

Henrik Vejlgaard

Connie Bang Jensen

Camilla Herman

Professionelt værtskab 2.0

Værtskab i en digitaliseret verden

Forfattere:
Henrik Vejlgård (red.)
Connie Bang Jensen
Camilla Herman

Version 1.0
© Copyright 2025 by forfatterne
Denne rapport er i publicistisk forstand et såkaldt
arbejdsblad. Den har derfor ikke et ISBN nr.
Korrektur: Dorte Andersson
Fotograf: Ebbe Forup
Layout: Ulla Korgaard, www.designeriet.com

Oversigt over alle projektdeltagere, der har deltaget i
projektet, kan ses i bilag.

Denne publikation er gratis. Den kan downloades fra
denne hjemmeside: www.eaavidendk

TAK

Tak til alle vores respondenter og informanter:

Tak til studerende på uddannelsen til Service- og
oplevelsesøkonom der har bidraget med dataindsamling.

Tak til lektor Per Bergfors for hjælp til analyser
gennemført af IBM Watson supercomputeren.

Indhold

	Forord	5
	Om projektet og denne publikation	7
1	Vores grundlæggende forståelse af værtskab	9
2	Professionelt værtskab i en digitaliseret verden: Sammendrag af projektets dataindsamling	21
3	Front stage-begrebet: Hotellobbyen som en scene	29
4	Konceptet for front stage-værtskab er udviklet sammen med hotelervhvervet	33
5	Værtskabstrappen: Fem trin på vej mod en professionel værtskabskultur	35
6	Værtskabsblomsten: Syv fokusområder i værtskabet	38
7	Kan AI-assistenten udøve værtskab?	41
	Bilag er tilgængelige i en separat publikation	
	BILAG 1: Projektgruppen	
	BILAG 2: Metode og dataindsamling	
	BILAG 3: De otte elementer i front stage-værtskab	
	BILAG 4: Værtskab på engelsk	
	BILAG 5: Udvalgte referencer	

Forventninger til værtskab er ikke blevet lavere som følge af digitaliseringen i hotel-erhvervet



FORORD

Et bidrag til udvikling af det professionelle værtskab

en tid hvor digital kommunikation og AI-chatbots buldrer frem, er det også for hoteller og andre overnatningssteder bydende nødvendigt at omstille sig til en hverdag, hvor kontakten til gæsterne ændrer karakter. Det kræver udvikling af en egentlig værtskabskultur – og træning i den, hvis man som overnatningssted skal være konkurrencedygtig og leve op til gæsternes forventninger til værtskab. Forventninger som – viser vores data – ikke er blevet lavere som følge af digitaliseringen i hotel erhvervet.

Hvordan kan man som overnatningssted gå til opgaven med at øge fokus på det professionelle værtskab? Hvordan arbejder man systematisk og dedikeret med at skabe en kultur, der er gennemsyret af det gode værtskab? Svaret er, at der kræves en dedikeret, fælles indsats fra både ledere og medarbejdere, så der skabes et solidt grundlag, som alle arbejder ud fra.

Digitaliseringen indebærer som udgangspunkt færre kontaktpunkter mellem medarbejder og gæst. En analyse af vores indsamlede data har gjort os klogere på en række vigtige opmærksomhedspunkter, som det enkelte overnatningssted med fordel kan arbejde med for at styrke fokus på et professionelt værtskab.

Disse opmærksomhedspunkter præsenterer vi i denne publikation.

God læselyst!

Henrik Vejgaard (projektleder)
Camilla Herman
Connie Bang Jensen

Læsevejledning

Man kan læse alle kapitler, eller man kan vælge at læse nogle af kapitlerne. Vi har lavet nedenstående læsevejledning til kapitler, man kan læse alt efter ens formål med læsningen.

Hvis du hurtigt vil blive klog på resultater og værktøjer
Kapitlerne 2, 6 og 7

Hvis du (også) vil have en grundlæggende forståelse af værtskab
Kapitlerne 1, 2, 3, 5 og 6

Hvis du vil have viden om baggrund og metode
Kapitlerne 1 og 4 samt bilag 2 og 3

Om projektet og denne publikation

Projektgruppen, der står bag denne publikation, så en vækst i udbredelsen af apps målrettet hotelerværet, og vi blev nysgerrige på, om hotellers værtskab kunne udfoldes i de nye digitale kanaler.

2022, da vi definerede forskningsprojektet, var kunstig intelligens ikke så sofistikeret, som det siden er blevet med gennembruddet for ChatGPT og andre AI-værktøjer. Vi var begyndt at indsamle data om digitale kommunikationskanaler (digitale gæste-apps), da vi og alle andre oplevede et boom i AI-chatbots, der hurtigt overtog en del af den digitale kommunikation mellem virksomheder og deres kunder – herunder også mellem hoteller og deres gæster. Pludselig forekom det ikke så relevant at studere indholdet i e-mails og andre digitale kommunikationskanaler. Vi forudså – korrekt kan vi se i dag – at AI-chatbots og anden AI-generet kommunikation ville stå for en stadig større del af kommunikationen med gæster på flere og flere overnatningssteder i Danmark.

Konkurrenceparameter

Både i og uden for hotelerværet – forudså man, at den digitale udvikling vil føre til reduktioner i antallet af medarbejdere på overnatningssteder, som følge af at mange fysiske gæsteinteraktioner kan erstattes med digitale interaktioner.

Vi ser også en udvikling, som går i retning af, at der vil ske nogle ændringer i den funktion, som overnatningsstedernes frontoffice-medarbejdere har. Her skal Erhvervsakademii

København som uddannelses- og forskningsinstitution bidrage til at forstå den omstilling, der sker i erhvervet. Med input fra den dataindsamling, som allerede var foretaget, valgte vi derfor i projektgruppen at skifte fokus til at se på, hvordan overnatningssteder kan arbejde med denne omstilling og fastholde et professionelt værtskab som et afgørende konkurrenceparameter.

Anvendelig forskning

Vi har valgt at dele vores nye viden i denne publikation. Vores viden er baseret på anvendt forskning, og rapporten har hovedsagelig fokus på, hvordan overnatningssteder kan bevare en for alle parter meningsfuld kontakt hotel og gæst imellem – og omstille sig til og udvikle nye tilgange i en tid med øget selvbetjening.

I denne publikation har vi fravalgt den klassiske akademiske fremstilling i forskningsrapporter med hovedfokus på teori, metode, dataindsamling og analyser efterfulgt af en konklusion. I stedet har vi fokus på konklusioner og værktøjer, som er inspireret af vores analyser. Den interesserede læser kan få et overblik over de anvendte metoder og dataindsamlingen i bilagene.



AI-generet kommunikation vil stå for en stadig større del af kommunikationen med gæster på flere og flere hoteller

Uden en gæst er der ikke noget
værtskab -og i øvrigt heller
ikke en serviceleverance



KAPITEL 1

Vores grundlæggende forståelse af værtskab

Værtskab – det at være vært – er et ord, der knytter sig til hotel- og restauranterhvervene, men i stigende grad også til andre serviceerhverv. Det er måske ikke ubetinget nemt at definere værtskab på stående fod, selv når man arbejder i erhvervene, men ordet har en ganske bestemt betydning i hotel- og restauranterhvervene.

Den grundlæggende serviceydelse, som et overnatningssted leverer, er en seng at sove i. Hvordan man leverer denne serviceydelse kan variere i forhold til det enkelte steds målgruppe og koncept.

Inden for service management taler vi om, at serviceleverancen handler om tilgængelighed, interaktion og kundedeltagelse i serviceleverancen¹. Interaktion handler om den kontakt, der er mellem virksomhedens medarbejdere og virksomhedens kunder/gæster og/eller mellem virksomhedens systemer og virksomhedens gæster. Fra ordbørgernes definition af begrebet værtskab ved vi, at det – i al sin enkelhed – er det at være vært. Men det er måske ikke så enkelt endda. At være vært er noget, som mennesker kan være. Det kan være en rolle, vi påtager os i vores private liv, men det kan også være en professionel rolle i visse serviceerhverv. Det er i interaktionen mellem en vært og en gæst, at selve værtskabet kan praktiseres. Man kan godt have en serviceleverance uden værtskab, men man kan ikke have værtskab uden en serviceleverance. Værtskab fordrer altid, at der er en serviceleverance. Man kan ikke bare

sælge/levere værtskab som en serviceydelse, da værtskab ikke er en serviceydelse i sig selv.

Personlig interaktion

Professionelt værtskab er en emotionel relation mellem en vært og en gæst – en relation, der ikke kan kommerialiseres som en selvstændig serviceydelse. I praksis kan serviceleverancen og udøvelsen af professionelt værtskab sjældent adskilles, da leveringen af en serviceydelse og udøvelsen af værtskab er vævet sammen i den kontakt, der er mellem vært og gæst.

Men analytisk kan vi godt skelne mellem en serviceleverance og værtskab, og det gør vi, når vi studerer værtskab: Vi kan beskrive og analysere en serviceleverance med en række service management-begreber, og vi kan beskrive udøvelsen af værtskab med en række kommunikative, psykologiske og socialpsykologiske begreber.

I vores tilgang til værtskab er kommunikation² en proces, hvor deltagerne skaber og deler information med hinanden for at opnå en

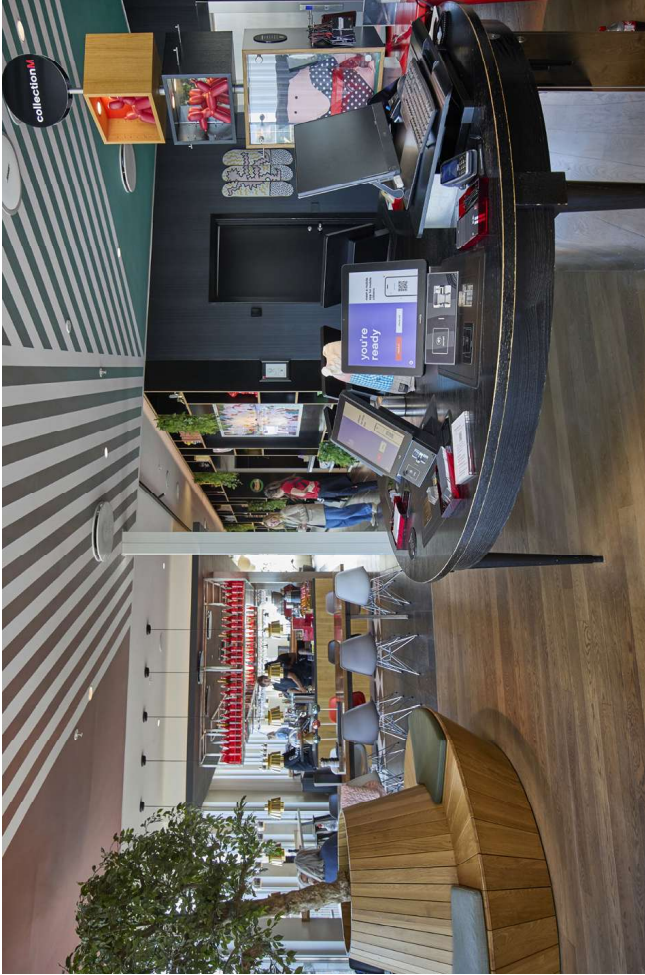
1. Grönroos, C. (2015): *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. John Wiley & Sons

gensidig forståelse”². Værtskab udøves altså ikke af en vært alene, men skabes i en personlig interaktion mellem en vært og en gæst.

