


A close-up photograph of several green reeds or grasses, showing their texture and color. The reeds are arranged in a crisscross pattern, creating a sense of depth and movement. The lighting is soft, highlighting the natural green tones of the plants.

Om Værtskab

– kunsten at få mennesker til
at føle sig velkomne



© VÄRDSKAPET AB

LAYOUT Form & Funktion i Sverige AB

TRYK Åtta45, Sverige, sept 2008

FOTOS ImageState, Banana Stock, Ada Elmgart

OVERSÆTTELSE Heidi Svømmekjær

Citér os gerne, men glem ikke at angive kilden!

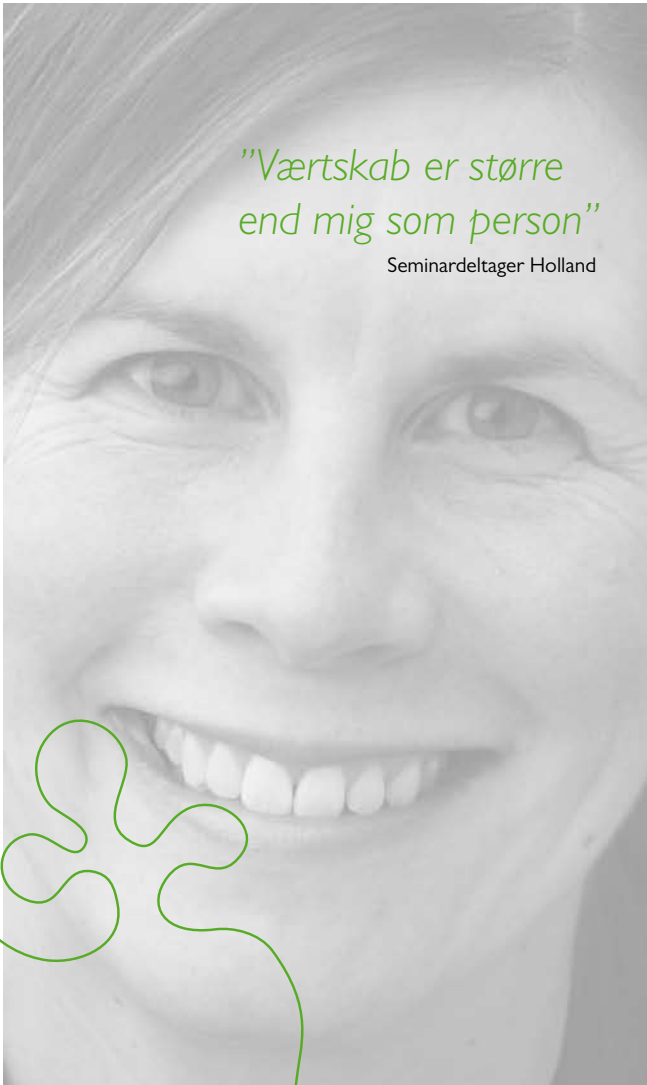
Om Værtskab

Forestil dig en verden, hvor mennesker føler sig velkomne og ventede. En verden hvor børn, venner, fremmede, gæster, kunder og medarbejdere tør og vil møde hinanden rigtigt. Vi mener, at dette er grundlæggende for varig og ægte fremgang for os som mennesker, for vores virksomheder og vores steder.



Indhold

Værtskab – en praktisk filosofi	7
Værtskab – betydning	8
Værtskab – interessenter	11
Værtskab – møder	12
Værtskab – scener	15
Værtskab – udfordringer	18
Værtskab – grundsten	20
Værtskab – lederskab	26
Værtskab – belønning	29



*"Værtskab er større
end mig som person"*

Seminardeltager Holland

Værtskab – en praktisk filosofi

Værtskab er mere end bare et begreb, men det er ikke en ideologi eller en religion. Det er fri for politik, teori og dogmer. Man kan se det som en praktisk filosofi.

