**The Surprising Power of Questions**

It goes far beyond exchanging information.

by

* [Alison Wood Brooks](https://hbr.org/search?term=alison%20wood%20brooks)

and

* [Leslie K. John](https://hbr.org/search?term=leslie%20k.%20john)

[From the Magazine (May–June 2018)](https://hbr.org/archive-toc/BR1803)

Summary.    Asking questions is a uniquely powerful tool for unlocking value in organizations: It spurs learning and the exchange of ideas, it fuels innovation and performance improvement, it builds rapport and trust among team members. And it can mitigate business risk byuncovering unforeseen pitfalls and hazards. But few executives think of questioning as a skill that can be honed—or consider how their own answers to questions could make conversations more productive.

That’s a missed opportunity. The good news is that by asking questions, we naturally improve our emotional intelligence, which in turn makes us better questioners—a virtuous cycle. The authors draw on insights from behavioral science research to explore how the way we frame questions and choose to answer our counterparts can influence the outcome of conversations. They offer guidance for choosing the best type, tone, sequence, and framing of questions and for deciding what and how much information to share to reap the most benefit from our interactions, not just for ourselves but for our organizations.

Much of an executive’s workday is spent asking others for information—requesting status updates from a team leader, for example, or questioning a counterpart in a tense negotiation. Yet unlike professionals such as litigators, journalists, and doctors, who are taught [how to ask questions](https://hbr.org/2015/03/relearning-the-art-of-asking-questions) as an essential part of their training, few executives think of questioning as a skill that can be honed—or consider how their own answers to questions could make conversations more productive.

That’s a missed opportunity. Questioning is a uniquely powerful tool for unlocking value in organizations: It spurs learning and the exchange of ideas, it fuels innovation and performance improvement, it builds rapport and trust among team members. And it can mitigate business risk by uncovering unforeseen pitfalls and hazards.

For some people, questioning comes easily. Their natural inquisitiveness, emotional intelligence, and ability to read people put the ideal question on the tip of their tongue. But most of us don’t ask enough questions, nor do we pose our inquiries in an optimal way.

The good news is that by asking questions, we naturally improve our emotional intelligence, which in turn makes us better questioners—a virtuous cycle. In this article, we draw on insights from behavioral science research to explore how the way we frame questions and choose to answer our counterparts can influence the outcome of conversations. We offer guidance for choosing the best type, tone, sequence, and framing of questions and for deciding what and how much information to share to reap the most benefit from our interactions, not just for ourselves but for our organizations.

**Don’t Ask, Don’t Get**

“[Be a good listener](https://hbr.org/2021/03/are-you-really-listening),” Dale Carnegie advised in his 1936 classic How to Win Friends and Influence People. “Ask questions the other person will enjoy answering.” More than 80 years later, most people still fail to heed Carnegie’s sage advice. When one of us (Alison) began studying conversations at Harvard Business School several years ago, she quickly arrived at a foundational insight: People don’t ask enough questions. In fact, among the most common complaints people make after having a conversation, such as an interview, a first date, or a work meeting, is “I wish [s/he] had asked me more questions” and “I can’t believe [s/he] didn’t ask me any questions.”

Why do so many of us hold back? There are many reasons. People may be egocentric—eager to impress others with their own thoughts, stories, and ideas (and not even think to ask questions). Perhaps they are apathetic—they don’t care enough to ask, or they anticipate being bored by the answers they’d hear. They may be overconfident in their own knowledge and think they already know the answers (which sometimes they do, but usually not). Or perhaps they worry that they’ll ask the wrong question and be viewed as rude or incompetent. But the biggest inhibitor, in our opinion, is that most people just don’t understand how beneficial good questioning can be. If they did, they would end far fewer sentences with a period—and more with a question mark.

Dating back to the 1970s, research suggests that people have conversations to accomplish some combination of two major goals: information exchange (learning) and impression management (liking). Recent research shows that asking questions achieves both. Alison and Harvard colleagues Karen Huang, Michael Yeomans, Julia Minson, and Francesca Gino scrutinized thousands of natural conversations among participants who were getting to know each other, either in online chats or on in-person speed dates. The researchers told some people to ask many questions (at least nine in 15 minutes) and others to ask very few (no more than four in 15 minutes). In the online chats, the people who were randomly assigned to [ask many questions](https://hbr.org/podcast/2018/05/ask-better-questions) were better liked by their conversation partners and learned more about their partners’ interests. For example, when quizzed about their partners’ preferences for activities such as reading, cooking, and exercising, high question askers were more likely to be able to guess correctly. Among the speed daters, people were more willing to go on a second date with partners who asked more questions. In fact, asking just one more question on each date meant that participants persuaded one additional person (over the course of 20 dates) to go out with them again.

Asking a lot of questions unlocks learning and improves interpersonal bonding.

[Questions are such powerful tools](https://hbr.org/2009/05/real-leaders-ask) that they can be beneficial—perhaps particularly so—in circumstances when question asking goes against social norms. For instance, prevailing norms tell us that job candidates are expected to answer questions during interviews. But research by Dan Cable, at the London Business School, and Virginia Kay, at the University of North Carolina, suggests that most people excessively self-promote during job interviews. And when interviewees focus on selling themselves, they are likely to forget to ask questions—about the interviewer, the organization, the work—that would make the interviewer feel more engaged and more apt to view the candidate favorably and could help the candidate predict whether the job would provide satisfying work. For job candidates, asking questions such as “What am I not asking you that I should?” can signal competence, build rapport, and unlock key pieces of information about the position.

Most people don’t grasp that asking a lot of questions unlocks learning and improves interpersonal bonding. In Alison’s studies, for example, though people could accurately recall how many questions had been asked in their conversations, they didn’t intuit the link between questions and liking. Across four studies, in which participants were engaged in conversations themselves or read transcripts of others’ conversations, people tended not to realize that question asking would influence—or had influenced—the level of amity between the conversationalists.

**The New Socratic Method**

The first step in becoming a better questioner is simply to ask more questions. Of course, the sheer number of questions is not the only factor that influences the quality of a conversation: The type, tone, sequence, and framing also matter.

