

# Værktøjskasse

## et supplement til begreberne

# Værktøjskasse

<b>Oversigter</b>		
	Assertion	10-3
	Oversigt over stile og væremåder	10-8
	Typiske profiler	10-14
	Oversigt over risikobegrebet	10-17
	Er jeg en god lytter?	10-18
	De 7 hævninger	10-19
<b>De tre strategier</b>		
	Valg af indflydelsesstile	10-21
	Problemløsning i grupper - konsensus	10-23
	Forhandling - konflikt - tabe/vinde	10-24
	Rådgivning - dialog	10-25
<b>Vurderingsvejledning</b>		
	Analyse af øvelser	10-27
	Problemløsning i grupper - konsensus	10-28
	Forhandling - konflikt - tabe/vinde	10-30
	Rådgivning - dialog	10-33

## Assertion

### Definition af assertion

Assertion er ensbetydende med at handle i egen interesse, at stå fast på egne holdninger og synspunkter uden unødigt ængstelse, ubesværet at udtrykke ærlige følelser og udøve personlige rettigheder - uden at krænke andres.

### Uddybning af definitionen

**At handle i egen interesse:** Træffe personlige beslutninger (f.eks. omkring job, uddannelse, samliv), at tage initiativ (f.eks. organisering af fritid, indlede bekendtskaber, afbryde forbindelser), at sætte personlige mål og arbejde hen imod dem, at bede andre om hjælp og have tillid til egen bedømmelse.

**At stå fast på sine holdninger og synspunkter:** Kunne udtrykke og forsvare sine meninger, når man udsættes for kritik, fjendtlighed eller afvisning, at kunne sige "nej" og at sætte begrænsninger for ens investering af tid og energi.

**Ubekværet at udtrykke ærlige følelser:** Kunne vise vrede, venskab og kærlighed, at vedgå angst eller frygt, at udtrykke enighed, støtte eller uenighed og at være spontan uden ængstelse eller nervøsitet.

**At udøve personlige rettigheder:** At man er i stand til som leder, medarbejder eller gruppe-medlem, at udtrykke og fastholde sine rettigheder og at reagere mod overgreb på egne eller andres rettigheder.

**At undgå at krænke andres rettigheder:** At afholde sig fra urimelig kritik, at undgå sårende adfærd, trusler, manipulation og at kontrollere og dominere andre.

Træning i assertion giver mulighed for at udvikle en større gennemslagskraft og samtidig etablere sunde og for alle parter tilfredsstillende forhold - det være sig på jobbet, i kunderelationer, i familien og mellem venner.

Den assertive adfærd tilpasses den enkelte person og situationen. Der er ikke nogen bestemt måde at være assertiv på, da den er forskellig fra person til person, hvor hver enkelt person må finde sin egen måde.

Samtidig er det altid et valg, om man ønsker at bruge den assertive adfærd. Der kan være situationer, hvor man finder assertionen alt for vanskelig, konsekvenserne for ubehagelige eller ganske enkelt ikke ønsker at bruge assertion.

Målet for assertionstræningen er at blive bevidst om 3 typer af adfærd samt konsekvenser ved disse.

---

I samspil med andre mennesker kan vi reagere på forskellige måder:

Vi kan fastholde vore grundlæggende rettigheder uden at respektere andres **aggressiv adfærd**

Vi kan respektere andres rettigheder uden at fastholde vore egne **submissiv adfærd**

Vi kan fastholde vore egne rettigheder og samtidig respektere andres **assertiv adfærd**

## Rettigheder

For at kunne fastholde egne rettigheder og samtidig respektere andres, er det nødvendigt at vide, hvad disse rettigheder indeholder. Følgende er nogle eksempler på dine helt almindelige og basale rettigheder:

- Du har ret til at have behov, til at udtrykke dem, og til at betragte disse behov som lige så vigtige som andre menneskers behov.
- Du har endvidere ret til at bede andre om at opfylde dine behov, men ikke forlange at de vil opfylde dem. De har ret til at sige nej.
- Endelig har du ret til at bestemme, om du vil drage omsorg for andres behov.
- Du har ret til at have følelser og at udtrykke disse følelser (f.eks. glæde, vrede, sorg og skuffelse).
- Du har ret til at danne din egen mening og at give udtryk for dine synspunkter og holdninger.
- Du har ligeledes ret til at være uenig i andres synspunkter, samt ret til at **ændre** mening.
- Du har ret til at blive taget alvorligt, ret til at blive hørt og til at få dine synspunkter respekteret.
- Du har ret til at bestemme, om du vil leve op til andres forventninger, eller om du vil handle på en måde, som passer **dig**, når blot du ikke krænker andres rettigheder.
- Du har ret til ikke at tage andres problemer og bekymringer på dig.
- Du har ret til at være dig selv - og forskellig fra andre.
- Du har ret til ikke at synes om andre.
- Du har ret til at have rettigheder og til at hævde disse rettigheder, dvs. ret til at være assertiv og dermed blive respekteret og behandlet som en ligeværdig person.
- Du har ret til at undlade at være assertiv (f.eks. ud fra en vurdering af den nødvendige investering af tid, energi og følelser)

Assertion er ligeværdighed, hvilket betyder, at vi samtidig med at hævde ovenstående rettigheder må respektere andres rettigheder. Det vil sige at afholde sig fra urimelig kritik, at undgå sårende adfærd, trusler, manipulation og at kontrollere og dominere andre.

## Adfærdstyper

De 3 adfærdstyper kan beskrives således:

### **Aggression**

I de markante tilfælde kan den aggressive adfærd ses på personen, der eksploderer her og nu. Han er ikke i tvivl om, at han selv har ret og er samtidig overbevist om, at han har ret til at skælde modparten ud.

I mindre markante tilfælde er det måske personen, der virker lusket med en "kniv i ærmet, der pludselig bliver kastet". Det kan f.eks. være ved at give en meget sårende eller spydig bemærkning.

Den aggressive adfærd indebærer, at man fastholder egne rettigheder og udtrykker sine følelser og tanker på en måde, som ofte er sårende, overfusende, uærlig og **altid** krænker den anden person og vedkommendes rettigheder.

Sædvanligvis er sigtet med den aggressive stil at dominere og vinde over den anden person. At få den anden til at tabe en diskussion ved at ydmyge, nedværdige, forklejne eller "overmande" modparten, så denne får sværere ved at udtrykke og forsvare sine rettigheder. Formlen for den aggressive stil er: "Dette er, hvad **jeg** tænker, føler og ønsker - hvad **du** tænker, føler og ønsker har ikke nogen betydning, for i forhold til mig er du simpelt hen for dum og ubetydelig".

