

Restaurang- och Hotellhögskolan
Örebro universitet

Ett gott värdskap är ett värdskap som berör

Datum: 2014-10-20

Kurs: MÅ 1607, Examensarbete

Författare: Annika Göran Rodell

Handledare: Marianne Pipping Ekström

Provkod: 0101

Godkänd den: 141027

Betyg: VG

Examinator: Åsa Öström

Kurs: Måltidskunskap och värdskap, MÅ1607 Examensarbete 15 hp
Titel: Ett gott värdskap är ett värdskap som berör
Författare: Annika Göran Rodell
Handledare: Marianne Pipping Ekström
Examinator: Åsa Öström

Sammanfattning /Abstract

Kan ett värdskap som är kommersiellt även vara genuint välkomnande och kan man idag på allvar vinna fördelar på en konkurrensutsatt marknad utan att erbjuda ett genuint värdskap? Bakgrunden till detta arbete är det etableringsprojektet med titeln: *Värdskap och ledarskap som berör – ett konkurrensmedel?* som finansierades av KK-stiftelsen (Stiftelsen för Kunskap och Kompetens) år 2010. Representanter från besöksnäringen på lokal, regional och nationell nivå möttes på två välrenommerade landsortshotell för att lägga grunden till ett större gemensamt forskningsprojekt. Inga ytterligare medel tilldelades dock projektet varför delar av det stora materialet från studien nu redovisas i denna c-uppsats. I projektet användes Teori U som både teoretisk utgångspunkt och processmetod. Syftet för uppsatsen handlar för det första om att undersöka metodens användbarhet i att främja branschens egen förståelse för vad ett gott värdskap är. För det andra handlar det om att undersöka hur man kan frigöra implicit kunskap och samskapa nya insikter om ett gott värdskap samt hur dessa i så fall kan kopplas till praktiken.

I studien genomfördes två workshops, på två hotell med olika deltagare. Workshoparna, som filmades, varade ett dygn (från lunch till lunch). Ur det empiriska materialet utmejslades fem teman för ett värdskap som berör: ledarskap, passion, mod, självinsikt och grundläggande värderingar. I bägge workshops talade man om att det i branschen behövs ett paradigmskifte från kunskapssamhälle till relationssamhälle. Deltagarna uttryckte att de upplever en avsaknad av kunskap om immateriella känslomässiga värden, om vad som sker i själva mötet. Resultatet pekar på att vi behöver undersöka vad som händer om vi utbildar i det som gör oss mer närvarande, autentiska och medvetna. Skulle det kunna vara ett sätt att skapa innovation i bemötande?

Nyckelord: Teori U, värdskap, ledarskap, värderingar, autenticitet, öppenhet, närvaro

Innehållsförteckning

Förord	5
Introduktion	6
<i>Inledning</i>	6
<i>Disposition</i>	7
<i>Ämnesrelevans inom Måltidskunskap och värdskap</i>	7
<i>Syfte och frågeställningar</i>	9
Bakgrund	9
<i>Värdskap i en kommersiell kontext</i>	9
Emotionella dimensioner	10
Förväntningar	11
Etymologisk bakgrund.....	12
Grundläggande värden	12
Sårbarhet	13
Ser branschen sig själv?	13
<i>Introduktion till Teori U och några centrala begrepp</i>	14
Aktionsforskning.....	15
Uppmärksamhetsformer och vår blinda fläck.....	16
Verktyg för insikt och förändring	17
<i>Teori U som metod</i>	18
Rotprinciper	18
Teori U:s fem faser.....	18
Metod och material	21
<i>Organisering av workshop</i>	21
Urval av deltagare	21
Plats.....	23
Filmkamera och filmmaterial	23
Filmningsförfarande	23
Etiska förhållningsregler	24
Forskarnas delaktighet.....	24
<i>Genomförande av workshop</i>	24
Cirkeln som mötesform	24
Artefakter som symboler för värdskap	25
Design av processen utifrån Teori U.....	25

Resultat	27
<i>Värdskap som berör</i>	28
Ledarskap.....	30
Passion.....	31
Mod.....	31
Självsikt.....	33
Grundläggande värderingar.....	33
<i>Prototyp – implementering i bransch och utbildning</i>	34
Diskussion	35
<i>Material och metoddiskussion</i>	36
Användbarheten hos Teori U som metod.....	36
Aktionsforskarens roll.....	37
Facilitering.....	38
Tid.....	38
Validitet.....	38
<i>Resultatdiskussion</i>	39
Värdskap.....	39
Relationssamhälle.....	39
Förändringsprocesser.....	40
Ett gott värdskap är ett värdskap som berör.....	40
Slutsats	40
Referenser	42

Bilaga 1. Inbjudan till workshop

Förord

Denna uppsats har sitt ursprung i det etableringsprojekt som KK-stiftelsen (Stiftelsen för Kunskap och Kompetens) gav medel till 2010 med titeln: *Värdskap och ledarskap som berör- ett konkurrensmedel*. Syftet med förstudien var att tillsammans med olika representanter från besöksnäringen använda Teori U (Scharmer 2007) som metod för att identifiera relevanta forskningsfrågor, hitta nya samarbetspartners och lägga grunden för ett gemensamt forskningsprojekt inom värdskap. Forskare i förstudien var undertecknad tillsammans med Tobias I Nygren, dåvarande prefekt för RHS (Restaurang- och hotellhögskolan, Örebro Universitet). Efter förstudien tilldelades inga ytterligare medel till en uppföljning varför materialet ej analyserats tidigare. Forskningsområdet är stort varför syftet med denna C-uppsats avgränsats till en dimension av projektet. Jag har valt att göra Teori U och dess användbarhet till uppsatsens huvudtema eftersom den i förstudien stöttades av KK-stiftelsen.

Under mina sju år som lärare på RHS har jag iakttagit en stegring av behovet att utveckla arbetsmetoder som kan öka själva modet att ge värdskap. Det mod som handlar om att möta den andre i nuet, att låta det rum som kan öppnas mellan människor få lov att växa av sig själv, i stunden. Jag intresserar mig särskilt för vad som händer då vi är närvarande och autentiska i det aktuella mötet, både med oss själva och den andre. När vi låter oss bli *berörda* – vilket jag menar handlar om att vara öppna för det omedelbara och vad det kan sätta igång på ett känslomässigt plan. Hur vi möjliggör relation. Jag har en bakgrund som musiker och diplomerad Expressive Arts terapeut/pedagog med mångårig erfarenhet av coachning individuellt och i grupp. Under flera år har jag dessutom arbetat som moderator för olika måltidsevenemang, samt utvecklat metoder för presentationsteknik och scennärvaro.

Jag vill rikta ett stort tack till deltagarna i de bägge workshops som ingick i studien, för er villighet att dela er tid, ert engagemang och er kunskap vilket utgjort grunden för mitt arbete. Vidare vill jag tacka Tobias I Nygren för vårt samarbete och alla samtal som vi fört både före och efter studien som hjälpt oss att förstå och utveckla det vi kallar ett värdskap som berör. Jag riktar ett tack till Marianne Pipping Ekström för ditt stöd. Till sist tackar jag även Dag Michalsen för ditt engagemang och din förmåga att få mig att se strukturen i mitt arbete.

TACK!

Annika Göran Rodell

Introduktion

Inledning

I den studie som ligger till grund för denna uppsats faciliterades två olika workshops där Teori U (Scharmer 2007) användes som processmetod. Deltagarna var olika representanter från besöksnäringen med ett genuint intresse för värdskap. Uppsatsen handlar om metodens användbarhet för att förlösa deltagarnas gemensamma kunskap om vad som kännetecknar ett gott värdskap samt vad de medverkande kom fram till.

I dag är konkurrensen inom besöksnäringen större än någonsin. Riktat man blickarna mot hotellbranschen ser man att många verksamheter liknar varandra i sitt utbud vilket gör att priset blir det medel man har att konkurrera med. Cathy Enz vid Cornell University har lyft fram detta och framhåller att differentiering är nödvändig för dem som vill skapa lönsamhet och för det krävs vilja att investera i innovation. Det handlar om att skapa egna nischer och att utveckla upplevelser och möten för/med gästen som ger ett unikt värde värt att återvända till (muntlig uppgift, Enz, 2011) Kan vi skapa innovation i bemötande till gagn för branschen?

Det snabba tempo som idag präglar både vårt arbetsliv och privatliv, vårt behov av att ständigt vara uppkopplade och tillgängliga skapar alienation, både till oss själva och andra. Vi möts i den virtuella världen via olika sociala medier där man kan välja att stänga av och på. Det blir som ett filter mellan oss och verkligheten – vi sitter tillsammans, men vi pratar inte, ser inte på varandra, hör inte, vi tittar i våra mobiltelefoner. I den virtuella världen kan vi välja att visa bilden av vilka vi vill vara – och stänga av innan vi riskerar att exponera oss själva och vad vi känner. Jag tror att det finns en längtan efter att mötas ansikte mot ansikte. En relation är något som växer fram mellan människor i ett ömsesidigt samspel av givande och tagande. För att skapa unika upplevelser och möten för gästen kanske vi behöver ta ett steg tillbaka och stanna upp för att undersöka möten som kan innebära en upplevelse av närvaro, autenticitet och ärlighet, som i sin tur kan beröra de inblandade på ett känslomässigt plan.

Utgångspunkten är att Teori U (Scharmer, 2007) kan vara en metod som fungerar för att undersöka möten som bär på dessa kvaliteter kopplat till hotellbranschen. Det centrala i uppsatsen är användandet av Teori U både som teoretisk ram för att förstå och beskriva förändringsprocesser samtidigt som det är en metod för att skapa förändring där aktörerna i branschen kan få syn på sig själva. I processen kan nya typer av frågor ställas och man kan använda ett annat slags vokabulär än man vanligtvis gör när man pratar om värdskap och

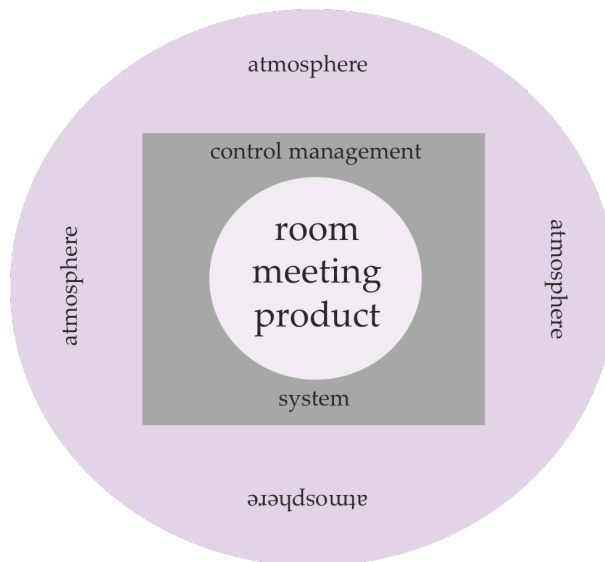
bemötande. Resultatet från processen är det empiriska materialet som ligger till grund för uppsatsen.

Disposition

Uppsatsen har lagts upp på följande sätt: Under rubriken ämnesrelevans beskrivs på vilket sätt uppsatsen kan ge ett bidrag i ämnet Måltidskunskap och värdskap genom sitt fokus på mötet samt hur det inverkar på ett gott värdskap. Därefter presenteras uppsatsens syfte och frågeställningar. Den efterföljande bakgrunden är indelad i tre delar. 1. Värdskap i en kommersiell kontext - där läsaren ges en överblick och introduktion till olika perspektiv på värdskap. 2. Introduktion till Teori U ger en kort historik till teoribildningen samt en presentation av dess författare Otto Scharmer. 3. Teori U som forskningsmetod beskriver metoden och dess fem faser som används för att undersöka om Teori U är en brukbar metod för att främja branschens egen förståelse av vad ett gott värdskap är. Under rubrikerna metod och material presenteras organiseringen av workshop samt dess genomförande och visar på vilket sätt Teori U applicerades som metod. Resultatdelen består dels av en redogörelse för processen och en sammanställning av informanternas beskrivning av ett gott värdskap som framhäver följande värden: ledarskap, passion, mod, självinsikt och grundläggande värden. Dels av informanternas prototyp (förslag) på hur ett gott värdskap kan utvecklas och spridas. Resultatet diskuteras sedan i en metoddiskussion och en resultatdiskussion. Uppsatsen avslutas med en slutsats.

Ämnesrelevans inom Måltidskunskap och värdskap

Måltidskunskap och värdskap är ett mångdisciplinärt ämne som utgår från de tre kunskapsformerna vetenskap, hantverk och estetik. På RHS utforskas måltid- och värdskapshändelser ur ett helhetsperspektiv. En modell som tidigt utvecklades och som lagt en grund för synen på vad som skapar dessa helhetsupplevelser är modellen som ses i figur 1. FAMM (Five Aspects Meal Model). Modellen introducerades i undervisningen av Carl-Jan Granqvist som undersökt Guide Michelin och deras bedömningskriterier (Hedberg 2004 s. 20).



Figur 1. FAMM modellen (Five aspects meal model: atmosphere, control management, room, meeting and product) Inga Britt Gustafsson et.al (2006).