In our teaching at Harvard Business School, we run an exercise in which we instruct pairs of students to have a conversation. Some students are told to ask as few questions as possible, and some are instructed to ask as many as possible. Among the low-low pairs (both students ask a minimum of questions), participants generally report that the experience is a bit like children engaging in parallel play: They exchange statements but struggle to initiate an interactive, enjoyable, or productive dialogue. The high-high pairs find that too many questions can also create a stilted dynamic. However, the high-low pairs’ experiences are mixed. Sometimes the question asker learns a lot about her partner, [the answerer feels heard](https://hbr.org/2016/07/what-great-listeners-actually-do), and both come away feeling profoundly closer. Other times, one of the participants may feel uncomfortable in his role or unsure about how much to share, and the conversation can feel like an interrogation.

Our research suggests several approaches that can enhance [the power and efficacy of queries](https://hbr.org/video/3147952548001/the-value-of-asking-openended-questions). The best approach for a given situation depends on the goals of the conversationalists—specifically, whether the discussion is cooperative (for example, the duo is trying to build a relationship or accomplish a task together) or competitive (the parties seek to uncover sensitive information from each other or serve their own interests), or some combination of both.

Conversational Goals Matter. Conversations fall along a continuum from purely competitive to purely cooperative. For example, discussions about the allocation of scarce resources tend to be competitive; those between friends and colleagues are generally cooperative; and others, such as managers’ check-ins with employees, are mixed, supportive but also providing feedback and communicating expectations. This chart presents some challenges that commonly arise when asking and answering questions, and tactics for handling them. For competitive conversations, a challenge faced when asking a question is that your conversational partner is reluctant to share information and may even lie. Tactics to address this include: Ask direct or yes-or-no questions to avoid evasive answers. Ask detailed follow-up questions, even if they’re redundant, to pry out more information. Frame tough questions using pessimistic assumptions, such as “We’ve experienced some headwinds in sales, right?” to reduce the likelihood that respondents will lie. Ask the most sensitive question first. Subsequent questions will feel less intrusive, making your partner more forthcoming. A challenge faced when answering a question within a competitive conversation is that Answering questions could put you at a strategic disadvantage. Tactics to address this include: Prepare: Think in advance about the information you want to keep private to avoid answering impulsively. Dodge the issue by answering a similar question you’d prefer to have been asked. Deflect and gain control of the conversation by posing a question in return. Consider when to share negative information, rather than refusing to answer, to build trust. For cooperative conversations, a challenge faced when asking a question is that friendly colleagues may shy away from conflict or hesitate to share bad news. Tactics to address this include: Ask open-ended questions, like “If you were to play devil’s advocate, what would you say?” to draw out negative feedback. Begin with the least-sensitive questions to build rapporr, and escalate slowly. As in competitive contexts, frame tough questions using negative assumptions. A challenge faced when answering a question within a cooperative conversation is that we forget to focus on making conversations productive and delightful, or we speak too freely. Tactics to address this include: Avoid droning on and on. Use energy humor and storytelling to engage your partners. Avoid talking too much about yourself, and remember to ask questions of others. Deflect tough questions by answering with another question or a joke.[See more HBR charts in Data & Visuals](https://hbr.org/data-visuals)

Consider the following tactics.

**Favor follow-up questions.**

Not all questions are created equal. Alison’s research, using human coding and machine learning, revealed four types of questions: introductory questions (“How are you?”), mirror questions (“I’m fine. How are you?”), full-switch questions (ones that change the topic entirely), and follow-up questions (ones that solicit more information). Although each type is abundant in natural conversation, follow-up questions seem to have special power. They signal to your conversation partner that you are listening, care, and want to know more. People interacting with a partner who asks lots of follow-up questions tend to feel respected and heard.

An unexpected benefit of follow-up questions is that they don’t require much thought or preparation—indeed, they seem to come naturally to interlocutors. In Alison’s studies, the people who were told to ask more questions used more follow-up questions than any other type without being instructed to do so.

**Know when to keep questions open-ended.**

No one likes to feel interrogated—and some types of questions can force answerers into a yes-or-no corner. Open-ended questions can counteract that effect and thus can be particularly useful in uncovering information or learning something new. Indeed, they are wellsprings of innovation—which is often the result of finding the hidden, unexpected answer that no one has thought of before.

A wealth of research in survey design has shown the dangers of narrowing respondents’ options. For example, “closed” questions can introduce bias and manipulation. In one study, in which parents were asked what they deemed “the most important thing for children to prepare them in life,” about 60% of them chose “to think for themselves” from a list of response options. However, when the same question was asked in an open-ended format, only about 5% of parents spontaneously came up with an answer along those lines.

Of course, [open-ended questions](https://hbr.org/2015/09/asking-open-ended-questions-helps-new-managers-build-trust) aren’t always optimal. For example, if you are in a tense negotiation or are dealing with people who tend to keep their cards close to their chest, open-ended questions can leave too much wiggle room, inviting them to dodge or lie by omission. In such situations, closed questions work better, especially if they are framed correctly. For example, research by Julia Minson, the University of Utah’s Eric VanEpps, Georgetown’s Jeremy Yip, and Wharton’s Maurice Schweitzer indicates that people are less likely to lie if questioners make pessimistic assumptions (“This business will need some new equipment soon, correct?”) rather than optimistic ones (“The equipment is in good working order, right?”).

Sometimes the information you wish to ascertain is so sensitive that direct questions won’t work, no matter how thoughtfully they are framed. In these situations, a survey tactic can aid discovery. In research Leslie conducted with Alessandro Acquisti and George Loewenstein of Carnegie Mellon University, she found that people were more forthcoming when requests for sensitive information were couched within another task—in the study’s case, rating the ethicality of antisocial behaviors such as cheating on one’s tax return or letting a drunk friend drive home. Participants were asked to rate the ethicality using one scale if they had engaged in a particular behavior and another scale if they hadn’t—thus revealing which antisocial acts they themselves had engaged in. Although this tactic may sometimes prove useful at an organizational level—we can imagine that managers might administer a survey rather than ask workers directly about sensitive information such as salary expectations—we counsel restraint in using it. If people feel that you are trying to trick them into revealing something, they may lose trust in you, decreasing the likelihood that they’ll share information in the future and potentially eroding workplace relationships.

