



Hvor langt bør, kan og vil rådgiveren gå i forhold til virksomheden?

Jan Bendix

Resumé

Artiklen argumenterer for, at ansvarlighed fra rådgivers side bliver stadig mere efterspurgt af iværksætteren - og med god ret. Artiklen bygger på forfatterens erfaringer fra adskillige års arbejde i konsulentverdenen, hvor konsulentrollen har gennemløbet væsentlige ændringer i sit indhold.

Tillid og relationer er kommet i fokus. Det gælder tilliden mellem køberen af rådgivningsydelser og målgruppen for dem. Konsekvensen kan blive en klarere opdeling af rådgivningsmarkedet og dets aktører end tilfældet er i dag.

Indledning

Vi skal ikke mange år tilbage, før ordet "klient" var rådgiverens betegnelse for den person eller virksomhed, der var køber af konsulentydelsen. Der er fortsat revisorer og advokater, der har vanskeligt ved at slippe betegnelsen. Forklaringen i fremmedordbogen af ordet "klient" omtaler bl.a. klienten, som den person, der "hos romerne stod i afhængigheds- eller beskyttelsesforhold til en anden person". Den begrebsanvendelse holder ikke længere. I dag er konsulentydelsen et produkt eller en ydelse i et åbent, men dog stadigvæk uigennemsigtigt marked.

Det er populært i intellektuelle og politikerkredse at fremhæve, at samfundet er ved at forlade både industri- og informationssamfundet til fordel for vidensamfundet. Det til trods for at produkter og ydelser, uanset hvem producenten er, kendetegnes ved anvendelse af industrielle processer! De industrielle processer medvirker til at målrette og billiggøre ydelserne, hvad enten vi taler om forskningsproduktion, rådgivning eller forretnings-service i bred forstand.

Artiklen beskæftiger sig med de rolleændringer, der sker mellem rådgiver og kunde, her iværksættere. Ændringerne sker af mange grunde ikke mindst fordi viden og kompetence hos iværksættere er højere i dag end tidligere, men også fordi indholdet i rådgivningsopgaven ændrer sig.

Samtidig med ændringer i opgaver og roller er der også sket ændring i

selvopfattelsen hos rådgiverne og kunderne. For rådgiverne betyder det, at han eller hun må gøre sig selv og sin kunde klart, hvad det er for en rolle, der udføres i den enkelte rådgivningssituation.

1. Rådgivningsopgavens karakter **– fra ressourceforlængelse til den subjektive service**

Rådgivningsmarkedet er ikke kendetegnet ved den store klarhed og homogenitet. Det kan kunderne til rådgivningerne ikke klandres for, men det er et problem, som rådgiverne selv er med til at skabe.

Da rådgiveren eller konsulenten ikke er en beskyttet titel som lægens og advokatens, så er det op til aktøren i branchen selv at konkretisere opgaver og rolle. Kunden vil ikke uden afstemning af forventninger med konsulenten have klarhed over, hvad rådgivningen omfatter. Forskellighederne i leverancen fremgår af følgende fire eksempler på rådgivningsroller:

1. Serviceleverandøren
2. Ressourcen
3. Specialisten
4. Sparringspartneren

De fire roller overlapper hinanden. De benyttes her til at tydeliggøre, hvor opgaveindholdet har sin væsentligste tyngde.

Serviceleverandøren er den konsulent- og ofte også produkydelse, der eksempelvis omfatter leveringen af et system til administration, afsætning eller produktion i virksomheden. Rådgiveren eller konsulenten tilpasser sin pakkeløsning til den konkrete virksomhedssituation og uddanner og træner medarbejderne i brugen af systemet eller maskinen og sikrer sig, at driften er tilfredsstillende og i overensstemmelse med de indgåede aftaler med kunden.

