

# 1. Rådgivningsbegrebet

## – Det professionelle aspekt

Dette kapitel udfolder rådgivning som disciplin, ved at definere begrebet, adskille rådgivning fra beslægtede begreber, belyse behovet for rådgivning i dagens samfund, samt ved at inddrage de forskellige kontekster, hvori rådgivning finder sted. Endeligt ses der på det professionelle aspekt, samt de teoretiske fundamentet rådgivning som begreb bygger på.

### 1.1 Hvad er rådgivning?

Ser vi nærmere på selve ordet “*rådgivning*”, ses det, at ordet består af to del-elementer, nemlig ‘*råd*’ og ‘*give*’. Med andre ord så handler det om at give råd. Det være sig råd omkring situationer eller problemer, hvor man ikke selv som modtager har en løsning eller er sikker på løsningen. Bevæger vi os længere ned i selve rådgivningsbegrebet, er det en observation fra forfatternes side, at begrebet ikke fremstår veldefineret i den akademiske litteratur, til trods for at de aktører der udøver rådgivningen, de såkaldte professionelle servicevirksomheder eller professioner (Abbott, 1988) er velbelyst. Der synes derfor at være et forskningsmæssigt gab, når det kommer til den akademiske fordybelse i rådgivningsbegrebet. Indledningen til dette kapitel vil derfor forsøge at komme forståelsen af rådgivningsbegrebet nærmere ved at kigge dels på selve definitionen, samt ved at se på begreberne ‘uafhængighed’ og ‘tillid’ som er to centrale elementer der knytter sig til rådgivningen. For at skærpe forståelsen af rådgivning, vil vi slutteligt se på, hvorledes begrebet adskiller sig fra beslægtede begreber.

#### 1.1.1 Definition

Selvom der i den akademiske litteratur ikke findes en klar og entydig definition af rådgivningsbegrebet, er der dog forskellige bud på definitionens indhold fra den juridiske og praksisnære litteratur. Langsted (2004), der har et juridisk perspektiv på rådgivning, definerer begrebet som en; ‘*tilpasset faglig funderet informationsgivning med henblik på en klients beslutningstagning*’. I forlængelse af dette juridiske spor, har Økonomi- og Erhvervsministeriet (2016) defineret rådgivning i finansielle virksom-

heder som; *'anbefalinger, vejledninger, herunder oplysninger om risici forbundet med en disposition, og oplysninger om umiddelbare konsekvenser af kundens valgmuligheder'*. Andersen & Juul (2005) definerer rådgivning som en; *'individuel, faglig behandling og vurdering af data, der fremskaffes og foretages af en uafhængig, kvalificeret person, og som sker alene i den konkrete klients interesse med henblik på dennes beslutning'*. Der synes i disse forskellige definitioner at være fokus på faglighed, formidling, uafhængighed og beslutningskompetence. Hvis vi dykker mere ned i nogle af disse aspekter, argumenterer Ingstrup og Raalskov (2018) for at rådgivning sammensætter sig af 3 specifikke elementer; 1), behovsafdækning, 2) formidling og legitimitet samt 3) beslutningskompetence og konsekvensvurdering.

Første element omhandler *behovsafdækningen*. Her er fokus på, at rådgiveren skal facilitere en proces, der har til formål at afdække modtagerens<sup>1</sup> behov, der både kan være bevidste og ubevidste. Processen er primært styret af rådgiveren og dennes spørgeguide og procesbeskrivelse.

Andet element omhandler *formidling* og *legitimitet*. Omdrejningspunktet her er, at en væsentlig del af rådgiverens rolle består i at formidle specialiseret viden til modtageren af rådgivningen på en letforståelig, systematisk og overskuelig måde. Dette influerer også på den løbende behovsafdækning, eftersom formidlingen gør rådgiveren i stand til at komme helt ind til modtagerens reelle behov. Legitimiteten over for modtager opnås gennem den faglige specialiserede viden. Dog er der ikke tale om en reel opnået legitimitet, førend at rådgiveren evner at formidle sin viden til modtageren i et sprog, som denne forstår og kan acceptere.

