



*Bättre lyss till den  
sträng som brast än  
aldrig spänna en båge.*

*Verner von Heidenstam*

## Kapitel 8

# *Vision och långsiktiga mål*

*Eva Affärscoachen – Vidgade vyer*

*Betydelsen av visioner och långsiktiga mål*

*Utveckla visionsmål*

*Konkretisera visionen*

*Eva Affärscoachen – Uppföljningsmötet*

*Diskussionsfrågor*

*Verktyg*

# 8

## Vidgade vyer

Eva och Lotta har fått en bra kontakt med varandra. De jobbar bra ihop. Uppdraget, som hade börjat som ett beställningsjobb från den nye koncernchefen Olle har nu utvecklats till en riktigt konstruktiv coachingrelation. Framför allt upplever Eva att Lotta har förtroende för henne. Detta är kanske en av de viktigaste förutsättningarna för affärscoachingen.

Återigen sitter de inne på Lottas kontor, en våning upp i köpcentret. Det är en märklig kontrast mellan det bullriga livet ute i gallerian och lugnet här inne. Avsikten med mötet är att följa upp hur Lottas relation med sina två satellitchefer har utvecklats – framför allt när det gäller att sätta mål och följa upp. Hon har även jobbat med att förbättra relationen till den ena av dem, ett utvecklingsområde som de upptäckte för två möten sedan. Sedan dess har Lotta hunnit ha budget- och utvecklingsmötet med butikschefen i fråga och detta diskuterades vid det senaste mötet. När de nu träffas är det Lotta själv som tar upp de punkter som stod i hemuppgiften. Hon berättar också för Eva att hon har gått och funderat på en del andra saker; på uppköpet och på sin egen roll i den nya organisationen. Tanken är väl att hon ska kunna växa och ta ett större ansvar i det nya företags framtid. Frågan som hon återkommer till är: Men hur ska min egen framtid se ut? Där har hon inte haft ett säkert svar. Hon har inte känt sig riktigt säker på vart hon vill. Därför undrar nu Lotta om de skulle kunna ta upp detta i coachingen, att Lotta skulle kunna lufta några av sina tankar med Eva.

– Är det OK med dig, med tanke på att du har betalt för att göra något annat?

undrar Lotta.

– Absolut, svarar Eva.

– Inom coaching går det inte att dela upp människor i olika delar och bortse från någon del. – Coachen ser alltid till hela människans situation.

Eva är glad att Lotta på egen hand tar initiativ till en sådan diskussion. Det bevisar ytterli-

*”Det bevisar ytterligare, tänker hon, att de har kunnat bygga upp en trygg relation i coachingen.”*

gare, tänker hon, att de har kunnat bygga upp en trygg relation i coachingen. Eva har själv varit nyfiken på vad personen framför henne har för mål här i livet. Trots all värme och humor, har hon ändå varit lite distanserad och alltid hållit ett professionellt avstånd till det mer privata.

Ett enstaka samtal som inte rör sig inom de fastlagda fokusområdena är inget problem, utan oftast ett bra komplement. Skulle det bli en hel rad med samtal som inte har någon koppling till fokusområdena – då bör coach och klient överväga att revidera utvecklingsplanen. Eva försäkrar att Lotta kan känna fullt förtroende för henne. Hon förklarar att hon över huvud taget inte kommer att nämna för någon att de pratat om framtidsplaner på lång sikt.

Lotta börjar berätta om sina tankar. Hur ser hennes framtid ut i organisationen? Är det här hennes framtid finns? Det är tänkt att hon ska ta ett större ansvar i företaget, kanske. Eva märker att Lotta har lite svårt att komma nå-

gon vart i sina funderingar. Hon frågar därför: – Skulle du kunna tänka dig att göra en övning med mig?

Enligt Evas instruktioner flyttar de om stolarna så att de nu sitter bredvid varandra och båda sitter så att de har möjlighet att titta ut genom fönstret.

Det låter lite konstigt, men det är en bra idé att du tittar ut över en fri horisont för att hitta dina visioner – bilden av vart du vill komma.

Eva tänker hjälpa Lotta att forma målbild. Hon ber Lotta tänka sig in i en situation i framtiden.

– Du får gärna sluta ögonen om du vill. Du befinner dig 10 år in i framtiden. Allt har gått precis som du alltid har önskat dig.

Eva ber Lotta beskriva den dagen och den situationen. Precis som om hon redan tidsmässigt är där. Genom att ställa frågor ledsagar hon Lotta i hennes framtidsvision och hjälper henne att leva sig in i situationen.

Eva hjälper till med att måla upp lite ramar, bildar lite situationer att fästa visionen vid.

– Det är tio år från nu. Det är fredagskväll, du är på väg hem från jobbet. Var bor du?

Lotta tänker efter.

– Jo, jag är på väg i bilen... jag är tillbaka i Skåne. Jag är tillbaka i Skåne.

Att Lotta kom från det sydliga landskapet var inget Eva hade behövt tvivla på. Lotta fortsätter beskriva hur hon är på väg hem. Hon är på väg hem till familjen. Pojkvännen är nu en äkta man och de har barn. De har flyttat tillbaka till Skåne och bor en bit utanför Malmö. De bor i en villa med fin utsikt. En sluttning ner mot sundet, havet glimrar i diset på avstånd. Lotta jobbar inne i Lund eller Malmö någonstans i omgivningarna. Hon tänker sig in i att hon nu sitter i bilen på väg hem och

reflekterar över sin arbetsvecka i bilen. Veckan som gått har varit oerhört stimulerande, allting har fungerat jättebra. Eva märker hur Lotta målar upp bilden för sitt inre.

