MTÜ Eesti NLP Instituut
Reg nr 801686 82
Supeluse 26, Pärnu

Eesti NLP Instituut

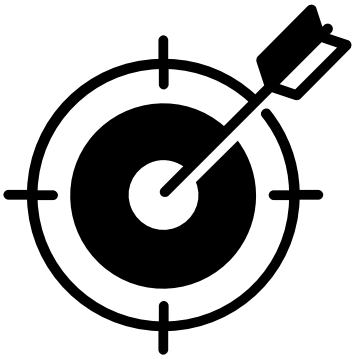
KÜSIMUSMÕTLEMINE JA ARENGUVESTLUSTE LÄBIVIIMINE

2022

Ave Eero

www.nlpinstituut.ee
eeroave@gmail.com

Koolituse eesmärk



Koolituse eesmärk

on täiendada oma töövahendite komplekti küsimusmõtlemise töövahenditega ja analüüsida vestlusprotsessi juhtimise võimalusi.

ÕPIVÄLJUNDID

- analüüsida vestluse fookuse otstarbekust ja küsimuste eesmärki;
- eristada kaasavat ja teenivat juhtimist traditsioonilisest;
- demonstreerida eesmärgipärast küsimuste kasutamist;
- valida vestlusprotsessi juhtimiseks sobivad meetodid.

1.

2.

3.

4.

?

Sinu isiklik eesmärk

Mida tahad peale koolitust teisiti teha?

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

Leia keegi, kes ...

- Jaluta ruumis ringi ja esita kohalviibijatele küsimusi, mis aitaksid välja selgitada, millisesse ruutu võid kellegi nime kirjutada.
- Leia igasse ruutu vähemalt üks nimi.
- Nimed võivad korduda.

on arenguvestlust juhtinud _____	**on osalenud arenguvestlusel** _____	**kahtleb arenguvestluse tulemuslikkuses** _____
esitab häid küsimusi _____	**suudab hoida vestluses selget fookust** _____	**on hea kuulaja** _____
on teinud vestluse juhtimisel vigu _____	**on esitanud mõne kasutu küsimuse** _____	**on kogenud, kuidas vestluspartner teda ei kuula** _____
jagab häid nõuandeid _____	**on uudishimulik** _____	**on õppimisele avatud** _____

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

Leia keegi, kes ...

- Jaluta ruumis ringi ja esita kohalviibijatele küsimusi, mis aitaksid välja selgitada, millisesse ruutu võid kellegi nime kirjutada.
- Leia igasse ruutu vähemalt üks nimi.
- Nimed võivad korduda.

on arenguvestlust juhtinud _____	**on osalenud arenguvestlusel** _____	**kahtleb arenguvestluse tulemuslikkuses** _____
esitab häid küsimusi _____	**suudab hoida vestluses selget fookust** _____	**on hea kuulaja** _____
on teinud vestluse juhtimisel vigu _____	**on esitanud mõne kasutu küsimuse** _____	**on kogenud, kuidas vestluspartner teda ei kuula** _____
jagab häid nõuandeid _____	**on uudishimulik** _____	**on õppimisele avatud** _____

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

KAASAV JA TEENIV JUHTIMISFILOSOOFIA

★★★★★

Juhi põhifookus **inimeste kasvamise toetamisel**, juht ise pigem tagaplaanil. Juhi peamisteks töövahenditeks on arutelu, küsimusmõtlemine, tunnustav avastamine.

★★★★★

Inimesed on eesmärgi saavutamise vahendid, juhi roll väga suur. Juhi peamisteks töövahenditeks on kontrollimine, premeerimine, karistamine.

TRADITSIOONILINE LÄHENEMINE JUHTIMISELE

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

Millistest peamistest põhimõtetest juhina lähtud?

Mis on sinu põhieesmärgid vestlusprotsessi juhina?

Mida vestlusprotsessis vajab sinult töötaja?

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

ARENG

●○○ **A**nna definitsioon

Mida tähendab arenguvestlus?

●○○ **R**easta kasud

Mis kasu on arenguvestlusest

- juhile,
- töötajale,
- organisatsioonile?

●○○ **E**esmärgista

Mis on arenguvestluse peamine eesmärk?

●○○ **N**audi sobivat raamistikku ja vali vestluse formaat

Millistele valdkondadele arenguvestluses keskenduda?

●○○ **G**enereeri küsimusi ja juhi protsessi

Kuidas arenguvestlust tulemuslikult läbi viia?

Kuidas arengut toetada?

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

ARENGUVESTLUSE OLEMUS

Kuidas arenguvestlust mõtestad?

ARENGUVESTLUS KUI VÕIMALUS

Arenguvestlus kui võimalus juhil töötajaga ühine keel leida, töötajat motiveerida, tunnustust avaldada ning selgitada peamised töötaja arengu soodustajad ja pidurdajad.

ARENGUVESTLUS KUI JUTUAJAMINE

Arenguvestlus kui regulaarselt toimuv võrdsel positsioonil jutuajamine, kus juht uurib, mida ta saaks töötajate heaks teha.

? SINU MÄÄRATLUS

? SINU MÄÄRATLUS

ARENGUVESTLUS KUI DIALOOG

Arenguvestlus kui dialoog, milles antakse hinnang töötaja arengule ja arutatakse töötaja ja juhi vastastikuseid ootusi.

ARENGUVESTLUS KUI KOOSTÖÖVESTLUS

Arenguvestlus kui konstruktiivne ja loominguline koostöövestlus, mille tulemusena selgub töötaja individuaalne arengukava.

ARENGUVESTLUS KUI VABAS VORMIS VESTLUS

Arenguvestlus kui vabas vormis vestlus, kus juht ja töötaja annavad tagasisidet töö tulemuslikkuse kohta ja lepitakse kokku edasine tööalane tegevus- ja arenguplaan.

ARENGUVESTLUS KUI REGULAARNE, ETTE VALMISTATUD VESTLUS

Vestlus, kus arutatakse:
töötaja töötulemusi;
järgmise perioodi eesmärke;
koolitusvajadust ja arenguvõimalusi.

ARENGUVESTLUS KUI TÖÖTAJATE MOTIVEERIMISE JA TAGASISIDE ANDMISE VORM

ARENGUVESTLUS KUI ARVAMUSTE VAHETUS

Arenguvestlus kui arvamuste vahetus, mis viib üksteise parema mõistmiseni, suurendab juhi ja töötaja töötahet ja toetab töömotivatsiooni.

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

ARENGUVESTLUSE OODATAV TULEMUS

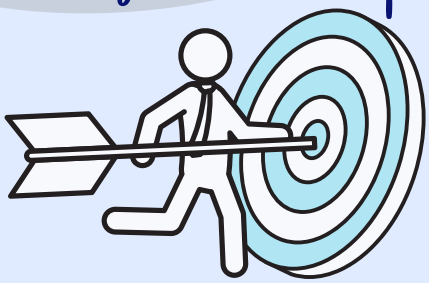
Mis kasu arenguvestlusest saab?

