Vedlegg 1 Oppdragsgivers behovsvurdering, sak nr. 26/02627.

Lederutviklingsprogram 2026/2027

Innhold

Vedlegg 1 Oppdragsgivers behovsvurdering, sak nr. 26/02627. 1
Lederutviklingsprogram 2026/2027 1
1 Formål med lederutviklingssatsingen 2
2 Forventede effekter 2
3 Sammenheng mellom utviklingsløpene 3
4 Målgruppe 1: øverste lederteam (nivå 1 og 2) 3
5 Målgruppe 2: Ledere med personalansvar (nivå 3 og 4) 4
6 Felles utviklingsområder 6
6.1 Kunstig intelligens i lederrollen 6
7 Ønsket programdesign og arbeidsform 7
7.1 Målgruppetilpassede arbeidsformer 7
8 Leveranser, forankring og varig implementering 8
9 Leverandørmodell og samarbeid 8
10 Krav og dokumentasjon 8

1 Formål med lederutviklingssatsingen

NIBIO står overfor en viktig fase hvor organisasjonen skal styrke sin ledelseskultur, videreutvikle samarbeid på tvers og sikre en enhetlig lederpraksis som understøtter instituttets samfunnsoppdrag og strategiske mål. Instituttet skal implementere ny organisasjon med nye roller, samarbeidsflater og krav til samhandling på tvers. Dette vil stille nye krav til både øverste ledelse og alle ledere med personalansvar. Formålet med lederutviklingssatsingen er å styrke NIBIOs samlede ledelseskraft i ny organisasjon gjennom å utvikle en mer enhetlig, verdibasert og samhandlingsorientert lederpraksis.
Programmet skal bidra til at ledere på ulike nivåer:

- utøver sin lederrolle tydelig og effektivt
- omsetter strategi til praktisk ledelse og resultater
- utøver ledelse som bidrar til utvikling og vekst av medarbeider
- bidrar til ønsket kultur- og verdiutvikling i NIBIO
- lykkes med samhandling på tvers i NIBIO

Lederutviklingssatsingen skal bidra til å skape en felles plattform for ledelse i NIBIO og utvikle både den øverste ledergruppen (nivå 1 og 2) og alle ledere med personalansvar (nivå 3 og 4), men med ulike utviklingsmål og virkemidler. I dagens organisasjonsstruktur har NIBIO ca. 60 ledere på ulike lokaliteter, der de leder medarbeidere og samhandler på tvers av disse.

Programmet som tilbys skal bygge på NIBIOs verdier, virksomhetens oppdrag og en moderne forståelse av ledelse hvor mennesker, kultur, utvikling og resultater ses i sammenheng.

Varighet på programmet vil være ca. 12. måneder, og skal bestå av en kombinasjon av samlinger og praksisnær trening. Det er viktig i ny organisasjon å etablere en felles forståelse av lederoppgaven og prinsipper som vi ønsker å lede etter for å realisere NIBIO 2.0. Oppstart vil være i Q1-2027., og ønskes planlagt i samråd med leverandør.

2 Forventede effekter

Felles effekter for satsingen:

- etablering av felles lederpraksis
- styrket ledelse av kompetansemedarbeider
- Etablere felles praksis og verktøy for utvikling og vekst av medarbeidere
- sterkere samhandling på tvers
- felles forståelse av verdibasert ledelse
- økt trygghet og tydelighet i lederrollen
- et sterkere lederfellesskap i NIBIO (lagfølelse)

3 Sammenheng mellom utviklingsløpene

Utviklingsløpene skal bygge på en felles forståelse av ledelse i NIBIO og samlet bidra til en mer enhetlig, verdibasert og samhandlingsorientert lederpraksis. Leverandøren skal beskrive hvordan de to utviklingsløpene, for henholdsvis øverste lederteam og øvrige ledere, understøtter utvikling av felles ledelsesprinsipper, forståelse av rollen, kultur, ønsket lederatferd og samarbeid på tvers av organisasjonen.