– Vad har hänt under den här veckan?

Eva frågar. Lotta är tyst ett tag. Sedan börjar hon prata. Hon ser framför sig att hon har varit ute och rest, det har varit roligt och hon har fått träffa nya människor från lite olika länder, Frankrike, Tyskland, Holland. Ja, hon har definitivt varit ute och rest, men hon har inte varit borta så länge, två dagar kanske. Hon vill inte vara borta från familjen så mycket.

– Vad jobbade ni med? undrar Eva.

– Vi skapade någonting, det var kreativt.

Eva fortsätter att ställa frågor för att göra bilden lite klarare. Hur såg det ut? Vilka är det hon jobbar med? Hur var det? Eva försöker få en bild växa fram av det som Lotta värdesätter.

Idag är Lotta distriktschef i detaljhandeln, men här sysslar hon mer med kreativt arbete och mer internationella kontakter.

– Vad finns det mer som gör dig nöjd med den

*”Eva fortsätter att ställa frågor för att göra bilden lite klarare.”*

här veckan? Vad har du gjort i övrigt? frågar Eva.

Hon har också skrivit rapporter och analyser – skapat något själv. På det hela har hon haft ett väldigt omväxlande arbete, där hon har fått jobba med olika saker. Eva börjar få en uppfattning av Lottas vision. Under samtalet skriver Eva ner lite stödord på ett papper hon har i sitt knä. Eva vet att det inte är någon bra idé att skriva ner allting som klienten säger. Dels skulle klienten då känna sig iakttagen, el-



ler avlyssnad, dels skulle inte Eva kunna koncentrera sig tillräckligt på samtalet själv utan tappa lite av kontakten med klienten. Istället blir det ett antal nyckelord, men hon skriver ner dem ordagrant med de formuleringar och ord som Lotta använder. På Evas papper står det bland annat:

- *internationella kontakter*
- *skapande*
- *kreativt*
- *omväxlande*

Olika uppdragsgivare kanske, tänker Eva. Hon frågar vidare:

– *Vad gjorde du nästa dag, efter resan?*

Lotta kommer fram till att hon är chef över en grupp kreativa människor. Eva och Lotta diskuterar hur människorna i gruppen är. Eva tar Lotta tillbaka till hemfärden igen. Hon närmar sig huset med utsikt över sundet. Man och två barn väntar på henne hemma.

Eva hjälper Lotta här att forma den här framtidsbilden så tydligt som möjligt, så att den blir innehållsrik och *verklig*. Eva ställer frågor: *Vad har Lotta sett? Var har hon varit? Hur kändes det? Vilka människor var där? Vad hörde hon?*

Det gäller att konkretisera situationen för att skapa en tydlig minnesbild. Ett verkligt minne.

Eva ber Lotta komma tillbaka till 2009 och hon märker att Lotta nästan gör det motvilligt. Hon lyckades verkligen leva sig in i sitt drömscenario. De fortsätter att prata om den bild som Lotta skapat sig i huvudet. Bilden klarnar en aning. Eva för ett resonemang med Lotta. Var skulle bilden kunna finnas i ett verkligt sammanhang? Vilka sätt finns det att realisera den här bilden? Lotta tänker efter.

– *Jo, när jag tänker på det, jag är nog konsult.*

– *Jag har olika kunder, några hemma och några utomlands.*

Eva frågar mer.

– *Vad är det du erbjuder dina kunder?*

Lotta hjälper sina klienter som är detaljhandlare att skapa detaljhandelskoncept. Medlemmarna i hennes team är specialiserade inom olika områden. Hon är med och utvecklar framtidens detaljhandelskoncept, så kan det vara! Inom ljud- och filmmedia och böcker med alla de utmaningar från Internet och nedladdning och elektroniska böcker som finns. Vart ska branschen ta vägen? Hur ska butiksmiljöerna se ut? Här skulle hon vilja ligga i framkant, se vad som händer i världen, skapa framtidens koncept.

### *”Hon lyckades verkligen leva sig in i sitt drömscenario”*

När samtalet börjar närma sig sitt slut känner Eva att de har kommit långt med målbilden.

– *Se till att du sparar den i ditt huvud nu!* uppmanar hon Lotta.

Eva förklarar att de får fortsätta vid ett annat tillfälle att diskutera hur Lotta ska förverkliga sin vision. Hur ska detta balanseras mot dagens situation? Det kanske går att förena det med hur hon utvecklas i sitt nuvarande jobb? Eva bestämmer sig för att använda en enkel liten teknik innan de avslutar. Eva håller ut båda sina händer med handflatorna uppåt. Hon ber Lotta att göra likadant.

– *I ena handen har du din framtidsbild.*

Hon visar på vänster hand.

– *Och i den andra handen har du din nuvarande situation, där du håller på att utvecklas i ditt jobb.*

Eva frågar:

– *Om du för ihop vänster och höger hand... vad händer då?*

Lotta reflekterar över detta. Hon kan mycket väl se att om hon utvecklas på det nuvarande jobbet kommer detta successivt ta henne till framtidsvisionen.

