



Markþjálfun – leiðin til að ná hámarksárangri!

Nýlega hefur notkun orðsins „Coach“ verið þýtt á íslensku í þessu samhengi sem markþjálfari, „Coaching“ sem markþjálfun og „executive coaching“ sem stjórnendapþjálfun. Orðið coach eða þjálfari í merkingunni leiðbeinandi eða kennari á uppruna sinn að rekja til ársins 1830, þá sem slanguryrði yfir þann sem kemur nemendum í gegnum próf. Orðið var ekki tengt íþróttum fyrr en árið 1861 (Online Etymology dictionary, e.d.).

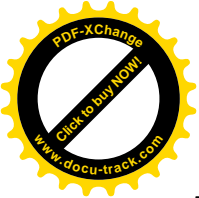
Hugmyndafræðin gengur út frá því að einstaklingurinn sé sérfræðingur í eigin lífi og starfi, en þjálfarinn ýti undir notkun þekkingar og hæfni með spurningum og rökræðum, svo að árangur náist á skemmri tíma. Þjálfuninni er ætlað að bæta árangur á ákveðnum faglegum sviðum en ekki breyta persónuleika stjórnandans eða gildum hans. Þjálfunin beinist því fyrst og fremst að því að hafa áhrif á hegðun sem hefur heftandi eða takmarkandi áhrif á stjórnandann. Þjálfunin er kröftug, hagnýt og markmiðadrikin og veitir stjórnendum endurgjöf um þá persónulega og ýtir þeim út fyrir þægindasvið þeirra. Það getur verið raunverulega einmannalegt á toppnum að því leiti að stjórnendur fá oft ekki beinar og hreinskilnar athugasemdir frá starfsmönnum. Einnig getur verið erfitt fyrir stjórnendur að geta ekki talað umbúðalaust, um hugmyndir sínar og ákvarðanir sem jafnvel eru hálf mótaðar, þar sem undirmenn þeirra búast við að stjórnandinn hafi svörin. Stjórnandi getur þá leitað til markþjálfara til að ræða hálfmótaðar hugmyndir og ákvarðanir og leitað leiða til lausna (ICF, e.d.).

Hvað er markþjálfun?

Markþjálfun er skilgreind sem gagnvirkt ferli, milli markþjálfara og viðskiptavinar, sem hjálpar einstaklingum og skipulagsheildum að bæta framistöðu sína og ná undraverðum árangri. Markþjálfari vinnur með viðskiptavini á hvaða sviði sem er, má þar nefna: viðskiptasviði, starfsframa, fjármál, heilsu og eflingu samskiptahæfni. Markþjálfun er að skila til viðskiptavina sinna að þeir nái að setja sér skýrari markmið, grípa frekar til aðgerða, taka meðvitaðri ákvarðanir og nýta betur styrk sinn (ICF Nordic, e.d.). Markþjálfun er markmiðabundið og lausnamiðað ferli þar sem markþjálfari aðstoðar einstakling við að koma auga á mögulegar lausnir með því að varpa fram spurningum og möguleikum, til að auðvelda gerð og innleiðingu aðgerðaáætlana (Grant, 2006).

Markþjálfun virðir viðskiptavininn sem sérfræðingur í sínu lífi og starfi og gengur út frá því að sérhver viðskiptavinur sé skapandi, úrræðagóður og heill. Sérþjálfaðir markþjálfar eiga í trúnaðarsambandi við viðskiptavini sína sem sérhannað er til að hjálpa þeim að ná fullnægjandi árangri í persónulegu og faglegu lífi þeirra. Þeir hjálpa einstaklingum að efla framistöðu sína og auka gæði lífs síns, eru sérþjálfaðir í að hlusta og taka eftir, en þeir sérsníða aðferðir sínar að þörfum hvers og eins. Markþjálfun er ekki meðferð (e. therapy). Markþjálfun einblínir á hvað einstaklingurinn vill í dag og hefst þjálfunin í nútíðinni og horfir til framtíðar. Markmið markþjálfunar mætti því segja að sé að fá einstaklinga til að hugsa frekar um möguleika sína en takmarkanir (ICF, ed.).

„Markþjálfun er samstarf milli markþjálfara og viðskiptavinar í ögrandi og skapandi ferli hugmynda sem hvetja viðskiptavininn til að hámarka persónulega og faglega möguleika þeirra“ (ICF, e.d.).



Markþjálfunaraðferðir

Til eru margar mismunandi aðferðir eða nálganir við markþjálfun, enda mismunandi hver markmið einstaklinga eru. Markþjálfun hefur verið skipt í nokkra undirflokkka eftir þessum nálgunum en dæmi um þá eru: lífþjálfun (e. life coaching), fyrirtækjaþjálfun (e. business coaching), breytingaþjálfun (e. transformational coaching), þjálfun skipulagsheilda (e. corporate coaching) og stjórnendapþjálfun (e. executive coaching) (Coach U, Inc. 2005).