Praktisk fordi det bygger på erfaringer med, hvad der fungerer i praksis i mødet mellem mennesker. Fordi det ganske enkelt udspringer af virkeligheden. At det så kan lade sig gøre at forklare værtskab med teorier, er en anden sag.

Filosofi fordi det er sammensat af et antal dele, som danner en helhed, hvilket er selve definitionen af ordet filosofi.

I værtskab ligger en invitation til mennesker, der vil skabe meningsfyldte møder med sig selv og med andre, i hverdagen og på arbejdet. Grundlæggende handler værtskab om længslen efter en velkommende verden, hvor alle mennesker føler sig ventede og velkomne, uanset hvor og hvordan de lever i verden, i dag eller i morgen.

Værtskab – betydning

Den enkle betydning af ordet værtskab er: *Kunsten at få mennesker til at føle sig velkomne*. En betydning som indeholder et antal nøgler til at skabe værdifulde møder.

Værtskab er en *kunst*, vi kan lære at udvikle. Nogle af os har måske fået et forspring med moderermælken eller opvæksten. De fleste af os skal dog hele tiden være opmærksomme på vores egen og andres opførelse for at kunne udvikle vores kunst. Det er én sag at byde på sit eget værtskab som en god vært i sin egen tilværelse. En endnu større kunst er dog at være den gode vært sammen med andre i en større helhed. Værtskab er næsten altid et fælles anliggende, et resultat af flere menneskers holdninger og måder at opføre sig på.

Værtskab er *at få* hvilket indebærer at være proaktiv og se mulighederne for at påvirke. Det er ikke en passiv indstilling, hvor vi først handler, når noget sker. I stedet er værtskab en aktiv vilje til at velkomme mennesker ved at være forberedt på at løse problemer, inden de opstår.

Værtskab handler om *mennesker*. Udenpå er vi alle forskellige, men indeni er lighederne større end ulighederne. Værtskab er at se og forstå dette, og aldrig glemme at det frem