Modellens fem aspekter består av rummet, mötet, produkten, atmosfären och styrsystemet. Styrsystemet ligger som en grundförutsättning där ledarskapet är en viktig del (Gustafsson, Öström, Johansson & Mossberg, 2006). Det är i organisationen och i ledarskapet som riktlinjer och visioner dras upp för hur en verksamhet ska styras och planeras. Detta kommer i sin tur att påverka rumsliga aspekter så som val av färger och ljussättning, möbler, utensilier; produktens kvalitet och utseende; personalpolitik och på vilken nivå man vill lägga sig gällande värdskapet. Allt detta sammantaget ger den helhetsupplevelse som i modellen kallas atmosfär (Gustafsson et al., 2006).

Denna uppsats koncentrerar sig på aspekten *mötet* i FAMM-modellen som handlar om mötet mellan personal och gäst, gäst och gäst samt mötet mellan all personal oavsett befattning (Gustafsson et al., 2006). Det är dock den personal som möter gästen som har störst inverkan på gästens upplevelse. (Gustafsson et al., 2006). Här spelar de känslomässiga aspekterna en viktig roll eftersom den emotionella upplevelsen är av stor vikt för en gästupplevelse. Denna uppsats vill ge ett bidrag till en förståelse av vad som formar ett värdskap som präglas av närvaro, autenticitet och öppenhet och vad som krävs för att låta sig beröras i mötet.

Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka om Teori U är en användbar metod för att främja branschens egen förståelse av vad ett gott värdskap är.

Frågeställningar:

1. Kan man, genom att använda Teori U som utgångspunkt och processmetod, synliggöra implicit kunskap och samskapa nya insikter om ett gott värdskap med en representativ grupp från branschen med kunskap och intresse för värdskap?
2. Om det är möjligt att på detta sätt göra kunskapen explicit och att koppla insikterna till praktiken, vad kom deltagarna i så fall fram till?

Bakgrund

Värdskap i en kommersiell kontext

Vi kan ana en inneboende motsättning mellan begreppet värdskap och det att driva affärsmässig verksamhet. Kan ett värdskap som vill vara kommersiellt även vara genuint välkomnande och kan man idag på allvar vinna fördelar på en konkurrensutsatt marknad utan att erbjuda ett genuint värdskap?

Värdskap är den svenska översättningen på det internationella begreppet hospitality. När man från början valde att beskriva näringen inom hotell och restaurang med ordet hospitality var det ett tidigt försök att anpassa namnet på sektorn, för att därigenom skapa ett mer gynnsamt intryck av kommersiell verksamhet. Detta menar Conrad Lashley (2008) som är en av dem som driver utveckling och breddning av forskning om hospitality i Europa. Som redaktör för två böcker i ämnet, den första *In search for hospitality (2000)* och uppföljaren *Hospitality: a social lens (2007)* har han i bägge vidgat förståelsen för hospitality genom att forskare från vitt skilda discipliner som antropologi, sociologi, historia, marknadsföring och pedagogik m.fl. givit sin syn på ämnet. Lashley har delat in hospitality i tre delar: den kulturella/sociala; den privata/ inhemska och den kommersiella och menar att de tre delarna överlappar och därför påverkar varandra (Lashley 2000). Eksell (2013) som undersökt värdeskapande i hotellbranschen menar att den kommersiella gästfriheten påverkas av situations-och kontextspecifika föreställningar om bl.a. service och gästfrihet.

Inom hotellbranschen, där priset ofta är det man konkurrerar med, kan värdskap och bemötande utvecklas för att skapa upplevelser värda att återvända till. Cathy Enz från The Center of Hospitality Research, Cornell University i USA påvisar i sin forskning att den plats ett företag kan differentiera sig på är frontverksamheten där mötet med gästen sker och standardisera de bakomliggande styrsystemen (muntlig uppgift, Enz, 2011). Ett sätt att göra detta är genom att ingående studera interaktionen mellan gäst och värd, för att i det kommersiella värdskapet utveckla långsiktiga relationer med gäster som på sikt ger dem konkurrensfördelar (Lashley, 2008). Studier som på ett ingående sätt undersökt betydelsen av öppenhet, autenticitet och närvaro för att skapa dessa relationer inom hotellbranschen kan jag inte hitta. Den forskning som finns gällande frontpersonalens betydelse för skapande av värde inom service management och marknadsföring har inte heller utforskats konsekvent (Eksell, 2013). I en verksamhet som ska drivas på affärsmässiga grunder behövs en vision och mission som kan vägleda det dagliga arbetet (Svingstedt, 2012). Den vision och affärsidé som kommuniceras innehåller ofta värdeladdade ord som beskriver de egenskaper man som företag vill förmedla. ”Med energi, mod och begestring skapar vi en bättre värld” (Nordic Choice Hotels, 2014), ”Scandic ska vara ett ställe dit medvetna människor kommer för att få inspiration och ny energi. Vi skapar värde för dem som möter oss, och vi gör det i en bättre värld.” (Scandic, 2014). Hur väl lyckas man förankra dessa visioner så att de når ut i hela verksamheten från ledning till frontpersonal?

Emotionella dimensioner

De emotionella dimensionerna av värdskapet måste beaktas menar Lashley (2003). Det visar sig att den emotionella upplevelsen hos gästen är det som i hög grad påverkar beslut om att återvända samt ”*word of mouth*” (Mattila och Enz, 2002). I en studie om minnesvärda måltider menade respondenterna att för att uppleva ett gott värdskap behövde de känna sig välkomnade, och accepterade, uppleva trygghet, välbefinnande och värme (Lashley, 2003). Många företag i branschen underlåter att utbilda människorna i frontverksamheten som är de som i största grad påverkar gästens känslomässiga upplevelse. Detta verifieras även när man undersöker *servicemötet* som avser de sociala interaktionerna mellan gäster och personal och är en central fråga som diskuteras inom service management och marknadsföring (Czepiel et al., 1985; Bitner, 1990; Grönroos, 1990; Normann, 1991; Gupta och Vajic, 2000) Även om dessa interaktioner har utpekats som ett av de viktigaste elementen i tjänster (Schneider och White, 2004), har största fokus inom forskning lagts på kundernas uppfattningar på bekostnad av interaktioner och processer. För kunderna är den viktigaste faktorn i atmosfären de

anställdas gästvänliga beteende (Echeverri, 1999; Heide och Grønhaug, 2009). Echeverri (1999) menar att känslomässigt eller emotionellt engagemang i servicemötet förmedlar en upplevd känsla av uppriktighet eller ärlighet. För att kunna uttrycka känslor och översätta det till ett gott värdskap bör människan tycka om det den gör, eftersom värdskapet oftast kommer inifrån (Alexakis, 2011).

Förväntningar

Inom hotellbranschen finns förväntningar på att värdskapet/servicemötet ska uppfylla både gästens och verksamhetens krav. I det sammanhanget kan det vara intressant att nämna den amerikanske sociologen Arlie Russel Hochschild studie från 1983 av flygvärdinnor på Delta Airlines som bl.a. tog upp begreppet *emotional labour* vilket Björk (2012) benämner som känslolönearbete. Delta Airlines varumärke skulle stärkas genom att företaget fokuserade på servicemötet, på att flygvärdinnorna skulle anpassa sina känslouttryck till företagets känslokrav genom ett bestämt regelverk. Detta är ett sätt att standardisera fronten i verksamheten eftersom man från företagets sida är intresserad av att styra servicemötet så att det ska upplevas vara konsekvent (Lainpelto & Lainpelto, 2012). Även Svingstedt (2012) tar upp förväntningar där personalen förmodas visa en positiv och engagerad kropp som svar på företagets uttalade vision och mission. Björk (2012) menar att man då inte bara sålt rätten till sin tid och sin kropp men även till sitt leende. Hon menar att det handlar om att manipulera sina känslor för att tillpassa sig arbetsgivarens krav. Det finns enligt Lainpelto & Lainpelto (2012) risk för känslomässig utmattning hos personalen om man inte medvetandegör riskerna med denna typ av emotionellt arbete genom att utbilda branschen inom social kompetens – förmågan att samspela och fungera med andra människor. Samtidigt hävdar Besöksnäringens forsknings – och utvecklingsfond (BFUF) i sin rapport *Sveriges mest attraktiva bransch* (2013) att arbetsgivarmarknadsföring kommer att vara den hetaste frågan inom HR (Human Relations) framöver. Man menar att det är medarbetarna som främst kommer att vara bärare av organisationens varumärke. Här rekommenderas ett ärligt och genomtänkt varumärkesarbete och en utveckling av ledarskapet så att man kan ”mejsla ut vad organisationen står för” (BFUF, 2013) för att det ska kunna spridas bland medarbetare och attrahera ”rätt” personer. Björk (2012) undrar vad som händer om man lägger över lösningar på strukturella problem på individen och skriver; ”...när äkta glädje saluförs som en konkurrensfördel för ett vinstdrivande bolag är det någonting som riskerar att gå förlorat.” Finns det då en möjlig väg att nå det som Lashley (2008) benämner som *emotionell harmoni* - en samstämmighet mellan den efterfrågade känslan och den genuint levda känslan?

Etymologisk bakgrund

Intressant nog öppnar den etymologiska bakgrunden för orden värdskap och hospitality upp ett område av kärnvärden, som pekar mot en underliggande värdegrund. Detta i ordens ursprungliga betydelse från latin och sanskrit utan att sedan ha följt deras utveckling i språket. Vi kan se att ursprunget till ordet hospitality kommer från latinets *hospitalis* vilket betyder gästfri (SEO, 2011). Följer man upp ordet så består det av två sammansatta ord: gäst och fri. Ordet gäst i sitt latinska (SEO, 2011) ursprung *hostis* betyder fiende /främling (SEO, 2011) och ordet fri härstammar från sanskrit *priyá* ;i betydelsen älskad (SEO, 2011). Sammansatt kan man säga att gästfrihet som handling innebär att älska en fiende/främling. När ordet värdskap, också det ett tvådelat ord, studeras ser man värd i betydelse av; gästvän, att sörja för gästens säkerhet, okränkbarhet samt i betydelsen gemenskap (SEO, 2011). Ändelsen –skap har betydelsen *skapande, skaffande* från den ursprungliga betydelsen av ordet skapa; att ge form (SAO, 2011). Ordet värdskap berättar alltså något om att formge en gästvänlig gemenskap. De närbesläktade begreppen värdskap och service förväxlas ofta för att de liknar varandra och därför är svåra att urskilja (Hanefors, 2010). En intressant iakttagelse i sammanhanget är att ordet *service* härstammar från latinets *servitium* (Wiktionary, 2014) i betydelsen *slaveri*. Något som ger ordet en historisk innebörd av att handla om något man gör av plikt, inte av lust och egen vilja.

Grundläggande värden

Vi påverkas av vår kulturella och sociala kontext och enligt Lashely (2008) sker den mesta övningen av det praktiska värdskapet i inhemska, privata miljöer. Denna uppfattning verifieras av Warde och Martens (2001) som visar att gästen upplever att det ges ett mer autentiskt värdskap i hemmet än på restaurangen. Detta ger det kommersiella värdskapet ett riktmärke eftersom det alltid blir bedömt utifrån värdskapet i den privata sfären (Lashely, 2008). För att utveckla det kommersiella värdskapet är det mycket som pekar på att man behöver titta mera på de sociala och kulturella aspekterna för att hitta tillbaka till grundläggande värden och traditioner för värdskap där främlingar kan förvandlas till vänner (ibid). I en kommersiell kontext kan det vara nödvändigt att bygga starka relationer både inom företaget för att minska personalomsättning, och med gäster för att stärka gästlojaliteten (ibid). I Sverige är Jan Gunnarsson på Värdskapet AB den som bäst lyckats sprida värdskap som ett begrepp. Gunnarsson och Blohm (2008) hävdar att värdskap handlar om att människor ska känna sig välkomna och att skillnaden mellan service och värdskap är reflektion. Gunnarsson & Blohm menar liksom Telfer (2004) att värdskap är en egenskap hos personer i branschen,

att *vi är* värdskap och med det menar de att ”vi till vår natur är generösa, omtänksamma och inkluderande”. Därför är det enligt Gunnarsson & Blohm ingenting man kan lära sig, däremot behöver vi ta ansvar för ”hur vi möter varje dag, varje ögonblick, varje människa”. Att arbetet börjar med att välkomna oss själva, för att kunna välkomna den andre (ibid). Det blir således viktigt med ett ställningstagande över hur vi själva agerar i mötet. Det ofta är en enskild persons handlingar i stunden som skapar minnesvärda upplevelser. Gunnarsson och Blohm (2008) menar att det sätt på vilket frontpersonal väljer att möta gästen är något som är av avgörande betydelse för en hel verksamhet. Jörgen Eksell (2013) talar däremot om den *formella relationen* där personalens förhållningssätt mot gäst kan ses som ”korrekt, formaliserat och uppgiftsorienterat”. Han menar att en formell relation ibland ses som ett ideal i branschen där man ser att frontpersonalen balanserar mellan önskad grad av intimitet i mötet med gäst (ibid). Det som formar ett personligt bemötande enligt Eksell är en dramatisering av service som anpassas till respektive gäst.