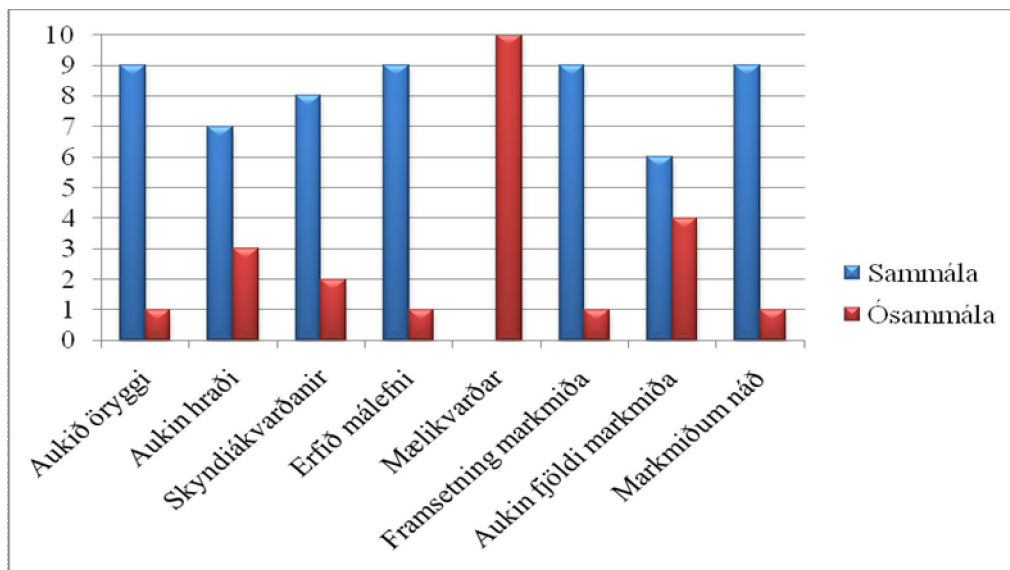
Stöðugur hraði og breytingar í viðskiptaumhverfinu kalla einnig á breytingar og þróun á stjórnun og stjórnunarháttum. Stjórnendapþjálfun (executive coaching) er nálgun innan markþjálfunarfræða og er markmið þeirrar nálgunar að efla stjórnunar- og leiðtogahæfileika stjórnenda, á hvaða sviði sem viðkomandi stjórnandi vill ná enn frekari árangri (Coach U, Inc. 2005).

Mörg af stærstu fyrirtækjum heims nota að staðaldri stjórnendapþjálfun. Sem dæmi má nefna General Electric, Estée Lauder, Intel, Polaroid, Motorola, Sears, Smith Barney, Kodak, Ernst & Young og Coca Cola (Hargrove, 2000 og Morris, 2000). Mörg fyrirtæki verðlauna framúrskarandi starfsmenn með stjórnendapþjálfun, til að hjálpa þeim að ná enn frekari árangri (Sherman og Freas, 2004).

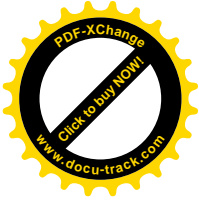
Stjórnendapþjálfun getur náð fram miklum breytingum, hún snýst um að gera gott betra. Má hér bera saman við þau gildi sem tíðkast í heimi íþróttanna, að ef ekki er æft þá mun ekki nást aukinn árangur.

Íslenskir stjórnendur – niðurstöður mastersritgerðar minnar vorið 2010

Markmið og tilgangur rannsóknarinnar var að kanna hvort stjórnendapþjálfun bæti ákvörðunartökufæri stjórnenda sem hlotið hafa stjórnendapþjálfun, hafi áhrif á sjálfstraust þeirra varðandi ákvarðanatökur og einnig hvort þjálfunin hafi haft áhrif á markmiðasetningu þeirra í kjölfarið.



Markmið ritgerðarinnar var að kanna hvort stjórnendapþjálfun bæri árangur varðandi ákvarðanatökur og markmiðasetningu stjórnenda og voru niðurstöður rannsóknarinnar á þá vegu að afgerandi



meirihluti svarenda taldi svo vera. Viðmælendur töldu að ekki væri nokkur vafi á því að þjálfunin hefði skilað þeim aukinni hæfni við ákvarðanatökur og við markmiðasetningu (Steinunn Hall, 2010).

Allir viðmælendur rannsóknarinnar voru sammála um að aðferðin hefði eftir þá sem stjórnendur og voru hrifnir af aðferðafræðinni sem beitt er, en þeir höfðu í kjölfarið tileinkað sér að einhverju leyti nýjar og áhrifaríkari aðferðir. Viðmælendur rannsóknarinnar tóku það sérstaklega fram að þeir hefðu farið í stjórnendapjálfun til að verða betri stjórnendur og efla þá hæfileika sem þeir bjuggu þegar yfir. Fjórir viðmælendur tóku það sérstaklega fram að í byrjun hefði forvitni verið helsti hvatinn til að kynnst þessari nýju aðferðafræði. Þegar þjálfun hófst og þeir kynntust aðferðafræðinni sögðu þeir að þjálfunin hefði farið fram úr væntingum þeirra og í kjölfarið hefðu þeir tileinkað sér margar nýjar aðferðir við stjórnun, sem þeir beittu meðvitað við dagleg störf og sem þeir teldu mun árangursríkari en þær sem notast var við áður. Helst fannst þeim það hafa farið fram úr væntingum þeirra hversu fljótt þeir sáu og fundu fyrir árangri af þjálfuninni. Fannst þeim hæfni sín hafa aukist og þeir því betri stjórnendur fyrir vikið (Steinunn Hall, 2010).

