



2010

Þjóðarspegilinn

Markþjálfun sem aðferð við þróun mannauðs

Bjarni Þór Bjarnason
Inga Jóna Jónsdóttir

Viðskiptafræðideild
Ritstjóri: Ingjaldur Hannibalsson

Rannsóknir í félagsvísindum XI. Erindi flutt á ráðstefnu í október 2010

Ritstýrð grein

Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands

ISBN 978-9935-424-07-5



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Markþjálfun sem aðferð við þróun mannauðs

Bjarni Þór Bjarnason
Inga Jóna Jónsdóttir

Viðfangsefni þessarar greinar er rannsókn á markþjálfun (*coaching*) sem aðferð við þróun mannauðs skipulagsheilda. Markþjálfun sem slík er áhugavert fyrirbæri sem vert er að kanna nánar. Að mati Starr (2008) gera stjórnendur í skipulagsheildum sér í æ ríkari mæli grein fyrir gildi markþjálfunar sem áhugaverðrar aðferðar við að stuðla að bættri frammistöðu starfsmanna. En horfa má til fleiri atriða en frammistöðunnar einnar þegar gildi markþjálfunar er skoðað. Whitmore (2007) nefnir þætti eins hvatningu, útteilingu verkefna, lausn vandamála, samskipti á vinnustað, frammistöðumat og liðsvinnu. Einstaklingar sem fá aðstoð og stuðning við að læra að takast á við starfið sitt m.a. með því að kynnast sjálfum sér betur eru líklegir til að verða vinnustaðnum tryggari og þar með ánægðari starfsmenn.

Í greininni verður fjallað um fyrirbærið markþjálfun í sögu og samtíð. Út frá rannsókn á fræðiheimum verður leitast við að svara spurningunum: Hvað er markþjálfun í samhengi mannauðsþróunar í fyrirtækjum? Greint er frá ferlinu sem á sér stað innan „markþjálfunarhringsins“ í samskiptum markþjálfara og markþjálfunarþega. Fjallað er um hverjar séu helstu færnikröfur sem gera þarf til markþjálfans. Stuttlega verður vitnað í og lýst helstu niðurstöðum úr rannsókn á upplifun stjórnenda og starfsmanna hjá íslensku fyrirtæki sem markvisst hefur nýtt markþjálfun sem leið við stjórnun og þróun mannauðsins.

Greinin byggir á niðurstöðum rannsóknar Bjarna Þórs Bjarnasonar (2010) til meistaraþrófs í mannauðsstjórnun sem unnin var undir leiðsögn Ingu Jónu Jónsdóttur, dósentis við viðskiptafræðideild á félagsvísindasviði Háskóla Íslands.

Markþjálfun í sögu og samtíð

Enginn veit hvar eða hvenær markþjálfun átti sér stað í fyrsta sinn eða hver var fyrsti markþjálfinn í heiminum. Aðferðir markþjálfunar hafa verið til staðar um aldir þótt fyrirbærið sem slíkt hafi ekki fengið nafn fyrr en löngu síðar. Í þessu sambandi mætti líta til Grikklands hins forna og nefna Sókrates (Renton, 2009). Sá frægi heimspekingur bjó yfir einstakri færni til þess að hjálpa öðrum að ná markmiðum sínum.

Sókrates og lærisveinar hans lögðu áherslu á það, að þekkingarleit mannsins ætti að beinast að honum sjálfum, menn ættu að þekja sjálfa sig, styrkleika og veikleika. Ef þessi þekking væri fyrir hendi, yrðu menn dyggðugir. „Þekking er dyggð.“ Hann sagðist vera nokkurs konar andleg ljósmóðir, sem vildi hjálpa mönnum til þess að fæða með sér gott hugarfar.

(Heimir Þorleifsson og Ólafur Hansson, 1973, bls. 180).

Það var háttur Sókratesar að spyrja spurninga, ekki aðeins til að falast eftir persónulegum svörum, heldur til þess hvetja menn til skilnings á viðkomandi umræðuefni. Meginatriðið er að Sókrates spurði kröftugra spurninga rétt eins og markþjálfar dagsins í dag

gera (Renton, 2009). Afleiðingar þeirrar spurningaraðferðar birtast í aukinni sjálfsþekkingu og vitneskju fólks um styrkleika þess og veikleika.