Som allerede anført: Uden en gæst er der ikke noget værtskab (og i øvrigt heller ikke en serviceleverance). Værtskab definerer vi som ansigt til ansigt-kommunikation, hvor verbal, para-verbal og non-verbal kommunikation bruges til at skabe en relation mellem vært og gæst(er).

Gæstfri atmosfære

I værtens kommunikation er målet at skabe en positiv og mindeværdig oplevelse for gæsten gennem venlighed, opmærksomhed og personlig service; det indebærer også at skabe en atmosfære af gæstfrihed og velkomst, hvor gæsten føler sig værdsat og godt tilpas.



2. Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations*. Free Press. Citatet er oversat fra engelsk til dansk.

Fem konklusioner fra tidligere forskning i professionelt værtskab

I 2020-21 gennemførte det daværende Copenhagen Business Academy sammen med Erhvervsakademi Lillebælt et 2-årigt forskningsprojekt om professionelt værtskab på danske hoteller og restauranter. På de følgende sider præsenterer vi fem konklusioner fra dette forskningsprojekt. Konklusionerne repræsenterer den grundlæggende forståelse af professionelt værtskab, som nærværende forskningsprojekt bygger på.

Har man allerede viden om og erfaring med værtskab, kan man kan springe de følgende sider over og gå direkte til kapitel 2 med konklusionerne fra nærværende forskningsprojekt.

- Konklusion nr. 1:
Følelser og relationer i serviceleverancen
- Konklusion nr. 2:
Uformel og afslappet: Professionelt værtskab i Danmark
- Konklusion nr. 3:
Observation af gæstens sprog og beklædning: Et redskab i værtskabet
- Konklusion nr. 4:
Afkodning af gæstens udtalte behov
- Konklusion nr. 5:
At kunne gå fra observation til handling: En vigtig kompetence i værtskab

Professionelt værtskab i Danmark
Professionelt værtskab i danske serviceerhverv (2020-2021). Uddragene, der gengives i nærværende publikation, er fra fem <i>conference papers</i> (videnskabelige konferenceoplæg). Uddragene er en oversættelse og bearbejdning af (hovedsagelig) introduktion og konklusion. Abstracts, afsnit om metode og dataindsamling, analyseafsnit samt referencer er konsekvent udeladt, men kan findes i originalteksterne på www.eaviden.dk . Oversat, forkortet og bearbejdet af Henrik Vejlgård.

KONKLUSION NR. 1

Følelser og relationer i serviceleverancen

Mennesker har i umindelige tider både været værter og gæster. Historisk set var værtskab i kommerciel sammenhæng forbundet med kroejere, hvor værten, ofte et ægtepar, serverede mad og drikke samt tilbød overnatning til betalende gæster. At være vært var en profession. I dag ser vi hotelovernatning og servering af mad og drikke som serviceydelser inden for hotel- og restauranterhvervene. Denne udvikling har også ændret selve værtsrollen og givet plads til jobtitler som fx tjener, restaurantchef, hotelreceptionist og hotelchef. Uanset den præcise stillingsbetegnelse leverer tjenerne og receptionister en service. Spørgsmålet er dog, om der er en forskel på at være tjener, receptionist etc., og at være vært. Altså er der forskel på at levere en serviceydelse og at udøve værtskab. Og hvis der er, hvad består forskellen så i?

Konklusionen i vores tidligere undersøgelse var, at der er forskel på serviceleverance og værtskab. Selvom det for nogle medarbejdere i hotel- og restauranterhvervene kan være svært præcist at definere forskellen, er de bevidste om forskellen: Essensen af værtskab er at skabe en følelsesmæssig forbindelse til gæsten, hvor omsorg for gæsten er det centrale element.

Værtskab og service

Det er veldokumenteret i forskning og praksis, at følelser spiller en rolle i leverancen af serviceydelser i hotel- og restauranterhvervene.

Når man ser på forskellen på en serviceleverance med og uden værtskab, bliver det tydeligt, at den følelsesmæssige dimension knytter sig til værtsrollen og ikke til selve serviceleverancen. Værtskab er en integreret del af serviceleverancen, men samtidig noget særligt. Noget, der rækker ud over den rene serviceydelse. Fordi værtskab er en del af serviceleverancen, kan det være svært at afgøre, om det er en tilføjelse til serviceleverancen eller en uadskillelig del af den. I kommercielle sammenhænge er det nemlig stort set umuligt at udøve værtskab uden samtidig at levere en serviceydelse. Dette adskiller sig fra privat gæstfrihed, hvor værtsrollen kan udøves uden at inkludere mad, drikke eller overnatning – fx når venner og familie mødes blot for at være sammen.

Den professionelle kontekst

I en professionel kontekst kan værtsrollen ikke adskilles fra selve serviceydelsen.

Værtsrollen opstår i kraft af den personlige interaktion mellem medarbejder og gæst i et kontaktpunkt, og det er kun i disse øjeblikke, at værtsrollen kan udøves. At udøve værtsrollen – at skabe en relation til gæster – er ikke begrænset til hotel- og restauranterhvervene. I andre erhverv kaldes det måske ikke værtskab, men intentionen om at opbygge en relation til kunderne er ofte den samme.

KONKLUSION NR. 2

Uformel og afslappet: Professionelt værtskab i Danmark

Den adfærd, som en vært udviser over for gæster særligt på klassiske luksushoteller, udspringer af nogle anerkendte sociale ritualer, formaliteter eller "etikette", der kan spores helt tilbage til middelalderen.

De klassiske luksushoteller eksisterer stadig i det 21. århundrede. Et eksempel er den amerikanske Ritz-Carlton-hotelskæde, der stadig anvender mottoet: "We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen".

Denne form for service stammer ifølge forskning fra den adfærd, der i århundreder har været blandt hoffolk ved de europæiske kongehuse. Formalitet i en hotelkontekst handler om en respektfuld fysisk afstand mellem vært og gæst, en høflig og korrekt adfærd samt en begrænset grad af fortrolighed. Luksushoteller er ikke længere udelukkende præget af formel adfærd. Nye luksuskoncepter som boutiquehoteller og *up-market* hotelskæder kan have et mere afslappet og uformelt værtskab.

Social etikette

Hvis "formel" erstattes med "uformel" vil de sociale ritualer, som gæsterne oplever, adskille sig fra dem, der findes på klassiske luksushoteller. De sociale ritualer handler om, hvordan gæster behandles ved ankomst og afsked, fx med udsagn som "Velkommen," "Tak for besøget" og "På gensyn". Disse ritualer markerer gæstens status som en person, der skal betjenes. Derfor skal medarbejderne have visse sociale færdigheder og kende hotelkulturens høflighedskodeks, altså dens sociale etikette.

Mange former for social etikette handler om variationer af formalitet. Formalitet er ikke nødvendigvis noget overfladisk eller

meningsløst, men kan være med til at strukturere forholdet mellem værter og gæster. Hilsner og afskeder er eksempler på formaliseret social interaktion, men graden af formalitet kan variere betydeligt.

Sociale ritualer og praksisser er ikke statiske, men forandrer sig over tid. Det afspejles i fx bøger om etikette. I Danmark kender vi Emma Gad, der beskriver, hvordan man bør agere "korrekt" i forskellige sociale sammenhænge. Luksushotellernes formalitet har ændret sig gennem det 20. århundrede.

Dansk kultur

Forskning viser, at nationale kulturer, påvirker adfærd og normer. I vores undersøgelse antages det, at en national kultur, der er præget af uformel adfærd, også vil påvirke, hvordan medarbejdere interagerer med gæster. I en uformel kultur vil medarbejderes tilgang til gæster afspejle den afslappede og uhøjtidelige kultur. Danmark er blevet identificeret som en nation med en uformel



KILDE: Vejlgård, H., Simonsen, D. & Nissen, R. (2020): The Difference Between Delivering a Service and Exercising the Role of Host: An Empirical Study, EuroChrie conference paper, Aalborg, Denmark.

kultur, og danskerne ses af selv nordmænd og svenskere som værende uformelle.

Overvejende uformel

Værtskabet på danske hoteller og restauranter er kendetegnet ved en uformel og afslappet stil. Medarbejdere interagerer med gæster på en uformel måde og beskriver selv deres adfærd og kommunikation som afslappet. Der kan naturligvis være variationer i graden

af uformel adfærd på tværs af hoteller og restauranter i Danmark. Ikke desto mindre placerer den generelle praksis sig i den uformelle ende af formalitetsskalaen.

Det betyder, at udenlandske turister, der besøger Danmark og bor på 3- og 4-stjernede hoteller eller spiser på velrenommerede restauranter, sandsynligvis vil opleve en mere uformel tilgang til værtskab end i andre lande.



KILDE: Vejgaard, H., Simonsen, D. & Nissen, R. (2020): Informal & Relaxed: Exercising the Role of Host in the Hospitality Industry in Denmark. EuroChrie conference paper, Aalborg, Denmark.

KONKLUSION NR. 3

Observation af gæstens sprog og beklædning: Et redskab i værtskabet

hotel- og restauranterhvervene handler det om både at levere service og udøve værtskab – altså at skabe en relation til gæsten. At have indsigt i hvem gæsten er, kan hjælpe serveringspersonale og hotelreceptionister med at forstå gæstens behov, både når det gælder serviceleverancen og værtskabet. En forståelse af gæsten gør det lettere at levere den rette service og skabe en meningsfuld relation. Udfordringen er, at gæster og medarbejdere sjældent har et forudgående kendskab til hinanden, når de mødes for første gang. Luksushoteller kan forberede sig ved at researche gæster på forhånd, men for langt de fleste hoteller og restauranter er det ikke praktisk muligt.

Medarbejderen har sjældent mulighed for at stille gæsten direkte spørgsmål om andet end serviceforhold. I stedet kan medarbejderen bruge sine sanser til at afkode, hvad gæsten kommunikerer gennem eksempelvis kropssprog, påklædning og øvrige visuelle signaler. Medarbejderne må derfor finde alternative måder for at forstå, hvem gæsten er. Det kan være gennem observation.

Sanser og sprog

Tre af de fem sanser – syn, hørelse og lugt – spiller en væsentlig rolle, når medarbejderen møder en gæst for første gang. Disse sanser kan give værdifulde indikationer af, hvem gæsten er. Det, der kan observeres, dækker bredt over kulturelle værdier, adfærd, artefakter og sprog. Observation er en essentiel del af værtskabet, da observation gør det muligt at komme nærmere en forståelse af gæstens behov og præferencer.

Sprog kan inddeles i tre kategorier:

1. Verbalt sprog – det talte ord
2. Para-verbalt sprog – måden, hvorpå noget siges, herunder toneleje og betoning
3. Non-verbalt sprog – kropssprog, ansigtsudtryk og gestik

Disse sproglige elementer i gæstens kommunikation bidrager til en bedre forståelse af gæsten. Derudover spiller gæstens fysiske afstand (*proxemics*) til medarbejderen en rolle i interaktionen – altså hvor tæt gæsten foretrækker at stå på medarbejderen under samtaler.