*”Værtskab kan jeg bruge
i min hverdag – hver dag”*

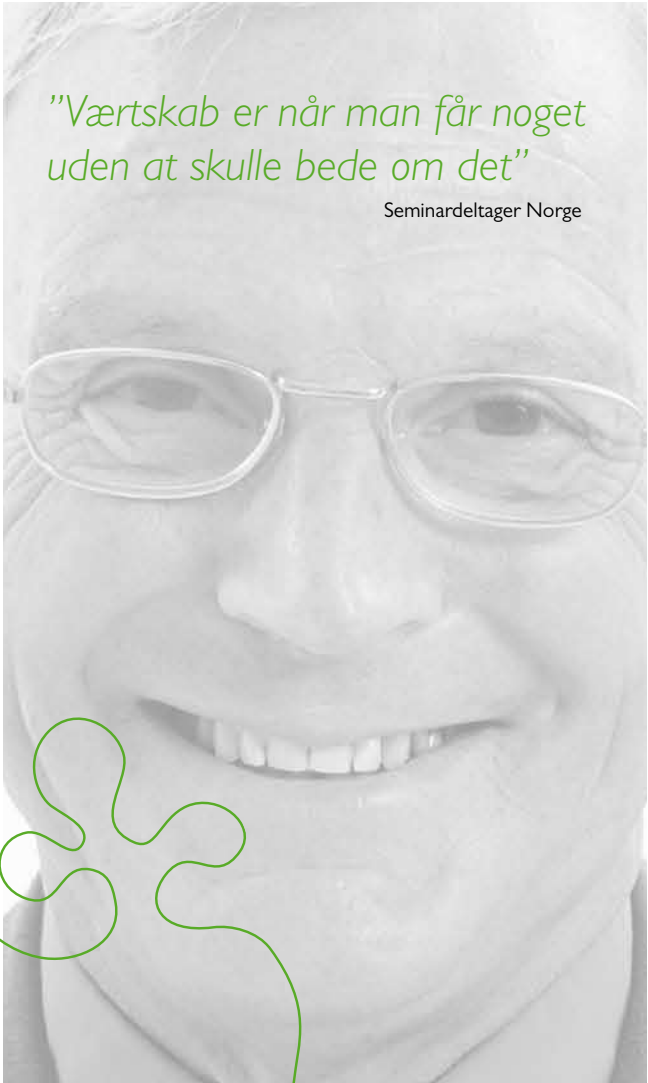
Seminar deltager Danmark

for alt er et menneske, vi møder. En skabning, der ligesom du længes, bekymrer sig, elsker, mislykkes og lykkes uanset hvor på jorden, hun lever.

Værtskab er at få mennesker til at *føle sig* velkomne. Værtskab kan mærkes i hele kroppen. Det er oplevelsen af engagement, at nogen tager sig af mig, glædes ved mit nærvær, at jeg som gæst er både vigtig og værdifuld.

Værtskab er at *velkomme*, som kan udtrykkes på mange måder. Varmt velkommen, meget velkommen eller hjerteligt velkommen betyder, at vi virkelig vil åbne op og byde indenfor. I værtskabsfilosofien tolkes ”at være velkommen” som at være ventet og ønsket.

Et ord som ligger tæt på værtskab er gæstfrihed. At få mennesker vi møder til at føle sig ”fri” til at turde være den, de er, sige og gøre det de vil. Værtskab er en inkluderende filosofi, hvor vi åbner op for et andet menneske og byder hende, hendes tanker og idéer indenfor. At leve med døren på klem er også at åbne op for forandring, nye muligheder og alt, hvad livet har at byde på.



”Værtskab er når man får noget uden at skulle bede om det”

Seminardeltager Norge

Værtskab – interessenter

I værtskabets verden er alle gæster. Uanset om der står en kunde, klient, patient, elev, kollega eller besøgende foran dig, så kan du også se hende som en gæst i virksomheden.

I samme øjeblik du gør det, bliver du selv til en vært og mulighederne åbnes for at udøve den fine kunst, som et godt værtskab er. Et godt værtskab gavner mange.

- Gæsten oplever bedre kvalitet, merværdi og fremgang.
- Værten føler mere glæde og mening med sit liv og arbejde.
- Virksomheden udvikler sig med mere engagerede medarbejdere og mere tilfredse kunder som resultat.
- Samarbejdspartnere, leverandører og interessenter bliver mere fremgangsrige.
- Samfundet har gavn af et godt værtskab, da det bidrager til øget livskvalitet og en varmere og mere menneskelig atmosfære.

Værtskab – møder

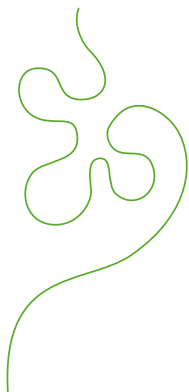
Værdifulde møder er et udgangspunkt for værtskab. Det kan godt lade sig gøre at skabe møder, som berører, skaber værdi for og måske endda ændrer de mennesker, som mødes. Gode møder mellem mennesker er sjældent en tilfældighed, men snarere frugten af en forståelse for mødets karakter og en bevidst ageren.

Udgangspunktet er *lyst* til og *nysgerrighed* efter at møde et andet menneske. *Modet* til at turde åbne op for et møde, hvor vi ikke altid ved, hvad der vil ske. At vi *byder indenfor* ved at tage *kontakt* og er vidende om betydningen af det *første indtryk*, vi giver og får. Når først et møde med et andet menneske er indledt, så er *nærvær*, at være til stede "her og nu" afgørende.

