

- 2, Uppbyggjan av at hoyra upp í eitt toymi
- 3, Tilvenjing og veruleikakend venjing
- 4, Virðisløn og revsing bæði til einstaklingar og í toymi

Hesar fyra meginreglurnar vórðu síðani betri útgreinaðar og ómetaliga væl eydnaðar, tá kríggjð í Korea síðani varð veruleiki. Sálárligu amboðini høvdu við sær, at heili 95

Tey flestu leggja minni í viðbøtur, ágóðar og framgongd, enn tey leggja í felagsskapin.

prosent av amerikansku hermonnunum skutu fyri at drepa í Koreanska krígunum.

Dagsins samfelag, virkir og hugsanir um avriksvøkstur eru í høvudsheitum bygd á somu sálárligu meginreglur, heldur Christian Ørsted.

Síðani varð kríggj í Vietnam, og hóast virkisføri hjá hermonnunum undir Vietnam krígunum varð nærum fullfíggið, hendi nakað óvæntað, tá kríggjð var av. Tað fekk avleiðingar fyri hermennirnar, at farið var um djúp sálárlig mörk. Nærum allir, ið høvdu verið á markini í fleiri enn 60 dagar, fingi sálárligar líðingar. Hildið varð, at hermenn, ið ongar avleiðingar fingi, óivað vóru psykopatar, áðrenn teir fóru í kríggj.

Menniskjan varð meir effektiv, ja, men ein nýggjur trupulleiki kom til sjóndar. Hermennirnir vórðu oyðilagdir – teir fingi ikki longur hugsað sjálvstøðugt ella samstarvað við onnur. Teir vóru ráari, minni skapandi, fingi ikki sambond við onnur og dugdu ikki at gera nakað ófyrireikað.

– Tað er júst tað sama, sum vit síggja í fyrirøkum. Vit kunnu framleiða sum ongantíð fyrr, men vit brenna út og fáa strongd. Vit missa innovatiónina og evnini til at greina framtíðina, meðan vit renna altsamt skjótari, so vit náa málunum, ið verða sett okkum. Avleiðingarnar ávirka ikki bert sálárhelsuna hjá menniskjanum, men oyðileggja eisni produktivitetin og menningina, sum nýggja leiðslan av byrjan skuldi fremja, staðfestir hann.

Broyting í motivationsteoriini

Christian Ørsted greiðir frá, at hermennirnir óttaðust mest at skuffa kammeratarnar. Við hesum varð motiva-

tiónsteoriin broytt – eisini á arbeiðsplássum - so ístaðin fyri at motivera starvsfólk við sjálvságóðum, varð ístaðin motiverað við ávirkanini, sum arbeiðið hevði á starvsfelagarnar.

– Á arbeiðsmarknaðinum kenna fólk seg noydd til at klára seg væl til frama fyri tey, sum tey arbeiða saman við. Tey flestu leggja minni í viðbøtur, ágóðar og framgongd, enn tey leggja í felagsskapin. Soleiðis brenna alsamt fleiri út, sigur hann.

Amy Edmondson, professari á Harvard Business School, eyðmerkti í 1999 av fyrstani tíð hugtakið sálárligur tryggleiki í arbeiðsbólkum. Hon hevur síðani eyggleitt, hvussu álitismiklar fyrirøkur fáa betri avrik.

Í Harvard Business Review sigur Amy Edmondson, at sálárligur tryggleiki í arbeiðsbólkum er ærligt feedback, at viðganga mistøk fyri hvørjum øðrum og at læra frá hvørjum øðrum. Hon vil vera við, at ein slíkur bygnaður og mentan í alt størri mun er av týðningi í nýttímans búskapi.

Í seinni helvt av nítiárunum vórðu fleiri mistøk framd í sjúkrahúsum í Amerika. Hetta var ein vaksandi trupulleiki. Amy Edmondson hevði tá granskað fleiri toymi í ymiskum sjúkrahúsdeildum, og hon vildi vita, um arbeiðsbólkar, sum eru betri fyri, fremja færri mistøk. Úrslitini, sum hon kom fram á, vísu tað øvugta. Tær deildirnar við betri toymissamanhaldi vísu á fleiri mistøk. Ikki færri. Tað kom óvart á hana, inntil hon fann útav, at trupulleikin var ikki, at tey betri toymini gjørdi færri misstøk, men heldur vildu tey viðganga, at mistøk vórðu framd. Hetta varð bakgrundin til stóru gransking hennara um sálárligan tryggleika og læruatburð í arbeiðstoymum í 1999. Síðani eru fleiri kanningar framdar, og staðfestast kann, at sálárligur tryggleiki fær ikki bert toymið, men eisini fyrirøkur at fremja betri úrslit.

– Sálárligur tryggleiki á arbeiðsplássinum er als ikki normurin. Hinvegin er tað óvanligt við sálárligum tryggleika. Orsøkin er, at tað gongur ímóti okkara menniskjálugu náttúru og instinktum. Vit vilja, at hini halda, at vit klára okkum væl, tað er eitt instinkt at geva øðrum skyldina og at taka undir við tí, sum leiðslan sigur. Og í einum hierakii verða slík instinkt ógvusligari, sigur Amy Edmondson í podcasti, sum Harvard Business Review hevur latið úr hondum.

Hon tekur stóru sjónvarpsfyrirøkuna Pixar sum dømi. Pixar hevur havt ómetaliga stóra framgongd við animatiónsfilmi eftir animatiónsfilmi, sum allir hava havt rúkað framgongd. Ed Catmull, ein av stovnarunum og leiðari í Pixar, hevur gjørt sær ómak í at skapa eitt umhvørvi við sálárligum tryggleika, har dentur er lagdur á ærligheit og kritiskt feedback.

Hetta verður gjørt á tveir grundleggjandi mátar. Ein er í atburði og hin er í strukturi. Hann er kendur fyri at vísa á mistøk, sum hann sjálvur hevur framt, og hann

gongur soleiðis á odda í atburði við eyðmjúkleika, forvitni og áhuga. Eisini hevur fyrstøkan fundir, sum eru lagdir til rættis soleiðis, at øll fáa sagt sína meining og kritiserast filmarnar.

Vil ein fyrirøka sáa eina slíka mentan og fáa hana at grógva, eru trý ting, sum leiðslan má hava í huga. Tað er umráðandi at vita, at ein slík broyting ikki kann fremjast alt fyri eitt. Ein má áhaldandi skapa røttu fortreytir, bjóða starvsfólki at taka lut og geva produktivar afturmeldingar.

Sálárligur tryggleiki er móteitur

Í gomlum døgum snúði leiðsla seg um lýdni, síðani fór hon at snúgva seg um motivation. Í øðrum orðum var ikki nóg mikið, at stavsfólk nú bert gjørdi tað, sum tey fingi boð um, men nú máttu tey eisini hava hug til tað.

Christian Ørsted vísir á, at tá uppgávnar verða torførar, er tað allar mest umráðandi, at vit hava evnini til at samstarva og sálárligan tryggleika til at tosa um tvístøður í starvsviðurskiftunum. Hetta er tað, sum í størsta mun sermerkir einastandandi góð arbeiðspláss.

– Hetta er í størstan mun avgerandi fyri, um vit velja at verða verandi á arbeiðsplássinum og gerast stolt av tí arbeiðsavrikunum, sum vit megna at gera, sigur hann.

– Vit eru von við at seta leiðslu í samband við stýring, og leiðsla er tískil eisini grundað á, at leiðslan veit best, og leiðslan skal stýra og motivera starvsfólkið. Hetta riggar tó bert, um fortreytnar verða loknar. Eru starvsfókin roynd og køn, og eru fløkjalig krøv og uppgávur í gerandisdegnum, so heldur fortreytin ikki. Leiðslan veit ikki altíð best.

Tað er torført at fáa leiðarar at viðurkenna hetta. Tí ofta er talan um leiðarar, sum í allar bestu meining royna at motivera, viðurkenna, stýra og máta seg til betri avrik. Hóast starvsfólk ofta vita, at tað ikki riggar, finnur leiðslan ofta seint útav, at avriksmentanin skapar verri avrik, góðsku og fyriskipanarlig dømievni.

Granskingin, sum Amy Edmondson, professari á Harvard, gjørdi á fleiri amerikanskum sjúkrahúsdeildum síðst í nítiárunum verður nú nýtt í MBA undirvísingini hjá henni á Harvard Business School. Tær deildirnar, sum rapporteraðu flest feilir, høvdu eisini bestu trygd. Hinvegin var trygðin vánaligast, har sum fægst fleilir vóru fráboðaðir. Kanningin sigur nevnliga einki um tølina av framdum mistøkum, men heldur vísir hon á, hvør vil viðurkenna mistøk síni. Munurin á sjúkrahúsdeildunum var leiðslumentanin, og leiðslumentanin sigur meir um góð úrslit enn nakar annar faktorur. Tí leiðslumentan vísir á sálárligan tryggleika.

– Sálárligur tryggleiki er álitið ein hevur á, at ein ikki verður manninkaður ella revsaður, tá man tosar um egin mistøk ella mistøk hjá starvsfeløgum, tosar um iva, spyr spurningar, tosar um ósemjur í arbeiðinum ella leggur nýggj hugskot framm, sigur Christian Ørsted.

Vit missa innovatiónina og evnini til at greina framtíðina, meðan vit renna altsamt skjótari, so vit náa málunum, ið verða sett okkum