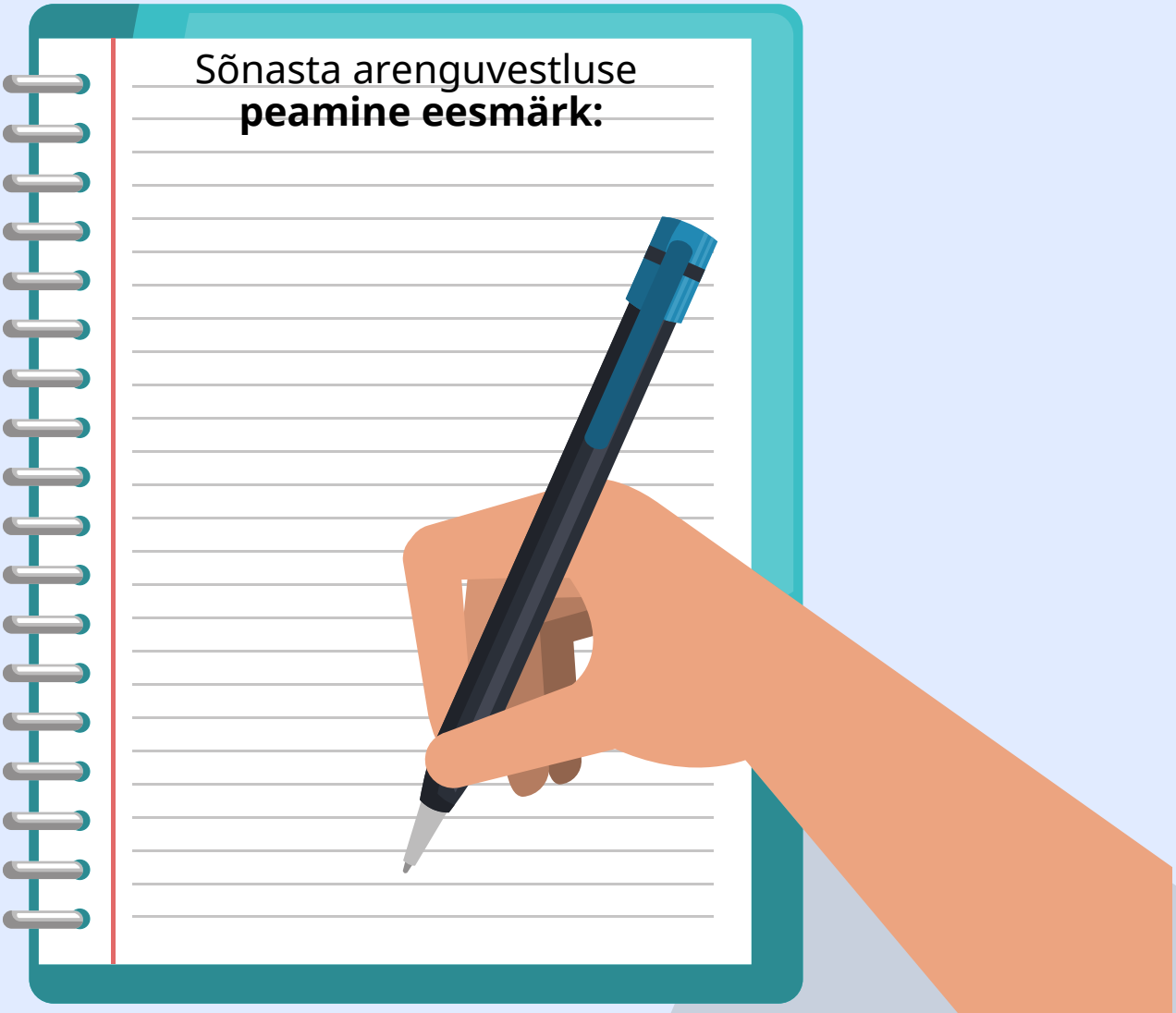
	Töötaja	Juht	Organisatsioon
Millist kasu ootan juhina?	innustus ja usk, et olen vajalik ja head tööd teinud	omavahelise koostöö ja usaldusliku kontakti süvendamine	üldise mikrokliima ja koostöö paranemine
	selgus ja kindlus organisatsiooni arengusuundades	töötajapoolsete ootuste väljaselgitamine	töömotivatsiooni tõus
Millist kasu ootan töötajale?	kõrvaltvaade toimunule ja järgmise perioodi planeerimine	töötajate arenemisvajaduste ja -võimaluste määratlemine	töötajate arengupotentsiaali rakendamine
	vastastikuste ootuste, ülesannete, vastutuse ja volituste piiride täpsustamine	töötajate turvalisustunde suurendamine informeerimise abil	organisatsiooni strateegia ja töötajate eesmärkide vahelise seose tugevnemine
Millist kasu ootan org-le?	ideede saamine töö täiustamiseks, reservide väljatoomine	tagasi- ja edasiside andmine, et töötaja teaks täpselt, mis hästi ja mida teisiti	reservide väljatoomine
	pingete ventileerimine	enda areng juhina, oma töö täiustamine	lahendamist vajavate probleemide väljaselgitamine

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

ARENGUVESTLUSE EESMÄRK

Mis on arenguvestluse peamine mõte?





Arenguvestluse peamine mõte on innustada töötajat ja juhti edasi liikuma, õppima, paremaks saama ja arenema.

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

ARENGUVESTLUSE RAAMISTIK JA FORMAAT

ARENGULE SUUNATUD RAAMISTIK

Raamistik aitab valida, millele vestluse käigus keskenduda.

ARENGUVESTLUSE FORMAAT

1.TÖÖ SISU JA TÖÖTAMISE VIIS

2.INIMENE, tema maailmapilt ja väärtused

3.SUHTED

TÖÖ SISU, TÄHENDUS JA TULEMUSED

KÜSIMUSED

1.Käivitav küsimus:

2.JMV küsimus:

3.Fookusküsimus:

4.Aluse või "ime"-küsimus:

5.Uudishimu küsimus:

6.Strateegiline küsimus:

7.Õppimise küsimus:

TÖÖTAMISE VIIS JA POTENTSIAAL

ENESEHINDAMINE, TAGASI- JA EDASISIDE

INIMENE ISE VÄÄRTUSED,ARENGUPLAAN

KÜSIMUSED

1.Käivitav küsimus:

2.JMV küsimus:

3.Fookusküsimus:

4.Aluse või "ime"-küsimus:

5.Uudishimu küsimus:

6.Strateegiline küsimus:

7.Õppimise küsimus:

SUHTED TÖÖKAASLASED, JUHT-TÖÖTAJA

KÜSIMUSED

1.Käivitav küsimus:

2.JMV küsimus:

3.Fookusküsimus:

4.Aluse või "ime"-küsimus:

5.Uudishimu küsimus:

6.Strateegiline küsimus:

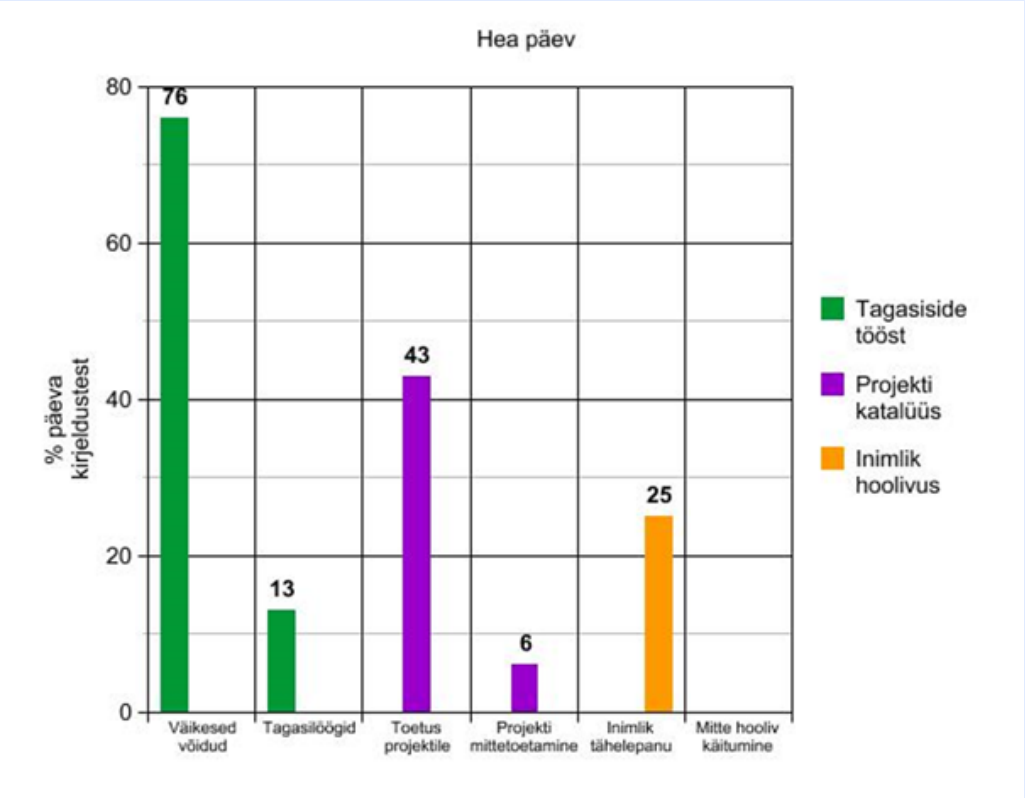
7.Õppimise küsimus:

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

KÕIGE MOTIVEERIVAM TÖÖISU TEKITAJA JA TULEMUSLIKU TÖÖ TEGUR ON TÖÖ ISE!

Allikas: *Teresa Amabile, Steven Kramer, The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work.*
Harvard Business Review Press, 2011

240 inimesega 40 organisatsioonist läbiviidud uuring



- Inimese jaoks kõige motiveerivamat tagasisidet saab anda ... töö ise. Hea päeva kõige mõjukam tegur on **väikesed võidud igapäevatöös**. Juhtide töö on korraldada asjad nii, et inimene oleks enam teadlik oma igapäeva väikestest võitudest.

- Teine oluline motiveeriv tegur inimese jaoks on **toetus konkreetsele tööle** ja demotiveerivaks faktoriks tööd pidurdavad tegevused.

- Kolmas kaalukas motivatsioonitegur on **inimlik hoolivus ja tähelepanu, austus inimese ja tema töö vastu.** Näiteks, kui juht käib küsimas ja huvi tundmas, kuidas läheb või kui juht tunnustab ja kiidab inimest tema isikuomaduste ja pühendumise eest. Motivatsiooni viib alla vähene austus inimese ja tema töö vastu, lugupidamatus, ebaviisakas käitumine, vahele rääkimine, mitte ära kuulamine.

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

Arenguvestlusi kavandades on juhil kasulik luua võimalused nii töötaja kui ka enda enesehindamiseks.

Enesehindamine on protsess, mille kaudu inimesed õpivad jälgima ja hindama omaenda strateegiaid ja saavutusi. See on oskus oma edasijõudmist kõrvalt vaadata ja anda endale avatud isiklik hinnang, et oma tulevast tegevust vastavalt sellele kohandada.

Enesehindamine võimaldab arengu planeerimist ning **õpetab** oma töö analüüsimist ja muutuste juhtimiseks vajalikku oma tegevuse kriitilist vaatlust.

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

KOOSTA JA KATSETA:

LOO ENDALE SOBIV ARENGUVESTLUSE RAAMISTIK JA FORMAAT

RAAMISTIK

Raamistik aitab valida, millele vestluse käigus keskenduda.

ARENGUVESTLUSE FORMAAT

1 .

2 .

3 .

KÜSIMUSED

1 .

2 .

3 .

4 .

5 .

6 .

7 .

ENESEHINDAMINE, TAGASI- JA EDASISIDE

KÜSIMUSED

1 .

2 .

3 .

4 .

5 .

6 .

7 .

KÜSIMUSED

1 .

2 .

3 .

4 .

5 .

6 .

7 .

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

KÜSI JA KUULA.
SINU NÕU POLE NII HEA,
KUI SINA ARVAD.
/MICHAEL BUNGAY STANIER/

KÜSIMUSMÕTLEMINE

Küsimusmõtlemine on oskuste ja töövahendite süsteem, kuidas kasutada küsimusi, et laiendada-avardada oma lähenemisviisi mistahes situatsioonile. */Marilee Adams, 2015/*

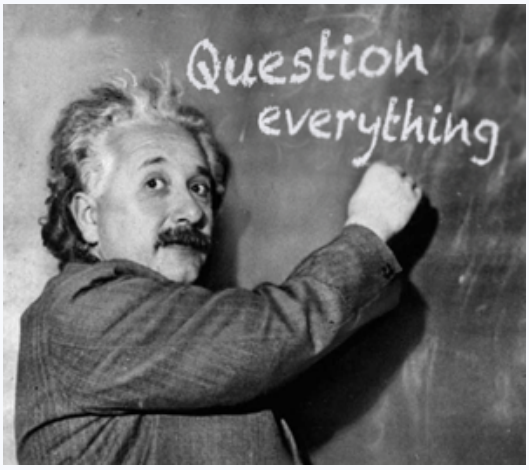
Küsimusmõtlemise töörežiim erineb nõuandja/eksperdi/vastaja/lahendaja/parandaja töörežiimist. Küsimusmõtlemise režiimis tegutsedes jääd uudishimulikuks ja avatuks ja esitad mõned head küsimused ning kuulad ehtsa huviga vastuseid.

Küsimusmõtlemist rakendades lood õppimise momendi vestluspartnerile ja endale. Head küsimused aitavad meil muutuda paremateks vastuste leidjateks.

Ajule ei meeldi vastamata küsimused. Kui sa praegu loed küsimust: Kuidas arenguvestlusi tulemuslikumaks muuta? – siis see küsimus „kaaperdab“ su aju, mis hakkab koheselt vastust otsima.

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

Vastused on **suletud ruumid**
ja küsimused on **avatud uksed**, mis meid sisse kutsuvad.
Nancy Willard



Albert Einstein: „Kui mul oleks tund aega probleemi lahendamiseks ja lahendusest sõltuks mu elu, siis esimesed 55 minutit veedaksin ma, et välja selgitada, millist küsimust on kohane selle probleemi puhul esitada. Teades sobivat küsimust, suudaksin probleemi lahendada vähem kui viie minutiga.“

Kui sa tahad leida
õigeid vastuseid,
esita õigeid küsimusi.
Vanessa Redgrave

Mitte vastus ei valgusta,
vaid küsimus.
Eugene Ionesco

Me elame maailmas,
mille loovad meie küsimused.
David Cooperrider

Otsimine pole midagi enamat ega vähemat kui saada küsimuste esitajaks.
Sam Keen

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

Hea algus võib muuta kõike.

