

自我管理

問對問題力量大

The Surprising Power of Questions

艾莉森·伍德·布魯克斯 Alison Wood Brooks, 萊斯莉·約翰 Leslie K. John

2019年3月號(無限學習者領導未來) | 2018/5/22

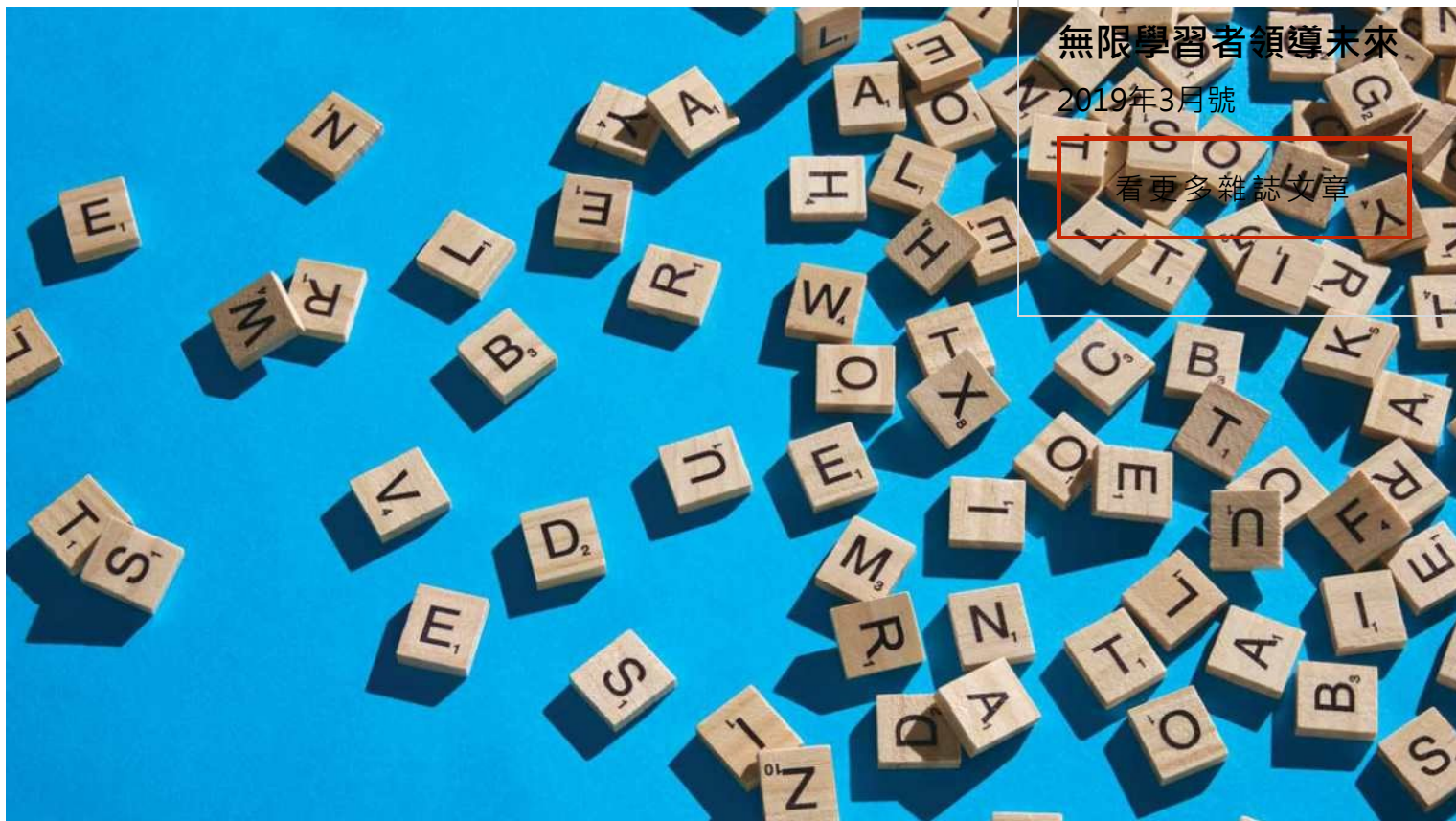
瀏覽人數：45115

本文出自



無限學習者領導未來
2019年3月號

看更多雜誌文章



提問威力強大：刺激學習、鼓勵創新、增加團隊成員的信任，甚至是發現未預見的危險。本文提出數項技巧，能增加提問的力量：多提出追問型問題、知道何時該採開放式問題、安排正確問題順序、運用正確語調、注意團隊互動。