Rådgiveren eller konsulenten kan også påtage sig opgaven som ekstra ressource i forbindelse med en kapacitetssituation i virksomheden, som kræver mere indsats end virksomheden selv kan præstere. *Ressourcen* adskiller sig ikke fagligt eller kvalitetsmæssigt fra virksomhedens egne

medarbejderes, men der er ganske enkelt ikke nok af dem til den opgave, virksomheden ønsker at få udført på et givent tidspunkt. Ressourcetilskud gennem konsulenter kan også finde sted som et konkret resultat af et fravalg i virksomheden af en given kompetence. Virksomheden vælger at få udført en opgave med ekstern bistand, da den vil bruge egne tilsvarende ressourcer på andre opgaver i virksomheden. Et eksempel er her ad hoc indkøb af analysebistand på eksempelvis afsætningsområdet.

Den tredje rådgivningsopgave er her kaldt *specialisten* og repræsenterer en særlig faglig ydelse, hvor virksomheden ikke har kompetencer på et eller flere faglige områder, som er nødvendige for at drive virksomheden hensigtsmæssigt. Rådgivnings- eller konsulentydelsen kan eksempelvis være beskyttelse af immaterielle rettigheder til virksomhedens produkt- eller serviceydelse. Grundlæggende er der i forbindelse med specialistydelsen ikke noget krav om, at virksomheden selv mestrer den pågældende faglige viden, men har den tilknyttet periodisk eller kontinuert afhængig af behov. Virksomheden har fravalgt arbejdet med det pågældende speciale.

Den rådgivningsopgave, der her kaldes *sparringspartneren*, er den rolle, der kommer nærmest forfatterens opfattelse af, hvad rådgivning egentlig går ud på. Sparringspartneropgaven er den rådgivnings- eller konsulentopgave, der blandt de fire nævnte kommer tættest på at gøre rådgiveren og konsulenten til en egentlig profession. Som eksempelvis karakteriseret ved lægen i gamle dage. Her var opgaven snarere at forebygge end at helbrede sygdomme og at sikre sundhedstilstandene i de enkelte familier.

Ser vi på kendetegnene for en profession (figur 1), så vil næppe alle, der kalder sig rådgivere og sparringspartnere opfylde kriterierne for at udgøre en profession. De nævnte kriterier hidrører fra Danmarks Lærerforenings anstrengelser for at skærpe lærernes rolle og profil i samfundet. En tilsvarende indsats på rådgivningsområdet vil ikke skade!

Med de forskellige rådgivningsopgaver, som er nævnt i figuren, er der også forskellige krav til gennemførelsen af anskaffelsesforretningen i forbindelse med køb af rådgiverydelser. At det ikke er klart for alle ses af, at anskaffelser af rådgivningsydelser overlades til indkøbsfunktioner i virksomhederne.

- *Eneret på at levere ydelser*
- *Eksklusiv*
- *Udstrakt faglig selvstændighed og selvbestemmelse*
- *Omfattende viden inden for et givent felt*
- *Anerkendes som autoriteter*
- *Nyder en særlig social prestige*
- *Professionen er pålagt pligter og nyder tilsvarende særlige rettigheder*
- *Professionen har typisk både en overordnet etik og en kodeks*

Figur 1: Professionsbegrebet (ref. 1)

Her er risikoen, at anskaffelsesforretningen opfattes som fuldstændig parallelt med anskaffelse af materialer, inventar og lignende. Køb af rådgivning svarer snarere til rekruttering af nøglemedarbejdere, når rekrutteringsopgaven udføres seriøst.

Rådgivningsopgavernes mangfoldighed tydeliggør nødvendigheden af, at brugeren, køberen og rådgiveren selv har fælles opfattelse af karakteren af de rådgivningsopgaver, der skal udføres. Det er ikke mindst nødvendigt, når der er tale om rådgivningsopgaver af sparringspartnerkarakter.

2. Partnerskab er noget andet en titlen på visitkortet – fra leverandør til det tætte bånd

Det vil være ønskeligt, hvis partnerbegrebet alene blev knyttet til relationen mellem den enkelte rådgiver og dennes kunde og dermed til de rolleforventninger, som køberen af konsulentydelse har til samspillet med konsulenten.

I rådgiververdenen har partnerbegrebet fået en anvendelse, der ofte skaber forvirring. Partnerbegrebet bruges undertiden til at beskrive ejerforhold til konsulentvirksomheden eller til at tillægge konsulenten en stillingsstatus.

