



# 나는 왜 도와달라는 말을 못할까

부담은 줄이고 성과는 높이는 부탁의 기술

홍석경 지음

2020년 11월 25일 출간 | 판형 140\*210 | 256쪽 | 15,000원 | 분야 자기계발 > 성공 > 성공학

| ISBN 9791190030717

## 책 소개

**“부탁이란, 성공을 위해 필요한 것들을 요구하는 능력이다”  
완벽주의자인 당신에게 없는 단 한 가지, ‘부탁의 기술’**

**애덤 그랜트와 함께 기브애펬테이크를 설립한 네트워크 연구의 권위자  
웨인 베이커 교수가 전하는 ‘작은 부탁의 힘’**

직장에서 ‘도와달라’는 말을 꺼내기는 왜 이토록 어려울까? 많은 직장인들이 일에 치여 녹초가 되면서도 도와달라는 말을 꺼내지 못해 찢찢맨다. 무능력하고 열정 없는 사람, 이기적인 사람으로 보일까 두려운 탓이다. 결국 혼자서 모든 짐을 떠안고 긴 노동 시간을 감내하다 번아웃에 빠지는 경우가 슬하게 벌어진다. 그 사이 수많은 기회, 자원, 해법이 손길도 닿지 않은 채 사라진다.

미시간대 경영대학원의 웨인 베이커 교수는 이 수렁으로부터 모두를 구해낼 단순하고 강력한 방법을 소개한다. 부담은 줄이고 성과는 높이는 ‘부탁의 기술’이다. 성공 확률을 높이는 스마트한 부탁 전략부터, 필요한 도움을 주고받는 팀워크의 비결, 인적 네트워크를 가장 효과적으로 활용하는 방법까지 부탁으로 원하는 것을 얻는 방법들을 풍성하게 모아냈다.

도움을 요청하는 것은 우리가 일을 더 잘하게 만들고, 덜 좌절하게 만들며, 생각지도 못했던 해법을 찾도록 도와준다. 때로는 필요한 것을 요청하는 단순한 행동이 우리를 성공으로 인도하는 열쇠가 된다. 스스로에게 부탁할 자유를 허락하라. 일단 부탁을 시작하면, 모든 것이 달라진다.

**주는 사람이 성공한다? 주고 또 받는 사람이 성공한다!**

**‘기브 앤 테이크’의 새로운 공식**

애덤 그랜트는 《기브애펬테이크》에서 관대하게 도움을 베푸는 ‘기버(giver)’들이 성공한다는 주장으로 많은 독자들에게 영감을 주었다. 애덤 그랜트와 함께 기브애펬테이크(Give and Take, Inc)를 설립하고 조직심리학과 네트워크 연구를 바탕으로 기브애펬테이크 실천 프로그램의 학문적 기초를 만든 사람이 바로 이 책의 저자인 웨인 베이커 교수다. 웨인 베이커 교수는 ‘기버’ 모델에서 한 걸음 더 나아가, 베풀 줄 알며 도움을 받을 줄도 아는 사람, ‘기버-리퀘스터(giver-requesters)’가 되는 것이야말로 성공의 핵심이라고 강조한다. 개인적·직업적·사업적 인맥을 통해 자원을 순환하게 만드는 것은 도움을 베푸는 것만큼이나 ‘도움을 청하는 데’ 달려 있다는 것이다.

수년간 대기업의 여성 임직원들을 대상으로 강의를 해온 저자는 뜻밖의 저항에 부딪혔다. 너그러이 베풀고 돕는 태도를 강조하는 그에게 해마다 많은 여성 리더들이 반감을 표시했던 것이다. 이들은 관대함으로 인한 피로감에 시달리고 있었다. 아니나 다를까, 그들은 토론 중에 자신이 도움을 주기만 하고 받지 않으려 애쓰고 있노라고 털어냈다. 약한 사람으로 보이는 게 두려워 베푸는 행위에 너무 집중한 나머지, 자신이 무엇을 필요로 하는지 남에게 알리기를 꺼린다는 것이었다.

