

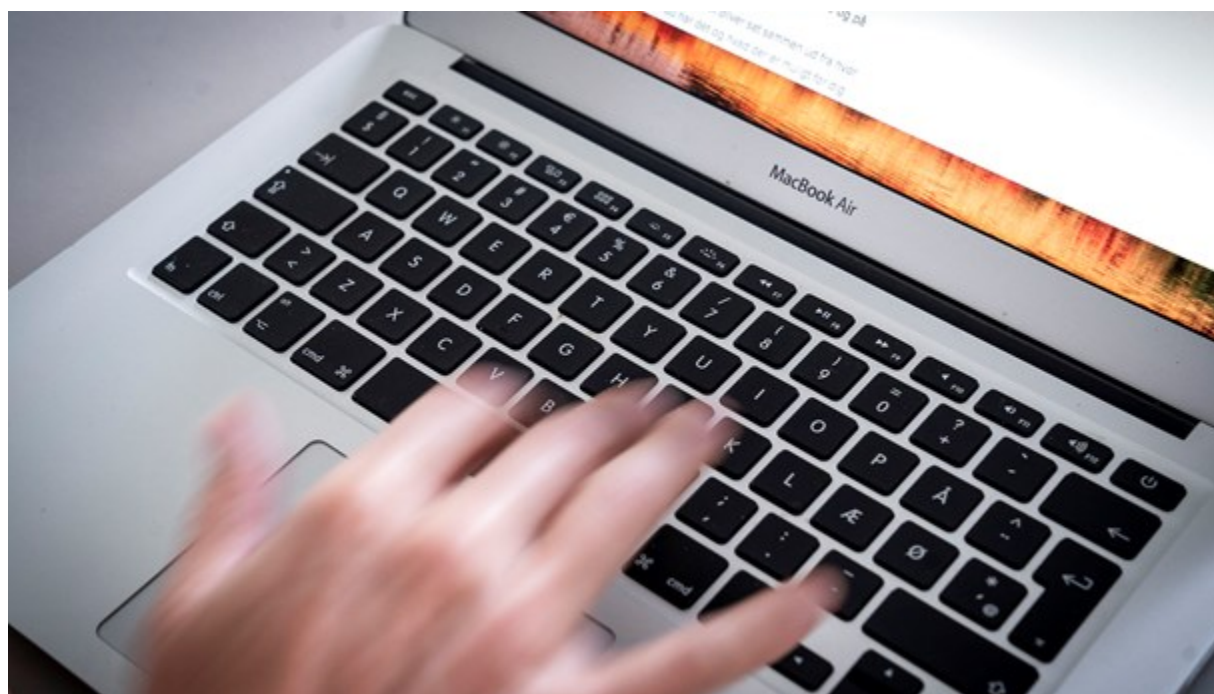


Civilsamfundets videnscenter

NGO-lederne blev presset under corona: Her er, hvad vi lærte af krisen

Benjamin Alexander Helbo

23. juni 2021 kl. 4:00 | 0 kommentarer



Arbejdspresset har været stort på civilsamfundets ledere under corona, og det kommer det sandsynligvis til at forblive i en rum tid, mener ledelseskonsulent Pia Friberg Krøjsager. (Foto: Liselotte Sabroe/Ritzau Scanpix)

Civilsamfundets ledere er blevet udsat for et voldsomt arbejdspress under corona, og presset aftager ikke nødvendigvis, fordi vi er vendt tilbage til den fysiske arbejdsplads. Nye udfordringer venter på den anden side af pandemien, mener ledelsesekspert.

At påtage sig et lederansvar har altid krævet mod, kompetencer og dedikation, men under coronapandemien er der blevet trukket endnu større vekslere på civilsamfundets ledere end sædvanligt.

NGO-lederne har fået meget mere arbejde, mindre information og vanskeligere arbejdsvilkår under pandemien, mener ledelsesekspert Pia Friberg Krejsager fra konsulentvirksomheden Frontsetter.

Hun har 25 års erfaring med leder- og toplederuddannelse og underviser til daglig NGO-ledere på Frontsetters NGO-lederuddannelse. På baggrund af sine erfaringer med ledelse i civilsamfundet er Pia Friberg Krejsager ikke i tvivl: Arbejdspresset har været tungt, og det vil det også være i den nærmeste fremtid.

“De fleste NGO-ledere arbejdede allerede mere end 37 timer om ugen før corona, og de har arbejdet langt mere under corona. Jeg kan høre på lederne, at de over en bred kam har fået mere arbejde, og det fortsætter nok et stykke tid endnu,” siger hun og uddyber.

“Jeg kan forstå på det hold af NGO-ledere, jeg underviser lige nu, at det at få folk tilbage på arbejde faktisk er en lige så stor opgave, som at lede dem på afstand. Det er bekymrende, for mange ledere er ved at være trætte.”

Tavs viden går tabt på distancen

Ifølge Pia Friberg Krejsager er der et væld af grunde til, at civilsamfundets ledere er mærkede af halvandet år med corona-spilleregler.