Langt er liðið frá dögum Sókratesar. Á þeim langa tíma hafa komið fram ýmsir aðilar sem notuðu aðferðafræði markþjálfunar án þess að vita af því, enda varð markþjálfun ekki til sem ákveðin grein fyrr en undir lok 20 aldar (skömmu fyrir 1990). Þá fóru markþjálfar að vinna með starfsfólki skipulagsheilda. Þeir hjálpuðu því að bæta frammistöðu og jafnframt að eignast framtíðarsýn (Renton, 2009). Markþjálfun var knúin áfram af þörfinni fyrir umhyggju fyrir fólki á tímum niðurskurðar og hagræðingar í rekstri fyrirtækja, samruna skipulagsheilda, yfirtaka og útvistunar verkefna (Hudson, 1999).

Hugtakið markþjálfun kemur upphaflega úr íþróttamáli og þá í merkingunni að þjálfar íþróttamenn. Þegar þjálfara tekst að draga úr eða ýta frá innri hindrunum íþróttmanns verður frammistaðan betri og þá fær þjálfarinn tíma til að hugsa fyrst og síðast um þau tæknilegu atriði sem þarf að bæta. Það eru þessar innri hindranir sem reynast fólki erfiðar vegna þess að þær vinna gegn frekari þróun þess og framförum (Whitmore, 2007).

Hvað felst í fyrirbærinu markþjálfun?

Ýmsir fræðimenn hafa sett fram skilgreiningar á hugtakinu markþjálfun. Þessar skilgreiningar eru margs konar. Landsberg (2002, bls. 12) skilgreinir markþjálfun þannig:

„Markþjálfun leitast við að bæta frammistöðu og auka lærdóm. Hún felur í sér endurgjöf, hvatningu og kröftugar spurningar. Markþjálfun leiðir í ljós hvort markþjálfunarþegi sé tilbúinn að taka að sér tiltekið verkefni, að hann hafi til þess bæði vilja og hæfni.”

Hargrove (2003, bls. 15) er á svipuðum nótum í sinni útskýringu á markþjálfun:

„Markþjálfun styður fólk og hvetur það til að bæta frammistöðu sína og um leið laðar hún fram bestu eiginleika þess.”

Illeris o.fl. (2006, bls. 111) setja fram áhugaverða og nokkuð óvenjulega skilgreiningu.

„Markþjálfinn er þess vegna sambland af þeim sem veitir innblástur, er félagi og ljósmóðir en alls ekki einhver sem virkar eins og hann sé hærra settur eða sá sem hefur lausnina.”

Myndlíking Illeris o.fl. (2006) af ljósmóðurinni er sú sama og Sókrates notaði forðum daga og var nefnd hér að framan. Það er markþjálfinn sem tekur á móti því sem markþjálfunarþeginn hefur sjálfur skapað. Hann tekur því á móti því sem markþjálfunarþegi „fæðir” af sér í þessum skilningi og skilar því um leið til hans aftur, enda er eignarhaldið markþjálfunarþegans en ekki markþjálfans.

Þessar skilgreiningar eiga það sameiginlegt að líta á sambandið á milli markþjálfara og markþjálfunarþega sem ákveðið samvinnusamband á jafnréttisgrundvelli, sem byggir á gagnkvæmu trausti. Markþjálfari veitir markþjálfunarþega innblástur og hjálpar honum að ná markmiðum sínum, bæta frammistöðu, vaxa í starfi og auka við lærdóm sinn.

Starr (2008) segir um markþjálfann að hann sé eins og hljómpil eða skermur sem beinir hljóðinu til áheyrenda. Hann er sá sem auðveldar og greiðir fyrir hlutunum. Jafnframt verður hann að vera þolinmóður, hlutlaus, styðjandi, áhugasamur virkur hlustandi, athugull, nærgætinn og sá sem virðir trúnað (Starr, 2008).

Leigh (2009) talar um að markþjálfni virki eins og spegill fyrir markþjálfunarbega, sem búi alltaf sjálfur yfir svörunum. Markþjálfni einbeiti sér að spurningum og spyrji rétttra spurninga, sem séu kröftugar og opnar. Þannig nái markþjálfni árangri með innsæi sínu og virkri hlustun.