Eva vet sedan tidigare att när hon ser till hela människan, brukar det gå att få delarna att hänga ihop. Det behöver inte uppstå några konflikter.

– *En helt fantastisk övning!* sammanfattar Lotta. De småpratar litegrann om det ena och andra, innan det är dags att avsluta mötet. Eva tackar Lotta för ett bra arbete och ger sig sedan ut i vimlet i gallerian.



# Betydelsen av visioner och långsiktiga mål

Ett mål definieras som "en beskrivning av ett framtida önskat tillstånd" (Hilmarsson, 2006). Eftersom framtiden börjar nu och fortsätter en bra bit därefter följer logiskt att mål existerar på olika nivåer. Från de allra mest långsiktiga målen ner till kortsiktiga åtgärder på en göra-lista. Klienten behöver både de långsiktiga och de kortsiktiga målen för att ta sig framåt. Beskrivningen i boken börjar med de långsiktiga målen och begreppet vision. Mål i termer av mätbara, konkreta, tidssatta har sin plats i beskrivningen av handlingsplaner i kapitel 11.

Ofta är målformuleringen den största utmaningen för klienten. Klienten är inte van vid att tänka i termer – *Vad vill jag?* När människor gör det blir det ofta ganska slätstruket och varken speciellt långsiktigt eller utmanande. Just här finns för många klienter en av de största vinsterna med coaching – att faktiskt få tid att reflektera i lugn och ro över vart hon/han vill komma. Dessutom får de tillfälle att göra det tillsammans med en person som lyssnar, stödjer och utmanar. Klienten får möjligheten att "ta ut svängarna" och våga litet mer.

För många chefer i affärlivet är tiden för reflektion en bristvara. Coaching har fått sin innebörd av engelskans coach – ett sätt att förflytta människor. Klienten behöver då veta svaret på frågan:

– *Vart vill jag komma?*

Ordet vision betyder "syn" och associationen är att klienten ska se den framtida önskade situationen framför sig. Visionen frambringar en bild i huvudet. Ordet vision har också nå-

got storslaget över sig, och dess syfte är också att inspirera klienten. Visioner är knutna till kärnvärdena (se kapitel 6). Visionen är ett tillstånd när personens kärnvärden uppfylls. Begreppet vision används ofta för något som är lite vagt i konturerna och kanske obestämt i tiden. Här införs därför begreppet visionsmål för att beteckna ett långsiktigt mål som byggs på en vision, men som i egenskap av mål har en tydligare form.

Att formulera ett visionsmål är avstampet för coachingen. Hur visionsmål och andra mål bör formuleras för att kunna tjänstgöra som detta avstamp diskuteras längre fram i kapitlet. Först beskrivs på vilket sätt visionsmål spelar en viktig roll inom affärscoaching.

Det finns flera skäl till varför det är så viktigt att hjälpa klienten att formulera visionsmål.

## Visionsmål innebär för klienten:

- En övergripande målsättning som ger den långsiktiga inriktningen – fungerar som en kompass för klienten
- En riktning som knyter an till klientens kärnvärden
- Skapar kraft och energi
- Utmanar klienten att tänk "stort" och "fritt"

Den stora saknaden hos många människor kommer inte av att de inte fullt ut lyckas nå sina mål. Den beror istället på att de upplever att de inte har ett meningsfullt mål eller en vision att sikta mot.

## Begrepp

**Vision** – Mental bild av ett önskat framtida läge

**Visionsmål** – Mål som bygger på en vision och som har större inslag av rationella konturer än vad visionen har

**Långsiktigt mål** – Mål som är ytterligare mer konkretiserade än visionsmålen

**Utmana** – Coachen förmår klienten att gå utanför sin komfortzon – stretcha

**Mål** – Resultatet av en handlingsplan. Behandlas i kapitel 11 Handlingsplan

**Associera** – Metod där klienten "går in i" ett önskat läge. Skapar ett "mentalt minne". Används för att öka motivationen och energin.

## Resursstark

Det är genom att se och komma i kontakt med sin långsiktiga vision som klienten blir resursstark. Klienten får en bild som hon/han kan plocka fram när det tar emot och känns arbetssamt. Livet blir något mer än bara summan av alla kortsiktiga handlingsplaner och "måsten". Det finns ett "större" mål att arbeta mot.

När klienten formulerar sina långsiktiga och banbrytande mål märks det också som en glädje och en klarhet. Banbrytande mål finns hos många människor som en känsla, kanske som en oro. När de kommer ut i ljuset och formuleras i ord får klienten möjlighet att använda dem för att ta långsiktig kontroll över sitt liv.

## Prioriterar

Coachen hjälper klienten att identifiera sina långsiktiga mål. Många människor har inte tagit sig tiden att göra det utan styrs av kortsiktiga planer (handlingsplaner). Faran är då att klienten "vaknar upp" en dag och inser att livet gått utan att hon/han gjort det som egentligen är viktigt.

Var livet bara det här? Vad hände med alla mina drömmar?

## Håller riktningen

Genom att klienten blir medveten om sina långsiktiga mål blir det enklare för henne/honom att prioritera. På så sätt ökar sannolikheten för att nå målen. Utan en långsiktig inriktning är det lätt att bli ett "offer" för andra människors planering och prioriteringar. Klienten kan även ställa olika beslut och prioriteringar i relation till sina visionsmål.

Vad har du gjort den senaste månaden för att komma närmare din vision?

