



# Sektionschefer blev til personaleledere

I Dansk Røde Kors har mellemliderne fået egen uddannelse og større ansvar for det personlige lederskab. Det har øget trivslen blandt de 160 ansatte og sænket stressniveauet markant.

**Af Kirsten Weiss**

En halvsløj trivselsundersøgelse, hvor medarbejderne gav udtryk for, at udviklingssamtaler ikke stod nær så højt på deres chefers prioriteringsliste som stressniveauet i afdelingerne, blev indgangen til Dansk Røde Kors arbejde med at uddanne

sine mellemlidere. Dengang, i 2005, da trivselsundersøgelsen lå klar, var Pernille Hvitnov ny personalechef i Dansk Røde Kors. Organisationen mærkede tydeligt et stigende behov for at arbejde på tværs af afdelinger, og med trivselsundersøgelsen stod det klart, at det ville være en god investering at klæde de 18 mel-

lemledere på landskontoret bedre på.

»På det tidspunkt var vores opfattelse af mellemliderens rolle stadig meget traditionel, ja, nærmest gammeldags. Vores mellemlidere var sektionschefer, mennesker med en stærk faglig baggrund, men slet ikke tænkt, som en gruppe, der kunne arbejde på

tværs af organisationen eller med personaleledelse,« siger Pernille Hvitnov.

Samtidig med trivselsundersøgelsen stod huset med 12 nye sektionschefer ud af i alt 18. De otte havde ingen lederuddannelse overhovedet, og derfor blev det besluttet at skabe Dansk Røde Kors eget Ledelsesakademiet i samarbejde med konsulentvirksomheden Competence Care.

Uddannelsen, der består af seks moduler og løber over 14 måneder, afsluttes med en opgave og formel certificering. Kursisterne mødes et par dage ad gangen i eksternt, og uddannelsen lægger særlig vægt på personaleledelse og det personlige lederskab. Det betyder, at for eksempel temaer som medarbejderudviklingssamtalen, coaching og stresshåndtering fylder en del. Sammen med refleksioner over »mit eget lederskab«.

»I en organisation som Røde Kors er det naturligvis vigtigt, at man ikke kaster al fagligheden over bord; men

» Det er meget tydeligt, at de har fået et større perspektiv på det personlige lederskab

**PERNILLE HVITNOV,**  
Dansk røde kors

vi havde behov for en forandring af sektionschefernes rolle, så de kunne gå på tværs og være med til at binde organisationen sammen,« siger Pernille Hvitnov.

### Rum til strategi

Alle mellemledere får, før uddannelsen går i gang, tegnet en kompetenceprofil og bidrager også selv med vurderinger af deres lederskab. Det er, mener Pernille Hvitnov, især interessant at se, hvor ydmyge mange af mellemledere er blevet efter endt ud-

dannelse. Og overvejelser om »jeg overhovedet skal være leder? Jo, det skal jeg da!«

»Det er meget tydeligt, at de har fået et større perspektiv på det personlige lederskab, og da vi lavede vores trivselsundersøgelsen igen i 2008, var den del, der handler om relationen til den nærmeste leder, klart forbedret. Antallet af stresstilfælde er faldet, og vi har ikke længere de lange sygemeldinger. Mellemlederne har lært at spotte, når der er stress på vej hos deres kolleger, og de griber hurtigt ind,« siger Pernille Hvitnov.

I forhold til mellemlederens relationer til deres egne chefer, har uddannelsen også ført forandringer med sig. Både fordi lederne nu i højere grad bliver udfordret af deres egne mellemledere, og fordi en del af driften er taget fra dem. Det har givet rum til det mere strategiske lederskab, som Dansk Røde Kors arbejder med at fremme.

»I og med at vores mellemledere har fået større indflydelse, kan vi bruge dem som

forandringsagenter. De har et andet ansvar end tidligere. Og de tager det. Der er ikke noget med at rende ind til chefen, hver gang der skal træffes en beslutning,« siger Pernille Hvitnov.

[business@berlingske.dk](mailto:business@berlingske.dk)

### FAKTA

#### TÆNKETANKEN

■ Tænketankens medlemmer er: Henrik Holt Larsen, professor, CBS (formand), Annemette Digmann, afdelingsleder, Region Midtjylland, Lone Hass, HR-koncern-direktør, COWI A/S, Alfred Josefsen, adm. direktør, Irma, Kurt Klaudi Klausen, professor, SDU, Kim Møller Laursen, afdelingschef, Ledernes Hovedorganisation, Inge Møller, HR-direktør, Spar Nord, Aalborg og Lise Abel Olesen, personalechef, Nordjyske Medier.

■ [www.dea.nu](http://www.dea.nu)

**Artikel fra Berlingske Tidende, Karriere  
Onsdag d. 7. oktober 2009**