**Get the sequence right.**

The optimal order of your questions depends on the circumstances. During tense encounters, asking tough questions first, even if it [feels socially awkward](https://hbr.org/2018/01/8-questions-to-ask-someone-other-than-what-do-you-do) to do so, can make your conversational partner more willing to open up. Leslie and her coauthors found that people are more willing to reveal sensitive information when questions are asked in a decreasing order of intrusiveness. When a question asker begins with a highly sensitive question—such as “Have you ever had a fantasy of doing something terrible to someone?”—subsequent questions, such as “Have you ever called in sick to work when you were perfectly healthy?” feel, by comparison, less intrusive, and thus we tend to be more forthcoming. Of course, if the first question is *too* sensitive, you run the risk of offending your counterpart. So it’s a delicate balance, to be sure.

**The Power of Questions in Sales**

There are few business settings in which asking questions is more important than sales. A recent study of more than ...

If the goal is to build relationships, the opposite approach—opening with less sensitive questions and escalating slowly—seems to be most effective. In a classic set of studies (the results of which went viral following a write-up in the “Modern Love” column of the New York Times), psychologist Arthur Aron recruited strangers to come to the lab, paired them up, and gave them a list of questions. They were told to work their way through the list, starting with relatively shallow inquiries and progressing to more self-revelatory ones, such as “What is your biggest regret?” Pairs in the control group were asked simply to interact with each other. The pairs who followed the prescribed structure liked each other more than the control pairs. This effect is so strong that it has been formalized in a task called “the relationship closeness induction,” a tool used by researchers to build a sense of connection among experiment participants.

Good interlocutors also understand that questions asked previously in a conversation can influence future queries. For example, Norbert Schwarz, of the University of Southern California, and his coauthors found that when the question “How satisfied are you with your life?” is followed by the question “How satisfied are you with your marriage?” the answers were highly correlated: Respondents who reported being satisfied with their life also said they were satisfied with their marriage. When asked the questions in this order, people implicitly interpreted that life satisfaction “ought to be” closely tied to marriage. However, when the same questions were asked in the opposite order, the answers were less closely correlated.

**Use the right tone.**

People are more forthcoming when you ask questions in a casual way, rather than in a buttoned-up, official tone. In one of Leslie’s studies, participants were posed a series of sensitive questions in an online survey. For one group of participants, the website’s user interface looked fun and frivolous; for another group, the site looked official. (The control group was presented with a neutral-looking site.) Participants were about twice as likely to reveal sensitive information on the casual-looking site than on the others.

Asking tough questions first can make people more willing to open up.

People also tend to be more forthcoming when given an escape hatch or “out” in a conversation. For example, if they are told that they can change their answers at any point, they tend to open up more—even though they rarely end up making changes. This might explain why teams and groups find brainstorming sessions so productive. In a whiteboard setting, where anything can be erased and judgment is suspended, people are more likely to answer questions honestly and say things they otherwise might not. Of course, there will be times when an off-the-cuff approach is inappropriate. But in general, an [overly formal tone](https://hbr.org/tip/2020/04/check-the-tone-of-your-message-before-hitting-send) is likely to inhibit people’s willingness to share information.

**Pay attention to group dynamics.**

Conversational dynamics can change profoundly depending on whether you’re chatting one-on-one with someone or talking in a group. Not only is the willingness to answer questions affected simply by the presence of others, but members of a group tend to follow one another’s lead. In one set of studies, Leslie and her coauthors asked participants a series of sensitive questions, including ones about finances (“Have you ever bounced a check?”) and sex (“While an adult, have you ever felt sexual desire for a minor?”). Participants were told either that most others in the study were willing to reveal stigmatizing answers or that they were unwilling to do so. Participants who were told that others had been forthcoming were 27% likelier to reveal sensitive answers than those who were told that others had been reticent. In a meeting or group setting, it takes only a few closed-off people for questions to lose their probing power. The opposite is true, too. As soon as one person starts to open up, the rest of the group is likely to follow suit.

Group dynamics can also affect how a question asker is perceived. Alison’s research reveals that participants in a conversation enjoy being asked questions and tend to like the people asking questions more than those who answer them. But when third-party observers watch the same conversation unfold, they prefer the person who answers questions. This makes sense: People who mostly ask questions tend to disclose very little about themselves or their thoughts. To those listening to a conversation, question askers may come across as defensive, evasive, or invisible, while those answering seem more fascinating, present, or memorable.

**The Best Response**

A conversation is a dance that requires partners to be in sync—it’s a mutual push-and-pull that unfolds over time. Just as the way we ask questions can facilitate trust and the sharing of information—so, too, can the way we answer them.

Answering questions requires making a choice about where to fall on a continuum between privacy and transparency. Should we answer the question? If we answer, how forthcoming should we be? What should we do when asked a question that, if answered truthfully, might reveal a less-than-glamorous fact or put us in a disadvantaged strategic position? Each end of the spectrum—fully opaque and fully transparent—has benefits and pitfalls. Keeping information private can make us feel free to experiment and learn. In negotiations, withholding sensitive information (such as the fact that your alternatives are weak) can help you secure better outcomes. At the same time, transparency is an essential part of forging meaningful connections. Even in a negotiation context, transparency can lead to value-creating deals; by sharing information, participants can identify elements that are relatively unimportant to one party but important to the other—the foundation of a win-win outcome.

[And keeping secrets has costs](https://hbr.org/2019/01/why-open-secrets-exist-in-organizations). Research by Julie Lane and Daniel Wegner, of the University of Virginia, suggests that concealing secrets during social interactions leads to the intrusive recurrence of secret thoughts, while research by Columbia’s Michael Slepian, Jinseok Chun, and Malia Mason shows that keeping secrets—even outside of social interactions—depletes us cognitively, interferes with our ability to concentrate and remember things, and even harms long-term health and well-being.

In an organizational context, people too often err on the side of privacy—and underappreciate the benefits of transparency. How often do we realize that we could have truly bonded with a colleague only after he or she has moved on to a new company? Why are better deals often uncovered after the ink has dried, the tension has broken, and negotiators begin to chat freely?

To maximize the benefits of answering questions—and minimize the risks—it’s important to decide before a conversation begins what information you want to share and what you want to keep private.

**Deciding what to share.**

There is no rule of thumb for how much—or what type—of information you should disclose. Indeed, transparency is such a powerful bonding agent that sometimes it doesn’t matter what is revealed—even information that reflects poorly on us can draw our conversational partners closer. In research Leslie conducted with HBS collaborators Kate Barasz and Michael Norton, she found that most people assume that it would be less damaging to refuse to answer a question that would reveal negative information—for example, “Have you ever been reprimanded at work?”—than to answer affirmatively. But this intuition is wrong. When they asked people to take the perspective of a recruiter and choose between two candidates (equivalent except for how they responded to this question), nearly 90% preferred the candidate who “came clean” and answered the question. Before a conversation takes place, think carefully about whether refusing to answer tough questions would do more harm than good.

**Deciding what to keep private.**

Of course, at times you and your organization would be better served by keeping your cards close to your chest. In our negotiation classes, we teach strategies for handling hard questions without lying. Dodging, or answering a question you *wish* you had been asked, can be effective not only in helping you protect information you’d rather keep private but also in building a good rapport with your conversational partner, especially if you speak eloquently. In a study led by Todd Rogers, of Harvard’s Kennedy School, participants were shown clips of political candidates responding to questions by either answering them or dodging them. Eloquent dodgers were liked more than ineloquent answerers, but only when their dodges went undetected. Another effective strategy is deflecting, or answering a probing question with another question or a joke. Answerers can use this approach to lead the conversation in a different direction.

**. . .**

“[Question everything](https://hbr.org/video/4457382113001/the-art-of-asking-questions" \t "_blank),” Albert Einstein famously said. Personal creativity and organizational innovation rely on a willingness to seek out novel information. Questions and thoughtful answers foster smoother and more-effective interactions, they strengthen rapport and trust, and lead groups toward discovery. All this we have documented in our research. But we believe questions and answers have a power that goes far beyond matters of performance. The wellspring of all questions is wonder and curiosity and a capacity for delight. We pose and respond to queries in the belief that the magic of a conversation will produce a whole that is greater than the sum of its parts. Sustained personal engagement and motivation—in our lives as well as our work—require that we are always mindful of the transformative joy of asking and answering questions.

Resumen.

Hacer preguntas es una herramienta única y poderosa para generar valor en las organizaciones: estimula el aprendizaje y el intercambio de ideas, impulsa la innovación y la mejora del rendimiento, fomenta la relación y la confianza entre los miembros del equipo. Y puede mitigar el riesgo empresarial al descubrir dificultades y peligros imprevistos. Sin embargo, pocos ejecutivos piensan en el interrogatorio como una habilidad que se puede perfeccionar, o consideran que sus propias respuestas a las preguntas podrían hacer que las conversaciones fueran más productivas.

Es una oportunidad perdida. La buena noticia es que, al hacer preguntas, mejoramos nuestra inteligencia emocional de forma natural, lo que a su vez nos convierte en mejores interrogadores, un círculo virtuoso. Los autores se basan en los conocimientos de la investigación en ciencias del comportamiento para explorar cómo la forma en que formulamos las preguntas y elegimos responder a nuestros homólogos puede influir en el resultado de las conversaciones. Ofrecen orientación para elegir el mejor tipo, tono, secuencia y estructura de las preguntas y para decidir qué y cuánta información compartir a fin de aprovechar al máximo nuestras interacciones, no solo para nosotros sino también para nuestras organizaciones.

Gran parte de la jornada laboral de un ejecutivo la dedica a pedir información a otros, solicitando actualizaciones de estado a un líder de equipo, por ejemplo, o interrogando a un homólogo en una negociación tensa. Sin embargo, a diferencia de profesionales como litigantes, periodistas y médicos, a los que se les enseña [cómo hacer preguntas](https://hbr.org/2015/03/relearning-the-art-of-asking-questions) como parte esencial de su formación, pocos ejecutivos piensan en hacer preguntas como una habilidad que se puede perfeccionar, o consideran cómo sus propias respuestas a las preguntas podrían hacer que las conversaciones fueran más productivas.

Es una oportunidad perdida. El cuestionamiento es una herramienta única y poderosa para generar valor en las organizaciones: estimula el aprendizaje y el intercambio de ideas, impulsa la innovación y la mejora del rendimiento, fomenta la relación y la confianza entre los miembros del equipo. Y puede mitigar el riesgo empresarial al descubrir dificultades y peligros imprevistos.

Para algunas personas, interrogar es fácil. Su curiosidad natural, su inteligencia emocional y su habilidad para leer a la gente ponen la pregunta ideal en la punta de la lengua. Pero la mayoría de nosotros no hacemos suficientes preguntas ni planteamos nuestras consultas de una manera óptima.

La buena noticia es que, al hacer preguntas, mejoramos nuestra inteligencia emocional de forma natural, lo que a su vez nos convierte en mejores interrogadores, un círculo virtuoso. En este artículo, nos basamos en los conocimientos de la investigación en ciencias del comportamiento para explorar cómo la forma en que formulamos las preguntas y elegimos responder a nuestros homólogos puede influir en el resultado de las conversaciones. Ofrecemos orientación para elegir el mejor tipo, tono, secuencia y estructura de las preguntas y para decidir qué y cuánta información compartir a fin de aprovechar al máximo nuestras interacciones, no solo para nosotros sino también para nuestras organizaciones.

**No pregunte, no reciba**

“ [Sea un buen oyente](https://hbr.org/2021/03/are-you-really-listening)», aconsejó Dale Carnegie en su clásico de 1936 Cómo ganar amigos e influir en la gente. «Haga preguntas que la otra persona estará encantada de responder». Más de 80 años después, la mayoría de la gente sigue sin seguir el sabio consejo de Carnegie. Cuando una de nosotros (Alison) comenzó a estudiar conversación en la Escuela de Negocios de Harvard hace varios años, rápidamente llegó a una idea fundamental: la gente no hace suficientes preguntas. De hecho, una de las quejas más comunes que hace la gente después de mantener una conversación, como una entrevista, una primera cita o una reunión de trabajo, son «Ojalá [ella] me hubiera hecho más preguntas» y «No puedo creer que no me haya hecho ninguna pregunta».

¿Por qué muchos de nosotros nos detenemos? Hay muchas razones. Las personas pueden ser egocéntricas, ansiosas por impresionar a los demás con sus propios pensamientos, historias e ideas (y ni siquiera piensan en hacer preguntas). Tal vez sean apáticos, no les importa lo suficiente como para preguntar, o anticipan que se aburrirán con las respuestas que escucharán. Puede que confíen demasiado en sus propios conocimientos y piensen que ya saben las respuestas (cosa que a veces hacen, pero normalmente no). O tal vez les preocupa hacer una pregunta equivocada y que los consideren groseros o incompetentes. Pero el mayor inhibidor, en nuestra opinión, es que la mayoría de la gente simplemente no entiende lo beneficioso que puede ser hacer buenas preguntas. Si lo hicieran, terminarían muchas menos frases con un punto y más con un signo de interrogación.

Las investigaciones, que se remontan a la década de 1970, sugieren que las personas mantienen conversaciones para lograr una combinación de dos objetivos principales: el intercambio de información (aprendizaje) y la gestión de las impresiones (me gusta). Investigaciones recientes muestran que hacer preguntas logra ambas cosas. Alison y sus colegas de Harvard Karen Huang, Michael Yeomans, Julia Minson y Francesca Gino analizaron miles de conversaciones naturales entre los participantes que se estaban conociendo, ya sea en chats en línea o en citas rápidas presenciales. Los investigadores dijeron a algunas personas que hicieran muchas preguntas (al menos nueve en 15 minutos) y a otras que hicieran muy pocas (no más de cuatro en 15 minutos). En los chats en línea, las personas a las que se asignó al azar a [hacer muchas preguntas](https://hbr.org/podcast/2018/05/ask-better-questions) les gustaban más sus compañeros de conversación y aprendían más sobre los intereses de sus parejas. Por ejemplo, cuando se les preguntaba sobre las preferencias de sus parejas por actividades como leer, cocinar y hacer ejercicio, las personas que hacían preguntas altas tenían más probabilidades de adivinar correctamente. Entre las personas que tenían citas rápidas, la gente estaba más dispuesta a tener una segunda cita con parejas que hacían más preguntas. De hecho, hacer solo una pregunta más en cada cita significaba que los participantes persuadieron a una persona más (en el transcurso de 20 citas) para que volviera a salir con ellos.

Hacer muchas preguntas desbloquea el aprendizaje y mejora los vínculos interpersonales.

[Las preguntas son herramientas muy poderosas](https://hbr.org/2009/05/real-leaders-ask) que pueden ser beneficiosos —quizás particularmente— en circunstancias en las que hacer preguntas va en contra de las normas sociales. Por ejemplo, las normas vigentes nos dicen que se espera que los candidatos respondan a las preguntas durante las entrevistas. Pero una investigación realizada por Dan Cable, de la Escuela de Negocios de Londres, y Virginia Kay, de la Universidad de Carolina del Norte, sugiere que la mayoría de las personas se autopromocionan excesivamente durante las entrevistas de trabajo. Y cuando los entrevistados se centran en venderse a sí mismos, es probable que se olviden de hacer preguntas (sobre el entrevistador, la organización, el trabajo), lo que haría que el entrevistador se sintiera más comprometido y más propenso a ver al candidato de manera favorable, y podrían ayudar al candidato a predecir si el puesto proporcionaría un trabajo satisfactorio. Para los candidatos a un puesto, hacer preguntas como «¿Qué es lo que no le estoy pidiendo que deba?» puede indicar su competencia, establecer una buena relación y desbloquear información clave sobre el puesto.

La mayoría de la gente no entiende que hacer muchas preguntas desbloquea el aprendizaje y mejora los vínculos interpersonales. En los estudios de Alison, por ejemplo, aunque las personas podían recordar con precisión cuántas preguntas se habían hecho en sus conversaciones, no intuían la relación entre las preguntas y el gusto. En cuatro estudios, en los que los participantes entablaban conversaciones ellos mismos o leían las transcripciones de las conversaciones de otras personas, las personas tendían a no darse cuenta de que hacer preguntas influiría (o había influido) en el nivel de amistad entre los conversadores.

**El nuevo método socrático**

El primer paso para convertirse en un mejor interrogador es simplemente hacer más preguntas. Por supuesto, la gran cantidad de preguntas no es el único factor que influye en la calidad de una conversación: el tipo, el tono, la secuencia y el encuadre también son importantes.

En nuestra enseñanza en la Escuela de Negocios de Harvard, hacemos un ejercicio en el que enseñamos a parejas de estudiantes a mantener una conversación. A algunos estudiantes se les dice que hagan el menor número de preguntas posible y a otros se les indica que hagan tantas como sea posible. Entre las parejas más bajas y bajas (ambos estudiantes hacen un mínimo de preguntas), los participantes suelen decir que la experiencia es un poco como la de los niños que participan en juegos paralelos: intercambian afirmaciones pero les cuesta iniciar un diálogo interactivo, agradable o productivo. Las parejas más altas descubren que demasiadas preguntas también pueden crear una dinámica forzada. Sin embargo, las experiencias de las parejas alto-bajas son variadas. A veces la persona que hace la pregunta aprende mucho sobre su pareja, [el que responde se siente escuchado](https://hbr.org/2016/07/what-great-listeners-actually-do), y ambos se van sintiéndose profundamente más cerca. Otras veces, uno de los participantes puede sentirse incómodo en su papel o no estar seguro de cuánto compartir, y la conversación puede parecer un interrogatorio.

Nuestra investigación sugiere varios enfoques que pueden mejorar [la potencia y la eficacia de las consultas](https://hbr.org/video/3147952548001/the-value-of-asking-openended-questions). El mejor enfoque para una situación determinada depende de los objetivos de los conversadores, concretamente, de si la discusión es cooperativa (por ejemplo, el dúo intenta construir una relación o realizar una tarea juntos) o competitiva (las partes buscan descubrir información confidencial la una de la otra o servir a sus propios intereses), o alguna combinación de ambas.

Conversational Goals Matter. Conversations fall along a continuum from purely competitive to purely cooperative. For example, discussions about the allocation of scarce resources tend to be competitive; those between friends and colleagues are generally cooperative; and others, such as managers’ check-ins with employees, are mixed, supportive but also providing feedback and communicating expectations. This chart presents some challenges that commonly arise when asking and answering questions, and tactics for handling them. For competitive conversations, a challenge faced when asking a question is that your conversational partner is reluctant to share information and may even lie. Tactics to address this include: Ask direct or yes-or-no questions to avoid evasive answers. Ask detailed follow-up questions, even if they’re redundant, to pry out more information. Frame tough questions using pessimistic assumptions, such as “We’ve experienced some headwinds in sales, right?” to reduce the likelihood that respondents will lie. Ask the most sensitive question first. Subsequent questions will feel less intrusive, making your partner more forthcoming. A challenge faced when answering a question within a competitive conversation is that Answering questions could put you at a strategic disadvantage. Tactics to address this include: Prepare: Think in advance about the information you want to keep private to avoid answering impulsively. Dodge the issue by answering a similar question you’d prefer to have been asked. Deflect and gain control of the conversation by posing a question in return. Consider when to share negative information, rather than refusing to answer, to build trust. For cooperative conversations, a challenge faced when asking a question is that friendly colleagues may shy away from conflict or hesitate to share bad news. Tactics to address this include: Ask open-ended questions, like “If you were to play devil’s advocate, what would you say?” to draw out negative feedback. Begin with the least-sensitive questions to build rapporr, and escalate slowly. As in competitive contexts, frame tough questions using negative assumptions. A challenge faced when answering a question within a cooperative conversation is that we forget to focus on making conversations productive and delightful, or we speak too freely. Tactics to address this include: Avoid droning on and on. Use energy humor and storytelling to engage your partners. Avoid talking too much about yourself, and remember to ask questions of others. Deflect tough questions by answering with another question or a joke.

Tenga en cuenta las siguientes tácticas.

**Está a favor de las preguntas de seguimiento.**

No todas las preguntas se crean de la misma manera. La investigación de Alison, que utilizó la codificación humana y el aprendizaje automático, reveló cuatro tipos de preguntas: preguntas introductorias («¿Cómo está?») , preguntas espejo («Estoy bien. ¿Cómo está?») , preguntas con cambios completos (las que cambian el tema por completo) y las preguntas de seguimiento (las que solicitan más información). Aunque cada tipo abunda en las conversaciones naturales, las preguntas de seguimiento parecen tener un poder especial. Le indican a su interlocutor que escucha, se preocupa y quiere saber más. Las personas que interactúan con una pareja que hace muchas preguntas de seguimiento tienden a sentirse respetadas y escuchadas.

Una ventaja inesperada de las preguntas de seguimiento es que no requieren mucha reflexión ni preparación; de hecho, parece que los interlocutores las tienen de forma natural. En los estudios de Alison, las personas a las que se les dijo que hicieran más preguntas utilizaban más preguntas de seguimiento que cualquier otro tipo sin que se les indicara que lo hicieran.

**Sepa cuándo mantener las preguntas abiertas.**

A nadie le gusta que lo interroguen, y algunos tipos de preguntas pueden obligar a los respondedores a arrinconar el sí o el no. Las preguntas abiertas pueden contrarrestar ese efecto y, por lo tanto, pueden ser especialmente útiles para descubrir información o aprender algo nuevo. De hecho, son fuentes de innovación, que a menudo es el resultado de encontrar una respuesta oculta e inesperada en la que nadie ha pensado antes.

Numerosas investigaciones sobre el diseño de encuestas han demostrado los peligros de reducir las opciones de los encuestados. Por ejemplo, las preguntas «cerradas» pueden introducir sesgos y manipulación. En un estudio, en el que se preguntó a los padres qué consideraban «lo más importante para los niños para prepararlos en la vida», alrededor del 60% de ellos eligieron «pensar por sí mismos» de una lista de opciones de respuesta. Sin embargo, cuando se hacía la misma pregunta en formato abierto, solo alrededor del 5% de los padres dieron espontáneamente una respuesta en ese sentido.

Por supuesto, [preguntas abiertas](https://hbr.org/2015/09/asking-open-ended-questions-helps-new-managers-build-trust) no siempre son óptimos. Por ejemplo, si está en una negociación tensa o trata con personas que tienden a tener las cartas cerca del pecho, las preguntas abiertas pueden dejar demasiado margen de maniobra e invitarlos a esquivarlas o a mentir por omisión. En esas situaciones, las preguntas cerradas funcionan mejor, especialmente si están formuladas correctamente. Por ejemplo, una investigación de Julia Minson, Eric VanEpps de la Universidad de Utah, Jeremy Yip de Georgetown y Maurice Schweitzer de Wharton indica que es menos probable que la gente mienta si los que hacen las preguntas hacen suposiciones pesimistas («Este negocio necesitará pronto un equipo nuevo, ¿verdad?») en lugar de optimistas («El equipo funciona bien, ¿verdad?»).

**Leer más sobre**

[El buen liderazgo consiste en hacer buenas preguntas](https://hbr.org/2021/01/good-leadership-is-about-asking-good-questions)

A veces, la información que desea averiguar es tan confidencial que las preguntas directas no funcionan, por muy cuidadosamente que se formulen. En estas situaciones, una táctica de encuesta puede ayudar a descubrimiento. En una investigación que Leslie realizó con Alessandro Acquisti y George Loewenstein de la Universidad Carnegie Mellon, descubrió que las personas eran más comunicativas cuando las solicitudes de información confidencial se incluían en otra tarea: en el caso del estudio, calificar la ética de las conductas antisociales, como hacer trampa en la declaración de impuestos o dejar que un amigo borracho condujera a su casa. Se pidió a los participantes que calificaran la ética con una escala si habían tenido un comportamiento en particular y otra escala si no lo habían hecho, revelando así qué actos antisociales habían realizado ellos mismos. Aunque esta táctica a veces puede resultar útil a nivel organizacional (podemos imaginarnos que los gerentes podrían realizar una encuesta en lugar de preguntar directamente a los trabajadores sobre información confidencial, como las expectativas salariales), recomendamos que se utilice con moderación. Si la gente piensa que está intentando engañarlos para que revelen algo, pueden perder la confianza en usted, lo que reduce la probabilidad de que compartan información en el futuro y podría erosionar las relaciones laborales.

**Haga la secuencia correcta.**

El orden óptimo de las preguntas depende de las circunstancias. Durante los encuentros tensos, hacer primero las preguntas difíciles, incluso si [se siente socialmente incómodo](https://hbr.org/2018/01/8-questions-to-ask-someone-other-than-what-do-you-do) hacerlo, puede hacer que su interlocutor esté más dispuesto a abrirse. Leslie y sus coautores descubrieron que las personas están más dispuestas a revelar información confidencial cuando las preguntas se hacen en orden decreciente de intrusión. Cuando una persona que hace una pregunta comienza con una pregunta muy delicada, como «¿Alguna vez ha tenido la fantasía de hacerle algo terrible a alguien?» —preguntas posteriores, como «¿Alguna vez ha llamado para decir que estaba enfermo para trabajar cuando estaba perfectamente sano?» se sienten, en comparación, menos intrusivos y, por lo tanto, tendemos a ser más comunicativos. Por supuesto, si la primera pregunta es *también* delicado, corre el riesgo de ofender a su homólogo. Así que es un equilibrio delicado, sin duda.

**El poder de las preguntas en las ventas**

Hay pocos entornos empresariales en los que hacer preguntas sea más importante que las ventas. Un estudio ...

Si el objetivo es construir relaciones, el enfoque opuesto (empezar con preguntas menos delicadas e ir escalando lentamente) parece ser el más eficaz. En una serie clásica de estudios (cuyos resultados se hicieron virales tras un artículo en la columna «Amor moderno» del New York Times ), el psicólogo Arthur Aron reclutó a desconocidos para que fueran al laboratorio, los puso en pareja y les dio una lista de preguntas. Se les dijo que revisaran la lista, empezando con preguntas relativamente superficiales y pasando a preguntas más autorreveladoras, como «¿De qué es lo que más se arrepiente?» Se pedía a las parejas del grupo de control que simplemente interactuaran entre sí. Las parejas que seguían la estructura prescrita se gustaban más que las parejas de control. Este efecto es tan fuerte que se ha formalizado en una tarea llamada «la inducción de la cercanía de la relación», una herramienta que utilizan los investigadores para crear una sensación de conexión entre los participantes del experimento.

Los buenos interlocutores también entienden que las preguntas que se hacen anteriormente en una conversación pueden influir en futuras consultas. Por ejemplo, Norbert Schwarz, de la Universidad del Sur de California, y sus coautores descubrieron que cuando la pregunta «¿Qué tan satisfecho está con su vida?» va seguido de la pregunta «¿Qué tan satisfecho está con su matrimonio?» las respuestas estaban altamente correlacionadas: los encuestados que declararon estar satisfechos con su vida también dijeron que estaban satisfechos con su matrimonio. Cuando se hicieron las preguntas en este orden, la gente interpretó implícitamente que la satisfacción con la vida «debería» estar estrechamente relacionada con el matrimonio. Sin embargo, cuando se hacían las mismas preguntas en orden opuesto, las respuestas tenían una correlación menos estrecha.

**Utilice el tono correcto.**

La gente es más comunicativa cuando hace preguntas de manera casual, que en un tono oficial y abotonado. En uno de los estudios de Leslie, a los participantes se les hizo una serie de preguntas delicadas en una encuesta en línea. Para un grupo de participantes, la interfaz de usuario del sitio web parecía divertida y frívola; para otro grupo, el sitio parecía oficial. (Al grupo de control se le presentó un sitio de aspecto neutro). Los participantes tenían aproximadamente el doble de probabilidades de revelar información confidencial en el sitio de aspecto informal que en los demás.

Hacer primero preguntas difíciles puede hacer que la gente esté más dispuesta a abrirse.

La gente también tiende a ser más comunicativa cuando se le da una trampilla de escape o «sale» en una conversación. Por ejemplo, si se les dice que pueden cambiar sus respuestas en cualquier momento, tienden a abrirse más, aunque rara vez acaben haciendo cambios. Esto podría explicar por qué los equipos y grupos consideran que las sesiones de lluvia de ideas son tan productivas. En una pizarra blanca, donde se puede borrar cualquier cosa y suspender el juicio, es más probable que las personas respondan a las preguntas con honestidad y digan cosas que de otro modo no podrían. Por supuesto, habrá ocasiones en las que un enfoque espontáneo no sea apropiado. Pero, en general, un [tono demasiado formal](https://hbr.org/tip/2020/04/check-the-tone-of-your-message-before-hitting-send) es probable que inhiba la voluntad de la gente a compartir información.

**Presta atención a la dinámica de grupo.**

La dinámica de la conversación puede cambiar profundamente según si conversa uno a uno con alguien o habla en grupo. La presencia de otras personas no solo afecta a la disposición a responder a las preguntas, sino que los miembros de un grupo tienden a seguir el ejemplo de los demás. En una serie de estudios, Leslie y sus coautores hicieron a los participantes una serie de preguntas delicadas, incluidas preguntas sobre las finanzas («¿Alguna vez ha devuelto un cheque?») y sexo («De adulto, ¿alguna vez ha sentido deseo sexual por un menor?»). A los participantes se les dijo que la mayoría de los participantes del estudio estaban dispuestos a revelar respuestas estigmatizantes o que no estaban dispuestos a hacerlo. Los participantes a los que se les dijo que otros habían sido comunicativos tenían un 27% más de probabilidades de revelar respuestas delicadas que aquellos a los que se les dijo que otros se habían mostrado reticentes. En una reunión o grupo, solo se necesitan unas pocas personas cerradas para que las preguntas pierdan su poder de sondeo. Lo opuesto también es cierto. Tan pronto como una persona comience a abrirse, es probable que el resto del grupo siga su ejemplo.

La dinámica de grupo también puede afectar a la forma en que se percibe a la persona que hace preguntas. La investigación de Alison revela que a los participantes en una conversación les gusta que les hagan preguntas y suele gustarles más las personas que hacen preguntas que las que las responden. Pero cuando los observadores externos ven cómo se desarrolla la misma conversación, prefieren a la persona que responde a las preguntas. Esto tiene sentido: las personas que sobre todo hacen preguntas tienden a revelar muy poco sobre sí mismas o sus ideas. Para quienes escuchan una conversación, las personas que hacen preguntas pueden parecer a la defensiva, evasivas o invisibles, mientras que las respuestas parecen más fascinantes, presentes o memorables.

**La mejor respuesta**

Una conversación es un baile que requiere que las parejas estén sincronizadas; es un tira y afloja mutuo que se desarrolla con el tiempo. Así como la forma en que hacemos las preguntas puede facilitar la confianza y el intercambio de información, también puede hacerlo la forma en que las respondemos.

Responder a las preguntas requiere elegir dónde situarse en un continuo entre la privacidad y la transparencia. ¿Deberíamos responder a la pregunta? Si respondemos, ¿qué tan comunicativos debemos ser? ¿Qué debemos hacer cuando nos hacen una pregunta que, si se responde con sinceridad, podría revelar un hecho poco glamuroso o ponernos en una posición estratégica de desventaja? Cada extremo del espectro (totalmente opaco y totalmente transparente) tiene ventajas e inconvenientes. Mantener la información en privado puede hacer que nos sintamos libres de experimentar y aprender. En las negociaciones, ocultar información confidencial (por ejemplo, el hecho de que sus alternativas son débiles) puede ayudarlo a conseguir mejores resultados. Al mismo tiempo, la transparencia es una parte esencial para forjar conexiones significativas. Incluso en un contexto de negociación, la transparencia puede conducir a acuerdos que creen valor; al compartir información, los participantes pueden identificar elementos que relativamente poco importantes para una parte pero importantes para la otra: la base de un resultado en el que todos salgan ganando.

[Y guardar secretos tiene costes](https://hbr.org/2019/01/why-open-secrets-exist-in-organizations). Una investigación de Julie Lane y Daniel Wegner, de la Universidad de Virginia, sugiere que ocultar secretos durante las interacciones sociales provoca la recurrencia intrusiva de pensamientos secretos, mientras que una investigación de Michael Slepian, Jinseok Chun y Malia Mason de Columbia demuestra que guardar secretos —incluso fuera de las interacciones sociales— nos agota cognitivamente, interfiere con nuestra capacidad de concentración y recordar cosas e incluso perjudica la salud y el bienestar a largo plazo.

En un contexto organizativo, las personas con demasiada frecuencia se equivocan por el lado de la privacidad y no aprecian los beneficios de la transparencia. ¿Cuántas veces nos damos cuenta de que podríamos haber creado un verdadero vínculo con un colega solo después de que se hubiera mudado a una nueva empresa? ¿Por qué a menudo se descubren mejores ofertas después de que la tinta se haya secado, se haya reducido la tensión y los negociadores comiencen a charlar libremente?

Para maximizar las ventajas de responder a las preguntas y minimizar los riesgos, es importante decidir, antes de que comience una conversación, qué información quiere compartir y qué quiere mantener en privado.

**Decidir qué compartir.**

No existe una regla general sobre la cantidad (o el tipo) de información que debe divulgar. De hecho, la transparencia es un agente de unión tan poderoso que a veces no importa lo que se revele; incluso la información que no se refleja bien en nosotros puede acercar a nuestros interlocutores de conversación. En una investigación que Leslie realizó con los colaboradores de HBS Kate Barasz y Michael Norton, descubrió que la mayoría de la gente asume que sería menos perjudicial negarse a responder a una pregunta que revelaría información negativa, por ejemplo, «¿Alguna vez lo han reprendido en el trabajo?» —que responder afirmativamente. Pero esta intuición es errónea. Cuando pedían a la gente que adoptara la perspectiva de un reclutador y eligiera entre dos candidatos (lo que equivale excepto por la forma en que respondieron a la pregunta), casi el 90% prefirió al candidato que «dijera la verdad» y respondiera a la pregunta. Antes de iniciar una conversación, piense detenidamente si negarse a responder a preguntas difíciles haría más daño que bien.

**Decidir qué mantener en privado.**

Por supuesto, a veces usted y su organización estarían mejor si tuvieran las cartas cerca del pecho. En nuestras clases de negociación, enseñamos estrategias para gestionar las preguntas difíciles sin mentir. Esquivando o respondiendo a una pregunta, usted *deseo* se lo habían preguntado, puede ser eficaz no solo para ayudarlo a proteger la información que prefiere mantener en privado, sino también para establecer una buena relación con su interlocutor, especialmente si habla con elocuencia. En un estudio dirigido por Todd Rogers, de la Escuela Kennedy de Harvard, se mostraron a los participantes vídeos de candidatos políticos que respondían a las preguntas respondiéndolas o esquivándolas. A los esquivadores elocuentes les gustaba más que a los que respondían inelocuentes, pero solo cuando sus esquivas pasaban desapercibidas. Otra estrategia eficaz es desviar o responder a una pregunta de sondeo con otra pregunta o un chiste. Los respondedores pueden utilizar este enfoque para llevar la conversación en una dirección diferente.

**. . .**

“ [Cuestiónelo todo](https://hbr.org/video/4457382113001/the-art-of-asking-questions)», dijo la famosa frase de Albert Einstein. La creatividad personal y la innovación organizacional se basan en la voluntad de buscar información novedosa. Las preguntas y las respuestas bien pensadas fomentan interacciones más fluidas y eficaces, fortalecen la relación y la confianza y llevan a los grupos hacia el descubrimiento. Todo esto lo hemos documentado en nuestra investigación. Pero creemos que las preguntas y las respuestas tienen un poder que va mucho más allá de la cuestión del rendimiento. La fuente de todas las preguntas son el asombro, la curiosidad y la capacidad de deleitar. Hacemos preguntas y respondemos a ellas con la creencia de que la magia de una conversación produce un todo que es mayor que la suma de sus partes. El compromiso personal y la motivación sostenidos (tanto en nuestras vidas como en nuestro trabajo) requieren que siempre seamos conscientes de la alegría transformadora de hacer y responder preguntas.