## Kärnan

När klienten synliggör sina långsiktiga mål för sig själv försäkras hon/han sig på ett medvetet plan om att det finns en samstämmighet mellan de olika aspekterna av livet. Är målen i arbetslivet i linje med familjesituationen? Den och andra frågor blir enklare att belysa när de långsiktiga målen har lyfts fram i ljuset och blivit tydliga.

Coachen hjälper klienten att hitta dessa svar genom att fråga: – *Vad innebär målet att bli VD för ett internationellt företag för din vision för din familj? Hur påverkas din arbetskarriär av...?*

## Utveckla visionsmål

### Associera in i visionen

En generell regel är att coachen hjälper klienten att *associera* in i ett önskat tillstånd. Det innebär att coachen hjälper klienten att med alla sinnen uppleva hur det önskade tillståndet/visionen känns, låter, ser ut, luktar.

Visionen tar form av en film som klienten ser framför sig. I filmen ser klienten sig själv i det önskade läget – i visionen. För att associera tar klienten ett steg in i filmen och med alla sinnen upplever visionen – precis som om den var på riktigt. Alla dessa sinnesförnimmelser hjälper klienten att komma ihåg visionen. Klienten har sedan tillgång till bilden i sitt minne när hon/han behöver återkoppla till den.

Olika människor är benägna att använda olika sinnen. Vissa människor "ser" saker medan andra "hör". Några "känner". Coachen är uppmärksam på hur klienten fungerar. När bilden ska skapas används alla sinnen för att associera. Lukten är viktig. Dofter ger människor starka déjà-vu-upplevelser.

### Exempel:

En klient har en bild av sin framgång som går ut på att han flyger sitt eget flygplan högt uppe i luften med en hänförande utsikt. Med coachens hjälp kommer klienten fram till att lukten av flygbränsle är ett ankare för visionen.

När klienten har associerat in i det framtida läget ett antal gånger kommer hon/han att kunna uppleva visionen som ett riktigt "minne av framtiden". Det kommer att öka kraften i hennes/hans strävan att komma dit. Coachen hjälper sedan klienten att bevara detta minne så att klienten lätt kan hitta det framöver, vid behov.

### Exempel:

– *Var ska du förvara den här bilden/filmen så att du hittar den när du behöver den?*

– *Jag stoppar in den här i huvudet.*

– *Hittar du den lätt då?*

– *Ja!*

Olika sätt för coachen att hjälpa klienten identifiera sin vision/sina långsiktiga mål illustreras i Verktyg 8:1 *Beskriv framgången som en vision*, Verktyg 8:3 *Mirakelfrågan*, Verktyg 8:4 *Pensioneringen*, Verktyg 8:5 *Målsättningsfrågor*.



## Konkretisera visionen



Figur 8:1 Konkretisera visionen. Beskriver hur arbetet startar med att klienten beskriver sin vision som sedan konkretiseras i visionsmål. Utifrån visionsmålen beskriver klienten vad hon/han ska uppnå för att komma fram till visionen.

När klienten skapat sig en *bild* av det framtida läget i sitt huvud – en vision – börjar arbetet med att omforma denna vision till ett visionsmål – en *beskrivning* av det framtida läget. Oftast innebär detta att klienten med coachens stöd uppmanas skriva ner målsättningen på papper. I arbetet med att formulera visionsmålet, har coachen flera viktiga funktioner. Coachen behöver ofta lägga mycket tid på att hjälpa klienten att identifiera och utveckla sina mål. Det finns många verktyg för detta.

Handlingsplanerna är sedan en detaljerad och tidbestämd väg fram till klientens mål/vision. Detta steg behandlas mer utförligt i kapitel 11 *Handlingsplaner*.

### Utmana

En av coachens uppgifter är att utmana klienten. Klienten är duktig - och har alla förutsättningar att bli ännu bättre. Coachen utmanar - eller stretchar - klienten att gå utanför sin komfortzon på flera sätt: Klientens första reaktion blir ofta att det inte är möjligt. Coachen har därför flera olika sätt att utmana klienten att tänka i nya banor.

Tänk om -tekniken:

– *Jag vet att det är omöjligt. Men tänk om det*

*gick – bara fantisera fritt! – vad skulle du då sätta upp för mål för dig själv om tio år?*

Ändra perspektivet:

– *Om du redan hade ökat omsättningen 10 % vad skulle då ditt nästa steg bli?*

Förkorta tidshorisonten:

– *Vad skulle du behöva göra för att prestera lika mycket på halva arbetstiden?*

– *Vad skulle du behöva göra för att nå det här målet om två månader istället för om två år?*

### Olika formuleringar

Coachen hjälper klienten att formulera sina visionsmål och andra mål så att de blir starka och utmanande.

Det finns olika sätt att formulera ett mål.

Problemorienterat mål:

Det är vanligt att klienten beskriver målet i förhållande till olika problem, med fokus på vad hon/han *inte önskar* - i stället för vad hon/han *vill*.

Exempel

– *Jag vill inte vara nervös när jag pratar inför en grupp.*

Den typen av mål är nära nog omöjliga för klienten att associera in i. De kommer inte att ge

kraft utan blir mer en källa till oro och obehag för klienten. Coachen hjälper klienten att omformulera målet på något av nedanstående sätt.

Resultatorienterat mål:

Klienten beskriver vad hon/han vill uppnå i form av ett resultat.