高

階主管一天的工作時間，大多是花在向別人索取資訊，像是要求小組領導人報告最新狀況，或是在緊繃的談判過程中質問對方。然而，律師、記者、醫生等專家，在訓練過程中的重點之一，就是學會提問；但高階主管不一樣，很少高階主管覺得提問題是一項可精進的能力，也不太會去思考如何回答問題，可讓談話有更好的成果。

錯失這個機會實在可惜。提問是威力強大的工具，可用來釋放組織價值：它能刺激學習及思想交流、鼓勵創新及績效改善、增進團隊成員之間的關係與信任。它還能發現未預見的陷阱與危險，有助於降低企業風險。

對一些人來說，提問很簡單。他們天生喜愛探詢、擁有情緒智慧，而且有理解別人，因此他們隨時能提出適切的問題。但大多數人不僅問題問得不夠，提問的方式也不太恰當。

好消息是，藉著提問，我們自然會提高情緒智慧，而情緒智慧能讓我們更會提問，形成良性循環。本文中，我們引用行為科學研究的發現，來探尋人們架構問題與回答問題的方式，會如何影響對話結果。我們也提出指引，說明如何選擇最佳的問題類型、語調、順序、說法，以及如何判斷要分享哪些資訊和多少資訊，以便從彼此互動中獲得最大益處，而且不只對個人有益，也對整個組織有益。

要怎麼收穫，先怎麼問

「當一個好聽眾，」1936年，戴爾·卡內基 (Dale Carnegie) 在他出版的經典《如何贏得友誼與影響他人》 (How to Win Friends and Influence People) 中建議：「問對方樂於回答的問

題。」八十多年後，大多數人仍然沒有聽進卡內基的金玉良言。本文作者之一艾莉森，數年前開始在哈佛商學院研究人際談話，她很快就得到一個基本見解：人們問的問題不夠。其實，人們在像是面談、第一次約會或工作會議之類的對話結束後，最常提出的抱怨，就是「我真希望他問我更多問題」，以及「我簡直不敢相信他沒有問我任何問題」。

為什麼許多人對提問躊躇不前？背後有許多原因。有些人是自我中心，也就是急於提出自己的想法、故事、構想，想給別人留下深刻印象（以致根本沒有想到要問別人問題）。有些人或許是天性冷漠，也就是並不那麼在乎別人，所以根本沒有想到要問問題，或是認為別人的回答一定很無聊。他們或許對自己的知識太有信心，認為自己早就知道答案（有時真的是如此，但通常不是）。也可能他們擔心問錯問題，會被視為無禮或能力不足。但我們認為，最大的絆腳石是，大多數人不明白恰當的提問可以帶來多大益處。如果知道，他們的談話會有更少句子以句號結束，有更多句子以問號結束。

早在1970年代就有研究指出，人們對話是為了完成兩個主要目標：資訊交換（學習），以及印象管理（產生好感）。最近的研究顯示，提問也能達到這兩個目標。艾莉森與哈佛同事凱倫·黃（Karen Huang）、麥可·葉曼斯（Michael Yeomans）、朱麗亞·明森（Julia Minson）、法蘭西絲卡·吉諾（Francesca Gino），仔細審視參與實驗的人之間數千次自然進行的談話，這些參與者的談話是在他們剛認識彼此時進行的，有些是在網路聊天室進行，有些是面對面的快速約會。研究人員要求其中一些人問很多問題（15分鐘內至少9個），要求其他人問很少問題（15分鐘內少於4個）。在網路聊天中，被隨機指定問許多問題的人，較受到對話另一方的喜愛，也更了解對方的興趣。例如，被問到他們對話另一方喜歡哪些活動，像是閱讀、烹飪、運動等，問大量問題的人較有可能猜對。在快速約會部分，人們較願意跟問較多問題的人進行第二次約會。其實，在每次快速約會只要多問一個問題，參與者就能多說服一個人，進行下一次約會（整場有二十個約會對象）。