Tøj og tilbehør

Artefakter, herunder påklædning, smykker og personlige genstande, fungerer også som en del af den non-verbale kommunikation. Socialpsykologer har påpeget, at mange mennesker vælger deres tøj for at signalere gruppetilhørsforhold. Objekter spiller en central rolle i, hvordan vi opfatter os selv og klassificerer andre mennesker.

Tøj og tilbehør kan tilsammen udgøre en dresscode, som kan give medarbejderen et førstehåndsindtryk af gæstens stil, sociale status og kultur. Ifølge forskningen består en dresscode af syv kategorier af artefakter, som kan bruges til at tolke gæstens fremtoning.

Ved at anvende syn, hørelse og evt. lugtesans kan værter således opnå værdifuld indsigt i, hvem gæsten er.

Objekt kategorier	Eksempler
Hoved/hår	Frisure, hårbånd, hat, øreringe, farvet hår
Ansigt	Makeup, piercinger, briller, solbriller
Krop	Beklædning, tatoveringer
Fødder	Sko, støvler, strømper, ankelkæder
Tilbehør	Bagage, smykker, ur, taske, handsker
Symboler	Beklædning med kommercielle logoer/brands, religiøse symboler, politiske symboler, andre logoer
Diverse	Medlemskort, mobiltelefoner.

Særligt kropssprog og ansigtsudtryk er vigtige signaler i det første møde, mens artefakter som beklædning og bagage kan give yderligere information. Dog er der en risiko for stereotypisering, hvis observationer alene danner grundlag for vurderinger af gæster. Derfor er det vigtigt, at værter fortolker deres observationer med omhu og anvender dem på en måde, der understøtter en positiv og individualiseret gæsteoplevelse.

KILDE: Vejlgård, H., Simonsen, D. & Nissen, R. (2021): Observing Guests in the Hospitality Industry: A List of Meaningful Observable Phenomena. EuroChrie conference paper, Aalborg, Denmark.

KONKLUSION NR. 4

Afkodning af gæstens udtalte behov

At forstå gæsters behov er en udfordring, da medarbejderne ofte ikke kender gæsterne på forhånd. (Oprindelsen til ordet ”gæst” stammer faktisk fra et ord, der betyder ”fremmed”). Når gæster ankommer til en restaurant eller et hotel, præsenterer de sig typisk kort, men herefter er det op til værten at være proaktiv i interaktionen. Her vil professionelle værter kunne benytte observation for at aflæse signaler, der kan guide dem i deres kommunikation med gæsten (jf. konklusion nr. 3).

Men processen stopper ikke ved observationen alene. Der er også et efterfølgende trin, hvor værten fortolker sine indtryk for at forstå gæstens behov. Spørgsmålet er, hvordan denne afkodning finder sted.

Sensemaking

Afkodning er et centralt begreb i flere forskningsområder og bruges i psykologi til at beskrive menneskers evne til at identificere og klassificere forskellige signaler. Forskning viser, at ansigtet fungerer som en formidler af følelser, mens hjernen fungerer som en afkoder.

I denne sammenhæng forstås afkodning ikke som en teknisk, men som en mental proces, hvor individet skaber mening ud fra de observerede signaler. Inden for organisationsstudier har Karl Weick introduceret begrebet ”sensemaking”, der beskrives som ”den løbende retrospektive udvikling af plausible billeder, der rationaliserer, hvad folk gør”. Det indebærer, at værten ikke blot aflæser signalerne, men aktivt skaber en reference-ramme for at tolke dem.

De forskellige behov

En måde at få mening ud af observationer af gæster på er at skabe en referenceramme for gæstens behov.

Behov er blevet undersøgt af Abraham Maslow, der beskrev et hierarki af behov. De grundlæggende behov handler om luft, mad, tøj og husly. Mennesker har også sociale behov og behov for agtelse og et behov for selvaktualisering. Alle disse behov kan være på spil i kommercielle sammenhænge.

Forskere har identificeret fem typer af behov:

- a) Udtalte behov
- b) Reelle behov
- c) Udtalte behov
- d) *Delight*-behov
- e) Hemmelige behov

Eksempelvis kan en gæst have et behov for underholdning (udtalt behov), et ønske om at se fjernsyn (reelt behov), et ønske om en nem tv-abonnementspakke (udtalt behov), et ønske om at kunne vælge egne kanaler (*delight*-behov) samt have et behov for at diskutere interessante film med venner (hemmeligt behov).

Hemmelige behov

I en hotel- og restaurantkontekst er ikke alle gæsternes behov direkte kommercielle. Gæsterne kan have et behov for samtale, at dele en oplevelse eller for anerkendelse, hvilket en vært kan bruge til at skabe en relation. Hemmelige behov kan være et ønske om at kunne fortælle andre om en fantastisk

1. Weick, K. E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications



oplevelse på en restaurant eller et hotel.

Medarbejdere i hotel- og restauranthvervene bruger observation og afkodning som en naturlig del af deres professionelle virke.

Selvom de ikke nødvendigvis er bevidste om teoretiske skel mellem behovstyper, synes deres praksis at være i overensstemmelse med konceptet om udtalte behov.

Ifølge forskningen ser medarbejdere ud til

at fokusere på gæsternes behov på en ikke-kommerciel måde – de vil simpelthen gerne være gode værter. Observation og afkodning bruges derfor ikke kun til at identificere kommercielle muligheder i forhold til gæsten, men i mere udtalt grad til at give gæsten en bedre oplevelse. Det kan omfatte, hvordan man henvender sig til gæsten, samtaler med gæsten og skaber en imødekommende atmosfære.

KILDE: Vejlgård, H., Nissen, R. & Simonsen, D. (2021): Decoding Observable Phenomena in the Hospitality Industry: A Way to Learn About Guests' Unstated Needs. EuroChrie conference paper, Aalborg, Denmark.

KONKLUSION NR. 5

At kunne gå fra observation til handling: En vigtig kompetence i værtskab

Medarbejdere i hotel- og restaurant- erhvervene observerer gæsternes kropssprog, ansigtsudtryk, person- lige ejendele og dufte for bedre at forstå deres behov (jf. konklusion nr. 3). Denne proces er en form for non-verbal kommunikation, hvor man møder en gæst for første gang, leder efter tegn og ledetråde, der kan fortælle noget om vedkommende.

Observationerne foregår i tre trin:

1. At være opmærksom – Medarbejderen observerer gæsten gennem syn, lyd og lugt
2. At skabe mening – Medarbejderen tolker observationerne for bedre at kunne udøve sin værtsrolle og skabe en relation til gæsten (jf. konklusion nr. 4)
3. At handle – Medarbejderen omsætter sin vurdering til konkrete handlinger

I en tidligere undersøgelse blev der fokuseret på det tredje trin: hvordan medarbejdere i hotel- og restauranthvervet reagerer på de indsigter, som de har fået gennem observation. Evnen til at afkode og handle på gæsternes signaler er en væsentlig kompetence, som kan påvirke gæstetilfredsheden positivt.

Ledetråde

I hotel- og restauranthvervene er inter- aktionen mellem medarbejder og gæst afgørende for gæstens oplevelse. Interaktiv kommunikation dækker over, hvad en medarbejder siger og gør – og hvordan det siges og gøres.

Da gæsten ikke altid udtrykker sine ønsker direkte, må medarbejderen bruge sine sanser som ledetråde – især ved det første møde. Muligheden for at kunne agere ud fra tegn og ledetråde afhænger af den enkelte medarbejders evne til at aflæse og forstå gæstens behov og ønsker.

Synlige tegn

Forskellige faktorer påvirker afkodnings- processen, fx. om gæstens behov hænger sammen med opholdets formål eller gæstens personlighed. Men de synlige tegn kan give vigtige ledetråde:

- En gæst med meget bagage kan have brug for hjælp.
- En gæst, der læser avis og undgår øjen- kontakt, ønsker måske at være alene.

Medarbejderens handlinger kan spænde fra at føre en samtale til bevidst at undlade at handle, hvis gæsten foretrækker det.

KILDE: Vejlgård, H., Simonsen, D. & Nissen, R. (2021): How Staff in the Hospitality Industry Act on Observations of Guests' Visual Signals: A List of Action Outcomes. EuroChrie conference paper, Aalborg, Denmark.

”Man kan ikke digitalisere værtskabet og nærvær og oplevelsen”

En kilde fra hotel erhvervet



KAPITEL 2

Professionelt værtskab i en digitaliseret verden: Sammen drag af projektets dataindsamling

“And, as many basic interactions now move to digital, self-service channels, the remaining employee or frontline interactions become even more important – they form connections with customers in more authentic ways and bring the human touch to experiences.”

Citat fra McKinsey-analyse af 25.000 kunders oplevelse og betydning af “customer delight”, august 2024

Med dette projekt har vi ønsket at sætte fokus på, hvordan den øgede digitalisering af kontaktpunkter i hotel erhvervet får betydning for gæsternes forventninger og overnatningsstedernes muligheder for at yde professionelt værtskab. Vi har også ønsket at kunne tilføre hotel erhvervet værdi ved at komme med konkrete forslag til, hvordan det enkelte overnatningssted kan arbejde med at styrke sit professionelle værtskab. Det udfolder vi i en trinvis guide til, hvordan det enkelte overnatningssted kan arbejde med at definere og udfolde sit professionelle værtskab, som er beskrevet under “De fem trin mod en professionel værtskabskultur”.

Baggrund

Det har gennem mange år været muligt at gennemføre en bestilling af et hotelværelse helt digitalt og uden direkte kontakt til en medarbejder på det pågældende hotel. Hotellernes hjemmesider og ikke mindst OTA'er (Online Travel Agencies) som Booking.com og Hotels.com har gjort det nemt og

bekvem for brugere at bestille og evt. forudbetale deres hotelværelse i en udelukkende digital gennemført operation.

De seneste år har hotelbranchen, som mange andre brancher, haft mulighed for at eksperimentere med yderligere digitalisering af centrale kontaktpunkter på gæstereisen. Med det mener vi de øjeblikke, hvor kontakten hidtil er foregået i et fysisk møde med mundtlig dialog mellem medarbejder og gæst.

Fremkomsten af digitale gæsteapps, som de generiske AeroGuest og DigitalGuest samt de større hotelkæders egne versioner, betyder, at centrale kontaktpunkter som tjek-ind og tjek-ud og klassiske concierge-funktioner nu også kan håndteres digitalt uden fysisk interaktion mellem medarbejder og gæst. Især tjek-ind og tjek-ud må anses for at være væsentlige kontaktpunkter på gæstereisens UNDER-fase¹, hvor betydningen af førstehåndstrykket (tjek-ind) og af den gode afsked (tjek-ud) har stor grænsende til afgørende betydning for gæstens samlede oplevelse og vurdering af sit hotelophold.

1. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/fueling-growth-through-moments-of-customer-delight?>

2 Gæstereisens tre faser; før, under og efter

Vores indsamlede data viser, at både hotel- lernes ledelse, medarbejdere og gæster anser digitaliseringen som primært en ren teknisk funktionalitet.

