

## Behovsanalyse

Det er ofte uklart for virksomheten, og ikke alltid like gjennomtenkt og diskutert hva som er behovet, målet og tenkt arbeidsprosess i utviklingsarbeidet. Behovsanalysen skal tydeliggjøre målet, ønsket innhold og hvilken arbeidsform som synes mest hensiktsmessig.

Det finnes flere pedagogiske verktøy for å planlegge utviklingstiltak (Baustad, Sørsveen 2006, Center for Creative Leadership, 2015). Verktøyene fokuserer på at man må avklare

- Hva skal oppnås/læres? Dette handler mellom annet om å avklare hvilke lederegenskaper, kompetanser og atferd som ansees viktige for at virksomheten skal lykkes.
- Hvorfor er disse egenskapene og kompetansene viktig? Dette bør begrunnes hvordan disse egenskapene og kompetansen er nødvendige for den aktuelle virksomheten.
- Hvordan ser det ut/gjør vi det i dag? Her snakker vi om å beskrive hvordan organisasjonen fungerer i dag og en form for kartlegging av ledernes egenskaper og kompetanser og hvordan de fungerer i sine lederroller

Det er mange måter å illustrere gangen i en utviklingsprosess (French, 1978, Fisher og Sortland, 1992), men det er vanlig å tenke seg en gapanalyse der en beskriver nåsituasjonen og ønsket situasjon for å finne frem til nødvendige forandringsbehov.

En god nåsituasjonsbeskrivelse gjør det lettere å konkretisere den ønskede situasjonen. Alternativ er å først definere hvor man skal, for så å se dette i forhold til hvor man er i dag. Forbedringsbehovene i gapet mellom hvor man er og hvor man vil, er utgangspunktet for målformuleringer for utviklingsarbeidet.

Svært ofte vil et endringsprosjekt ta form underveis, men man må i starten definere behov, klargjøre mål og utarbeide en handlingsplan. Samtidig må man være åpen for at det kan dukke opp forhold som må innarbeides i handlingsplanen.

Utviklingsarbeidet må knyttes til forretningsvirksomheten og implementeres i ledernes daglige virke (Flaherty, 1999). Det betyr at behovsanalysen må knyttes til virksomhetens overordnede styring, mål og organisering.

Det viktig å beskrive rammebetingelser, menneskene som påvirker situasjonen, måten man arbeider på og de resultater som skapes, både forretningsmessige resultater og utvikling av menneskene i organisasjonen.

Forbedringsområdene vil da omfatte hva lederne må oppnå i forhold til det som presteres i dag, og hvordan en må jobbe annerledes enn i dag for å kunne nå de resultater en ønsker.

Når en har en god behovsanalyse som klargjør hva som trengs å bli utviklet og det er satt mål for dette, kan det diskuteres hva som skal brukes av arenaer og metoder i utviklingsarbeidet for å nå disse målene.

## Ekstern bistand?

Det kan være behov for ekstern hjelp i lederutviklingsarbeid. Spørsmål som kan stilles for å avklare behovet for bistand er:

Hvilken lederutviklingskompetanse har vi? Kunne vi ha gjort dette selv? Hvor tydelig klarer vi å klargjøre behovet vårt? Skal konsulenten dekke et kompetansebehov eller et kapasitetsbehov?

Hvorfor trenger vi hjelp og hvilke forventninger har vi til bidrag og resultater fra de som skal hjelpe oss.

Trenger man hjelp utenfra er det viktig å vurdere hvilken rolle konsulenten skal ha i prosessen. Det finnes mange måter å definere konsulentens rolle på, men det kan være til hjelp å tenke om man trenger en leverandør som leverer et helt spesifikt produkt, om man trenger konsulenten som en samtalepartner og veileder eller om man har behov for en forandringsagent som jobber prosessorientert med endring på individ, gruppe og organisasjonsnivå. De ulike konsulentrollene vil kreve ulikt engasjement og involvering av både konsulent og oppdragsgiver (Schein 1992; Bechard og Harris 1992; Kubr 1993; Koppang og Løwendal 1995; Czerniawska 2002; Glasø 2002; Bjartveit og Roos, 2005; Baustad 2006).

Ofte fokuseres det i denne fasen på hva som skal gjennomføres heller enn hva som skal oppnås. Det er viktig å beskrive hva som du som ansvarlig leder ønsker å få ut av utviklingsarbeidet. Manglende klargjøring på dette punktet samt dårlig styring og oppfølging underveis er antagelig de viktigste grunnene til at arbeidet ikke lykkes.

Noen viktige forutsetninger for en god kunde- konsulentrelasjon:

- Enighet om prosjektets organiserings og arbeidsform
- Klare mål og resultatkriterier for arbeidet må utarbeides
- Et visst fellesskap i verdisyn og grunnholdninger mellom konsulent og virksomhet
- Det må utvikles spilleregler og normer for samarbeid
- Konsulent og ansvarlig leder må sørge for jevnlig oppfølgingsamtaler for å klargjøre ulike forhold som dukker opp i utviklingsarbeidet

Ved å bygge på interne ressurser (egne ledere og egen HR avdeling) for virksomhetens lederutvikling ligger det en mulighet for organisasjonslæring og kompetansebygging. Dette kan ta lang tid, og krever at virksomheten har en viss størrelse. En kan på denne måten forebygge at kunnskap og kompetanse forsvinner ut av virksomheten, noe som lett kan skje når konsulentene har avsluttet sitt oppdrag. Interne ressurser har også et fortrinn ved at de kjenner godt kjernevirksomhet og organisasjonskultur, mens eksterne lett kan trå feil og dermed miste troverdighet. På den annen side bør en vurdere om interne ressurser er «uavhengige nok» til å fungere som gode fasilitatorer. Det har vært erfart at spesielt ledere og ledergrupper på høyt nivå i en organisasjon ønsker eksterne konsulenter som er mer uhildet i rollen enn interne rådgivere som har for mange bindinger og forhåndskunnskap.