Hjemmearbejde har betydet, at lederne har haft svært ved at lodde trivslen blandt deres medarbejdere, og den subtile og tavse viden man normalt indhenter på kontoret, er gået tabt, fortæller hun.

“Mange af de konflikter, som normalt opstår til et møde, dem løser man ansigt til ansigt lige bagefter, men det gør man ikke på distancen. Derfor har det krævet væsentligt flere ressourcer at sikre medarbejdertrivslen,” fortæller hun.

“Oveni er alt det coronarelaterede arbejde kommet. Der er blevet lavet nye regler, procedurer

og arbejdsfordelinger, og der er ingen tvivl om, at det har været svært for mange ledere at skulle udstråle overfor medarbejderne, at alt nok skal gå, samtidig med de selv har været virkelig udfordrede.”

Undervurdér ikke den krævende reboarding

Nu venter en ny corona-relateret opgave. Medarbejderne er vendt tilbage til den fysiske arbejdsplads, og opgaven med at få folk reboardet bliver lige så stor som at skulle drive distanceledelse, mener Pia Friberg Krejsager.

“Nogle medarbejdere kommer tilbage og er både sårbare og udfordret socialt, fordi de har siddet derhjemme i halvandet år. Nu bliver de overvældede af, at skulle være sammen med så mange mennesker igen. Det kan give nogle udfordringer, og det skal man være opmærksom på som leder.”

Hun anbefaler derfor, at man i hele organisationen, både blandt ledere og medarbejdere, sætter en dag af til at mødes og byde hinanden velkommen tilbage.

“Det er en rigtig god idé, at gøre noget ud af at mødes igen og stille og roligt lade folk tale med hinanden. Man kan også benytte lejligheden til at tale med medarbejderne om, hvilken form for rammer, de har brug for lige nu. Det bør man også gøre mellem kollegaerne, for en åben samtale kan gøre det meget lettere at vende tilbage.”

Dialog, forståelse og resultater skal gå hånd i hånd

Dialog og forståelse er enormt vigtigt, når medarbejderne skal reboardes, mener Pia Friberg Krejsager. Derfor er det vigtigt, at lederne finder en balance mellem behovet for at levere resultater og behovet for at få medarbejderne godt tilbage.

“Samtidig med at lederne skal have folk tilbage på arbejdspladsen, og skabe dialog, inddrage og forstå, så skal der også eksekveres, og måske hurtigere end man plejer, for nu skal der virkelig ske noget. Det er bekymrende, for det går jo ikke.”

Derfor er der behov for et sæt klare retningslinjer for, hvordan man som organisation vil håndtere tilbagekomsten til den fysiske arbejdsplads.

Nogle medarbejdere har været glade for at arbejde hjemme, nogle er glade for at være tilbage, men de fleste vil egentlig gerne have en løsning, der involverer begge dele, mener Pia Friberg Krejsager.

“For at det ikke skal blive en kamp, så skal man som ledergruppe beslutte sig for, hvordan man får hverdagen til at fungere igen. Man skal have nogle retningslinjer, og lederne kan med fordel lytte i organisationen. Det er ikke så hensigtsmæssigt, hvis lederne bare selv samler sig og formulerer retningslinjerne.”

Der er brug for, at der bliver leveret

Pia Friberg Krejsager advarer imidlertid mod, at dialogen med medarbejderne fylder alt for meget i dagligdagen. Det er der nemlig allerede en tendens til i civilsamfundet, mener hun.

“Hvad angår ledelse, så er der nok en mere kontant ledelse i det private arbejdsliv end i NGO-branchen, hvor det handler meget om dialog og kompromisser. Nogle gange handler det måske lidt for meget om hvad medarbejderne har lyst til,” siger hun og forklarer.

“Dialog og forståelse er enormt vigtigt, men samtidig er NGO-branchen skruet sådan sammen, at der ikke er penge nok til at lederne kan sidde og tale med deres medarbejdere hver dag. Der er brug for, at der bliver leveret.”

Derfor er det er det nødvendigt, at NGO-lederne tager endnu en tårn ved roret, mener ledelseseksperten.

“Trappen vaskes oppefra. Det lederen gør, er dét, der tæller i en organisation, og derfor er det nu, du skal tage lederansvaret på dig. Det er dig, der har ansvaret for, at det går godt. Det er dig, der har ansvaret for at processerne kører, at folk trives og økonomien hænger sammen.”

Samtidig skal lederne turde stole på deres medarbejdere, siger Pia Friberg Krejsager.

“Hvis man kan se, at medarbejderne har kunnet løse deres opgaver, selvom man ikke har set dem over skulderen fra hjemmekontoret, hvorfor skulle det så være anderledes, når de kommer tilbage på kontoret? Så har de jo bevist, at de godt kan, og det er det en god idé at give plads til.”

Følg Civilsamfundets videnscenter