KÜSIMUSE EESMÄRK: kutsuda vastajat minema asja tuumani ja välja ütlema seda, mis on tema jaoks kõige tähtsam.

KÄIVITAV KÜSIMUS

- ***Mis sul*** *(... töö, arengu, suhete jne seoses)* ***meeles mõlgub?***
- ***Mis sulle muret teeb?***

See on avatud, kuid suunatud küsimus - see pole kutse rääkida ükskõik millest või kõigest. See on julgustus asuda kohe selle kallale, mis on põnev, mis paneb muretsema, mis hõivab aja ja tähelepanu. See küsimus ütleb: "Räägime sellest, mis on kõige tähtsam."

Kõige mõjuvam, mis sa saad pärast küsimuse esitamist teha, on vastust tõeliselt kuulata.
OLE UUDISHIMULIK!

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

Esimene vastus, mille saad, on harva parim vastus.

KÜSIMUSE EESMÄRK: leida rohkem ja paremaid valikuvõimalusi.

JMV KÜSIMUS

- ***Ja mis veel?***
  Ja mida sa veel saad teha?
  Ja mis veel sul on hästi õnnestunud?
  Ja mis sulle siin veel probleemiks on?
  Ja mis veel võiks võimalik olla?

"Ja mis veel?"-küsimusel on imelised omadused. Näiliselt pingutusteta loob see mitte millestki midagi palju enamat - rohkem tarkust, rohkem taipamist, rohkem eneseteadvust, rohkem võimalusi.
Selle küsimuse mõjukusel on kolm põhjust:
1) rohkem võimalusi viib paremate otsusteni;
2) sa kontrollid ennast;
3) sa võtad endale aega.
"Ja, mis veel?"- küsimus on küsimuse esitajale suurepärane enesejuhtimise tööriist, mis võimaldab jääda uudishimulikuks ja aitab Nõuandekoletist vaos hoida.

Kiire ja lihtne viis uusi võimalusi esile tuua ja luua.

Eesmärk pole välja tuua tohutul hulgal võimalusi (piisab 3-5 võimalusest). Eesmärk on näha, millised ideed inimesel juba on (samal ajal takistab see sind enda ideedega vahele segamast).

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

Ebamäärasuse ja hägususe hajutamiseks tuleb seada paika fookus.

KÜSIMUSE EESMÄRK: aidata vastajal kiiremini ja täpsemini vastust leida.

FOOKUSKÜSIMUS

- ***Mis siin SINU JAOKS kõige tähtsam on?***
  Kui peaksid valima neist ühe, millega tegeleda, siis milline neist sinu jaoks kõige tähtsam on?

"Teatud olukorras on inimestel lihtsam targutada abstraktsetest asjadest. Fraas "sinu jaoks" suunab küsimuse just sellele inimesele, kellega räägid. See muudab küsimuse isiklikuks ja sunnib vestluspartnerit mõtlema oma osale ja sellele, millele tema peab lahenduse leidma.
Küsimuses sisalduv "sinu jaoks" on täiendav viide isikule ning isiku rõhutamisega kaasnevad suurem areng ja suutlikkus. See aitab vestluse suunata rohkem arenemisele.

Ükskõik kui ahvatlev on rääkida "millestki / kellestki kolmandast", sa pead esile tooma selle inimese osa, kellega sa räägid.

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

Vastutus oma vabaduse eest sünnib teadmisest, mida tahad.

KÜSIMUSE EESMÄRK: aidata vastajal ühenduda oma vajadustega.

ALUSE KÜSIMUS

- ***Mida sa tahad?***
  Mida sa tegelikult tahad?
- **IMEKÜSIMUS:**
  Oletame, et täna öösel, kui sa magad, juhtub ime. Kui sa homme hommikul ärkad, kuidas sa tead, et asjad on äkitselt paremaks muutunud?

Sageli me ei tea, mida tegelikult tahame. Isegi siis, kui sa tead, mida sa tahad, ja sul on piisavalt julgust küsida seda, mida sa tahad, on sageli raske öelda seda viisil, mida kuuldakse ja selgelt mõistetakse.
Kui sa küsid kelleltki: "Mida sa tahad?", kuula ta vastust ja **püüa ära tabada vajadus**, mis on tõenäoliselt selle inimese soovi taga.
"Mida sa tahad?" on erakordselt tugev küsimus. Selle vägi muutub mitu korda suuremaks, kui sa mitte ainult ei esita seda inimesele, kellega koos töötad, vaid vastad sellele küsimusele ka ise.

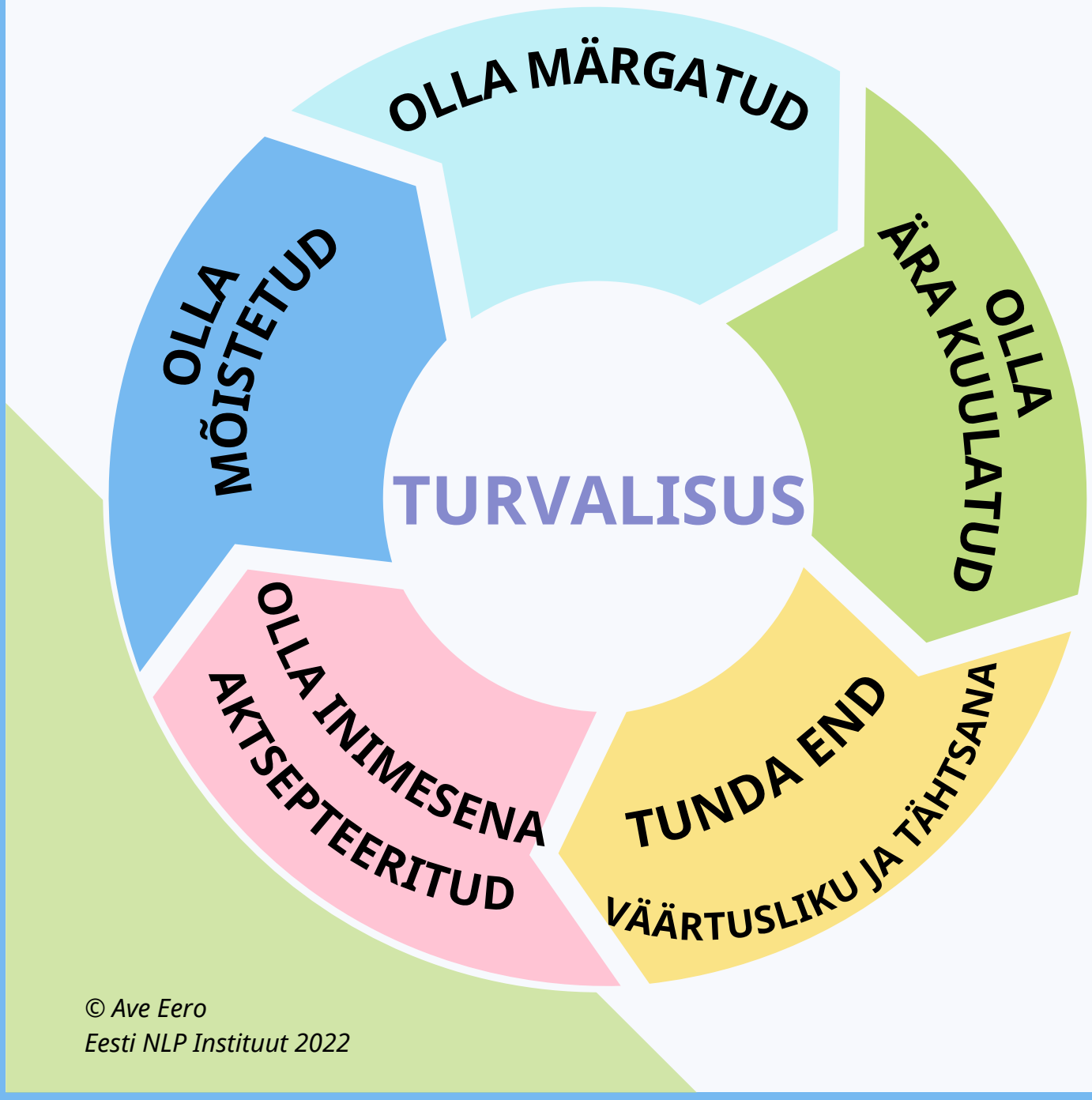
Illusioon, et vestluse mõlemad pooled teavad, mida teine pool tahab, on väga levinud **ja see sätib valmis paljude pettumust valmistavate mõttevahetuste lava.**