Tredje element omhandler *beslutningskompetence* og *konsekvensvurdering*. Dette element har rådgivningens ultimative formål for øje, nemlig det at gøre modtageren i stand til at træffe en beslutning om den problemstilling, hvorom der rådgives. Det gøres her ved, at rådgiver i samarbejde med modtageren fremkommer med en række anbefalinger og disses potentielle konsekvenser. Det er centralt for rådgivningen, at den understøtter modtagerens beslutningskompetence, eksempelvis ved at gøre beslutningsgrundlaget mindre komplekst.

Ud fra disse tre elementer, vil vi fremkomme med vores bud på en definition, idet rådgivning kan ses som; *'en modtager-tilpasset proces i forbindelse med løsning af en behovsafdækket problemstilling, hvor rådgiver'*

---

1. I dette kapitel, der fungerer som en introduktion til rådgivningsbegrebet, har vi valgt at benytte det kontekstneutrale udtryk 'modtager', som dækker over kunder, klienter, patienter, bygherrer, studerende mv., alt afhængig af hvori den rådgivningsmæssige kontekst befinder sig.

ver med sin faglige viden giver modtageren et oplyst beslutningsgrundlag i form af anbefalinger samt konsekvensvurdering heraf'. Mere forenklet kan man også sige at; '*professionel rådgivning handler om at mindske kompleksiteten i et beslutningsgrundlag for modtageren*'.

Faurdal (2005) og Frandsen (2017) peger yderligere også på vigtigheden i, at opgaven skal være afgrænset, og at der skal fremskaffes et tilstrækkelig grundlag til at kunne foretage selve rådgivningen, som det er gældende med definitionen fra Andersen & Juul (2005).

### 1.1.2 Uafhængighed og integritet

Et spørgsmål, der naturligt rejser sig i forbindelse med definitionen på rådgivningsbegrebet, er, spørgsmålet om uafhængighed mellem udøver og modtager. I den forbindelse sonderer Langsted (2004) mellem *fritstående* og *ikke-fritstående* rådgivning. Den fritstående rådgivning er kendetegnet ved at være en rådgivning, som modtager selv søger som et hovedobjekt/-formål for kontakten til den rådgivende part. Det er her ikke rådgiverens interesse at rådgive modtager i en bestemt retning, således der kan følge et produkt-/servicekøb med i forlængelse af rådgivningen. Den ikke-fritstående rådgivning er derimod kendetegnet ved at være en rådgivning, der er knyttet accessorisk til et andet hovedprodukt. Eksempelvis vil en finansiel rådgiver, som er ansat i et givent pengeinstitut ikke opfylde kriterierne for at levere fritstående rådgivning, da vedkommende ligeledes er ansat til at sælge pengeinstitutts produkter og serviceydelser. Her vil der derfor være tale om ikke-fritstående rådgivning, da den finansielle rådgiver som udgangspunkt har til hensigt at sælge de finansielle løsninger, som det givne pengeinstitut har på hylderne. Derved bliver rådgivningen isoleret set ikke et hovedformål, men mere et middel for at opnå et salg, idet rådgivning er accessorisk knyttet til de øvrige produkter og serviceydelser pengeinstituttet har. Er den finansielle rådgiver ansat i en virksomhed, der udelukkende sælger finansiel rådgivning og der dermed ikke accessorisk er knyttet egne leverancer af finansielle produkter og services til rådgivningen, vil vedkommende antagelig være uafhængig af specifikke pengeinstitutter. Derved vil vedkommende kunne opfylde kriteriet om fritstående rådgivning.

Man kan i forlængelse af ovenstående stille sig selv det principielle og vel nok også filosofiske spørgsmål om, hvornår en fritstående rådgivning nogensinde vil være 100 % fritstående? Selvom den finansielle rådgiver eksempelvis ikke er ansat i et pengeinstitut, men derimod har selvstændig rådgivningsvirksomhed, kan vedkommende jo stadig rådgive modtager i en retning, der også kan tilgodese den finansielle rådgivers interesser. Der kunne eksempelvis blive behov for yderligere rådgivning, såfremt visse

finansielle løsninger blev bragt i spil overfor kunden. Ligeledes kunne man forestille sig, at den finansielle rådgivers personlige relationer til kunden, samarbejdspartnere eller andre, kan være influerende på de anbefalinger som denne måtte komme med ifm. rådgivningen. Det samme kan være gældende for advokaten, der med sin juridiske rådgivning vil kunne ‘skabe’ behov for yderligere rådgivning og dermed facilitere en yderligere indtjening. Dermed ikke sagt, at det altid vil være tilfældet, dog vil argumentet være, at uafhængighed i sin rene form er en absolut sjældenhed på tværs af brancher og sektorer. Af den årsag har vi valgt at fjerne det eksplicite fokus på uafhængighedsbegrebet i definitionen på rådgivning.