Exempel

– Jag vill vara lugn när jag talar inför en grupp.

Generiska mål:

I stället för att beskriva slutresultatet formulerar klienten målet i form av egenskaper eller beteenden som hon/han vill förbättra. Det är då viktigt att klienten lyckas identifiera just de egenskaper/beteenden som leder till slutmålet.

Exempel

– Jag vill vara en fängslade talare

Förebild:

Klienten beskriver sitt mål som något som någon annan redan uppnått. Detta är en typ av projektion, en metod som också används för att arbeta med klientens kärnvärden (se kapitel 6)

Exempel

– Jag vill kunna prata som Martin Luther King.

Som om:

Klienten förflyttar sig i tiden som om hon/han redan hade nått målet.

Exempel

– Om jag hade nått mitt mål skulle jag känna mig lugn och förväntansfull inför mitt framträdande.

Coachen hjälper klienten att omformulera problemen till positiva målbilder. Coachen upprepar inte klientens första negativa formuleringar – eftersom coachen då skulle ha "sanktionerat eller godkänt" dem. I stället

omformulerar coachen direkt de negativa formuleringarna till positiva mål.

Verktyg 8:2 *Mål/Resultat* visar hur detta går till.

### Klienten uttrycker sig positivt

Positiva mål ger energi och skapar handling. Negativa uttryck har motsatt effekt.

– Jag vill sluta vara så slarvig.

När klienten uttrycker sig så skapar hon/han en bild inom sig själv som slarvig. Det som klienten uppmärksammar genom att verbalt uttrycka får hon/han också mer av.

– Jag vill ha mitt kontor så ordnat så allt är på rätt plats och jag kan hitta dokument snabbt när jag behöver dem.

När klienten formulerar det positivt på det här sättet får hon/han en helt annan bild inom sig. Hon/han ser det ordentliga kontoret framför sig och kan inom sig njuta av den ordning och reda som råder där.



### Utmanande och realistiska mål

Klienten ska sätta mål som är uppnåeliga men inte för lätta. Mål som är för lätta eller för svåra blir inte motiverande. När klienten har lyckats nå ett mål ska coach och klient först fira tillsammans och sedan dra erfarenheter-na och sätta nästa mål litet högre.

### Påverkbart

Klienten ska ha kontroll över det som krävs för att nå målet. Hon/han ska kunna påverka att det uppnås. Målformuleringen bör därför börja med orden:

Jag ska...

Klienten kommer säkert att behöva hjälp från andra. Men det är hennes/hans uppgift att säkerställa att hon/han får det stöd och den hjälp som behövs för att nå målen.

### Tidsbestämt

Ofta rekommenderas det att klienten sätter tidsramar för målen. Dels används detta för att utmana klienten och höja prestationen, dels är tiden ofta en avgörande faktor i de sammanhang där klienten verkar. Med ett slutdatum på det övergripande målet går det också lättare för klienten att tidsmässigt stega sig tillbaka till dagens situation när hon/han utformar handlingsplanen.

Ibland är det svårt att sätta en exakt tidpunkt för uppfyllandet av ett långsiktigt mål. Det kan till exempel handla om vissa långsiktiga mål som rör ändrat beteende eller personliga egenskaper. Det är ingen mening med att tvinga fram deadlines när det inte går att göra en rimlig uppskattning av tidsåtgången. Då riskerar klienten att uppleva en rad besvikelser över spräckta tidsplaneringar, snarare än att bli motiverad av tidspressen. Vissa saker måste få ta sin tid. Kanske går inte dessa mål

att uppfylla inom ramen för coachingen.

Även om ett mål är svårt att tidsbestämma går det däremot ofta att tidsbestämma delmålen och sätta upp tider för uppföljning. På detta sätt blir det tydligt att arbetet med att nå målen går framåt.

### Stöd och support

Stöd och support definieras som allt som hjälper klienten att nå sina mål. Till exempel andra människor, pengar, saker, förebilder och naturligtvis de egna starka sidorna. Det ökar motivationen och tron på att nå målet om klienten gör en lista över de resurser hon/han har tillgång till.

### Stämmer med klientens hela situation

Visionen och målen behöver stämmas av med klientens hela situation. Kommer hon/han att förlora något viktigt när målet förverkligas? Vad behöver klienten försaka när hon/han strävar mot visionen? Vad kommer att krävas för att nå målet?

Kort sammanfattat:

Är det värt ansträngningen och uppoffringen att nå målet?

### Klienten behöver bestämma sig – och inte bara hoppas

Mål som klienten inte är beredd att genomföra har ingen verkan – de utgör bara ett störningsmoment. Målen ska vara väl förankrade inom klienten så att hon/han är fast beslutade att nå dem.

Verktyg

För att kontrollera motivationen ställer coachen frågan:

– Hur viktigt är det för dig att nå målet – på en skala från 1 till 10?

I Verktyg 8:6 *Preciseringsmall* illustreras hur klienten blir medveten om sin egen relation till målen.

### Hitta tillbaka till visionen och visionsmålen

Klienten tappar ibland kontakten med sitt långsiktiga mål och återfaller till att bli händelsestyrd i sitt agerande. Coachen hjälper då klienten att komma tillbaka till bilden av visionen. En skicklig coach lär klienten att göra detta själv – utan coachens hjälp eller uppmaning. Den bild som klienten har skapat i sitt huvud och de associationer som klienten har gjort till bilden är klientens redskap för att hitta tillbaka till visionen och påminna sig själv om visionsmålet. Verktyg 9:2 *Stärka visionen och målbilden* beskriver ett sätt att göra detta.