### **Submission**

Kommer fra det engelske ord *submissive*, som betyder underdanig. Ordet bruges om den adfærd, hvor man tilsidesætter/underkender sig selv og dermed sine rettigheder til fordel for andres.

Denne adfærd er sværere at få øje på, da den ofte er karakteriseret ved ingen eller begrænset handling. Det er her en person f.eks. bliver vred eller såret, men ikke lader det komme til udtryk, så andre kan se det. Vreden kommer da ofte til udtryk på et senere tidspunkt, det kan f.eks. være angreb eller irritation overfor andre personer på et helt andet sted og tidspunkt.

Reaktionsmåden indebærer at man frafalder sine egne rettigheder, idet man undlader at udtrykke ærlige tanker og følelser, eller udtrykker dem på en undskyldende og selvudslettende måde og således lægger op til, at andre kan negligere eller bevidst krænke ens rettigheder. Formlen i denne stil er: "Hvad jeg tænker, føler og ønsker, skal I endelig ikke tage jer af - det betyder nemlig ikke noget, for i forhold til jer, er jeg ganske betydningsløs".

## **Assertion**

I denne reaktionstype fastholder man sine personlige rettigheder og giver udtryk for tanker, følelser og ønsker på en ærlig, direkte og for situationen passende måde, som ikke krænker andres rettigheder. Assertion indebærer **respekt**, dels for én selv og dels for andre (andres behov og rettigheder). Formlen for den assertive reaktionsmåde er : "Dette er hvad jeg tænker, føler og ønsker. Sådan opfatter jeg situationen. Men hvordan du ser situationen, har naturligvis lige så stor betydning".

Oversigt over

# Stile og væremåder

# Krav og Belønning

# KB

Anvender belønning og konsekvens for at styre andres adfærd. Tilbyder belønninger for opfyldelse og truer med straf for ikke-opfyldelse. Anvender hyppigt og gerne ros og ris.

Markerer sin magtstatus. Giver moralsk bedømmelse af, hvad der er rigtigt/forkert, hvad man "kan/ikke kan". Roser og opmuntrer myndigt og respektfuldt.

- En "JEG"-centreret stil, hvor alle får at vide, hvor JEG står.

<b>Vurdering:</b>	Godkender, forkaster, angiver hvad der er rigtigt/forkert, værdifuldt/værdiløst, godt/dårligt
<b>Krav og forventning:</b>	Fastslår, hvad der skal gøres, meddeler, hvad du forventer af andre med hensyn til adfærd og præsentationer.
<b>Belønning og konsekvens:</b>	Tilbyder at slå en handel af, belønner eller opstiller konsekvenser.

## ORD – RYTME - BEVÆGELSE

### ORD

"Jeg er helt tilfreds med ...."  
"Jeg kan ikke lide ...."  
"Det klarede du fint!"  
"Du bliver nødt til, at ...."  
"Du skal være færdig senest ...."  
"Hvis du ...., så ...."  
"Det vil direktionen ikke synes om"



Forte, presto, marcato, risoluto.  
Fast, myndig, klart, bestemt.



Spændte muskler, ansigt til ansigt, rank, skarpe bevægelser, sammenknyttet.

# Samarbejde og tillid

# ST

Inddrager andre i at træffe beslutninger og løse problemer. Søger at "trække" medarbejderne med ind i arbejdsfællesskabet, modsat KB- og EO-stilens "trykken" medarbejderne fremad. Lytter aktivt forstående til andre og koncentrerer sig om deres stærke sider. Deler autoritet og ansvar med andre. Virker tillidsfuld, åben og ikke-forsvarsberedt og fremmer de samme følelser hos andre.

- En "DU"-orienteret stil, hvor andre kan udfolde sig, men hvor egne synspunkter ikke træder frem.

**Personlig åbenhjertighed:** Fortæller åbent om sig selv, indrømmer egne fejl og fejltagelser, åbenbarer egen usikkerhed og mangel på viden/erfaring.

**Spørger og medinddrager:** Anerkender, bygger videre på ideer, opfordrer andre til at bidrage, tager medansvar, stiller åbne spørgsmål.

**Lytter og viser forståelse:** Reformulerer, lytter aktivt, er ikke-dømmende, ikke-vurderende, tolerant.

## ORD – RYTME - BEVÆGELSE

### ORD

"Jeg føler, at jeg ...."  
"Jeg er i tvivl om ..."  
"Hvad mener du?"  
"Kan du hjælpe os her?"  
"Det du siger, er det at ...."  
"Forstår jeg dig ret, at ..."



Affabile, espressione, conmoto.  
Blidt, varmt, interesseret, lyttende.



Ser dybt i øjnene, læner sig frem, berører, smiler, er åben.

# Fælles Visioner

# FV

Skaber gruppeidentitet. Fremmaner spændende visioner om hvordan fremtiden kan blive, og hvordan den bliver det ved gruppens fælles indsats og samarbejde. Benytter billeder og farverigt sprog som appel til fælles værdier, interesser og stræben. Er så begejstret, at det river de andre med, de smittes af samme begejstring.

- En "VI"-orienteret stil.

**Fælles identitet:** Appellerer til fælles værdier, skaber gruppesammenhold.

**Spændende muligheder:** Bruger billedsprog (lignelser), viser begejstring, beskriver det gode der kan ske, når opgaven er løst.

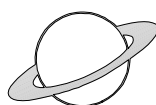
## ORD – RYTME - BEVÆGELSE

### ORD

"Den klarer vi ...."  
"Vi bliver nummer et!"  
"Nu skal I høre ...."  
"Alle tiders chance ...."  
"Prøv at forestille Jer, at vi ...."



Vivace, allegro, giocoso.  
Entusiastisk, medrivende, livligt, muntert, høj stemme.



Store bevægelser, fremadskuende, altomfavnende,  
varierende, indbydende.

# Effektiv Overtalelse

# EO

Anvender logisk argumentation for at overbevise andre. Fremsætter forslag og ideer til, hvad der skal gøres, og hvordan det skal gøres. Stikker dristigt hovedet frem i debatten og kommer med ideer. Har ordet i sin magt, taler gerne og ofte længe, kommer med nøgterne, velformulerede indlæg.

-En **"MAN"**-orienteret stil, hvor det ikke er mennesker og følelser, men regler og kutymmer, der bygges på.