Selvom uafhængighedsbegrebet kan være svært at fastholde i sin rene form, er det vigtigt at rådgivningen tager afsæt i en rådgiver, der udviser integritet. Rådgiver skal holde fast i sin integritet og dermed ikke gå på kompromis med lovgivningen og sine branchemæssige faglige standarder. Integriteten kan blive udfordret af manglende uafhængighed, hvorfor trusler mod uafhængighed bør minimeres. Disse er, i revisorbranchen; selvrevisión, egeninteresse, partiskhed, familiaritet eller intimidering (Revisorloven 2018). Truslerne vil potentielt altid være der, hvorfor rådgivers og hans/hendes virksomheds opmærksomhed på at inddæmme truslerne er altafgørende for, at integriteten ikke fraviges. Integriteten *dæmmer op for*, at rådgiveren ikke lader griskhed eller andre personlige hensyn gå frem for løsninger, som er i modtageres interesse og som samtidig er lovlige og legitime ud fra et branchemæssigt og samfundsmæssigt perspektiv.

### 1.1.3 Tillid

Afledt af diskussionen om (u)afhængighed og integritet, følger naturligt betragtningen omkring tillid. Tillid er et andet centralt element i forståelsen af, og forudsætningen for, rådgivning. I rådgivningen er tillid til udøver absolut et væsentlig parameter for succes, både i relations skabelsen samt i det udbytte der måtte komme ud af rådgivningen. Hvis behovsafdækningen skal tage afsæt i reelle behov, vil en eventuel mistillid til rådgiver være ødelæggende for den ærlige og transparente proces, der er afgørende for succes. Fornemmer modtageren en anden dagsorden end fokus på modtagerens egentlige behov, vil vedkommende ikke have tillid til rådgiver og vil (sandsynligvis) dermed heller ikke blotlægge sine behov. Er der ydermere heller ikke tillid til de faglige og personlige kompetencer, som rådgiver besidder, bliver det en meget svær opgave for rådgiver at få relationen bygget op og finde frem til de rette elementer i rådgivningen. Er der tillid i relationen mellem rådgiver og modtager, er det også muligt for rådgiver at gå mere ‘eksplorativt’ til værks ifm. behovsafdækningen. Da behov ofte kan være unikke og komplekse, bliver den proces

rådgiver etablerer også kendetegnet ved at rådgiver ‘prøver’ sig frem, hvorved den enkelte rådgivningsproces i sig selv bliver lærende og erfaringsdannende for rådgiveren og dermed også modtageren. For at rådgiver således også kan udvikle sin rådgivningspraksis-/erfaring, er det en nødvendighed med den stærke relation mellem parterne, hvor (gensidig) tillid spiller en altafgørende rolle. En relation, der optimalt set således bygger på tillid, der vender begge veje, idet det kan være hensigtsmæssigt for rådgiver også at have tillid til modtageren i bestræbelserne på at udvikle sin rådgiverpraksis.

Ifølge Radius CPH (2019), der foretager analyser af forskellige faggruppers troværdighed, har den opfattede troværdighed i rådgivningsmæssige erhverv, som advokater, revisorer og bankrådgivere været faldende siden man startede med at lave analyserne i 2009 og indtil nu i 2019. Alle tre rådgivningserhverv oplever, at omverdenen tydeligt har mindsket deres tillid til dem i perioden, i modsætning til flertallet af erhverv i analysen, som har oplevet en stigning i troværdighed (herunder eksempelvis erhverv som sygeplejersker, politibetjente, håndværkere, tandlæger og ejendomsmæglere). Noget kunne indikere, at rådgivningstunge erhverv har udfordringer med tillidsskabelsen. Dette understøttes også af en stor analyse udarbejdet af Wilke på vegne af Foreningen for Statsautoriserede Revisorer (FSR), som viser at 7 ud af 10 danskere udtrykker ‘mindre’ eller ‘betydelig mindre’ tillid til den finansielle sektor sammenlignet med 5 år siden (Andersen 2019).