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

VAJADUSTE

RATAS

INIMLIKUD VAJADUSED SUHTLEMISPROTSESSIS



© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

Neuroteadlane **Evan M. Gordon** ütleb, et aju töökorralduse põhimõte on **reageerimine riski-ja rahulduse vahekorrale.** Aju vaatleb alateadlikult **viis korda sekundis** sind ümbritsevat keskkonda ja küsib endalt: kas siin on turvaline? Või on ohtlik?

AJU TÖÖKORRALDUSE PÕHIMÕTE

Kui aju tunneb, et ohtu pole, saab ta toimida oma kõige keerulisemal tasandil. Siis on su mõtlemine teravam, sa suudad ebaselget paremini näha ja sellega tegeleda. Sa eeldad, et sind ümbritsevatel inimestel on head kavatsused, ja sa suudad ära kasutada kollektiivset tarkust. Sa oled kaasatud ja liigud edasi.

Kui aju tajub ohtu, reageerib ta hoopis teisiti. Ta läheb tuttavasse võitle-põgene-tardu režiimi. Asjad muutuvad mustaks ja valgeks. Sa eeldad, et „nemad“ on sinu vastu, mitte sinuga koos. Sa ei suuda oma aju piisavalt teadlikult kaasata ning tõmbud tagasi. See pole kaalutletud otsus. Evolutsioonilistel põhjustel kaldume eeldama, et olukord on pigem ohtlik kui ohutu. Meil ei pruugi õigus olla, kuid inimkonna evolutsiooni käigus on edukas ellujäämise strateegia olnud „parem olla ohutus kohas kui kahetseda“. Kui sa pole olukorras kindel, pead seda vaikimisi ohtlikuks ja hakkad taganema.
Kuidas sa saad mõjutada enda ja teiste aju nii, et olukord paistaks kasuliku, mitte ohtlikuna? **Seda mõjutab neli faktorit:**

- **HÕIM**

Kui keegi usub, et oled tema poolel, suurendab see kaasatust. Kui sinus nähakse vastast, siis kaasatus langeb.

- **OOTUS**

Kui see, mis järgmiseks juhtub, on selge, tundub olukord turvalisena. Kui mitte, tundub see ohtlikuna.

- **STAATUS**

Milline on mu staatus hetkeolukorras. Kui tunnen end samatähtsa (või tähtsamana), siis on olukord minu jaoks turvaline. Kui ma tunnen, et sa oled minu staatust kahandanud, tundub olukord mulle vähem turvalisena.

- **AUTONOOMIA**

Kui usud, et sul on valikuid, sa saad kaasa rääkida, siis on keskkond suurema tõenäosusega meelepärane ja seega kaasav. Kui usud, et sul valikuid pole, muutub see keskkond sinu jaoks vähem turvaliseks.
Need faktorid annavad sulle võtme, kuidas mõjutada keskkonda, mis juhib kaasamist. Võimaluse korral arvesta alati neid nelja faktorit. See on kasulik sellele inimesele, kellega sa räägid, ja hea ka sulle endale. Tavaliselt suurendab neid faktoreid küsimuste esitamine ja eriti küsimus: „Mida sa tahad?“ Selle küsimuse esitamine (ja vastuse kuulamine) suurendab ühtekuuluvustunnet, näiteks aitad sa selle asemel, et kellelegi öelda, mida ta peab tegema, tal probleemi lahendada. Sel viisil toimides suurendad sa tema iseseisvuse tunnet – sa eeldad, et ta oskab vastuseid välja pakkuda, ja julgustad teda seda tegema – ja ka tema staatust, sest sa annad talle võimaluse rääkida ja ees minna.

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

Põhilise mõistmine rebib vestluselt maha kõik liigse.

KÜSIMUSE EESMÄRK: aidata inimesel muutuda paremaks vastuste leidjaks.

UUDISHIMU KÜSIMUS

- ***Kuidas ma saan aidata?***
- ***Kuidas ma saan kasulik olla?***

Mida sa minult tahad?
Millised ideed sul on?

Küsimus "Kuidas ma saan aidata?" sunnib esitama otsese ja selge palve. Samas ei luba see küsimus sul arvata, et sina tead, kuidas kõige paremini aidata ja tegevusse sekkuda. See küsimus on ka suurepärane enesejuhtimise tööriist, mis hoiab sind uudishimuliku ja heas mõttes laisana.
Kuidas see küsimus mõjub, sõltub päris palju sellest, millise hääletooniga see esitatakse.
Tähtis on mõista, et saadud vastusest sõltumatult on ka sinul terve rida võimalikke vastuseid. Üks neist on muidugi "Jah". Teine võimalus on vastata: "Ei" ja pakkuda mõni teine võimalus. Lõpuks võid endale pisut aega võtta ja peale olukorra vaagimist oma vastusega välja tulla.

Kui sa esitad uudishimu küsimuse, ütleb teadus, et lisaks paremate vastuste saamisele **peetakse sinust ka rohkem lugu.**

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

Määratledes strateegia valid, mida tegema hakkad ja mida mitte.

KÜSIMUSE EESMÄRK: juhtida tähelepanu sellele, kuidas leida tähelepanu, energiat ja vahendeid selleks, et valik ellu viia.

STRATEEGILINE KÜSIMUS

- ***Kuidas näeb välja täielik pühendumine sellele*** *(ideele, valikule ...)**?***
- ***Kui sa ütled sellele*** *(ideele, valikule ...) "**jah", millele sa siis "ei" ütled?***

Jah ei tähenda midagi ilma **ei**-ta, mis annab sellele piirid ja vormi.