Af hverju valdi ég markþjálfun?

Þegar ég var að velja mér rannsóknarefni fyrir meistararitgerð mína, fannst mér það hrikalegt að ég var ekki að finna neitt nógu og spennandi efni að mér fannst. Ég pantaði viðtal við deildarstjórnann, Árelíu Eydísi Guðmundsdóttur, og sagði henni að því miður gæti ég ekki útskrifast á réttum tíma þar sem ég fyndi ekki neitt til að skrifa um. Það væri bara að trufla mig óskaplega mikið að það er inni í markmiðum mínum fyrir fyrrihluta árs 2010 að klára masterinn og er ég ekki von að standa ekki við markmiðin mín sem ég hef sett mér ár hvert. Þetta var hún fljót að gripa og spurði mig hvers vegna ég kynnti mér ekki markþjálfun. Tekin var ákvörðun á staðnum um að það yrði rannsóknarefni mitt og að hún yrði leiðbeinandi minn, en hún er einnig markþjálfari. Þegar betur var að gáð hafði ég „ómeðvitað“ verið að stefna að þessu í mörg ár. Allir valáfangar sem ég hafði tekið bæði í BSc náminu og einnig í MSc náminu hafa nýst mér vel við skriftir og snúa margir að persónulegum markmiðum fólks. Ég er alveg heilluð af mjög þekktum Coach og námskeiðshaldara að nafni Antony Robbins og hafði farið á námskeið hjá honum árið 2007 í London sem gjörbreytti lífi mínu. Í dag er ég í námi við Opna Háskólann í HR fyrir markþjálfara sem metið er til eininga á háskólastigi en það er nýnæmi hér á landi. Þeir sem námið í HR sækja voru sérvaldir út frá reyslu sinni og menntun „og hópurinn því einstaklega sterkur og á fullt erindi inn á gólf til stjórnenda sem glíma við krefjandi áskoranir og erfið verkefni“ segir Guðrún Högnadóttir framkvæmdastjóri Opna Háskólans, en 15 manna hópur hefur nú lokið fyrsta hluta námsins (Unnur Valborg Hilmarsdóttir, 2010).

„Afreksíþróttamenn láta sig ekki dreyma um að ná góðum árangri í keppni nema þeir hafi góðan þjálfara. Þjálfari þessi heldur þeim við efnið, skipuleggur æfingaprógrammið, vinnur með íþróttamanninum að tækniatriðum og að því að skapa sýn, svo fátt eitt sé talið. Fyrir stórmót vinnur hann stíft með þjálfara sínum til að ná sem bestum árangri. Það sama þurfa stjórnendur fyrirtækja að gera fyrir sín stóru mót ef svo má segja. Líklega eru íslenskir stjórnendur að keppa í sínu stærsta móti til þessa og því gríðarlega mikilvægt að þeir séu í besta mögulega keppnisformi. Með því að vinna með markþjálfara ná þeir fram því allra besta í sínu eigin fari sem stjórnendur og ná þannig enn meiri árangri með sín fyrirtæki, hver svo sem stærð þeirra er“ (Unnur Valborg Hilmarsdóttir, 2010).



Heimildaskrá:

Coach U Inc. (2005). *The Coach U Personal and Corporate Coach Training Handbook*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Grant, A. M. (2006). An integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching. Í Grant, Anthony M. and Stober, Dianne R. (Ritstj.), *Evidence Based Coaching handbook: Putting best practises to work for your clients*. New Jersey: Wiley

Hargrove, R. A. (2000). *Masterful Coaching fieldbook: grow your business, multiply your profits, win the talent war*. San Francisco: Pfeiffer

International Coach Federation Nordic (ed). *What is coaching?* Sótt 24. mars 2010 af <http://www.icfnordic.org/coaching.103673.en.html>

International Coach Federation. (e.d.). *International Coach Federation*. Sótt 28. febrúar 2010 af <http://www.internationalcoachfederation.com>

International Coach Federation. (e.d.). *What is coaching?* Sótt 29. janúar 2010 af <http://www.coachfederation.org/find-a-coach/what-is-coaching/>

Sherman, S. og Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard Business review*.

Steinunn Hall (2010). *Eru stjórnendur hæfari til að taka ákvarðanir að lokinni stjórnendapjálfun? Áhrif stjórnendapjálfunar á persónulegt og faglegt líf stjórnandans*. MS ritgerð í Stjórnun og stefnumótun. Háskóli Íslands.

The Online Etymology Dictionary (e.d.). *Coach*. Sótt 13. apríl 2010 af <http://www.etymonline.com/index.php?term=coach>

Unnur Valborg Hilmarsdóttir, (2010). Leiðin úr ógöngunum? *Frjáls verslun*. 5, 126-127.