問題是力量強大的工具，如果是在問問題並不符合社會常規的情況下，問問題往往會帶來好處，或許在那樣情況下尤其會帶來好處。舉例來說，一般常見的想法是，求職者在面談時該做的就是回答問題。但倫敦商學院（London Business School）的丹·凱柏（Dan Cable）、北卡羅萊納大學（University of North Carolina）的維吉妮亞·凱伊（Virginia Kay）研究指出，大多數人在工作面談中過度自我推銷。求職者若是把重點放在推銷自己，可能就會忘記提出一些能讓面談

主管產生好感的問題，也就是關於面談主管、組織和工作的問題；而且這些問題也能讓求職者預見，這個職位的工作內容是否能令他滿意。求職者若是詢問「有什麼是我該問但沒問的」這類問題，可以顯示能力、建立良好關係，並得到有關這個職務的關鍵資訊。

大多數人不明白，問大量問題可以促進學習，並改善人際關係。例如，在艾莉森的研究中，雖然人們能正確回想起在對話中被問了多少問題，但並未直覺地把問題與好感連結在一起。在四個研究中，有些參與者實際參與對話，有些是閱讀別人對話的紀錄，他們往往沒有發現提問能影響對話雙方的友好程度。

蘇格拉底式提問新法

成為提問高手的第一步很簡單，就是多問問題。當然，問題數量並非影響對話品質的唯一要素，另外還包括提問類型、語調、順序和說法，這些都很重要。

在哈佛商學院的課堂上，我們曾做過一個練習，讓學生兩兩配對進行對話，有些學生被要求問愈少問題愈好，有些被要求盡量多問問題。在「低-低組」（兩個學生都盡量少提問）中，參與者大多表示，這個經驗有點像小孩在玩平行遊戲：他們雖然向對方說話，但無法開始進行有互動、愉悅，而且成果豐碩的對話。「高-高組」發現，太多問題會讓互動變得不自然。「高-低組」的經驗不太一致。有時候，發問者能更了解對話另一方，回答者感覺自己受到重視，雙方都感覺在對話之後變得更親近。另外有些情況下，其中一位參與者會對所處情況感到不自在，或是不確定要提供多少資訊，對話感覺像在質問。

大多數人不明白，問大量問題可刺激學習，並改善人際關係。

我們的研究建議採取幾個方法，用來強化問題的影響力與成效。在特定情況下的最佳做法，取決於對話目標；具體來說，是指討論的目標是合作（像是雙方正試著建立關係，或是一同完成任務）、競爭（兩邊都想揭露對方的敏感資訊，或是尋求自己的利益），或是結合競爭與合作這兩者（見邊欄：「對話目標極為重要」）。以下提出幾個技巧做為參考：

對話目標極為重要

對話的性質，介於純粹競爭與完全合作這兩個極端之間，可以是這兩者任何程度的組合。例如，討論稀少的資源如何分配，往往是競爭性質；朋友與同事間對話通常是合作性；其他像是主管找員工聊聊則是兩者混和，可以提供支持、回饋意見，也可以傳達期望。以下是幾個問答之間常發生的挑戰，以及因應的技巧。



善用追問型問題

並非所有問題都是同樣性質。艾莉森的研究運用人工編碼與機器學習，結果發現問題有四種：引導型問題（「你好嗎？」）、鏡射型問題（「我很好，你好嗎？」）、轉向型問題（完全轉變話題），以及追問型問題（尋求更多資訊）。雖然在一般對話中，每種類型的問題都很常出現，但追問型問題似乎有種特別的力量。這種問題能讓對方知道你在聆聽、關心，而且想知道更多。當人們與問許多追問型問題的人互動，往往會覺得受到尊重，自己說的話也受到重視。

追問型問題有一項意料之外的好處，就是它不需要太多思考與準備；這種問題看起來是談話雙方很自然說出來的。在艾莉森的研究中，被要求多問問題的人，在未經指示要提出這種類型問題的情形下，提出的追問型問題遠比其他類型來得多。

在緊張的情況下，先問最難的問題，對方會較願意敞開心房說話。

知道何時要問開放式問題

沒有人喜歡被質問，而有些類型的問題，會逼對方只能答「是」或「否」。開放式問題可以避免這種情形，因此，在發掘資訊及學習新事物上特別有用。其實，開放式問題正是創新的泉源，常能找出沒有人想到過、隱而未顯，甚至是出乎意料的答案。

