

Ekstraordinære organisationer

Vi har brug for organisationer og ledere, der tager stilling til den verden og den tid, vi bevæger os i. Det mener Roxana Kia, som bl.a. er instruktør og kaospilot, og som lever af at skabe nærvær og meningsfulde relationer i virksomheder og organisationer. Hun tror på, at vi skaber det, vi ser, og derfor er det en god idé at vælge det, vi vil se. Selv har hun valgt at se det ekstraordinære i mennesker og organisationer. Mød hende i dette interview.

Af Gitte Larsen

Virksomheder og organisationer kan i dag have så stor indflydelse på verden omkring sig, at de også har et stort ansvar for fremtiden for alt levende lige fra klimaet til mennesker. Roxana Kia mener, at der er hårdt brug for ledere og organisationer, der tager stilling til de udfordringer, verden og virksomhederne står overfor. På lang sigt handler det også om deres egen overlevelse.

Hvordan gør man så det i praksis? Forestil dig, at du møder op på (endnu) et kursus og sidder på rækker foran underviseren, der skal lære dig at kommunikere mere personligt. Den første opgave, du og de andre deltagere får, er at ændre lokalet, så ligeværdig kommunikation er mulig. Det, der skete, da jeg var på Roxana's kursus i personlig kommunikation, var, at vi lynhurtigt fik os sat i en rundkreds. Roxana fortalte, at det gør folk altid, men hvis hun ikke havde givet os selv ansvaret for det, og vi var kommet ind i et rum, hvor stoleopstillingen var en rundkreds, så ville nogle måske have tænkt, at det her kursus ikke var noget for dem: De ville tænke, at de i hvert fald ikke gad sidde i en rundkreds og pille navle.

Det var bare et eksempel på de mange praktiske øvelser, som Roxana bruger, når hun arbejder med mennesker og organisationer. Mange af dem går ud på at give alle et frit valg og udfra det tage et ansvar for at være tilstede i nuet, så hver enkelt kreativt kan bidrage med det, man har, til helheden. Med sine praktiske øvelser viser hun, hvordan man kan udnytte det potentiale, der ligger i relationen mellem mennesker og systemer. Hun viser, hvordan den kollektive intelligens er større end summen af hver vores individuelle samtidig med, at hun fremmer den enkeltes unikhed som bidrag til helheden.

Roxana kan sit håndværk, og jeg har sjældent mødt et menneske, der er så meget til stede og så fænomenal dygtig til at leve sin vision i praksis. Hun formår virkelig at være ekstraordinær og også at få øje på det ekstraordinære i andre. Så selvom hun hellere arbejder praktisk end taler om sit arbejde – fordi hun gerne vil se, at det, hun bidrager med, har en reel effekt – kan du på de næste sider møde nogle af hendes bevæggrunde og tanker bag det, hun kan og gør.

Jeg ved, at fremtidens organisation er et aktivt emne hos dig, men samtidig siger du også, at du ikke taler så meget om det?
Organisationer er et aktivt emne, fordi jeg tænker, at alt er en organisation. Alt er organiseret, og jeg brænder meget for at finde ud af, hvad der skaber livgivende organisationer. Jeg er tit ude i virksomheder og kan se og mærke, hvornår organisationen fungerer, og det er ret interessant, at mange bliver ved med at holde fast i noget, der ikke fungerer i meget lang tid. Det handler om modet til at give slip på noget, som man er vant til at gøre og prøve noget nyt.

Mange gange skal der egentlig ikke så meget til for at vende en tankegang.

Kan du give et eksempel på det?

Ja, det kan jeg. En organisation består jo traditionelt af en leder, nogle medarbejdere, en vision, nogle ambitioner,

nogle rammer osv. Organisationen er næsten statisk, men når jeg kigger på livet bag lederen, medarbejderen eller rammerne, så er der tit et mønster, der danner sig. Nogle mønstre bidrager til visionen, mens andre faktisk ikke arbejder for den. Alle har reelt et unikt bidrag, men sidder tit fast i nogle bestemte mønstre med omverdenen i form af fx konventioner, tidspres, krav, manglende selvværd, konflikter og dårlig kommunikation, som forhindrer dem i at bidrage med det, de har. Det, at man får et nyt sprog eller et nyt perspektiv sammen, som giver mening, gør, at man ser på relationen eller situationen på en anden måde, end man har gjort tidligere. Jeg oplever, at mennesker tager deres autoritet til sig i stedet for at give den fra sig til en anden – at de finder deres frie valg i omstændighederne. Her ligger en enorm kraft. Hvis man tager fat i noget, der ikke er så stort, noget i ens hverdag og mærker, at det fungerer at gøre det på en ny måde, så kan man gøre det på et andet område også, og så begynder det at rulle. Jeg tænker meget på at tage de små skridt til at starte med. Det lille skridt kan i virkeligheden være det største.

