

Indhold

Forord 9

Introduktion 12

- Hvad er et spørgsmål? 13
- Hvad er et godt spørgsmål? 17
- Hvem siger hvad til hvem? 21
- Den, der spørger, leder samtalen 23

1. Hvad er dit motiv? 29

- Værdier og holdninger 31
- Mening og forståelse 33
- Mål og formål 36
- Beslutninger og handlinger 39
- Relationer 42
- Følelser 43
- Konkrete hændelser 46
- Baggrund og historie 48
- Viden 52

2. Magtbalancen og symmetrien 62

- Glidende overgange 68
- Assertiv kommunikation 70

3. Præmis 79

- Vi har forskellige kort over verden 79
- Den fælles præmis 84
- Spørgsmålets retning 91

4. Spørgsmålstyper 93

- Direkte og indirekte spørgsmål 95
- Udvidende spørgsmål 95

Afgrænsende spørgsmål	97
Lukkede spørgsmål	99
Udfordrende spørgsmål	101
Konfronterende spørgsmål	102
Ledende spørgsmål	104
Retoriske spørgsmål	105
At spørge til det konkrete eller det abstrakte	106
Skalaspørgsmål	110
Svar med et spørgsmål	111
Uklare, for lette og for svære spørgsmål	112
Uddybende og opfølgende spørgsmål	113
Indfølelse spørgsmål	114
Hypotetiske spørgsmål	115
Seriespørgsmål	116
Spørgsmål, der begynder med hvorfor	116

5. Klangbunden 124

Kropssprog	125
Samtalens melodi	129
Pausen og tavshed	132

6. Aktiv lytning 134

Lyttestigen	136
Insister på at få svar	138
At modtage spørgsmål	139

7. Samtalens faser og forløb 144

Din forberedelse til samtalen	147
Den narrative model	151

8. Metoder 167

SPIN: sælgerens spørgsmål	167
Gensvar: behandlerens spørgsmål	176
MetaModellen – de sandhedssøgende spørgsmål	183
Coachens spørgsmål	190
Systemisk tænkning og spørgeteknik	199
De anerkendende spørgsmål (AI)	205

Løsningsfokuserede spørgsmål	210
Den sokratiske dialog	216

9. Sådan bliver du bedre til at spørge 221

Middagsselskabet	221
Postulatfattig uge	222
En uge med pauser	222
Se tv på en ny måde	222
Har du talt med dit barn?	222
Dit næste møde	223
Telefontegning	223
Bedekransen	223
Inspirationslisten	223
Relevanstesten	224
Skab klarhed	224
Modtag spørgsmål med et smil	224
Inspirationslisten	224

Litteraturliste 228

Indeks 231

Interview

Ved lægens bord	35
Spørgsmål alene gør det ikke	56
Forhørets anatomi	75
Når toplederen spørger	89
Spørgsmål, der peger fremad	122
Bytte-bytte-købmand	128
Jørgen Torp, talepædagog:	131
De hudflettende spørgsmål	146
Erhvervspsykologens spørgsmål	149
Spørgsmål i ansættelsesinterview	165
Når spørgsmål sælger	174
Nyt syn på kundesamtalerne	180
Gensvarsmodellen i praksis	182

Forord

Hvorfor sidder du nu med denne bog? Er det dit eget eksemplar, eller har du lånt den? Hvad var det, der fik dig til at åbne den? Hvordan har du det egentlig med, at folk stiller dig spørgsmål? Bliver du irriteret, eller oplever du personer, der stiller mange spørgsmål, som mere intelligente end personer, der aldrig stiller spørgsmål? Hvad tænker du nu, hvor du læser disse første lidt mærkelige linjer? Eller ... synes du, de er mærkelige? Accepterer du, at en bog om spørgsmål og spørgeteknik naturligvis må begynde med en række spørgsmål? Har du mon selv behov for at blive bedre til at stille spørgsmål? Vil du vide, hvordan man bruger spørgeteknik til andet end at indhente information, men også til at påvirke andre mennesker? Var det derfor, du åbnede denne bog?

Og hvorfor skrev vi den? Vi kan svare med et ledende spørgsmål: Har det nogensinde været mere påkrævet at mestre kunsten at spørge, end det er nu? Er der mon nogen, der vil bestride, at kommunikation og spørgsmål hænger uløseligt sammen? Lederens evne til at spørge – og spørge *rigtigt* – er en betingelse for succesfuld ledelse. Coaching er blevet et centralt begreb i moderne ledelse, og den dygtige coach stiller mange spørgsmål. Ja, man kunne spørge: Gør han andet end at stille spørgsmål?