Tillid er af natur et emotionelt begreb der kan være svært at sætte ord på. Begrebet tager udgangspunkt i en konkret følelse hos de involverede parter, og i dette tilfælde modtageren af rådgivningen. Maister et al. (2004) prøver dog at konkretisere det ved at sætte tillid på en formel;

$$\Sigma \text{ Tillid} = \frac{\text{Troværdighed} + \text{Pålidelighed} + \text{Fortrolighed}}{\text{Selvoptagedhed}}$$

Formlen definerer således summen af tillid som værende et samspil og en funktion af troværdighed, pålidelighed, fortrolighed og selvoptagedhed. De tre begreber over brøkstregen er alle med til at forstærke tilliden, hvor; 1) troværdighed handler om det rådgiver *siger*, og styrkes gennem rådgiverens ærlige og sandfærdige adfærd og faglige kompetence, 2) pålidelighed omhandler det rådgiver *gør*, og styrkes gennem en overensstemmelse mellem ord og handlinger hos rådgiver, og 3) fortrolighed omhandler det modtager og rådgiver *føler*, og styrkes gennem rådgiverens personlige (ej professionelle) interesse for modtageren samt det at rådgiveren ‘giver no-

get af sig selv' i relationen. Begrebet under brøkstregen er med at formindske tilliden, hvor selvoptagethed omhandler *motiverne* bag rådgivers adfærd, og mindskes ved at forstærke fornemmelsen hos modtageren af, at rådgiver har fokus på modtagerens (reelle) behov og ikke 'blot' sine egne behov. Vejer troværdigheden, pålideligheden og fortroligheden således tungere end rådgivers niveau af selvoptagethed, er der et plus i tillidsregnskabet og dermed et grundlag for relationsopbygning. Lignende betragtninger om tillid kan ses hos Warming-Rasmussen (1991), der argumenterer for at tillid er en følelse af tryghed i relationen, der gør det muligt for mennesker at indgå i forskellige samarbejdsrelationer, uden at de føler behov for at kontrollere sin(e) samarbejdspartner(e). Lassen (2018) pointerer, at tillid først for alvor er etableret, når der arbejdes med alle elementer, og at særligt arbejdet med fortrolighed samt selvoptagethed er elementer der kan differentiere rådgiver og sælger fra konkurrenterne.

Forskningen inden for tillid peger ifølge Aschauer et al. (2017) på, at den interpersonelle tillid kan ses på tre forskellige niveauer; 1) kalkuleret tillid, 2) vidensbaseret tillid, og 3) identifikationsbaseret tillid.

*Den kalkulerede tillid* er her den svageste form for tillid, hvor tillid baserer sig på et kontraktligt relationsfundament. Ved kalkuleret tillid foretages beregninger af det cost-benefit forhold, der knytter sig til relationen. Givet eksempelvis vis, ved at rådgiver udnytter vores tillid eller tager fejl, hvad vil konsekvenserne og omkostningerne så være? Der er ofte tale om overfladiske og ej-personlige relationer, hvor parterne har fokus på motiverne bag relationen og adfærden. Hvis relationen får lov at udvikle sig, kan denne form for tillid over tid udvikle sig til den vidensbaserede tillid.

*Den vidensbaserede tillid* er en form for tillid, der i særlig grad orienterer sig mod den faglighed og viden, som rådgiver besidder. Tilliden er båret af relationen og bliver gensidigt løbende testet. Den interpersonelle tillid vokser på baggrund af frekvensen og intensiteten af den kommunikation, der er mellem parterne.

*Den identifikationsbaserede tillid* er her den stærkeste form for tillid, hvor tilliden er bygget op om en stærk gensidig forståelse for hinandens værdier og standarder for adfærd. De skrevne kontrakter erstattes her af psykologiske kontrakter, og parterne kan udvise sårbarhed i relationen, uden at den udnyttes.

Tillid er kendt for at være noget, der tager tid at opbygge, men som kan ødelægges øjeblikkeligt. Derfor er processen, hvor tillid skabes også et relevant område at gå i dybden med. Ser vi derfor tillidskabelsen ud fra et processuelt perspektiv, argumenterer Maister et al. (2000) for en 5 trins model til at beskrive vejen til tillid mellem rådgiver og modtager, som illustreret i figur 1.1.