Sårbarhet

När man ser till den emotionella dimensionen i värdskapet kan forskning på sårbarhet och skam vara av betydelse. Judith V. Jordan menar att vi i den västerländska kulturen är rädda för att visa sårbarhet för att det skulle indikera svaghet (Jordan, 2008). I de tillfällen då vi upplever oss sårbara upplever många en känsla av skam vilket gör att vi stänger oss för relation. När vi strävar efter att vara osårbara och det vi tror handlar om styrka blir vi enligt Jordan mindre öppna, mindre mottagliga för ett aktivt lyssnande, samt mer rigida och dogmatiska. I en relation där båda parter har modet att vara sårbara upplevs en djup tillhörighet och en öppenhet för förändring (ibid). Att förhålla sig sårbar i ett möte på det sätt som Jordan här talar om kräver en känslomässig öppenhet och en beredskap att låta sig beröras av en händelse och en relation. För att använda sig av detta i en professionell kontext inom värdskap behöver man dock göra sig medveten om vad det är som händer, varför det händer och reflektera över den paradox som fenomenet utgör.

Ser branschen sig själv?

Frågan är vad man inom branschen upplever är ett gott värdskap? Ovanstående resonemang belyser vikten av att ta de emotionella aspekterna av värdskapet på allvar. Det är dock svårt att hitta forskning som tar in ögonblicket, och den subjektiva upplevelsen av servicemötet eller värdskapshandlingen. Vad betyder det egentligen för den enskilde? Kan man lära sig att förstå emotionella aspekter av värdskapet om man inte själv har upplevt det - med sin egen

kropp, genom sina egna sinnen – och reflekterat över det? Kan ett ledarskap som tar dessa frågor på allvar skapa ett värdskap som även är hälsosamt, för både personal och gäst? I uppsatsarbetet har Teori U använts som en teoretisk utgångspunkt samt som en inspiration till att designa forskningsarbetets arbetsmetoder för att representanter från branschen ska få möjlighet att synliggöra sin relation till begreppet värdskap och genom det göra dem mer observanta på olika frågeställningar av betydelse för att utveckla ett gott värdskap i praktiken.

Introduktion till Teori U och några centrala begrepp

Teori U (Scharmer 2007) är en av de senaste årens mest omtalade ledarskapsteorier som tagits emot med stort intresse och utvecklats på många platser runt om i världen. Flera böcker och artiklar om dess praktiska tillämpning och vidare forskning har utgivits under de sista 3-4 åren. Samtidigt kritiseras teori U för att inte vara en teori i gängse vetenskaplig mening (Heiman och Lind-Hansen (2013); Jørgensen, Bohmann Rasmussen, Engbirk Friis, Gestelev Jacobsen, Lycke Linde, Hjørso Schmidt, Maria Dürr (2012). Heiman och Lind-Hansen (2013) menar att teorin inte uppfyller kriterier för vetenskaplighet genom att teorin inte är falsifierbar. De saknar att teorin inte på ett korrekt sätt avgränsar bärande begrepp och att den tar upp alltför många aspekter vilket gör den svår att motbevisa samt att teorin inte diskuteras mot andra teorier (ibid). En annan kritik handlar om etiska överväganden där de bägge kritikerna kallar teorin för en ”intimteknologi” eftersom man menar att för att teori U ska vara meningsfull så behöver den inbegripa deltagarnas privata sfär. Trots kritiken ser Heiman och Lind-Hansen att teori U öppnar för ett helt nytt tänkande inom organisatorisk forskning och att det behövs modiga pionjärer, likt Scharmer, som kan utforska nya sätt att tänka. (ibid). Jørgensen, et al., (2012) menar dock att teorin är användbar i en vetenskaplig kontext genom att se dess praktiska fundament som en del av en mer postmodern psykologiuppfattning, där bl a estetik, narrativ psykologi och positioneringsteori kunde utgöra en teoretisk ram.

Teorin har utvecklats av Otto Scharmer som är forskare på Massachusetts Institute of Technology (MIT). Grundtanken med teorin är att för att skapa hållbar förändring är en av förutsättningarna att vi riktar uppmärksamheten mot de grundläggande sätt vi tänker på (Hildebrandt, Stubberup, Nielsen, Chone, 2012). I slutet av 1990-talet uppsökte Scharmer en rad av internationella forskare, entreprenörer, ledare och konstnärer som alla var förtrogna med förändringsprocesser, för att förstå mera om vad som skapar och ligger till grund för reella förändringar. Detta ledde under 2000-talet fram till utvecklingen av Teori U. Scharmer

(2007) menar att vi i ett förändringsarbete har svårt att se det nya, just för att det är nytt. Vi ser det genom glasögon färgade av dåtid, av det vi redan upplevt, men att det vi behöver göra är att se de möjligheter som ligger i de livsprocesser som redan pågår. Att sammansmälta och syntetisera dåtid och framtid (Hildebrandt et al 2012). Då behöver vi enligt Scharmer (2007) förstå det inre rum som vi handlar utifrån samtidigt som vi är medvetna om vad vi ser, säger och gör vilket Scharmer benämner som vårt uppmärksamhetsfält.

Behovet av förändring yttrar sig i alla branscher eftersom vi idag är så starkt sammankopplade på en global nivå, ekonomiskt, socialt, kulturellt. All förändring möter motstånd eftersom det är så komplexa system fungerar (Hildebrandt och Stubberup, 2010). Teori U beskriver ett synsätt som kan ge en förståelse för vad motstånden i en förändringsprocess består av och hur man kan arbeta med dem. I uppsatsen används teorin för att synliggöra idéer och praxis för en förändring som kan ge mod att vara närvarande och autentisk i värdskapet. Jag använder teorin för att designa arbetsmetoder för att möjliggöra för aktörerna att tala om värdskap på ett nytt sätt i fältet.

Aktionsforskning

Teori U lägger fokus på en medvetenhet om hur vi förhåller oss till varandra i våra relationer samt hur vi frigör både människors och organisationers potential (Belling, 2012). Teori U bygger på ett holistiskt och inkluderande synsätt där aktionsforskning och dialog är viktiga redskap för att bygga kunskap. Man kan säga att det är en metateori som inbegriper kunskap och begrepp från andra teorier och för samman dem i en samlad teori (Hildebrandt et al., 2012). Den centrala idén i aktionsforskning är att man i forskningen undersöker sociala eller organisatoriska frågeställningar tillsammans med dem som arbetar i själva organisationen (Coghlan och Brannick, 2010). Forskaren är då inte bara en observatör utan även en medskapare av handling och målet är att göra själva handlingen mer effektiv samtidigt som man bygger kunskap. Forskningen sker i handling, tillsammans med organisationen i ett demokratiskt partnerskap och är ett försök till problemlösning (ibid). Ett aktionsforskningsprojekt inbegriper både första persons perspektivet (forskarens egna upplevelser och tankar), andra persons perspektivet (hur forskaren samarbetar med andra) och tredjepersons perspektivet (forskarens förmåga att se processen utifrån). Traditionellt har forskning fokuserat på endast tredjepersonsperspektivet (ibid)

Teori U har fått sitt namn från formen i bokstaven U som beskriver en process där vi i stället för att gå direkt från observation till en lösning först fördjupar vår reflektion om samspelet

mellan hur vi uppfattar tingen och hur vi väljer att agera (Belling, 2012). I Teori U beskrivs en process genom fem olika faser som utmynnar i att man skapar konkreta prototyper (lösningar) av den gemensamma framtid man ser för att tillsammans skapa förändring (Scharmer, 2007). I sin dialogiska karaktär skulle metodens genomförande till viss del kunna jämföras med hur man arbetar med fokusgrupper där man också fördjupar sig i ett tema eller ett ämnesområde där deltagarnas perspektiv blir mer synliga tack vare den gemensamma dialogen i processen (Bryman, 2011). Dock utgår Teori U från att man i gruppen, i den gemensamma kreativa processen, tillsammans utkristalliserar nyvunna insikter som man sedan gör explicita genom att skapa prototyper som skulle kunna användas i praktiken. Att man så att säga gör en gemensam uttolkning av materialet genom att skapa en prototyp tillsammans.

Uppmärksamhetsformer och vår blinda fläck

En central tanke i Teori U är att det är kvaliteten av vår uppmärksamhet som avgör resultatet av våra handlingar (Scharmer, 2007). Vi bör därför rikta vår uppmärksamhet mot det Scharmer kallar *vår blinda fläck*. ”*Jag är uppmärksam (på det här sättet) – därför uppstår det (på det här sättet)*” (Scharmer, 2007, s. 22, min översättning). Den blinda fläcken är den del av vårt synsätt som vi är omedvetna om, men som är ursprunget till hur människor och system handlar (Scharmer, 2007). Orsaken till att fläcken är blind är att den representerar en osynlig dimension i vårt sociala fält, i våra dagliga erfarenheter och i det sociala umgänget mellan människor. I vår uppmärksamhet bör vi lyssna efter vad vi vill uppnå med det vi gör och undersöka varifrån våra intentioner och interventioner härstammar i oss själva (Scharmer, 2007). Detta för att förhindra att vårt nytänkande baserar sig på det Scharmer kallar *downloading*: alltså att tänka utifrån våra redan valda ochoreflekterade sanningar om vår omvärld. I stället kan vi öppna oss för den kunskap som växer fram ur en kreativ process (Scharmer, 2007, sid. 121).

Scharmer (2007, s. 11) belyser fyra olika uppmärksamhetsformer som han menar att vi växlar mellan: 1. (Jag-i-mig) där man lyssnar värderande utifrån det man redan vet och säger det man tror andra gärna vill höra. 2. (Jag-i-det) här börjar man lyssna mer nyfiket och talar utifrån det man tänker och menar. (Jag-i-dig) där man lyssnar öppet och empatiskt samt talar utifrån en förståelse av att man själv är en del av den kontext man ingår i. (Jag-i-nu) är ett ”ögonblick av skapande flow och närvaro där vårt lyssnande kommer överallt- och ingenstans ifrån, där stillhet blir viktigare än ord” (Belling 2012, s. 45, min översättning). Här

både lyssnar och talar man utifrån det som är på väg att växa fram, en möjlig framtid (Scharmer, 2007).

Verktyg för insikt och förändring

I denna process menar Scharmer att det kan ske en transformation av vårt sätt att tänka och handla tillsammans genom att vi förflyttar oss, från vårt nuvarande sätt att tänka och förhålla oss, till ett slags frirum där vi kan tillåta våra framtida möjligheter att komma oss till mötes (Scharmer, 2007) Denna förflyttning kallar Scharmer för *presencing*; *presense* = *närvaro*, *sensing* = *sansning*, som skulle kunna beskrivas som *en skapande närvaro* (Scharmer, 2007, s. 163). För att en kreativ process av det slaget skall utvecklas behöver vi enligt Scharmer (2007, s. 42) arbeta med främst tre inre motstånd:

VOJ The Voice of Judgment – den dömande stämman.

VOC The Voice of Cynicism – den cyniska stämman.

VOF The Voice of Fear – rädslans stämman

Ett arbete med dessa motstånd ger oss tre viktiga verktyg; ett öppet sinne, ett öppet hjärta och en öppen vilja (ibid.). Förmågan att möta vår omvärld med ett öppet sinne, hjärta och vilja är något vi fötts med och som kan utvecklas eller avvecklas (Belling 2012) Ett *öppet sinne* betyder, enligt Scharmer vår skicklighet i att använda vår intellektuella förmåga, vårt IQ, att se med friska ögon på den verklighet vi befinner oss i med en nyfikenhet för att förstå. Vi behöver göra oss villiga att möta en frågeställning utifrån flera olika perspektiv, även om vi vanligtvis är beredda att tvärsäkert avfärda vissa av dem (Scharmer 2007, s. 41). Ett *öppet hjärta* står för vår förmåga att komma i kontakt med vår emotionella intelligens, vårt EQ, och förhålla oss öppna och sårbara i mötet utan att skydda oss med cynism (Scharmer, 2007, s. 41). Det handlar om att lyssna med något mera än bara sina öron kopplat till mentala modeller, att använda alla sinnen, känslorna och tanken (Belling 2012). En *öppen vilja* beskriver vår förmåga att komma i kontakt med det som är verkligt meningsfullt för oss, det som ibland kallas vår spirituella intelligens, SQ. Om vi håller fast i det vi redan vet och inte är villiga att öppna oss för andra tankesätt eller utöka vår empati kan vi heller inte använda vår vilja för verklig förändring (Scharmer, 2007, s. 41) Det handlar om att lyssna både inåt och utåt på samma gång (Belling 2012). Enligt forskningsledaren på Learning Lab i Danmark, Lotte Darsø som under flera år arbetat utifrån teori U, upplevs denna fas av många som en mycket privat och till dels okänd zon som inte bör placeras i en affärsmiljö (Darsø, 2004). Darsø

ifrågasätter dock denna uppdelning av den privata sfären och arbetsfären och undrar om det verkligen är något vi ska vidmakthålla idag. Hon citerar poeten David Whyte som säger att det är viktigt att ge själen näring – även på arbetet (Darsø, 2004).