Spørgsmål er essentielle i al problemløsning, dels som middel til at tilvejebringe viden, dels fordi spørgsmål kan signalere interesse, engagement og anerkendelse. Spørgsmål kan inspirere og frigive tanker. De kan påvirke langt stærkere, end en konklusion kan. Derfor er det også beskæmmende, så lidt fokus der er på kunsten at spørge. Burde man ikke allerede i folkeskolen lære at stille de rigtige spørgsmål? Er det at kunne spørge ikke mindst lige

så vigtigt som at kunne de rigtige svar? Vi er jo trods alt med fuld fart på vej væk fra den tid, hvor ledere og myndigheder blot skulle informere. Massekommunikation afløses af dialogkommunikation, og envejskommunikationen er snart en truet art, der dog stadig holder reservat i for eksempel bøger. Men hvor længe endnu? Hvis du skriver til os, kan din kommentar måske få indflydelse på næste oplag. Hvem ved?

En samtalepartner, der aldrig stiller spørgsmål, er dødsens ked-sommelig. En chef, der aldrig stiller sine medarbejdere spørgsmål, virker uinteresseret og kommer ufrivilligt til at signalere mangel på anerkendelse.

Begrebet spørgeteknik er måske lidt misvisende. Det at være god til at stille spørgsmål har samme karakter som virtuositet på et musikinstrument: Det kræver indlevelse, og selvom de tekniske færdigheder også er uomgængelige, hvis man vil drive det til noget i musikken, så er der ikke lighedstegn mellem at være teknisk dygtig på en violin og at have den musikalitet, der skal til for at være en rigtig god solist. Og vi har erfaret, mens vi skrev denne bog, at vi ofte har måttet tage en række forbehold for de regler og love, der gælder inden for kunsten at stille spørgsmål. I mange situationer må man simpelthen spørge sig selv: "Gælder den regel nu også i denne situation?"

Mens vi har skrevet bogen her, lød vores arbejdstitel: "Hvornår virker hvilke spørgsmål, hvordan og hvorfor?" Det er det spørgsmål, bogen er et svar på. Det interesserer os især, hvordan man stiller de gode spørgsmål, dem, der har en hensigtsmæssig effekt. Men i det daglige virke vil de fleste opleve, at spørgeteknik indgår som et blandt flere elementer i deres kommunikation. At spørgsmålene spiller sammen med andre former for ytringer. Derfor indleder vi bogen med at opridse, hvad god kommunikation fundamentalt set er. Men efter denne indledning følger bogen i store træk de fire spørgeord i vores arbejdstitel: Hvornår, hvilke, hvordan og hvorfor. Først nogle afsnit om, hvornår eller i hvilke situationer vi stiller spørgsmål. Hvad er vores udgangspunkt for at stille spørgsmål til en given person på et givent tidspunkt, og hvordan er for eksempel magtforholdet mellem den, der spørger, og

den, der svarer? Dernæst: Hvilke spørgsmål stiller vi? Vi giver vores bud på, hvilke spørgsmålstyper der er de vigtigste at kende, og hvad der karakteriserer dem. Og så: Hvordan vi stiller spørgsmålene? Hvilken klang får spørgsmålene i kraft af kropssproget og tonefaldet, hvilken rækkefølge stiller man sine spørgsmål i, og hvordan sikrer man sig i det hele taget at stille spørgsmålene, så de bliver en del af god, nærværende kommunikation og ikke bare en opvisning i, hvor ekvilibristisk man kan formulere sig? Det sikrer man sig ved at lytte. Det sidste spørgeord, hvorfor, svæver forhåbentlig som en rød tråd gennem hele bogen, men i sidste del gennemgår vi en række teoretiske tilgange til spørgeteknik, der i nogen grad besvarer, hvorfor hvilke spørgsmål virker hvordan og hvornår. Nogle af disse teorier er imidlertid beskrevet meget handlingsanvisende og besvarer derfor i højere grad hvordan end hvorfor, men da vores hensigt med bogen her er at gøre dig bedre til at spørge, er det vel ret beset også mere nyttigt at vide hvordan. Derfor afslutter vi da også bogen med en række øvelser og en inspirationsliste, der forhåbentlig er lige til at gå til. Ellers må du skrive og spørge os: info@spoergeteknik.dk.

I researchen til denne bog har vi interviewet en række personer, der bruger spørgsmål i deres professionelle virke, og vi har valgt at bringe uddrag af disse interview som cases rundt om i bogen, hvor de forhåbentlig fungerer som små vinduer til virkeligheden.

Ud over personerne, vi har interviewet, vil vi gerne takke andre, der har bidraget med input og kritiske spørgsmål til indholdet af denne bog. John Øllegård, Karsten Kroman, Bent Bøkmann, Jens Goul, Bo Munk, Henrik Lemke, Mette Bitsch-Christensen, Ingeborg H. Østergaard, Susanne Brinkø, Karsten Simonsen, Hans-Georg Møller (Gorm) og Kirsten Vaupel for input til synopsen og baggrundsmateriale, Anders' navnebror Anders Stahlschmidt, chef for juridisk afdeling i Danfoss, for at stille det spørgsmål, der satte hele ideen om denne bog i gang i et fly på vej til Brasilien ("Hvorfor laver du ikke et kursus for advokater i spørgeteknik?"), og til advokat Dorte Hesselholt, Ret&Råd, der inviterede os med til kurset om psykologien i retssalen.