**Foreslår og tager initiativ:** Tager initiativ med hensyn til hvordan debatten skal organiseres/problemer løses, stiller spørgsmål som viser din indstilling.

**Argumenterer for og imod:** Anfører begrundelser, kendsgerninger og argumenter, som støtter dine og svækker andres synspunkter, analyserer foreliggende enighed/uenighed.

## ORD – RYTME - BEVÆGELSE

### ORD

"Jeg foreslår, at ...."  
"Er det ikke bedre, hvis ...."  
"På den ene side ....., på den anden side ...."  
"I henhold til ...."  
"Synes du ikke også, at ...."



Andante, parlando.  
Køligt, præcist, fremadskridende.



Logisk, pege, tælle på fingrene, afbalancerede håndbevægelser, berører dokumenter.

# Ingen påvirkning (0-stil)

Mange daglige menneskelige interaktioner er ikke egentlige påvirkninger, de er neutrale.

## Eksempler på typisk O-stil:

**Søgen efter oplysninger:** En ikke påvirkende adfærd, når det ikke kan klassificeres som at SPØRGE OG MEDINDDRAGE. Eks.: "Hvad er klokken"?

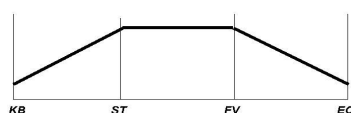
**Videregivelse af oplysninger:** Det vil sige, når det klart ikke er en del af et påvirkningsforsøg. Eks.: "Den er et kvarter over tre".

# Typiske Profiler

Visse indflydelsesprofiler er lette at karakterisere med et enkelt nøgleord. De er vist nedenfor. De kan være til nytte, når du skal vurdere de profiler, du har tegnet på grundlag af besvarelserne til Foropgave 1.

Der findes mange andre profiler. Hvis du har en profil, der er anderledes end én af de nedenstående, betyder det ikke, at din indflydelsesprofil er usædvanlig. Inden du drager alt for håndfaste konklusioner på baggrund af det følgende, tænk da på vejledningen til Foropgave 1.

**Aktiv blid**



- "Trækker" meget på andre, gruppe-orienteret, lyttende og forstående.
- Ikke særlig interesseret i logisk argumentation eller i at give klare bedømmelser af andre.
- Viser vejen ved at bruge sig selv.
- Bidrager med noget i modsætning til "Passiv blid", som holder tingene hos sig selv.
- Er berøringsangst, dækker sig ind i fællesskabet.
- Bruger ikke sin person til at få tingene igennem.

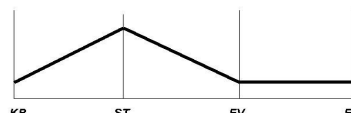
© Learn2Lead

"Trækker" meget på andre. Gruppeorienteret, lyttende og forstående. Ikke særlig interesseret i logisk argumentation, eller i at give klare bedømmelser af andre. Viser vejen ved at bruge sig selv.

Bidrager med noget, i modsætning til "Passiv blid" som holder tingene hos sig selv.

Er berøringsangst, dækker sig ind i fællesskabet. Bruger ikke sin person til at få tingene igennem.

**Passiv blid**



- Virker interesseret og modtagelig.
- Giver ikke egne synspunkter til kende, "sælger" ikke egne ideer.
- Ikke særlig dynamisk. Mødes ofte blandt rådgivere, fx. præster, konsulenter.
- Er personorienteret, informationssøgende, har empati.
- Ofte stor intuition.
- Processer ikke info i EO-stil.
- Træffer ikke beslutninger - lader andre gøre det. *Stiller sig ikke til rådighed.*

© Learn2Lead

Virker interesseret og modtagelig. Giver ikke egne synspunkter til kende, "sælger" ikke egne ideer.

Er personorienteret, informationssøgende, har empati. Ofte stor intuition.

Processer ikke info i EO-stil.

Træffer ikke beslutninger – lader andre gøre det. *Stiller sig ikke til rådighed.*

**Principmennesket**

KB ST FV EO

- Krævende, kritiserende, men også rosende og anerkendende. En barsk forhandler.
- Ved hvad han vil/ikke vil. Presser andre til at gøre en indsats.
- Ved - hvor du har ham. *Tryghed på egen måde.*
- Der sættes noget igang, og det bliver fulgt op.
- Kan være firkantet, mangler interesse for andre. *Jeg alene vide.*
- Kan savne INFO. Tabe/vinde situationer.

© Learn2Lead

Krævende, kritiserende, men også rosende og anerkendende. En barsk forhandler.

Ved hvad han vil/ikke vil. Presser andre til at gøre en indsats.

Ved – hvor du har ham. *Tryghed på egen måde.*

Der sættes noget i gang, og det bliver fulgt op.

Kan være firkantet, mangler interesse for andre. *Jeg alene vide.*

Kan savne INFO. Tabe/vinde situationer.

**Bannerføreren**

KB ST FV EO

- Hård, men inspirerende leder. Andre accepterer hans lederskab.
- En folkefører, fx en respektindgydende officer, som soldaterne trods alt beundrer og elsker.
- Tror på det går godt - *optimist*. Sætter ting i gang - *får gruppen med*.
- Afskærer sig fra ressourcer. En lastbil til at stoppe ham.
- Ser ikke faresignaler.

© Learn2Lead

Hård, men også inspirerende. Andre accepterer og følger hans/hendes lederskab.

En folkefører, fx en respektindgydende officer, som soldaterne trods alt beundrer og elsker.

Tror på det går godt – *optimist*. Sætter ting i gang – *får gruppen med*.

Afskærer sig fra ressourcer. En lastbil til at stoppe ham.

Ser ikke faresignaler.

**Problemløseren**

KB ST FV EO

- Åben og modtagelig for andres idéer og meninger.
- Argumenterer gerne for sine synspunkter, men kan virke "kølig". Stiller ikke krav.
- Bryder sig ikke om store armbevægelser. Køligt overblik, omhyggelig, detaljeret.
- Fagligt kvalificerede beslutninger. Sætter ikke egen person i centrum.
- Ikke stille andre til ansvar. Klinisk, KFMR.
- Mere proces end beslutning.
- Ser folk an, de skal kvalificere sig.

© Learn2Lead

Er åben og modtagelig for andres idéer og meninger. Argumenterer for sine synspunkter, men kan virke "kølig".

Stiller ikke krav.

Bryder sig ikke om store armbevægelser.

Køligt overblik, omhyggelig, detaljer.

