

Fællesskabsvært – fra intuition til rollebevidsthed

v/ Jens Ulrich, ph.d.

Indehaver af Ulrich Consult ApS & ekstern lektor ved VIA University College

December 2025



Værtskab – når man skal hjælpe ind i fællesskabet

Hvor svært kan det være?

Hvis man skal føle sig velkommen i et nyt fællesskab eller i en ny forening, så er det første møde altafgørende. Føler man sig budt indenfor? Føler man, at der er plads til en i fællesskabet? Og føler man, at de andre i fællesskabet har lyst til at invitere én ind. Sådanne tanker har man typisk, når man møder et fællesskab for første gang. Og det første møde og den første tid, hvor man skal finde sig tilrette i et nyt fællesskab, er helt afgørende for, om man har lyst til og mod på at blive en del af fællesskabet.

Dette gør sig også gældende, hvis man gerne vil være en del af et foreningsfællesskab. Modtagelsen er helt afgørende. Ser man en lukket fest, som man aldrig kan blive en del af? Eller ser man et åbent fællesskab, hvor ambitionen om inklusion og den varme velkomst er det første, man lægger mærke til? Mange foreninger vil gerne kendes på det sidste, på inklusion og rummelighed, men opfattes måske ikke sådan, når man møder foreningen de første gange. Og skal der skabes en større grad af overensstemmelse mellem foreningens gode intentioner og den oplevelse, som man måske har, når man står udenfor, så er værtskabet, og måden som foreningen håndterer værtskabsrollen på, helt afgørende.

Det gode værtskab er nøglen til inklusion. Mangel på værtskab er alt for tit årsagen til, at nyttilkomne nærmest bogstaveligt talt vender om i døren og sjældent er parate til at give foreningen en chance igen på et senere tidspunkt. Og det er jo synd. Både for den nyttilkomne og for foreningen, som har de aller-

bedste intentioner. Og udfordringen bliver selvsagt kun større, hvis der er tale om mennesker, som i forvejen befinder sig i udsatte positioner, er sårbare eller som af andre årsager er lidt nede på selvværd, selvtillid og ressourcer.

Når man taler med foreningsrepræsentanter, som ved forskellige lejligheder er værter ved arrangementer eller for nytilkomne, så er der ofte en bevidsthed om, at værtskabet er vigtigt. Man gør sig umage, er venlig, imødekommende og man forsøger at skabe en afslappet stemning. Det handler ofte om intuition og om at oversætte det, man gør hjemme i privaten til foreningskonteksten. Det kan være rigtig fint, men ofte ikke tilstrækkeligt. At være vært i foreningsregi er noget andet end at være vært til en privat sammenkomst. Bevidsthed om værtsrollen er noget andet og mere end blot at handle ud fra intuition.

Værtsrollens to dimensioner

Et værtskab består typisk af en formel og en mere uformel del.

Skal der inviteres nye ind, så er der en række mere eller mindre formelle ting, som kan være vigtige at arrangere og få introduceret de nytilkomne til. Det kan være, der skal sendes en velkomstmil ud. Der skal aftales et tidspunkt for første møde. Der skal købes kage ind til kaffen. Der er måske behov for at printe foreningsformål, aktivitetsliste og vedtægter og meget andet. Når den nytilkomne ankommer, skal der tages imod i døren. Der skal bydes på kaffe. Man skal fortælle lidt om det praktiske; hvor hænger man sit overtøj og hvor finder man toilettet. Og meget mere.

Lettere karikeret kan den formelle del af værtskabet relativt nemt håndteres ved at sætte flueben på en afkrydsningsliste. Man kan forberede sig til mødet, og man kan snakke med de andre i foreningen om, hvad det nu lige er, man skal huske, når der skal bydes velkommen og inviteres indenfor. Tjek, tjek, tjek. Det kan tage tid, men den formelle del af værtskabet er overskuelig og kan operationaliseres i en form for tjekliste.

Men det er sjældent, at der er nogen, der har forladt en forening og et fællesskab fordi de har haft svært ved at finde toilettet eller fordi der ikke var købt kage ind til kaffen. Det kan være vigtigt med både toilet og kage, men det er ikke her, at man som nytilkommen for alvor er på overarbejde.

Udfordringerne opstår typisk, når det er den mere uformelle del af foreningslivet, man skal inviteres ind i. Den kulturelle del af værtskabet er straks mere vanskelig at håndtere. Her handler det om at introducere nytilkomne til fællesskabets grundlæggende antagelser. Antagelser, der består af usagte og mere eller mindre uformelle fælles forståelser, som deltagerne i fællesskabet ikke altid er bevidste om, men som de bare udlever i deres daglige gøren og laden i fællesskabet.

Det handler eksempelvis om, hvad der snakkes om og hvad der ikke snakkes om. Hvilken rolle man tænker, de nytilkomne skal have i foreningen. Hvilke værdier fællesskabet reelt udlever, og som ikke altid er dem, der står i formålsparagraffen og på hjemmesiden. Det handler om, hvad der anerkendes som værdifulde bidrag til fællesskabet og hvad der ikke gør. Det handler om graden af forpligtelse og om hvad man forventer af hinanden. Og meget, meget mere. Det handler grundlæggende om, hvordan man tilgår og udfolder sig i de relationer, som fællesskabet i bund og grund er båret oppe af. Alt sammen kultur og usagte grundlæggende antagelser. Alt sammen noget man bare gør, uden at tænke over det.

