fordi netværkssessionerne har været tilrettelagt som korte, tempofyldte og emnemæssigt åbne mødeprocesser, har det været vanskeligt for informanten at dirigere sit bidrag til andre. Eller sagt med omvendt for tegn: ”Hvis man nu havde en problemstilling, ville man have noget, man kunne spille sig selv ind i, altså det kunne være arbejdsgrupper eller områder, vi skulle arbejde med.” At give en sådan mulighed for at bidrage kan synes indlysende, men i praksis kan det betyde omfattende vidensarbejde.

Hvis udviklingsorienterede medlemmers behov skal imødekommes, peger informanterne på, at partnerskabet med fordel kan fokusere på at facilitere netværk omkring få udvalgte problemstillinger. Som informant 13 understregede, er det mere hensigtsmæssigt at skabe netværksgrupper omkring tre kuraterede problemstillinger, der står på et kvalificeret vidensgrundlag, og som udvikler sig hen over partnerskabets levetid, end 27 problemstillinger, som går i alle retninger og ikke forpligter nogle. I den forbindelse fremhæver flere informanter selvorganiseringen af en kommunal undergruppe som et eksempel til efterfølgelse. Denne undergruppe opstod ud fra en erkendelse af, at kommunale aktører deler praksisbetin-

gelses, politiske systemer og strukturelle vilkår, som adskiller sig fra de øvrige medlemmer. Her blev partnerskabets krav om de individuelle forandringsmålsætninger en fælles problemstilling for kommunerne. I modsætning til mange andre partnerskabsmedlemmer, der kan sætte en målsætning relativt gnidningsfrit, indgår målsætningsarbejdet i langvarige processer i kommunerne. Det indebærer, at de kommunale aktører skal forberede og balancere målsætningerne mellem politisk styring, økonomisk nøjsomhed og klimapolitiske dagsordener. Set i lyset af udviklingsorienteringens netværkstilgang viser den kommunale undergruppe, hvordan "et ekstra fællesskab kan vokse ud fra et fællesskab" som respons på konkrete udfordringer inden for partnerskabet. På den måde viser den kommunale undergruppe, hvordan udviklingsorienteret netværksdannelse ikke nødvendigvis splitter Bælgfrugtpartnerskabet i "udbrydergrupper", men tværtimod kan styrke det ved at tillade differentieret fordybelse i "undergrupper". Differentieringen angår her ikke partnerskabets overordnede mission, men de praksisbetingelser, medlemmerne skal navigere for at realisere missionen. Idéen om undergrupper fungerer dermed som en metode til at reducere kompleksitet i medlemskredsen for at kunne håndtere komplekse problemstillinger.

Kommunernes undergruppe illustrerer dermed en sidste pointe i udviklingsorienteringens netværkstilgang. For nogle medlemmer er et velfungerende netværk ikke kun et spørgsmål om, hvad den enkelte organisation kan få fra og give til andre medlemsorganisationer. Det er også et spørgsmål om, hvordan de kan bidrage til at styrke partnerskabet som helhed. Som informant 2 formulerer det:

Så det er ikke kun sådan, at vi som virksomhed får noget ud af at være med i partnerskabet, men partnerskabet skal også have noget ud af, at vi er med på en eller anden måde.

Pointen for informanten er her, at Bælgfrugtpartnerskabet også kan ses som et udviklingsprojekt, der skal vokse med medlemmerne. Netværksdybde drejer sig i dette perspektiv ikke kun om tætte relationer mellem medlemmer, men også om en fælles investering i at øge partnerskabets kollektive handlerum: Hvis partnerskabet styrkes, skaber det også værdi for medlemmerne.

## 8.4 Opsummering af udviklingsorienteringen

Sammenfattende kan vi sige, at udviklingsorienteringen udgør Bælgfrugtpartnerkabets samarbejdssprog med fokus på det relationelle og praksisnære. Med et udviklingsorienteret perspektiv vægter medlemmerne handlinger, der øger deltagelsesmuligheder i hinandens lokale praksisser. Denne prioritet forudsætter en kulturel og dialogisk viden, som gør det muligt for medlemmerne at forstå hinandens praksisbetingelser, tidsligheder og materielle infrastrukturer, der hjælper dem med at vurdere, hvornår og hvordan samarbejde er realistisk. Netværksmæssigt fokuserer udviklingsorienteringen på dybde i netværksrelationerne. Denne netværksdybde opstår gennem fælles engagement i konkrete komplekse problemstillinger, hvor deling af viden, erfaringer og kompetencer, men også usikkerheder, uenigheder og videnshuller, antages at skabe tætte og forpligtende relationer. Eksemplet med den kommunale undergruppe viser, hvordan en sådan problemorienteret netværkstilgang kan udfoldes produktivt uden at underminere partnerskabets overordnede fælles projekt.

Hvor udviklingsorienteringen således samler sig om praksisnære relationer mellem konkrete aktører, rejser analysen samtidig spørgsmålet om, hvordan disse lokale samarbejdssonderinger forholder sig til de bredere strukturelle rammer på institutionelt niveau, som partnerskabet også sigter efter at forandre. I det følgende afsnit vender jeg derfor blikket mod systemorienteringen.

## 9 Systemorientering i partnerskabet

I systemorienteringen håndteres bælgfrugter som en strategisk intervention i eksisterende fødevarer-systemer. Bælgfrugter forstås her mindre som en råvare i snæver forstand og mere som et konkret afsæt for at problematisere dominerende systemlogikker samt for ambitioner om global sundhed og bæredygtighed. På samme måde som udviklingsorienteringen er optaget af fælles værdiskabelse, er systemorienteringens sociale kompas drejet mod fællesskaber og samarbejde. Der er imidlertid en afgørende skalaforskel mellem de to orienteringers forandrings- og fællesskabssyn. Mens udviklingsorienteringen mobiliserer og vurderer forandrings- og samarbejdspotentialer ud fra idéen om umiddelbar realiserbarhed, opererer systemorienteringen med et mere langsigtet tidsperspektiv for at dirigere Bælgfrugtpartnerskabets praksiskultur mod systemisk transformation af fødevarer-systemer. I praksis indebærer det, at medlemmerne forskyder deres optagethed af konkrete her-og-nu-praksisser til i højere grad at fokusere på fremtidige systemiske sammenhænge mellem samfund og mere planterige værdikæder. Dette skalaspring tilskynder en interesse i at udvide partnerskabets funktion fra primært at understøtte medlemmernes udviklingsbehov til også at fungere som et forum for bredere samfundsudvikling. Blikket løftes således ud over partnerskabet selv og rettes mod kulturforandring.

Det er på denne baggrund, at vi kan kalde systemorienteringen for Bælgfrugtpartnerskabets transformationssprog. Her betegner 'transformationssprog' det langsynede sprog, som medlemmer bruger til at aktivere en ambition om grundlæggende strukturforandringer i fødevarer-systemet. Det handler altså om at genopfinde fødevarer-systemet. Eller snarere: Det handler om at afsøge muligheder for og holde muligheder åbne i forhold til at genopfinde fødevarer-systemet. I partnerskabet kommer denne ambition til udtryk i en opmærksomhed på, hvordan en mere planterig kostsammensætning på tallerkenen kræver nye samarbejder, madnormer, værdikæder, fagprofessionelle kompetencer og strukturelle betingelser, som ændrer spillereglerne for alle i fødevarer-systemet. Når jeg understreger, at medlemmerne forstår sådanne ændringer i et langtidsperspektiv, er det for at fremhæve, at transformationstilgangen ikke er revolutionært anlagt. Tankegangen er snarere præget af, hvad omstillingsforskningen har begrebsliggjort som rekonfiguration (Geels & Turnheim, 2022). Dette perspektiv forstår systemisk forandring som processer,

igennem hvilke nye relationer mellem innovation og eksisterende systemer etableres (Geels et al., 2015). Ifølge denne forandringsteori kan akkumuleringen af sådanne relationer gradvist omdirigere det eksisterende systems formål og ændre dets infrastrukturer af teknologisk-økonomiske processer, institutionaliserede normer og praksisser samt sociale interaktionsmønstre (Bui, 2021).

Den samme grundtanke genfindes i partnerskabet, som ifølge informant 4 handler om at normalisere en ny madkultur med langt flere bælgfrugter ved, at alle ”skubber og skubber og skubber, og når der er mange nok og kræfter nok, så kommer madsystemet til at ændre sig lige så stille”. Det afgørende i denne skubbetiltag er, at den åbner for en forståelse af, at også mindre og endnu uprøvede madorganisationer kan spille en rolle i systemisk forandring. I systemorienteringen handler forandring således om at se systempotentialer i partnernes initiativer. Dette forudsætter dog en evne til at forestille sig et fødevarer-system som et sammenhængende hele. I det følgende udfolder jeg derfor, hvordan det at se et system former medlemmernes engagement i handling, viden og netværk.