Teori U som metod

Teori U kan även beskrivas som en sammanhållen metod för hur man kan arbeta med förändringsprocesser. Som en process som går från att bryta vanemässiga tankar till att implementera nytänkande (Hildebrandt, et al, 2012). Med hjälp av en tydlig intention om att utforska en frågeställning väcka den nyfikna forskarens undersökande inställning att samla in fakta genom att förhålla sig så öppen som möjligt inför många olika perspektiv. Sedan omdirigera uppmärksamheten så att frågeställningen även undersöks med hjälp av den inre uppmärksamheten. Som att upplösa gränsen mellan den som ser och det som ses (Hildebrandt, et al, 2012). För att sedan, på en djupare nivå, i stillhet reflektera över den yttre och inre strömmen av intryck man upplevt och lyssna efter det nya som vill ta form. Utifrån denna position tillsammans med de andra i en grupp sedan dela denna nya erfarenhet och med det som en gemensam utgångspunkt söka skapa konkreta prototyper (förslag) som sedan kan utvecklas och på sikt implementeras i en verksamhet.

Rotprinciper

Det intentionella, det relationella och det autentiska är tre grundläggande faktorer som även kallas för metodens underliggande rotprinciper som ska säkra att det sker en U-process (Scharmer, 2007; Belling, 2012). För att en U-process ska bli möjlig är det viktigt att de som ska leda och facilitera processen har medvetandegjort sig principerna och själva tränat sig i dem (Belling, 2012). Träningen handlar om att medvetandegöra sig från vilken uppmärksamhetsform man agerar och utifrån vilken intention man handlar för att kunna utgå från en autentisk och trovärdig plats i sig själv (ibid). I en förändringsprocess möts de som leder processen av de tre inre motstånden både hos sig själva och från deltagarna; dömande, cynism och rädsla, vilket påverkar processen och man behöver kunna agera för att transformera dessa för att U-processen ska utvecklas.

Teori U:s fem faser

I figur 2 visas den rörelse genom fem faser, i formen av ett U, som möjliggör för en grupp att gå igenom en process som främjar ett arbete med innovation och förändring (Scharmer, 2007).



Figur 2 visar en adapterad modell av Teori U (Scharmer, 2007). (Fas 1) Nollställning (Fas 2), Omställning (Fas 3) Presencing (Fas 4) Utkristallisering (Fas 5) Förkroppsliga prototyp tänkande.

I *fas 1 (Nollställning)* avbryts våra vanemässiga, omedvetna sätt att tänka och agera som Scharmer (2007, s. 119) kallar för *downloading*. Detta sker bäst då vi är hundra procent medvetna och närvarande i ett här och nu (Scharmer, 2007, s.120). I nollställningsfasen är det viktigt att gruppen vet och förstår den aktuella frågeställningen och dess bakomliggande intention, att man rör sig i den kontext det handlar om och att man släpper invanda föreställningar och gör sig beredd att förundras (Scharmer, 2007, s. 131).

I *fas 2 (Omställning)* handlar det om att ta in omvärlden från den position som öppnades i fas ett. Vår förmåga att förundras är det frö ur vilken U-processen spirar, för det är inte möjligt att förundras om vi fasthåller våra förutfattade meningar (Scharmer, 2007, s. 134).

Förstapersonshistorier är det bästa sättet att få människor att öppna sig för förundran eftersom en personlig berättelse fångar vår uppmärksamhet, låter oss identifiera oss med den andre vilket gör att vi börjar lyssna utifrån den personens utgångspunkt (Scharmer, 2007, s. 142). I denna fas är det enligt Darsø viktigt att både *se* frågeställningen och *vara i* den på samma gång; att utifrån observera något och samtidigt uppleva det inifrån (Darsø, 2004, s. 138).

Fas 3 (Presencing) skulle kunna översättas till *skapande närvaro* och beskrivs som att gå över en tröskel med en upplevelse av att tiden stannar, man upplever sig i nära samklang med de andra i gruppen och man passerar en vändpunkt av gemensam insikt (Scharmer, 2007, s.178).

Detta skapar en energi i rummet/gruppen som alla kan känna och som Scharmer beskriver som autentisk närvaro med en djup känsla av gemenskap och uppriktighet (Scharmer, 2007, s.178). Detta kräver dock att man är beredd att släppa på sin rädsla (Scharmer, 2007, s. 178). Efter en sådan upplevelse brukar deltagare uttrycka sig som att man har mer kraft, är mer ”sig själv” (Scharmer, 2007, s. 181). Darsø beskriver fasen som ”att färdas genom presencing-zonen är att öppna dörren till inre motivation och passion och att det är här vi kommer i kontakt med vår vilja” (Darsø, 2004, s. 141, min översättning) I denna fas är det viktigt att släppa allt det som inte är väsentligt för det gemensamma utforskandet (Scharmer, 2007, s. 191). Hildebrandt et al., (2012) jämför upplevelsen av skapande närvaro med hur det kan kännas i t.ex. ett fotbollslag när man blir fullständigt upptagen av spelet och glömmer sig själv, släpper sin självcentrerade vilja till fördel för vad som är bäst för helheten.

Fas 4 (Utkristallisering) innebär att klarlägga visionen och intentionen i frågeställningen (Scharmer, 2007, s. 192). Skillnaden från en vanlig visionsprocess menar Scharmer är att utkristallisering sker från en plats av djup insikt (från presencing-fas) medans visioner vanligtvis utgår från en plats där grunden är downloading (Scharmer, 2007, s. 192). Det handlar om att när man först nått presencing-fasen, behålla upplevelsen av autentisk närvaro och gemenskap och arbeta utifrån den (Scharmer, 2007, s. 195). Darsø menar att man här opererar utifrån en plats i sig själv där man är i kontakt med sina grundvärderingar (Darsø, 2004, s. 142).

Idealisk utkristallisering är det ögonblick då allt faller på plats, då möjligheter öppnas och lösningar och strategier uppenbaras. I den stunden kan problemställningen formuleras och gruppen släpper en lättnadens suck och ropar AHA. (Darsø, 2001, s.169 -170, min översättning.)

I fas 5 (Prototyping) samlar deltagarna gemensamt de insikter gruppen fått under processen och experimenterar vidare genom att utforska en möjlig framtid genom *att göra* (Scharmer, 2007, sid. 203). Teori U har lånat uttrycket från designvärlden där man ofta skapar prototyper som kan beskrivas som möjliga men inte helt färdigutvecklade lösningar av en problemställning (Scharmer, 2007, sid. 203). Prototyperna ska vara ofärdiga för att möjliggöra ett gemensamt utforskande utifrån dessa (Scharmer, 2007, sid. 203). De kan beskrivas som en fysisk manifestation av idéer, där man presenterar något innan det är färdigt (Darsø, 2004, sid 143). Arbete med prototyper framkallar feedback tidigt i en process som gör

att man snabbt kan komma fram med flera alternativa förslag (Darsø, 2004, sid 143). När man bara talar om något, kan man tro att man är överens. Genom att skapa konkreta modeller kan man i högre grad upptäcka obearbetade problemställningar (Darsø, 2004, sid 143).

Detta är en beskrivning av de fem stegen i U-processen som sedan ska utmynna i handling där man på sikt ska implementera det nya, att göra verklighet av de prototyper man skapat. Det är först när man lyckas institutionalisera dessa nya processer i verkligheten som man kan tala om en verklig transformation (Darsø 2004, sid. 144). I de två workshops som ingick i studien designades en process för att möjliggöra en upplevelse av de fem faserna. Detta gjordes i syfte att undersöka om processen kunde synliggöra deltagarnas implicita kunskap om ett gott värdskap samt undersöka om det kunde generera insikter om praktisk tillämpning. För att facilitera metoden användes några olika verktyg, som forskarna hade god erfarenhet av i andra processer, för att förstärka ändamålen med de olika faserna vilket beskrivs under metod och material.

Metod och material

Organisering av workshop

Detta kapitel handlar om hur de bägge workshops organiserades gällande: deltagare, plats, filmning, forskarnas delaktighet, etiska frågor samt hur workshoparna genomfördes. Själva genomförande av workshop innebar en stor del metodiska frågeställningar där vi valde olika sätt att facilitera de fem stegen i metoden. De sätt vi valt har utgått ifrån vår teoretiska kunskap och våra praktiska erfarenheter av arbete med grupprocesser i andra sammanhang. Förhållandet mellan kvantitativ och kvalitativ analys kommer jag att återkomma till i kapitlet som handlar om resultatet eftersom jag tycker det ger bäst förståbarhet efter genomgången av workshop. Mitt material är de två workshops som gjordes tillsammans med sammanlagt 21 deltagare (12 st. tillfälle 1 och 9 st. tillfälle två) som gavs på två olika hotell, från lunch till lunch. Deltagarna bestod förutom forskarna av personer från hotellbransch, forskning, utbildning, offentlig förvaltning och kulturliv. Den frågeställning som låg till grund för bägge workshops var: Vad är ett värdskap som berör? Alla olika moment filmades.

Urval av deltagare

Forskarna frågade två redan etablerade kontakter inom hotellbranschen, ägare/ledare av två olika hotellrörelser. Dessa visade sig villiga att ingå i projektet. I ett inledande samtal, då

forskarna reste till respektive hotell för att se på de olika lokaliteterna, beslutade parterna tillsammans vilka kategorier av personer som skulle ingå i studien. De skulle vid varje workshop bestå av 12 personer förutom forskarna, parterna skulle i dialog hjälpas åt att hitta dessa olika personer. Urvalet skulle göras i personalen på respektive hotell, i det lokala nätverket av entreprenörer, bland olika branschföreträdare lokalt eller nationellt, bland personer med kunskap i förändringsarbete samt bland lärare, forskare och studenter i ämnet. Till slut utkristalliserades de personer som hörsammat förfrågan och anmält sitt intresse, dessa blev därför deltagarna i de två workshops (tabell 1). Till den andra av de två workshops var det tre personer som fick förhinder att delta men workshopen genomfördes trots detta.

Tabell 1. Visar deltagarna i de två workshops som ingick i studien i en sammanställd lista.

	Ägare	12	Student
2	Ägare	13	Student
3	Anställd	14	Personalutvecklare
4	Anställd	15	Personalutvecklare
5	Lärare	16	Ledare
6	Lokal entreprenör	17	Kommunikatör
7	Lokal entreprenör	18	Turismansvarig
8	Lokal entreprenör	19	Regional aktör
9	Konsult	20	Försäljningsansvarig
10	Konsult	21	Projektledare
11	Adjunkt		

Plats

Workshops genomfördes på respektive hotell för att vi skulle vara i en hotellmiljö. Vi träffades under en tid då beläggningen på hotellet var låg. Faciliteterna erbjöd rum som var flexibla och passade metoden med plats för rörelse, stolar i cirkel, samt cafébord för samtal. De flesta deltagarna övernattade på respektive hotell.

Filmkamera och filmmaterial

Den filmkamera som användes var en Sony HD-AVCHD och materialet lagrades först på kamerans hårddisk. Materialet från workshops överfördes sedan på två lagringsenheter WD 1 och WD 2. För redigering användes en Mac Book Pro dator med programvaran Final Cut Express 4 för Macintosh. Från workshops finns 13, 34,20 timmar film lagrade som visas i tabell 2.

Tabell 2. De lagrade filmavsnitten från workshops: namn, tid, och placering på respektive hårddisk.

<i>Workshop 1 på WD 1</i>		<i>Workshop 2 på WD 2</i>	
1. Inledningsritual /dans/torget	00.51.27	8. Inledningsritual/dans/torget/worldcafé	01.50.27
2. World café	00.52.06	9. World café	00.24.24
3. Worldcafé uppsummering	01.21.19	10. World café uppsummering	01.32.57
4. Vad finns i ditt hjärta	00.33.36	11. Vad finns i ditt hjärta 1	00.21.00
5. Utkristallisering	00.14.48	12. Vad finns i ditt hjärta 2	00.27.39
6. Prototyping	00.55.21	13. Utkristallisering	00.16.41
7. Prototyp ihopsamling, ritual	01.15.01	14. Prototyping 1	00.07.42
		15. Prototyping 2, ihopsamling, ritual	01.09.15

Filmningsförfarande

Filmkameran flyttades mellan forskarna och ibland även till den student som var delaktig i workshop beroende på vad som upplevdes som mest praktiskt. De studenter som deltog hade innan workshop vidtalats att de skulle vara behjälpliga i filmningsarbetet, vilket de sagt ja till. Den som filmade stod aldrig utanför utan satt med under alla samtal och var på det sättet hela tiden delaktig i processen. Under samtalen vid borden i fas 2 och 4 turades forskarna om att gå mellan borden och filma för att fånga så mycket av samtalen som möjligt.

Etiska förhållningsregler

Enligt Vetenskapsrådets (2014) codex för etiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning finns fyra huvudkrav att beakta; informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav samt nyttjandekrav. För att tillgodose informationskravet samt samtyckeskravet meddelades deltagarna om att den workshop de var inbjudna till ingick i en förstudie där fokus låg på att arbetet skulle leda till en större ansökan som skulle handla om värdskap och ledarskap i hotellbranschen. Alla deltagare meddelades redan då de tillfrågades om deltagande att workshopen i studien skulle filmas och deltagarna valde att delta med denna vetskap. Vid starten av workshop berättade forskarna om hur workshop skulle gå till, vad materialet skulle användas till samt påminde deltagarna att hela förloppet skulle filmas. Forskarna talade även om att det var möjligt att när som helst avbryta sin medverkan. Allt detta skedde muntligt. Gällande konfidentialitetskravet kom man överens med deltagarna om tystnadsplikt inom hela gruppen och berättade samtidigt att alla deltagarna i studien skulle anonymiseras. Även detta via ett muntligt förfarande. Genom att meddela deltagarna om att det insamlade materialet endast skulle komma att användas i forskning har vi i studien även beaktat nyttjandekravet.