Fagligt kvalificerede beslutninger.

Sætter ikke egen person i centrum.

Ikke stille andre til ansvar.

Klinisk, KFMR.

Mere proces end beslutning. Ser folk an, de skal kvalificere sig.

**Handlingsmennesket**

- Farverig og ofte midtpunkt. Der sker noget. Forventer resultater her og nu.
- Kan det hele selv - *ingen svage punkter*. Lytter ikke meget.
- Giver ordrer - *men ikke forklaringer*.
- **MEGET** resultatorienteret. Inspirerende, igangsættende.
- Visionær. Ser kun sagen fra egen side. Mangler vedholdenhed og omhyggelighed.
- Fuld fart på - *men retningen?*

© Learn2Lead

Farverig og ofte midtpunkt. Der sker noget. Forventer resultater her og nu.  
 Kan det hele selv – *ingen svage punkter*.  
 Lytter ikke meget.  
 Giver ordrer – *men ikke forklaringer*.  
**MEGET** resultatorienteret. Inspirerende, igangsættende.  
 Visionær. Ser kun sagen fra egen side. Mangler vedholdenhed og omhyggelighed.  
 Fuld fart på – *men retningen?*

**Flad profil**

*Her er flere tolkninger mulige:*

- Anvender alle stile ligeligt, praktiserer situationsbestemt ledelse effektivt.
- Relativt passiv, som andre har svært ved at finde ud af, påvirker ikke ret meget - LONS.
- Man kender dig for lidt.
- Man bryder sig ikke om at give sig til kende over for dig.

© Learn2Lead

Her er flere tolkninger mulig:

- anvender alle stile ligeligt, praktiserer situationsbestemt ledelse effektivt.
- relativt passiv, andre har svært ved at finde ud af om han/hun påvirker ret meget.
- "vi kender dig for lidt".
- "vi bryder os ikke om at give os til kende over for dig"

# Oversigt over risikobegrebet

**Risiko** betyder her på kursus den følelse af ubehag (stress) der opstår, når du er kommet i en situation, du ikke kan klare - og som du burde kunne klare.

**Fysiske** symptomer ledsager ofte høj-risiko-situationer. Andre kan se på én, at der er noget galt, og du mærker selv ubehagelige fornemmelser, sugen i maven, håndsved, usikkert blik, rødmen, usikker stemme.

**Træning** i høj-risikosituationer kendes fra det praktiske liv - f.eks. træning i glatførekørsel. Ved at opleve de farlige udskridninger under ufarlige omstændigheder lærer du at reagere fornuftigt som bilist.

**Ledelsesmæssige** risiko-situationer kan trænes her på kursus. Udnyt de muligheder øvelserne indeholder til at afprøve dine egne reaktioner over for de andre deltagere.

# Er jeg en god lytter?

Vi anbefaler [øvelse 201: Aktiv Lytning under pres](#)  
[artikel 202: Aktiv Lytning](#)

**Opfattede jeg**, hvad der blev sagt ved at:

- "spille tilbage" (reformulere med egne ord)
- "at overveje konsekvenser" (udtrykke, på den andens betingelser, hvad der kan blive følgerne)
- "afspejle følelser" (udtrykke, hvordan jeg ville reagere, hvis jeg var i den andens sted)

**Viste jeg**, at jeg forstod, accepterede og værdsatte de følelser, den anden har, ved at:

- skabe en atmosfære af forståelse og varme
- være i følelsesmæssig kontakt med den anden
- lade mig styre af den anden

**Accepterede jeg** den anden som menneske, ved at:

- lade være med at vurdere, dømmes
- være fordomsfri og oprigtig

**Sikrede jeg** i det hele taget det bedst mulige udbytte af dialogen, ved at:

- "opfordre til at uddybe" på en måde, så den anden ikke følte sig klædt af
- spørge på en måde, så den anden forstod hensigten med mine spørgsmål



# Oversigt over hæmninger

## A. Tror kun lidt på et heldigt udfald

- "Tænker kun lidt på at få resultatrig indflydelse"
- "...oplever ikke behovet for indflydelse særlig stort"
- "Jeg afskærer mig fra at finde udveje til at nå mit mål"
- "...reduktion af interne ressourcer til at forfølge et mål"

## B. Undviger konflikter

- "...glatter ud, går på kompromis, lader som ingenting"
- "...et godt forhold vigtigere end kvaliteten af arbejdet..."
- "Jeg undgår at påvirke, hvor jeg kunne yde et bidrag"
- "Beslutninger træffes under al for megen hensyntagen til at opretholde venlige og behagelige forhold"

## C. Fatter ikke tillid til andre

- "Jeg er selvsikker"
- "Jeg betragter menneskers forhold i et "tabe/vinde"-perspektiv"
- "Jeg afskærer mig effektivt fra at drage nytte af andre"
- "Andres motivation og selvtillid daler"

## D. Frygter at blive afvist

- "Jeg ønsker at blive accepteret"
- "Jeg går langt for at virke behagelig..."
- "Jeg bruger min energi til at forblive i gruppen, i stedet for at løse opgaven"
- "Fænomenet "almen uvidenhed" kan opstå"

## E. Undgår at bruge sin personlige magt

- "Jeg anvender kun min indflydelse, når det er fuldstændigt autoriseret"
- "Magt udøves kun af pligt"
- "Jeg går ikke uden for anerkendte systemer"
- "Jeg er især hæmmet, hvis bestående tilstand bør ændres"

## F. Frygter fiasko

- "Jeg tænker mere på konsekvensen af fiaskoer end på gevinster ved succes"
- "Jeg holder mig i baggrunden og påvirker indirekte..."
- "Jeg mister mange muligheder for at øve indflydelse"
- "Jeg opgiver projekter, fordi jeg ikke tager den afgørende konfrontation"

## G. Mangler ihærdighed

- "Jeg foretrækker situationer, som giver resultater omgående"
- "Det kræver for megen opfølgning at få arbejdet udført gennem andre"
- "Jeg mister indflydelse, fordi jeg giver for hurtigt op over for vanskeligheder"
- "Mangel på omhu med detaljer medfører, at projektet løber ud i sandet trods fin start"

# Valg af indflydelsesstile

## Vejledning:

De tre oversigter 10-23, 10-24, 10-25 anvendes, når du skal forberede din indsats, både ved en øvelse på kursus - og bagefter i virkelige situationer.

Denne vejledning drejer sig kun om virkningen af stile og væremåder afhængig af situationen og af de andre, der deltager.

