

Når topledere skal lære at tage ansvar



Dubai: Det er en balancegang mellem feminine og maskuline værdier at undervise mellemøstlige ledere i konflikthåndtering. Mette Villemoes Ponty har lært at lokke den lydhøre og sårbare side frem hos Mellemøstens behårde topchefer.

Af Malene Bjerre

”I kan nok ikke forestille jer det, men flere gange har jeg siddet og grædt inde på Mettes kontor,” fortæller Samir Naoura. Han er ved at byde velkommen til Mette Villemoes Pontys kursus i konflikthåndtering. Først har alle topcheferne i De Forenede Arabiske Emiraters største vand- og juicefirma NFPC

været på kurset, og nu er turen kommet til mellemlederne. Og Samir har helt ret i sin antagelse. Kursusdeltagerne er målløse over at høre deres salgsdirektør, der er en notorisk tromler, afsløre en sårbarhed af det omfang. Men det fortsætter. I løbet af de tre dage, kurset varer, kommer adskillige chefer forbi og fortæller om, hvordan de har lært at

undersøge deres egen rolle i konflikterne både på arbejdet og derhjemme. Med det resultat, at der nu er langt færre af dem. Kvinden bag kurserne er dansker, og hun leverer et produkt, der er meget forskelligt fra, hvad man ellers ser i Dubais resultatorienterede forretningsverden. Og i første omgang sidder kursusdeltagerne da også og læner sig lidt skeptiske tilbage på stolene.

At se andre som mennesker

Mette Ponty er virksomhedskonsulent i Dubai, der ganske vist er en moderne multikulturel metropol, men hvor alle virksomheder har en lokal partner fra Emiraterne, og hvor hovedparten af cheferne er mænd fra Mellemøsten: Egypten, Libanon eller Pakistan. Det giver hende nogle særlige udfordringer. ”Den mellemøstlige virksomhedskultur er på mange måder forskellig fra vores,” forklarer hun. ”Ledelsesstilen er mere autoritær, og cheferne råber højere og er meget mere passionerede og gestikulerende, end vi er vant til i Danmark. Det har jeg lige skullet lære at afkode, men det skræmmer mig ikke. Jeg ser det som det, det er: en ydre facon.”

Hendes virksomhed er tilknyttet The Arbinger Institute, der tilbyder kurser i konflikthåndtering, bl.a. til firmaer. Grundfilosofien er, at konflikter opstår, når vi ikke ser andre som mennesker men som ting, der på den ene eller den anden måde står i vejen for os. Hvis to kolleger ikke arbejder sammen om at nå deres mål, men i stedet bruger energien på at få bekræftet, at den anden bare modarbejder dem, har det ikke kun konsekvenser for dem personligt, det koster også store summer for firmaet. På kurserne viser hun deltagerne, hvordan deres grundlæggende indstilling til andre påvirker arbejdsklimaet. ”Men der er jo ingen, der går på arbejde hver dag med det klare formål at ødelægge arbejdsglæden for en anden. For hver enkelt af os giver vores handlinger mening. Og hvis vi prøver at se hinanden i det perspektiv – dvs. som mennesker, ikke som

forhindringer – er vi nået det første skridt i retning af en løsning på konflikten.”

Bundlinje og selvindsigt

Arbinger kombinerer altså en effektiv bundlinjeorientering med blødere værdier som indfølelse og selvindsigt. Det er nyt for mange af de chefer, Mette Ponty arbejder med. Samtidig rykker filosofien også ved et andet forhold, der ligger dybt i den mellemøstlige kultur, nemlig skellet mellem privatliv og arbejdsliv. ”Når vi taler om relationerne mellem mennesker, er det jo faktisk ligegyldigt, om det er derhjemme eller på arbejdspladsen. Det er den samme mekanisme, der udløser konflikterne. Hvis jeg på forhånd har besluttet mig for, at min mand aldrig løfter en finger derhjemme og i øvrigt er ligeglad med, hvor træt jeg er, kan det være helt irriterende, hvis han tømmer opvaskemaskinen, for så bliver jeg ikke bekræftet i mit fastlåste billede. Og tit vil vi hellere bekræftes end ændre det, vi er utilfredse med,” forklarer hun.