Að mati Boughton og Gilley (1996) gengur markþjálfun út frá því að hafa trú á fólki og að möguleikarnir leynist innra með viðkomandi. Cooper (2008) leggur áherslu á að markþjálfun fjalli um það hvernig hlutirnir séu gerðir en ekki endilega hvað sé gert.

Grant, Passmore, Cavanagh og Parker (2010) segja að markþjálfun sé enn í mikilli mótun og rætur hennar séu bæði flóknar og fjölpættar. Þeir segja að faggreinar, aðferðafræði og ýmsar kenningar hafi mótað markþjálfun. Þeir tala um að markþjálfun sé sambland ýmissa greina þar sem ólíkir þættir séu felldir saman í eina heild.

Það sem markþjálfun er ekki

Markþjálfni er ekki sá sem leysir vandann, hann er ekki handleiðari, kennari, ráðgjafi, sérfræðingur eða þjálfari. Handleiðsla (*mentoring*) er hugtak sem kemur oft upp þegar fjallað er um markþjálfun ekki síst í tengslum við stjórnun og þróun mannaudsins í fyrirtækjum. Orðið er komið úr grískri goðafræði. Þegar Ódeysseifur var að undirbúa för sína til Tróju, þá fól hann Mentori að sjá um hús sitt og menntun sonar síns, Telemakkusar. „Kenndu honum allt sem þú kannt” sagði Ódeysseifur við Mentor. (Brounstein, 2000).

Hugtakið handleiðsla er því tengt því að vera lærlingur þar sem eldri og reyndari einstaklingur kennir og miðlar þekkingu og leiðbeinir um hvernig framkvæma eigi ákveðin verk. (Stone, 2007). Luecke (2004) segir að handleiðari (*mentor*) sé sá aðili sem hjálpi fólki að vaxa í starfi með því að hjálpa því í gegnum ákveðið lærdómsferli. Handleiðari býr yfir mikilli reynslu og færni og oft sérfræðikunnáttu á viðkomandi sviði.

Innan viðskiptaheimsins er markþjálfun og handleiðsla oft notuð jöfnum höndum. Þessi tvö fyrirbæri eru þó ekki sami hluturinn þótt sitthvað sé líkt eða sameiginlegt og annað ekki. Í mynd 1 er dreginn fram munurinn er á markþjálfu og handleiðara.

Markþjálfni (<i>e. coach</i>)	Handleiðari (<i>e. mentor</i>)
<i>spyr kröftugra spurninga</i>	<i>gefur kröftug svör</i>
<i>vegur jafnt markmið einstaklings sem skipulagsbeildar</i>	<i>leggur áherslu á markmið skipulagsbeildar</i>
<i>getur verið jafningi</i>	<i>er venjulega eldri í starfi</i>
<i>einblínir á lærdóm</i>	<i>einblínir á þróun starfsferils</i>

Báðir aðilar þarfnast sambands sem hvílir á gagnkvæmu trausti.

Mynd 1. Munurinn á markþjálfu og handleiðara (Heimild: Bianco-Mathis, Nabors og Roman, 2002)

Markþjálfunarhringurinn er spurningaaðferð

Markþjálfunarferlið er röð ákveðinna spurninga sem markþjálfari spyr markþjálfunarbega. Markþjálfari þarf að fylgja þessari röð til þess að ná tilætluðum árangri. Spurningaröðin er nefnd *GROW* líkanið sem er skammstöfun fyrir hvern þátt þessarar spurningaraðar. Umrædd skammstöfun er mynduð úr fyrsta bókstaf í ensku orðunum *goal, reality, options* og *what*.