Vi har i projektet ønsket at besvare følgende spørgsmål:

- Hvordan ser hotellerne selv fremtiden med digitalisering og dens betydning for gæster og medarbejdere, og hvilke løsninger har man valgt og hvorfor?
- Hvordan kan hotellerne forholde sig til det professionelle værtskab som følge af den digitale transformation? Hvilke forhold og elementer skal hotellerne være opmærksomme på?

At kunne svare på disse centrale spørgsmål har været udgangspunkt for vores dataindsamling i dette projekt.

Hvordan ser hotellerne fremtiden med digitalisering?

Øget digitalisering

- Ikke overraskende forventer hotelervervet øget digitalisering i fremtiden og ser yderligere digitalisering som en helt uundgåelig udvikling.
- Flere hoteller ser en mulighed for at differentiere sig ved bevidste til- og fravalg af digitale kontaktpunkter.
- Hotellerne ser i overvejende grad ikke digitale services som kontaktpunkter, der rummer mulighed for at udøve det professionelle værtskab. Værtskabet ser man som noget, der praktiseres i fysiske kontaktpunkter, hvor medarbejder og gæst mødes ansigt til ansigt.
- Digitaliseringen ses først og fremmest som en mulighed for at strømline nogle kontaktpunkter på gæsterejsen og den tilhørende kommunikation og til at frigøre tid fra rutineprægede opgaver frem for som et middel til at reducere personaleomkostninger.

- Hotellerne tilkendegiver, at de oplever, at gæster ønsker valgfrihed i forhold til at kunne vælge personlig eller digital betjening. Det betyder, at mange af hotellerne tilbyder både-og-løsninger, mens nogle hoteller har valgt kun at tilbyde fuld digitaliseret selvbetjeningsskema og tjek-ud, men fortsat med medarbejder til at byde velkommen og tage afsked og assistere i øvrigt.

Mere tid til gæstekontakt

- Hotellerne fremhæver, at den tid, som medarbejderne sparer på mere rutineprægede funktioner som at tjekke gæster ind og ud, kan anvendes til at have en anden form for gæstekontakt, som kan skabe mere værdi for gæsten og dermed for hotellet i form af tilfredse og loyale gæster. Digitaliseringen ses altså som noget, der kan frigøre tid for medarbejderne, som til gengæld kan bruges til at skabe mere personlige og meningsfulde interaktioner (for gæsterne).

Udfordringer med digitalisering

- Digitaliseringen indebærer dog også udfordringer, der kan være tidsrøvende for både medarbejdere og gæster, hvilket er stik imod intentioner og forventninger. Flere hoteller oplever, at gæster skal have teknisk assistance med de digitale gæsteapps. Det kræver tid og en ekstra indsats fra medarbejdere både at hjælpe med det tekniske og på forskellig vis forsøge at opveje eller kompensere for udfordringerne, så man fortsat sikrer en god gæsteoplevelse.

Hvor har hotellerne hidtil prøvmået digitaliseret?

Flere kontaktpunkter digitaliseres

- Digitaliseringen er ikke længere kun til stede i kontaktpunkter før og efter hotelopholdet, som fx reservation, valg af værelsesplan, ring og evt. forudbetaling, samt feedback fra gæster efter ophold. I dag er som nævnt også kontaktpunkter under opholdet som fx tjek-ud og tjek-ud, særlige services i form af til- og fravalg af rengøring m.v. en mulighed.

- Digitaliseringen omfatter typisk også velkomstmappen, som tidligere har været i et trykt fysisk format, der lå på værelset. Digitaliseringen gør det langt nemmere for hotellerne at opdatere indholdet i en digital velkomstmappe, men også at tilbyde den i forskellige sprogudgaver. Tilsvarende kan forskellige QR-koder gøre det hurtigere og mere bekvemt for gæsten at bestille forskellige services på hotellet uden risiko for misforståelser.

... men analoge løsninger kan også ses som en fordel

- Selv om man tilbyder en digital gæsteapp, har et af de hoteller, der har bidraget med data til projektet, valgt at fastholde de klassiske (og lidt store) fysiske værelsesnøgler. Når gæsten afleverer/afhenter den gængs værelsesnøgle, giver det medarbejderen mulighed for at skabe en relation og emotionel kontakt til gæsten, som er det helt grundlæggende i det professionelle værtskab.

Hvad ønsker gæsterne?

- Hotelgæsterne oplever ikke digitale kontaktpunkter som noget, der giver følelsesmæssig værdi til deres hoteleplevelse, men blot som en teknisk funktionalitet.
- I forhold til digitalisering ønsker (danske) gæster derfor også valgfrihed mellem personlig eller digital betjening. Dette gælder – måske lidt overraskende – ikke blot de mere modne og de ældre gæster, men også yngre målgrupper (under 35 år).

Mere opmærksomhed og nærvær

- Hotellernes digitale løsninger som fx digital indtjekning betyder, at gæster forventer mere opmærksomhed og inødselighed fra medarbejderne i de resterende kontaktpunkter på deres gæsterejse. Der er således højere forventninger til positiv opmærksomhed og professionelt værtskab fra medarbejderne under resten af hotelopholdet.

- Hotelgæster angiver et imødekommande personale som det vigtigste første indtryk under et hotelophold. Ægte omsorg, tid til og interesse for gæsten spiller – igen uanset gæstens alder – en meget stor rolle for en positiv oplevelse og vurdering af hotellet.
- Hotelgæster ønsker at blive mødt af medarbejdere, der kommunikerer på en naturlig og personlig måde og dermed skaber en behagelig og afslappet atmosfære. Gæsten oplever dermed velvære og en følelse af "at høre til" på hotellet, hvilket resulterer i loyalitet overfor hotellet og positiv omtale af det.
- Der er hos gæster et ønske om et professionelt værtskab, hvor der netop er mere fokus på den personlige relation i form af en uadvendt eller opsøgende service, hvor værten tager initiativ. Det er det, der skaber den mindeværdige hoteleplevelse for gæster.

Gæsterne oplever udfordringer med

teknologien

- Tilsvarende oplever hotelgæster også, at teknologien kan skabe udfordringer. Det kan skyldes flere ting, herunder gæsten og dennes forståelse og kompetencer, selve designet/funktionaliteten, tekniske udfordringer eller hotellets håndtering og synsgien mellem det digitale kontaktpunkt og andre systemer. For nogle gæster kan den digitalisering, der er tænkt som en bekvem løsning, i stedet medføre negative følelser af usikkerhed og irritation, der kobler sig til hotelopholdet.

Hvad er status på hotellerne i dag?

Variationer i de fysiske rammer (service-omgivelserne)

- En del hoteller fastholder den klassiske hotellobby med en lang skranke med receptionist på den ene side og gæst på den anden.
- En række hoteller har forladt konceptet med den klassiske hotellobby. Og flere er på vej. En del har valgt en hybridløsning og indret-

Medarbejderne skal have modet til at tage ansvaret som vært på sig

tet hotellobbyen som en lounge, ofte med en integreret barfunktion (kaffe, te, øl, vand, vin, drinks evt. snacks og mindre retter).

Baren fungerer dermed i praksis som skranke, hvorfra man også tjekker gæster ind og ud på skærme, som alene medarbejderne betjener.

- Nogle hoteller er gået gennemgribende til værks og lader gæsterne selv tjekke ind og ud ved fx en "bø" eller en række standere, der er placeret centralt i et større opholdsområde, hvor der også er andre funktioner.

De fysiske rammer er ikke styrende for medarbejdernes værtskabsadfærd

- Der er variationer i medarbejdernes værtskab på det samme hotel, dvs. mellem medarbejdere under de samme fysiske rammer.

- Selv om hotellet har valgt, at tjek-ind og tjek-ud udelukkende er muligt via digital selvbetjening, kan medarbejderne udvise en høj opmærksomhed og imødekommenhed overfor gæster i lobbyen.

Vores observationer af gæsters og medarbejdernes adfærd på flere hoteller med forskellige indretninger af lobbyområdet (service-omgivelserne) indikerer således, at værtskabet ikke per definition er bedre, fordi et hotel har medarbejdere, der forestår tjek-ind og tjek-ud af gæsterne. Eller at værtskabet er fraværende på hoteller, der har valgt en digital selvbetjening for gæsterne.

Uagtet de fysiske rammer medfører digitaliseringen en transformation af den klassiske receptionsfunktion, som viger til fordel for et mere nærværende professionelt værtskab, som vi i det efterfølgende har valgt at kalde front stage-værtskab (vi giver en introduktion til dette begreb senere i denne publikation

Hvad skal hotellerne være opmærksomme på?

- Det kræver ikke særlige fysiske rammer at udøve det professionelle værtskab.
- Det vigtige og afgørende er et fokus på, at den enkelte medarbejder er både trænet i og bevidst om at påtage sig værtsrollen, som man ønsker, at den skal komme til udtryk i det professionelle værtskab inden for det givne overnattingssteds organisatoriske ramme.
- Værtskabet afhænger af overnattingsstedets og den enkelte medarbejders oplæring i, evne til, forståelse af og i visse tilfælde også lyst/vilje til at kunne skabe relationer til gæsterne.
- Det falder ikke nødvendigvis medarbejderne mere naturligt at udvise godt værtskab, blot fordi man fjerner den fysiske skranke mellem gæst og medarbejder. Dog kan den fysiske indretning understøtte og måske endda indirekte fremme elementer af den adfærd hos medarbejderne, som er centrale i det professionelle værtskab, fx at være opsøgende og imødekommende.

En ny hybrid-indretning af lobbyen/modtagelsesområdet kan ikke stå alene

- Medarbejderne udøver ikke automatisk det professionelle værtskab i det, vi kalder hybridløsningerne, hvor hoteller integrerer receptionsfunktioner med fx en barfunktion i en loungeagtig indretning af modtagelsesområdet. En åben struktur uden en egentlig receptionsskranke, men stadig med en bar i en lounge/lobby, er givet tænkt som fremmende for en mere uformel og inviterende tilgang til tjek-ind. Men med barskranken får medarbejdere, der ikke er trænet i, en fortrolig med eller har præference for den opsøgende kontakt som vært, fortsat mulighed for at "gemme sig" og være optaget af "forefaldende arbejde". Dermed er der risiko for, at medarbejderen har opmærksomheden rettet væk fra gæsterne, der opholder sig i eller bevæger sig gennem lobbyområdet –

indtil gæsten selv henvender sig direkte til vedkommende.

- For de medarbejdere, som er relationsorienterede, og hvem det falder naturligt at være imødekomende med smil og åbent kropssprog, kan en mere uformel indretning understøtte værtskabsadfærd og dermed gæstens oplevelse af en oprigtig interesse fra medarbejderen. Men det er medarbejdernes adfærd, der er det afgørende for oplevelsen af værtskab, også i denne hybridmodel.

Front stage-indretningen kan fremme en værtskabskultur

- Nogle hoteller har valgt helt at afskaffe receptionsskranken og arbejder i stedet med medarbejdere, der "på gulvet" skal være aktivt opsøgende over for gæsterne.
- Disse hoteller ser ud til i højere grad at få skabt en kultur, hvor det at være opsøgende over for gæsterne er det primære fokus for medarbejderne.