Et vellykket møde hviler på en gensidig *forståelse*, som fører til at *tillid* opstår. Forståelse skabes gennem *engagement*, *kompetence* og *tydelighed*. Den opbygger en vigtig kapital for en person og en virksomhed, *forståelseskapitalen*. *Magtbalancen* er vigtig, at de som mødes føler sig ligeværdige, og at ingen af dem prøver at "sætte sig" over eller under den anden. Lige så vigtigt er miljøet, hvor vi mødes. Et godt miljø

bestemmes af *formålet* med mødet. Uanset om nogen har brug for at blive trøstet, om det er et møde, hvor vi viser vores påskønnelse, et skabende møde eller et lærende møde, så kræver det et særligt miljø og en særlig form. *Tidsfaktoren* er også afgørende.

Nogle gange tager det lang tid før et møde kan blive godt, andre gange kan lang tid skabe stress og utålmodighed. Vi kan nå længere med et *åbent sind*, end når vi er ikklædt forudindtagede meninger og fordomme. Hvordan vi *afslutter* et møde er vigtigt. Hvilke forventninger vi har med os, hvad det næste skridt er, og hvad vi er enige om, er ting, som bidrager til et velkommende møde. En del af værtskabet er at *reflektere* over, hvordan vi som mennesker kan bidrage til møder, som berører og skaber verdener. For os selv, den vi møder og for verden som helhed.



*”Værtskab er indsigten om at al
udvikling begynder i én selv”*

Seminar deltager Uganda

Værtskab – scener

Værtskab udspiller sig på tre forskellige scener, som alle bidrager til hinanden.

Den første scene: **At velkomme andre.** Dette er alt, vi tænker, siger og gør for at mennesker, vi ikke har en nær og klar relation til, skal føle sig velkomne. Det kan være fremmede, tilfældige kunder, besøgende og mennesker, vi møder ganske kort. At velkomme andre er ikke det samme som at velkomme alt, hvad mennesker siger eller gør. Værtskab er at sige nej til ting, som skaber konflikter: Fremmedhad, fjendtlighed og fordomme.

Den anden scene: **At velkomme hinanden.** Dette er når værtskabet retter sig mod mennesker, som vi lever tæt på eller arbejder sammen med. Det kan være familien, venner og kollegaer, men også mennesker, der deler det samme levested, som en by, en kommune eller et land. Hvis vi ikke kan velkomme hinanden, kan vi heller ikke velkomme andre.

Den tredje scene: **At velkomme sig selv.** Selve kilden til et godt værtskab er at kunne velkomme sig selv. At velkomme

sine tanker, sine indsigter, sit selvværd og sin selvtillid. At kunne se sig selv i spejlet og se sin egen værdi, se at jeg har noget at give af. At velkomme og acceptere sine følelser. Lytte og have tillid til kroppens signaler, bevidste og ubevidste og vove at give udtryk for dem. At velkomme og respektere sin krop, at træne, fodre og hvile den, holde den i form. Dette er ting, som tydeligt påvirker vores sind og det værtskab, vi udøver.

Jo mindre afstand vi oplever mellem os selv og andre, desto bedre værtskab. Det kan lade sig gøre at se det ukendte menneske som en ven, vi endnu ikke kender. Det kan lade sig gøre at se arbejdskammeraten som én, der ligesom vi selv nogle gange laver fantastiske ting, men andre gange også det modsatte. Det kan lade sig gøre at se en gæst på samme måde, ud fra det som binder os sammen mere end det, som skiller os ad. Vi er alle en del af den samme menneskelighed med både gode og mindre gode sider.

Værtskab opstår i et møde hinsides vores forskelle, når vi ser og respekterer hinanden, først og fremmest fordi vi er mennesker. Det er selve grundlaget for et sandt fællesskab. Hvordan kan vi da gøre andet end at velkomme mennesker?



*"Værtskab er at ville og turde
være sig selv mere"*

Seminardeltager Norge

Værtskab – udfordringer

Det er ikke altid, det lykkes os at vise et godt værtskab. Årsagen er, at der af og til kommer udfordringer og forhindringer i vejen.