Forskarnas delaktighet

Under workshop deltog forskarna aktivt i allt utom att ingå i de olika samtalsgrupperna i fas 2 och 4. När forskarna delade sina tankar med gruppen i dialogcirkel samt i utkristalliseringsfas gjorde de det alltid som de två sista i cirkeln. Oftast förhöll sig forskarna enbart lyssnande i samtalen men ibland ställdes följdfrågor eller frågor för att förtydliga något som kunde upplevas oklart i dialogen.

Genomförande av workshop

Valet av Teori U som utgångspunkt för en processdesign av studien har främst gjorts för att den är nytänkande. Teori U tar ett helhetsgrepp på en process där stor vikt läggs vid den egna, inre uppmärksamheten. Närvaro, autenticitet och öppenhet är nyckelord i processen.

Cirkeln som mötesform

För att möjliggöra en process utifrån teori U, under den korta tiden av ett dygn, använde vi oss av cirkeln som mötesform eftersom den bryter våra vardagliga mönster av hur vi i västvärlden idag organiserar möten. Dessa sker ofta i så kallad skol- eller biosittning eller placerade kring bord av olika form. I en cirkel möts man sittande i ring utan bordet som barriär. Deltagarens kroppsspråk exponeras vilket möjliggör en rikare kommunikation

eftersom vår ickeverbala kommunikation anses som den dominanta (Zaltman & Coulter, 1995). Cirkeln är den tydligaste mötesformen för att skapa jämställdhet. Den ger alla deltagare en möjlighet att se varandra och att vara lika nära centrum där ingen innehar en hierarkisk ställning (Wheatley, 2007).

Artefakter som symboler för värdskap

I den inbjudan (bilaga 1) som sändes till de som tackat ja uttalades att vi skulle utforska ett värdskap som berör. Alla ombads ta med en artefakt som för dem symboliserade värdskap för att redan innan workshop starta en tankeprocess hos deltagarna. Själva workshopen startades och avslutas med en inlednings- och avslutningsritual som inramade processen. Ritualer skänker oss en skyddad plats i tid och rum där vi kan stanna upp och reflektera (Imber-Black & Roberts, 1998). För att ladda rummet med frågeställningen fick var och en i inledningsritualen gå in i cirkelns mitt och visa den artefakt man tagit med och uttala något om vad den kunde berätta om värdskap. Artefakterna placerades sedan på en bricka. I avslutningsritualen placerades brickan åter i mitten av cirkeln och varje deltagare hämtade tillbaka sin artefakt och sammanfattade samtidigt med en mening vad var och en ville ”ta med sig” från workshopens arbete.

Design av processen utifrån Teori U

Vidare använde vi oss av olika verktyg och sätt att förstärka processen i de fem faserna. I fas 1 (*nollställning*) ingick ritualen först som en tydlig signal att gruppen nu startade en avgränsad process tillsammans. För att få deltagarna än mer närvarande i nuet fokuserade vi sedan på kroppen, genom en guidad uppvärmning och en efterföljande dansimprovisation. I fas 2 (*omställning*) arbetade vi med förstapersonshistorier där deltagarna uppmanades att dela minnen av mor/farföräldrars/föräldrars värdskap med varandra två och två. Sedan introducerades storgruppsverktyget *World café*, ett verktyg som har utvecklats för att främja dialog (Brown & Isaacs, 2005). Den går ut på att många deltagare ska kunna mötas i dialogform genom att man förbereder möteslokalen med mindre cafébord där grupper om 4-5 personer möts. I grupperna talar man om samma frågeställning under 20 minuter men byter samtalspartners vid ytterligare två tillfällen. En person vid varje bord stannar dock kvar vid bordet för att agera värd och berätta för de nya vid varje byte vad man samtalat om vid respektive bord. Viktiga regler för dessa samtal är att man ska låta alla komma till tals, rita och skriva nyckelord från samtalet samt lyssna efter vad som gemensamt växer fram i samtalet. Frågeställningen för workshopen var: *Vem är jag som värd?* Sittande runt cafébord användes ritpapper som duk samt färgpennor och kriterior för att samtalet också skulle inbegripa

flera sinnen. Detta arbetssätt främjar korsbefruktning av olika tankar och idéer och hjälper alla röster att höras (Brown & Isaacs, 2005). Fasen avslutades med en gemensam uppsummering i storgrupp av de samtal man haft i de olika konstellationerna.

Fas 3 (*presencing*) inleddes med en guddad meditation där deltagarna satt på varsin stol, blundade och vägledades i avspänning och ett undersökande av några inre bilder av värdskap. Sedan följde en kort utevistelse i enskildhet och tystnad för att möjliggöra för individuell reflektion. Presencing-fasen och den första dagen avslutades sedan genom att deltagarna på kvällen samlades till en gemensam *cirkeldialog*. Där fick den enskildes individuella och gruppens gemensamma insikter komma till uttryck genom att man fokuserade samtalet med hjälp av en artefakt en s.k. *talking stick*, där endast den som för stunden höll i artefakten fick tala. Detta främjar ett aktivt lyssnande både inåt efter den egna personliga insikten och utåt på de andra deltagarna (Baldwin & Linnea, 2010).

Fas 4 (*utkristallisering*) inleddes med att gruppen återsamlades på morgonen dag 2 och deltagarna gavs möjlighet att reflektera över processen, de tankar, känslor och idéer som väckts för att kunna klä dessa i ord. Var och en fick sedan i fri turordning säga ett ord eller korta meningar som kunde motsvara vars och ens samlade (utkristalliserade) uppfattning om vad som var nyckelord för ett gott värdskap.

I fas 5 (*prototyping*) låg sedan dessa utsagor till grund för arbetet och man samlades i fritt valda grupper runt bord med papper och kriterier för att ta fram konkreta lösningar – prototyper. Grupperna fick frågan om hur de valda orden, som nyss beskrivits som nyckelord för ett gott värdskap, kunde implementeras i bransch och i utbildning. Vad behövde man konkret göra i dag, om ett år eller om 5 år? Efter arbetet i grupperna samlades man åter i cirkeln för att gemensamt dela förslag till prototyper. Varje grupp fick redogöra för sina insikter och en av forskarna antecknade med hjälp av en mind map de olika förslagen. Fas 5 avslutades med att man gemensamt gick igenom forskarens anteckningar för återkoppling, om det sagda uppfattats på rätt sätt. Hela workshopen avslutades sedan, som tidigare nämnt, med en avslutningsritual.

Resultat

Den inbjudan (bilaga 1) informanterna fick för att delta i studien hade rubriken: *värdskap som berör*. Det var en invitation att tillsammans undersöka värdskapetsbegreppet, vilka goda exempel man tillsammans bar i gruppen och vad man i branschen skulle behöva utveckla för att ge ett gott värdskap. Uttrycket *värdskap som berör* definierades inte av oss forskare men fungerar dock som en god sammanfattning av de uppfattningar som de två workshops gav uttryck för och som var överraskande sammanfallande och konsistenta. Det som jag i resultatet tolkar som ett värdskap som berör är vissa sidor av ett gott värdskap nämligen de som handlar om öppenhet, autenticitet och närvaro.

I den första delen av resultatet redogör jag för hur faciliteringen av metoden genomfördes i de två olika workshops. Jag lägger här vikt vid att redovisa några representativt utvalda utsagor från informanterna. I den andra delen sammanställs informanternas uppfattning av vad ett gott värdskap består av genom fem avgränsade teman. Resultatdelen avslutas med en prototyp (förslag till lösning) som beskriver hur informanterna menade att man skulle kunna utveckla värdskapet i bransch och utbildning.

Facilitering av Teori U

Det lyckades förvånansvärt bra att i bägge workshops facilitera en process genom teori U:s fem faser. Inledningsritualen och avslutningsritualen fungerade som en ram för hela processen och band samman det innehåll som deltagarna bringat in. I fas 1 utmanades deltagarna att röra sina kroppar både genom guidad övning och fritt till musik. För några uppfattades detta som svårt och för andra lättare men genom att uppleva sig själv och de andra i denna ovana situation frigjordes spänningar vilket gav upphov till mycket skratt i gruppen. Det blev tydligt att deltagarna började se på varandra med nya ögon. I den delning av personliga historier kring värdskap som inledde fas 2, kunde man se att en närhet växte fram mellan deltagarna och att tilliten steg för steg ökade i gruppen. Detta verkade fungera som en bra inledning till det world café som följde, där många perspektiv på värdskap delades i de olika samtalen, som utgick ifrån frågeställningen; *vem är jag som värd?* I den efterföljande tredje fasen gjorde den guidade meditationen och utevistelsen i ensamhet att deltagarna kunde smälta något av allt de upplevt. Var och en stannade på olika sätt upp och reflekterade i ett möte med sig själva. Informant 18 beskrev en upplevelse av att det var i lugnet och tystnaden som man kunde hitta svar som man har *hos sig själv* och sa: *Det här att med att komma bort från intellektet, det tycker*

jag är otroligt skönt... man tar den här tiden som vi gjorde nu på eftermiddagen här, ett par timmar med sig själv så händer det ju faktiskt en hel del...i mötet med sig själv.

Informanterna samlades sedan åter i den gemensamma cirkeln och i samtalet som följde upplevdes alla vara närvarande både kroppsligt och mentalt, lyhörda för både sig själva och varandra, med ömsesidig respekt där flera av dem blev synligt berörda. Deltagarna fick nya insikter och uttryckte glädje över det. *Det här har lyft mig till en ny nivå, tankar som jag inte har tänkt förut – nya världar (6).* Öppenheten i gruppen var tydlig och deltagarna befann sig i det jag uppfattade som en autentisk dialog med varandra. Här uppkom flera tillfällen då deltagare såg sig själva utifrån ett större sammanhang där de insåg sin del och sitt ansvar att förändra sig själva, som när informant 1 såg sig själv och sin fördomsfullhet i ljuset av processen:

...hur oväntat och hur helt underbart det är när något kan beröra, helt oväntat, och hur man kan ta emot det ...det tar mig en halv sekund max (att döma någon) när jag träffar en människa första gången, vi har alla våra förutfattade meningar ... vad skönt det är att ha fel, så mycket (säger 1 och tittar ut över hela gruppen, skratt hela gruppen, tystnad sedan säger 1)... jaaa (med eftertryck och skrattar åt sig själv).

Att det i denna fas uppstod ett mycket personligt och ärligt delande av egna erfarenheter som berörde deltagarna i gruppen var något som också det var gemensamt för bägge workshops.

Det första som sedan hände på morgonen dag 2 var att informanterna fick möjlighet att, efter en reflektion, dela ord eller meningar som för dem var nyckelord för ett gott värdskap. Dessa ord låg sedan till grund för den slutliga delen av processen, den femte fasen, då man samlades runt små bord och samtalande om på vilket sätt de ord man valt kunde påverka hur man arbetar och utvecklar värdskap i utbildning och bransch. Detta utmynnade till sist i ett konkret förslag, en prototyp.

Värdskap som berör

Efter två workshops fanns ett stort filmmaterial och ett metodiskt dilemma. Vilket angreppssätt skulle jag använda för att tolka och sammanfatta resultatet? Jag startade med att

transkribera det omfattande materialet och under det arbetet framträdde fem teman som jag upplevde varit centrala under hela processen: *Ledarskap, Passion, Mod, Självisikt och Grundläggande värderingar*. Dessa teman växte fram genom de fem faserna och kan kopplas till ett värdskap som berör genom de insikter som informanterna uttryckte att de fick i dialogen. Det stämmer även väl överens med min egen upplevelse av att själv deltagit i processen tillsammans med informanterna. Informanterna blev berörda av den process de deltog i vilket skapade en känslomässig laddning i flera av samtalen och ett fokus på vad det är som gör att ett värdskap faktisk kan beröra. Detta gällde för bägge workshops.

Jag fortsatte sedan genom ett kvantitativt angreppssätt att systematisera de ord som informanterna kom fram till i fas 4 efter i vilken ordning de dök upp i materialet. För att min tolkning skulle förstås utifrån det sammanhang som informanterna använt dem i behövde jag åter se/lyssna in i materialet. Här startade nu ett kvalitativt analysarbete där jag återvände till filmmaterialet i fas 5 för att undersöka kopplingarna mellan prototyparbetet och orden som valdes ut i fas 4. Jag hämtade även information från det övriga materialet då jag upplevde mig osäker på tolkningen av vissa ord. Orden från fas 4 som deltagarna uttalade som att de stod för ett gott värdskap flyttades sedan succesivt in under de fem teman som jag hittat i materialet. Nedan följer min indelning av orden och en kort genomgång av varje tema. *Ledarskap* – delegera, balans, dynamik, förberedelse, planering, ta vara på kompetens, struktur, organisation, tänka och handla själv, lyhörddhet

Passion – passionskonsekvens, kärlek, känna hjärtat, bry sig om, energi, ha roligt, humor, påfyllnad, leende, värme,

Mod – närvaro, rörelse, beröra, här och nu, nyfikenhet, spontanitet, tillit, vilja, utbyte, våga, våga ge, öppenhet, givmildhet

Självisikt – ta kritik som en gåva, acceptans, ansvar för sig själv och andra, inställning till mig själv och dem jag möter, känna sig bekväm, känna sig själv, radar, olikhet berikar, se människor och deras behov, ödmjukhet, tacksamhet, ömsesidig respekt.