Hvordan får du folk til at se muligheden i en ny måde at tænke og handle på? Hvordan arbejder du med det?

Jeg giver dem muligheden. Hvis du aldrig har set noget, så ved du ikke, hvad det er, du skal se. Hvis du ikke har set en tallerken før, så ved du ikke, hvordan du skal forestille dig en tallerken. Jeg tager udgangspunkt i personen der, hvor personen er, og bruger øvelser, som er skræddersyet til den enkeltes eller organisationens udfordringer, fordi den enkelte skal kunne se sit eget bidrag til vækst og se og opleve, at det gør en reel forskel i organisationen.

Hvis en person er frustreret eller i en krise, så er det der, personen er, og det er reelt nok. Det vigtigste er at være nærværende i det, der nu engang er, og så begynde at spørge: Hvad er det, du vil? Er det her, du ønsker at være? Jeg spørger til ønsker, drømme og vilje og de ting, der driver fremad. Jeg har aldrig oplevet, at der er nogle, der ikke kan svare på de spørgsmål. Aldrig. Men først skal jeg se dem. Jeg er nødt til at møde dem, før de gider eller kan svare på mine spørgsmål. Svarene vil ligge der. Visdommen hos hver person er der, men det er ikke alle, der bliver spurgt.

Der er et gab mellem *power* og visdom i dag. Alle har jo visdom og kraft, og der er meget kraft, der bruges i dag, men ikke så meget visdom. Det er så fantastisk at få fat i menneskers visdom, i deres passion og deres kraft. Mit udgangspunkt er, at man kan give og modtage fra det overskud.

Hvad er visdom?

Visdommen er at kunne trække på alle de ressourcer, der er i mig og omkring mig på en måde, så det går op i en højere enhed. Visdommen er at vide, hvem jeg er her, og hvad jeg skal gøre, når jeg er her. Visdommen er at kunne aktivere alle intelligenser i mig og give netop det, der er brug for i den her situation. At samarbejde med det livgivende.

Det handler altså om at være nærværende?

Ja, det gør det, og så handler det om at forstå, at vi er så dybt forbundet med alt omkring os. Det er en illusion, når vi prøver at isolere os og sige, at nu er jeg bare mig. Vi er hele tiden i relation til os selv og alt omkring os, også naturen. Det har ikke bare en effekt på menneskelige relationer, når vi tænker, siger og gør noget. Det påvirker alt.

Du har også sagt til mig, at der bliver spildt enormt mange ressourcer ved, at vi ikke er nærværende i arbejdslivet – at organisationen er et enormt ressourcespild, når den ikke fungerer?

Vi udvikler os jo hele tiden, men det har været meget sådan, at mennesket bruges. Vi bliver brugt som ressource, der skal skabe nogle resultater. Der begynder at komme mere fokus på at stimulere mennesker til vækst – til en væren og til vækst – så de kan bidrage til at producere gode resultater. Men væksten er nødt til at være der, og væren er nødt til at være der. De krav kommer nu, fordi det drejer sig om relationer mellem mennesker. Når vi ikke sætter fokus på vækst og væren, så er det spild af ressourcer. For mig er ressourcer liv, og det handler om at få øje på det, der er livgivende i stedet for bare at forbruge det. I det forbrugssamfund, vi har, bruger vi tit bare ressourcerne, og smider det væk, vi ikke har brug for mere, men det går ikke i længden – hverken med mennesker eller naturen. Jeg tror, der er rigtig mange, der begynder at vågne op og tænke, at vi er nødt til at gå en anden vej. Og det behøver ikke være en kamp at gøre det. Det er lige så meget en mulighed, et potentiale, et samarbejde med livet. De virksomheder og organisationer, der går foran – dem, der tager stilling og gør noget, der er til gavn for flere end dem selv – oplever også, at det er mere meningsfuldt. Når vi har meningsfulde relationer, skaber vi masser af idéer og gode resultater. Når vi giver og bidrager fra det mest unikke og autentiske sted i os selv, så giver vi også det mest værdifulde ind i et fællesskab. Det er der, vi virkelig begynder at forstå, hvem vi er, og hvad vores væren og virke egentlig er. Hvis vi kan bidrage på den måde, så opnår vi en kollektiv intelligens, som betyder, at vi begynder at arbejde vist, og så bliver det både effektivt, kreativt og resultatorienteret.