Så på sine kurser bruger Mette Ponty masser af eksempler fra privatlivet til at forklare konflikternes natur. Hun fortæller om skænderier med sin mand, sammenstød mellem sine to børn og om problemer med familien. Men hun har opdaget, at hun er nødt til at forholde sig til den kulturelle kontekst, når hun vælger sine eksempler. ”I en af bøgerne fra Arbinger er der et eksempel med en mand, der vågner om natten og hører barnet græde. Hans første indskydelse er at tage sig af det, så konen kan sove videre, men han lader være og ligger så og retfærdiggør sig selv bagefter. Det eksempel brugte jeg i starten på mine kurser, men det er jeg holdt op med. Det giver simpelthen ingen mening for mændene hernede, for det at tage sig af børnene om natten er så indlysende et kvindejob, at manden slet ikke ville komme på at skulle blande sig i det,” siger hun.

Hun er ikke bange for at blive meget personlig og følelsesbetonet i sine eksempler. ”Det handler jo netop om at lære at se hinanden som mennesker, og hvordan skal jeg

få dem til det, hvis jeg ikke selv tør træde frem som menneske?” spørger hun. Så inden hun sender deltagerne hjem efter den første kursusdag, fortæller hun dem om sit forhold til sine franske svigerforældre. Der ringer og inviterer og tilbyder sig igen og igen, uden at Mette tager imod det. Ikke fordi hun har noget imod dem, hun har bare så travlt, og det er jo, når det kommer til stykket, ikke hendes egne forældre. Indtil det pludselig en dag slår hende, hvordan det må være for dem, at deres søn bor i Dubai, og at de næsten ikke ser familien. Hendes stemme bliver tyk af flovhed, og der er fuldstændig stille i lokalet. Svage familierelationer er et problem, der er til at forstå i Mellemøsten, og Mette har gjort fuldstændig klart, at hun har sin store del af ansvaret.

Dyre konflikter

Måske er det derfor, at NFPC's mellemledere på de næste kursusdage er parate til at lege med. En af dem er kommet til at tænke på, at det måske ikke er for at genere ham og give ham endnu en forpligtelse, at hans børn plager ham om at køre dem i skole, men simpelthen fordi de gerne vil være sammen med ham. Han beslutter sig for, at han fremover vil køre dem i skole en gang om ugen. To andre har gennem et stykke tid haft nogle sammenstød, der gør, at de ikke længere taler sammen. Med redskaberne fra Arbinger får de sat ord på, hvordan de hver især oplever situationen. De laver en aftale om at bære over med hinanden de næste fem arbejdsdage og så tage det op igen.

Efter kurset er Mette godt tilfreds med, hvor langt de er nået. ”Det er blevet tydeligt for dem, at de alle sammen har en del af ansvaret for de kampe, der er mellem de forskellige afdelinger i firmaet,” vurderer hun. ”Og når de kun er optaget af, hvor uretfærdigt de selv bliver behandlet, er ingen af dem i stand til at ændre på forholdet og løse

problemerne. Somme tider sætter jeg kursisterne til at regne på, hvor meget en bestemt konflikt har kostet firmaet. Det kan sagtens løbe op i 20 millioner på grund af mistet salg, leverandører der opsiger samarbejdet, dårlig omtale, umotiverede medarbejdere og manglende innovation.”

Feminin undervisningsstil

NFPC har sendt både bestyrelse, topchefer og mellemcheferne af sted på Mette Pontys kursus. Resten af de 3000 ansatte skal uddannes internt af nogle facilitatorer, som hun er ved oplære. .

Frank Bolton er produktionsdirektør, og ligesom salgsdirektøren mener han, at mødet med Arbinger har haft afgørende betydning for NFPC: ”Det har gjort os langt mere effektive, fordi vi har fået fjernet alle de mange små sammenstød. Før kunne jeg selv blive hamrende sur over et udråbstegn i en mail, som jeg opfattede som aggressivt og provokerende. Nu har vi fået et sprog til at tale om, hvad der sker, og derfor bliver konflikterne ikke længere personlige.”

Og det er ikke tilfældigt, at det er en skandinavisk kvinde, der har kunnet rykke så meget ved de mandlige ledere. ”Mette har en blid facon, som jeg opfatter som meget kvindelig,” forklare han. ”Hun er forstående og går til os på en måde, der ikke er udfordrende. På den måde kan hun meget bedre lokke os ud af vores forsvarsberedskab og få os til at forstå, at vi må sætte os selv på spil, hvis vi vil opnå gode resultater for firmaet.”

Selv prøver Mette Ponty at lade være med at fokusere på både køn og kulturforskelle. ”Jeg gør meget ud af simpelthen at se på det menneske, jeg sidder over for, og møde ham, som han er. Den største fejltagelse er at tro, at man på forhånd ved, hvordan nogen er. Mine kunder i Danmark er også alle sammen forskellige.”