- Samtidig er det vigtigt at være opmærksom på, at det for nogle gæster kan opleves trykt eller blot praktisk med et bord eller en pult, hvor man klart kan se, at her er et fysisk kontaktpunkt til en medarbejder. Nogle gæster har behov eller ganske enkelt præference for noget at stå foran, læne sig ind over, lægge taske eller dokumenter på, imens man er i kontakt med en medarbejder. Der kan også være behov for at skærme gæst og medarbejder i forbindelse med en dialog om mere personlige forhold, hvor gæsten ønsker en grad af fortrolig samtale.

- For medarbejderne er der hensyn til ergonomi og arbejdsstilling, herunder også psykologisk tryghed, som bør indgå i overvejelser om den fysiske indretning. Derfor kan der med fordel tænkes i løsninger med en vis fleksibilitet.

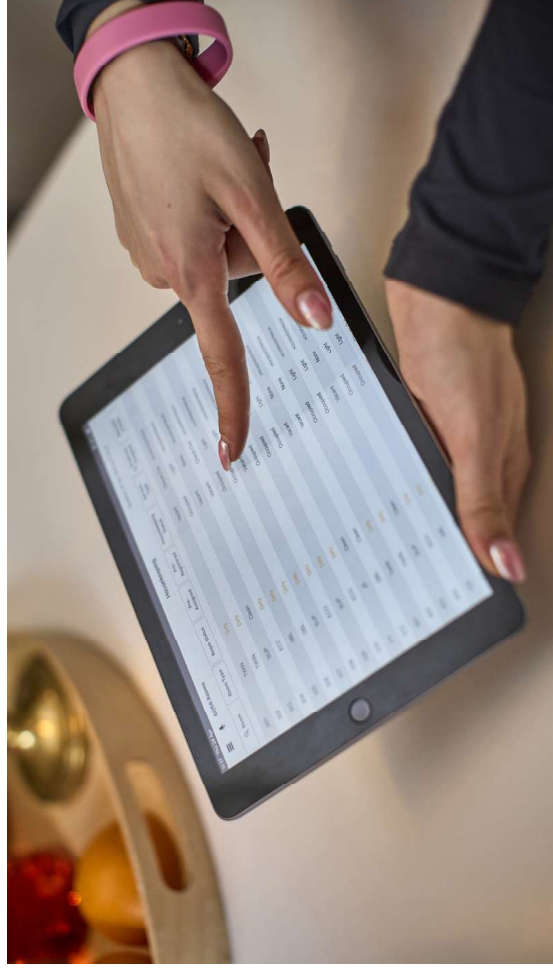
- Gæsten bør nemt kunne identificere et fast fysisk sted, hvor man altid kan finde en vært, der er til rådighed med hjælp.

Med front-stage-løsningen kan de fysiske rammer bidrage til at *nudge* medarbejderen, så det mest oplagte er at være aktiv og opsøgende uanset medarbejdernes styrker eller præferencer for at udøve professionelt værtskab. Når medarbejderne ikke har den trykke og kendte fysiske afskærmning med en skranke, hvor man kan "gemme sig" lidt, er det alt andet lige vanskeligere at opretholde en lukket og mere reserveret/distanceret tilgang til gæster. Man står i stedet direkte overfor dem uden skærm eller skranke som fysisk og/eller psykisk barriere.

Uniform eller ej?

En anden del af de fysiske rammer omhandler medarbejderes beklædning. Også her er der mange varianter på hotellerne i dag. Fra en meget formel og uniformspræget tilgang til en mere afslappet og individuel tilstil. Igen er variationerne ofte et produkt af de organisatoriske rammer, af virksomhedskulturen og af ønsket om branding af det enkelte hotel, men til en vis grad formentlig også vaner og traditioner hos ledelsen – i højere grad end forventninger hos gæsterne.

- Der er enighed blandt både erhvervets repræsentanter og gæster om, at medarbejdere skal være genkendelige i en eller anden form. Dvs. man skal kunne skelne værten fra gæsterne. Det er ikke mindre vigtigt, når man som medarbejder er front stage, dvs. når der ikke er en skranke, der fysisk markerer forskellen på gæst og medarbejder.
- Beklædningen må gerne være casual, bekvem og delvis personlig, igen afhængig af hvordan overnattingsstedet ønsker, at dets brand opfattes.
- Det vigtige er, at gæsterne skal have nemt ved at identificere funktionen. (Gæster kan have præferencer baseret på kulturforskelle. Dette er ikke undersøgt nærmere i denne sammenhæng.)



"We found that genuine, authentic human interactions that lead to personal connections usually result in significant customer delight. Courtesy and kindness create a break from transactional interactions sparking moments of delight."

Citat fra McKinsey-analyse af 25.000 kunders oplevelse og betydning af "customer delight", august 2024

Betydningen af medarbejdernes personlige egenskaber og faglige kompetencer

Erhvervet tilkender giver selv, at front stage-værter skal være både empatiske, autentiske, imødekomende, smilende og hjælpe-somme overfor gæster.

- Man skal som front stage-vært kunne være engageret og koncentreret nærværende i mødet med den enkelte gæst, men også have en flydende opmærksomhed i forhold til rummet og de andre gæster, der er til stede.

- Medarbejderen skal have situationsforståelse og kunne lytte professionelt nysgerrigt og tålmodigt, men skal også have modet til at handle og tage ansvaret som vært på sig. Det er med til at skabe tryghed for gæsterne.

- Front stage-værten har ansvaret for at etablere relationen til gæsten, og det kræver, at man har modet til at etablere kontakten, og at man er udadvendt og initiativrig.

3. (<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/fueling-growth-through-moments-of-customer-delight?cid=other-eml-dre-mip-mck&hlid=c6f4ed15dd8e4c819c33825a40d8409e&hctky=11813218&hdpid=8405ce64-19b4-48e3-b3ea-1505db2621b0>)

Det at udføre arbejdsopgaver i en hotellobby kan minde om at være på scenen på et teater

KAPITEL 3

Front stage-begrebet: Hotellobbyen som en scene

Front stage-begrebet er et klassisk begreb i sociologien. Vi finder begrebet velegnet til at beskrive vores værtskabskoncept, fordi det at arbejde i en hotellobby kan minde om at stå på scenen på et teater.

Den amerikanske sociolog Erving Goffman udgav i 1956 bogen *The Presentation of Self in Everyday Life* (på dansk: *Vore rollespil i hverdagen*, 1992). I bogen sammenligner Goffman menneskers adfærd i hverdagen med det at optræde på en teaterscene. Han bruger en række metaforer fra teatrets verden til at beskrive menneskers adfærd i det, han kalder den sociale mikrovorden. Han taler om roller, spil, scenen (front stage), bagscenen (backstage), publikum og rekvitter.

Adfærd på scenen

"Scenen" refererer til de fysiske rum, hvor vi spiller en rolle foran andre mennesker (vores "publikum"). Her går vi op i at udvise en adfærd, der stemmer overens med samfundets forventninger og normer. Vi er bevidste om de indtryk, vi giver, og vi er omhyggelige med, at vores handlinger, ord og påklædning m.v. formidler de "rigtige" indtryk af os selv. Hele denne forestilling er styret af de givne sociale rammer, vores kultur og vores "publikum".

Begrebet er også meningsfuldt i arbejdslivet. Det kan fx være en tjener på en restaurant. Tjeneren er høflig og udviser venlighed og professionalismisme i sin omgang med restaurantens gæster. Tjeneren spiller en rolle, der er defineret på forhånd for at imødekomme forventningerne fra hans/hendes publikum

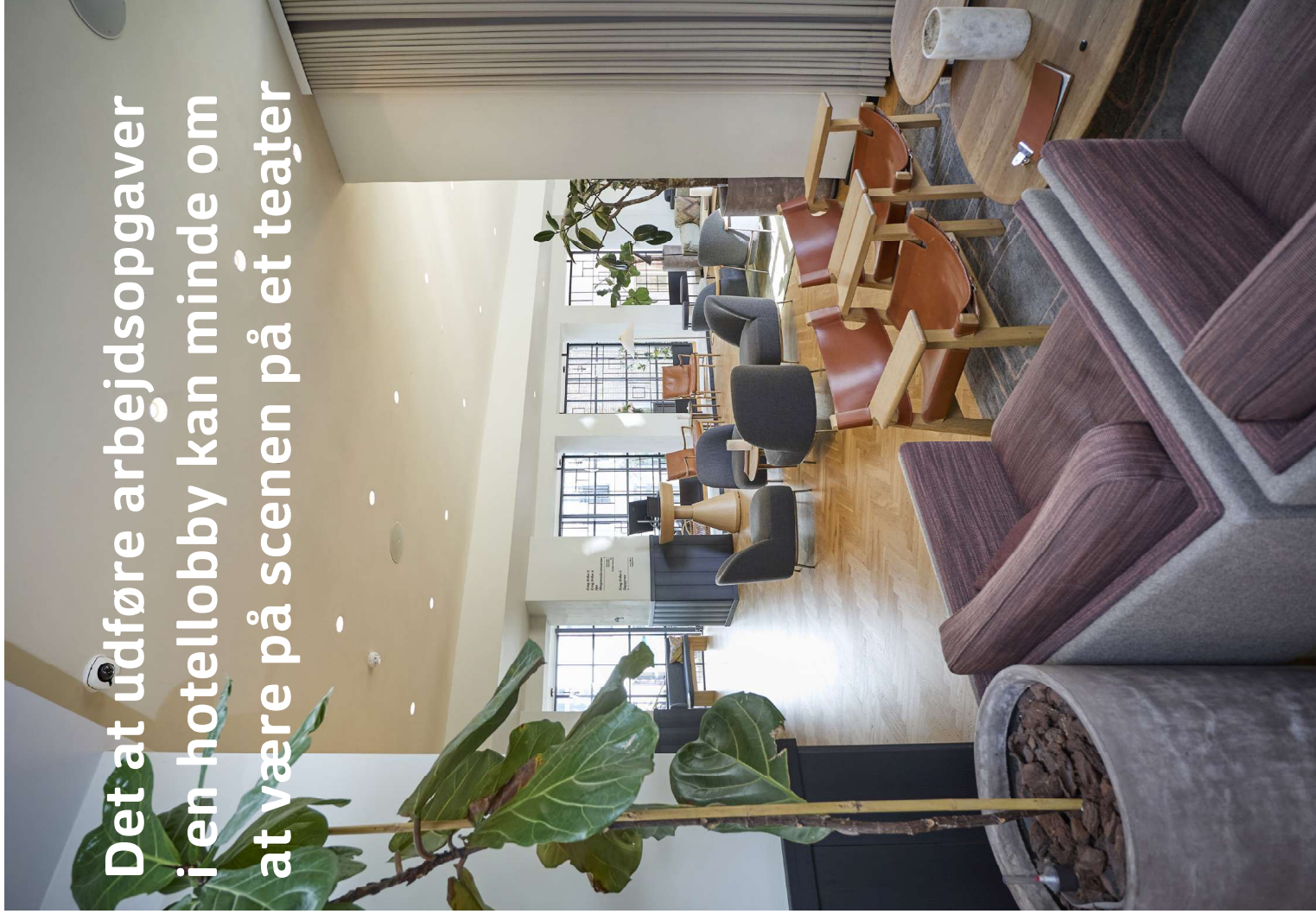
– gæsterne på restauranten. Han/hun ønsker at fremstå i et gunstigt lys. Hvis tjeneren ikke spiller den rolle, der er defineret på forhånd, kan det føre til misbilligelse, forlegenhed og tab af troværdighed.