I figur 2 er vist det spekter af relationer, som findes indenfor produkt- og ydelsesleverancer uanset leverancernes indhold.



Figur 2: Relationsformer (ref. 2)

I den ene ende af spekteret er den primitive leverandørrolle, hvor indsats og forpligtelse fra leverandøren er stærkt begrænset. Den anden ende af spekteret omfatter den egentlige samspilsrolle, som ovenfor er kaldt sparringspartneren.

Der skal her argumenteres for, at den rådgiver, der bidrager bedst til udvikling af kundevirksomheden og dens leverancer er den rådgiver, der påtager sig de forpligtelser, der er knyttet til partnerskaber. Det vil sige, at rådgiveren må udvikle personlige relationer ikke blot til køberen af konsulentydelsen, men også til de enkelte medarbejdere i virksomheden, der er bestemmende for nyttiggørelsen af de råd, der gives. Det betyder, at rådgiveren både må være fysisk og mentalt dybt engageret i de konkrete rådgivningstemaer, men rådgiveren må også have en indlevelse i virksomhedens mere overordnede problemer og dens dagligdag.

Partnerskab kræver derfor faglig kompetence, men måske i endnu større udstrækning menneskelig kompetence og forståelse for menneskets reaktioner i forskellige situationer. Udfordringen for rådgiveren er på den ene side at forstå virksomheden og dens situation nu og i fremtiden, og på den anden side at kunne distancere sig fra den, så partnerskabet kan føre til inspiration, dialog og kundens konkretisering af nye muligheder for udvikling, både den springvise udvikling og den løbende forbedring.

Har rådgivningsydelsen sparringspartnerkarakteren, så er der ikke tale om et kortvarigt bekendtskab mellem rådgiver og virksomhed. Så er der tale om en langvarig relation, som både er relation til virksomhed og til de mennesker i virksomheden, som forstår at nyttiggøre konsulentens personlige og faglige kompetencer. I både virksomheds- og konsulentverde-

nen kendes alt for godt den konsulentvirksomhed, der leverer "en på opleveren", men som ikke sætter sig nogen varige spor, der styrker virksomheden på kort og længere sigt.

3. Formkurven for tillid

I en af sine nyere bøger har David Maister, guruen indenfor professionelle serviceydelser formuleret sit syn på, hvad der er afgørende for at skabe relationer mellem rådgiver og kunde. Figur 3 viser den såkaldte "tillidsformel", hvor hver komponent er afgørende for succes i den rådgivning, som konsulenten leverer.

$$\text{Tillid} = \frac{\text{Troværdighed} + \text{Pålidelighed} + \text{Intimitet}}{\text{Selvoptagethed}}$$

Figur 3: Tillidsformel (ref. 3)

Troværdighed opfattes i formlen som udtryk for, at rådgiveren er til at stole på med hensyn til sin faglighed og måden at bedrive fagligheden på.

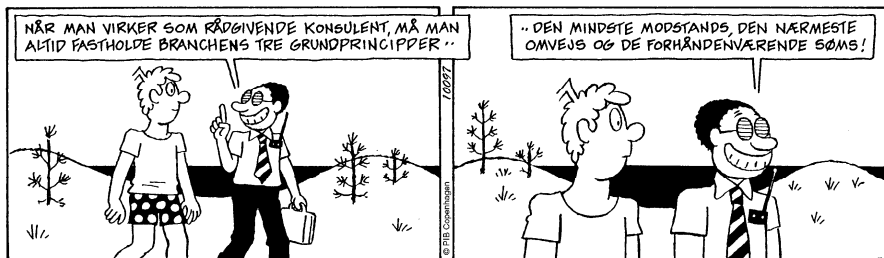
Pålidelighed dækker over rådgiverens konsekvens i handlinger, og at konsekvensen ikke kun er af engangskarakter.

Intimitet dækker over den følelsesmæssige relation, empatien overfor kunden og kundens medarbejdere. Rådgiveren må "levere" en del af sig selv og en del af sin egen personlighed til nytte for modtageren.