Helt konkret: Vi har den her gruppe i en virksomhed, der skal udvikle idéer til nye produkter. Hvordan skaber du den meningsfulde relation, og hvad skal der til for, at mennesker og organisationer bidrager med deres unikhed?

Jeg kan aktivere dem på forskellige måder gennem spørgsmål eller øvelser. Jeg prøver at aktivere det, der er det mest brændende tema hos dem i forhold til det, de skal skabe. Det vigtigste er at aktivere deres frie valg som kreative mennesker. Jeg sætter dem i nogle situationer, hvor de kan opleve og mærke deres unikhed og derfor konkret se deres helt specifikke bidrag til formålet. Jeg spørger ind til, hvad der er vigtigt for dem, hvad de brænder for, hvad der driver dem. Bagefter sætter jeg dem i situationer, hvor de kan leve det ud. Jeg skal have fat i deres egen stemme, og det gør jeg bl.a. ved

at aktivere alle de fire grundlæggende intelligenser, vi har: den spirituelle, fysiske, emotionelle og tankemæssige. Når alle intelligenser aktiveres, så arbejder vi helhedsorienteret, og der skabes de meningsfulde relationer af sig selv. Gode idéer kommer af, at der er noget, vi vil – ikke af, at vi sætter os ned og tænker, at vi skal være innovative. Selvfølgelig skal vi skabe resultater, men vi skal først aktivere det, der er inde i os. Det er ligesom med et bål. Vi skal have gang i ilden, før den giver lys og varme. Vi skal have fat i gnisten, og du kan mærke, at den er der, når du kommer ind i et rum, hvor folk brænder for det, de gør.

Jeg har oplevet dig på dit kursus i personlig kommunikation og erfaret, at du er rigtig god til at se den enkeltes potentiale. Hvordan får du øje på den enkeltes unikhed?

Det er, fordi jeg kigger efter det. Jeg er meget optaget af at kigge efter det ekstraordinære hos mennesker eller i organisationer. For tre år siden arbejdede jeg meget med potentialer, med det anerkendende, med kreativitet og det at tænke fremad og skabe meningsfuldhed, og så besluttede jeg mig for at se det, der er ud over det sædvanlige. I et hvilket som helst møde er der muligheder for at forandre verden, hvis vi vil. Jeg har udviklet en sensitivitet eller et nærvær omkring det, så jeg kan stille de spørgsmål og give den træning, der er brug for. Er der brug for et udfordrende nærvær eller et omsorgsfuldt nærvær? Er der brug for tryk, eventyr, retningssans eller *what ever*. Det handler om at mærke, hvad det er for en energi, der vil støtte den her persons essens. Jeg har fået erfaring med, at det, jeg ser, det skaber jeg. Når jeg får øje på det ekstraordinære hos folk, så går jeg ind i et samspil med dem, hvor vi får det frem. På den måde springer vi faktisk flere led over i forandrings- og udviklingsprocesser, fordi vi arbejder med kernen af det, der gerne vil komme til udtryk uanset, om det handler om personlig kommunikation, idéer, visioner, ledelsesstil eller organisationsstruktur.

Jeg oplever, at når der opstår en kærlig stemning i rummet, så kan meget mere lade sig gøre. Når man tager kritikken væk, så kan folks små genier få lov til at blomstre, og det er bare meget sjovere og meget mere givende. Der er nogle tidspunkter, hvor kritik er godt, men der hvor vi skal udvikles eller få det frem, der er i vores indre, er det meget naturligt, at hvis nogen kritiserer, så begynder man at forsvare sig. Det handler om at anerkende og acceptere det, der er. Jeg er ikke ude efter at gå ind og ændre noget som helst hos nogen – mere bare at gå ind og se, hvad det er, der bobler lige nu og få det til at koge. Når man kan rumme, hvad end der er, så gør en forskel. Hvis man begynder at arbejde ud fra at se sin ressource som noget kreativt – som liv, der skal udfolde sig – og dermed værdsætter den ressource som noget uundværligt, så bliver vi helheder i en helhed. Det, at jeg bliver uundværlig i en organisation, at mit bidrag bliver uundværligt, det er fantastisk. At komme til det punkt, hvor jeg ikke kan lade være med at bidrage, fordi jeg er så engageret og motiveret. Jeg taler ikke om individualisme, men om at vi hver især er så vigtige i et fællesskab. Jeg taler for at give af sine gaver både