### **9.1 Handlingsfokus: Sociale tippepunkter og begejstring**

I systemorienteringen er den gode handling knyttet til mobilisering. At mobilisere betyder at gøre noget eller nogen virksom. Og i partnerskabets tilfælde handler mobilisering først og fremmest om at anspore personer inden for og uden for partnerskabet til at handle virksomt i forhold til at accelerere den sociale accept af bælgfrugter i madkulturen. Når informanterne taler om denne ansporing, fremhæver de to opmærksomhedspunkter. Det første punkt handler om, at partnerskabet skal fokusere på handlinger, der spreder bælgfrugtssagen udadtil, mens det andet punkt handler om, at partnerskabet skal drage omsorg for medlemmernes begejstring for bælgfrugtssagen.

Spredning af bælgfrugtsrig kost er et vigtigt handlingsfokus for systemorienterede medlemmer. Flere informanter forbinder nemlig social spredning med adfærd ændring, hvilket som tidligere nævnt er en motivationskilde for mange medlemmer. Som informant 10 understreger: ”Det, jeg er gået ind i, er et forandringsskabel, som skal ændre en adfærd”. Til dette formål er informanternes forandringsteori, at adfærd ændringer accelereres gennem sociale relationer. Informant

14 forklarer således, hvordan kritisk masse for bælgfrugtssagen bør være omdrejningspunkt for partnerskabet, hvis det skal give mening:

Der findes en lang række forskellige typer af sociale tippepunkter, og hvis de tippepunkter opnås, så begynder forandring og bevægelse virkelig at tage fart. Og så er det, man kan se, forhåbentlig, tektoniske skred, også i vores evne til at omstille både samfund, tidsånd og landbrug i virkeligheden. Og der tror jeg, at der er behov for, at vi skubber på hele pivtøjet på én gang. Så tror jeg, at der kan indtræde ret store forskydninger i vores udvikling [...]. Altså, hvis man kunne få hvert tiende menneske, man møder, til ligesom at falde for sagen, og dét hvert tiende menneske selv igangsatte samme idé, altså som også overtalte hver tiende, så begynder du lige pludselig at nå en kritisk masse.

Ligesom andre medlemmer er informanten optaget af sociale tippepunkter. I omstillingssammenhænge definerer forskere sociale tippepunkter som punkter, hvor en lille ændring afstedkommer en ikke-lineær forandring via selvforstærkende, positive feedbackmekanismer, som fører til et kvalitativt andet socialt system (Otto et al., 2020). Ændringer i dette perspektiv forstås flerdimensionelt og kan dreje sig om skift i adfærd, normer, teknologier og sociale strukturer. Disse skift kan udløses af tippepunktsinterventioner, hvor særligt finans- og uddannelsessektorer, sociale normer og værdier samt folkeoplysning udpeges som særligt løfterige områder (ibid.).

Som eksempel på en intervention i det sociale område foreslog informant 14, at partnerskabet med fordel kunne øge sit fokus på at skabe et sanseligt sprog ”for dét at arbejde med bælgfrugter i et køkken, og dét at spise bælgfrugter”. Ifølge informanten har udvikling af et smagsorienteret bælgfrugtssprog potentiale til at hjælpe tippeprocessen i gang, fordi ”vi må ikke glemme, at det, vi snakker om, det er noget, som skal ind i munden på mennesker”. En lignende betragtning anlægger informant 4, der foretrækker at tale om ’mad’ og ’madsystem’, på trods af at det kræver daglige oversættelser i den organisatoriske hverdag, hvor termerne ’fødevarer’ og ’værdikæder’ i højere grad former den sproglige norm. Selvom denne fødevarerdiskurs har vist sig standhaftig og modstandsresistent, delvist fordi specialiserede fag-

professioner opretholder den, er den for informanten et fortsat interventionsområde. Det skyldes, at informanten forbinder mad med liv og fødevarer med industri. Til spørgsmålet om, hvorfor informanten har valgt at påtage sig det diskursive om-lægningsarbejde, er svaret: ”Mad er dét, der er meningen med det hele. I stedet for, at det er produktion og penge, der er meningen med det hele.” Eller i kondenseret form: ”Mad skal blive til mennesker”.

For begge informanter handler valg af ord og begreber om at skabe en diskursiv retning for systemisk forandring. Som omstillingsforskningen har vist, påvirker valg af forandringsdiskurs både problemforståelsen, valg af interventionsområder, løsningstilgange og ansvarsfordeling (Juri et al., 2024). Når informanterne insisterer på at tale om mad, er det således ikke ordkløveri. Vi kan forstå det på den måde, at de bruger sproget som en social praksis, der hjælper med at skabe, vedligeholde og forandre gruppers fælles praksisvirkelighed (Schatzki, 2017). At tale om bælgfrugter som mad, smag, spisning og nydelse er således for informanterne en sproglig tippekunstmåde til at inkludere de brede befolkningsgrupper, der skal flytte sig væk fra, hvad de er vant til at gøre. Her er det værd at bemærke, at ambitionen om at udløse sociale tippekunster er blandt medlemmerne primært anlagt på forbrugerne. Som informant 12 fortæller:

Har vi flyttet noget adfærdsmæssigt? Jeg tror, at det er det, jeg er mere og mere optaget af. Hvordan får vi hjulpet borgerne, forbrugerne, med ikke kun at komme i gang, men altså virkelig at skifte og ikke falde tilbage?

På den måde gøres forbrugeren til systemets drivkraft. Men denne drivkraft er ikke direkte repræsenteret i partnerskabet og forekommer derfor som en sort boks for mange medlemmer. Informant 6 udpeger dette repræsentationshul: ”Vi har jo detalj, men har vi også forbrugerrepræsentanterne? [...] Det tror jeg ikke”. Denne erkendelse har fået andre medlemmer til at efterspørge borgerinddragelse mere direkte i partnerskabet, for eksempel med et forbrugerpanel.

At forbrugerne således fremstår som både systemisk drivkraft og en videnskabelig sort boks peger også tilbage på partnerskabet selv. Når forandringens retning placeres uden for partnerskabets direkte kontrol, bliver det afgørende, at medlem-

merne kan fastholde en oplevelse af mening i deres eget arbejde. I den sammenhæng bliver mobilisering ikke kun et spørgsmål om at påvirke eksterne interessenter, men også om at opretholde partnerskabets indre mobiliseringskraft. Her spiller begejstring en central rolle.

Idet systemorienteringen fokuserer på langsigtede handlinger og usikre tippunktsprocesser, har medlemmerne brug for at mærke og dele forandringen i praksis. Flere informanter peger derfor på, at partnerskabets evne til at fungere som et samlende forandringsfællesskab over tid hænger tæt sammen med dets evne til at producere og vedligeholde begejstring. Informant 4 fortæller:

Som projektleder kan man være rimelig meget alene [...], og så kan det måske også være lidt svært at holde begejstringen. Når man så møder ind i det her fællesskab, så er vi mange om det. Det giver mening, det her. Der er simpelthen en fællesskabsånd, som skaber begejstring. Og det kommer til at give genlyd dér, hvor vi sidder. Så det er en kæmpe værdi.

Fællesskabsånd, begejstring og mening er filtrede sammen i dette eksempel, der peger i retning af, at følelse og formål er to sider af samme sag. Partnerskabsfølelsen af begejstring er for informanten følelsen af, at ”det nytter sgu noget, når vi gør det sammen. Så sker der noget. En gnist. Det er jo en levendegørelse på en eller anden måde”. Dette fokus på begejstring som gnist og levendegørelse kan forstås som partnerskabets emotionelle energi, dvs. følelsen af selvtillid, entusiasme og handleinitiativ (Collins, 2004). Målet for informanten er derfor at fastholde denne begejstring som en vedvarende emotionel atmosfære, der nok opstår i partnerskabet, men som medlemmer også kan trække på i deres daglige arbejde uden for partnerskabet. I systemorienteringen bliver begejstring dermed en central handlingsresource.

Set som emotionel energi udgør begejstring således en vigtig komponent i medlemmernes motivation til at engagere sig i de langsigtede forandringsprocesser, de ser for sig. Man kan sige, at begejstring skaber håb, og håb giver retning til følelsen af, at fremtiden er mulig (Bryant & Knight, 2019). Denne forbindelse mellem begejstring og håb er vigtig i partnerskabet, idet dets effekt på systemisk forandring

er usikkert og delvist ligger uden for medlemmernes direkte kontrol. Informant 9 forklarer:

Hvad vi skal fortsætte med at gøre i partnerskabet? Begejstring. Ja, begejstring. Vi må ikke tvivle. Begejstring. Den gode stemning. Det er det eneste afgørende.