Står man uden for fællesskabet og er man på vej ind i fællesskabet, er det alle disse usagte tænkemåder

og handlemåder, man slår sig på. Her er ingen manual og her er ingen hjælp at hente i de tjeklister, man indirekte bliver præsenteret for som en del af fællesskabsværternes mere formelle rolleudfyldelse.

At blive inkluderet i et fællesskab er grundlæggende betinget af, at man har knækket koden til det usagte og de grundlæggende antagelser, som fællesskabet er forankret i. Det betyder, at når man står uden for fællesskabet, så synes det symbolske dørtrin ind til fællesskabet ofte uoverstigeligt højt, mens de, der allerede er en del af fællesskabet og har knækket den kulturelle kode til fællesskabet, synes dørtrinet er lavt og relativt ukompliceret at træde ind over; "Vi er jo imødekommende og venlige mennesker, der vil de nye det bedste!"

Det er netop her, at værtskabet for alvor skal stå sin prøve. Og det er her, den gode håndtering af værtskabet for alvor kan gøre en positiv forskel. Værtskaber handler her om at hjælpe nytilkomne ind i kulturen, over dørtrinet, og om at hjælpe de nye med at knække koden til det kulturelle fællesskab. Det er desværre denne del af værtskabet, som er vanskelig, og paradoksalt nok, så er det også denne del af værtskabet, som ofte udfoldes rent intuitivt.

Forberedelse til værtskab

Når man skal udfylde værtsrollens kulturelle og uformelle dimension, ligger det vanskelige i, at man skal gøre det usagte sagt. At man skal erkende de elementer ved fællesskabet, man tager for givet og ikke tænker over, og så formidle dem videre på en imødekommende måde til de nye. De grundlæggende antagelser, skal trækkes frem i lyset, reflekteres og gøres transparente. Det gode værtskab kommer således til at handle om, at man forsøger at sætte sig ind i de nytilkomnes sted og at man forsøger at se det fællesskab, man er en del af, udefra. Man skal så at sige gå på opdagelse i sine egne blinde vinkler og afmontere sig de kulturelle skyklapper, før man som vært kan hjælpe andre over det usynlige dørtrin og ind i foreningsfællesskabet.

Og hvordan får man så indblik i det usynlige og bevidsthed om det ubevidste? Det er der ikke noget nemt og entydigt svar på. Og her findes der nok heller ikke noget kvik fiks og slet ikke nogen manual.

Men grundlæggende handler det om, at man kommer op på tæerne, lægger sine fordomme fra sig og er nysgerrig på, hvad der så dukker op. Det kan handle om at invitere til udviklingsprocesser, hvor man gennem en struktureret tilgang forsøger at se sig selv udefra og hvor man forsøger at sætte sig ind i, hvordan andre måske ser på ens forening, når de står udenfor. Det kan handle om at spørge nogen lidt ældre nytilkomne, som måske stadig har en frisk erindring om deres første møde, om, hvad de så og hvad de syntes var overraskende, da de var helt nye. Det kan også handle om at invitere en tredje og neutral part ind, som har procesredskaber til at sætte et kulturelt spejl op, så man får mulighed for at se det hele udefra.

Skal man arbejde med at tilegne sig en bevidsthed om foreningsfællesskabets skjulte grundlæggende antagelser, så kan det trække store laster på deltagernes ressourcer og tid. I en forening, som er baseret på frivillig arbejdskraft og engagement, er tid og ressourcer ofte en mangelvare. Det kan derfor være, at man må sætte baren og ambitionsniveauet lidt lavere. Udviklingsworkshops og invitationer til eksterne konsulenter kan så erstattes af en grundig og fortløbende dialog om, hvad ens foreningskultur måske rummer. Alene det at have bevidsthed om, at det kulturelle element er væsentligt og også svært tilgængeligt, kan have en forandrende kraft i sig. Alene det at være sig bevidst om, at det kulturelle dørtrin ind til foreningen er højere, når man står udenfor, end når man står indenfor, kan flytte værtskabet i en mere

værdifuld retning.

Værtskab som rolle

Der er ingen tvivl om, at værtskabets kulturelle og uformelle dimension er den mest vanskelige at begribe og samtidig også den dimension ved værtskabet, der er sværest at handle på. At den er uhåndgribelig og svær at handle på, kan i praksis nemt komme til at betyde, at den negligeres, og at kræfterne i stedet bruges på den mere formelle del af værtskabet og de tjeklister, der her kan følge med. Det vil være helt naturligt, men ikke hensigtsmæssigt.

Det gode værtskab bør indeholde begge elementer. Både den formelle og den uformelle dimension. En vej ind i denne mere bevidste tilgang til værtskabet og til værtskabets dimensioner er at se værtskabet som en rolle, man skal udfylde. Man udfylder ikke alene roller med intuition og gode intentioner. Her skal også refleksion, læringsparathed og bevidsthed til. Når denne erkendelse indfinder sig, så er vi allerede godt på vej med det værdifulde værtskab.