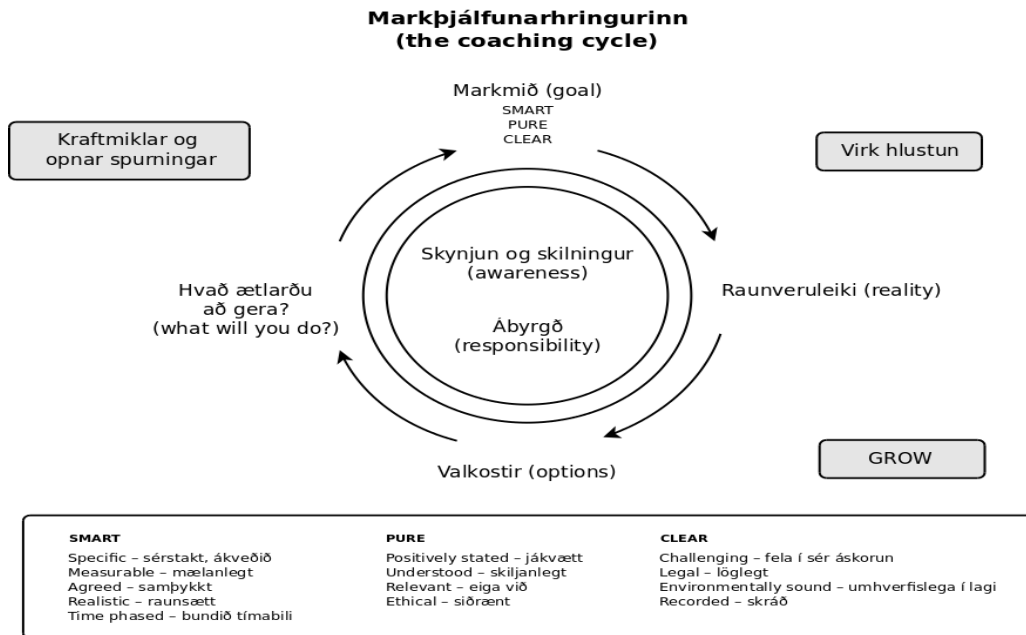
Fyrsti flokkur spurninga í þessari röð fjallar um markmið viðkomandi markþjálfunartíma. Markþjálfari hjálpar markþjálfunarbega að setja sér markmið sem þurfa að vera í fyrsta lagi sérstök, mælanleg, samþykkt, raunsæ og bundin tímabili. Í öðru lagi jákvæð, skiljanleg, eiga við, auk þess að vera siðræn. Í þriðja lagi þurfa markmiðin að fela í sér áskorun, vera lögleg, umhverfislega í lagi, viðeigandi og skráð.

Annar flokkur spurninga fjallar um raunveruleikann þar sem markþjálfari kannar stöðu mála til þess að fá góða yfirsýn. Markþjálfari þarf að skilja hver raunveruleiki málsins er til þess að geta haldið áfram vinnu sinni.

Í þriðja flokki spurninga spyr markþjálfari út í valkosti og þær mismunandi leiðir sem koma til greina í stöðunni.

Fjórði flokkur spurninga lokar ferlinu eða markþjálfunarhringnum með því að markþjálfari hjálpar markþjálfunarbega að komast að niðurstöðu og taka ákvörðun.

Ef þetta ferli gengur eðlilega fyrir sig ætti að vakna hjá markþjálfunarbega ákveðin skynjun og skilningur á málinu sem felur jafnframt í sér ábyrgð og eignarhald. Spurningar markþjálfara þurfa að vera kröftugar og opnar og hann þarf að beita virkri hlustun. Ferlinu sem hér er nefnt markþjálfunarhringur er lýst í mynd 2.



Mynd 2. Markþjálfunarhringurinn (Bjarni Þór Bjarnason, 2010, bls. 32)

Markþjálfun er leið til að þróa mannauðinn innan skipulagsheilda

Nú á tímum er markþjálfun vel þekkt fyrirbæri meðal þeirra sem stjórna fyrirtækjum um víða veröld. Fræðibækur á sviði stjórnunar og forystu og þróunar mannauds gera flestar grein fyrir markþjálfun (Whitmore, 2007).

Nefna má dæmi um tvenns konar markþjálfun sem notuð er í mannaudsstjórnun hjá fyrirtækjum og stofnunum. Annað snýr að stjórnendamarkþjálfun (*executive coaching*). Hitt er frammistöðumarkþjálfun (*performance coaching*).