for at skabe mere på bundlinjen og for at værne om det, der er livgivende. Meningsfulde relationer er jo livgivende. Når man arbejder kollektivt intelligently, så er det heller ikke sådan, at alle er på og bidrager hele tiden – det er også et bevidst bidrag at træde tilbage og give et andet menneske eller en gruppe plads til at bidrage med sin kompetence i forhold til, hvad der er den fælles kerne. Alle naturlige cyklusser i livet har forskellige faser af hvile, vækst, udfoldelse og produktion.

Hvad med relationen til aktionærerne? Virksomheder skal tjene penge til deres aktionærer. Det står i loven, at det er meningen med en virksomhed, og det er jo meget snævert. Du sagde i starten, at vi havde brug for virksomhederne og organisationerne, så hvad er deres potentiale?

Det er organisationer og mennesker, der mere og mere vil spille en rolle. De virksomheder og organisationer, der arbejder for noget mere end bare at tjene penge, har jo valgt det, og det er dem, som mennesker vil foretrække, tror jeg. Vi bliver nødt til at være etiske og tage stilling til, hvordan vi bruger ressourcerne – dér har vi ikke et valg, hvis vi ikke skal udrydde os selv. Der vil være en værdi i at bruge sine ressourcer med visdom. Det er en ny måde at tjene penge på. Jeg tror, at man skal se organisationer som et mødested omkring noget fælles, der betyder noget. Vi har været så meget *human do'ers* og så lidt *human beings*. Vi skal virkelig tage det alvorligt bare at være og stå til rådighed med vores talenter, kompetencer og passion. Når der er brug for mig, så træder jeg til. Det tror jeg, er det nye lederskab. En leder er ikke længere en, der skal sidde med alle svar og styre – det handler i stedet for om, hvilke kompetencer der er brug for lige nu omkring noget fælles. Det handler ikke længere om at motivere andre til at gøre noget, men at give dem plads og nærvær til at udfolde deres unikke bidrag til fællesskabet.

Jeg er ved at udvikle en ny organisationsmodel, hvor det handler om at værne om kilden – værne om, hvor tingene kommer fra. Hvor det handler om at honorere kreativitet, at honorere væren – et nærvær. Det, at nogen sidder og bare lytter, er en kompetence i sig selv, som måske netop er det, der gør, at vi fik skabt noget nyt. Hvordan betaler man et menneske, der ikke er psykolog for at sidde og lytte? Hvordan anerkender man en sådan kompetence, et sådant nærvær? Der er utroligt mange forskellige former for nærvær, som vi i dag overhovedet ikke anerkender, men som har en enorm værdi. I dag anerkender vi først, når vi ser resultatet. Det er ikke kun dem, der producerer og sælger, der skal anerkendes – processen skal også.

Hvis flere mennesker, flere faggrupper, havde den samme vision – som fx at jorden skal blive ved med at være her, eller hvad det nu kan være – hvis alle var bevidste om det og kunne se det, så kunne man også skabe den verden – jf. det du sagde tidligere?

Eller lade være med at skabe den, tænker jeg. Jorden er der allerede. Vi behøver ikke skabe den. Det vigtigste er, at vi kan være med det, der er, og med en dyb respekt for det. Jeg

tænker, at hver gang, jeg tager noget, så bidrager jeg også med noget. Jeg tror på, at jeg er en helhed i en helhed. Vi skal væk fra den tankegang om, at jeg er en del af en helhed, for vi er alle sammen helheder med relationer til mange andre helheder. Det er en anden tankegang. Ressourcerne er ikke uendelige, men de er der, og i stedet for fx at træne ledere i masser af nyt, så tror jeg, vi kommer til en tid, hvor vi er fyldt op med viden. Vi ved så meget. Vi har nok. Det kommer til at handle mere om at bruge det, vi har og ved. Det er visdommen. Kilden til udvikling og innovation er nærværendet. Vi skal være tæt på vores egen væren og så vokse og blive ud fra det.

Blive... hvad mener du med det?