Da der ikke er juridisk bindende kontrakter mellem medlemmerne, er følelsesarbejdet med at skabe en smittende begejstring en måde at fremme og fastholde kollektiv handling i partnerskabet. For informanten er fremstillingen og spredningen af "de gode historier" en metode til at artikulere begejstring. I informantens perspektiv skal disse historier omfatte opbyggende eksempler på, at forandring kan lade sig gøre, for eksempel ved at tale ind til medlemmernes handlemuligheder via historier om medlemmer, der har "tidoblet brugen af bælgfrugter" eller har "integreret bælgfrugter i deres produkter", samt historier om at "bælgfrugter faktisk sælger." Andre medlemmer foreslår historier om den kulinariske glæde ved at arbejde med bælgfrugter og bælgfrugtshistorier ude hos forbrugeren. Selvom disse perspektiver på mange måder er forskellige, er informanternes pointe, at de kan samles til en kollektiv begejstringsfortælling om både partnerskabet og den nye bælgfrugtsrige madkultur, det arbejder for at fremme. I den forstand er begejstring ikke et valgfrit følelsessupplement til handling, men en væsentlig forudsætning for partnerskabets mobilisering. Samtidig kan begejstring ikke i sig selv angive, hvor der skal mobiliseres, eller hvornår indsatser har størst effekt. Disse spørgsmål peger på systemorienteringens vidensfokus.

## **9.2 Vidensfokus: Forestillingsberedskab og oversættelse**

I systemorienteringen er relevant viden kendetegnet ved at være dels fremtidsorienteret og dels samfundsrettet. For medlemmerne betyder det, at relevant viden ikke kun indeholder en beskrivelse af fødevarerens nuværende rolle i samfundet, men også peger på, hvordan samspejlet mellem fødevarerens system og samfund kunne blive anderledes. Det afgørende er her, at viden og vidensdeling altså ikke kun handler om at reducere usikkerhed, legitimere beslutninger eller skabe samarbejdsgrundlag. Som flere medlemmer påpeger, er hverdagen i fødevarerens systemer så kompleks og dynamisk, at vidensgrundlaget under alle omstændigheder hurtigt kan blive utidssvarende. Snarere bliver viden og vidensdeling en måde at forholde

sig til, hvor fødevarer systemet skal dirigeres hen i en endnu ikke fastlagt fremtid. I den forstand hænger relevant viden i systemorienteringen sammen med en interesse for at løfte kompetencen til at kunne forestille sig en bæredygtig madfremtid. Vi kan forstå denne foretrukne vidensform som et forestillingsberedskab.

I Bælgfrugtpartnerskabet er medlemmerne opmærksomme på, at viden og fremtidsforestilling hænger tæt sammen. Antropologen Arjun Appadurai har beskrevet menneskers forestillingsevne som evnen til at aspirere, dvs. evnen til at stræbe efter en foretrukket fremtid, der indeholder et ideal om det gode liv (Appadurai, 2004). Appadurais hovedpointe er, at nogle har lettere ved at forestille sig en anden fremtid, fordi de har adgang til et forestillingsberedskab bestående af ressourcer, erfaringer og netværk, som hjælper dem med at se, retfærdiggøre og afprøve mulighederne i deres aspirationer. Det centrale er, at ændringer i menneskers forestillingsressourcer, herunder viden, ifølge Appadurai muliggør nye aspirationsbaner.

Det særlige ved viden som forestillingsberedskab i Bælgfrugtpartnerskabet er, at normativiteten i viden bliver fremhævet og ofte kommer til udtryk som et formål. Informant 12 sonderer i den sammenhæng mellem viden og forståelsen af viden i beskrivelsen af sit samarbejde med offentlige køkkener om at udvikle planterige menuer. Samarbejdet er struktureret som et kompetenceudviklingsforløb i grøn madtilberedning, men denne praktiske viden har ifølge informanten brug for et formål:

Når vi var i køkkenerne, så handlede det om mad, men også hele det der det store why: ”Altså hvad handler bæredygtig madkultur om og hvorfor?” [...] Fordi det skal du jo starte med at forstå: ”Hvorfor?” [...] Og så har vi koncentreret os om med de andre midler at være mere i køkkenet og få hands-on, og de er blevet klogere på de her kære bælgfrugter.

Informanten står ikke alene med sit fokus på kompetenceudvikling. Blandt medlemmer er der bred enighed om, at kompetenceudvikling af fødevareraktører er én af de mest produktive løftestænger til at skabe et andet fødevarer system. Her illustrerer citatet en udbredt tankegang om behovet for et formål til at relevansgøre viden om bælgfrugter og motivere til hands-on erfaringer. Når formålet med kompetenceudviklingen og køkkenomlægningen generelt optager informanten, skyldes

det, at formålet sætter en normativ ramme for forståelsen af bælgfrugtsviden. I dette tilfælde handlede formålet om at sætte smag på et sundere og mere klimavenligt fødevarer-system til gavn for borgere og lokalmiljø. Dette formål byggede i sig selv på viden om blandt andet fødevarers generelle klimaaftryk, de lokale fødevarereproducenter i lokalområdet og bæredygtige kostvaner. Når disse ellers forskelligartede vidensressourcer oversættes til et formål, bliver de til en samlet fortælling om, hvorfor det skulle være værd at blive klog på bælgfrugter.

Til forskel fra målbare målsætninger på køkkenniveau kan brede formålsbeskrivelser rumme forskellige ambitionsniveauer og aspirationer. Det er vigtigt, at den stund bælgfrugter endnu ikke er en normal del i de køkkener, informanten samarbejder med. I den kontekst tilfører kompetenceudvikling i første omgang et praktisk lag af besværlighed og usikkerhed i køkkenpersonalernes hverdag. Det er en hverdag, hvor håndtering af nye råvarer og tilberedningsmetoder udgør et problem, fordi fødevarerhåndtering ifølge informanten nærmest er blevet underlagt videnskabelige kvalitetskrav. Når efterspørgslen på bælgfrugter derudover er svag, har de konkrete, daglige motivationskilder for at indoptage bælgfrugter i køkkenpraksissen trange kår. For informanten hjælper formålsrefleksioner imidlertid med at skubbe faglig og personlig motivation i forgrunden.

Det større formål fungerer altså i denne sammenhæng som et skaleringsgreb, der forbinder nye og usikre bælgfrugtspraksisser med langsigtede fremtidsforestillinger. Ved på denne måde at skalere praktisk besværlighed og følelsesmæssig usikkerhed til ønskværdige værdier om sundhed, klimaneutralitet og fællesskab i lokalsamfund forskydes betydningen af både kompetenceudviklingsforløbet og det konkrete køkkenarbejde. Det bliver ikke længere udelukkende et spørgsmål om at lære at håndtere nye råvarer korrekt, men om at indgå i en større samfundsmæssig omstilling. Set i dette lys handler videreudvikling af et køkkenpersonales ernæringsmæssige viden om bælgfrugter om mere end handlingsanvisende viden. Kompetenceudvikling bliver i lige så høj grad en anledning til at invitere nye praksissers samfundsformål ind i en eksisterende køkkenpraksis.

Samfundsskalering er et gennemgående fokuspunkt for mange i Bælgfrugtspartnerskabet. Det viser sig blandt andet ved, at medlemmer og sekretariat er optaget af vidensdeling om, hvordan lokale løsninger forbindes til samfundsudfordringer, og hvordan samfundsløsninger forbindes til lokale udfordringer. De fortæller om,

hvordan Bælgfrugtpartnerskabet er grundlagt på et samfundsopdrag eller fungerer som et fællesskab af organisationer, der er villige til at tage samfundsansvar og se ud over egne snævre interesser. To af de interviewede forklarer for eksempel, at deres ærinde med at deltage i Bælgfrugtpartnerskabet er at ændre danskernes spisevaner, så de i højere grad harmonerer med De officielle Kostråd og de planetære grænser. Men de beretter samtidig, at de har brug for hjælp til at oversætte samfundsansvaret, som informant 9 fortæller og fortsætter:

Jeg tror bare, vi skal have lidt mere hjælp til at få nogle af de der store megatrends, sundhed, uforarbejdede fødevarer, altså nogle af de der ting: ”Hvordan er det, vi får de der ting ned i en ret, ned i et produkt?” For så løser vi nogle samfundsopgaver.