- Mille pead kõrvale jätma või edasi lükkama?
- Milliseid vahendeid sa vajad, et end jah-i poole suunata?
- Milliseid ootusi sa pead haldama?
- Milliseid harjumusi pead muutma?
- Millistest tõekspidamistest enda kohta pead vabanema?

Strateegilise küsimuse esitamine heidab valgust sellele, **mida me kinni hoiame**, seega saame paremini kaaluda, mis tegelikult kinnihoidmist väärib ja **millest tuleks lahti lasta.**

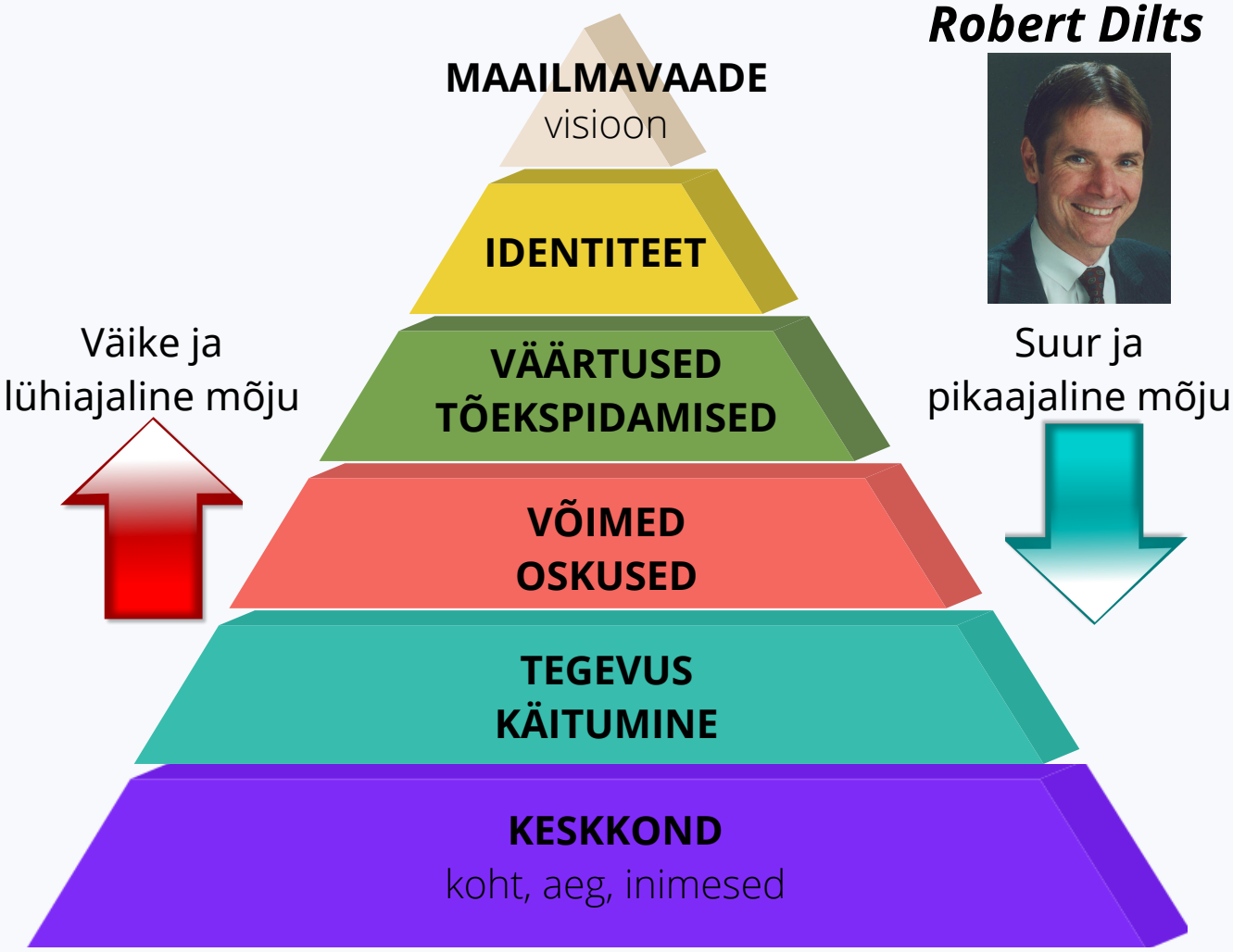
Strateegia tähendab, et tuleb välja valida see, mida mitte teha.
Michael Porter

Millegi kasuks otsustamine on eelkõige loobumisotsus.

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

ARENGU JA MUUTUSTE TASANDID

Robert Dilts



Arengu ja muutuste tasandite mudel pakub süsteemset raamistikku teabe kogumiseks ja korrastamiseks.

Strateegilist küsimust: "***Kui sa ütled sellele*** *(ideele, valikule ...)* ***"jah", millele sa siis "ei" ütled?"*** *saab rakendada erinevatele muutuste tasanditele:*
Millisel tasandil tehtud valik paikneb?

- *Millest tuleb sul keskkonna tasandil (aeg, inimesed, kohad) loobuda?*
- *Mille tegemine tuleb sul lõpetada?*
- *Millist oskust / võimet sa ei saa rakendada?*
- *Millistest tõekspidamistest tuleb sul lahti lasta?*
- *Milline väärtus jääb tagaplaanile?*
- *Millisest enesekohasest uskumusest tuleb sul loobuda?*
- *Millise visiooni jätad kõrvale?*

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

Küsimus aitab õppimisvõimalust luua.

KÜSIMUSE EESMÄRK: suunata tähelepanu õppimise momentidele.

ÕPPIMISE KÜSIMUS

- ***Mis sinu jaoks kõige kasulikum oli?***
- ***Mida sa sellest vestlusest kõige väärtuslikumaks pead?***

Mida sa tahad sellest meelde jätta?
Mida sa oled pärast meie viimast kohtumist õppinud?

Küsimus: "Mis sinu jaoks kõige kasulikum oli?" tabab märki vähemalt kuuel viisil:

1. **See eeldab, et vestlus oli kasulik.** Tarkus tuleb üles leida ja seda saad teha siis, kui võtad pisut aega ja mõtled räägitule.
2. See palub inimest tuvastada **Üks Suur Asi**, mis oli kõige kasulikum.
3. Küsimusele lisatud "sinu jaoks" muudab selle **isiklikuks ja subjektiivseks.**
4. See **annab sulle tagasisidet**.
5. **See on õppimine**, mitte hindamine.
6. See **meenutab inimestele, kui kasulik sa neile oled**.

Inimesed ei õpi, kui sa neile midagi räägid.
Nad ei õpi tegelikult ka siis, kui nad midagi teevad.
Nad hakkavad õppima, uusi närviradu looma alles siis, kui neil on võimalus meelde tuletada ja selle üle, mis just juhtus, järele mõelda.

Kui esitada küsimus ja inimene suudab ise sellele vastuse leida, säilib leitud vastus mälus palju paremini kui kuuldud nõuanne.

