VÆRKTØJ TIL AT SKABE ENERGI I ORGANISATIONER

	ENERGIGIVENDE	DRÆNENDE
1. En over-bevisende vision	Fokus på muligheder; hvad der kunne være - frem for, hvad der er eller har været; skal være værdigt til at fortjene folks tid og indsats; se realistiske muligheder; kan godt få øje på forhindringer; se muligheder og opføre sig som om, at de er mulige; være med til at skabe noget	Tale om nuværende eller tidligere problemer; ugennemførlige projekter; tidsspilde; at arve store arbejdsmængder; se forhindringer; være uenig; altid se det negative; udelukkende se det, der kan gå galt; ofte sige sin mening og ødelægge gruppens evne til at skabe en overbevisende og realistisk fremtid; for kritisk
2. Et menings-fuldt bidrag	Følelsen at have bidraget til skabelsen af en overbevisende vision eller at have evnen og viljen til at bidrage til at opnå den; overbevisning om, at ens indsats gør en forskel; at andre bygger videre på ens idéer; være nærværende, lyttende, stille gode spørgsmål; værdsætte andres indsats og ideer; skabe muligheder for at mennesker kan føle sig hørt; være åben om egen logik, når man er uenig, og tillade andre at spørge ind og kritisere; skelne mellem de idéer, man er uenig i, og personen - især i autoritetsrelationer; lade andre bevare selvtillid i forhold til deres tænkning og evne til at bidrage; skabe og følge op på gruppens bedste idéer; være neutral ("Taget i betragtning, hvad vi forsøger at opnå, er her en anden vej, vi kan overveje."); fokusere på idéer; åbne op for nye muligheder; ikke marginalisere gruppemedlemmer i processen	Komme med forudfattede planer, der ignorerer andres arbejde; være blændet af egne tanker, perspektiver og synspunkter; ikke skabe rum i samtaler for at andre kan engagere sig; ikke finde måder at værdsætte andres perspektiver; eksperter der kommer til at bulldoze andre; afholde andre fra at bidrage; mindske sandsynligheden for at andre vil prøve igen; marginalisere bidragsydere med ineffektive bidrag; kritisere uden at tilbyde alternativer eller at være åben om ens egen tænkning; forbinde folks bidrag til dem; dvæle ved idéer, man er uenig i, i stedet for at anerkende de indsigtsfulde idéer ("Du sagde det her, hvilket ikke virker som en særlig god løsning. Jeg tænker ..."); skabe en situation, hvor folk skal vælge mellem forslag frem for at integrere løsninger
3. Fuldt engagement	Være fuldt til stede i samtalen; forstå hvad andre siger; bringe viden og ekspertise ind på en passende måde; samtidig bidrag fra flere personer; høre indsigter fra andre, der også er engageret; humor i	Række ud til folk, der ikke deltager; svare på kommentarer, der afslører en persons manglende opmærksomhed; interaktioner der kræver mental intensitet; manglende øjenkontakt; løbende tjekke tiden; tale i et

	form af sjove historier eller vitser; engagere sig i andre dele af sin rolle og dermed genskabe en ægte oplevelse af tilknytning; kropssprog i form af øjenkontakt, at læne sig frem, tale på en animeret måde, bruge håndbevægelser og at skrive på et white board; reagere på det andre siger; undlade at besvare telefonopkald under samtaler; ikke lade sine tanker vandre til andre emner	monotont stemmeleje eller lyde frustreret; kigge ud af vinduet; besvare sin mobiltelefon; tænke på noget andet; signalere manglende interesse
4. Fornemmelse af fremskridt	Føles som om at interaktionen fører et eller andet sted hen; behøver ikke at finde en løsning, men i det mindste vide hvilke skridt man kan tage; tro på at ens tanker betyder noget; drevet af et mål, men åben og fleksibel i forhold til processen	Ufokuseret problemløsning; mange uløselige problemer; for fokuseret problemløsningssessioner eller sessioner rettet mod én persons (ofte lederens) løsninger; føle at svaret er givet på forhånd, eller at der kun lyttes til nogen; ikke at skabe tilstrækkelig struktur eller at modsætte sig, hvad andre forsøger at skabe, så ingen fornemmelse for fremskridt kan nydes; håndhæve en overdreven struktur elle forudfattede idéer om den rette fremgangsmåde og på den måde marginalisere andres arbejde og tanker; ikke tage sig tid til at forstå, hvad andre siger eller kere sig om deres arbejde
5. Tro på målet	Håb; at tro på at målet er det hele værd og kan opnås; lade sig selv blive begejstret i forhold til mulighederne; holde op med at kigge på alt det, der kan gå galt; beslutte at give slip på reservationer; sige hvad man tænker; høre sandheden - også når den ikke er behagelig; gå ikke på kompromis med, hvad man synes er rigtig; have integritet i ord og handling; tro på at man kan stole på, at andre gør det, de siger, de vil gøre	Observere en interaktion, melde sig ud og forblive fjern eller dømmende; have skjulte agendager eller opføre sig på en måde, der er baseret på ens rolle i organisationen; politisk adfærd - f.eks. positionering, overdreven enighed med en person i en højere position, at samarbejde med andre på en politisk måde, at skabe alliancer eller kliker; indeksere idéer ud fra hvem, der er enige eller uenige - frem for ud for hvor gode de er; andre der ikke lever op til deres forpligtelser

Tilpasset fra: Cross, Robert L.; & Parker, Andrew (2004). The Hidden Power of Social Networks: Understanding how Work Really Gets Done in Organizations, 49-68. Harvard Business Review Press.