



⌚ 4 min. 👁 📌 12-09-2014

# Schein: Sådan stiller du gode spørgsmål

Medarbejderne kan tolke nogle af dine spørgsmål som belærende og bedrevidende. Det hæmmer medarbejdernes åbenhed og relation til dig. For at få åbensindede og hjælpsomme medarbejdere, skal du stille ydmyge spørgsmål. Sådan lyder rådet fra Edgar H. Schein, der i bogen *Spørg*, sætter fokus på fire spørgsmålstyper, som du skal være opmærksom på.

## Skribentinfo

[Sophie S. Sørensen](#)Tidligere praktikant  
Lederweb

I følge Edgar H. Schein, professor emeritus fra MIT Sloan School of Management, skal ledere lære at stille ydmyge spørgsmål. Det giver bedre samtaler og styrker relationen mellem medarbejder og leder. Spørger lederen ikke ydmygt, risikerer hun at kontrollere samtalen i højere grad end hun måske egentligt ønsker. Hvis det sker, kan hun ende med at stå tilbage med ubrugelige svar på sine spørgsmål, fordi medarbejderen mister tilliden til hendes motiver for at spørge.

En af de bedste metoder til at forstå, hvordan man stiller et ydmygt spørgsmål er at sammenligne det med andre former for spørgsmål. Artiklen giver først eksempler på, hvordan man spørger ydmygt. Og derefter giver den tre eksempler på spørgsmål, der er forklædte som ydmyge, men som i virkeligheden kontrollerer samtalen.

Dog har Schein en hypotese om, at man altid vil kunne fornemme om der ligger ægte interesse bag spørgsmålet, uanset hvordan man spørger. Det betyder, at alle typer spørgsmål i princippet kan klassificeres som ydmyge spørgsmål, hvis vel og mærke motivet bag spørgsmålet er oprigtigt.

### 1) Ydmyge spørgsmål: Viser fordomsfri interesse

Når du som leder spørger ydmygt, beder du om information på den mindst fordomsfulde og truende måde.

Du har ikke til hensigt at tage føringen over medarbejderens svar, eller sætte vedkommende i en situation, hvor hun bliver tvunget til at svare på en bestemt måde.

Et ydmygt spørgsmål signalerer, at du accepterer medarbejderen, viser interesse for vedkommende og nærer ægte nysgerrighed for, hvilke tanker medarbejderen gør sig om den konkrete situation. Måden du spørger på afdækker bedst muligt, hvad medarbejderen har i tankerne.

Ydmyge spørgsmål er spørgsmål, som hverken påvirker indholdet af det, den anden har på hjerte, eller måden det siges på.

### **Eksempel:**

Spørg din medarbejder: "Hvad arbejder du med?" Det kan føre til en længere samtale om den konkrete opgave, hvor medarbejderen får en fornemmelse for din oprigtige interesse i hende og opgaven. Det kræver selvfølgelig, at du som leder signalerer interesse og viser omsorg, da falsk interesse vil blive opdaget af medarbejderen, og du vil fremstå som beregnede.

### **2) Diagnostisk spørgen: Den mest almindelige afvigelse fra ydmyg spørgen**

Du starter måske samtalen med et åbent ydmygt spørgsmål, men mister derefter fokus på det ydmyge element, fordi du fortaber dig i en detalje, som interesserer dig. Derfor kommer du til at følge spørgsmålet op med et diagnosticerende spørgsmål. Det sker ofte, når man bliver nysgerrig efter at vide mere om svaret, som medarbejderen har givet, og derfor vælger man at spørge ind til det.

Når du stiller et diagnosticerende spørgsmål, bestemmer du ifølge Schein, kursen for samtalen og tvinger andre til at tænke over noget, de måske ikke havde overvejet. Du skal derfor overveje, om det er det, du ønsker, inden du stiller et diagnostisk spørgsmål. Det er måske ikke ment som at være belærende, men det har en styrende effekt, der påvirker medarbejderens svar.

