

# Kunsten at stille kraftfulde spørgsmål – nøglen til produktive relationer og arbejdslyst

*MacMann Berg*

*En mere bæredygtig verden – gennem bedre ledelse*

# Kunsten at stille kraftfulde spørgsmål – nøglen til produktive relationer og arbejdslyst

Psykologisk tryghed, mening og gode relationer er hovedingredienserne i mange opskrifter på det gode arbejdsliv. Vores erfaring er, at det ofte er mere interessant at tale om produktive relationer i stedet for blot gode relationer. I artiklen kan du blive klogere på, hvordan forskellige ingredienser som psykologisk tryghed, kollektiv intelligens og produktive relationer hænger sammen – og hvordan evnen til at stille kraftfulde spørgsmål bliver en nøglekompetence til at skabe en undersøgende bidragskultur med høj grad af mening og arbejdslyst.

*Af Thomas Johansen og Thomas Specht – April 2020*

Psykologisk tryghed er et begreb, der på kort tid erobret spalteplads i artikler, bøger og på konferencer i Danmark og internationalt. Ofte med afsæt i den amerikanske Harvard professor, Amy Edmondsons, forskning i 'Psychological Safety' og 'Teaming' (Edmondson 2017/2019).

Psykologisk tryghed her forstået som den gensidige relationelle tillid og mod, der gør, at vi tør. Tør stille spørgsmål. Tør give udtryk for vores usikkerhed eller tvivl om, hvordan vi f.eks. bedst løser en opgave. Tør udfordre egen og kollegaers praksis og give feedback til hinanden – uden frygt for at blive straffet eller ydmyget. På den måde er psykologisk tryghed en hjørnesteen i forhold til det at skabe både trivsel og produktive relationer, som bidrager til løsningen af den fælles opgave, som organisationen er sat i verden for.

*MacManu Berg*

---

**KUNSTEN AT STILLE  
KRAFTFULDE SPØRGSMÅL –  
NØGLEN TIL PRODUKTIVE  
RELATIONER OG  
ARBEJDSLYST**

*Johansen & Specht  
April 2020*

Ingen organisationer eller virksomheder er sat i verden for at skabe god trivsel. Vi er sat i verden for at løse en opgave og skabe værdi, som andre har brug for. Arbejdsglæde og trivsel er blot et middel til at nå et andet mål.

En afdeling eller en organisation kan godt have en høj grad af trivsel og gode relationer – uden at det fører til resultater i forhold til den opgave organisationen er sat i verden for. Medlemmerne i et team kan godt opleve individuel god trivsel og gode relationer til de andre i teamet, uden at teamet af den grund er et højtydende team, der lykkes rigtig godt med den opgave, som de sammen skal i mål med. Derimod vil det at arbejde for eller bidrage til et meningsfuldt mål eller formål ofte være en central faktor i forhold til god trivsel.

Det rejser nogle indledende spørgsmål, som bliver vigtige at stille, inden vi går videre eller ubevidst gifter os med begrebet 'psykologisk tryghed' eller idealiserer trivsel og gode relationer.

- Hvad er sammenhængen mellem psykologisk tryghed og god performance?
- Hvordan overhovedet skabe og fremme psykologisk tryghed?
- Hvordan sikre at den psykologiske tryghed og det gode samarbejde ikke blot bliver til gode relationer – men først og fremmest produktive relationer, der skaber værdi for den fælles opgave, vi skal lykkes med?

## Fra psykologisk tryghed til bedre opgaveløsning

Med afsæt i forskningen i psykologisk tryghed, højt ydende team, kollektiv intelligens og evnen til at stille spørgsmål vil vi præsentere vores bud på, hvordan vi kan arbejde klogt og skabe den bedste sammenhæng mellem de forskellige begreber, så det munder ud i bedre opgaveløsning til gavn for borgere, brugere eller kunder.



MacManu Berg

KUNSTEN AT STILLE  
KRAFTFULDE SPØRGSMÅL –  
NØGLEN TIL PRODUKTIVE  
RELATIONER OG  
ARBEJDSLYST

Figur 1: (Johansen, Specht, Kleive, 2020)

Som det fremgår af figuren, er der en tæt sammenhæng mellem evnen til at kunne stille kraftfulde spørgsmål, som involverer, bevæger og giver mening og retning. I forhold til opgaven vi er sammen om – og for det enkelte menneske.

De spørgsmål vi stiller til den anden og de andre, i vores professionelle relationer, bliver afgørende for i hvor høj grad, vi får opbygget tillid og psykologisk tryghed i relationerne, og dermed i hvor høj grad det ikke blot bliver gode men produktive relationer, hvor vi sammen arbejder undersøgende og nysgerrigt med at udvikle vores fælles opgaveløsning. Et samarbejde, der er præget af en udviklingskultur, vil også have langt bedre betingelser for at bruge hele teamets eller organisationens kollektive intelligens. Kollektiv intelligens her forstået som gruppens samlede evne til at løse komplekse opgaver sammen på tværs af fagligheder og funktioner. Det er samtidig en forudsætning for at teamet, afdelingen eller den samlede organisation kan træffe kloge beslutninger og handlinger, der i den sidste ende får betydning for kvaliteten i vores opgaveløsning og dermed den værdi, vi skaber for kunden eller borgeren.

## Fra en forklarende svar-kultur til en undersøgende bidragskultur

Evnen til at stille kraftfulde spørgsmål står i centrum af modellen. Det er en af de vigtigste forudsætninger for, at alt det andet kan lykkes. Kraftfulde spørgsmål er en af hovednøglerne til både at skabe psykologisk tryghed, kollektiv intelligens og værdiskabende praksis. Det er samtidig et opgør med flere 100 års tradition for og forestilling om, at dygtige ledere skulle kunne svare på alverdens spørgsmål og træffe hurtige og mange beslutninger. Den forestilling og praksis har for længst spillet fallit, i takt med at de opgaver, vi skal løse, bliver mere komplekse og kalder på flere forskellige fagligheder.

Ledelsens opgave er ikke længere at give færdige svar. Han eller hun har sjældent de bedste svar selv. I stedet bliver det ledelsens opgave at skabe, udvikle og lede en bidragskultur, hvor medarbejdernes viden, erfaringer og ideer sættes i spil i forhold til den opgave, vi sammen skal lykkes med. Uden at vi slider hinanden ned. Det handler om at gå fra en forklarende svar-kultur til en nysgerrig og undersøgende bidragskultur med et insisterende blik på opgaven.

I mange kulturer bliver det at stille spørgsmål betragtet som et svaghedstegn, udtryk for uvidenhed og mangel på handlekraft. Ikke mindst hos ledere. Spillereglerne er i midlertidig ændret, så hvis vi fremover vil lykkes bedre og med større trivsel, er der ingen vej tilbage. Evnen til at stille nysgerrige spørgsmål er en afgørende ledelseskompentence – og samtidig også den kultur, som gør os innovative som teams. Nysgerrighed handler dog ikke om bare ukritisk at stille en masse spørgsmål som: *Hvad synes du selv?*

## Forskellige spørgsmål inviterer til noget forskelligt

*MacManu Berg*

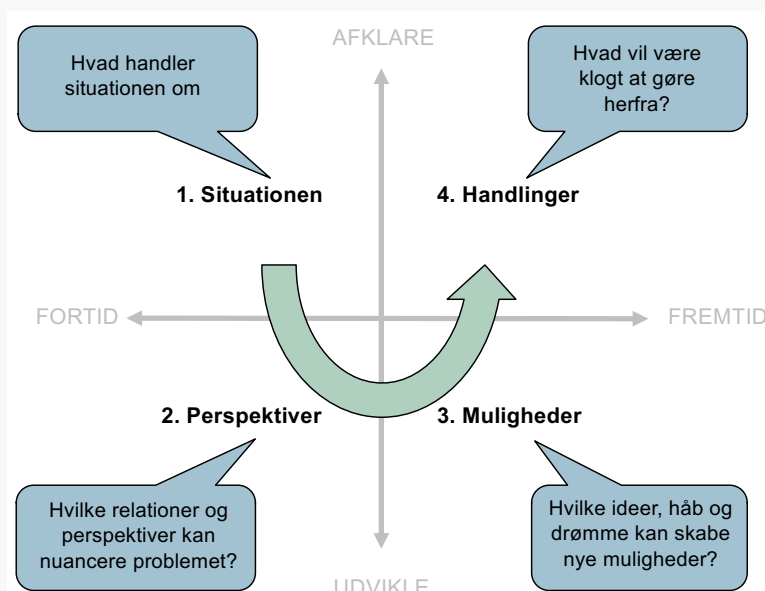
**KUNSTEN AT STILLE  
KRAFTFULDE SPØRGSMAÅL –  
NØGLEN TIL PRODUKTIVE  
RELATIONER OG  
ARBEJDSLYST**

*Johansen & Specht  
April 2020*

De spørgsmål vi stiller skaber arenaen for de svar, der kan gives. Der forskel på spørgsmål. Forskellige spørgsmål kan og inviterer til noget forskelligt. Nogle er bagudrettede. Andre er fremadrettede. Nogle er afklarende. Andre er udviklende. Se bare forskellen i disse eksempler:

- 1.a *Hvorfor har I ikke gjort noget ved problemet?* (bagudrettet spørgsmål der søger årsager, forklaringer og skyld).
- 2.a *Hvad ser I som mulige løsninger på det problem, vi står overfor?* (fremadrettet spørgsmål der inviterer til ideer og bidrag til gode løsninger).
- 1.b *Hvorfor kan I ikke finde ud af at arbejde sammen?* (bagudrettet spørgsmål der igen søger forklaringer i fortiden).
- 2.b *Hvordan ser det gode samarbejde ud?* (fremadrettet og mulighedsskabende spørgsmål).
- 1.c *Hvad er der i vejen med dig?* (bagudrettet spørgsmål med fokus på problemer).
- 2.c *Hvad er vejen frem for dig?* (fremadrettet undersøgende spørgsmål med blik på muligheder).

Karakteren af vores spørgsmål bliver styrende for det vi inviterer den anden og de andre til i vores relationer. Det får betydning for i hvor høj grad vi får skabt nogle produktive relationer. Vi kan skelne mellem fire hovedtyper af spørgsmål, som hver især inviterer til noget forskelligt.



Figur 2: (Johansen, Specht, Kleive, 2020)

MacManu Berg

KUNSTEN AT STILLE  
KRAFTFULDE SPØRGSMAÅL –  
NØGLEN TIL PRODUKTIVE  
RELATIONER OG  
ARBEJDSLYST

Som det fremgår af figur 2, kan vi inddele vores undersøgelsesspørgsmål i fire hovedkategorier.

1. Den første type spørgsmål fokuserer på, hvad der er sket i situationen (1).
2. Den anden udvider fortællingen med andre perspektiverer (2).
3. Den tredje kategori af spørgsmål er fremadrettede og ser på muligheder (3).
4. Den sidste kategori snævrer dialogen ind og bliver handlingsorienteret (4).

Langt de fleste spørgsmål, vi stiller, er fra kategori 1. Derfra hopper vi ofte direkte til svar i kategori 4. Ud fra logikken – hvis der er sket det og det... så skal du gøre sådan!

Problemet er, at vi hermed blot reproducerer fortidens handlemønstre og dermed skaber de samme resultater som i går. Vil vi skabe en langt mere innovativ bidragskultur skal vi stille langt flere kraftfulde spørgsmål, som hører til i kategori 2 og 3.

Kraftfulde spørgsmål inviterer os til at tænke ud over eget perspektiv og se noget i en større sammenhæng. De er kraftfulde, fordi de kaster lys på vores ansvar og nysgerrigt undersøger de antagelser, der former og fastholder vores og andres adfærd.

Det er således ikke omkostningsfrit at stille spørgsmål. Gennem vores spørgsmål skaber vi hinandens muligheder og forudsætninger for at lykkes. Ikke kun som individer, men også med den opgave, vi er fælles om i en organisatorisk sammenhæng.

## Højt ydende teams – det der får os til at lykkes sammen

Godt samarbejdet er svært at argumentere imod. Det rigtig interessante er, hvad det gode samarbejde består af, og hvordan vi fremmer og får mere af det, så det skaber bedre resultater. Det er der heldigvis forsket meget i, så det er ikke mangel på viden, men nærmere mangel på anvendelse af eksisterende viden – og behovet for at komme fra en definitionslogik til at praksiskompetence.

Losada og Heaphy, chilensk psykolog og amerikansk organisationsforsker, fra Massachusetts Institute of Technology (MIT) har f.eks. undersøgt, hvad der skaber 'High Performance Team' eller højt ydende team (Losada & Heaphy, 2004). Her zoomer vi ind på tre faktorer, der i særlig grad har betydning for teamets evne til at lykkes sammen – og som hænger sammen med måden vi kommunikerer og orienterer os på i forhold til de andre i teamet. Højt ydende teams er teams, som formår at skabe synergi og merværdi ud af samarbejdet.

*MacManu Berg*

---

**KUNSTEN AT STILLE  
KRAFTFULDE SPØRGSMÅL –  
NØGLEN TIL PRODUKTIVE  
RELATIONER OG  
ARBEJDSLYST**

	Udforskende tilgang / argumenterende tilgang	Positivitet / negativitet	Orientering mod andre / om en selv
Højtydende teams	53% / 47%	85% / 15%	48% / 52%
Mediumydende teams	40% / 60%	65% / 35%	38% / 62%
Lavtydende teams	5% / 95%	27% / 73%	4% / 96%

Figur 3: (Losada & Heaphy, 2004, fra Johansen, Specht, Kleive, 2020)

Som det fremgår af figur 3 er de bedste fungerende teams kendetegnet ved at være langt mere udforskende og nysgerrig i tilgangen til hinanden, end de lavtydende team der er næsten udelukkende argumenterer overfor hinanden i samarbejdet (95% af kommunikationen er præget af en argumenterende tilgang, mens kun 5% er udforskende). Tilsvarende forskelle kan ses i balancen mellem et positivt eller negativt fokus. De bedst præsterende teams har langt større fokus på det, der lykkes – i modsætning til de dårligst præsterende teams, der samtidig også lukker sig om sig selv. Det gælder både i forhold til de andre i teamet, og teamet i forhold til resten af organisationen. Der er siden lavet en række andre tilsvarende studier, der viser samme mønstre og resultater.

Evnen til at stille spørgsmål er nysgerrighedens dna og mikropraksis, og dermed også nøglen til at skabe psykologisk tryghed, trivsel og produktive relationer.

## Hvor produktive er relationerne i dit team eller organisation?

Med afsæt i den præsenterede spørgemodell kan du afslutningsvis undersøge graden af produktive relationer i dit eget team eller den samlede organisation med følgende guidende spørgsmål. Brug rækkefølgen 1-4:

*MacManu Berg*

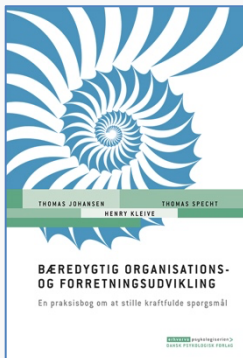
**KUNSTEN AT STILLE  
KRAFTFULDE SPØRGSMÅL –  
NØGLEN TIL PRODUKTIVE  
RELATIONER OG  
ARBEJDSLYST**

*Johansen & Specht  
April 2020*



Figur 4: Spørgemodell om godt samarbejde og produktive relationer - inspireret af (Johansen, Specht, Kleive, 2020).

## Hvis du vil vide mere



Du kan læse meget mere om kraftfulde spørgsmål, psykologisk tryghed, kollektiv intelligens, forretningsmodeller og bæredygtig udvikling i vores nyeste bog: *Bæredygtig organisations- og forretningsudvikling. En praksisbog om at stille kraftfulde spørgsmål.* Af Johansen, Specht og Kleive, 2020. Dansk Psykologisk Forlag.

## Supplerende litteratur

- Johansen, Specht og Kleive (2020): *Bæredygtig organisations- og forretningsudvikling. En praksisbog om at stille kraftfulde spørgsmål.* Dansk Psykologisk Forlag.
- Losada & Heaphy (2004): *The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams.* American Behavioral Scientist, 47 (6), 740-765.

*MacManu Berg*

**KUNSTEN AT STILLE  
KRAFTFULDE SPØRGSMÅL –  
NØGLEN TIL PRODUKTIVE  
RELATIONER OG  
ARBEJDSLYST**

*Johansen & Specht  
April 2020*



- Edmondson & Harvey (2017): *Extreme Teaming – Lessons in Complex, Cross-Sector Leadership*. Bingley: Emerald Publishing Limited
- Edmondson, Amy (2019): *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

MacManu Berg

---

KUNSTEN AT STILLE  
KRAFTFULDE SPØRGSMÅL –  
NØGLEN TIL PRODUKTIVE  
RELATIONER OG  
ARBEJDSLYST

Johansen & Specht  
April 2020