Fournies (2000) leggur áherslu á að stjórnendamarkþjálfari horfi á þarfir stjórnenda og aðstoði þá við að þróa og auka stjórnunarlega færni sína. Samband stjórnanda og markþjálfara byggir á tveggja manna tali sem hvílir á gagnkvæmu trausti, faglegri nálgun og öflugum stuðningi til að ná fram markmiðum. Markþjálfunarbegi fær tækifæri til að greina og kynnast betur eigin styrkleikum og móta sér framtíðarsýn.

McMahon og Leimon (2008) segja að frammistöðumarkþjálfari starfi með fólki í þeim tilgangi að bæta hegðun þess eða stuðla að persónulegri og faglegri velgengni þess innan skipulagsheilda. Þessi tegund markþjálfunar fjalli um að ná hámarksárangri hvað varðar forystu, ákvarðanatöku, tengsl, sköpunarkraft, streitustjórnun, tímastjórnun, fundi, dagleg viðfangsefni o. fl.. Þeir tala um að frammistöðumarkþjálfun feli í sér eftirfarandi þætti:

- Meta möguleika.
- Hjálpa einstaklingi til að breytast.
- Hámarka frammistöðu.
- Hjálpa einstaklingi að öðlast færni og vöxt í starfi.
- Nota sérstaka samskiptatækni.

Innan- og utanhúss markþjálfun

McMahon og Leimon (2008) fjalla einnig um innanhúss- og utanhúss markþjálfara og hver sé munurinn á þessu tvennu. Þeir segja að innanhúss markþjálfari þekki menningu fyrirtækis, sögu þess og þá „pólitík“ sem ráði ríkjum innan þess. Hann sé til staðar fyrir starfsmenn, enda starfsmaður skipulagsheildarinnar. Þjónusta hans sé því skipulögð af fyrirtækinu eða viðkomandi deild þess. Einstaklingar geti haft hag af því að eiga langtíma samskipti við sinn eigin markþjálfara sem starfi innan sömu skipulagsheilda. Þeir telja að innanhúss markþjálfari geti hjálpað til við að þróa markþjálfunarmeninguna sem að utanhúss markþjálfari sé ekki fær um að gera í eins ríki mæli (McMahon og Leimon, 2008).

Hvaða færnröfur eru gerðar til markþjálfara?

Markþjálfar þurfa að uppfylla bæði faglegar og siðferðislegar kröfur í starfi sínu. Alþjóðlega markþjálfasambandið ICF (The International Coach Federation, e.d.) birtir á heimasíðu sinni viðmið um færnröfur sem markþjálfar þurfa að standast. Þessi viðmið fjalla um að leggja grunninn að því sambandi sem verður til á milli markþjálfara og markþjálfunarbega. Í umræddu sambandi þarf að skapa traust og nálægð á milli þessara aðila. Markþjálfinn þarf að hafa hugann við efnið og vera einbeittur, enda greiðir markþjálfunarbegi eða skipulagsheildin fyrir þjónustu hans og athygli. Markþjálfari þarf að vera opin, sveigjanlegur og öruggur gagnvart markþjálfunarbega. Tjáskipti þurfa að bera árangur á milli umræddra aðila. Þar er virk hlustun markþjálfara mikilvæg, kröftugar og opnar spurningar og bein tjáskipti verða að vera í brennidepli ef árangur á að nást. Loks

þarf markþjálfafi að hjálpa markþjálfunarþega að öðlast skynjun og skilning svo að vitundarsköpun geti átt sér stað. Það sem fylgir í kjölfarið er mótun aðgerða ásamt skipulagi og markmiðasetningu sem markþjálfafi stuðlar að með vinnu sinni. Að því búnu á markþjálfunarþegi að stjórna framgangi og ábyrgð sinni sem merkir að hann fari í aðgerðir og axli ábyrgð.

Starr (2008) segir að það sé ekki fyrir hvern sem er að gegna starfi markþjálfafa. Sá sem geri það þurfi að búa yfir miklu innsæi, hafa góðan skilning á mannlegu eðli og heilbrigða dómgreind. Lífsreynsla og þroski séu mikilvægir þættir.