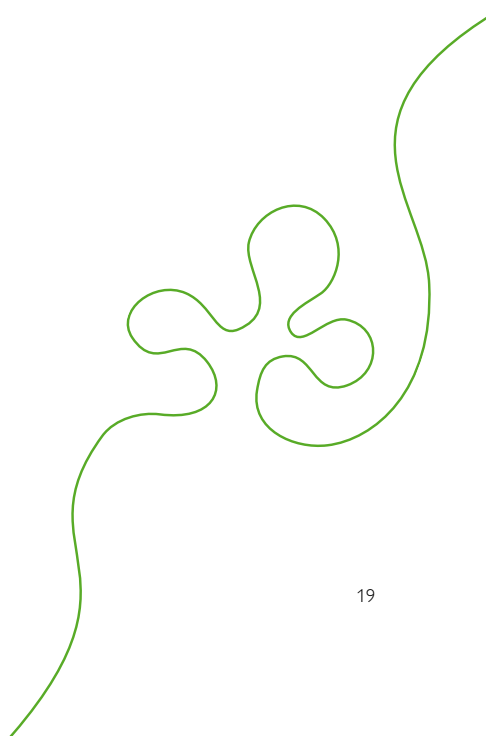
Ydre forhindringer kan være en uværtskabelig kultur som bunder i holdninger og vurderinger. Det kan være mangelfuld struktur, planlægning, hvordan ting og sager organiseres, eller et spørgsmål om ressourcer. Nogle gange har de mennesker, vi møder en opførsel, som vi af forskellige årsager har svært ved at forstå. Alt dette kan modarbejde vores værtskab.

Men der findes også indre forhindringer. Stress som gør, at vi ikke når at møde mennesker og overser vigtige nuancer og detaljer. Angst som får os til at lukke os inde i stedet for at åbne op over for andre. Et ego som af og til tager over og vil dominere. Og ligegyldighed som gør at vi ikke vil eller orker at vise hensyn.

Det er vigtigt at identificere værtskabets udfordringer og forhindringer. De gælder ikke som bortforklaringer for eller årsager til et mangelfuldt værtskab. Med fokus på værtskabets grundsten åbnes muligheder for at møde udfordringer og rydde forhindringer af vejen.

*”Værtskab er service og omtanke
på en naturlig måde”*

Seminardeltager Åland



Værtskab – grundsten

Værtskab er et holdningsspørgsmål. Det er holdninger og værdier, som viser sig i vore ord og handlinger i mødet med mennesker. Værtskab er genkendeligt. Velkommende virksomheder og velkommende mennesker har kendetegn, der kan beskrives gennem værtskabets seks grundsten: Tjenende, helhed, ansvar, omtanke, dialog og kundskab.

Tjenende

At tjene en anden er et udtryk, som let kan misforstås. Mange tror, at det er det samme som at agere dørmåtte helt frivilligt. Eller som at lade nogen stå "over" og selv sætte sig "under" den anden. Det er på tide at generobre udtrykket og genfinde dets oprindelige betydning. Med tjene mener vi at være der for en anden person. At anvende sine talenter og erfaringer først og fremmest med en oprigtig interesse for en anden persons bedste. At lytte, forstå og spørge sig selv: "Hvad kan jeg gøre for, at du skal få det bedre lige nu?" Viljen til at hjælpe nogen med at nå deres mål og dermed få fremgang i livet. I en organisation med et godt værtskab findes et tjenende lederskab. Ledere som tjener deres medarbejdere.

bejdere. Ledere som først og fremmest tænker på medarbejdernes verden og hverdag, blot for at de kan føle sig frie nok til at tjene i mødet med andre mennesker.