大量關於問卷調查設計的研究都發現，限縮回覆者的選項很危險。封閉式問題常會帶來偏見與操弄。例如在一項研究中，詢問家長認為「讓孩子為未來做好準備，最重要的一件事是什麼」，有60%的人會從選項中選擇「獨立思考」。然而，當問題是以開放形式詢問，只有5%的家長會主動提出這個答案。

當然，開放式問題並非一直是最佳選項。例如，若你身處緊繃的談判，或是對方充滿防禦心態，開放式問題會留下太多模糊地帶，讓他們能閃爍其詞，或是避重就輕。在這種情況下，封閉式問題的效果比較好，尤其當妥善表達時，效果更好。例如，朱麗亞·明森、猶他大學 (University of Utah) 的艾瑞克·范艾普 (Eric VanEpps)、喬治城大學 (Georgetown) 的傑若米·葉 (Jeremy Yip)，以及華頓商學院 (Wharton) 的莫里斯·史威瑟 (Maurice Schweitzer) 研究指出，如果提問者做出悲觀的假設 (「這家公司很快就會需要一些新設備，對吧？」)，而不是樂觀的假設 (「這些設備還能良好運作，對吧？」)，回答者較不會說謊。

有時候，你想確認的資訊太敏感，不論如何調整說法，直接問都得不到答案。在這樣的情況下，一項調查技巧可以幫上忙。本文作者之一萊斯莉，與卡內基美隆大學 (Carnegie Mellon University) 的亞歷山卓·阿吉斯 (Alessandro Acquisti)、喬治·魯文斯坦 (George Loewenstein) 合作的研究中，她發現當敏感問題藏在另一個不敏感的工作當中時，人們較願意回答。在她研究的案例中，那個不敏感的工作是要評價反社會行為的道德性，像是納稅申報不實，或是讓喝醉的朋友開車回家等行為。要求參與者在評估時，如果本身曾這麼做過，就使用某一量表，如果未曾做過，就用另一個量表，藉此顯示他們曾從事哪些反社會行為。雖然在組織層級，這個技巧有時被證明有用 (我們可以想像經理人會舉辦調查，而不會直接詢問員工敏感訊息，像是預期薪資)，但我們建議最好少用。如果人們覺得你用欺騙手段讓他透露資訊，他可能會對你失去信任，降低未來對你分享資訊的可能性，可能也會破壞職場關係。

安排正確的順序

問題的最佳順序，取決於當時的狀況。在緊張的情況下，應先問最難的問題，雖然這麼做讓人感到不自在，但對方會較願意敞開心房說話。萊斯莉與共同作者發現，如果問題的尖銳程度逐漸降低，人們較願意透露敏感資訊。當提問者從高度敏感的問題開始問，像是「你是否曾幻想對某人做出非常可怕的事？」接下來再問「當你身體無恙時，是否曾裝病不上班？」相形之下，這個問題感覺就不那麼尖銳了，於是人們會比較願意回答。當然，如果第一個問題太敏感，你會面臨得罪對方的風險。所以，這絕對是個需要小心處理的微妙平衡。

提問在銷售上的力量

提問最能發揮功效的情境之一，就是在銷售時。科技公司Gong.io最近進行一項研究，檢視透過電話或網路平台進行的五十萬次企業對企業銷售談話，結果發現，績效頂尖的銷售人員，問問題的方式與同儕大不相同。

與過去研究結果一致的是，資料顯示銷售人員提問的數量，與他的銷售轉換率（約定下次會面與最終成交）有高度關聯。在排除銷售人員性別與通話類型（展示、提案、談判等）的影響之後，前述結果仍成立。不過，這現象有一個效益遞減點。在14個問題之後，轉換率開始下降，而11到14個問題是最佳範圍。

資料也顯示，績效頂尖的銷售人員會把問題平均分散在整個談話過程中，讓談話聽起來比較像對話，而非質詢。相反地，績效較差的銷售人員會把問題擠進銷售電話前半段，像是按照一份待辦事項清單來問。

同要重要的是，整體來說，頂尖銷售人員比同儕說得更少，而傾聽更多。總和來看，Gong.io的資料證實頂尖銷售人員的直覺想法：當銷售人員提問，而非只顧著推銷，可達成更多交易。