Når formlen i nævneren har indsat begrebet *selvoptagethed*, så er det for at fremhæve, hvor ødelæggende for tilliden mellem kunde og rådgiver det kan være, hvis rådgiveren mere interesserer sig for sin egen situation og ikke mindst sin egen position i relationen.

Det er rådgiverens opgave at udvikle faktorerne i brøkens tæller. Det gøres ikke ved snuptagsløsninger, men gennem personlig og faglig udvikling. Den udvikling kan finde sted dels i dialog med kunden, men også i dialog

med kollegaer og netværk i øvrigt. Den største vækst i tillid kan forventes, når kunden over en længere periode og igennem flere udførte opgaver klart fornemmer sikkerhed og udvikling i både troværdighed, pålidelighed og intimitet præsteret af rådgiveren.



Figur 4: Forestillinger om rådgivere! (Poeten og Lillemor, ref. 4)

4. Rådgiverens formelle ansvar og hans/hendes reelle opgavevaretagelse

Indenfor den rådgivende ingeniørs verden er der en tradition og praksis med hensyn til rådgiveransvar. Kunden skal have "en knage at hænge sin hat på", når taget falder sammen eller varmeinstallationen ikke præsterer i henhold til specificationer.

De senere år har specielt offentlige kunder til rådgivningsydelser stillet krav om tilsvarende forsikringsordninger. Fornuften i det, kan der formentlig stilles en del spørgsmålstejn ved, specielt når man tager det forrige afsnits betragtninger om tillid i betragtning.

Naturligvis er der både formelle og uformelle ansvarsforhold bundet til det at yde rådgivning. Først og fremmest må det formelle ansvar måles op imod de aftaler, der indgås mellem kunde og rådgiver. Det er derfor vigtigt, at aftaler afstemmer forventningerne hos de to partere, og gør det på en sådan måde, at det løbende er muligt for både kunde og rådgiver at vurdere forventningernes opfyldelse og de forudsætninger, der er lagt for opgavens gennemførelse. Rådgiveren påtager sig sin opgave i forhold til kunden for at give kunden en nytteværdi og derigennem en styrkelse af virksomheden.

I konsulentverdenen rejses ofte spørgsmålet om, hvorvidt rådgiveren arbejder for virksomheden eller for kunden som person. Det er et af de områder, hvor det er helt nødvendigt for rådgiveren at have afklaret sit eget og kundens syn på, hvad der er objektet for rådgivningsydelsen.

I rådgivningsmarkedet er der en tendens til, at rådgiveren går videre end den traditionelle ydelse i form af eksempelvis ledelsessparring og over til også at engagere sig økonomisk i kundens virksomhed. Det kan være gennem aftaler om honorering efter nytteværdi, og det kan være i form af medejerskab i virksomheden. Det gælder specielt for de mindre og mellemstore virksomheder, at aftale om medejerskab fra konsulentside giver kunden en større sikkerhed for interessefællesskab, end kunden vil have uden den økonomiske forpligtelse.

Vi har endnu til gode at se, om disse modeller på det lange sigt giver den ønskede udvikling for virksomhederne. Uanset gensidige økonomiske forpligtelser så er det tunge i relationen mellem rådgiver og virksomhed, at rådgiveren ikke alene udtrykker ansvarlighed overfor virksomhedens udvikling, men også aktivt påtager sig medansvaret både moralsk, arbejdsmæssigt og i forhold til virksomhedens medarbejdere.

5. Virksomheden og rådgiveren

Tidligere i artiklen er nævnt en række begrundelser for, at virksomheden kan have interesse i at tilknytte rådgivere. Det kan gå fra interessen for at få et konkret produkt eller ydelse ind i virksomheden til forbedring eller videreudvikling af virksomheden og over til det at skabe en konstruktiv dialog og inspiration i forbindelse med virksomhedens udvikling. Grundlæggende er det virksomhedens interesse at overføre viden og indsigt fra omverdenen enten for at skabe konkrete ændringer eller for at åbne for, at virksomheden kan identificere ændringsmuligheder.