Á fyrrnefndri heimasíðu ICF koma fram eftirfarandi viðmið:

- **Að standast siðferðislegar og faglegar kröfur** (*meeting ethical guidelines and professional standards*).
Markþjálfafi þarf að hafa skilning á þeim siðferðilegu og faglegu kröfum sem eru gerðar til hans. Þá þarf hann að hafa dómgreind til þess að vera fær um að uppfylla umræddar kröfur í starfi.
- **Að geta gert samning um markþjálfunina** (*establishing the coaching agreement*).
Markþjálfafi þarf að átta sig á því hvort að það sé þörf fyrir markþjálfun hjá viðkomandi einstaklingi eða ekki. Sé um það að ræða ber honum að gera samning við markþjálfunarþega um tilhögun markþjálfunar og samskipti.
- **Að geta skapað traust og nálægð við markþjálfunarþega** (*establishing trust and intimacy with the client*).
Markþjálfafi þarf að skapa öruggt og hvetjandi umhverfi sem stuðlar að viðvarandi og gagnkvæmri virðingu og trausti á milli hans og markþjálfunarþega.
- **Að hafa nærveru** (*coaching presence*).
Markþjálfafi þarf að hafa hugann við efnið og skapa óþvingað samband við markþjálfunarþega með opnum, sveigjanlegum og öruggum hætti.
- **Að geta viðhaft virka hlustun** (*active listening*).
Markþjálfafi þarf að einbeita sér algjörlega að því sem markþjálfunarþegi segir eða segir ekki. Hann þarf að skilja merkingu þess sem markþjálfunarþegi segir í samhengi við langanir hans sem markþjálfafi reynir að skilja. Markþjálfafi styður og styrkir sjálfstjórningu markþjálfunarþega.
- **Að geta sett fram kröftugar spurningar** (*powerful questioning*).
Markþjálfafi þarf að spyrja spurninga sem draga fram þær upplýsingar er stuðla að hámarks árangri markþjálfunarsambandsins.
- **Að geta haft bein og milliliðalaus tjáskipti** (*direct communication*).
Markþjálfafi þarf að eiga árangursrík tjáskipti við markþjálfunarþega á fundum þeirra. Markþjálfafi þarf að tala þannig að orð hans hafi sem jákvæðust áhrif á markþjálfunarþega.
- **Að geta gert markþjálfunarþega meðvitaðan** (*creating awareness*).
Markþjálfafi þarf að búa yfir þeim eiginleika að geta fellt saman í eina heild og metið framkomnar upplýsingar. Hann þarf að vera fær um að túlka þær og hjálpa þannig markþjálfunarþega að öðlast skynjun og skilning og ná þar með þeim markmiðum sem voru sett fram í upphafi tímans.
- **Að geta mótað aðgerðir með markþjálfunarþega** (*designing actions*).
Markþjálfafi þarf að búa yfir þeim eiginleika að geta undirbúið jarðveginn með markþjálfunarþega fyrir áframhaldandi lærdóm á meðan á markþjálfun stendur. Þessi lærdómur þarf að eiga sér stað á vinnustað og í lífi mark-

þjálfunarþega, sem þarf um leið að vera reiðubúinn að framkvæma nýjar aðgerðir sem stuðla að því að hann nái samþykktum markmiðum sínum.

- **Að geta skipulagt og sett markmið** (*planning and goal setting*).
Markþjálfafi þarf að búa yfir þeim eiginleika að vera fær um að að þróa og viðhalda árangursríkri markþjálfunaráætlun markþjálfunarþega.
- **Að geta haft stjórn á framförum og ábyrgð markþjálfunarþegans** (*managing progress and accountability*).
Markþjálfafi þarf að vera fær um að einbeita sér að því sem er mikilvægt fyrir markþjálfunarþega og vinna að því að hann axli ábyrgð og fari í aðgerðir, sem færi hann nær markmiðum hans.

Niðurstöður úr tilviksrannsókn

Rauntílvik (*case*) það sem hér er til umfjöllunar er stórt og metnaðarfullt íslenskt fyrirtæki sem hefur boðið stjórnendum og starfsfólki upp á markþjálfun undanfarin ár. Á mannauðssviði fyrirtækisins starfa fimm starfsmenn og hefur einn þeirra menntun sem markþjálfafi. Mannauðssviðið sinnir, auk annarra verkþátta mannauðsstjórnunar, markvissri starfsþróun alls starfsfólks þar sem markþjálfun er einn möguleikinn til að stuðla að starfsþróun.