Adfærd bag scenen

I modsætning til scenen repræsenterer bagscenen de private rum, hvor vi mennesker kan slappe af og give slip på vores "offentlige" personlighed. I det private rum kan vi føle os frie til at udtrykke os uden at være begrænset af omverdens forventninger til os. På bagscenen øver vi os i vores præstationer, når vi er på scenen, vi reflekterer over vores handlinger, og vi forbereder os på fremtidige præstationer overfor vores publikum.

Bagscenen er afgørende for, at vi mennesker kan genoplade og spille vores roller. I den professionelle verden kan tjeneren på en restaurant gå ud i restaurantens køkken for at holde en kort pause, måske udtrykke træthed eller diskutere personlige anliggender med kolleger.

På bagscenen kan det også handle om at præstere, men det er over for et andet publikum, såsom nære venner, familie eller tætte kolleger. Dem spiller vi en anden rolle overfor – en rolle, hvor der er plads til, at vi kan "være os selv". Ifølge Goffman er vi mere autentiske, når vi er på bagscenen.



Samspil

Vi bevæger os hele tiden mellem scene og bagscene, og vi tilpasser vores roller, så de passer til forskellige kontekster og publikum. Dette samspil er vigtigt for at opretholde social orden og opfylde vores forskellige personlige behov, fx for prestige og for afslapning.

Det, der sker på bagscenen, fungerer som en forberedelse til den rigtige forestilling. Det er på bagscenen, at vi finpudser vores "manuskripter" og udvikler strategier til at håndtere potentielle udfordringer. I den politiske verden kan en politiker være på scenen og holde en poleret tale til offentlig heden, men engagere sig i ærlige diskussioner med sine rådgivere bag lukkede døre, på bagscenen. Sådanne overgange gør os i stand til at håndtere kravene fra de forskellige roller – og samtidig holde fast i vores identitet.

Rollerne skifter – og flyder

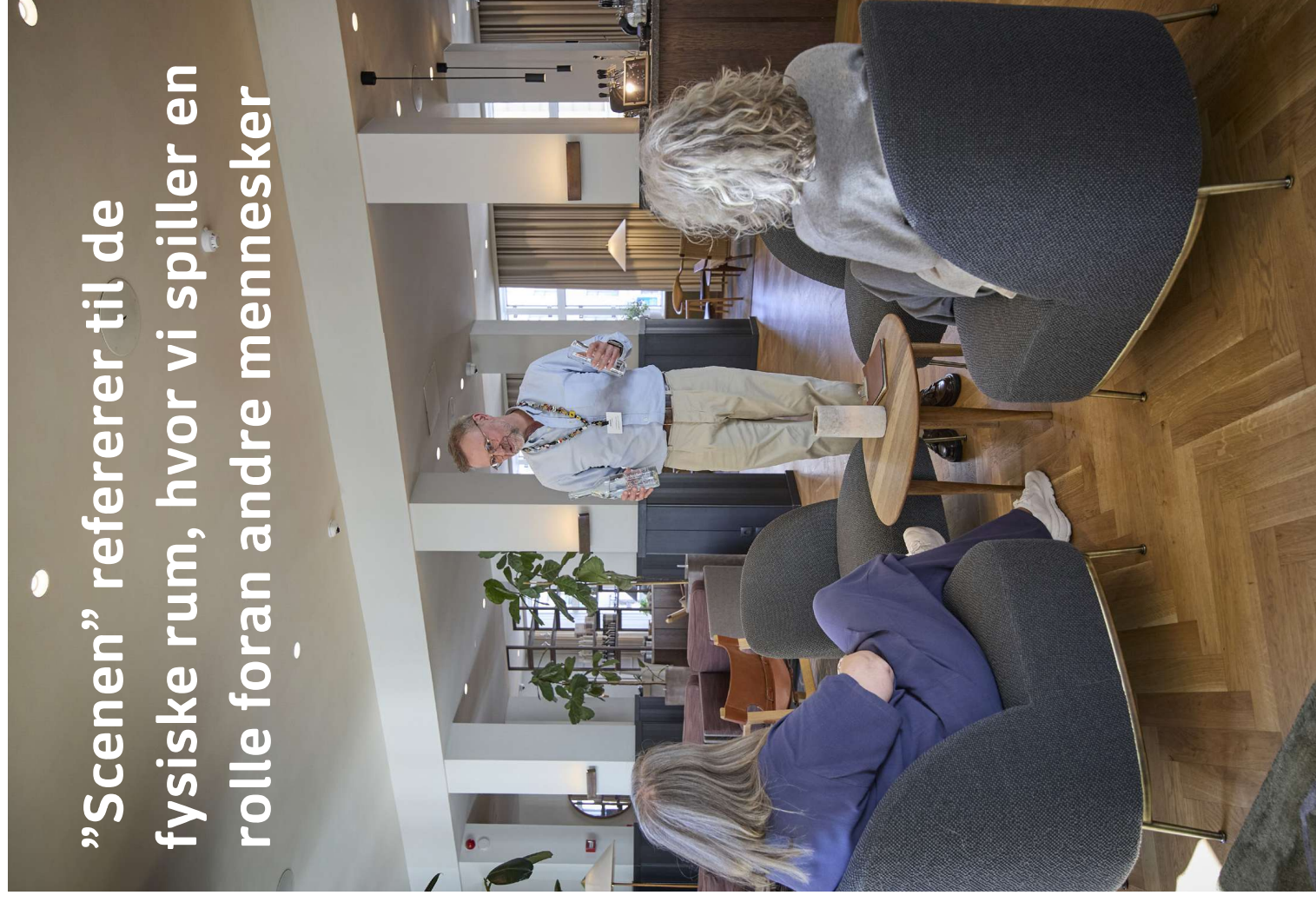
Goffmans begreber understreger, at vi mennesker *performer* – vi spiller forskellige roller i sociale situationer, der kan være mere eller mindre komplekse. Hans koncepter har øget vores forståelse for den betydning identitet, sociale roller og menneskelig interaktion har.

Rollerne kan skifte, men i det 21. århundrede er det også tydeligt, at grænsen mellem det, der sker på scenen og på bagscenen, bliver mere og mere udvisket. Digitale platforme som Instagram og Facebook skaber rum, hvor nogle mennesker iscenesætter deres optræden, mens de samtidig afslører glimt af deres virkelige jeg.

Erving Goffmans teori om scene og bagscene – og de øvrige teatermetaforer – giver os et værdifuldt begrebsapparat til at forstå det sociale liv, vi mennesker lever.

I hotelhvervet

Teaterbegreberne er meningsfulde i en arbejdsmæssig/erhvervsmæssig kontekst, hvor man har fokus på professionelt værtskab. Når vi i det foregående introducerer begrebet front stage-værtskab, er det dermed ikke sådan, at vi mener, at man skal forholde sig til hele Goffmans begrebsapparat. Vi vil hovedsagelig bruge begrebet front stage-værtskab til at se lobbyen/velkomstmrådet som et område, hvor hotelværter arbejder. Vi finder begrebet passende, fordi det at udføre arbejdsopgaver i en hotellobby kan minde om at være på scenen på et teater. Det hele foregår i fuld offentlighed med medspillere og publikum i form af kolleger og gæster:



KAPITEL 4

Konceptet for front stage-værtskab er udviklet sammen med hotel-erhvervet

På de følgende sider præsenterer vi to værktøjer: **Værtskabsstrappen** og **Værtskabsblomsten**. De to værktøjer repræsenterer det, vi i denne publikation kalder for front stage-værtskab. Konceptet for front stage-værtskab er udviklet i samarbejde med repræsentanter fra hotel-erhvervet.

Otte elementer

De data, der blev indsamlet i den første fase af vores forskningsprojekt, indikerede, at mange systemprocesser og arbejdsprocesser i hotellernes front desk område er under forandring. På den baggrund besluttede vi i projektgruppen, at vi ville komme med forslag til, hvordan hoteller, der nedlægger den fysiske skranke, kan arbejde med front stage-værtskab.

I projektgruppen har vi qua to tidligere forskningsprojekter¹ opnået en ekspertise inden for værtskab og soft skills – to centrale emner i front stage-værtskab. Derfor har vi en faglig baggrund for at arbejde med front stage-værtskab.

I foråret 2024 afholdt projektgruppen to interne workshops, hvor vi med udgangspunkt i vores erhvervede viden og de indsamlede data udviklede det koncept for front stage-værtskab, som præsenteres i denne rapport.

Vores to konceptuelle workshops kan sammenlignes med virksomheders udviklingsprocesser, der i mange tilfælde er baseret på forskellige former for input fra eller iagttagelser af markedet.

Vores forståelse af begrebet koncept er, at det er et meget konkret bud på en løsning, hvor det er tydeligt, hvordan en idé kan realiseres. Når man har et koncept, har man et meget fokuseret løsningsrum, som efterfølgende fordre fin-tuning og kvalificering. Det ligger i konceptbegrebet, at der er detaljer, der kan justeres.²

Resultatet af de to workshops blev et koncept bestående af disse otte elementer for front stage værtskab:

- Formål
- Funktion
- Personlige egenskaber
- Faglighed
- Arbejdsopgaver
- Handlinger
- Serviceomgivelser
- Beklædning

Vi beskrev hvert af de otte elementer med input fra vores egen dataindsamling og fra sekundære data. Vi betragtede vores beskrivelse af front stage-værtskab som en række antagelser om indhold og sammenhænge i front stage-værtskab.

1. Professionelt værtskab og softskills – referencelisten i den separate del med bilag.
2. Innohow <https://innohow.dk/er-der-forskell-paa-en-ide-og-et-koncept/>



Vi ønskede imidlertid også at "teste" eller afprøve, om vores koncept kan give mening i praksis. Her er forskellige muligheder, når man har forskningsbriller på – man kan fx lave eksperimenter, observere, gennemføre interviews eller afholde fokusgrupper. Vi valgte dog en femte mulighed, nemlig at præsentere konceptet for repræsentanter fra hotelhvervet og få deres feedback, en såkaldt feedback workshop.

Ved en feedback workshop beder man om at få feedback på noget meget konkret fra relevante informanter i en kontrolleret proces. I en feedback workshop har man en udforskende og fortolkende tilgang, hvor antagelser nuan- ceres, udvikles, udfordres eller forkastes gen- nem dataindsamling og analyse. Vi ønskede, at denne proces skulle ske i samarbejde med repræsentanter fra hoteller, såvel ledere som medarbejdere med direkte gæstekontakt.

Gallerirunde

Vi sendte en invitation til workshoppen til 25 medarbejdere på 3- og 4-stjernede hoteller i Storkøbenhavn. De var udvalgt blandt personer i det netværk, som vi har bygget op gennem forskningsprojektet. 14 repræsen- tanter deltog i en halvanden times workshop i april 2024.