### Från långsiktiga mål till konkret handlingsplan

Utifrån visionen och de långsiktiga målen arbetar sedan coach och klient tillsammans för att hitta vägar att förverkliga dem. Detta arbete beskrivs i kapitlen 9 *Stöd och Hinder*, 10 *Alternativ* och 11 *Handlingsplaner* där det används en annan innebörd av begreppet *mål* vilken innebär att dessa ska vara konkreta, tidssatta och mätbara.



## Uppföljningsmötet

När Eva kommer in på Hannas kontor är det tre veckor sedan det senaste mötet när Hanna hade varit i upplösningstillstånd över konflikten mellan anhöriga och personal. Sedan dess har det hela rätt ut sig, i alla fall så bra som det var möjligt. Det är den vanliga Hanna som Eva möter idag. Kanske är hon rent av lite extra stärkt av att ha klarat av den besvärliga situationen för snart en månad sedan.

Eva och Hanna slår sig ner och kommer ganska snabbt in i arbetet. Uppföljningen i form av en mini-360° visar att Hanna inte riktigt har nått så långt som hon hade föresatt sig. Med Hannas medgivande har Eva pratat med några inblandade för att skapa en bättre bild själv. Två frågor i uppföljningen är på tapeten. Det handlar om huruvida Hanna:

1. tar tillvara hela Tallbackens kompetens genom att delegera på ett bra sätt.
2. organiserar sin egen arbetssituation på ett effektivt sätt

När det gäller den översta frågan om att delegera har Hanna satt målet till en åtta. Tidigare i coachingen tog hon sig ganska snabbt upp från utgångsläget på fyra till en sexa. Sedan dess har hon inte riktigt lyckats lyfta från den nivån, och alltså inte heller i den här uppföljningen. Hanna har flera gånger sagt att hon ska anstränga sig lite mer, men det verkar som om hon inte lyckats i slutändan.

Hanna verkar förvånad över resultatet. Hon tycker att hon har försökt, säger hon. Eva föreslår att de ska fortsätta att titta lite på Hannas agerande i ledningsgruppen, eftersom det är ett underområde som de valt ut tidi-

gare. Eva har dessutom träffat flera av personerna i gruppen. Ledningsgruppen består av avdelningsföreståndarna, en ekonomiansvarig, en arbetsterapeut, en distriktssköterska och Hanna själv.

*”Tidigare i coachingen tog hon sig ganska snabbt upp från utgångsläget på fyra till en sexa.”*

Eva ber Hanna att föreställa sig hur det ser ut när hon jobbar med ledningsgruppen på ett optimalt sätt.

*– Tänk dig att du har ett av dina möten med din ledningsgrupp? Spela upp mötet för dig själv och berätta vad som händer!*

Eva ber Hanna att ha de uppsatta målen i bakhuvudet. Hur ser det ut med rollfördelningen, med att fördela arbetsuppgifter, vem gör vad?

Hanna börjar lite trevande att återge situationen. Det blir mest i generella ordalag. Eva vill att Hanna ska konkretisera lite mer och ställer därför stödfrågor. Vem har föreberett dagordningen? Vem har kallat till mötet? Eva bombarderar inte Hanna med alla frågor på en gång, utan låter var och en sjunka in och starta en tankeprocess hos Hanna. För att hon inte ska hamna i en försvarsställning vill Eva inte pressa Hanna i det här läget. Risken finns att Hanna upplever det som att alla runt omkring henne är missnöjda med hennes nuvarande prestationer och att hon inte kommer framåt. Sådana tankar skulle kunna göra att Hanna känner sig utsatt och hamnar i ett resurssvagt tillstånd – inte att rekommendera! Eva har under åren utvecklat en känsla för när det är läge att utmana klienten



Eva Affärscoachen



och när det är bäst att låta bli. I denna situation känner hon definitivt att det är bäst att gå varligt fram. Att utmana klienten handlar om att få klienten att sträcka sig lite längre och sätta ambitiösa mål, inte att utsätta klienten för förhör. Klientens prestationer i en coachingrelation sker ju i huvudsak *mellan* samtalen med coachen.

Vad Eva strävar efter nu är att hjälpa Hanna att formulera en arbetsuppgift åt sig själv. Hon fortsätter fråga Hanna: Vem leder mötet? Hur ser punkterna ut på mötet? Vem rapporterar om de olika punkterna? Eva märker att Hannas svar i stort sett mynnar ut i en beskrivning av dagens situation. Det landar hela tiden i att det är Hanna själv som sammankallar, som sätter agendan, som styr mötet. Hon verkar inte riktigt ha reflekterat över hur hon skulle kunna ta nästa steg framåt.

Eva rundar av övningen eftersom hon märker att de inte kommer framåt. Hon frågar istället Hanna om hon till nästa gång kan ställa samman en beskrivning av hur ett gruppmöte bör se ut.

– Vill du titta på en mall som du skulle kunna använda? frågar Eva.