Problemløsningsmetoder og beslutningsteknikker behandles ikke.

*Vurdér først*, hvilken af de tre strategiske hovedtyper den foreliggende situation kan eller bør henregnes til. I nogle tilfælde kan en sag behandles enten som en forhandlingssituation med tabe/vinde aspekter eller som problemløsningssituationen, der kræver aktiv enighed. Dine evner og styrke som påvirker kan afgøre, hvordan forløbet bliver. I andre tilfælde er situationen oplagt, og her gælder det udelukkende om at planlægge den rette kombination af stile og væremåder.

## PROBLEMLØSNING - konsensus (aktiv enighed) -

### Løsning af høj kvalitet (den bedste løsning):

Oversigt 10-23, opdelt efter arbejdsvilkår, giver vejledning.

## FORHANDLING - tabe/vinde -

### Den opnåelige løsning:

Oversigt 10-24, opdelt efter arbejdsvilkår, giver vejledning.

## DIALOG - rådgivning -

### Den lille, tillidsfulde/fortrolige gruppe:

Oversigt 10-25, opdelt efter parternes indbyrdes relationer, giver vejledning.



## Strategi for valg af indflydelsesstil

### Problemløsning - konsensus

Arbejdsvilkår ↓ ⇔	KB Krav og Belønning	ST Samarbejde og Tillid	FV Fælles Visioner	EO Effektiv Overtalelse
Behov for beslutning af høj kvalitet, alle deltageres ressourcer ønskes udnyttet maksimalt til idéproduktion og vurdering af løsningsforslag.	Stærke deltagere kan forhindre, at alles ressourcer udnyttes. "Krav og forventninger" anvendt af de mest kompetente kan fremme processen. "Vurdering" og "Konsekvens og belønning" fører til skadelige tabe/vinde situationer.	Der lyttes! Så alle ressourcer kommer frem. Brug af reformuleringer atværger misforståelser. Kreativiteten fremmes på grund af høj tillid i gruppen. Fagligt inkompetente kan få for stor indflydelse eller sinke for meget.	Der skabes sammenhold og gensidig forpligtelse til at løse opgaven. Over anvendelse af stilen kan føre til urealistiske, impulsive og dårligt afprøvede løsninger.	Grundig og faglig forsvarlig afprøvning af ideer og synspunkter fremmes. Ensidig anvendelse medfører kedsommelighed, hvor ingen lytter.
Der er brug for en hurtig løsning, men fortsat én, der kan accepteres af alle.	Effektiv til at holde debatten til sagen, især ved hjælp af "Krav & Forventninger". Effektiv til at få afsluttet debatten.	Effektiv – især i begyndelsen – til at få ideer og viden frem. Over anvendelse kan medføre uacceptabelt tidsforbrug.	Kan medføre overflødige eller lige gyldige betragtninger under indtryk af tidspresset.	Forslag og synspunkter bliver afprøvet logisk. Kan medføre langtrukken og tidsrøvende argumentering, som så må afskæres ved hjælp af KB-stilen.
Deltagernes personlige mål og interesser er sammenfaldende eller problemet berører ikke deres interesser. Dvs. deres motivation for aktiv indsats er for lav.	Ved tilsyneladende og overfladiske modsætninger kan der opstå skinkonflikter om "hvem der er stærkest".	Brugt i passende omfang kan ST-stilen øge engagement og motivation.	Kun hvis et FV-indslag indeholder et nyt og interessant budskab, kan det give resultat. Ellers er FV-stilen næppe effektiv her.	Ved sammenfaldende interesse løser EO-stilen problemerne hurtigt og effektivt.
Meget står på spil for at opnå én bestemt løsning. Eller deltagerne individuelle behov og mål er i indbyrdes modstrid.	Nødvendig og særlig effektiv, især hvis der foreligger modsætninger.	Svag og ensidig brug af "personlig åbenhjertighed" kan blive brugt mod én selv. Bortset herfra, er ST-stilen nødvendig for at analysere konflikternes indhold og for at reducere konfliktniveauet.	Ved reelle og stærke konflikter vil FV-stilen falde til jorden - eventuelt skabe øget irritation.	Konflikterne kan afpersonificeres! Forskelle mellem kendsgerninger og følelser analyseres med fordel.

## Strategi for valg af indflydelsestil

### Forhandling - Konflikt - Tabe/Vinde Situationer

Arbejdsvilkår ↓ ⇄	KB Krav og Belønning	ST Samarbejde og Tillid	FV Fælles Visioner	EO Effektiv Overtalelse
Jeg har en høj magtposition i forhold til den anden/andre dvs. formel magt og/eller uafhængighed af den anden/andre.	Resultater kan opnås hurtigt og effektivt. For stærk brug af KB-stilen vil umuliggøre et godt tillidsforhold - og varige, gensidigt positive forhold udvikles ikke.	Den endelige accept og aktive positive medvirken kan opnås. Med brug af "Personlig Åbenhjertighed" kan man knytte den anden nærmere til sig.	Med FV-stilen kan jeg "blænde" den anden, så denne med højere grad af accept og tilfredshed leverer op til mine krav.	Kun nødvendig, hvis den anden skal arbejde videre selvstændigt med opgaven.
Vor magtstilling er den samme eller uvis dvs. vort indbyrdes magtforhold er uklart, og det er usikkert, om vi kan undvære hinanden	Nødvendigt i et vist omfang for at sikre mine interesser. For megen brug af "Vurdering" medfører optrapning af konfliktniveauet.	Nødvendigt for at finde ud af: - hvordan vort gensidige magtforhold er - hvad en eventuel konflikt egentlig består af - hvilke aftalemuligheder der findes.	Kan fremme processen og eventuelt drive den i retning af problemløsning i stedet for forhandling.	Vigtigt for at styrke min magtposition og få defineret de egentlige problemer. Kan reducere konflikter, hvis "sagen" kan afpersonificeres.
Vor magtstilling er afbalanceret eller uvis, dvs. vort indbyrdes myndighedsforhold er uklart, og det er usikkert om vi kan undvære hinanden. Tiden er knap.	Nødvendig for at sikre mine interesser og for at fastholde modparten på, at vi når et resultat inden for den givne tid.	Nødvendigt for at finde ud af: - hvordan vort gensidige magtforhold er - hvad en eventuel konflikt egentlig består af - hvilke aftalemuligheder der findes.	Kun begrænset anvendelse, hvis tiden er knap.	Vigtigt for at styrke min magtposition og få defineret de egentlige problemer. Kan reducere konflikter, hvis "sagen" kan afpersonificeres.
Jeg har en lav magtposition i forhold til den anden/de andre, dvs. jeg har ingen formel myndighed og/eller den anden er uundværlig for mig.	Hvis modparten udnytter sin magtposition urimeligt, kan brug af "Vurdering" styrke min stilling.	Nødvendig for at finde ud af om jeg kan tilbyde/ gøre ting, som er værdifulde for modparten, så jeg herigennem kan styrke min position. "Personlig åbenhed" om egne svage punkter svækker egen position yderligere.	Kan styrke min magtposition ved at gøre mig mere interessant i de andres øjne.	Nødvendig for at styrke min magtposition.