如果對話的目標是建立關係，最有效的做法可能就是以相反順序提問：從不敏感的問題開始，然後敏感度慢慢升高。心理學家亞瑟·艾倫（Arthur Aron）曾進行一組經典研究（成果在《紐約時報》「現代愛情」專欄報導後，受到大量轉載），他找陌生人到實驗室，兩兩配對，然後給他們一份問題清單，讓他們自行設法問完，但要從表面的問題開始問，之後再進階到需要透露更多自身資訊的問題，像是「你最大的遺憾是什麼？」控制組的人只被要求與對方互動即可。結果，遵循指定結構進行的組，喜歡對方的程度高於控制組。這個問法效果這麼強大，因此被正規化成為一項稱作「密切關係產生法」的工具，研究人員用來讓實驗參與者彼此建立良好關係。

擅長與人談話的人也了解，對話中前面的問題，會影響之後的問題。比方說，南加州大學（University of Southern California）的諾伯特·舒瓦茲（Norbert Schwarz）與共同作者發

現，先問「你對自己的生活有多滿意？」接著問「你對自己的婚姻有多滿意？」兩個答案會高度相關：回答說對生活滿意的人，往往也會說對婚姻滿意。用這個順序提問，會讓人們下意識解讀為生活滿意度「應該」與婚姻高度相關。然而，若以相反的順序問同樣的問題，兩個答案就不那麼相關。

採用正確語調

當你用隨性方式，而非拘謹、正式的方式問問題，人們會較願意回答。在萊斯莉的一項研究中，參與者在一項網路問卷調查中，回答一連串敏感的問題。其中一群參與者的網站使用者介面，看來很輕鬆隨性，另一組人看到的網站較正式；而控制組看到的是一個中性介面。參與者願意在輕鬆隨性介面網站透露敏感資訊的程度，是其他網站的兩倍。

當對話有安全門或逃生出口，人們較願意暢所欲言。例如，如果被告知可隨時更改答案，人們會更願意表達意見，即使他們最後很少改答案也一樣。這可以解釋為什麼團隊與小組，在腦力激盪過程中能創造豐富成果。用白板來進行討論，寫上的東西都可以擦掉，也不允許別人評價，如此人們會較願意誠實回答問題，表達他們在其他情況下不會透露的想法。當然，這種即興的方式有時也不恰當。但一般來說，過度正式的口吻，可能會抑制別人分享資訊的意願。

留意團隊互動

你是一對一與人聊，或是與一群人談，對話互動性可能有天壤之別。不但回答問題的意願，只因有旁人在場就受到影響，而且人們也傾向跟隨別人的意見。在一組研究裡，萊斯莉與共同作者問了參與者一連串敏感問題，包括財務（「你是否曾支票跳票？」）與性（「作為一個成年人，你是否曾對未成年人產生性欲？」）。有些參與者被告知，其他人在這項研究中都願意透露不光彩的答案，另一部分人則被告知，其他人不願回答這些問題。被告知其他人願意回答的群組，回答敏感問題的比率，比告知他人緘默的高27%。在會議或團體活動裡，只要有幾個人不回答問題，問題往往就問不下去。反過來也一樣，只要開始有一人開口分享，其他人很可能就跟著發言。

團體動態情況也可能影響大家看待提問者的方式。艾莉森的研究顯示，參與對話的人喜歡被問問題，對提問者的好感也比回答者高。但當第三方觀察同樣對話進行的過程，他們較喜歡回答問題

的人。這很合理：最常發問的人，往往很少談論自己或自己的想法。對那些旁聽對話的人來說，可能會覺得提問者有防衛心、擅長迴避，或是不受注意，而那些回答問題的人看起來更迷人，更容易讓人注意到，或是容易讓人記住。

最佳回應

對話就像是雙人舞，需要兩人踏著同樣的舞步：彼此一推一拉，隨著時間推移逐漸分享訊息。就如問題問得好，可以增加信任和資訊的分享，回答得好也有同樣的效果。

回答問題時，你必須在隱私和透明這兩個極端之間做選擇，決定採取這兩者的程度如何，也就是要保留或坦白的程度。我們該回答這個問題嗎？如果決定回答，要回答得多坦白？如果誠實回答這個問題，會揭露不光彩的事實，或是讓我們處於不利處境，該怎麼做？完全透明與完全不透明，都有好處與壞處。保留訊息，讓我們能任意實驗與學習。在談判時，保留敏感資訊（例如你的替代方案不夠好），可讓你得到較好的結果。另一方面，展現坦白透明，是建立良好關係的關鍵。即使在談判場合，公開透明也能達成可創造價值的交易。藉著分享資訊，參與者可找出哪些要素對某一方相對不重要，但對另一方重要，而這正是打造雙贏的基礎。