Grundläggande värderingar – detta var ett av ord som uttalades av informanterna i utkristalliseringen i fas 4 samtidigt som det var ett av de teman som synliggjordes i materialet. Grundläggande värderingar beskrivs av informanterna som ett fundament för ett gott värdskap.

Ledarskap

De fem teman som kom fram ur materialet hänger intimt samman med varandra men just kvaliteten på ledarskapet var något som man menade hade en avgörande betydelse. Bägge grupperna tog upp vikten av ett medvetet ledarskap. En ledare, menade informanterna, behöver vara en god förebild både i sitt ledarskap och sitt värdskap. För att vara det uttryckte respondent 16 att *man måste göra öppenhet, man måste göra respekt, man måste göra lyssna, aktivt visa med exempel i det som man gör, annars kommer den anställde inte att tro på att det är riktigt, då är det bara tomma ord, om man inte också gör det*. I samtalen fanns en stor grad av både lyhördhet och självreflektion och när man talade om ledarskapet så uttrycktes det att ledaren måste känna sig själv. Att känna sig själv genom att förstå varifrån denne fått sina grundläggande värderingar, vilka mentala modeller som styr, att kunna urskilja när man handlar utifrån valda sanningar, fördomar och förutfattade meningar. Här uttryckte informanterna vikten av att man tar tid att stanna upp och reflektera över vem man är eftersom det är viktigt att respektera sig själv för att kunna respektera andra. I grupperna delgav man varandra både positiva och negativa upplevelser av ledarskap och värdskap men ur detta mejslade man fram en syn som var förvånande enhällig.

I flera berättelser framgick även hur man misslyckats i sitt ledarskap och värdskap. I de samtalen framkom med tydlighet att det i ledarskapet är av vikt att kunna delegera. Att inte ta andras uppgifter på sig själv utan ge tillbaka ansvaret till de anställda, under ledning. Någon beskrev det som att en ledare som inte delegerade kunde bli sittande med hela företagets uppgifter och inte längre klarade att hålla kursen varken för visionen eller till att strukturera och planera arbetet. Ledaren ska ha överblick, se helheten.

I samtalet framkom även att det är viktigt att inte välja genvägar i en planering. De flesta av informanterna hade stor erfarenhet i att arbeta med större och mindre evenemang. I formgivningen av en värdskapsupplevelse kunde man därför påvisa att det är många detaljer som grundligt behöver genomarbetas eftersom det är de enskilda delarna som tillsammans bildar en helhet. En god planering menade man också låg till grund för att i man värdskapet skulle kunna vara spontan i mötet. De uttryckte att värdskap handlar om att arbeta med människor och möten och då kommer det alltid att ske saker som är oförutsägbara. Den erfarenhet man delade var att ju bättre förberedd man är på det som man kallade mer tekniska detaljer, desto mer utrymme fanns det för att hinna vara där med sig själv.

Passion

I bägge workshop uttalades redan från början en glädje och lust över att få möjlighet att på detta sätt samlas och undersöka frågan om värdskap. Det kändes om det fanns en framåtsyftande energi i själva frågeställningen. Denna lust och energi speglades i många av berättelserna och en synpunkt som deltagarna tog upp var det som informant 14 uttryckte som *att se sig själv lysa på något vis*. Med detta menade man att en ledare behöver drivas av lust och kärlek till sitt arbete. Några frågade sig då var man som ledare skulle få bränslet ifrån? En aspekt man tydligt lyfte fram var vikten av att känna meningsfullhet, ett slags högre värde i det man gjorde, *att få andra människor att blomma, att bygga ett större samhälle, kraftfulla möten ger ju ringar...för mig är det meningen med livet, det är ju där jag får essensen* (14).

Informanterna tog i samtalet ofta upp frågan om att branschen behöver förändras för att värdskapet ska kunna utvecklas. Man använde till och med ett så starkt ord som ett paradigmskifte vilket upprepades i bägge workshops. Detta benämndes som "passionskonsekvens" och "relationssamhället". I bägge fallen uttalade man det som vikten av att ta relationer och bemötande på allvar och att det nya kanske innebar att som respondent 14 sa: *göra det osynliga synligt*. Att se på vad som ligger i och bakom all den omsorg och kärlek som behöver läggas ned i ett värdsvarsarbete. Det uttalades också att arbetet med värdsvars handlar om att tycka om att tjäna. Informant 1 sa: *...jag gjorde ett eget ord; passionskonsekvens. Vi har det att vi tycker om att tjäna gemensamt, och tror jag, har man en passion för det, och jag tror att värdsvars måste komma ur ens passion och låter man passionen få flöda så blir konsekvensen värdsvars*.

Andra nämnde att det är som roligast när man får jobba som hårdast och informant 12 sa: *Det är då jag skiner, det speglar sig i andra människor som ser på mig på ett helt annat sätt för att då är jag som bäst. Det sipprar ur mig och speglas tillbaks* eller som respondent 18 uttryckte det: *Hjärtat är lidelse, energi och passion, grunden till allting. Ja, finns inte det med...då tror inte jag att det spelar någon roll hur många såna här värdsvarsutbildningar man går*.

Mod

I processen pratade informanterna om mod i förhållande till den tillit som man upplevde fanns i gruppen trots den korta tid processen pågått. Jag upplevde att dygnet tillsammans uppfattades som ett skyddat och tillåtande rum som gjorde att deltagarna var beredda att dela

ett mer personligt material med varandra än man vanligtvis gjorde med människor man inte kände. Kanske är det också därför informanterna säger att mod har att göra med att vara ärlig och autentisk, att tala utifrån sig själv. Då samtalet kommer in på att värdskapet växer fram ur en tjänande inställning, där man vågar ge av dig själv så nämns öppenhet som en förutsättning:

- Som i värdskapet, om man bjuder in med öppen famn, då har man ju vunnit hälften redan, då har man respekt för att man vågar vara mänsklig(9)

- Om man inte är ärlig i att öppna sin famn så återspeglas det, om man plötsligt går in och spelar öppen, det lyser ju igenom (14).

- Det är svårt, det går aldrig(16).

Öppenhet var även det ord man valde som beskrivningen av förmåga att ta emot ny kunskap eller nya intryck, till att förändra sig själv, att ta emot och ge kritik, att vara lyhörd. Man menade att om en sådan öppenhet fanns, då fanns också förutsättningar för att man skulle kunna förändra någonting. Mod handlade för informanterna också om att våga ta ställning. Man var eniga om att det krävs mod att ifrågasätta normer och förändra inarbetade mönster i en bransch som de beskrev som konservativ, där ord som hjärta, känslor och autenticitet inte alltid faller i god jord.

Sårbarhet var ett annat ord som sågs som betydelsefullt för att beskriva mod. Speciellt i cirkeldialogen i fas tre fanns tillfällen då det som delades i gruppen berörde på ett sätt som gjorde att det blev en helt stilla i rummet. Hos några rann tårarna men alla stannade ändå kvar i rummet och lät känslorna klinga ut tillsammans. I en efterföljande reflektion sa informant 14 till informant 12: *att så där i ögonblicket bara bli berörd, på djupet, är det inte det vi ska åstadkomma med detta? och du gestaltar det rakt upp och ned. Och så tänker jag ibland när jag blir så där berörd att försöka se skillnad på om jag är ledsen eller om jag är berörd.* Samtalet gav en antydning om att det skulle finnas en skillnad i att vara berörd och att vara ledsen och att det var viktigt att undersöka denna skillnad. Det fanns en enighet om att när man visar sårbarhet handlar det mer om styrka än om svaghet, eftersom det upplevdes kunna vidga tilliten och öppenheten i hela gruppen.

Självinsikt

En röd tråd som löpte genom samtalen var betydelsen av att känna sig själv. Informanterna talade i många av samtalen om vikten av att se på sin inställning till sig själv och hur den påverkar andra. Man uttalade också att det är ett livslångt arbete att se på sina egna valda sanningar och värderingar och ta reda på vilka som är egna och vilka som är oreflekterat ärvda från familj, skola etc. Genom att ha en kännedom om sig själv och sina mönster, känna, förstå och hantera sina känslor menade informanterna att man i mötet med andra människor kunde vara mera närvarande i stunden, mer parat att läsa av den andre och situationen.

Man talade också om att i stället för att döma varandra skulle man göra varandra medvetna på ett stödjande sätt. Då skulle fler våga se på sig själv och ha modet att vara öppna för att lyssna och ta till sig och vara beredda på att förändra sig själv.

Grundläggande värderingar

Temat grundläggande värderingar var det som oftast kom upp i samtalen i bägge workshops samtidigt som det var ett av de ord som nämdes som ett viktigt ord i fas 4, därför står den som en ensam rubrik.

Ett medvetet arbete med dessa grundläggande värderingar var enligt informanterna det som utgjorde fundamentet för ett gott värdskap. Informanterna i bägge grupperna var dessutom överens att byggandet av detta fundament börjar i ledarskapet som man menade behöver utgå från en tydlig vision. För att visionen ska bli tydlig ansåg man vidare att ägaren/ledaren av en verksamhet först måste undersöka ifrån vilken plats i sig själva man agerar – vilken motivation och drivkraft som styr för att sedan öppet och ärligt kunna visa sitt uppsåt och genom det aktivt arbeta med sin personal kring dessa värderingar. Det var intressant att höra hur dialogen om dessa frågor växte fram mellan de erfarna ledarna, som fanns i bägge grupperna, och de andra deltagarna med ömsesidig respekt och med stor lyhördhet.

Resonemanget gick sedan vidare till att det var viktigt att de anställda i en process fick förklara vad värderingarna betydde för var och en så att en diskussion kunde uppstå för att säkerställa att man förstod varandra. Som ett exempel berättar informant 16 : *Om man har ett företag med många anställda där hälften av personerna kommer ifrån 40 olika länder och ordet öppenhet var en av de grundläggande värderingarna så betyder det olika beroende på varifrån man kommer. Då var vi tvungna att diskutera väldigt noga, vad betyder det för dig, sen sa vi också, vad betyder det inte – så att man satte in det på någon form av skala, med en gräns vad det inte var. När det var väl förankrat då var visionen stark och alla skulle åt*

samma mål. Det fanns enighet att en gemensam och delad värdegrund skulle utgöra det fundament som är nödvändigt för att en värd ska kunna agera med närvaro, öppenhet och autenticitet i mötet.

I en av grupperna tog man upp det man benämnde som ett mantra för värdskap; OMA som beskrevs som omsorg och medvetenhet i allt. Med detta menades att när man går in i någonting så skall man hela tiden tänka på att det man gör, det gör man av ren omsorg, där hjärtat är med och där man har en ärlig avsikt. *Om man förmedlar det till både medarbetare och vänner så smittar det av sig, och då vinner alla så småningom.*(9)

Prototyp – implementering i bransch och utbildning

Resultatet som de bägge grupperna kom fram till i prototyparbetet var förvånansvärt samstämmigt. Man var helt överens om att det behövdes en stor förändring av synsättet i branschen för att utveckla ett gott värdskap och att det krävde en helt annan typ av utbildning – man ville se en utbildning på universitetsnivå i praktiskt värdskap med människan i fokus. Informant 12 ifrågasatte dagens utbildning på RHS genom att säga: *Jag tycker det är så konstigt att vi har ett ämne som handlar om värdskap, så finns det ingen kurs om människan, det är så himla konstigt. Göra det (värdskap) lika viktigt som ekonomikurserna... det är precis lika viktigt om inte viktigare.*

Informanterna benämnde den nya utbildning man vill se som en värdskola/världskapsakademi. Syftet menade man skulle vara att arbeta med modet att ge värdskap utifrån en grundsyn att varje människa är individ nog att axla ett värdskap. Det skulle vara en utbildning där stor vikt skulle läggas på personlig utveckling. Utbildningen skulle innehålla case och behandla nyckelord inom värdskap så som framkommit i workshop genom att ha ett värdegrundsarbete i fokus. För att tydliggöra dessa nyckelord kom informanterna fram till att det behövs fler studier som tar fram både goda och dåliga exempel på värdskap och konsekvenser av dessa så att man kan förstå skillnaden. Man menade att orden är viktiga och att det behövs en genomgång av vilka begrepp som ska användas i förståelse av värdskap. Det är enligt informanterna av vikt att det i en sådan utbildning ingår att både ge och ta värdskap genom praktisk handling. Eftersom man menade att en central del i en kunskapsinhämtning om värdskap är att man som individ själv möter och känner ett värdskap som berör – med sin egen kropp, sina sinnen – att man låter sig beröras. Informanterna menade att dessa delar skulle ingå i utbildningen:

- hur man organiserar och planerar ett värdskap
- teoretisk och praktisk kunskap om mötet mellan människor
- uppföljning och reflektion

I samtalen kom man även fram till att utbildningen skulle göras som uppdragsutbildning för olika branschföretag som vill lära sig mer om värdskap.