Markmið þeirrar rannsóknar sem unnið er með hér var að öðlast þekkingu og skilning á markþjálfunarreynslu stjórnenda og starfsmanna fyrirtækisins. Rannsóknaraðferðin var eigindleg þar sem rannsakandi tók 11 hálfopin viðtöl, þar sem hann studdist við ákveðinn viðtalsramma með flokkuðum þemasurningum annars vegar og hins vegar ítarspurningum þegar þess þurfti í framvindu viðtals. Átta af ellefu viðmælendum voru stjórnendur, tveir þeirra voru starfsmenn og einn var innahúss markþjálfafi fyrirtækisins. Fimm af sjö viðmælendum hlutu markþjálfun innanhúss, en tveir þeirra fóru til utanhúss markþjálfafa, sem voru sjálfstætt starfandi aðilar. Gagnaöflun fór fram á tímabilinu júní til nóvember 2009. Hvert viðtal stóð yfir á bilinu 30-60 mínútur. Eitt viðtal var tekið við hvern viðmælenda og voru þau hljóðrituð og síðan afrituð frá orði til orðs. Að því loknu voru viðtölin lesin nákvæmlega og leitað eftir áhersluatriðum í þeim og þau kóðuð og loks túlkuð.

Megin niðurstöður rannsóknarinnar hjá viðkomandi fyrirtæki leiddu í ljós að viðmælendur mátu markþjálfunarferlið mikils og reynsla þeirra var yfirleitt jákvæð. Þeir voru sáttir við störf innanhúss- jafnt sem utanhússmarkþjálfafa. Traust myndaðist fljótlega á milli aðila og voru viðmælendur ánægðir með störf og samskipti við markþjálfafa hvort sem þeir störfuðu innan- eða utanhúss. Viðmælendur sögðust hafa lært mikið á því að hafa farið í markþjálfunina. Margir þeirra nefndu að þeir hefðu kynnst sjálfum sér betur, lært að setja sér markmið og fara eftir þeim.

Markmið viðmælenda voru eðlilega mismunandi. Hjá einum var það þörfin fyrir að skilja á milli vinnu og atvinnulífs eða bæta samskipti á vinnustað, hjá öðrum var það forgangsroðun verkefna eða að nýta þekkingu sína betur og horfast í augu við eigin tilfinningar. Þá nefndu viðmælendur að þeir þekktu betur veikleika sína og styrkleika að markþjálfun lokinni og að þeir hefðu orðið víðsýnni. Einn viðmælenda upplifði mikla umbreytingu í lífi sínu og starfi, sbr. orð hans: „Ég var í svartnætti skal ég segja þér og fór svo út í sólina.”

Nokkrir viðmælenda voru sammála um að sá eða sú sem færir í markþjálfun þyrfti að vera búin(n) að skilgreina fyrirfram hvað hann/hún ætlaði sér að fá út úr markþjálfuninni. Markmiðin sem markþjálfunarþegar setji sér megi ekki vera óraunhæf, heldur

framkvæmanleg svo að viðkomandi geti breyst vegna þeirra og bætt frammistöðu sína í starfi. Þeir viðmælendur sem voru stjórnendur þeirra sem höfðu farið í markþjálfun voru allir ánægðir með útkomuna. Þeir sögðu undirmenn sína sáttari í starfi og að starfsánægja hefði aukist.

Einn viðmælenda sem var jafnframt stjórnandi sagði markþjálfun vera gríðarlega árangursríka leið og eitt það besta „tól“ sem hann hefði kynnst til þess að þroska og þróa stjórnendur í starfi.

Tveir viðmælenda ræddu um að æðstu stjórnendur ættu að leita til utanhúss markþjálfara. Það væri hollt og gott fyrir æðstu stjórnendur að fá viðbrögð frá markþjálfara sem væri ekki hluti af fyrirtækjameningunni.