I workshoppen præsenterede vi først konceptet front stage-værtskab. Vi gjorde dette så objektivt som muligt, dvs. uden vurderinger og anprisninger. Deltagerne

havde undervejs mulighed for at stille opklarende spørgsmål, men vi inviterede ikke til og ønskede ikke diskussion, da dette kunne farve deltagernes vurderinger på forhånd. Derefter fortalte vi, at vi ville gennemføre en såkaldt gallerirunde: Vi havde hængt otte posters op på væggene; ved hver poster var der en beskrivelse af det pågældende element. Vi udleverede *post-its* til deltagerne. Deltagerne kunne derefter gå rundt og nær- studere de otte posters, skrive deres eventuelle kommentarer på post-its og sætte dem på den relevante poster. Vi opfordrede deltagerne til at komme med input til hvert element.

Efter gallerirunden samlede alle deltagerne igen i plenum, og vi havde en faciliteret diskussion. Diskussionen blev optaget og transskriberet. Post-its blev indsamlet og blev efterfølgende analyseret. Vi fik på den måde både skriftlige og mundtlige kvalitative data.

Der var ikke nogen, der udtrykte egentlig uenighed med vores beskrivelser, hverken i den mundtlige fælles del eller ved gallerirunden. På mange post-its stod der "Enig," og der var også mange, der skrev supplerende/uddybende kommentarer

Et kommenteret koncept

Når vi i denne rapport præsenterer konceptet for front stage-værtskab er det et resultat af projektgruppens konceptbeskrivelse og opsamlingen af både informanternes mundtlige kommentarer til konceptet og de kommentarer, der blev skrevet på post-its under workshoppen.

Konceptet er således ikke længere blot hypotetisk. Deltagerne i workshoppen har bifaldet relevansen og meningsfuldheden af vores koncept for front stage-værtskab, både innovationen som begreb og beskrivelsen af innovationen.

Resultatet af workshoppen kan ses i bilag 3.

Innovation

OECD's Oslo-manual definerer en innovation som implemente- ringen af et nyt eller væsentligt forbedret produkt (vare eller tjenesteydelse), en ny eller væsentlig forbedret proces, en væsentlig ny organisatorisk metode eller en væsentlig ny markedsføringsmetode.

Front stage værtskab handler om udvikling af hotellers processer og organisering, baseret på ny viden fra vores forskningsprojekt.

KAPITEL 5

Værtskabstrappen: Fem trin på vej mod en værtskabskultur

Det kræver fokus på træning og udvikling af en egentlig værtskabskultur, hvis man som overnatningssted skal være konkurrencedygtig og leve op til gæsternes forventninger til værtskab. Forventninger som, viser vores data, ikke er blevet lavere som følge af digitaliseringen i hotelhvervet.

I det følgende kommer vi (projektgruppen) med et bud på en trinvis udvikling, som systematisk, overskueligt og operationelt beskriver, hvordan I kan arbejde med udvik- ling af en værtskabskultur i jeres organisation.

Når det kommer til stykket ...

Er det ikke nok, at medarbejderen er opmærk- som på, hvad det indebærer at være en god vært i det professionelle værtskab, når vedkommende bliver opsøgt af en gæst. Der er brug for, at medarbejderen er trænet i og bevidst om selv at være opøgende og oprigtigt nysgerrig/interessert i at give den enkelte gæst den bedste oplevelse under opholdet. I det professionelle værtskab venter man ikke på, at en gæst henvender sig, men er selv aktiv i at etablere relationen til gæsten.

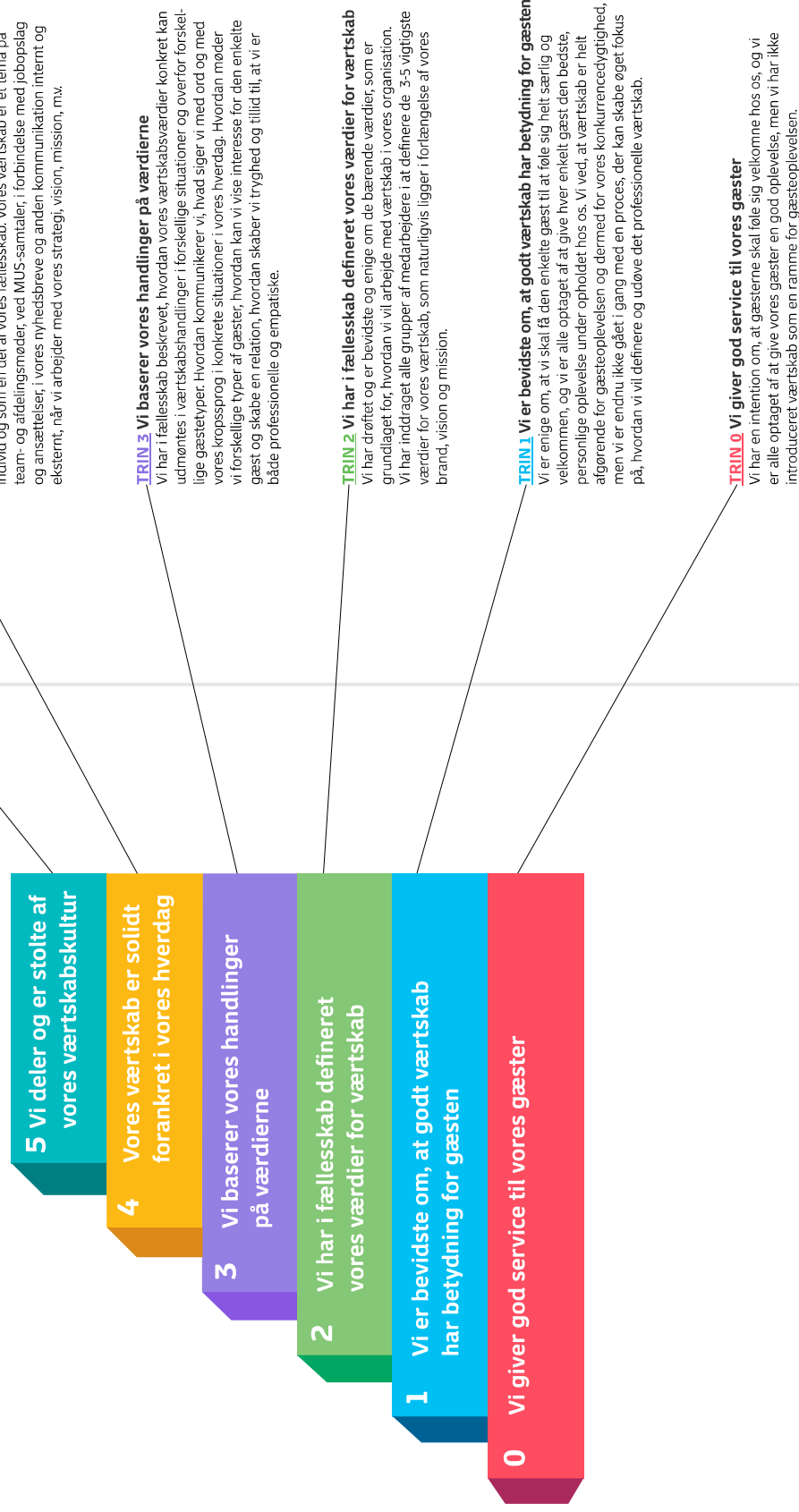
Interesse og professionel nysgerrighed i forhold til gæsten kan give medarbejderen relevant viden om den enkelte gæst (anled- ning, formål med ophold, særlige interesser mv.). Den professionelle nysgerrighed om- fatter også, at medarbejderen interesserer sig for forhold i omgivelserne udenfor hotel- lets fysiske rammer for at være klar med informationer, der kan være af interesse for den enkelte gæst. Dermed kan front stage-

værten overraske gæsten positivt og overgå gæstens forventninger. Det kan fx være at give små tips til gode eller særlige oplevelser i lokalområdet, følge op på gæstens oplevel- ser og konversere personligt og med profes- sionel, men oprigtig interesse for den enkelte gæst. Gæster vil typisk opleve det, som at front stage-værten udviser en høj grad af personlig interesse og omsorg, hvilket er noget, der efterspørges af gæster uanset deres alder.

Vigtige kompetencer

Udover disse personlige kompetencer er der nogle faglige, kommunikative kompetencer, der også tillægges værdi. Det handler om at kunne kommunikere på flere sprog, at have viden om kulturforskelle, der kan hjælpe med- arbejderen med bedre at afkode og forstå gæster og at kunne kommunikere på passen- de vis med gæster fra andre kulturbaggrunde. Også flair for logistik, for koordinering og evnen til at kunne arbejde og løse opgaver organiseret og struktureret er vigtige faglige kompetencer.

FIGUR 1. VÆRTSKABSTRAPPEN



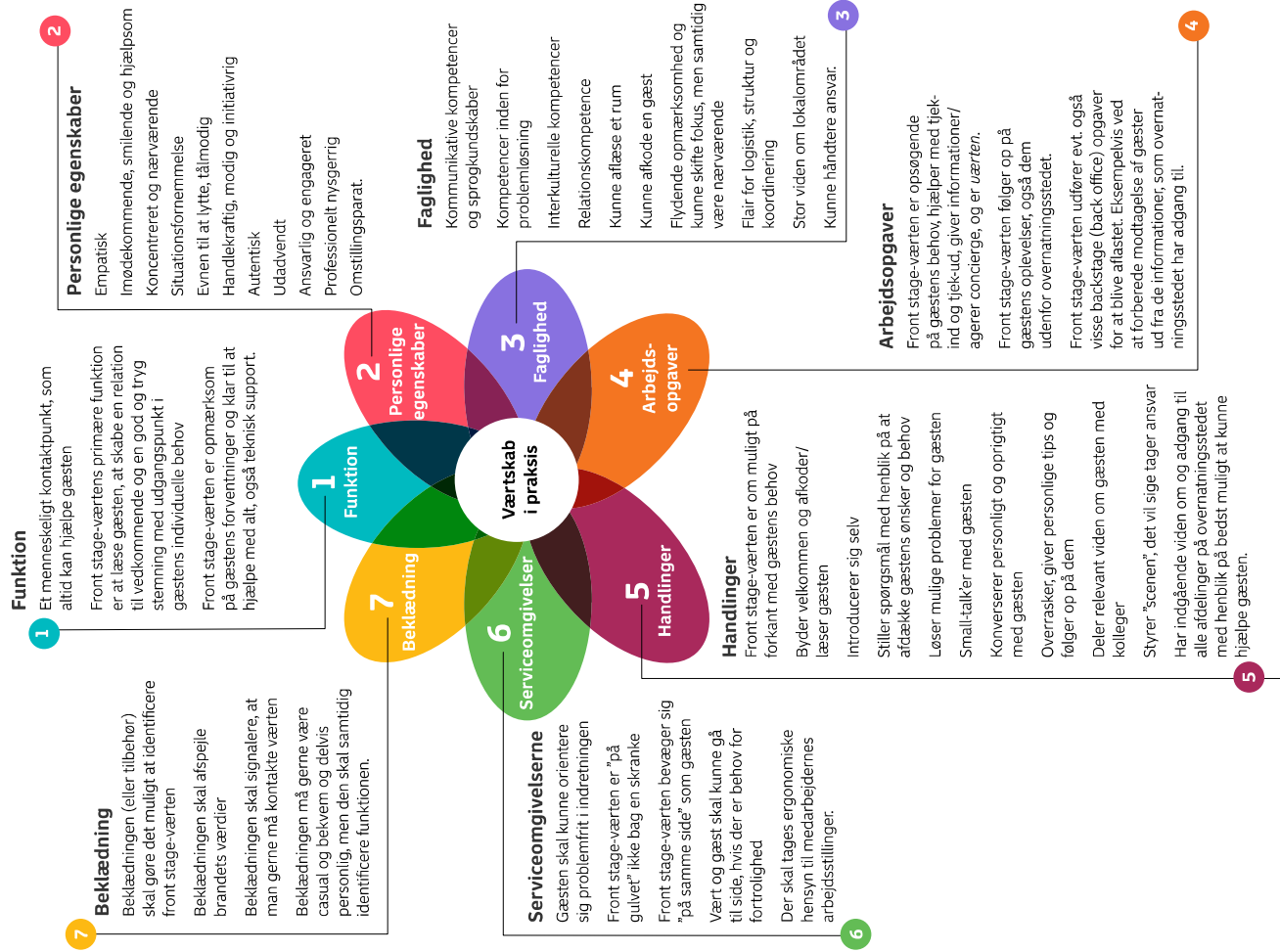
Værtskabsblomsten: Inspiration til at beskrive en værtskabspraksis

Når I har identificeret, hvor I er på værtskabstrappen, er værtskabsblomsten tænkt som en inspiration til det videre arbejde med at beskrive konkrete elementer i jeres værtskabspraksis.