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

ÕPPIJA JA ARVUSTAJA KÜSIMUSED

Carol Dweck

KINNISTUNUD MÕTTEVIIS ehk jäävusmõtteviis: teatud võimed ja oskused
pole arendatavad.
EDENEMISMÕTTEVIIS ehk juurdekasvumõtteviis: kõik võimed ja oskused
on arendatavad.

Inimese arengu peamine mõjutaja on mõtteviis.

Marilee Adams

ARVUSTAJA (kohtumõistja, hindaja) ja **ÕPPIJA küsimused:**

Arvustaja küsimuste aluseks on ükskõikne või hindav või süüdistav või jäik suhtumine, erinevusi mittetunnistav ja eeldusi / oletusi kaitsev fookus. Tähelepanukeskmes iseenda vaatenurk.

Õppija küsimuste aluseks on aktsepteeriv, paindlik, kohanduv ning mitteteadmist ja erinevusi väärtustav suhtumine. Esmane fookus **uudishimu**. Eelduseid / oletusi peetakse küsitavaks. Arvestatakse erinevaid vaatenurki.

EDENEMISMÕTTEVIISI ÄRGITAVAD ÕPPIJA KÜSIMUSED

- Millise mõtteviisi vallandavad sinus ebaõnnestumised?
- Kuidas saad ebaõnnestumisest õppida?
- Millise mõtteviisi vallandab sinus kriitika?
- Kuidas saad kriitikast õppida?
- Millise mõtteviisi vallandavad sinus lahkarvamused?
- Mida saad lahkavamuste puhul õppida?
- Milliseid võimalusi sul on õppimiseks ja arenemiseks?
- Kuidas saad luua endale õppimiskogemusi?
- Kuidas saad olla vähem kaitses oma vigade suhtes?
- Mida saad teha, et su areng jätkuks?

Milline on sinu jaoks parim õppija küsimus, mille saad endale praegu esitada?

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

5 sõrme täpsustamise mudel

John Grinder

3. KESKMINE SÕRM

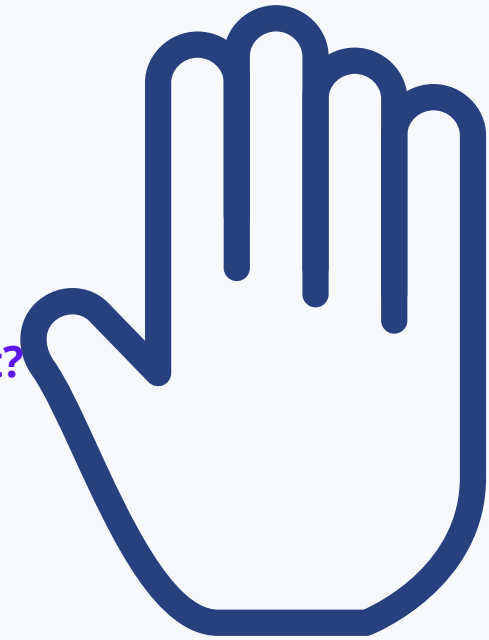
TÄPSUSTAMATA TEGUSÕNA

Kuidas täpselt?

2. NIMETISSÕRM

TÄPSUSTAMATA NIMISÕNA

Kes / mis (keda/mida) täpselt?



4. NELJAS SÕRM

SUNDIJAD PIIRAJAD

Mis juhtuks, kui sa ei ...? Mis takistab?

1. PÖIAL

MÕÕDUPUUTA VÕRDLUSED

Millega võrreldes?

5. VÄIKE SÕRM

KÕIKEHÕLMAV ÜLDISTUS

Kas tõesti kõik? Kas tõesti alati?

✂ Lõika läbi harjumus täita teise jutus olevad infotühimikud (rääkijast tulenevad **kustutamised**, **moonutamised**, **üldistamised**) enda oletuste ja eeldustega.

Täpsusta **ESITA TÄPSUSTAVAID KÜSIMUSI, ÄRA EELDA!**

PÜÜAN ... (*midagi teha*)	**PROOVIN** ... (*midagi teha*)	**KATSUN** ... (*midagi teha*)	**ÜRITAN** ... (*midagi teha*)

ARUTLE: Mis on iga täpsustatava kategooria küsimuse eesmärk?

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

KÜSIMUSMÕTLEMISE RAKENDAMISEL

VÄLDI:

- Ära alusta vestlust **"lobisemise tangoga"**, vaid jäta sissejuhatus ära ja esita kohe küsimus.
- **Keela Nõuandekoletisel sekkumast** ja vestlust kaaperdamast: ära torma pakkuma ideid, soovitusi ja võimalikke edasiliikumise teid.

ENESEVAATLUSÜLESANNE: Jälgi end ühe päeva jooksul ja vaata, mitu korda vallandub sul soov nõu anda.
(Beckmani ja Frankeli 1984.a. uuring leidis, et arstidel kulus keskmiselt 18 sekundit, et patsientide jutt katkestada ja oma soovitustega lagedale tulla.)

- **Ära sega vahele.**
- **Ära räägi palju.**
- Ära kasuta **retoorilisi ja võltsküsimusi:**
  "Oled sa mõelnud sellest ...?"
  "Kuidas oleks ...?"
  "Kas sa kaalusid ...?"
  Lõpeta küsimärgiga lõppevate nõuannete pakkumine.
- **Väldi miks-küsimusi:** valel toonil esitatuna suruvad need vastaja kaitsesse või pakuvad liigseid üksikasju.
- **Ära esita "Kas?"-küsimusi.** Kas-küsimus nõuab jah / ei vastust, see ei anna ülevaadet, vaid küsib lihtsalt hinnangut.
- **Väldi esitatud küsimusele järgneva vaikuse täitmist** teise küsimusega või sama küsimuse uuel viisil kordamisega või soovituse või lihtsalt mõttetute sõnadega.
- **Väldi tähelepanu hajumist:** kui su tähelepanu hajub (mida see teeb), siis too see vestluse juurde tagasi ja hakka uuesti kuulama.
- **Ära mõista inimese üle kohut** ega anna hinnanguid

KASUTA:

- **Esita üks küsimus korraga.** Ainult **üks**. Ja oodates vastust ära ütle sõnagi.
- Kui sa tead, milline küsimus esitada, siis **asu asja juurde ja esita see.**
- **Ole uudishimulik** ja **ole ehe**.
- **Ole kaasatud ja huvitatud.**
- Esita "Ja mis veel? küsimust mitu korda (3-5 korda), kuniks saad vastajalt reaktsiooni: "Rohkem pole siin midagi." või tunned, et vestlus kaotab energia.
- **Tunnusta vastuseid** noogutades heakskiitvalt ja lühidalt kommenteerides, näiteks *"see on suurepärane"*.
- Kasuta küsimustes **fraasi *"sinu jaoks"***.
- Alusta küsimust sõnaga **"mis", "mida", "kuidas"**.
- Vajadusel **mahenda küsimusi**. Küsimusi saab pehmendada lisades küsimuse ette:
  "Siirast uudishimust küsin ..."
  "Lihtsalt, et ma teaksin, küsin ..."
  "Et ma paremini aru saaksin, küsin ..." "Et olla kindel, kas ma sain õigesti aru, täpsustan ..."
  "Võin ma küsida ..."
- **Kuula vastust tõeliselt.** Kõige mõjuvam, mida saad pärast küsimuse esitamist teha, on olla uudishimulik ja vastust tõeliselt kuulata.
- **Ütle inimese tingimusteta väärtuslikkusele alati "jah"**, ka siis, kui ütled tema ettepanekule "ei".
- **Innusta** ja **anna teada, et sa kuulasid ja kuulsid**, mida inimene ütles.