Forholdet mellem global bæredygtighedskrise og lokale interventioner i fødevarer-systemet er ikke altid gennemskueligt for medlemmerne. Lige så svært det kan være at få et samfundsopdrag ned i en ret, lige så svært kan det være at få øje på et grundlæggende anderledes fødevarer-system i et bælgfrugtsrigt måltid på et plejehjem. Ikke desto mindre er ambitionen til stede. Til spørgsmålet om, hvem partnerskabet er til for, siger informant 13:

I sidste ende, og det er min forhåbning, vil det nok være for danskerne og det danske landbrug. Altså enderne i kæden. Og selvfølgelig også alle dem indimellem. Men det er noget med, hvis vi succesfuldt kan få danskerne til at spise flere bælgfrugter, så bliver de sundere. De lever op til kostrådene. Det er ligesom det, vores end goal er [...] og få skabt et nyt eller gammelt landbrug, som har en kæde, der fungerer, og det ikke er så storindustrielt og importeret og alle de her ting, men ligesom en sund kæde fra start til slut.

Informanten kobler her landbruget til forbrugeren i en kædemetafor. Når medlemmerne taler det systemorienterede sprog, bliver ”enderne” tildelt en kritisk rolle, fordi landbrug og befolkning er indlejret i mange medlemmers daglige måde at arbejde på. Derfor opfatter mange medlemmer også landbruget og befolkningen som centrale strukturelle drivkilder, der giver retning, hastighed og legitimitet til forandringen mod en bæredygtig madfremtid. Som informant 14 forklarer: ”Vi ejer jo

ikke landbrugsjord, men vi er enormt nysgerrige på, hvad man kan dyrke på jorden". Det er marken og tallerkenen, som medlemmerne med deres forskellige positioner i fødevarer-systemet ønsker at genforbinde til en ny madkultur. Og det er kulturforandringer i marken og på tallerkenen, medlemmerne omtaler som partnerskabets samfundsbidrag til Danmark. I den forstand kan man sige, at landbrug og befolkning bliver tildelt en forestillingsmagt over bælgfrugternes fremtid, uanset om de skulle ønske sig denne magtposition eller ej.

Samtidig er det de selvsamme "ender", medlemmerne savner mere viden om: Hvilke sorter kan dyrkes under de klimatiske betingelser i Danmark? Hvad er smagsprofilerne på de enkelte sorter? Hvordan bliver bælgfrugtsproduktion rentabelt for landbruget? Og hvordan genereres forbrugerefterspørgsel hurtigere? Tilvejebringelsen af viden om disse forhold bliver derfor afgørende for medlemmernes mulighed for at forbinde lokale interventioner med bredere forestillinger om systemisk forandring. Man kan sige, at når medlemmer tænker systemorienteret, bliver relevant viden et spørgsmål om, hvordan viden om mark, måltid og marked kan forbindes til aspirationsfortællinger om et nyt madkulturelt samfund.

### **9.3 Netværksfokus: Syn for fødevarer-systemet**

I systemorienteringen handler netværk om at skabe syn for fødevarer-systemet. Hvor medlemmer i deres daglige arbejde typisk er orienteret mod konkrete projekter, organisatoriske hensyn og afgrænsede sektorer, giver Bælgfrugtspartnerskabets medlemskreds mulighed for midlertidigt at rette opmærksomheden mod bredere sammenhænge mellem produktion, forbrug, politik, kultur og værdikæder. Netværket bliver dermed et sted, hvor medlemmerne med systemisk interesse kan udvikle et blik for de relationer og sammenhænge i fødevarer-systemet, som ellers kan være vanskelige at få øje på i den daglige praksis.

Informant 12 illustrerer denne forståelse i sin betoning af, hvordan medlemsnetværket tilbyder et tiltrængt helhedsperspektiv på forandring. Denne helhedsorientering beskriver informanten som "et tværgående fødevarer-systemsperspektiv". Baggrunden for interessen i det systemiske er, at informanten tidligere har arbejdet med at udvikle en plantebaseret madkultur ud fra henholdsvis en sundhedsdagsorden og en landbrugsdagsorden. Ifølge informanten udgør sådanne dagsordner praktiske udgangspunkter, fordi de muliggør konkrete budgetallokeringer og

handleplaner, men de risikerer også at gøre udviklingsprojekter til siloindsatser med en suboptimeringslogik på bekostning af strukturelle forandringsambitioner. I informantens perspektiv har lokale forandringsinterventioner derfor brug for et fødevarsystemperspektiv for at blive koblet til hinanden, så de tilsammen kan skabe åbninger i eksisterende systemstrukturer. Det er i disse åbninger, at nye handlemønstre og værdisæt kan vokse frem og skabe alternative udviklingsruter for andre forandringsinitiativer.

Identifikation af koblinger og forandringsåbninger i strukturerne er derfor et vigtigt anliggende for systemorienteringens netværksfokus. Tankegangen blandt flere medlemmer er, at forandringer ikke bør gennemføres i forskningskontrollerede testmiljøer løsrevet fra den sociale virkelighed, som de senere skal fungere i. Som informant 12 påpeger, skal eksperimenter foregå ”i de virkelige systemer” med de mennesker, der kommer til at bære ansvaret for at implementere forandringsidéerne i hverdagen. Informanten uddyber:

Noget af det, jeg er nysgerrig på, er: ”Hvordan spiller vores erfaringer ind lokalt, regionalt og nationalt? Hvad rører der på sig i forhold til strategi og politik og den grønne trepart?” Altså, der sker jo så meget [...]. Så vi deltager [i Bælgfrugtpartnerskabet] både for at forstå, hvad der rører på sig, og hvor det er, vi måske kan spille ind [...]. Vi vil faktisk nu med vores viden og den rejse, vi vil på, gerne være med til at løfte det grønne nationalt [...]. Så det hér med at lykkes med andre, forstå systemet, men jo også skabe et netværk og lige præcis arbejde sammen om nogle huller i værdikæden med mere.

Citatet viser, hvordan informanten søger at koble lokale forandringserfaringer til nationale ambitioner. I den forbindelse er det værd at bemærke, at informanten knytter sin partnerskabsdeltagelse sammen med oplevelsen af ”huller” i værdikæden. Huller optræder her ikke som færdigdefinerede problemer med tilhørende løsninger, men snarere som områder, hvor forbindelser mangler, eller hvor udviklingsmuligheder endnu ikke er blevet synlige. Som informanten på et andet tidspunkt formulerer det, handler det om at identificere, hvad man mangler på ”forandringsrejsen”. Netværksinteressen samler sig derfor ikke alene om at etablere nye

samarbejder, men også om at udvikle en opmærksomhed på, hvor forbindelser overhovedet kan opstå, så rejsen kan fortsættes med følgeskab af flere mennesker.

Opmærksomheden på sådanne potentialegivende forbindelser betyder samtidig, at netværk får en særlig metafunktion. I modsætning til de øvrige netværkstilgange, der primært koncentrerer sig om at realisere transaktioner, beslutningsadgang og personlige dybderelationer, anlægger systemorienteringen et fokus på at se og genskabe forandringsmulighederne i medlemmernes forandringstiltag. Ledelsesforskere har beskrevet dette mulighedsfokus med begrebet potentialisering (Anderesen & Pors, 2023). Begrebet betegner en praksis, der søger at holde muligheder åbne ved løbende at koble muligheder til andre muligheder, hvilket også gælder muligheder i en fremtid man endnu ikke kender. I partnerskabet giver det sig til udtryk i, at bælgfrugtsagendaen fastholdes på kostrådsniveau, mens sekretariatet er mere tilbageholdende med konkrete beskrivelser af fremtidens bælgfrugtsrige fødevaresystem. Det tilhører medlemmernes forandringsarbejde.

Det kan imidlertid være svært at få øje på alternative udviklingsretninger, når man selv er indlejret i eksisterende systemlogikker. Flere medlemmer peger derfor på, at netværk omkring forandring kræver facilitering. Dels for at afbøde magtdynamikker, som opstår, når fremtiden skal diskuteres, og dels for at fastholde et fokus på netop forandring. ”Der er simpelthen behov for nogle, der kan se tingene på en lidt yngre og anderledes måde end det etablerede, kedelige system,” som informant 4 understregede. Set i det lys får mere eksperimenterende aktører en særlig forskydende funktion. Som allerede nævnt beskrives større organisationer ofte som bundet til eksisterende infrastrukturer, økonomiske hensyn og organisatoriske rutiner, hvilket begrænser deres mulighed for at afprøve alternative praksisser. Mindre aktører fremstilles derimod som mere bevægelige og villige til at eksperimentere med nye produktionsformer, samarbejder og madpraksisser.