For rådgiveren er der ud over den rent forretningsmæssige interesse i at opfylde virksomhedens behov også en egen interesse, der er knyttet til den personlige udvikling. For mange rådgivere er den konfrontation, der ligger mellem rådgiveren og kunden og kundens medarbejdere, opfyldelsen af personlige mål med hensyn til det at kende andre mennesker for

derved bedre at kende sig selv og sine egne muligheder og begrænsninger. Det forhold er også med til at styrke den enkelte rådgiver i valget af opgavemuligheder og også ind imellem afslå at gå ind i opgaver, som set fra kundens side må være interessante, men hvor konsulenten ser begrænsninger i mulighederne for at yde sine bidrag på et givet område. Årsagerne kan her være, at rådgiveren ikke kan få den tidligere viste tillidsformel til at gå op for sit eget vedkommende. Ikke på grund af egen indsats, men på grund af personlige forhold i kundemiljøet.

6. Iværksætteren og rådgiveren

Der er endnu ikke nogen særlig udviklet tradition hos iværksætteren for at anvende rådgivere. Dette forhold sammenholdt med den kendsgerning, at rådgivere sjældent har lært at arbejde med iværksættere eller haft forretningsmæssige grunde til at interessere sig for dem, gør ikke relationskabelsen mellem aktørerne enklere. Iværksætteren er ofte usikker på udbyttet af samarbejdet og ind imellem også på, om rådgiveren misbruger den viden og indsigt, der opnås gennem det.

Som bruger af rådgivning sættes iværksætterens selvstændighedstrang under pres. Lytning, refleksion og læring, som ikke nødvendigvis er blandt de mest fremtrædende egenskaber hos iværksætteren, skal indgå i dennes faste repertoire.

Samfundets voksende interesse for iværksættere er med til at fremme rådgiverens opmærksomhed. Rådgiverbranchen bliver mere segmenteret, og de fire roller tydeligere at profilere.

Iværksætteren skal kunne lide rådgiveren, det gælder i særlig grad, hvor opgaven fordrer sparringspartnerrollen udført. Iværksætter og rådgiver må derfor i forhold til traditionelle købere af rådgivning bruge mere tid på rolleafklaring og på opbygning af gensidig empati.

Afslutning

Som det direkte eller indirekte er fremgået af artiklen, så er rådgiverrollen under ændring. Fra at være den objektive rådgiver overfor kundevirksomheden bliver rådgiveren snarere en personlig sparringspartner for en eller flere af kundens nøgled medarbejdere. Igennem den ændrede rolle bliver det kundens medarbejdere, der udvikler og fornyer virksomheden i en konstruktiv dialog med rådgiveren og ikke rådgiveren, der gør det. Det kræver opbygning af tillid mellem rådgiver og kunde, en tillid som ikke skabes på kort tid, men skabes gennem udvikling af personrelationer og demonstrerede resultater af rådgivningsindsatsen.

Iværksætteren vil for mange rådgivere være en ny kundetype med andre rådgivningsbehov end den traditionelle købers. Rollerne og forventningerne må afstemmes for at sikre iværksætteren nytte af rådgivningsindsatsen. Rådgiveren har igennem samarbejdet med iværksætteren mulighed for at udvikle sin egen forståelse for fremtidens virksomheder og for de mennesker, der skaber dem.

Referencer

- 1: Jørgen Husted, *Professionsetik og lærergerning - et baggrundspapir*, Danmarks Lærerforening, 2002
- 2: Kurzrock W., *The Sales Strategist*, Irwin, 1996
- 3: David Maister, Charles H. Green, Roberg M. Galford, *The trusted advisor*, The Free Press/Simon & Schuster, Inc., 2000
- 4: Jørgen Mogensen: *Poeten og Lillemor* gengives efter tilladelse fra rettighedshaveren: © 2005 PIB Copenhagen

Jan Bendix, 2006

Artiklen er et uddrag fra bogen: *Iværksætterrådgivning i Danmark, GEM-antologi 2005*
Torben Bager, Poul Rind Christensen, Helle Neergaard og Susanne Gren Svendsen (red.)
Børsens Forlag, 2006

ISBN-10: 87-7664-105-8 og ISBN-13: 978-87-7664-105-4