## Strategi for valg af indflydelsesstil

### Dialog - Rådgivning (lille gruppe)

	KB Krav og Belønning	ST Samarbejde og Tillid	FV Fælles Visioner	EO Effektiv Overtalelse
<b>Arbejdsvilkår</b> ↓				
Hvordan virker stilene ⇄				
Kortfristet samarbejdsforhold. Resultatet ønskes hurtigt. Konsulenten har høj kompetence og mange ressourcer i forhold til klienten. Problemet teknisk eller upersonligt.	Presser en hurtig løsning igennem. Klienten bliver imponeret og tilidsfuld ved konsulentens beslutsomhed og respekterer denne, men føler sig underlegen og utilstrækkelig.	Den mest tidsrøvende stil. Tid kan blive spildt ved, at klienten inddrages i sager, som han/hun hverken har kompetence eller interesse i at gøre noget ved.	Kan mobilisere klientens interesse og begejstring for konsulentens løsninger, og derved styrke konsulentens lederrolle og indflydelse.	Er effektiv til at overbevise klienten om fordelene ved konsulentens løsning og om konsulentens sagkundskaab og kompetence.
Langfristet samarbejdsforhold. Løsning af høj kvalitet (fejlkostbare). Klient har selv kompetence og ressourcer. Problemet har personlige og medmenneskelige aspekter.	Konsulentens agtelse for klienten sættes på spil, modstand opstår og ressourcer holdes tilbage. Manglende åbenhed. Konsulenten kan begå kostbare fejl på grund af isolationen.	Maksimal brug af klientens ressourcer, åbenhed om personlige problemer fremmes. Klient/konsulent samarbejdet begrænser fejlriski og giver løsninger af høj kvalitet.	Fremmer fælles indsats og godt samarbejde. Med hovedvægten på de positive værdier og følelser stiger fejlmuligheden ved utilstrækkelig opmærksomhed på negative forhold.	Nyttig, når ideer skal udvikles og afprøves imod kendsgerninger og logik. Hvis parterne ikke er jævnbyrdige i debat teknik og gensidigt tilidsfulde, udnyttes klientens ressourcer for lidt.
Løsningen kan kun gennemføres af klienten med beskeden hjælp fra konsulenten - evt. kun af og til.	Der opstår afhængighedstiløelse eller modstand hos klienten, i begge tilfælde med resultatet: lavt personligt engagement i at gennemføre løsningen.	Klientens aktive medleven og følelse af forpligtelse gør stilen særdeles nyttig til at sikre gennemførelsen.	En mindre energisk klient kan blive stimuleret og mobilisere sine kræfter. Gentagne påvirkninger er ofte nødvendige for at få klienten til at gennemføre løsningen.	Nyttig i begyndelsen til at skabe tilslutning og medleven hos klienten, men virkningen svinder, hvis klientens engagement er baseret på rene "tekniske" betragtninger.
Klienten har stort behov for selvstændighed og styring, og/eller klienten nærer mistro til konsulenten, og/eller klienten har stærke følelsesmæssige fordomme eller intellektuelle overbevisninger.	Der opstår konflikt eller modstand hos klienten. Konsulent/klient forholdet udvikler sig til en "tabe/vinde" situation, men klienten får respekt for konsulentens uafhængighed.	Giver klienten maksimal styring og engagement, tillidsproblemer undgås. Konsulenten får kun lidt indflydelse, hvis denne ikke er dygtig til "indirekte" problemløsning; kan blive manipuleret eller udnyttet af klienten.	Virker ikke, hvis konsulenten ikke har skabt tillid eller betragtes som en fremmed. Klienten kan opfatte det som et utilbørligt forsøg på styring eller vildførelse og stritter derfor imod.	Rationel overtalelse er kun effektiv på tekniske problemer, hvor tillid og dybere værdibegreber ikke dominerer. Kan være værdifuld, når man arbejder med overbevisninger på fornufts basis.



# Analyse af øvelser

## Vejledning:

De tre oversigter 10-23, 10-24, 10-25 anvendes, når du skal analysere forløbet af en øvelse og vurdere effekten af din indsats og din brug af stilene.

Oversigterne omtaler først og fremmest stilenes effekt i forhold til den foreliggende situation og sagens indhold (substansen).

## **PROBLEMLØSNING - konsensus (aktiv enighed)**

### **Løsning af høj kvalitet (den bedste løsning):**

Oversigt 10-23, beskriver principper for og generelle betragtninger omkring problemløsnings-processen.

## **FORHANDLING - tabe/vinde**

### **Den opnåelige løsning:**

Oversigt 10-24, beskriver principper for og generelle betragtninger omkring forhandlings-processen.

## **DIALOG - rådgivning**

### **Den lille, tillidsfulde gruppe:**

Oversigt 10-25, beskriver vigtige faktorer, som har betydning for at få en rådgivningsproces til at forløbe i et klima af høj kvalitet.

# Problemløsning

Øvelser i at løse problemer i grupper og i at nå frem til gode løsninger, som alle vil gå ind for, konsensus (aktiv enighed).

Oversigten bruges **som forberedelse** til **analysen** af din indsats ved øvelser, gruppe-beslutninger og i at nå til enighed.

## Fremgangsmåde

Gennemgå øvelsen, anvend systematisk pointbedømmelse, for eksempel ved hjælp af et tælleark.

Vær opmærksom på, hvordan brugen af de forskellige stile og væremåder påvirkede forløbet af diskussionen, vær indbyrdes åbenhjertige om, hvad der støttede eller hindrede arbejdet i gruppen.

Når du er færdig med analyse, bør du overveje, hvilke væremåder der leder til effektiv problemløsning i gruppen og til enighed (konsensus).

Senere under kursus vil du måske igen prøve en øvelse i gruppebeslutning. Når du til den tid planlægger for at øve din personlige effektivitet, læs da først: Valg af hensigtsmæssig indflydelsesstil, problemløsning (10-23).