Det interessante er her, at disse mindre aktørers betydning for partnerskabets netværk ikke nødvendigvis knytter sig til størrelse eller markedsposition. Snarere får de tillagt en narrativ betydning, idet deres eksperimenterende praksis hjælper med at gøre alternative udviklingsmuligheder synlige. Små eksperimenter bliver i den forstand et plot for, hvordan fødevaresystemerne enten er forandringsvillige eller ikke er stand til at akkommodere nye tanker. Begge plotlinjer er vigtige for systemorienteringens fokus på at gøre det mulige muligt.

I den sammenhæng fremhæver flere medlemmer sekretariatet som en central aktør. Som facilitator har sekretariatet mulighed for at rammesætte diskussioner om fremtidige udviklingsretninger for bælgfrugtsagendaen. Medlemmer beskriver sekretariatet som en ”ballademager på den gode måde”. Hermed menes, at sekretariatet har vist en evne til at bringe spørgsmål frem, som medlemmerne ellers holder sig tilbage med. Det gælder blandt andet spørgsmål om forarbejdede fødevarer, korte forsyningskæder og importerede bælgfrugter. Sådanne spørgsmål har i partnerskabet aktiveret forskellige forståelser af, hvad et bæredygtigt fødevarer-system kan siges at være. Det er langt fra lette dialoger, fordi de også udgør klare brudlinjer blandt medlemmerne i partnerskabet.

Disse brudlinjediskussioner handler ikke nødvendigvis om at skabe enighed. I modsætning til eksempelvis udviklingsorienteringens fokus på samarbejdsrelationer er konsensus ikke automatisk en positiv værdi i systemorienteringens optik. Det skyldes, at konsensus om en forandringsposition – såsom at partnerskabet bør arbejde for danskproducerede bælgfrugter – kan lukke muligheder for de dele af medlemsnetværket, der for nuværende har behov for udenlandske bælgfrugter. Det skyldes også, at konsensus kan dække over koopteringsprocesser, hvor visse medlemmers radikale idéer og systemkritik opsluges af fødevarer-systemets eksisterende praksisser og logikker. I systemorienteringen samler opmærksomheden sig snarere om de forskellige måder at forstå fødevarer-systemet på.

Hvor de øvrige forandringsorienteringer søger at reducere kompleksitet, omfavner systemorienteringen med andre ord det modsatte: Medlemmer, der tænker systemorienteret, ser en fordel i at operere i et mangfoldigt netværk for at holde flere potentielle forandringer åbne. ”Vi ved jo ikke, hvem der bliver vigtige for fremtiden,” som informant 4 fortalte og videre understregede, at forskellige aktører repræsenterer forskellige muligheder for at yde pres på fødevarer-systemets inertie. I systemorienteringens optik bliver partnerskabets medlemsnetværk således et sted, hvor fødevarer-systemet midlertidigt kan træde frem som noget, der kan iagttages og udforskes. Netværket får her den betydning, at det tillader medlemmerne at betragte deres egne forandringsindsatser som mulige udløser af større bevægelser i fødevarer-systemet.

#### 9.4 Opsummering af systemorienteringen

Sammenfattende udgør systemorienteringen Bælgfrugtspartnerskabets transformationssprog med fokus på langsigtet samfundsforandring. Handlingsmæssigt vægter systemorienteringen mobilisering af sociale processer, der kan accelerere accepten af bælgfrugter og bidrage til bredere forandringer i madkulturen. I den sammenhæng bliver begejstring en vigtig handlingsressource, fordi den hjælper medlemmerne med at fastholde et til tider ensomt engagement i forandringsprocesser, hvis resultater kan ligge langt ud i fremtiden og kun delvist kan kontrolleres. Videnskabeligt retter systemorienteringen opmærksomheden mod viden som forestillingsberedskab. Relevant viden handler her ikke kun om at beskrive eksisterende forhold, men også om at udvikle evnen til at forbinde lokale praksisser med forestillinger om fremtidige samfundsforandringer. Dermed bliver vidensdeling også et spørgsmål om oversættelse mellem lokale, regionale, nationale og globale skalaer og om at gøre abstrakte bæredygtighedsambitioner meningsfulde i konkrete sammenhænge. Med hensyn til netværk fokuserer systemorienteringen på udviklingen af et syn for fødevarer systemet. Partnerskabets konkrete netværksaktiviteter fungerer her som platforme, hvor medlemmerne midlertidigt kan træde ud af deres egne organisatoriske positioner og undersøge, hvordan deres og andres forandringsinitiativer og eksperimenter potentielt kan forbindes til større, strukturelle forandringsprocesser.

Systemorienteringen adskiller sig fra de øvrige forandringsorienteringer ved i højere grad at tilgå fødevarer systemet som et uafsluttet forandringsfelt. Det betyder, at medlemmerne, der arbejder systemorienteret, ikke nødvendigvis praktiserer partnerskabet ud fra en fælles, fast forestilling om, hvordan et fremtidigt fødevarer system bør se ud. Tværtimod er det karakteristisk, at forandring håndteres som en åben proces, hvor nye muligheder løbende opstår gennem koblinger mellem aktører, praksisser og behov på forskellige skalaniveauer.

## 10 Konklusion

Jeg indledte rapporten med at konstatere, at Bælgfrugtpartnerskabet på kort tid har formået at samle mere end 80 organisationer fra forskellige dele af det danske fødevarer-system. I regi af partnerskabet mødes og arbejder landbrug, produktionsvirksomheder, grossister, detail, foodservice, kommuner, vidensinstitutioner og interesseorganisationer for at fremme bælgfrugter i produktion og forbrug til gavn for klima, sundhed og samfund. Det gør de ud fra forskellige interesser, arbejdspraksisser og ambitioner for bælgfrugtsdagsordenen.

Gennem rapporten har jeg tegnet et billede af medlemsinteresserne i Bælgfrugtpartnerskabet med vægt på praksis. Hovedpointen har været, at medlemmerne hverken står alene med deres interesser eller nødvendigvis deltager i partnerskabet med kun én interesse for øje. Deres interesser er snarere sammenfiltrede med deres konkrete arbejdsfunktioner og organisatoriske baglande. Det skal forstås på den måde, at medlemmerne bringer deres interesser ind i partnerskabet gennem arbejds erfaringer, problemforståelser og organisatoriske hensyn fra deres respektive dele af fødevarer-systemet. Det er disse konkrete erfaringer, som medlemmer bruger til at bedømme relevansen af partnerskabets handlemetoder, vidensdelings- og netværksaktiviteter. Idet medlemmernes arbejds erfaringer inkluderer alt fra landbrug til detail og professionelle køkkener, er partnerskabet gennemvævet af organisatoriske formål og arbejdsbårne særinteresser i bælgfrugters dyrkningsbetingelser, ernæringsindhold, afsætningskanaler, smagsprofiler, klimapåvirkning, sundhedseffekter, tilberedningspraksisser, opskriftsbehov samt forretnings- og systempotentialer. Samlet set er partnerskabets interesselandskab således mangfoldigt og til en vis grad spændingsfyldt. Og netop her ligger en central indsigt fra rapporten: Partnerskabet er et sted, hvor forskelligartede interesser behandles som muligheder frem for latente konflikter.

Som ramme inviterer Bælgfrugtpartnerskabet medlemmerne til at udforske sammenfald og forskelle i hinandens interesser. Udforskning er her nøgleordet, der som sekretariatet foreløbigt ikke har påtaget sig rollen med at bøje konkrete økonomiske, sociale eller politiske interesser ind mod hinanden. Omdrejningspunktet har til gengæld været lagt konsistent på den overordnede sag: at fremme vejen mod et dagligt indtag af 100 gram bælgfrugter. Sekretariatet har ikke taget yderligere stilling til, hvordan sagen konkret skal udføres. Det har været lagt i hænderne på

medlemmerne. Sekretariatets rolle har dermed ikke primært været at styre medlemmernes interesser i en bestemt retning (for eksempel fremmelse af bælgfrugterhvervet), men at holde flere udviklingsmuligheder åbne på samme tid. Faciliteringen har med andre ord handlet om at skabe forbindelser mellem forskellige medlemsinteresser uden på forhånd at fastlægge, hvilke samarbejder, løsninger eller udviklingsspor der skulle prioriteres. I den forstand har partnerskabet været baseret på en idé om at skabe mulighedsrum, hvor medlemsinteresser kan bevæge sig i relation til hinanden, snarere end det har været rodfæstet i en bestemt interesselinje. Medlemsdynamik har på den måde været vigtigere end ledelseskontrol i partnerskabets første leveår.