保守祕密會有成本。維吉尼亞大學（University of Virginia）的茱莉·連恩（Julie Lane）與丹尼爾·魏格納（Daniel Wegner）研究指出，在社交互動中隱藏祕密，會引起別人一直打探。哥倫比亞大學（Columbia）的麥可·史列匹恩（Michael Slepian）、振錫·全（Jinseok Chun）與瑪麗亞·梅森（Malia Mason）研究顯示，保守祕密會損耗我們的認知能力（即使並非在社交互動當中保守祕密也會如此），干擾我們專注與記憶的能力，甚至會傷害長期健康與幸福感。

在組織中，人們往往過度強調隱私，低估坦白透明的益處。我們多久才會發現，唯有當同事換到新公司，我們才會真正和他成為朋友？為什麼總是在協議簽字完成、緊張解除，談判人員開始隨意交談之後，才發現處理交易案的更好做法？

想把回答問題的好處最大化、風險最小化，就應該在對話開始之前，決定好要分享哪些資訊，保留哪些資訊。

決定要分享哪些資訊

關於應透露多少資訊或哪種資訊，沒有一體適用的經驗法則。透明化實在是非常強大的親善工具，有時不論你透露的是什麼，即使是讓我們沒面子的資訊，也會讓對方覺得更親近。在萊斯莉的哈佛商學院伙伴凱特·巴拉茲 (Kate Barasz) 與麥可·諾頓 (Michael Norton) 合作的研究中，她發現大多數人認為，拒絕回答會透露負面資訊的問題 (例如「你是否曾在工作中受到斥責？」)，帶來的損害會少於坦白回答，但這個直覺其實不正確。當他們要參與者以面談主管的立場，從兩位求職者中選擇 (這兩人除了回答這個問題的方式外，其他條件都一樣)，近90%的人都偏好「坦白招認」並回答這個問題的求職者。在對話之前仔細想想，拒絕回答棘手問題是否弊大於利。

決定要保留哪些資訊

當然，有時候保留資訊，對你和你的組織比較好。在談判課上，我們教導學生不用說謊，就能應付棘手問題的策略：你可以避重就輕，或是回答想回答的問題，這不只能保護你不想透露的資訊，也能與對方建立良好關係，尤其當你表達很流利時，更是有用。陶德·羅傑斯 (Todd Rogers) 在哈佛甘迺迪政府學院 (Harvard's Kennedy School) 領導的研究中，參與者觀看政治候選人回答問題的短片，有些是正面回答，有些是避重就輕。閃避問題而表達流暢的人，通常比表達不佳的人受喜愛，但前提是他們閃避問題的行為沒被發現。另一個有效策略是轉移話題，或是用另一個問題或笑話，來回應探究資訊的問題。答問者可以用這個方法，把對話導至不同的方向。

問與答，可以翻轉現狀

「凡事提問」是愛因斯坦的名言。個人創意與組織創新，有賴於尋求新鮮資訊的意願。問題與深思熟慮的回答，能促成更和諧、有效的互動，可強化關係與信任，引領團隊得到新發現。我們的研究中都獲得了這些發現。但我們相信，問題與回答的力量，不僅限於績效表現。所有問題的泉源，來自驚訝、好奇和快樂的能力。我們提出並回答問題，是因為相信對話的神奇力量，可以讓人們共同創造的成果，大於各自所創成果的總和。不論生活或工作中，銘記問、答問題可帶來翻

轉現狀的快樂，都是個人持續參與積極投入的基礎。

(王怡蓁譯自 “The Surprising Power of Questions,” HBR, May-June 2018)



艾莉森·伍德·布魯克斯 Alison Wood Brooks

哈佛商學院助理教授。



萊斯莉·約翰 Leslie K. John

哈佛商學院副教授。

本篇文章主題 自我管理

⊕ 追蹤主題

更多關聯主題: 溝通

延伸閱讀



你可以在你修的每一門課 全部同時拿到A+

Harvard
Business
Review