### **Eksempel:**

Din nysgerrighed løber af med dig, og du vil meget gerne have svar på, hvilken din medarbejder foretog. Derfor spørger du: "Hvad har du hidtil prøvet?" "Hvordan nåede du dertil?" Og "Hvad har du dernæst tænkt dig at gøre?" Disse tre spørgsmål er eksempler på hvordan man styrer samtalen, da der opfordres til bestemte svar.

### **3) Konfronterende spørgsmål: Egne ideer men i form af spørgsmål**

Når du stiller konfronterende spørgsmål introducerer du dine egne ideer i form af nye spørgsmål. Spørgsmålene er stadig baseret på nysgerrighed eller interesse, men nu er det dine egne interesser, du plejer. Det, du er ude efter, er oplysninger, der knytter sig til noget, du ønsker eller overvejer at gøre. Sådanne spørgsmål er på ingen måde ydmyge, da du overtager kontrollen over såvel processen som indholdet af samtalen. Når du stiller spørgsmål på denne måde giver du implicit råd, hvilket vækker modstand hos medarbejderen og gør det sværere at opbygge en relation, fordi medarbejderen føler sig nødsaget til at forklare eller forsvare, hvorfor hun ikke er enig eller gør det, du foreslår.

### **Eksempel:**

Det er konfronterende, når du spørger medarbejderen: "Hvorfor gjorde det dig vred?" Spørgsmålet har allerede konkluderet, at medarbejderen var vred. I stedet for kunne du spørge: "Hvad følte du, da det skete?"

#### **4) Procesorienterede spørgsmål: Fokus på selve interaktionen**

Procesorienterede spørgsmål fokuserer på her-og-nu interaktionen og pauser samtalen for at stille opklarende spørgsmål. Samtalen kan have udviklet sig i en forkert retning og for at rette op på det, kan du stille spørgsmål, der flytter samtalen fokus til selve interaktionen i samtalen.

Styrken i denne type spørgsmål er, at der fokuseres på relationen, og det giver både dig og medarbejderen mulighed for at vurdere, om målet med relationen bliver opfyldt. Det er muligvis også den sværeste metode at lære, fordi vores kultur, ikke genkender det som en normal samtale. Det betyder ikke, at man skal opgive, for spørgemetoden er ofte den mest effektive måde at slippe ud af pinlige eller vanskelige samtaler på, fordi begge parter får mulighed for at nulstille situationen og revurdere og afstemme forventninger.

#### **Eksempel:**

Du kan stille et procesorienteret spørgsmål på en ydmyg måde ved at spørge: "Er vores samtale ved at tage en forkert vending?" eller "Forløber samtalen som du havde forventet?" eller "Bliver samtalen for personlig for dig?".

#### **Spørg kun hvis du mener det**

Ifølge Schein nytter det ikke at prøve på at opbygge mere tillidsfulde relationer ved at stille ydmyge spørgsmål, hvis du har en underliggende tro på, at du alligevel er lidt bedre end den medarbejder, du taler med. Det kan du ikke skjule. Du skal derfor erkende, at du naturligt forfalder til diagnostiske og konfronterende spørgsmål lige som du nemt kan komme til at belære. Det kræver øvelse og disciplin at stille spørgsmålene på den rette måde og bevare interessen for den anden. Ydmyg spørgen begynder med den rette holdning og understøttes dernæst af de spørgsmål, der bliver stillet.

Artiklen er baseret på kapitel 3 i bogen "Spørg – Den ædle kunst at spørge ydmygt i stedet for at belære" af Edgar H. Schein.

Referencer: Edgar H. Schein (2014) Spørg – Den ædle kunst at spørge ydmygt i stedet for at belære, Gyldendal.

#### **Læs også:**

[En god leder stiller gode spørgsmål](#)

[Rigtige spørgsmål skaber innovation](#)

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