For medlemmerne har Bælgfrugtpartnerskabets sagsorienterede tilgang fungeret som en konstruktiv metode til at samle en mangfoldighed af fødevareaktører. Den brede repræsentation af fødevaresystemet er ifølge medlemmerne en vigtig kvalitet ved partnerskabet. Men bredde skaber ikke værdi i sig selv. Bredden bliver først værdiskabende, når den kan omsættes til kollektiv handling. Medlemmerne er således opmærksomme på, at ingen organisation kan stå alene med opgaven om at bane vejen til et dagligt indtag af 100 gram bælgfrugter. Dertil er fødevareaktører for gensidigt afhængige af hinanden. De har derfor brug for at skabe et fælles løft af bælgfrugtdagsordenen for at afbøde de afsætningsrisici, som følger af investeringer i nye bælgfrugtssorter, produktionsmetoder, salgskanaler og måltidspraksisser. I den sammenhæng bliver Bælgfrugtpartnerskabet set som en gavnlig måde at skabe forpligtelser på. For medlemmerne er det derfor afgørende, at partnerskabet ikke former sig som en lukket "snakkeklub". Når organisationer bliver medlemmer af Bælgfrugtpartnerskabet, sker det med forventningen om at træde ind i et handlingsorienteret forandringsfællesskab. Det er denne forventning, som holder de mange medlemsinteresser åbne for samarbejder i partnerskabet.

Forventningen om forandringspligt er imidlertid faciliteringsmæssigt indviklet. Zoomer vi ind på medlemmernes konkrete erfaring med Bælgfrugtpartnerskabet, viste analysen således forskellige medlemsforståelser af, hvad hensigtsmæssig forandring er, og hvordan den skal skabes i partnerskabet. Hensigtsmæssig forandring var for nogle medlemmer et spørgsmål om at kunne realisere her-og-nu værdiskabelse i egne organisationer, mens andre talte om værdiskabelse for samfund og fremtidige generationer. Atter andres forandringssyn var præget af grader af individuel og fælles værdiskabelse. Med formålet om at gøre denne forskellighed

håndterbar udviklede jeg en faciliteringseget model, som sammenfatter og be- grebsliggør medlemmernes forandringsforståelser i fire forandringsorienteringer: handelsorienteringen, indflydelsesorienteringen, udviklingsorienteringen og sy- stemorienteringen. Disse orienteringer ser jeg som partnerskabets sprogformer, fordi de tildeler interesse for og betydning til de specifikke måder, medlemmer ta- ler om og praktiserer partnerskabet på.

Sammenfattende peger analysen på, at Bælgfrugtpartnerskabet fremstår versio- neret. Medlemmerne deler forventningen om et stærkt handlingsfokus, men de værdsætter forskellige former for handling, vidensdeling og netværksaktivitet. Det gør de, fordi de tilgår partnerskabet som forskellige versioner af markedsudvikling, politisk og kulturel påvirkning, samarbejdsanledning og samfundsforandring. Dette vilkår efterlader et strategisk manøvrerum for partnerskabets ledelse, idet muligheden åbnes for at videreudvikle Bælgfrugtpartnerskabet med afsæt i med- lemmernes forskellige forandringsorienteringer. Det giver yderligere den fordel, at partnerskabsledelsen kan tilrettelægge en langsigtet forandringsproces med flere strategiske kombinationer af markedsudvikling, politisk og kulturel indflydelse, værdikæde- og sektorsamarbejder samt systemisk helhedstænkning. Det vil også flugte med mange medlemmers vurdering af, at bælgfrugtssagen kræver indsats på flere skaladimensioner.

Det har været kendetegnende for Bælgfrugtpartnerskabets første periode, at fokus har været på at samle fødevareaktører. Efterhånden som dette er lykkedes, rejser der sig nye spørgsmål om, hvornår kollektive handlinger skal mobiliseres, omkring hvilke problemstillinger og med hvilke forventninger til deltagelse. Det er spørgs- mål, som rapportens analyse peger på som centrale for partnerskabets videre ud- vikling.

Afslutningsvist vil jeg pege på mere generelle overvejelser over, hvad vi kan lære af Bælgfrugtpartnerskabet i forhold til etablering og ledelse af partnerskaber for bæ- redygtig fødevareomstilling. Rapporten ender med 10 konkrete anbefalinger til medlemmerne og partnerskabsledelsen i Bælgfrugtpartnerskabet.

## 10.1 Generelle perspektiver

Partnerskaber er ikke i sig selv en ny organisationspraksis. Det nye er, at partnerskaber er blevet attraktive som styringsform for bredere bæredygtige omstillinger. De er et svar på større samfundsudfordringer med at organisere kollektiv handling på tværs af institutionelle lag, sektorer, værdikæder og fagligheder omkring bæredygtighedsproblemer. Partnerskaber inviteres ind i dette udfordringsrum for at skabe tværgående omstillingssamarbejder. Det gør samtidig partnerskaber samfundsambitiøse og dermed til et samfundsanliggende. Det er derfor vigtigt at samle deltagelses- og ledelseserfaringer fra sådanne omstillingsdrevne partnerskaber.

Bælgfrugtpartnerskabet repræsenterer et af de mere omfangsrige partnerskabsinitiativer med et klart samfundssigte. Partnerskabet kan derfor tjene som illustration på de dynamikker, der opstår, når mange og forskelligartede organisationer samles om en omstillingssag. Den generelle lære af Bælgfrugtpartnerskabet understreger, at omstillingsdrevne partnerskaber skal håndteres omhyggeligt som et kulturelt forbindelsesarbejde. Med det mener jeg, at omstillingsdrevne partnerskaber handler om at skabe forbindelser mellem aktører og til fremtiden, og at dette arbejde i høj grad indebærer kulturel opmærksomhed på, hvorfor aktørerne handler, taler og tænker, som de nu engang finder normalt og betydningsfuldt at gøre. Jeg vil her fremhæve fire ledelsesaspekter af dette kulturelle forbindelsesarbejde.

### **Lav samlingspunktet**

Et centralt aspekt ved ledelsen af omstillingsdrevne partnerskaber er at forbinde aktører og gøre dem til partnere for hinanden. For partnerskabsledelser kan det at etablere en fælles sag virke som et mobiliserende samlingspunkt, fordi sagen kan blive et konkret fælles anliggende, særligt hvis den ikke ejes på forhånd af nogle i partnerskabet. At definere og fremstille en fælles sag kan fra et ledelsesperspektiv således håndteres som tilrettelæggelse af det medejerskab, som potentielle partnere kan, vil og skal påtage sig. Til dette formål skal den fælles sag være konkret nok til, at aktørerne kan se dens betydning og anerkende nødvendigheden af en fælles indsats. Samtidig skal den være rummelig nok til at kunne samle forskellige aktører og deres mål og praksisser, som ellers ville have svært ved at finde sammen om langsigtet forandringsarbejde.

Men at samle aktører er ikke det samme som at blive partnere. Man kan sige, at samlingspunktet er netværksaspektet i partnerskaber. At være partnere handler om at handle sammen, og det kræver en vilje og en kraftanstrengelse at blive og fortsætte med at være samarbejdspartnere. Dels fordi der ikke nødvendigvis er stærke bindinger mellem aktørerne i et partnerskab, og dels fordi samarbejde er en indgriben i andres praksisverden.

### **Facilitér forbindelsesparathed**

Et andet afgørende ledelsesaspekt er derfor, at omstillingsdrevne partnerskaber må forudsætte eller facilitere en forbindelsesparathed blandt aktørerne. Det er særligt relevant, hvis målet er at bruge et partnerskab til at indlede konkrete forandringsamarbejder. Ledelsesmæssigt betyder det, at handlerummet for omstillingsdrevne partnerskaber til en vis grad udlægges af, hvordan aktører kan forbinde sig til hinandens organisatoriske praksisser på visionsniveau og – vigtigere endnu – på hverdagsniveau. Dette forbindelsesarbejde omfatter også overvejelser over, hvilke dele af praksiskulturen, der måtte stå i vejen for et samarbejdsprojekt. Det kan for eksempel være kompliceret at drøfte samarbejdsmuligheder om bæredygtighedseffekter, der først viser sig årtier senere, hvis man selv arbejder i kvartalslogikker. Når man tager del i et omstillingsdrevet partnerskab, får man dermed også en anledning til at reflektere over, hvilke praksisser man gerne vil beskytte. Den ledelsesmæssige pointe er, at visioner og fælles sager er vigtige redskaber til at samle, men ikke tilstrækkelige til at skabe samarbejder i hverdagen. At udvikle samarbejder gennem partnerskaber forudsætter, at de involverede er villige til at forholde sig fleksibelt til dele af egen praksis for at give plads til og skabe forbindelsesflader til andres praksisser i hverdagen og på strukturelt niveau.