4 Målgruppe 1: øverste lederteam (nivå 1 og 2)

Mål

Etablere og utvikle øverste lederteam til virksomhetens sentrale arena for strategisk utvikling av NIBIO, samt sikre god styring, prioritering, koordinering i organisasjon. Utvikle gruppen til å fungere som et samlet, tillitsfullt og effektivt lederteam (skape lagfølelse). I NIBIO skal øverste lederteam være tydelige rollemodeller for NIBIOs kultur og felles verdier, og sette standarden for ledelse i hele organisasjonen.

Utviklingsområder

Etablering av ledergruppen
Programmet skal bidra til å etablere lederteamet i den nye organisasjonen å utvikle seg til velfungerende lederteam med eierskap og forståelse av felles retning, tydelige roller og effektive samarbeidsformer. Arbeidet skal styrke ledergruppens evne til å lede virksomheten som ett lag.

Relevante temaer inkluderer blant annet:

- etablere felles forståelse av strategi, ny organisasjonsstruktur og samfunnsoppdrag
- utvikling av et tydelig mandat
- avklaring av roller, ansvar og forventninger
- beslutningsprosesser, beslutningsmyndighet og samhandlingsarenaer
- samarbeid og samspill i ledergruppen
- effektive arbeidsformer i fysiske og digitale lederarenaer
- Etablere felles lederpraksis med fokus på utvikling av medarbeider og organisasjonen

Personlig lederutvikling
Programmet skal inkludere:

- kartlegging av personlighet gjennom Big Five (NEO-PI-3) eller tilsvarende forskningsbasert verktøy med individuell tilbakemelding
- lederskapsutvikling
- team og gruppedynamikk
- refleksjon over egen lederstil
- innsikt i hvordan eget lederskap og ulike personligheter påvirker kultur, samarbeid og beslutninger.

Teamutvikling

Det skal arbeides systematisk med utvikling av ledergruppen som team, med ambisjon om å utvikle et tillitsfullt, lærende og høyt presterende lederteam. Relevante temaer kan omfatte:

- tillit
- psykologisk trygghet
- konstruktiv uenighet
- konflikthåndtering
- kommunikasjon
- kollektiv læring
- Team- og teamutvikling
- gruppedynamikk og samspill

Strategisk lederutvikling
Programmet skal bidra til å utvikle lederteamets strategiske kapasitet og evne til å lede organisasjonen i tråd med NIBIOs samfunnsoppdrag og strategiske mål.

Eksempler på relevante problemstillinger:

- Ledelse og forståelse av NIBIOs strategiske muligheter
- samspill mellom strategi, kultur og organisasjon
- ledelse av komplekse kunnskapsorganisasjoner
- utvikling av felles retning, gjennomføringskraft og evne til å levere som ett lag

Lederfilosofi og ledelsesprinsipper
Programmet skal støtte utviklingen av et felles ledelsesgrunnlag for NIBIO og bidra til en mer enhetlig og verdibasert lederpraksis på tvers av organisasjonen. Relevante temaer inkluderer blant annet:

- ledelsesprinsipper og lederfilosofi
- utvikling av medarbeidere i en kunnskapsorganisasjon
- ønsket lederatferd
- forventninger til lederskap i NIBIO
- ledelse gjennom mennesker
- sammenhengen mellom kultur, verdier og ledelse

5 Målgruppe 2: Ledere med personalansvar (nivå 3 og 4)

Mål

Utvikle ledere som kan utøve sin lederrolle effektivt i den nye organisasjonen og bidra til en mer enhetlig og verdibasert lederpraksis i hele virksomheten.

Utviklingsområder

Lederrollen i NIBIO
Programmet skal bidra til å utvikle en felles forståelse av hva det innebærer å være leder i NIBIO, og styrke ledernes evne til å utøve rollen i tråd med virksomhetens mål, strategi, verdier og forventninger. Lederne skal utvikle trygghet i rollen og bidra til en kultur preget av samarbeid, ansvarlighet og felles retning.