Samtidigt som informanterna i dialogen gjorde det tydligt att en ny typ av utbildning var essentiell så löpte en annan central fråga parallellt som handlade om ledarskap. Informanterna menade att för att skapa en ny utbildning så skulle man först behöva utbilda ledarna och lärarna för de berörda institutionerna och ledare i branschföretagen. En förståelse för värdskap måste enligt informanterna börja hos individen (ledaren, läraren), för att det ska kunna sippra ut till studenterna, servitörerna, kockarna. Samtalet om ledarskapet ledde fram till ett förslag att utbilda, som man kallade dem, värdskapecoacher med branschkunskap. De skulle lära sig hur man arbetar fram ett fungerande värdskap i organisationer. De skulle coacha ledare i det grundläggande värdegrundsarbetet, i att hitta och uttala visioner och att stötja dem i arbetet med att göra värderingarna levande i vardagen.

I den ena gruppens prototyp uttalades en tidsplan med följande innehåll: i det kortare perspektivet skulle dels en referensgrupp och en kommunikatör anställas och senare även skapas en expertgrupp som tillsammans med universitetet skulle arbeta fram en ny utbildning samt arbeta med lobbyverksamhet för att sprida målbilden. En ny akademisk utbildning skulle tas fram innehållande människokännedom, beteendevetenskap, filosofiska ämnen, fysisk beröring. Utbildningens innehåll skulle handla om att förstå hur grupper fungerar samt kommunikation. Målgruppen skulle vara hotell och restaurangbranschen. I det långsiktiga perspektivet menade man att det skulle ske ett paradigmskifte från kunskapssamhälle till relationssamhälle.

Diskussion

I uppsatsen är det två frågeställningar som jag framför allt kommer att diskutera. Den första är en metoddiskussion om teori U och dess användbarhet och den andra är en resultatdiskussion som behandlar värdskap som berör.

Material och metoddiskussion

I studien möttes två olika grupper, på två olika hotell under tiden av ett dygn, från lunch till lunch. Grupperna bestod av personer från olika professioner inom hotell-och besöksnäring med ett intresse för fenomenet värdskap. Deltagarna genomgick en process i fem faser utifrån Scharmers (2007) teori U som används i förändringsarbete inom grupper och organisationer. Det som är det nya i metoden jämfört med andra processer är metodens fokus på sättet man är uppmärksam på och hur man förhåller till varandra i relationer (Scharmer, 2007; Belling, 2012). Metodens mål är att deltagarna ska förhålla sig närvarande, öppna och lyssnande, framför allt till det som växer fram i processen. Förändringen menar Scharmer (2007) finns just där, i det framväxande, vilket behöver upptäckas, uttalas och konkretiseras för att få en form.

Användbarheten hos Teori U som metod.

Har teori U som metod varit användbar för att aktörerna i studien skulle bli medvetna om och kunna uttrycka sig kring ett värdskap som berör? Deltagarna i bägge grupperna har genom metoden själva blivit berörda av det material som växte fram i processen mellan dem. Det var av vikt för studien att informanterna skulle erfara detta för att förstå vad en känslomässig beröring har för betydelse i en relation.

Metoden har genom sina fem faser succesivt hjälpt informanterna att mötas i en process som utmanat deras invanda föreställningar om möten och sätt att kommunicera på. Deltagarna var beredda att hänge sig i samtalen på ett sätt som drev processen framåt. Att flera av informanterna tillät sig bli berörda och förhöll sig öppna för vad som hände på det känslomässiga planet skapade en känsla av stark gemenskap i gruppen. Vilket sammanfaller med den autentiska närvaro och djupa känsla av gemenskap och uppriktighet som Scharmer (2007) beskriver i presencingfasen. Även om det ibland uppstod en upplevelse, vad jag tolkar som, förlägenhet hos vissa informanter så stannade alla ändå kvar i rummet. De stannade kvar i sin sårbarhet vilket enligt Jordan (2008) stärker öppenheten i en relation. Jag tror att det var den tillåtande atmosfären som växte fram mellan informanterna som gjorde att de började delge varandra mer personligt material kopplat till sina professionella erfarenheter. Den personliga och privata zonen upplevs av många som en okänd zon menar Darsø (2004) vilken man inte brukar blanda in den en professionella yrkesmiljön. Att den privata zonen i processen öppnades upp tror jag är en viktig aspekt som fört till att informanterna kom i kontakt med sina egna

grundvärderingar (ibid.). Detta i sin tur gjorde att de blev berörda av processen.

Metoden har möjliggjort för informanterna att se sig själva och sitt eget ansvar i en värds-kapsprocess. Genom att de förhöll sig öppna och tillät sig bli berörda kunde de använda känslan av att bli berörd som en signal till reflektion, i stället för att gå in i skam och därmed stänga sig för relation (Jordan, 2008). Det visar också att de skiftade till den uppmärksamhetsform som Scharmer (2007) kallar *jag-i-dig* där man lyssnar utifrån förståelsen att man själv är en del av den kontext man ingår i. Vilket gör att man kan se på frågeställningen utifrån ett helt annat perspektiv än om man bara, som i *jag-i-det*, lyssnat efter det man redan vet. Genom att se sig själva på detta sätt fick informanterna i samtalen tillgång till annorlunda sätt att samtala om värds-kap på.

En viktig fråga att ställa är om man kan missbruka denna typ av öppenhet i en process där informanterna utelämnar så mycket av sig själva speciellt då alla stegen i denna studie filmades. Ja, och därför är det av största vikt att forskarna har ett etiskt förhållningssätt som bygger på att man ska behandla andra som man själv vill bli behandlad, att alltid betrakta de involverade som människor inte som objekt och att man utgår från det som är bäst för alla (Gellerman (1990) i Coghlan & Brannick (2010)). Dessutom är det av största vikt att det skedde en tydlig överenskommelse mellan forskare och informanter om hur materialet skulle användas och att informanterna säkerställdes anonymitet.

Aktionsforskarens roll

Metoden i sig räcker dock inte för att en U-process ska fungera. Informanterna i studien visade förtroende för oss forskare vilket var avgörande för resultatet. Detta berodde på att det redan från början fanns ett inbyggt förtroende mellan forskarna och ägarna/ledarna av hotellen samt att vi alla deltog i processen tillsammans. Det var inte någon som stod utanför och observerade processen utan vi var alla medskapare av handling, vilket är en viktig del av ett aktionsforskningsprojekt. Som forskare uttryckte vi våra egna tankar/känslor (förstapersons perspektiv), vi samhandlade i dialog med alla involverade (andrapersons perspektiv).

Det finns samtidigt risker med detta sätt att arbeta eftersom vi som forskare och ledare av processen inverkar på informanterna genom vår attityd, vårt kroppsspråk, vårt sätt att använda ord med utgångspunkt i vårt gemensamma intresse för de berörande aspekterna av värds-kap. Eftersom vi deltog med oss själva, så öppna och autentiska som möjligt och inte intog en

neutral position kunde vårt engagemang och intresse uppfattas som ett facit och därför verka styrande i processen.

Facilitering

En svaghet med metoden är att det inte utan vidare kan utföras en replikation av studien. Detta är en process som kräver en facilitator som har erfarenhet och kunskap om gruppers dynamik och en villighet att lita på att en process bär innehållet för att kunna koordinera det oförutsägbara. Det kräver också att de som faciliterar har arbetat med sig själva och sina blinda fläckar (Scharmer, 2007) med de tre motstånden; *Den dömande rösten*, *Den cyniska rösten* samt *Rädslans röst* (Scharmer, 2007) samt med rotprinciperna; det intentionella, det relationella och det autentiska (Belling, 2012) för att kunna möta och hantera detta i en grupp.

Det sätt på vilket vi faciliterade bägge workshops hade betydelse för resultatet. Ramarna för processen gavs högsta prioritet; att hålla tiden, ställa öppna och intresseväckande frågor, vara tydliga i instruktioner av övningar och att följa de strukturer vi bestämt. Men, att samtidigt vara kroppsligt och mentalt närvarande, lyhörda för processen och med varsamhet styra övergångarna mellan metodens olika faser så att de upplevdes både naturliga och dynamiska. Som forskare levererade vi inte några färdiga svar utan fokuserade på att låta informanternas röster styra innehållet. Tack vara ramarna kunde informanterna koncentrera sig om innehållet och fick genom det insikter om lösningar som de redan bar på genom samtalen med varandra.

Tid

Vi valde att träffas under ett dygn, från lunch till lunch för att inte uppta för mycket arbetstid av deltagarna i studien. I efterhand kan vi se att det hade varit optimalt med mera tid för prototyparbetet i fas fem som kunde varat längre och startat med en kreativ del och avslutats med den mer analytiska. Att först konkret bygga prototypen med händerna för att tillsammans se möjligheterna i det som skapades. Som byggmaterial kunde vi låtit informanterna hitta olika föremål som kunde symbolisera de olika ord man utkristalliserat i fas fyra. Lösningar som blir synliga för alla hade gjort att det funnits något konkret att samtala kring. Trots detta kändes tiden ändå rimligt tilltagen med tid för både dialog med andra och egen reflektion, speciellt med tanke på att alla hade tid att ”sova över saken”.

Validitet

En styrka med studien var att det var två olika grupper vilket gav möjlighet till viss kontroll av både de kvalitativa samt kvantitativa tolkningarna. Kanske dock ett allt för litet material

för att kunna dra några definitiva slutsatser av resultatet. För att kunna göra det hade det behövts ett större antal grupper samt kontrollgrupper. Trots detta så är det ändå intressant att det resultat som framkom i bägge grupper var förvånansvärt lika till sin karaktär vilket kan ge en indikation på att detta är ett område som kan vara värt att undersöka vidare.

Resultatdiskussion

Värdskap

Vad är värdskap? Kort kan man säga att det handlar om att en gäst ska känna sig välkommen, accepterad, trygg, känna välbefinnande och värme (Lashely, 2005). Begreppet är ofta sammankopplat med det som man inom service management kallar servicemötet som behandlar de sociala interaktionerna mellan personal och gäst. Etymologiskt berättar ordet värdskap om att skapa en gästvänlig gemenskap vilket intressant nog väsentligt skiljer det från den etymologiska bakgrunden till ordet service som relaterar till något man gör av plikt och lydnad. Kanske är det så att dessa begrepp är som siamesiska tvillingar som behöver varandra för att kunna överleva? Informanterna talade mycket om vikten av att noga planera en värdskapshändelse för att kunna vara där med sig själva. Detta tolkar jag som att de då talar om servicebegreppet. Service skulle kunna beskrivas som något man gör, som går att planera och som ingår i det som en gäst förväntar sig medan värdskap är något man är, som inte går att planera och som därför ligger utöver det förväntade. Om värdskap är något man är, en egenskap (Telfer, 2004) så behöver vi som Gunnarsson och Blohm (2002) hävdar; ta ansvar för hur vi möter varje dag, varje ögonblick, varje människa. Att arbetet börjar med att välkomna oss själva, för att kunna välkomna den andre (ibid).

Relationssamhälle

Det är intressant att informanterna i bägge grupper menar att det behöver ske en simultan utveckling i både utbildning och bransch som på sikt ska leda till ett paradigmskifte från kunskapssamhälle till relationssamhälle. Paradigm är ett mycket kraftfullt ord och tyder på att frågan berör något grundläggande hos informanterna. I resultatet beskrivs en avsaknad av kunskap hos branschen kring vikten av immateriella värden, det vi brukar kalla mjuka värden. Man uttrycker en brist på kunskap av vad som sker i själva mötet, vad det är som skapar relation vilket man benämner som t.ex. människokunskap, filosofi, beröring. Kanske är det kraften i den avsaknaden som tar sig uttryck i ordet paradigm?

Förändringsprocesser

I större verksamheter inom besöksnäringen har man idag standardiserat i frontverksamheten då man skapat tydliga regler för det sätt man vill att värdskapet ska levereras, utifrån förutbestämda mallar. Man vill vara säker på att servicemötet ska vara konsekvent (Lainpelto & Lainpelto, 2012). Detta ger inte mycket utrymme för den som möter gästen att vara autentisk i sitt värdskap. I stället för att standardisera på detta sätt skulle man alltså tänka sig att differentiera fronten i en verksamhet genom att göra ett genomgripande visions- och värdegrundsarbete inom hela företaget. Avgörande för resultatet av en sådan förändringsprocess är att ledningen av verksamheten är med i arbetet (Scharmer, 2007). Annars blir det inget hållbart resultat och inte något kraftfullt fundament för frontpersonalen att arbeta utifrån i sitt värdskap. Detta kräver ett medvetet ledarskap som har en klar vision vilket ligger i linje med den rapport BFUF utgav 2013 där ett klart och ärligt varumärkesarbete är något som man förutspår kommer att bli viktigt för att attrahera de personer som vill arbeta i samma riktning. Det stärker även relationerna inom företaget vilket minskar personalomsättningen (Lashely, 2008) som idag är hög i branschen.