Hanna tycker det verkar vara en bra idé. Till sammans börjar de skissa fram två kolumner på ett pappersark – en för hur det ser ut i dag och en för hur det ska se ut när Hanna nått sina mål. Eva hjälper också Hanna att ta fram ett antal frågor som ska besvaras för nuläge och framtida läge: Vem sammankallar? Vem sätter dagordningen? Vem skriver protokoll? osv. Eva lägger till:

*”Eva rundar av övningen eftersom hon märker att de inte kommer framåt.”*

– Jag vill också att du svarar på frågorna: När du har uppnått den här arbetsfördelningen,

*vad kommer du att uppleva för förändring? Vad kommer dina medarbetare att uppleva för förändring?*

Eva skriver dit frågorna längst upp på pappret.

Hon frågar sedan Hanna om hon känner att hon behöver mer information från något håll för att gå vidare. Hanna kommer fram till att hon vill veta vad det egentligen är intressenterna vill att hon ska göra för att förbättra sina värden, för att ta sig till en åtta. Fem personer har fyllt i mini-360°-kartläggningen. Att träffa alla fem tror Eva skulle bli för mycket.

– Jag vill att du väljer ut två personer som du skulle vilja prata med. säger Eva.

Hanna funderar lite och kommer fram till två avdelningsföreståndare. Ska de träffa bägge på en gång? Eva förelår att de delar upp det på två möten. På detta sätt kommer inte de två personerna att färgas av varandra lika mycket och diskussionen har förutsättning att bli mer öppen.

– Det låter som en bra idé, tycker Hanna.

*”Hanna ska ta in informationen och tacka för sig.”*

– Jag tror också att jag lättare kommer att ta till mig det de säger då.

Eva vet sedan tidigare att det oftast är mer konstruktivt att bli bedömd av en person i taget. Om de som bedömer är fler än en hamnar klienten i en utsatt situation. De kommer fram till att Eva ska vara med för att, som alltid, ta ansvar för processen; få diskussionen att flyta på och se till att det inte låser sig. Hannas uppgift är att lyssna och ställa följdfrågor. Eva betonar att det är viktigt att hon inte ifrågasätter det som personerna säger. De måste känna att de kan få utveckla sina resonemang i fred utan att behöva försvara dem. Hanna ska ta in informationen och tacka för sig.

– Är det någon du tycker att jag skulle kunna ringa? frågar sedan Eva.

– Så att vi får lite mer input.

Hanna ger Eva tillåtelse att ringa till distriktsköterskan och ställa lite frågor. Honom har Eva än så länge inte pratat med.

Eva sammanfattar dagens möte. Uppgiften närmast för Hanna blir att boka in mötena med avdelningsföreståndarna och fylla i arket med nuläge och framtidsläge.

På väg från Tallbacken känner sig Eva försiktigt positiv. Det kommer nog att lossna snart för Hanna, tänker hon. Det viktiga nu är att Hanna behåller sin motivation att utvecklas. Kanske ska de nästa gång gå igenom visionen en gång till, så att Hanna känner vad hon har att vinna på att genomföra de två förändringarna.







## Diskussionsfrågor

### Kapitel 8 Vision och långsiktiga mål

1. Ge exempel på olika sätt att beskriva ett mål.
2. Vad kännetecknar ett bra mål i coachingen?
3. Vad är skillnaden mellan mål och vision?
4. Ge några exempel på hur coachen använder skalsättning som ett verktyg.
5. Hur hjälper coachen en klient att på ett tydligt sätt levandegöra sina mål och sin vision?
6. Ge exempel på hur coachen hjälper sin klient att identifiera sitt/sina långsiktiga mål.
7. I *Vidgade vyer* hjälper Eva Lotta att formulera en vision. Vad är det den kan ge, som inte de kortsiktiga målen i coachingen ger – mer än en lång tidshorisont?
8. I *Vidgade vyer* får Lottas fantasi mycket spelrum – men ändå inom vissa ramar. Vad är poängen med att välja ”på väg hem från jobbet en fredagskväll” som startscenario – istället för till exempel ”Du sitter på ditt kontor och arbetar?”
9. I *Uppföljningsmötet* verkar visionsövningen inte fungera riktigt som Eva hade hoppats. Vad blir lösningen istället?

# Verktyg

## Kapitel 8 Vision och långsiktiga mål

- 8:1 *Beskriv framgången som en vision*
- 8:2 *Mål/Resultat*
- 8:3 *Mirakelfrågan*
- 8:4 *Pensioneringen*
- 8:5 *Målsättningsfrågor*
- 8:6 *Preciseringsmall*

### Verktyg 8:1

## Beskriv framgången som en vision

### Syfte

Att hjälpa klienten att skapa en bild av framgången som upplevs med alla sinnen – syn, hörsel, lukt, känsla = en vision

### Steg 1

Coachen ber klienten tänka sig in i att det är 10 år framåt i tiden.

### Steg 2

Coachen ber först klienten att beskriva hur situationen ser ut om tio år ("idag" eftersom klienten har levt sig in i situationen 10 år framåt i tiden) när klienten har uppnått precis det hon/han önskar. Coachen ställer frågor som hjälper klienten att beskriva hur "bra" ser ut.

Coachen ger klienten tid att associera in i bilden av framgång.

- *Hur känns det?*
- *Vad ser annorlunda ut?*
- *Var ligger kontoret?*
- *Vad hör du?*
- *Vad ser du?*

### Steg 3

Coachen ber sedan klienten att beskriva de viktigaste milstolparna på vägen till framgången.