Relevante temaer inkluderer blant annet:

- lederrollen i NIBIO og forventninger til lederskap
- ledelse i endring og det å lede for å skape en ny organisasjon (NIBIO 2.0)
    - portefølje, faglig hjem og ledelse
- utvikling av kompetanse medarbeider
- ansvar, myndighet og rolleforståelse
- fagledelse kontra personalledelse
- ledelse i en kunnskapsorganisasjon
- utvikling av en kultur som fremmer samarbeid og felles måloppnåelse
- lederens rolle i å utvikle medarbeidere og attraktive fagmiljøer

Ledelse gjennom mennesker
Programmet skal styrke ledernes kompetanse i å skape utvikling og resultater gjennom mennesker og bygge trygge, motiverte og velfungerende arbeidsmiljøer. Lederne skal utvikle ferdigheter som styrker medarbeiderutvikling, samarbeid, læring og prestasjoner i egen enhet og sammen med andre enheter.

Relevante temaer inkluderer blant annet:

- relasjonsledelse og tillitsbasert ledelse
- team- og medarbeiderutvikling
- motivasjon og engasjement
- tilbakemeldingskultur og medarbeidersamtaler
- utvikling av prestasjonskultur (høyt presenterende team)
- vanskelige samtaler og konflikthåndtering

Kultur og verdibasert ledelse
Programmet skal styrke ledernes kompetanse i å omsette NIBIOs verdier til praktisk lederutøvelse og bidra til utviklingen av en felles organisasjonskultur i den nye organisasjonen. Lederne skal forstå sin rolle som kulturbærere og være i stand til å forankre egne prioriteringer, beslutninger og handlinger i hverdagen i NIBIOs felles verdier.

Relevante temaer inkluderer blant annet:

- omsetting av NIBIOs verdier til konkret lederatferd
- lederens rolle i utvikling og forankring av ønsket organisasjonskultur
- sammenhengen mellom verdier, kultur og måloppnåelse
- hvordan ledere kan styrke fellesskap, samarbeid og tillit på tvers av organisasjonen
- ledelse av kulturutvikling og endring

Programmet bygger på relevante temaer fra lederutviklingsprogrammet for mellomledere 2023–2025 men skal vektlegge strategi og ny organisering, behovet for økt samhandlingsevne på tvers og ambisjonen om en mer enhetlig og verdibasert lederpraksis.



Figur Figure Programmet 2023-2025 etablerte et felles fundament innen blant annet relasjonsledelse, tilbakemeldingskultur, motivasjon, konflikthåndtering, endringsledelse og strategisk ledelse. Den faglige plattformen for programmet bygget på Gary Yukls forskning på ledelse og transformasjonsledelse. (Bass B.M & Avolio B.J)

6 Felles utviklingsområder

6.1 Kunstig intelligens i lederrollen

Programmet skal gi lederne praktisk kompetanse i bruk av kunstig intelligens som støtte i lederrollen.

Opplæringen skal være tilpasset de ulike målgruppenes ansvar og oppgaver, men bidra til en felles forståelse av hvordan KI kan anvendes på en ansvarlig og verdiskapende måte i NIBIO.

Programmet kan omfatte praktisk anvendelse av KI innen relevante områder (ikke utfyllende):

- møteforberedelser og møteoppfølging
- oppsummering og strukturering av informasjon
- analyse og beslutningsstøtte
- kommunikasjon og formidling
- planlegging og prioritering
- kunnskapsarbeid
- effektivisering av administrative oppgaver

NIBIO er også åpne for å bli inspirert/få innspill på anvendelse av god praksis i bruk av KI i lederrollen. For ledere med personalansvar skal programmet også belyse anvendelse av KI i personaloppfølging innenfor gjeldende rammer for personvern og arbeidsrett.