## Principper for og generelle betragtninger over at træffe beslutninger med enighed.

Ved enighedsbeslutninger er det vigtigt at sikre høj kvalitet af beslutningerne, ved at **intet forslag bliver** accepteret uden drøftelser, **og at enhver tvivl og indvending** bliver overvejet.

Da ethvert af gruppens medlemmer har både ret og magt til at blokere beslutningen, er de indflydelsesstile, som er særlig gode til at skabe **gensidig forpligtelse** og til at **blødgøre konflikter**, betydningsfulde for et godt resultat. Kyndighed i at bruge ST- og FV-stilene er afgørende under disse omstændigheder.

For at begrænse fejl og misforståelser og for at få den fulde nytte af alle gruppemedlemmernes ressourcer er færdighed i at **lytte aktivt** af afgørende betydning. Se oversigten "Er jeg en god lytter?" - 10-18.

For stærk brug af vurderinger kan bringe deltagerne i forsvars- eller konkurrenceposition, hvad der gør det vanskeligt at opnå enighed. **Ansporing** og **pression** øger også konkurrencen og drejer drøftelsen over i et "tabe/vinde" mønster, i stedet for i et problemløsningsmønster.

Mennesker som undgår konfliktsituationer, vil søge at trække sig ud af disse diskussioner, hvorved de ressourcer ikke bliver nyttiggjort.

Det kan være nyttigt at foreskrive **mål** og **forventninger**, hvis **formålet** er at få en god forberedelse til løsning af den fælles opgave, og ikke et forsøg

på at gennemtvinge en bestemt løsning til problemet.

Effektiv overtalelse er en nyttig stil, når man fremlægger forslag til brug for problemløsning, men intensiv brug af denne stil tilstopper kommunikationskanalerne, irriterer deltagerne og skaber konkurrence om at "få ordet".

Det er lettere at nå til enighed ved problemløsning i grupper, når der er tale om rent intellektuelle problemer, end hvis værdibegreber og følelsesmæssige standpunkter står på spil.

I sidstnævnte tilfælde kræver det ganske stor dygtighed og god vilje at forhindre, at diskussionerne bliver til forhandling.

# Forhandling

**Øvelser i at forhandle, træffe aftaler, slutte overenskomster.**

Oversigten bruges **som forberedelse** til **analysen** af din indsats ved forhandlingsøvelser med "tabe/vinde" aspekt.

## Fremgangsmåde

Anvend systematisk pointbedømmelse, for eksempel ved hjælp af et tælleark, når øvelsen analyseres.

Læg mærke til, hvordan stile og væremåder påvirkede forhandlingernes forløb, vær indbyrdes åbenhjertige om, hvad der førte til **sejr** eller **nederlag**.

Senere under kursus vil du måske igen prøve en øvelse i forhandling. Når du til den tid planlægger for at øge din personlige effektivitet, læs da først: Valg af hensigtsmæssig indflydelsesstil, forhandlinger og overenskomster (10-24).

## Principper for og generelle betragtninger over at forhandle og træffe aftaler.

De, der kræver mere, får mere. Store begyndelseskrav øger sandsynligheden for et godt resultat, men også risikoen for at forhandlinger går i hårdknude.

Hvis du giver store indrømmelser, og hvis du giver den første, er du mere udsat for at tabe.

Man kan let miste selvkontrollen, når forhandlingstiden er ved at løbe ud, og tabe det hele på gulvet ved at give indrømmelser i sidste minut.

Det har bedre virkning at fremsætte krav end at vurdere negativt og/eller angribe. Det opbygger konflikter, som udløser ophidselse i stedet for at føre til løsninger.

Erfarne forhandlere er ikke så tilbøjelige til umiddelbart at følge krav op med modkrav, da det kan føre til at modsætninger skærpes. De stiller først spørgsmål og søger standpunkter afklaret, inden de fremsætter modforslag.

Effektive forhandlere koncentrerer deres indsats omkring få stærke punkter. De mindre effektive udvander deres stærke argumenter med en mængde svage, som let kan angribes af modstanderen.

Effektive forhandlere opbygger tillid ved trin for trin at anvende personlig åbenhjertighed for at afdække egne motiver, følelser og reaktioner.

Effektive forhandlere spørger meget og resumerer ofte. Dette at **medinddrage andre** og **udtrykke anerkendelse** samt **afprøve gensidig forståelse** opbygger tillid, hvilket øger muligheden for at styre forhandlingen.

I større doser fører "Vurdering" til "Angreb/forsvars"-spiraler, hvor en konflikt optrappes med stedse ringere mulighed for løsning. Derfor gemmer erfarne forhandlere brug af "Vurdering" til ganske enkelte lejligheder, hvor det at vise styrke er nødvendigt for effektivt at stoppe uønsket adfærd fra modpartens side. De åbner angrebet stærkt og uden varsel i stedet for at bygge en konflikt op trin for trin.

"Konsekvens og belønning" udgør en væsentlig del af forhandlingsprocessen. Herigennem kan man vise styrke eller svaghed, afhængig af, om der lægges vægt på krav eller på tilbud og indrømmelser. "Konsekvens og belønning" sætter "tabe/vinde"-situationen i brændpunktet, og mulighederne for problemløsning svinder. Overspiller begge parter denne teknik, udarter det sig til rene styrkeprøver.

#### Note:

Baseret på undersøgelser af Neil Rackham, Huithwaite Research Group Ltd. og undersøgelser af Chester L. Karrass, The Negotiation Game, Thomas Y. Crowell Company.

I flersidede forhandlinger afhænger resultatet ofte af, om man kan etablere effektive forbund (koalitioner). Selv stærke personligheder, som går egne veje, kan blive isolerede og derved komme til at stå svagere.

Betingelsen for at vinde forbundsfæller er, at i det mindste nogle af de andre anser dig for pålidelig. ST-stilen er nøglen til at vække tiltro. De andre forhandlere vil hurtigt isolere den, der lægger ud i en hård og udnyttende stil. Opbygning af forbund kræver en velafbalanceret blanding af stile og strategier, både de stærke og krævende og de, der selektivt støtter andres mål og forventninger.

Styrke hos en forhandler kræver ikke brug af negativ påvirkning. Ganske vist kan en adfærd, der svækker tillid og øger fjendtlighed, være effektiv på kort sigt, men i det lange løb øges konfliktniveauet og effektiv kommunikation forsvinder.