**Figur 1.1:** Opbygning af tillid i rådgivningens initiale fase

Trin	Rådgiverens handlinger	Hvad føler modtager?	Hvad opnår rådgiver?
1. Opstart	Opmærksomheden bliver fokuseret	<i>'Jeg føler det er værd at tale med rådgiver om mit behov omkring...'</i>	Adgangen til at høre og fortælle 'sandheder'
2. Lytning	Bekræftelse og anerkendelse af modtagers situation	<i>'Jeg føler mig hørt og forstået omkring...'</i>	Retten til at foreslå problemformulering og -definition
3. Rammesætning	Årsagen til problemet konstateres åbent og tydeligt	<i>'Ja, det er præcist det, der er mit problem...'</i>	Får klarlagt problemets omfang, så der kommer bevidsthed om nødvendigheden af den videre proces
4. Forestilling	En alternativ virkelighed uden problemet bliver italesat	<i>'Kan vi virkelig opnå dette? Det kunne være et interessant udbytte...'</i>	Får konkretiseret visionen og de afledte mål
5. Commitment	Forslag til den videre problemløsningsproces præsenteres	<i>'Jeg er enig, og jeg forstår, hvad der er nødvendigt. Jeg er med dig, lad os komme i gang...'</i>	Den egentlige problemløsningsproces kan påbegynde

**Kilde:** Egen tilvirkning pba. Maister et al. (2000)

Første trin i processen handler om at modtager får en følelse af, at rådgiver er en relevant person at gå i dialog med, hvilket vil give rådgiver mulighed for at få de reelle og sandfærdige budskaber fortalt af modtageren. Dette er et helt centralt element i den initiale del af processen. Andet trin har fokus på lytning, så rådgiver her på baggrund af de fortalte informationer bliver i stand til at kunne definere en indledende problemformulering. Det er ligeledes i dette trin, at begrebet aktiv lytning (som vi behandler senere i bogen) bliver meget vigtigt. Tredje trin omhandler rammesætningen af problemet. Her er målet, at modtager kan se problemet genfortalt og refereret som værende det eksakte problem, der skal løses. Fjerde trin er centreret omkring forestillingen om den alternative virkelighed, hvor modtagers problem ikke er til stede. Her er formålet at få modtageren til at se de mål og muligheder, og disses begrænsninger der foreligger. Her er rådgivers spørgeteknikker centrale, og noget som vi

også behandler senere i bogen. Femte trin er orienteret mod at opnå *commitment* fra modtager, ved at rådgiver her præsenterer den videre proces for den egentlig problemløsning. Udbyttet af den egentlige problemløsningsproces har naturligvis også en enorm virkning på tillidsskabelsen til rådgiver, så ovenstående 5 trin er ikke fyldestgørende for den komplette tillidsskabende proces, men skal blot ses som initialt vigtige i skabelsen af tillid. De 5 trin bliver derved forudsætningen for den videre mulighed for det videre forretningsgrundlag. En måde at forstærke effekten af de 5 trin er ved at inddrage begrebet 'rapport' (t'et udtales ikke).

Rapport er udtryk for relationskvaliteten mellem parter og er ifølge Tickle-Degnen & Rosenthal (1990) til stede, når der er en gensidig interesse, venlighed og hjælpsomhed overfor hinanden samt, at der opstår en fælles bevægelse i samme retning i form af fælles koordinerede handlinger og adfærd. Med afsæt i O'Conner (2002), definerer vi i figur 1.2, fire konkrete niveauer man kan udøve rapport på<sup>2</sup>.

Figur 1.2: De forskellige niveauer i 'rapport'

Niveau	Form for rapport
1	<b><u>Non-verbal</u></b> Kropssprog/-positur, øjenkontakt og gestikulationer
2	<b><u>Tonalitet</u></b> Talefrekvens, hastighed, stemmestyrke og accent
3	<b><u>Sprog</u></b> Ord, vendinger, sætningskonstruktioner og retorik
4	<b><u>Overbevisninger</u></b> Grundlæggende værdier, holdninger og livsanskuelser

Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra O'Conner (2002)

Sandsynligheden for at understøtte og skabe en tillidsbaseret relation stiger i takt med, at rådgiver matcher de fire forskellige niveauer i rapport.

