Fra fageksperten til betroet rådgiver

– konsulentrollen i forandring

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

Hvilken adfærd, kompetencer og mindset har den perfekte konsulent, der formår at skabe maksimal værdi for kunderne? Det spørgsmål diskuterede 30 nye graduates fra Twoday på det første modul i deres graduateprogram.

Det er et godt spørgsmål – også for erfarne konsulenter. For kunderne hyrer ofte konsulenten for fagligheden. Men de beholder konsulenten for tilliden.

Denne artikel handler om, hvordan konsulentrollen er i forandring – og hvorfor evnen til at opsnappe kundeværdi er det, der adskiller den betroede rådgiver fra fageksperten.

Fagligheden er billetten – ikke rejsen

Mange konsulenter er dygtige fagfolk. De kan systemerne, metoderne og teknologien til fingerspidserne. Det er en forudsætning for at komme ind ad døren. Men det er sjældent det, der gør, at kunden ringer igen.

Kunder køber ikke et system, en analyse eller en workshop. De hyrer en konsulent til at løse et konkret problem under helt bestemte omstændigheder. Den tekniske udfører leverer det, der er bestilt. Den betroede rådgiver forstår, hvorfor det er bestilt – og tør spørge, om det overhovedet er det rigtige at bestille.

Rollen er samtidig under pres. Når AI gør faglig viden og tekniske løsninger mere tilgængelige, bliver det vanskeligere at skille sig ud på fagligheden alene. Det, der ikke kan automatiseres, er relationen og evnen til at forstå kundens virkelighed. Det har jeg skrevet mere om i ”Digitalisering og AI er et ledelsesprojekt”.

Kundeværdi-opsnapning – kernen i rådgiverrollen

Hos Cronquist Consult kalder vi den evne for kundeværdi-opsnapning: Evnen til systematisk at opdage, forstå, skabe og levere den værdi, kunden reelt efterspørger – også når kunden ikke selv kan formulere den på forhånd.

Det kræver, at konsulenten kommer tæt på kundens virkelighed – næsten som en antropolog, der lever blandt de indfødte en tid. Ikke for at sælge, men for at forstå: Hvad er det egentlig, kunden prøver at få løst? Hvad sker der hos kundens kunder? Og hvad ville gøre hverdagen lettere for dem, der skal bruge løsningen?

Det lyder enkelt, men det er det ikke. Vi har alle filtre, der generaliserer, udelader og forvrænger det, vi hører. Derfor hører fageksperten ofte det, han forventer – og ikke det, kunden faktisk siger. Jeg har skrevet mere om det i "Kundeværdi som ledelsens kompas".

> *Kunderne hyrer konsulenten for fagligheden. De beholder konsulenten for tilliden.*

Tillid kan næsten regnes ud

I bogen "The Trusted Advisor" beskriver David Maister, Charles Green og Robert Galford tillid som en ligning: Troværdighed plus pålidelighed plus fortrolighed – divideret med selvoptagethed.

Fageksperten forsøger typisk at skabe tillid ved at blive endnu dygtigere fagligt. Men det løfter kun troværdigheden. Pålideligheden handler om at holde, hvad man lover. Fortroligheden handler om, at kunden tør dele sin usikkerhed og sine reelle problemer. Og selvoptagetheden – trangen til at have ret, vise sin viden eller sælge mere – trækker det hele ned. Den betroede rådgiver arbejder med alle fire.

Den perfekte konsulent – et program hos Twoday

Vi startede samarbejdet med et internationalt graduateprogram i Visma Consulting med omkring 30 graduates fra Danmark, Norge, Sverige og Finland. Det gik rigtig godt, så da Twoday så dagens lys, kom vi med fra starten. Tre år i træk har Twoday valgt Cronquist Consult til at facilitere deres graduateprogram for unge, talentfulde, nyuddannede mennesker – hvert år med omkring 30 deltagere.

De unge har en masse at byde ind med. De er nysgerrige, aktive og lærevillige – i sig selv rigtig gode forudsætninger for at blive dygtige konsulenter, der er gode til at opsnappe det, kunderne har behov for, og omsætte det til excellente produkter og services, der løser konkrete problemer og gør hverdagen lettere.