Ett gott värdskap är ett värdskap som berör

Resultatet av denna studie visar att vi kan hitta nyckelord för ett gott värdskap. De två grupperna har genom sina processer och avslutande prototyparbete kommit fram till ord och uttryck för vad som formar ett gott värdskap, det jag kallar ett värdskap som berör. Det som vi ser i resultatet är att det inte är ett generellt begrepp som man kan skriva i en manual utan det är något som växer fram mellan människor – i relation. Vi ser att kvaliteten av relationerna är beroende av den kontext där mötet äger rum. Det beror också på utifrån vilken utgångspunkt i sig själva de som möts agerar som t.ex. en trygg, rädd, eller cynisk plats. De möten som skedde mellan deltagarna i de bägge workshops hade övervägande en karaktär av innerlighet med inlyssnade kvaliteter och autenticitet, med en upplevelse att vara där med sig själv. En värd med dessa kvaliteter och mod att vara närvarande i stunden har en god möjlighet att erbjuda ett värdskap som berör en gäst och som kan skapa upplevelser värda att återvända till.

Slutsats

Den som i sitt arbete ska möta en gäst eller en kund kommer inte undan frågan om vad det är som sker i själva mötet. Vi talar om risk för känslomässig utmattning i situationer där värden i mötet med gästen inte kan vara sann utan måste dölja sig själv för att passa in i en bestämd mall. Kanske behöver vi undersöka andra möjligheter som ser på vad som händer om vi

utbildar i det som gör oss mer öppna, närvarande och autentiska. Sådant som kan hjälpa oss förstå hur vi kan hantera oss själva i mötet med olika typer av gäster och olika typer av bemötande. Undersöka vad vi skulle behöva för att skapa emotionell harmoni och slippa spela teater för att istället vara mer oss själva på arbetsplatsen.

Värdskap handlar om att med kärlek formge en upplevelse av ett frirum dit gästen kan komma och känna sig säker, okränkbar och i gemenskap.

Denna mening, som är en sammanfattning av det den etymologiska grunden för orden värdskap och hospitality, uppsummerar enligt mig det resultat som kom fram ur det empiriska materialet i studien. För att formge och upprätthålla ett sådant frirum tror jag att det krävs ett etiskt förhållningssätt, en stor portion självinsikt, passion för bemötande och modet att förhålla sig öppen och sårbar – för att förstå när frirummets kvaliteter förändras. Det som studien visar är att det skulle behövas mer forskning som tar fasta på dessa kvaliteter. Att skapa verkliga case i branschen där man undersöker dessa aspekter från både ett första person-, andra person- och tredjepersonsperspektiv för att kunna se värdskapet från ett helhetsperspektiv. Det skulle kunna vara ett sätt att skapa innovation i bemötande.

Referenser

Källor: Två workshops på två olika hotell, genomförda tillsammans med företrädare för hotell- och besöksnäring. Filmavsnitt och transkriberat material förvaras hos uppsatsens författare. Annika Göran Rodell, Nannagården, Sångshyttan 20, 712 93 Hällefors.

Alexakis George (2011). Transcendental leadership: The progressive leader's silver bullet. *International journal of Hospitality Management* 30 (2011) 708-713, United States.

Baldwin, Christina & Linnea, Ann (2010). *The Circle way, a leader in every chair*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers Inc

Belling, Lone (2012). *Teori U som ramme for innovativ organisationsudvikling*. Författaren och Dansk Psykologisk Forlag

Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond (BFUF) (2013). *Sveriges mest attraktiva bransch*. Hämtad från:

http://bfuf.se/wpcontent/uploads/2013/04/BFUF_rapport_1_2013_Sveriges_mest_attraktiva_bransch1.pdf

Bitner, Mary Jo; Booms, Bernard H.; Stanfield Tetreault, Mary (1990). *Journal of Marketing* Vol. 54, No. 1, s. 71-84.

Björk, Nina (2012). *Lyckliga i alla sina dagar: om pengars och människors värde*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Brearley Laura & Darsoe Lotte (2008). In Knowles Gary & Cole Ardra: *Handbook of the arts in Qualitative Research*. USA: SAE Publications, Inc.

Brown, Juanita & Isaacs, David (2005). *The world café, shaping our futures through conversations that matter*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Czepiel, J.A., Solomon, M.R., Surprenant, C.F. and Gutman, E.G. (1985). "Service encounters: an overview", in Czepiel, J.A., Solomon, M.R. and Surprenant, C.F. (Eds), *The Service Encounter. Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*, Lexington Books, Lanham, MD.'

Coghlan, David & Brannick, Teresa (2010). *Doing action research in our own organisation*. London: SAGE Publications Ltd.

Darsø, Lotte (2004). *Artful Creation: Learning Tales of Arts in Business*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.

Echeverri, P. (1999). *Servicemötets kommunikation. En videobaserad analys av bemötande med tonvikt på ickeverbal kommunikation*. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, CTF Karlstads universitet, Karlstad.

Eksell, Jörgen (2013). *Värdeskapande gästfrihet: hur gästfrihet som värde ramas in, etableras och förhandlas i hotellbranschen*. Lund: Lunds Universitet.

Engdahl, Emma (1999). Den sociala kroppen som känslans boning: ett utkast till en teori om vårt emotionella jag. *Dansk Sociologi*, vol. 10, nr.1.

Enz, Cathy (2011). Anteckningar förda vid föreläsning Loka Brunn 110405, förvaras hemma hos författaren.

Grönroos, Christian(1990). *Service management and marketing*. England: Lexington Books.

Gunnarsson, Jan & Blohm, Olle (2008). *Det goda värdskapet: konsten att få människor att känna sig välkomna*. Stockholm: Dialogos förlag, fjärde upplagan.

Gupta, Sudheer & Vajic, M. (2000). The contextual and dialectical nature of experiences, in Fitzsimmons, J.A. and Fitzsimmons, M.J. (Eds), *New Service Development. Creating Memorable Experiences*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Gustafsson, Inga-Britt; Öström, Åsa; Johansson, Jesper; Mossberg, Lena (2006). The Five Aspects Meal Model: a tool for developing meal services in restaurants in *Journal of Foodservice*, Volume 17, s. 84–93.

Hanefors, Monica (2010). *Värdskap inom turism och resande*. Lund. Studentlitteratur.

Hedberg, Lennart (2004). *Så skapades den högre restaurangutbildningen i Grythyttan*. I: Tid för måltidskunskap. Örebro: Universitetsbiblioteket.

Heide, Morten & Grønhaug, Kjell (2006). Atmosphere: conceptual issues and implications for hospitality management, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 6, pp. 271-86.

Hildebrandt, Sten; Stubberup, Michael; Nielsen, Matias, I.S.W; Chone, Elad, Jair (2012). *Introduktion till teori U*. København: Gyldendal Business.

Hochschild, Arlie Russel(1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.

Imber-Black, Evan & Roberts, Janine (1998). *Rituals for our times*. London: Jason Aronson Inc.

Jordan, Judith V. (2008). Valuing Vulnerability: New Definitions of Courage. *Women & Therapy*, 31: 2, 209 — 233.

Jørgensen, Stine Ella; Bohmann Rasmussen, Sussie; Engbirk Friis, Fie Amalie; Gestelev Jacobsen, Joan; Lycke Linde, Sisse; Hjorsø Schmidt, Anna; Maria Dühr, Tine (2012). *En kritisk teorit udvikling av Teori U*. Roskilde: RUDAR.

Lainpelto, Jack & Lainpelto, Katrin (2012). *Den dolda kunskapen: en bok om serviceyrket inom hotell och restaurang*. Lund: Studentlitteratur.

Lashley, Conrad (2008). Studying Hospitality: Insights from Social Sciences, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8: 1, 69 -84.

Lashley, Conrad; Morrison, Alison; Randall, S. (2003). *My most memorable meal ever: hospitality as an emotional experience*. In: *Culinary Taste: Consumer Behaviour in the Restaurant Industry*. Hospitality, Leisure and Tourism . Butterworth Heinemann, s. 165-184.

Lashley, Conrad; Lynch Paul; Morrison, Alison (2007). *Hospitality: a social lens*. Oxford: Elsevier.

Lashley, Conrad & Morrison, Alison (2004). *In search of hospitality - theoretical perspectives and debates*. Oxford: Elsevier Butterworth – Heinemann.

Mattila & Enz, Cathy (2002). The Role of Emotions in Service Encounters. *Journal of Service Research* May 2002 4: 268-277.

NordicChoice Hotels (2014). *Affärsidé*. Hämtad 2014-08-12 från:
<https://www.nordicchoicehotels.se/om-nordic-choice-hotels/vision-och-affarside/vision-och-affarside/>.

Normann, Richard (1991). *Service Management, Strategy and Leadership in Service Business*. Chichester: John Wiley & Sons.

Scandic (2014). *Affärsidé*. Hämtad 2014-08-12 från:
<http://www.scandichotels.se/Global/Fact%20sheets/Fact%20sheet%20about%20Scandic%20SE.pdf>.

Scharmer, Otto (2007). *Theory U: leading from the future as it emerges*. Cambridge(MA): SOL(The Society for Organizational Learning Inc).

Schneider, Benajmin & White, Susan, S. (2004). *Service Quality. Research Perspective*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

SEO, Svenska akademins ordbok (2011). *Skapa*. Hämtad från <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>

SEO, Svensk etymologisk ordbok (2011). *Fri*. Hämtad 2011-05-10 från <http://runeberg.org/svetym/0304.html>

SEO Svensk etymologisk ordbok (2011). *Gäst*. Hämtad 2011-05-10 från <http://runeberg.org/svetym/0304.html>

SEO, Svensk etymologisk ordbok (2011). *Hospitalis*. Hämtad 2011-05-10 från <http://runeberg.org/svetym/0331.html>

SEO, Svensk etymologisk ordbok (2014). *Service*. Hämtad 2014-05-10 från <http://runeberg.org/svetym/0794.html>

SEO, Svensk etymologisk ordbok (2011). *-skap*. Hämtad 2011-05-10 från <http://runeberg.org/svetym/0816.html>

Svensk etymologisk ordbok (SEO). (2011) *Värd*. Hämtad 2011-05-10 från <http://runeberg.org/svetym/1259.html>

Svensk etymologisk ordbok (SEO). (2011) *Värd*. Hämtad 2011-05-10 från <http://runeberg.org/svetym/1258.html>

Svingstedt, Anette (2012). *Servicemötet praktik: på en tingsrätt, ett äldreboende och ett hotel.*, Lund: Institutionen för Service management, Lunds universitet.

Telfer, Elizabeth (2004). The philosophy of hospitableness. Ingår i: Lashley, Conrad & Morrison, Alison (Red) *In search of hospitality - theoretical perspectives and debates* (38 - 55) Oxford: Elsevier Butterworth – Heinemann.

Vetenskapsrådet (2014). *Forskningsetiska principer: inom humanistisk – samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2014-08-25 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Wheatley, Margaret, J. (2009). *Turning to one another: simple conversations to restore hope to the future*. San Francisco CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Zohar, Danah & Marshall, Ian (2000). *Spiritual Intelligence: The Ultimate Intelligence*. London: Bloomsbury.

Warde, Alan & Martens, Lydia (2001). *Dining Out*. London: Sage.

Wiktionary (2014). *Servitium*. Hämtad 2014-07-27 från <http://en.wiktionary.org/wiki/servitium>

Bilaga 1. Inbjudan till workshop.

Välkommen till dialog



Värdskap som berör

Du som är inbjuden tillhör en grupp människor med intresse för utveckling av ämnet värdskap. Vi möts under 1 ½ dag på Hotell x. Tillsammans undersöker vi vad värdskapetsbegreppet kan innebära, vad service/hotell- och restaurangbranschen skulle behöva utveckla för att bedriva ett gott värdskap. Vilka goda exempel bär gruppen gemensamt?

Vi möts genom att använda hela människan i kropp, rörelse, dialog och reflektion vilket till slut ska resultera i att skapa konkreta modeller för framtiden.

För workshopen rekommenderar vi deltagarna att ha kläder som tillåter både rörelse och lek, dessutom kläder för utevistelse under ett par timmar.

Program:

torsdag xxx

11.00 – 12.00

Incheckning

12.00

Lunch och presentation av forskningsprojekt

13.00

Inledning workshop



fredag xxx

14.00

Avslutning workshop

Till inledning av workshop ber vi dig ta med ett föremål som, för dig, symboliserar värdskap

Workshopledare:

Tobias Nygren: Akademichef vid Restaurang- och hotellhögskolan i Grythyttan, Örebro Universitet. Tobias har disputerat i måltidskunskap, med fokus på mat- och vinkombinationer. Har jobbat i matsal på restaurang och även drivit restaurang. Tobias har ett starkt engagemang i *Friskis och svettis* och kompetensutvecklas idag inom fältet *mänskliga möten*.

Annika Göran Rodell: Adjunkt i Måltidskunskap vid Restaurang- och hotellhögskolan, i Grythyttan, Örebro Universitet. Projektledare för etableringsprojektet. Annika är kursansvarig för Estetisk gestaltning 7,5 hp och Evenemangskunskap 30 hp. Driver även företaget Uttryck som arbetar med facilitering av möten, personlig utveckling, individuellt och i grupp. Terapeut, konstnär och musiker.