#### Husk !

Effektiv kommunikation er afgørende for, at du kan løse en konflikt og opnå accept.

# Typiske problemer hos deltagere i forhandlingsøvelser

Mennesker, som ikke er vant til at forhandle eller slutte overenskomster, har ofte svært ved at komme i en forhandlingssituation. De indvikler sig i forskellige former for adfærd, som drejer forhandlingen over i andre processer. Det kan gøre deltagerne bedre tilpas, men de lærer ikke noget om forhandlinger. Når du analyserer forhandlingsøvelser, er det nyttigt at skelne mellem adfærd, som sigter mod at klare sig godt (opnå resultater) og adfærd, som blot sigter mod at undgå konflikt.

Nedenfor er anført nogle **konflikt-undvigende adfærdsnormer**, som ofte observeres:

**"Bureaukratisk undvigen"**: du opfinder eller forudsætter proceduremodeller for beslutningsprocessen, hvorved du undgår at skulle argumentere for din egen sag og at stille krav til andre eller at opleve en "tabe/vinde" situation.

**Undvegen via "den svage rolle"**: ved forhandlingsøvelser med rollespil udlægger du din egen rolle som særlig svag. Herved skulle det være åbenbart, at du er berettiget til at opgive uden virkelig at prøve at få det bedste ud af situationen. Pointen ved effektive forhandlingsøvelser er netop at få det bedst mulige ud af den opgave, du har fået tildelt.

**Undvegen af fælles mål**: du opfinder eller forudsætter et eller andet overordnet begreb eller myndighed, som du skylder større loyalitet, end den man har over for sin opgave eller sag i forhandlingsøvelsen. På denne måde kan du give efter og komme med indrømmelser uden at du føler dig som taber.

**Undvegen via "social retfærdighed"**: du accepterer "lighedsløsninger" for at undgå at definere ulige individuelle indsatser eller personværdi (forekommer især i lønforhandlingsøvelser).

**Bemærk**, at alle ovennævnte former for stillingtagen kan anvendes på kraftfuld måde i ens egen forhandlingsstrategi. I sådanne tilfælde er der naturligvis ikke tale om undvigemanøvre. Det bliver der først, når strategierne anvendes for at undgå personlig risiko og intensiv deltagelse i forhandlingen - og især, hvis hele gruppen accepterer disse strategier som en nødløsning for at slippe for sammenstød, konflikt eller hård forhandling.

# Dialog

Øvelser i at lytte, give råd og i at yde hjælp ved samtaler i 2-3 personers grupper.

Oversigten bruges **som forberedelse** til **Analysen** af din indsats ved dialogøvelser.

## Fremgangsmåde:

Gennemgå øvelsen, anvend systematisk pointbedømmelse for eksempel ved hjælp af et tælleark.

Vær følsom for, hvordan forskellige stile og væremåder påvirkede forløbet af samtalen, vær gensidig åbenhjertig om, hvad der støttede eller hindrede åbenhed, tillid og konstruktiv tænkning.

Når du er færdig med analysen, bør du overveje, hvilke væremåder, der leder til problemløsning ved dialoger.

Senere under kursus vil du måske igen prøve en øvelse i problemløsning ved en dialog. Når du til den tid planlægger for at øge din personlige effektivitet, bør du først læse: Er jeg en god lytter? (10-18) og valg af hensigtsmæssig indflydelsesstil: Dialog (10-25).

## Principper for og generelle betragtninger over problemløsning i dialoger.

Selve **rådgivnings-** og **problemløsningsprocessen** kan opdeles i etaper: Problemdefinition, problemløsning, implementering (praktisk anvendelse). Hver etape kræver sine færdigheder og strategier.

I etapen **problemdefinition** er den afgørende proces: udveksling af information, så rådgiver og klient får udviklet en fælles vurdering af problemet. Der er behov for, at klienten kommer til at udfolde sig og for at afprøve, om alt er forstået. ST-stilen er yderst hensigtsmæssig og effektiv her.

Tidligt under samværet er det også vigtigt at udvikle klientens tillid til rådgiverens gode hensigter og evne til at hjælpe (klienten overvejer muligvis, om rådgiveren vil dominere eller udnytte situationen). Rådgiveren kan føle behov for at markere sig overfor klienten og demonstrere sine faglige kvalifikationer, hvilket kan komme i konflikt med problem-definitions-processen.

**Problemløsningen** kræver, at de problemløsningsressourcer, der findes hos begge parter, bliver klarlagt. Den nøgterne vurdering af disse ressourcer kompliceres af deltagernes ulige behov for sikkerhed og for at styre, så deres deltagelse i processen bliver optimal.

Et nøglespørgsmål er: "Hvem har løsningen, og hvem vil realisere den?" Hvis rådgiveren er blevet overudnyttet, så han sidder med hele problemet, vil klienten sandsynligvis hverken have nødvendig viden eller følelse af forpligtelse til at gennemføre løsningen.

Almindeligvis øges den personlige medleven ved, at man arbejder med problemet i fællesskab og på lige fod, så man påvirker beslutningerne gensidigt og har en fælles forståelse af, hvilke kendsgerninger og principper, der er involveret i problemløsningen.

**Implementering** af problemets løsning er ofte et spørgsmål om at besidde magt i organisationen (beslutningskompetence) og adgang til ressourcer. Implementeringen er ofte mere "politisk" end problemløsningen. Implementeringskravene vil ofte være i konflikt med de krav, en løsning af høj kvalitet stiller. En løsning af høj kvalitet kan for eksempel kræve flere forpligtelser, risici og ressourcer, end klienten kan tilvejebringe eller som klienten føler kan forsvares i forhold til, hvad der opnås.

Rådgivere, som insisterer på løsninger i topkvalitet, ender til gengæld ofte med lavt implementeringsresultat. Det må tilrådes at arbejde med løsninger af en høj kvalitet, men ikke højere end, at de kan implementeres.

Det **kortsigtede mål**: At få en god løsning med minimum af indsats er ofte i konflikt med det **langsigtede**: Opbygning af selvstændig problemløsningskapacitet.

Det kan også være i konflikt med rådgiverens personlige interesser. Derfor stiller kortsigtet arbejde særlig store krav til rådgiverens færdigheder. I langsigtet opbygning af kapacitet til problemløsning erstattes rådgiverne af de bedre uddannede klienter, som kan udføre arbejdet selv. Den uddannede og opdragede rådgiver har stort behov for indlevelsessevne (for eksempel FV- og ST-stilene).