Programmet følger en rød tråd fra "jeg" til "os" til kunden og forretningen. I første modul arbejder graduates med personligt lederskab, psykologiske profiler, dilemmaer og idealet "den perfekte konsulent". Det andet modul handler om teamwork og kommunikation med simulationer af

kunde–konsulent-situationer. Det tredje modul handler om kundens behov og tillid – med rigtige Twoday-kunder og cases i undervisningen.

Det første modul starter typisk med et inspirerende indlæg fra virksomhedens CEO, og en tidligere graduate, som indlevende fortæller om forventninger og udbytte – og giver et par rigtig gode råd til det nye hold. Fundamentet for hele forløbet er Twodays tre kerneværdier: Drive, Heart og Adaptability.

Hjemmeopgaven går vi i dybden med på modul 2, hvor der skrues op for øvelsesintensiteten og sværhedsgraden. Det er learning by doing – ikke et foredrag om konsulentrollen.

Efter det første nordiske forløb i Visma Consulting fremhævede Sabrina Andersen, HR Business Partner, at ”Mads har meget stor viden om emnerne”, og at ”han leverer det aftalte til aftalt tid”. Det sidste er pålidelighed i tillidsligningen – og noget, enhver konsulent kan lære af.

Kunden som medunderviser

Den mest direkte vej til kundens perspektiv er at invitere kunden ind i læringsrummet. Hos Cepheo deltog rigtige kunder direkte i træningen af to nordiske konsulenthold med hver 16 konsulenter. Konsulenterne kunne høre kunderne direkte, stille spørgsmål, teste deres egne antagelser og reflektere over deres praksis i lyset af det, kunderne selv sagde.

Konsulenterne afprøvede nye interaktive og kundeinvolverende mødemetoder, så kunderne var meddesignere af deres eget produkt.

Det kræver mod at lade kunden tale frit. Men det er ofte de mest kritiske kunder, der giver den mest værdifulde læring. Og det er netop her, fortroligheden i tillidsligningen opstår: Når konsulenten lytter mere, end han/hun taler.

Fra jeg til os til kunden

Rækkefølgen er ikke tilfældig. En konsulent, der ikke kan lytte til sig selv og sine egne blinde vinkler, vil have svært ved at lytte til kollegerne. Og et team, der ikke kan lytte til hinanden, vil have svært ved at høre, hvad kunden virkelig værdsætter, drømmer om, er utilfreds med eller undrer sig over.

Derfor starter rejsen fra fagekspert til betroet rådgiver hos den enkelte. Den fortsætter i samarbejdet med kollegerne. Og først da kan man for alvor møde kunden som en ligeværdig sparringspartner – ikke bare som en leverandør.

Den betroede rådgivers kendetegn

Adfærd, kompetencer og mindset:

- **Adfærd:** Lytter mere, end han/hun taler. Stiller de åbne spørgsmål, før han/hun præsenterer løsningen. Holder, hvad han/hun lover.
- **Kompetencer:** Faglig dybde – men også kundeværdi-opsnapning, kommunikation og forretningsforståelse.
- **Mindset:** Nysgerrig på kundens virkelighed, ydmyg over for egne antagelser og optaget af kundens succes frem for egen fortræffelighed.

Tre spørgsmål til konsulenthuset og ledergruppen

Spørg jer selv:

- Bliver vores konsulenter hyret igen for fagligheden – eller for tilliden?
- Hvornår har vores konsulenter sidst mødt kunden i kundens egen virkelighed – uden at skulle sælge noget?
- Træner vi kun det faglige, eller træner vi også evnen til at opsnappe kundeværdi?

Konklusion – tillid er den vigtigste leverance

Fagligheden er billetten til at komme ind ad døren. Men det er tilliden, der gør, at man bliver inviteret indenfor igen. Den betroede rådgiver forstår kundens virkelighed, tør udfordre bestillingen og sætter kundens succes over sin egen.

Det kan læres. Det starter med personligt lederskab, fortsætter i samarbejdet og bliver først for alvor stærkt, når konsulenten møder kunden – med ørerne først.

Artiklen bygger videre på mine LinkedIn-artikler "Den perfekte konsulent" (2025) og "Broen mellem det faglige og personlige lederskab" (2025).

Skal jeres konsulenter udvikle sig fra fageksperter til betroede rådgivere?

Cronquist Consult ApS udvikler graduates, konsulenter og konsulentteams med fokus på personligt lederskab, samarbejde og kundeværdi. Læs mere her:
Graduateprogrammer · Customer Deep Dive · Teamudvikling