Jeg mener, at vi først skal være for at kunne blive i stedet for at blive og så bagefter prøve at finde tilbage til en væren. Det giver megen forvirring. Det er lige som i musik. Hvis du skal spille med et band eller et orkester, og dit instrument ikke er stemt, så vil det spille falsk, og det vil man høre. Vi er jo også instrumenter, og når vi møder andre mennesker kan det være godt at være bevidst om, om vi er stemt eller ikke er. Hvis man prøver at bidrage til noget større ud fra en ustemthed, så skal andre forholde sig til det. Hvis de spiller falsk i radioen, så slukker jeg jo, fordi jeg kan ikke holde ud at høre på det. Men hvor tit er det, at vi sidder og lytter til nogle, der taler falsk? Hvis vi fokuserer på, hvad der er sandt i dig - og det vil jo være forskelligt fra os alle – så vil der komme den der skønhed, som musik eller kunst er. Vi har så meget at lære af kunstverdenen. Det er så smukt at se mennesker udfolde dig i det, der er dem, synes jeg, i stedet for det, de burde være. Herfra rejser sig en naturlig motivation, lyst, overskud og kreativitet hos personen til at bidrage. Det giver effektiv og initiativrig arbejdskraft. Alle har deres egen autoritet, og jeg synes, at vi i skolen skulle trænes i vores egen autoritet og unikhed. Det handler måske ikke så meget om, hvad man gør som leder, men hvem man er, når man gør det. Hvilken del af mig er det, jeg taler ud fra: Er det den del af mig, som er ekstraordinær, som tilbyder det ekstraordinære og ser det ekstraordinære, eller er det en del af mig, som er et offer, eller er det den del af mig, der er forvirret eller noget andet. Vi har brug for at træne vores autoritet. Vi lægger så meget autoritet hos andre. Jeg gør det også selv til tider, og jeg træner mig i at tage min egen styrke til mig igen.

Hvad mener du med, at vi lægger autoritet hos andre?

At det er andre, der bestemmer eller har synspunkter, som vi tager til os som sandheder. Når jeg er ude og arbejde i organisationer, så siger folk, at det må vi, og det må vi ikke, og det der stresser mig, og det der kan jeg ikke holde ud. Hvem er det, der har autoriteten? I vores autoritet finder vi vores egen integritet, vitalitet og styrke. At beholde sin autoritet selv er ligesom at være kaptajn på sit eget skib. Som kaptajn ved jeg, hvor jeg skal hen, og hvordan jeg skal navigere og bruge de ressourcer, jeg har. Det er mig, der styrer besætningen. Jeg skriver mit eget livsdrama. Det er der ikke

andre, der skal gøre medmindre, jeg giver dem tilladelse til det. Hvor tit er det, at vi tillader andre at komme ind og skrive historien om os?

Jeg tænker, at vi i vores organisationer kan samarbejde mere med det livgivende. At tage hjertet med på arbejde som en kraftfuld drivkraft i udvikling, kommunikation, handling, beslutningsprocesser og lederskab. Hvis vi hver i sær kan bidrage med vores unikhed og samtidig træffe beslutninger ud fra mange forskellige perspektiver, så begynder vi at arbejde kollektivt intelligent sammen. På den måde kan vi skabe ekstraordinære resultater.

GITTE LARSEN er redaktør af FO/fremtidsorientering. gil@cifs.dk

ROXANA KIA

Roxana Kia er skuespiller, instruktør, kaospilot og procesleder. Hun har mange års erfaring med undervisning, procesledelse, ledelsesudvikling og foredrag i både den offentlige og den private sektor. Hendes vision er at bidrage til en evolutionær vækst i organisationer og hos individer ud fra det unikke potentiale. Roxana er mest interesseret i at arbejde med praksis i form af indlevelse, oplevelse og udlevelse. Nogle af hendes arbejdsprincipper er:

- Når vi ser det ekstraordinære og det højeste potentiale i en anden, vil vedkommende naturligt begynde at udfolde dette potentiale.
- Når vi handler udfra det mest unikke og autentiske sted i os selv, bidrager vi samtidig med det mest værdifulde i et fællesskab.
- Når vi møder udfordringer, modstand og konflikter, ligger der altid en mulighed for stærk vækst og udvikling.
- Når vi arbejder med lederskab i stedet for ledelse, frigør vi en helhedsorienteret og livgivende kraft i organisationer.

Læs mere på www.roxanakia.dk