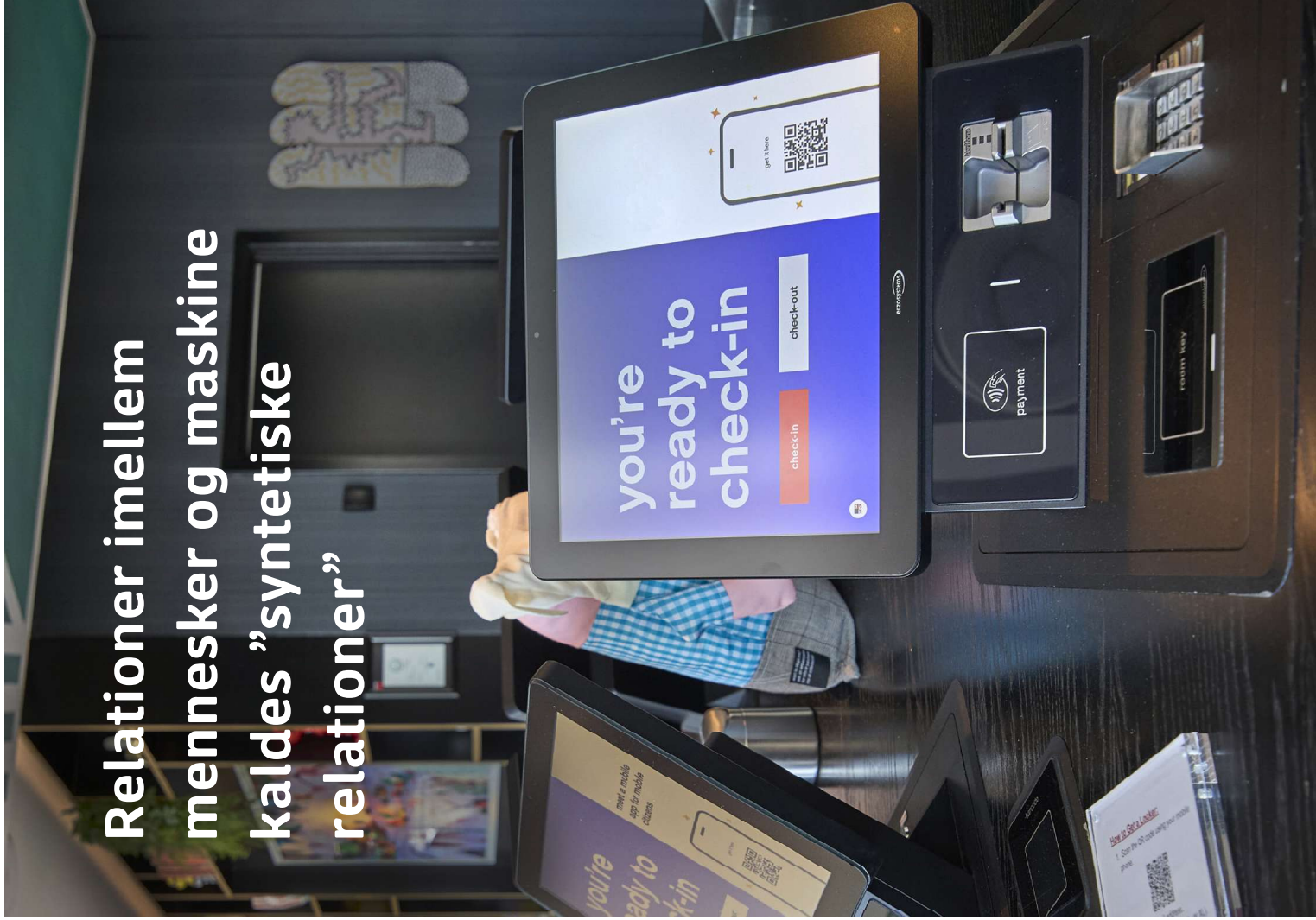
Værtskabsblomsten omfatter syv ”kronblade” med hvert sit element, som kan være en indgang til jeres eget arbejde med, hvordan jeres værtskabspraksis skal beskrives og udfoldes.

Både Værtskabstrappen og Værtskabsblomsten findes som separate ark, der kan bruges som redskaber i udviklingen af en værtskabspraksis.

FIGUR 2. VÆRTSKABSBLOMSTEN



Relationer imellem mennesker og maskine kaldes ”syntetiske relationer”



KAPITEL 7

Kan AI-assisterter udøve værtskab?

Digitalisering og kunstig intelligens repræsenterer teknologi, der vinder indpas alle steder, også i hotelervhvervet. Kunstig intelligens kan bl.a. interagere med os mennesker på en måde, der kan minde om at chatte med et rigtigt menneske. Derfor er det aktuelt at spørge: Kan AI-assisterter udøve værtskab? Her er et klart svar.

Robotter og kunstig intelligens er de senere år blevet en ”naturlig” del af servicelandskabet. Kommunikationen kan blive genereret automatisk ved hjælp af kunstig intelligens (AI) på forskellige måder:

AI-assisterter og digitale avatarer – altså brugen af kunstig intelligens til at besvare spørgsmål som en del af en virksomheds eller organisations kundeservice – har eksisteret en del år, men brugen af kunstig intelligens i chatfunktionen eksploderede i 2023.

Robotter og kunstig intelligens kan nu, hvis de programmeres til det, kommunikere budskaber med forskellige emotionelle træk, som kan udløse følelser hos modtageren af budskabet. AI-assisterterne, der i dag bruges i kundeservice, kan programmeres til at udtrykke høflighed, venlighed og sågar empati i forskellige grader og på forskellige måder, som er forudbestemt af virksomheden.

Det menneskelige

Relationer kan skabes med både mundtlig og skriftlig kommunikation – det viser AI menneskelig erfaring. Stærke følelser kan udtrykkes ved begge former for kommunikation, det skriftlige fx gennem kærlighedsbreve. Her er der tale om budskaber, som er skrevet af mennesker til mennesker – det menneskelige er kernen i kommunikationen. Så længe to mennesker kommunikerer med hinanden, kan

der skabes en relation – hvad enten det er via e-mail, sociale medier som Snapchat, Instagram, WhatsApp m.fl.

Når man taler professionelt værtskab, mener vi værtskab, som foregår i interaktionen mellem to mennesker i en direkte personlig dialog eller gennem en skriftlig/digital kommunikationskanal.

Stærke følelser

Værtskab er – historisk set – defineret ud fra en interpersonel relation, dvs. en relation mellem mennesker. Med udgangspunkt i den definition kan man ikke tale om værtskab, hvis relationen er mellem en robot (maskine) og et menneske (gæsten). Hvis vi vil tale om værtskab, når der er en maskine involveret, så må vi omdefinere værtskab – eller udvide forståelsen af værtskab. Med udviklingen af AI-assisterter er det meningsfuldt at udvide forståelsen – og tilføje en ny form for værtskab, der afspejler hvad og hvordan AI-assisterter kan udøve værtskab.

Der er velkendt, at mennesker kan udvikle stærke følelser, både når der er tale om envejskommunikation og masseskommunikation. Film, musik og litteratur kan bevæge os. Så det er ikke usandsynligt, at mennesker også kan blive påvirket følelsesmæssigt, hvis en AI-assistent programmeres til at være venlig og empatisk.

Syntetisk værtskab

Ud fra vores forståelse og definition af værtskab, er der ikke tale om værtskab, når en AI-assistent kommunikerer, fordi værtskab handler om relationer mellem mennesker. Men når der er tale om en relation mellem en maskine (AI-assistent, chatbot) og et menneske, bliver der nogle gange talt om det, som vi kan kalde syntetiske relationer. Hvis en AI-assistent bruges i kommunikationen med gæster på et hotel, og den er programmeret til at udtrykke venlighed og forståelse, imiterer AI-assistenten værtskab, men der er ikke tale om værtskab, heller ikke værtskab i en digital kommunikationskanal. Vi må kalde fænomenet noget andet. Vi introducerer derfor begrebet syntetisk værtskab til at beskrive en AI-assistents imitation af værstens rolle.

Syntetisk værtskab er defineret ved at være tovejskommunikation mellem en AI-assistent og et menneske, hvor AI-assistenten er programmeret til at bruge ord, der kan udløse bestemte følelser hos modtageren, og som i den analoge verden skaber relationer mellem en vært og en gæst.

Det personlige værtskab

Så svaret er ja, AI-assisterter kan godt udøve værtskab, men vi taler om syntetisk værtskab. Hvorvidt det syntetiske værtskab giver en positiv oplevelse for gæsterne/kunderne, er der ikke et entydigt svar på. Syntetisk værtskab er måske i sig selv ikke noget negativt – de fleste vil nok foretrække at chatte med en venlig og imødekommende kundeservice-AI-assistent fremfor med en uvenlig medarbejder. Men som oplevelse – den følelse, som man har efter at have fået leveret en serviceydelse – vil der nok i nogen tid frem være forskel på, om man har oplevet personligt værtskab eller syntetisk værtskab. Ikke mindst fordi de fleste kunder godt ved, at man i dag ofte ikke chatter med et rigtigt, levende menneske, men med en AI-genereret algoritme.

Rapporten om soft skills



Rapporten *At være god til relationsskabelse: Soft skills i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene* er resultatet af et forskningsprojekt på det daværende Copenhagen Business Academy. Denne rapport har fokus på nogle af de helt centrale soft skills i det professionelle værtskab. Den er tilgængelig på www.eaviden.dk



Erhvervsakademi København | Guldbergsgade 29N | DK-2200 København N | Tlf.: +45 36 15 45 00
E-mail: ek@ek.dk | www.ek.dk