Helhed

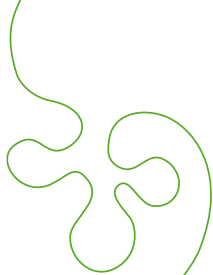
Helhed i forbindelse med værtskab handler om at se og forstå den store sammenhæng. En gæst kommer udefra og ind. Når hun møder os og vores virksomhed er alt det, hun ser én og samme helhed, og i den indgår alle, som arbejder der. Den person, som møder gæsten, er altid hele virksomhedens ansigt lige dér og på lige det tidspunkt. Men den helhed, vi repræsenterer, kan også indeholde dele af andre virksomheder, som vi er afhængige af. Det kan gælde gæsternes mulighed for at finde parkering, leverandørernes fremtoning i medier eller kommunens ydelser. At forstå helheden er at se hele billedet for sig, det billede der møder en gæst, som vælger at besøge os på den ene eller den anden måde. Og selvom vi ikke kan være ansvarlige for alt, som sker inden for denne helhed, er det vigtigt, at vi forstår, at det er gæstens opfattelse af helheden, der påvirker mødet med os.

Ansvar

At tage ansvar er at benytte sig af sit mod. Det er urimeligt at føle et ansvar for alt, der sker her i verden, derimod har vi altid ansvaret for, hvordan vi vælger at reagere på det, som sker. Vi kan vælge mellem at tage hændelsen alvorligt eller forsøge at skyde skylden på omstændighederne eller en anden person. Vi kan vælge at lære noget eller gå upåvirket derfra. At bære et ansvar er ikke det samme som at være loyal. Loyalitet bygger på, at man holder sig til reglerne og gør det, man bliver bedt om. At tage et virkeligt ansvar er i stedet, at man stiller sig på den anden persons side og hjælper til med at forbedre den verden, vi begge lever i. En stillingtagen, der måske ikke altid bliver sat pris på i "de egne rækker", men som i sidste ende skaber stærkere og mere personlige møder.

Omtanke

Omtanke er værtskabets hjerte. Et sympatisk, hensynsfuldt menneske har let ved at være en god vært. For hende er det naturligt at tage vare på andre og sørge for deres velbefindende. Hun stræber efter at være hensynsfuld over for både



”Værtskab er når man ikke bare tænker på sit eget”

Seminar deltager Sverige

mennesker, ressourcer og sin egen og andres tid. Det er vigtigt at finde det menneskelige frem i os selv og møde alle andre først og fremmest som medmennesker. Det her kan lyde indlysende. Alligevel mødes man af og til af miljøer og systemer, der kan virke som om de er forberedte på alt andet end et menneske. Som om man har forestillet sig mødet i teorien i stedet for i praksis. At lade omtanken råde i en virksomhed er at se det menneskelige i dem, som kommer til os. At tilpasse vores systemer, vores kultur til tanken om, at alle er mennesker, både dem som arbejder der og dem, som vi møder.

Kundskab

At have et godt kundskab om den virksomhed og den sammenhæng vi befinder os i er selvfølgelig vigtigt. At vi ved, hvad vi gør og hvorfor vi gør det. Men at have kundskab er langt mere end det, når det handler om værtskab. Det er også at skabe plads til hele tiden at kunne lære nye ting, som beriger os. Det gælder i lige så høj grad ens personlige værtskab som for en virksomhed. At hvert spørgsmål tages alvorligt og at det vigtige ikke altid er svaret, men istedet hvem der

stiller spørgsmålet. Kundskab er at åbne op for alle kulturer og mennesker uanset oprindelse og baggrund. At læse og forstå det modtageren forstår, se det hun ser og begynde lige netop dér. Værtskab handler derfor langt hen ad vejen om at møde mennesket ud fra hendes forudsætninger. At tage hele personen ind med interesse og ægte engagement og derefter at besvare de spørgsmål, som stilles. Kundskab er meget mere end bare at vide. Det er evnen til at anvende sin kundskab i samspil med en anden persons behov.