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

Loo arenguvestluse stsenaarium

ETTEVALMISTUS

Mis on vaja läbi mõelda?
Kuidas töötajat vestlusele tulekuks häälestada?

AJA JA KOHA VALIK

Kus?
Millal?

LÄBIVIIMISPROTSESS

Millise raamistiku valin?
Millist formaat läbiviimisel kasutan?
Mida vestlusprotsessis jälgida?

KONTAKTI LOOMINE

Mis aitab kaasa turvalise õhkkonna loomisele?

VESTLUSPROTSESSI JUHTIMINE

Mida teha?
Mida vältida?

TAGASI- JA EDASISIDE, KONTAKTI LÕPETAMINE

Kuidas annan tagasi- ja edasisidet?
Kuidas küsin tagasisidet?
Kuidas lõpetada vestlus töötajat väestavalt?

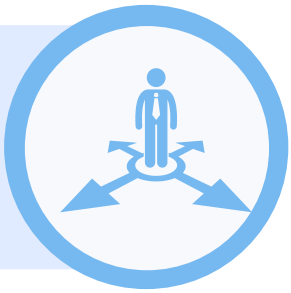
© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

Minu arenguvestluse stsenaarium

ETTEVALMISTUS

AJA JA KOHA VALIK

LÄBIVIIMISPROTSESS



KONTAKTI LOOMINE

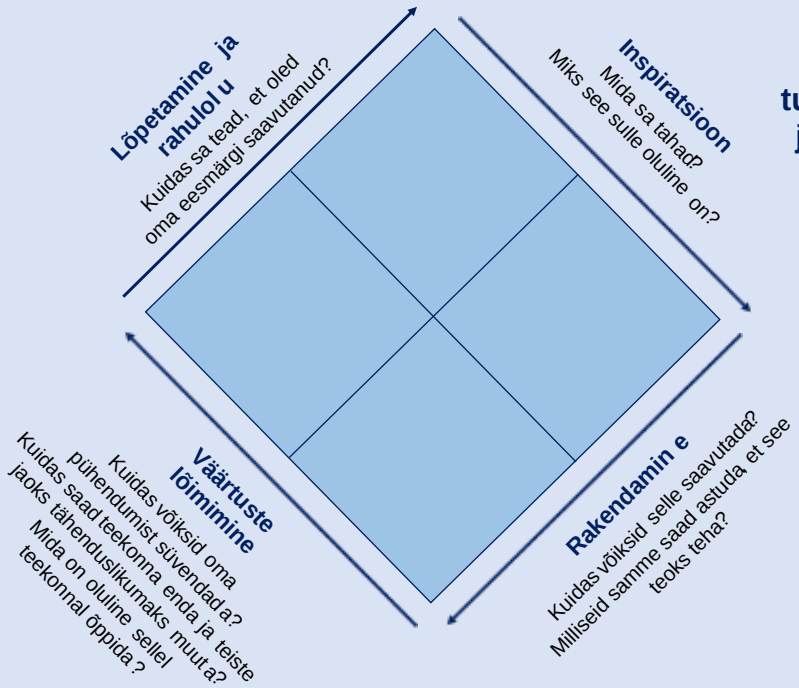
VESTLUSPROTSESSI JUHTIMINE

TAGASI- JA EDASISIDE, KONTAKTI LÕPETAMINE

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

SOOVITU REALISEERIMINE

Mida sa tõeliselt tahad?
Kuidas soovitu ellu viia?

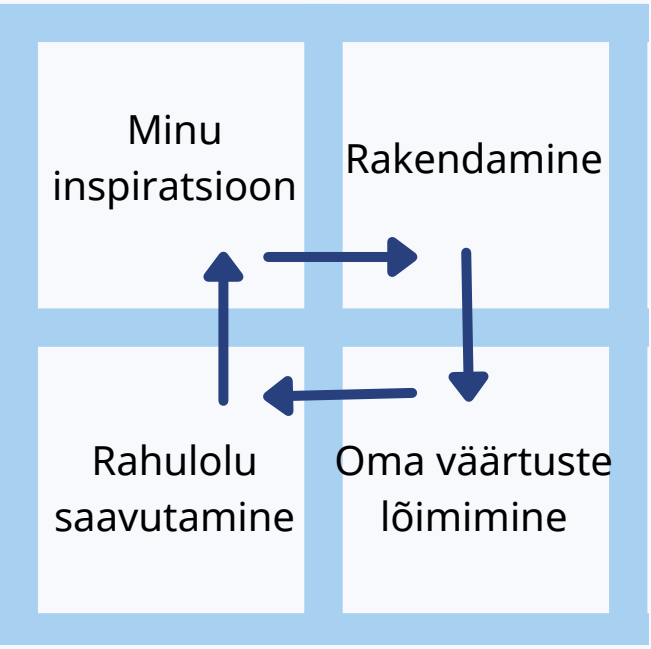


Planeerimise (hingestatud tulevikunägemuse) ja elluviimise neli etappi

Allikas:
Marilyn W. Atkinson, Rae T. Choi, Coachingsamm sammult. Intelligentne Grupp , 2019

ARUTLE:

- Millist inspiratsiooni said?
- Mida tõeliselt tahad?
- Kuidas plaanid soovitu ellu viia?
- Millest saad aru, et sul on õnnestunud soovitud lõpptulemus saavutada?



© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022

Edasiseks uurimiseks

- Marilee Adams, Change Your Questions, Change Your Life: 12 Powerful Tools for Leadership, Coaching, and Life. Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2015

- Marilyn W. Atkinson, Rae T. Chois, Coaching samm sammult. Intelligentne Grupp, 2019

- Warren Berger, A More Beautiful Question: The Power of Inquiry to Spark Breakthrough Ideas. Bloomsbury, 2014

- Charles S Jacobs, Management Rewired: Why Feedback Doesn't Work and Other Surprising Lessons from the Latest Brain Science. Bargain Price, 2009

- Michael Bungay Stanier, Coachingù harjumus. Räägi vähem, küsi rohkem ja muuda oma juhtimisviis igaveseks. Äripäev, 2022

- Michael Bungay Stanieri õppevideod, õppematerjalid, soovitatud raamatud (registreerimisel, tasuta kättesaadavad)
  https://go.mbs.works/tch-vault
- Dorothy Strachan, Making Questions Work: A Guide to What and How toAsk for Facilitators, Consultants, Managers, Coaches, and Educators. Jossey-Bass, 2007

Äripäeva Juhtimiskonverents Coaching 2022 VASTUPANU, 26.05.2022, Noblessneri Valukoda, peaesineja: raamatu "Coaching´u ħarjumus" autor Michael Bungay Stanier

PÕNEVAT AVASTAMIST!

© Ave Eero
Eesti NLP Instituut 2022