Heildarárangurinn af markþjálfuninni var jákvæður. Eftirfarandi orð Whitmore (2007, bls. 8) urðu því að veruleika í lífi viðmælenda: „Markþjálfun lýkur upp möguleikum einstaklingsins til þess að ná framúrskarandi frammistöðu. Hún stuðlar frekar að lærdómi en kennslu.”

Lokaorð

Markþjálfun hefur átt sér stað frá örófi alda, enda er greinin ákveðin spurningaaðferð sem laðar fram aukna sjálfsþekkingu og vitneskju fólks um styrkleika þess og veikleika. Markþjálfunarhringurinn er sjálft markþjálfunarferlið sem byggist á því að setja fram markmið fyrir hvern tíma, kanna þann veruleika sem markþjálfunarþegi kýs að tala um, kanna þá valkosti sem eru fyrri hendi og loks að snúa umræðunni í ákvörðun markþjálfunarþega. Ef þetta ferli gengur eðlilega fyrir sig vaknar skynjun og skilningur hjá markþjálfunarþega ásamt ábyrgð á viðfangsefninu. Markþjálfun er ákveðin leið til að þróa mannauðinn innan skipulagsheilda. Markþjálfar þurfa að uppfylla færnikröfur sem eru bæði faglegs og siðferðilegs eðlis.

Megin niðurstöður úr rannsókn á upplifun stjórnenda og starfsmanna hjá íslensku fyrirtæki sem markvisst hefur nýtt markþjálfun í mannauðspróuninni eru að markþjálfun opnar á vannýtta eiginleika og möguleika sem starfsmenn búa yfir. Markþjálfun stuðlar að því að starfsmenn blómstri í starfi, sýni framúrskarandi frammistöðu til hagsbóta fyrir þá sjálfa og vinnustaðinn.

Heimildir

- Bianco-Mathis, V. E., Nabors, L. K. og Roman, C. H. (2002). *Leading from the inside out. A coaching model*. London: Sage Publications Ltd.
- Bjarni Þór Bjarnason. (2010). *Markþjálfun. Tilviksrannsókn hjá Skiptum ehf.* Óbirt MS ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Boughton, N. W. og Gilley, J. W. (1996). *Stop managing, Start coaching! How performance coaching can enhance commitment and improve productivity*. Chicago: Times Mirror Higher Education Group.
- Brounstein, M. (2001). *Communicating effectively for Dummies*. New York: Wiley Publishing, Inc.
- Cooper, S. (2008). *Brilliant leader. What the best leaders know, do and say*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Fournies, F. F. (2000). *Coaching for improved work performance*. New York: McGraw-Hill.
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. og Parker, H. (2010). The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25(1), 125-167.
- Hargrove, R. (2003). *Masterful Coaching*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Heimir Þorleifsson og Ólafur Hansson. (1973). *Mannkynsaga BSE fram til 800* (2. útgáfa). Reykjavík: Bókaverslun Sigfúsar Eymundssonar.
- Hudson, M. H. (1999). *The Handbook of Coaching*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Illeris, K., Andersen, V., Bottrup, P., Clematide, B., Dirckinck-Holmfeld, L. Elkjær, B. o.fl. (2006). *Learning in working life* (2. útgáfa). Kaupmannahöfn: Roskilde University Press.
- Landsberg, M. (2002). *The Tao of Coaching*. London: Profile Books Ltd.
- Leigh, A. (2009). *The secrets of success in management. 20 ways to survive and thrive*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Luecke, R. (2004). *Coaching and mentoring. How to develop top talent and achieve stronger performance*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- McMahon, G. og Leimon, A. (2008). *Performance Coaching for Dummies*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Renton, J. (2009). *Coaching and Mentoring. What they are and how to make the most of them*. London: The Economist in association with Profile Books Ltd.
- Starr, J. (2008) *The Coaching Manual. The definitive guide to the process, principles and skills of personal coaching*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Stone, F. M. (2007). *Coaching, Counseling & Mentoring*. New York: American Management Association.
- The International Coach Federation. (e.d.). *Core competencies*. Sótt 12. mars 2010 af <http://www.coachfederation.org/research-education/icf-credentials/core-competencies/>.
- Whitmore, J. (2007). *Coaching for Performance: Growing people, performance and purpose*. London: Nicholas Brealey Publishing.