Programmet skal videre belyse:

- etiske problemstillinger
- personvern
- informasjonssikkerhet
- krav til ansvarlig bruk av KI

- lederes rolle som pådrivere og rollemodeller for hensiktsmessig bruk av KI

7 Ønsket programdesign og arbeidsform

NIBIO ønsker et helhetlig utviklingsløp som kombinerer samlinger med egeninnsikt, læring og utvikling i arbeidshverdagen. Programmet skal bidra til både individuell lederutvikling, styrking av lederfellesskapet.

Læring skal i størst mulig grad skje gjennom arbeid med reelle problemstillinger fra NIBIO og ta utgangspunkt i virksomhetens strategi og mål (portefølje/faglige og finansielle).

Programmet skal legge til rette for:

- kontinuerlig trening i egen lederpraksis
- refleksjon, dilemmatrening og læring knyttet til egen lederhverdag
- erfaringsdeling og læring på tvers av ledere
- oppfølging mellom samlinger
- overføring av læring til praktisk lederutøvelse
- aktiv bruk av etablerte lederarenaer og samarbeidsarenaer i organisasjonen
- utvikling av både individuelle ledere og lederfellesskapet som helhet

Leverandøren skal beskrive hvordan programdesign, arbeidsformer og læringsaktiviteter samlet bidrar til å nå programmets mål og forventede effekter.

7.1 Målgruppetilpassede arbeidsformer

Arbeidsformer og læringsaktiviteter skal bidra til å etablere en felles praksis, men også tilpasses de ulike målgruppenes behov og utviklingsområder.

Øverste lederteam

Relevante arbeidsformer kan blant annet omfatte:

- fysiske og digitale samlinger
- individuell coaching
- teamcoaching
- observasjon av ledermøter
- oppfølging mellom samlinger
- arbeid med strategiske problemstillinger fra NIBIO
- utvikling av ledergruppen som team

Det forventes at leverandøren aktivt følger utviklingen gjennom hele perioden og justerer innhold og prosess ved behov.

Ledere med personalansvar

Relevante arbeidsformer kan blant annet omfatte:

- fysiske og digitale samlinger

- arbeid med egne case og problemstillinger
- praktiske oppgaver mellom samlinger
- refleksjonsgrupper
- kollegaveiledning
- ledernettverk
- erfaringsdeling
- digital læring
- oppfølging mellom samlinger

Programmet skal gi lederne praktiske verktøy som kan tas i bruk umiddelbart i egen lederhverdag.

8 Leveranser, forankring og varig implementering

NIBIO ønsker at lederutviklingsprogrammet skal bidra til varig utvikling av ledelse, kultur og samarbeid i organisasjonen.

Programmet skal derfor bidra til utvikling og forankring av en felles lederplattform for NIBIO. Lederplattformen bør blant annet omfatte felles ledelsesprinsipper, lederfilosofi, ønsket lederatferd og et felles språk for ledelse.

Leverandøren skal beskrive hvordan:

- lederplattformen utvikles og forankres i organisasjonen som en del av programmet
- utviklet lederpraksis og arbeidsformer kan integreres i lederarenaer, prosesser og styringssystemer (noe av disse vil være under re-etablering ifm ny organisasjon)
- arbeidet kan videreføres internt etter programmets avslutning

NIBIO vil arbeide tett sammen med leverandøren gjennom programperioden. Det vil bli lagt vekt på hvordan tilbyder sikrer kompetanseoverføring, forankring og varig implementering av programmets resultater.

9 Leverandørmodell og samarbeid

NIBIO ser det som en fordel at én leverandør har helhetsansvar for begge utviklingsløpene. Leverandøren kan benytte underleverandører ved behov, men skal ha samlet resultat- og leveranseansvar.

Det forventes at leverandøren aktivt følger utviklingen gjennom hele perioden og justerer innhold og prosess ved behov.

10 Krav og dokumentasjon

Kvalifikasjonskrav, obligatoriske krav til leveransen, vurderingskrav, dokumentasjonskrav og tildelingskriterier fremgår av **Vedlegg 2 – Krav og tildelingskriterier**.