- 
- O'Conner (2002) sonderer også mellem færdighedsbaseret rapport, som fokuserer på, at der mellem to personer kan opstå et match af færdigheder og kompetencer. Eksempelvis hvis to personer med samme jobtype kommer i tale med hinanden. Dette er dog ikke medtaget her, da rådgiver jo netop er eksperten, og der derved sjældent vil være tale om færdighedsbaseret rapport mellem rådgiver og modtager.



På det første niveau, det non-verbale (kropssprog), er det vigtigt for rådgiver at finde et passende kropssprog, der ligner og matcher modtagerens kropssprog. Det handler ikke, om at man skal gøre præcist det samme som modtageren, men rådgiver kan med fordel tilpasse sit kropssprog, så det ikke skaber støj, og ikke er fjernt fra det som modtager har. Hvis begge sidder ved at bord, kunne det eksempelvis være relevant og nærlæggende, at rådgiver sætter sig med en 'spejlvendt' positur ift. modtageren. Hvis modtager har et 'åbent' kropssprog, vil det være hensigtsmæssigt, at rådgiver også udviser dette. Øjenkontakt, håndbevægelser og øvrige gestikulationer er andre eksempler på noget rådgiver kan matche på det non-verbale niveau.

På det andet niveau, tonalitet, er det vigtigt for rådgiver at have en hastighed, toneleje og stemmestyrke, der kan matche modtagerens. Hvis modtager taler meget langsomt eller hurtigt, vil det her være naturligt, at rådgiver også gør dette. Særligt dette niveau af matchning har sin relevans i en telefonsamtale mellem rådgiver og modtager. Her bliver stemmen og stemmeføringen et centralt element i at opnå rapport. Accent og forskellige variationer af udtale, er ligeledes noget der på dette niveau kan matches.

På det tredje niveau, sproget, er det vigtigt for at opnå rapport, at modtager matches på det sprog, som tales. Det være sig nøgleord, jargon og udtryk. Ord, der viser, hvordan personen tænker. Disse kaldes for prædikater, og ved at matche disse viser rådgiver, at man respekterer modtagerens måde at tænke på.

På det fjerde niveau, overbevisninger, er vi på det højeste niveau, og vel nok også det sværeste niveau at matche for mange, såfremt værdier og overbevisninger hos modtageren ligger langt fra rådgiverens egne. Tanken er her, at modtager skal have en grundlæggende følelse af, at de værdier og overbevisninger vedkommende repræsenterer er accepterede og anerkendte af rådgiveren. Hvis der fra rådgivers side ikke er et naturligt match på dette niveau, kan man matche på et lidt mere indirekte niveau, og derved også fastholde integriteten, som ikke må forsvinde i processen. Eksempelvis kunne modtager have en værdi, der handler om at vedkommende elsker at køre for stærkt og derved bryde færdselsloven. Hvis ikke det forholder sig sådan hos rådgiver, kunne vedkommende i stedet mere indirekte anerkende værdien ved at nævne, at man selv ikke bryder sig om at køre for langsomt, holde i kø, bruge lang tid på at komme fra a til b, osv. Derved mister rådgiver ikke sin integritet, samtidig med at modtager føler sig mødt på sine værdier.

De fire niveauer af rapport har således til formål at understøtte relationskvaliteten og vil kunne forstærke de førnævnte fem trin i tillidsopbygningen, som vist i figur 1.1.

I forlængelse af ovenstående gennemgang af tillidsbegrebet, peger forskningen ifølge Maister et al. (2000) på, at omkostningerne for servicevirksomheder til at opbygge et givent forretningsomfang til nye kunderelationer er 4-7 gange så store som til eksisterende relationer. Der er dermed store omkostninger forbundet med selve tillidsskabelsen. Forskningen peger dog samtidig også på, at det er de tillidsbaserede relationer, der associeres med den største profitabilitet, bl.a. via øget kundeloyalitet. Netop derfor er tillid som begreb relevant at fokusere på, ikke mindst når vi taler om (den gode) professionelle rådgivning.