### **Kortlæg forandringsorienteringer**

Partnerskaber sammensættes ofte med fokus på ressourcer, kompetencer og repræsentation. Præmissen er, at et partnerskab har brug for aktører, der kan give adgang til relevant viden, praksis og indflydelse. Selvom disse emner er vigtige for et omstillingspartnerskabs forandringskapacitet, siger de ikke noget om, hvorvidt og hvordan de bliver bragt i spil. Aktører kan besidde betydelige ressourcer og indtage strategisk vigtige positioner uden nødvendigvis at omsætte dem til fælles handling. I sammensætningen af omstillingspartnerskabers forandringskapacitet kan det derfor være relevant at overveje både aktørers konkrete ressourcer, kompetencer og indflydelse samt deres forandringsorienteringer.

En central ledelsesopgave er således at skabe overblik over og forbinde partnerskabets forandringsorienteringer og dertilhørende forandringspræferencer. Hvilke forståelser af forandring dominerer? Hvilke mangler? Og hvor kan der opstå koblinger, dynamik og friktion? Som ledelsesværktøj kan rapportens matrice over de fire forandringsorienteringer bruges som et udgangspunkt til at foretage en sådan kortlægning og strukturere dialog om produktive processer i partnerskaber: Hvilke forandringer har partnerne mulighed for at arbejde med? Skal partnerskabets initiativer udvikles ud fra samme forandringsorientering, eller skal partnerskabet kunne rumme flere forandringstilgange? Og skal forandringsorienteringen skifte karakter over tid? Sådanne overvejelser kan hjælpe med at koordinere, hvordan og hvorfor partnerskabets ressourcer, kompetencer og indflydelse skal aktiveres.

### **Overvej fremtidsetikken**

Et fjerde ledelsesaspekt har at gøre med, at omstillingsdrevne partnerskaber handler om fremtid. Tværgående omstillingspartnerskaber har mulighed for at skabe nye, sammenhængende praksisser og dermed initiere brede og dybe forandringer. Det vil potentielt gribe ind i manges hverdag og påvirke, hvilke fremtider der bliver mulige og ønskværdige. Ledelse af omstillingsdrevne partnerskaber indebærer derfor også et ansvar for løbende at reflektere over de fremtidsforestillinger, som partnerskabet arbejder ud fra og søger at begrænse og/eller fremme.

Et vigtigt opmærksomhedspunkt er derfor at sikre et refleksivt styringsansvar, der ikke kun handler om koordinering af ressourcer og målopfyldelse. Med til styringsansvaret hører også navigation mellem individuelle partnerbehov, partnerskabets behov og kollektive hensyn i form af etik, ansvar og demokrati. Styringsansvar inkluderer også hensynet til mennesker, fællesskaber og økosystemer, som berøres af partnerskabets arbejde uden selv at være repræsenteret i det. Det indbefatter refleksion over, hvilke fremtider partnerskabet forestiller sig, hvem og hvad disse fremtider er gode for, og hvilke hensyn der risikerer at blive overset undervejs. Sådanne refleksioner kan fremhæve opmærksomheden på det etiske ansvar, der følger med omstillingsarbejde. Når partnerskaber udvikler løsninger og nye samarbejdsrelationer, er de samtidig med til at anlægge stisystemer for fremtidig handling både for sig selv og for andre.

Disse fire ledelsesaspekter arbejder alle på at håndtere partnerforskelle. Ikke for at påtvinge konsensus, for det ville risikere at udviske de selvsamme forskelle, omstillingsdrevne partnerskaber drives af. Men på en sådan måde, at forskellighed ikke fører til handlingslammelse, men derimod til produktive kombinationsmuligheder, der kan drive omstillingsdrevne partnerskaber frem mod fælles og ansvarlige forandringer.

## **10.2 anbefalinger til Bælgfrugtpartnerskabet**

Medlemmerne opfatter bredt set Bælgfrugtpartnerskabet som et vigtigt og nytænkende initiativ, der rummer klare potentialer som forandringsfællesskab. Til at øge og indfri dele af dette potentiale yderligere kommer jeg i det følgende med 10 konkrete anbefalinger til ledelsen af partnerskabet. Anbefalingerne tager afsæt i medlemmers refleksioner og forslag til partnerskabets fortsatte udvikling samt i rapportens analytiske indsigter.

### **Organisatoriske anbefalinger**

Følgende anbefalinger retter sig mod Bælgfrugtpartnerskabets organisering og strategiske udvikling.

#### **1. Fasthold partnerskabets mødestruktur**

Partnerskabets form med to årlige partnermøder og et årsmøde bidrager til kontinuitet og faste holdepunkter for medlemmerne. Denne form passer til medlemmernes travle hverdag, samtidig med at den giver medlemmerne oplevelsen af at deltage i et partnerskab.

#### **2. Fysiske partnermøder styrker oplevelsen af fælles forandring**

Partnermøder hos medlemmer tilbyder merværdi. At besøge og være værter for hinanden understreger oplevelsen af at være på en fælles forandringsrejse. Denne værtsskabstanke kan styrkes yderligere i form af for eksempel studie-ture i mindre grupper hos hinanden.

### **3. Omsæt medlemsviden til fælles viden**

Partnerskabet giver mulighed for at skabe indsigt i, hvad der hæmmer og fremmer udviklingen af bæredygtige fødevarer-systemer. Til dette formål kan medlemmernes viden og erfaringer indsamles mere systematisk og omsættes i formidlingsvenlige formater til gavn for medlemmer og bælgrugtssagen.

### **4. Udvikl finansieringsmodellen med blik for repræsentation**

Selvom partnerskabet repræsenterer et tværsnit af fødevarer-systemet, vil det styrke bælgrugtssagen at inkludere flere detail- og borgeraktører. Derfor bør den nuværende finansieringsmodel udvikles med henblik på at fremme en medlemskreds, der er strategisk vigtig for bælgrugtssagens næste periode.

### **5. Skab klarhed om partnerskabets forandringslogik**

I et partnerskab af denne størrelse kan overblikket over medlemmernes fælles retning hurtigt gå tabt. En tydeliggørelse af partnerskabets forandringslogik i f.eks. en model kan skabe klarhed over, hvordan medlemmerne bidrager til en bælgrugtssag tallerken, uden at medlemmernes forandringstiltag ensrettes.

### **Mobiliserende anbefalinger**

Disse anbefalinger vedrører det løbende arbejde med at skabe engagement, forpligtelse og forbindelser mellem medlemmerne.

### **6. Sekretariatet spiller en bærende kulturel rolle**

Partnerskabets ideal om at være et forpligtende forandringsfællesskab kræver et vedholdende kulturarbejde blandt alle involverede. Sekretariatet har her en særlig rolle i at nære og oversætte en overordnet forståelse af, hvad partnerskabet er og ikke er i praksis.

### **7. Sæt fokus på systemforandrende samarbejder i partnerskabet**

Partnerskabets styrke er tilstedeværelsen af aktører på tværs af fødevarer-systemet. Denne brede systemrepræsentation kan bruges mere aktivt til at udvikle flere samarbejdsprojekter med systemforandring for øje samt synliggøre partnerskabets samfundsværdi i den eksterne kommunikation.

## **8. Bliv ved med at holde fast i begejstringen**

Forandringsarbejde er slidsomt og til tider ensomt. Derfor er det afgørende, at partnerskabet værner om den begejstring og optimisme, medlemmerne møder hos hinanden. Begejstring skaber energi, motiverer til handling og fungerer som vigtigt tegn på, at partnerskabet også er et fællesskab.

## **9. Fremhæv hvad medlemmerne kan gøre for partnerskabet**

Partnerskabet skal gøres robust som et forandringsfællesskab. Det handler ikke kun om, hvad medlemmerne får ud af partnerskabet, men også om, hvordan de kan styrke partnerskabets kollektive værdiskabelse og dermed gøre det levedygtigt på længere sigt. Når partnerskabet styrkes, gavner det alle.

## **10. Anerkend forskellige former for forpligtelse**

Målsætningsforpligtelsen skaber forskellige medlemsomkostninger, fordi den kræver varierende ressourcetræk blandt forandringspartnerne, mens videnspartnerne ikke skal lave målsætninger. Forpligtelsesidealet kan derfor med fordel udvides til også at rumme andre former for medlemsengagement.

