



⌚ 3 min. 👁️ 📌 21-03-2014

En god leder stiller gode spørgsmål

Mange ledere tror fejlagtigt, at lederrollen kræver, at de skal vide alt, og spørger derfor ikke deres medarbejdere til råds. De bedste ledere er derimod gode til at spørge. De spørger, når de er i tvivl, og for at blive klogere. Udfordringen er, hvordan du undgår, at spørgsmålene signalerer mistillid og kontrol. Her er ti råd til dig, der gerne vil være bedre til at spørge.

Skribentinfo

[Anders Stahlschmidt](#)

Seniorkonsulent

konfliktmægler og leder af Feedbackinstituttet.dk

For ledere er det vigtigt at stille gode spørgsmål – på en god måde. Både for at blive klogere på, hvordan du skal lede organisationen, men i lige så høj grad for at anerkende og involvere kompetente og vidende medarbejdere bedst muligt.

I en kompleks organisation er det nærmest umuligt at leve op til en ambition om at have alle svarene selv. Hvis man ovenikøbet leder medarbejdere, der ved mere end en selv, og desperat kæmper for at være 'ham eller hende der ved det hele', har man virkelig bragt sig selv i defensiven.

Forestil dig at være en kompetent medarbejder, som aldrig bliver spurgt til råds, men som tværtimod hele tiden selv skal spørge lederen: "Hvad nu? Hvad synes du?" En 'Jeg-ved-bedst-det-hele leder' risikerer let at tage motivationen og initiativet fra sine medarbejdere. Og når hun har forladt lokalet, risikerer hun, at medarbejderne har brug for at lufte deres frustrationer over, at lederen ikke bringer medarbejdernes nyttige viden i spil.

Den, der stiller de væsentlige spørgsmål, har initiativet i kommunikationen og sætter dagsordenen. Som leder kan man angive en retning ved at spørge, og man kan løse problemer på en langt mere konstruktiv måde.

Spørger man på en god og anerkendende måde, kan man involvere og engagere sine medarbejdere. Det er stærkt motiverende for en medarbejder, at lederen har brug for medarbejderens viden og kompetencer.

Undgå at signalere mistillid og kontrol

Udfordringen som leder er imidlertid at undgå at signalere mistillid og kontrol ved at stille spørgsmål. Nogle medarbejdere kan tolke spørgsmålene som om der ligger en ubehagelig skjult dagsorden bagved, og på den måde kan spørgsmålene virke anklagende.

Selv simple og neutrale spørgsmål som "hvad laver du?", "hvornår er du færdig?" og "hvorfor gør du det på den måde?" kan virke anklagende, hvis relationen mellem leder og medarbejder er dårlig. Samtidig kan spørgsmålene også opfattes positivt, og som udtryk for lederens oprigtige engagement, hvis relationen i forvejen er god.

Her er 10 råd til ledere, der vil være bedre til at stille begavede spørgsmål:

1. **Vær nysgerrig.** Gør det til en del af din lederrolle at være videbegærlig og interesseret i dine medarbejdere og deres arbejde. Også selvom det ikke umiddelbart virker vigtigt nu og her. Brug dine kloge medarbejdere som 'rejseguider', når du går på opdagelse i deres faglige områder og syn på opgaverne i organisationen.
2. **Anerkend medarbejdernes viden.** 'Udnævn' medarbejderne til dine eksperter på forskellige områder og fremhæv dem. Vis, at du sætter pris på deres viden. Men husk også at fordele din anerkendelse ligeligt, så ingen føler sig uretfærdigt overset. Der kan være medarbejdere, der ved noget, som du slet ikke er klar over.
3. **Vær opmærksom på spørgsmål, der begynder med 'hvorfor'.** De kan virke kritiserende og anklagende. "Hvorfor har du inviteret ham med til mødet?" "Hvorfor gør du sådan?" Omformulér eventuelt spørgsmålene: "Hvad tænker du, han vil bidrage med på mødet?" eller "Hvilken rolle har du tiltænkt ham?" medmindre du helt bevidst vil have en kritisk tilgang.
4. **Kvitter for det du hører ved at gentage det med egne ord eller ved at reagere på det.** En kvittering fortæller medarbejderen, at du har hørt efter og er engageret. Den kvitterende adfærd er en del af aktiv lytning. Det er i øvrigt også god stil at kvittere for mails.
5. **Forlang at få tingene grundigt forklaret.** Tit accepterer vi, at der er noget vi ikke forstår. Som leder skal du insistere på at forstå. Medarbejderne lærer også af at formidle deres stof til en udenforstående generalist. Gode spørgsmål kan sætte nyt lys på gammel viden. Husk også, at alle kan blive ramt af vidensforbandelse, hvor man glemmer, hvordan det er ikke at vide, det man selv ved.
6. **Brug simple spørgsmål. Formålet med at spørge er ikke at virke klog, men at blive klogere.** Når du stiller åbne spørgsmål, er det godt at opfordre til fortællingen: "Forklar mig lige, hvordan det hænger sammen?"
7. **Vær opmærksom på, hvornår du støtter dialogen, og hvornår du styrer den med spørgsmål.** Du støtter med spørgsmål, der undersøger medarbejderens 'verdensbillede'. F.eks.: "Hvordan oplever du situationen?". Du styrer, når du lægger en præmis til grund for dit spørgsmål, som typisk peger hen imod

en beslutning. F.eks.: "Hvad har du brug for, hvis jeg gerne vil have din rapport allerede om en uge?". Grundregel: Støt når du indsamler viden, styr når du bevæger dig henimod beslutninger og handlinger.

8. **Hvis du fornemmer, at et spørgsmål virker anklagende eller kontrollerende på en uhensigtsmæssig måde, kan du forklare, hvorfor du spørger og hvad du vil bruge svaret til.** "Jeg spørger fordi..." Små afsæt kan også afmontere det aggressive: "Der er noget, jeg sidder og tænker på", "Hvordan kan det være, at...", "Du bliver nødt til at forklare det, så jeg forstår det. Hvad er forskellen på..."
9. **Når du skal løse problemer, så spørg medarbejderne om løsningsforslag.** "Hvad skal der efter din mening til for at løse problemet?" "Hvilke fordele og ulemper ville der være ved den løsning?" At bede om input til løsninger er ikke en falliterklæring for en leder, som nogle fejlagtigt tror. Tværtimod. Det er ikke nødvendigvis det samme at være en usikker leder og en leder, der er i tvivl om noget. Overvej, hvordan en invitation til sparring virker anerkendende for medarbejdere.
10. **Lad være med at stille spørgsmål, der ikke er oprigtige spørgsmål.** Hvis du vil kalde folk tilbage til et møde efter en pause, skal du ikke spørge: "Skal vi gå i gang igen?" Du bestemmer, at mødet skal genoptages, og derfor siger du: "Vi går i gang igen".

[Læs mere i bogen 'SPØRGETEKNIK' af Anders Stahlschmidt og Peter Knoop Christensen. Bogen udkom den 19. marts 2014 i 2. udgave på Akademisk Forlag.](#)

Læs også:

[Jens Arentzens metode](#)

[100 ideer til feedback](#)

[Kritik til chefen - hvordan?](#)

[Lyt for at forstå - ikke for at svare](#)