Dialog

For at kunne føre en dialog gælder det om at lære at lytte, hvilket som regel er den største forhindring, når et problem skal løses. Vi mennesker holder hårdt fast på vore indgroede mønstre og fordomme. Vi tror altid, at et plus et giver to og svarer ofte inden hele spørgsmålet er blevet stillet. Der findes tre måder at møde et menneske, når der er opstået et problem. Vi kan gå ind i en debat og forklare, at personen tager fejl. Vi kan også vælge at tage en diskussion og overbevise hende om, at vi har ret eller vi kan lytte og forsøge at forstå sammenhængen ved at indlede en dialog. At åbne

op for en dialog ved hvert møde er at tage alle mennesker alvorligt. At se det unikke i hvert menneske og forsøge at finde forståelsen inde i sig selv. For at kunne udvikle sig og blive bedre skal man kunne velkomme selv negativ kritik, tage imod den som en gave og prøve at forstå alle aspekter af et problem.

*"Service giver man,
værtskab er man"*

Seminardeltager Sverige



Værtskab – lederskab

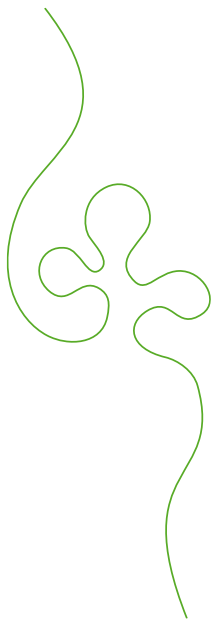
Værtskab kan forstås rent intellektuelt. Der er en klar logik og tydelige sammenhænge. Men værtskab kommer først til udtryk, når det opleves følelsesmæssigt. Først da omsættes de smukke tanker om værtskab til en konkret handling. Lederskab er en rejse fra én situation til en anden. Nogle af stationerne på denne rejse kan beskrives som:

Forståelse. Selve startpunktet. Uden indsigt og klarhed over værtskabets indhold, sammenhæng og betydning, vil rejsen aldrig begynde. Det første skridt tages gennem *vilje*, et ønske om at skabe værtskab. Derefter kræves *handling*, *udholdenhed* og *disciplin*. Til sidst er værtskab et spørgsmål om *refleksion*, hele tiden at vide hvor og hvem man er, at have en destination og evnen til at komme dertil, trods forhindringer og udfordringer.

Forudsætningerne for værtskab skabes af dygtige chefer, som har ansvaret for at lave strategier, strukturer og systemer for at virksomheden kan nå sine mål og for at få mennesker til at tage med på rejsen ved at indbygge værtskabets grundsten i rollen som chef og leder. Men det handler i lige så høj grad om et personale, som tager sin del af ansvaret for at et ægte lederskab kan opstå.

*”Værtskab er når man glemmer det
man giver og husker det man får”*

Seminardeltager Sverige





”Når jeg føler at jeg er noget værd – tør jeg være vært”

Seminar deltager Sverige

Værtskab – belønning

Værtskab skaber fremgang, især for dets udøvere. Belønningen kan sammenfattes i ord som:


Mening: Når vi gør noget for andre mennesker, bliver det vi gør meningsfuldt.

Glæde: Glæde opstår, når vi gør noget med passion, med hjertet.

Fremgang: Værtskab er en kraft, der bidrager til at skabe værdi for os som personer, for virksomheder og steder.

Stolthed: Som vi føler, når vi gør noget for et andet menneskes velbefindende.

Taknemmelighed: Følelsen som vågner, når vi ser i en anden persons øjne, at vi har gjort en forskel. En belønning, der kan være mere værd end guld.



Dette skrift er udgivet af VÆRTSKABET, som tjener alle,
der vil lære kunsten at få mennesker til at føle sig
velkomne. Vi skriver, taler og gennemfører
programmer om værtskab til udvikling
af ledere og medarbejdere.

www.vaertskabet.dk

Værtskabet i Danmark hjælper dem,
som vil udvikle evnen til at få mennesker
til at føle sig velkomne. Dette gør vi gennem
inspiration og kundskab om værtskab.



VAERTSKABET

Du er velkommen til at kontakte os på
www.vaertskabet.dk

Tlf. +45 70 23 24 57