- *När nådde du den milstolpen?*

Det underlättar för klienten om coachen hjälper till genom att anteckna. Coachen kan till exempel rita upp en tidslinje på en stor tavla eller ett blädderblock. Det ger en bra överblick för klienten.

### Steg 4

När klienten är klar med beskrivningen ber coachen henne/honom att betrakta resultatet och reflektera över det. Klienten får möjligheten att ändra, lägga till eller ta bort.

### Steg 5

Utifrån resultatet ovan börjar klienten nu arbeta med att ta fram en mer konkret handlingsplan. Hela kedjan fram till handlingsplan sker normalt inte vid samma tillfälle.

## Verktyg 8:2

## Mål/Resultat

**Syfte**

Verktyget ger ett stöd för klienten att på olika sätt formulera om problem till mål.

**1. Identifiera ditt problemområde (Vilket problem vill du förändra?)**

Mitt problem är att jag

**2. Problemoriterat**

Jag vill sluta med/undvika

**3. Resultatoriterat (Vad är motsatsen till problemet?)**

Jag vill i stället

**4. Förebild (Vem är redan kapabel att göra/vara som du vill?)**

Jag vill vara/agera som

**5. Generiskt resultat (Vilka egenskaper/kvaliteter vill du ha mer av?)**

Jag vill ha mer

**6. Som om (Om du redan hade nått ditt resultat, vad skulle du göra mer av?)**

Om jag redan hade nått mitt resultat skulle jag

## Verktyg 8:3

## Mirakelfrågan

**Syfte**

Att få klienten att leva sig in i att hon/han har lyckats. På detta sätt skapar klienten ett "minne av framtiden" och det blir därför lättare att tro på att det är möjligt – att våga hoppas.

**Hur?**

Coachen ställer följande frågor till klienten: Anta att det inatt - medan du sover - inträffar ett mirakel! Miraklet består i att när du vaknar i morgon har du redan nått ditt resultat och alla dina förväntningar och förhoppningar har infriats!

**1. Vad är det första du märker när du vaknar?****2. Vad är det första din familj märker?****3. Vad är det första dina arbetskamrater märker?****4. Vad är det första dina kunder märker?****5. Vad gör du annorlunda?**

Klienten beskriver detta med så många sinnen som möjligt, d.v.s. Vad ser du/de? Vad hör du/de? Vad känner du/de? Om jag redan hade nått mitt resultat skulle jag...

## Verktyg 8:4

## Pensioneringen

### Vilken bild vill du lämna efter dig?

#### Syfte

Formulera långsiktiga mål. Vad är viktigt för klienten i ett längre, större, perspektiv? Scenariot med pensionering kan ersättas med till exempel 60-årsfest för att även inkludera privata aspekter av klientens liv.

#### Hur?

Coachen ställer följande frågor till klienten:

- Föreställ dig att du går i pension här och nu och att du ska ha en stor fest. Alla du vill ska komma är där (oavsett om det är möjligt eller inte, oavsett om de lever eller inte).

- Kom ihåg – de pratar om dig när du har uppnått det du vill!
- En efter en reser sig dessa personer upp och håller ett tal och pratar om dig och vad du åstadkommit.
- Tänk nu efter. Vad vill du att de säger om/ till dig? Vilka egenskaper säger de att du har? Vad säger de om det viktigaste du har uppnått under ditt liv?
- Kan du se en röd tråd i deras beskrivning – vad är kärnan i den?

Person	Vad säger personen?

## Verktyg 8:5

## Målsättningsfrågor

#### Syfte

Verktyget ger ett stöd för klienten att identifiera och på olika sätt formulera sina långsiktiga mål.

1. Vilka är de fem saker som betyder mest för dig i ditt arbetsliv?
2. Skriv ned de tre viktigaste målen i ditt arbetsliv. Du har 30 sekunder på dig.
3. Vad skulle du göra om du vann 100 miljoner kronor i morgon?
4. Vad har du alltid velat göra men inte vågat i karriären?
5. Om du tittar tillbaka på ditt arbetsliv hittills – när har du känt den största tillfredsställelsen och glädjen?
6. Vilken dröm skulle du våga drömma om du visste att den kunde förverkligas?

## Verktyg 8:6

# Preciseringsmall

**Syfte**

Verktøget ger ett stöd för klienten att komma till insikt hur viktigt målet/visionen är för henne/honom.

1. Jag ska uppnå (beskriv målet resultatriktat)

2. Är det min målsättning?

Ja, helt och hållet

Både och

Ja, till stor del

Nej, egentligen inte

3. Vad är det med detta mål/vision som är viktigt för mig – vad leder det till?

4. Är mitt önskade mål/resultat över huvud taget möjligt?

Ja, till 100%

Jag vet inte

Ja, till stor del

Nej, antagligen inte

5. När jag når målet – hur kommer det påverka andra områden i mitt liv?  
Positivt/negativt.

a.

b.

c.

## Verktøj 8:6 (forts.)

6. Är målet/resultatet värt besväret, pengarna och tiden?

Ja, definitivt

Jag vet inte

Ja, till stor del

Nej, egentligen inte

7. Jag kommer att uppnå mitt resultat (tidpunkt)

8. Så här kommer jag att känna mig och det här kommer jag att uppleva när jag nått resultatet

9. Andra människor kommer att uppleva detta när jag nått resultatet

De ser:

De hör: