

7. kafli

Markþjálfun á 20. - 21. öld

7. kafli - Markþjálfun verður til á 20. öld – samantekt á bls. 207

- 1. Kaflinn segir frá ákveðnum atriðum/viðburðum á hverjum áratug síðustu aldar fyrir sig, sem leiddu til þess að markþjálfun verður sú faggrein sem hún er í dag. Kaflinn segir frá bókum, blaðagreinum, rannsóknum, þjóðfélagsbreytingum og stefnu í stjórnunarháttum sem leiddu til breytinganna á markþjálfun. Hvernig hún fer frá því að vera ráðgjöf (counseling) fyrir stjórnendur í viðskiptum þar sem yfirmenn þjálfu undirsátana - yfir í markþjálfun eins og við þekkjum hana í dag (coaching). USA vs. Bretland

Markþjálfun verður til frh.

2. Búið var að undirbúa jarðveginn fyrir markþjálfun í kjölfar alls kyns þjóðfélagsbreytinga og þróun í faggreinum (sjá fyrri kafla), þar sem vísir að markþjálfun eins og hún er í dag, hafði gildi og rými, sérstaklega í viðskiptum (counseling and management).

3. Markþjálfun eins og við þekkjum hana í dag varð í raun til 1980-1990 sbr. orðanaotkun í greinum og bókatitlum (coaching). Munurinn á henni og það sem áður taldist til markþjálfunar var að hún bauð ekki bara upp á að setja fram markmið og leiðir að þeim heldur líka upp á stuðninginn og eftirfylgnina, þessa persónulegu ábyrgð þar sem einstaklingurinn tekur markviss skref að breytingunni sem hann sjálfur sækist eftir, með stuðningi frá markþjálfara. Ör tækniþróun gerir markþjálfun m.a. kleift að eiga samskipti, samræma sig og dreifa þekkingu á markþjálfun og kostum hennar um allan heim.

Markþjálfun verður til – árin fyrir 1960

- 7. áratugurinn er vaxtartímabil sjálfskoðunar og meiri sjálfsþekkingar og þróunar fólks, persónulegrar og starfsmiðaðrar. Fólk skoðar sjálft sig og hvað það vill fá út úr sínu persónulega lífi, sem og í starfi (viðskiptatengt að mestu).
- Fagfólk og áhugafólk um markþjálfun hittist augliti til auglitis til að auka við, og dreifa þekkingu á markþjálfun og gildi hennar fyrir fólk, helst samt innan viðskiptageirans.
- Það sem kom markþjálfun á kortið eins og við þekkjum hana í dag var eftirfylgnin og stuðningurinn til aðgerða. Það er ekki nóg að tala um hlutina og kortleggja, aðgerðir þurfa að fylgja í kjölfarið svo einhver vöxtur eða breyting verði.

Markþjálfun verður til – árin fyrir 1960 – frh.

- Útgáfa bóka um árangur í starfi.
- Útgáfa bóka um það hvernig hugurinn starfar og hvað þú getur gert til að beisla hugann í átt að árangri.
- AA verður til, stofnað 1935- þú verður að bera ábyrgð á sjálfum þér og aðeins þannig er hægt að markþjálfast þig. Án sjálfsábyrgðar verður engin þjálfun/þróun/breyting/árangur ergo- markþjálfun.
- Greinar í blöðum um stjórnun og þjálfun (counseling).
- Markþjálfun var fram til þessa hluti af öðrum faggreinum beint að stjórnendum í viðskiptum, til dæmis hluti af sálfræði, stjórnunarfræðum og viðskiptafræðilegri nálgun þar sem m.a. reyndur kennir óreyndum .

Markþjálfun verður til – árin fyrir 1960 frh.

- Fyrsta gagnrýnda greinin/ritgerðin (peer-reviewed paper) um markþjálfun í viðskiptum var gefin út árið 1955 í *Harvard Business Review*. Litið var á markþjálfun sem hluta af stjórnun eða stjórnunaraðferð/leið fyrir stjórnendur til að tala við starfsmenn, og mjög horft til þess að þjálfun stjórnenda væri gagnleg til að stjórnendur gætu betur þjálfað undirmenn sína til árangurs/aukinna afkasta.
- Í raun snérist beiting markþjálfunar á þessum tíma um að stjórnendur nýti fyrirbyggjandi þekkingu á sálfræði (the behavioral or mechanistic movement in psychology) og hugrænum ferlum á nýjan hátt með hjálp/innkomu sálfræðinga/sérfræðinga (counseling).

Markþjálfun verður til – árin fyrir 1960 frh.

- Markþjálfun flyst frá stjórnendum til starfsmanna eða starfsmannahópa á 6. áratugnum. Stjórnendur eru ekki lengur þeir sem á að þjálfu heldur á að þjálfu starfsmenn líka
- Markþjálfun verður ekki bara fyrir karla og þau hlutverk sem þeir sinna heldur verður líka fyrir konur.

7. áratugurinn

- Mannúðarstefna heldur innreið sína- allar manneskjur hafa gildi vs. að vera framleiðslueining stjórnenda sem þeir bera ábyrgð á.
- Stjórnunarstíll breytist hratt og er litið svo á að hvatning við hæfi hvers og eins geri hann að betri starfsmanni. Þannig þarf yfirmaður að vera í góðu sambandi við undirsátana, finna hæfileika þeirra, ýta undir þá og hvetja starfsmennina svo áfram í leit að frekari þróun hæfileikanna.
- Útgáfa greina um markþjálfun færðust frá tímaritum sem snéru að starfsmannahaldi (human resource management) og yfir til tímarita sem fjölluðu um stjórnun og þjálfun (training and management journals) hvers konar.
- Umbrotatímar sem ýttu undir alls konar þróun og þjálfun, einstaklingsmiðun, margt í boði (counterculture). Bítlarnir, weight watchers, stjörnumerkin og allt það... Awareness training.
- Fyrsta doktorsritgerðin um markþjálfun og þar var lagt mat á það hvort markviss þjálfun hefði áhrif á viðhorf starfsmanna og frammistöðu í vinnunni.

8. áratugurinn – umrót og gróska!

- Hóp(mark)þjálfun kemur fram á sjónarsviðið
- Predikun í sjónvarpi verður til
- NLP fræðin
- Bækur gefnar út um hvernig megi auka afköst og eða bæta starfsmannahópa í stað einstaklinga
- 17 greinar um markþjálfun birtar, 4 bækur gefnar út. Miðað að stjórnendum til að fá meira út úr starfsfólkinu.
- Pressa á stjórnendum. Bæði að stjórna fólkinu, stuðla að starfsþróun og auka framleiðni.
- 360gráðu feedback
- consulting og counseling verður coaching

8. áratugurinn frh.

- Maí 1974 - May Lectures - bls. 191. - 5000 manna vikulangur viðburður sem haldinn var til að leiða saman fólk af ýmsum toga sem þó starfaði á sama vettvangi og búa til úr því samhentan hóp með markþjálfun að markmiði.
- 1979 - tveir viðburðir sem ýttu undir að markþjálfun yrði til:
 1. Doktorsritgerð Fernando Flores *Communication and Management in the Office of the Future*.
 2. Perry, Rosen og Perry, Actors Information Project. Snérist um viðskipti og að skapa sér feril tengdan leiklist. Þjálfararnir fara að þjálfa upp nýja þjálfara. Markþjálfanám hefst, ekki eingöngu sálfræðingar sem markþjálfar (sjá inndreginn texta bls. 191).
- Íþróttamarkþjálfun 1974, bókin *Inner Game of Tennis*. Mannúðar- og sálfræði í íþróttum. Spilarinn á að taka ábyrgð á framförum sínum sjálfur.
- Skilgreining markþjálfunar, sem sagt munur á ráðgjöf og markþjálfun efst á bls. 191 frá 1982.

9. áratugurinn

- Markþjálfun hlýtur nafn sitt
- Dreifist til fleiri landa
- Hægt að læra markþjálfun og kenna öðrum að verða markþjálfar
- Markþjálfun - lífsmarkþjálfun, viðskiptamarkþjálfun, stjórnendamarkþjálfun
- Markþjálfun var notuð til að auka afköst í viðskiptalífinu (Ameríka)
- Markþjálfun var notuð sem ferli til að leita lausna á vanda eða leysa verkefni á betri hátt en ella hefði verið gert (Bretland)
- Markþjálfun á 2 meginþætti sameiginlega:
 1. maður á mann samtöl
 2. fókusinn er á frammistöðu eða málum sem tengjast frammistöðu

9. áratugurinn framhald

- Fræðileg líkön um markþjálfun verða til
- Útgáfa greina um markþjálfun færist frá viðskiptatengdum tímaritum yfir í sálfræði, mannauðsstjórnun og stjórnunarfræðum
- Markþjálfun ryður sér til rúms í leiðtogafræðum, er ætluð stjórnendum og hugsuð fyrir hag heildarinnar
- Markþjálfun verður „stand alone service“ og markmiðum beint að samskiptahæfni
- Tregða hjá USA að taka inn humanistic nálgun Breta á markþjálfun. USA meira með viðskiptamiðaða markþjálfun fyrir stjórnendur. Persl. vöxtur sem leiðir af sér einhvers konar framför (UK) vs. efling starfsmanna sem framleiðslueining (USA).
- Kanada: jafningjaþjálfun (peer coaches and trainers)
- Þýskumælandi lönd - markþjálfun byrjar
- Forum training í okt. 1987: efst á bls. 197. - 12 einkenni markþjálfunar skilgreind
- óháð því í hvaða geira hún er notuð.
- Markþjálfunarskóli til að þjálfa markþjálfara árið 1987, ekki formleg menntun samt - professional coaches Homan, Belf, Cluney og Straus
- Gagnreynt mat á því hvort markþjálfun virkar, doktorsritgerðir í USA
- Umræða um það hvernig maður getur orðið betri útgáfa af sjálfum sér.
- Coaching not yet considered a distinct job; it was still an activity - bls. 199

10. áratugurinn

- Hröð framþróun í áttina að því að markþjálfun verði faggrein
- Skólum í markþjálfun fjölga
- Fagleg samtök markþjálfra
- Árlegar ráðstefnur í markþjálfun 16 talsins 2003
- Sérstök útgáfufyrirtæki sem gefa bara út efni tengt markþjálfun 2004
- Ekki bara fræðileg nálgun á markþjálfun, fólk fór að sjá drauma sína rætast - upplifa drauminn.
- GROW model
- Markþjálfun = meiri gróði (1998 - Jane Creswell efst bls. 202)
- ICF og fleiri félög stofnuð (USA)
- Félagasamtök stofnuð í Bretlandi, Japan og Ástralíu/Nýja-Sjálandi
- Markþjálfun komst yfir á 21. öldina þegar Jerri Udelson (USA) setti í gang vikulanga ráðstefnu, National Personal and Business Coaching week árið 1999 (sjá tvíþættan tilgang ráðstefnunnar efst á bls. 204.

2000-2010.

- Markþjálfanám heldur áfram að vaxa
- Félagasamtökum um markþjálfun fjölgar
- Markþjálfunarsálfræði ryður sér til rúms
- Á fyrstu 9 árum nýs árpúsunds eru gefnar út 425 ritgerðir um markþjálfun og birtust í alls kyns fræðiritum
- Rannsóknunum á áhrifum markþjálfunar fleygið fram
- Fagleg samtök og vottunarferli
- Stórar ráðstefnur í UK og USA ásamt Kína
- 20 stórar markþjálfunarráðstefnur árlega víðsvegar um heiminn
- Stór ráðstefna í Írlandi 2008 - tengja saman helstu framámenn og konur á sviði markþjálfunar. Búa til tengslanet og skoða framþróun fagsins
- Markþjálfunarskólum fjölgaði
- Markþjálfunarsálfræðinám 2000
- Markþjálfar ráðnir til fastrar vinnu í fyrirtækjum
- 2000-2004 - 123 bækur um markþjálfun gefnar út