## Referencer

- Andersen, N.Å. (2008). *Partnerships: Machines of possibility*. Policy Press.
- Andersen, N.Å., & Pors, J.G. (2023). Transformation og potentialisering: At skaffe sig mere nutid og flere muligheder. In N.Å. Andersen, D. Pedersen, E.M. du Plessis, & J. Sandager (Eds.), *Transformationens politik: Ledelse af tidens udfordringer* (pp. 41-57). Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Appadurai, A. (2004). The capacity to aspire: Culture and the terms of recognition. In V. Rao, & M. Walton (Eds.), *Culture and public action* (pp. 59-84). Stanford University Press.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012a). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758.  
<https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929-968.  
<https://doi.org/10.1177/0899764012454685>
- Bauman, Z. (2001). *Community: Seeking safety in an insecure world*. Polity Press.
- Bitzer, V., & Glasbergen, P. (2015). Business-NGO partnerships in global value chains: Part of the solution or part of the problem of sustainable change? *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 12, 35-40.  
<https://doi.org/10.1016/j.cosust.2014.08.012>
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2011). Kapitalismens nye ånd. In L. Held (Ed.), *Luc Boltanski: Pragmatisk sociologi – En tekstsamling*. Hans Reitzels Forlag.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. University of Chicago Press.
- Bryant, R., & Knight, D. (2019). *The anthropology of the future*. Cambridge University Press.
- Bui, S. (2021). Enacting transitions: The combined effect of multiple niches in whole system reconfiguration. *Sustainability*, 13(11), 6135.  
<https://doi.org/10.3390/su13116135>
- Bælgfrugtpartnerskabet (u.å.). *Bælgfrugtpartnerskabet*. Hentet den 23. januar 2026 fra <https://www.baelgfrugtpartnerskabet.dk/>
- Collins, R. (2004). *Interaction ritual chains*. Princeton University Press.
- Dahler-Larsen, P. (2007). Kvalitativ metode: Status og problemer. *Politica*, 39(3), 317-334. <https://doi.org/10.7146/politica.v39i3.69868>
- de Vries, H., Donner, M., Fabiano, F., Mamès, M., Lazaro-Mojica, J., Cotillas, E., Avila, C., Martínez, J., Alcat, G., Rossi, D., Pierantoni, E., Marini, T., Bruen, A., Vordemfelde,

- J., Amorese, V., Lirosi, L., & Voyatzakis, A. (2024). Co-creation in partnerships contributing to the sustainability of food systems: Insights from 52 case studies in Europe. *Sustainable Food Systems*, 8, Article 1399275. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1399275>
- FAO (2023). *Transformative partnerships guidance: How transformative partnerships can help FAO to better deliver its strategic objectives*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://doi.org/10.4060/cc8751en>
- Filho, W.L., Dibbern, T., Dinis, M.A.P., Cristofolletti, E.C., Mbah, M.F., Mishra, A., Clarke, A., Samuel, N., Apraiz, J.C., Abubakar, I.R., & Aina, Y.A. (2024). The added value of partnerships in implementing the UN sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 438, Article 140794. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140794>
- Geels, F.W., McMeekin, A., Mylan, J., & Southerton, D. (2015). A critical appraisal of sustainable consumption and production research: The reformist, revolutionary and re-configuration positions. *Global Environmental Change*, 34, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2015.04.013>
- Geels, F.W., & Turnheim, B. (2022). *The great reconfiguration: A socio-technical analysis of low-carbon transitions in UK electricity, heat, and mobility systems*. Cambridge University Press.
- George, G., Fewer, T.J., Lazzarini, S., McGahan, A.M., & Puranam, P. (2024). Partnering for grand challenges: A review of organizational design considerations in public-private collaborations. *Journal of Management*, 50(1), 10-40. <https://doi.org/10.1177/01492063221148992>
- Greve, C. (2019). *Løsninger i partnerskab: Offentlig-privat samarbejde*. Gyldendal Public.
- Halkier, B. (2014). Madborgerskab? Når videnskab møder hverdagspraksis. *Tidsskriftet Politik*, 17(2), 58-67. <https://doi.org/10.7146/politik.v17i2.27579>
- Halkier, B. (2017). Questioning the 'gold standard' thinking in qualitative methods from a practice theoretical perspective: Towards methodological multiplicity. In M. Jonas, B. Littig, & A. Wroblewski (Eds.), *Methodological reflections on practice oriented theories* (pp. 193-204). Springer.
- Heuts, F., & Mol, A. (2013). What is a good tomato? A case of valuing in practice. *Valuation Studies*, 1(2), 125-146. <https://doi.org/10.3384/vs.2001-5992.1312125>
- Jackson, P., Yap, C., Parsons, K., Treuherz, S., & Roberts, G. (2025). Values-based food systems: The role of local food partnerships in England. *Agriculture and Human Values*, 42, 1379-1393. <https://doi.org/10.1007/s10460-024-10670-4>
- Jenkins, R. (2014). *Social identity (4th ed.)*. Routledge.

- Juri, S., Terry, N., & Pereira, L.M. (2024). Demystifying food systems transformation: A review of the state of the field. *Ecology and Society*, 29(2), 5.  
<https://doi.org/10.5751/ES-14525-290205>
- Jyderup, J.L. (2024). *Crossing practice realities: Reconsidering niche-regime partnerships for food system transformation based on practice theory* [Doctoral dissertation]. University of Copenhagen.
- Kolk, A. (2014). Partnerships as panacea for addressing global problems? On rationale, context, actors, impact and limitations. In M.M. Seitanidi, & A. Crane (Eds.), *Social partnerships and responsible business: A research handbook* (pp. 15-43). Routledge.
- Kristiansen, S., & Krogstrup, H.K. (1999). *Deltagende observation: Introduktion til en forskningsmetodik*. Hans Reitzels Forlag.
- Manyise, T., & Dentoni, D. (2021). Value chain partnerships and farmer entrepreneurship as balancing ecosystem services: Implications for agri-food systems resilience. *Ecosystem Services*, 49, Article 101279. <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2021.101279>
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*. Oxford University Press.
- Otto, I.M., Donges, J.F., Cremades, R., Bhowmik, A., Hewitt, R.J., Lucht, W., Rockström, J., Allerberger, F., McCaffrey, M., Doe, S.S.P., Lenferna, A., Morán, N., van Vuuren, D.P., & Schellnhuber, H.J. (2020). Social tipping dynamics for stabilizing Earth's climate by 2050. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 117(5) 2354-2365. <https://doi.org/10.1073/pnas.1900577117>
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.  
<https://doi.org/10.1177/13684310222225432>
- Rouse, J. (2007). Practice theory. In S. Turner & M. Risjord, *Handbook of the Philosophy of Science – Volume 15: Philosophy of Anthropology and Sociology*. Elsevier.
- Samuel, N., & Clarke, A. (2022). Partnerships and the Sustainability Development Goals. In E. Murphy, A. Banerjee, & P.P. Walsh (Eds.), *Partnerships and the Sustainable Development Goals* (pp. 13-26). Springer Nature.
- Schatzki, T.R. (2002). *The site of the social: A philosophical account of the constitution of social life and change*. Penn State University Press.
- Schatzki, T.R. (2017). Sayings, texts, and discourse transformations. In A. Hui, T.R. Schatzki, & E. Shove (Eds.), *The nexus of practice: Connections, constellations and Practitioners* (pp. 126–140). Routledge.
- Schatzki, T.R. (2019). *Social change in a material world*. Routledge.
- Shove, E., Pantzar, M., & Watson, M. (2012). *The dynamics of social practice: Everyday life and how it changes*. SAGE Publications.

- Shove, E. (2022). *Connecting practices: Large topics in society and social theory*. Routledge.
- Stadtler, L., Seitanidi, M.M., Knight, H.H., Leigh, J., Clarke, A., Le Ber, M.J., Bogie, J., Brunese, P., Hustad, O., Krasnikolakis, I., Lioliou, E., MacDonald, A., Pinkse, J., & Sehgal, S. (2024), Cross-sector partnerships to address societal grand Challenges: Systematizing differences in scholarly analysis. *Journal of Management Studies*, 61, 3327-3357. <https://doi.org/10.1111/joms.13053>
- Swedberg, R. (2009). Bourdieu's contribution to economic sociology. In P. Hedström & B. Wittrock (Eds.), *Frontiers of Sociology* (Vol. 11, pp. 231–244). BRILL.
- van Tulder, R., & Keen, N. (2018). Capturing collaborative challenges: Designing complexity-sensitive theories of change for cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 150, 315–332. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3857-7>
- Widlök, T. (2019). Deling som en alternativ økonomisk aktivitet. In A.S. Hansen, S. Højlund, C.M.S. Pallesen, & M. Rytter (Eds.), *Hvad vi deler: Antropologiske perspektiver på deling som socialt fænomen* (pp. 33-53). Aarhus University Press.
- Winter, E., Grovermann, C., Aurbacher, J., Orsini, S., Schäfer, F., Lazzaro, M., Solfanelli, F., & Messmer, M.M. (2021). Sow what you sell: Strategies for integrating organic breeding and seed production into value chain partnerships. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 45(10), 1500–1527. <https://doi.org/10.1080/21683565.2021.1931628>