### 1.1.4 Beslægtede begreber

Sammenligner vi rådgivning med beslægtede begreber så som *mentoring*, *instruering* og *coaching*, så ser vi både ligheder og forskelligheder begreberne imellem, jf. figur 1.3.

**Figur 1.3:** Rådgivning og beslægtede begrebers kendetegn

	Rådgivning	Mentoring	Instruering	Coaching
<b>Kendetegn</b>	Proces, hvor rådgiver med sin viden gør modtager i stand til at træffe en beslutning ud fra en behovsafdækket problemstilling.	Proces, hvor mentor deler ud af sine erfaringer, der er oparbejdet gennem (ofte) mange år, og som supplerer modtagers egne erfaringer.	Proces, hvor instruktør fortæller, hvad modtager konkret skal gøre i henhold til givne instrukser, normer og regler.	Proces, styret af coach, hvor modtager selv finder frem til svar på en given problemstilling, som modtager måtte have.
<b>Procesansvarlig</b>	Rådgiver	Modtager	Instruktør	Coach
<b>Graden af tovejs-kommunikation</b>	Høj	Middel	Lav (instruktør har ordet)	Lav (coachee har ordet)
<b>Styrende for processen</b>	Faglighed (dybde)	Erfaring (bredde)	Viden	(Proces)erfaring
<b>Minimum relationel styrke mellem parter</b>	Stærk	Middel	Svag	Stærk
<b>Tillid til udover er nødvendig for succes</b>	Altid	Ofte	Sjældent	Altid

**Kilde:** Egen tilvirkning

Som det kan ses af figuren, så adskiller rådgivning sig fra de øvrige beslægtede begreber ved et særligt fagligt fokus. Et fagligt fokus, der har sin berettigelse grundet den høje kompleksitet, der omgiver den problemstilling, der ønskes rådgivning omkring. Rådgiver spiller derfor ind med sin

faglige ('overlegne') viden, i forlængelse af en behovsafdækket proces, hvor modtager bliver gjort bevidst om sine behov, der i mange tilfælde kan være upræcise, ukendte og ubevidste for modtageren. I den behovsafdækkende del af processen stiller rådgiver professionelle spørgsmål (uddybes senere i bogen) for at komme frem til det egentlig behov, hvorefter formidling af konsekvenser ved valg af produkt/service bliver gennemgået. Herved bærer den samlede kommunikation i processen præg af at være dybere dialogisk og tovejs-orienteret af natur, end det er tilfældet hos de beslægtede områder.

Hvor mentoring og instruering i høj grad handler om at 'giver', dvs. mentor og instruktør, deler ud af deres erfaring (for mentorens vedkommende) og viden (for instruktørens vedkommende), handler rådgivning i højere grad om at gå nysgerrigt ind i problemstillingen for at afklare reelle behov hos modtager. Derved bliver der relationelt således tale om, at rådgiver hierarkisk bevæger sig 'under' modtager, da vedkommende skal gå ind i behovsafdækningen med en mere åben og spørgende tilgang. Som det er gældende i coaching, handler det her om, at man ved at spørge ind til modtageres liv, situation mv., opnår den forståelse der gør det muligt at komme videre i processen. Som Kierkegaard (1859, s. 96) formulerer det i 'Sandheden om al hjælpekunst': *'at man, naar det i Sandhed skal lykkes en at føre et menneske hen til et bestemt sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der ... Hjælperen maa først ydmyge sig under Den, han vil hjælpe, og herved forstaae, at det at hjælpe er ikke det at herske, men det at tjene'*. Den del af processen der involverer rådgiverens særlige ('overlegne') faglige viden, bevæger rådgiver hierarkisk op 'over' modtager, jf. figur 1.4, da vidensforholdet mellem modtager og rådgiver således her er en asymmetrisk relation. Denne asymmetriske relation (rådgivers overlegne faglige viden) er også grundlaget for at inddrage de etiske aspekter i regi af rådgivningen, hvilket vi behandler senere i bogen. Rådgiver har en større forståelse og viden om løsningen af problemet, end modtager, hvilket netop også er årsagen til at rådgiver i første omgang er tilkaldt, men modtageren har omvendt størst indsigt i sine personlige behov, hvorved Søren Kierkegaards idé, om at sætte hjælperen 'under' den der skal hjælpes, får mening.