관대한 기버는 매력적이다. 그들은 선행을 베풀으로써 만족감을 느끼고 타인의 존경도 누린

다. 하지만 도움이 필요해도 빈틈을 꼭꼭 숨기는 탓에 성공에 필요한 아이디어, 정보, 기회, 연출, 소개를 비롯한 다양한 자원을 놓친다. 이를 뒷받침하는 연구 결과도 있다. 컬럼비아대 경영대학원의 연구가 그중 하나다. 이들은 샌프란시스코 소재 통신회사의 엔지니어들을 대상으로 연구를 수행했는데, 베풀기만 하면서 정작 자신은 도움을 거의 받지 않는 직원들은 성과가 낮았다. 동료들 사이에서 평판은 좋지만 필요한 도움을 받지 못해 생산성이 낮았기 때문이다.

도움을 받기만 하고 베푸는 데 인색한 ‘이기적인 테이커(taker)’나, 도움을 베풀지도, 요청하지도 않는 ‘외로운 늑대’ 타입 역시 성공과는 거리가 멀다. 받기만 하는 사람은 곧 들통나기 마련이며, 사회적 고립 속에서 사는 사람은 자연스럽게 성과가 낮다. 저자는 다양한 연구를 소개하며 ‘기버-리퀘스터’가 우리가 도달해야 할 균형점이라는 점을 명확히 보여준다. 도움을 베풀으로써 관대하다는 평판을 얻고, 도움을 청함으로써 성공에 필요한 것들을 얻는 사람이야말로 가장 큰 성장을 이룬다.

### **부탁을 못하는 사람들의 8가지 특징 심리적 장벽을 넘어서는 법**

부탁은 누구에게나 어렵다. 소심하거나 부끄러움이 많은 사람뿐만이 아니라 자립심이 높은 사람한테도 어려운 과제다. 저자는 우리가 자신 있게 도움을 요청하지 못하는 데는 8가지 이유가 있다고 보았다. 바로, 1) 타인에게 도움 의지와 능력이 있음을 과소평가하고 2) 자신에게 과하게 의존하며 3) 나약하게 보일까 봐 걱정하고 4) 조직 내에 심리적 안전감이 부족한데다 5) 고질적인 조직 문제에 가로막혀 있고 6) 무엇을 어떻게 부탁해야 할지 모르거나 7) 부탁할 자격이 안 될까 봐 염려하거나 8) 이기적으로 보일까 봐 두려워한다는 것이다.

다행한 사실은, 우리가 하는 걱정의 많은 부분이 과장되었거나 충분히 극복할 수 있는 문제라는 것이다. 일례로, 저자는 컬럼비아대 심리학자들의 ‘부탁 실험’을 소개한다. 이들은 실험 참가자들에게 뉴욕의 거리에서 행인에게 도움을 부탁하도록 했다. 전화를 해야 하는데 잠시 휴대전화를 빌려달라는 요청이었다. 반드시 전화를 해야만 하는 사연을 지어내지도 않고 ‘그냥’ 부탁하도록 했다. 모두가 바쁜 걸음을 옮기는 도심 한복판에서 뉴욕커에게 휴대 전화를 빌릴 확률이 얼마나 될까? 놀랍게도 평균 두 번의 시도 만에 휴대전화를 빌릴 수 있었다. 흥미로운 점은 실험 전 참가자들의 예상이었다. 이들이 모두 실제보다 두 배 배 많은 시도가 필요할 거라고 예측했던 것이다. 좀 더 부담스러운 부탁, 이를테면 금전적인 문제라면 어떨까? 연구팀은 백혈병 학회 모금 프로그램에 지원한 참가자들을 대상으로 한 연구에서 비슷한 결론을 보여줬다. 참가자들이 예상한 것보다 두 배 가까이 많은 기부자들이, 예상보다 30퍼센트 이상 큰 금액을 기부한 것이다. 사람들은 생각보다 도움 요청에 관대하다는 것이다. 우리의 걱정 중에 절반은 덜어내도 괜찮은 이유다.

저자는 이처럼 다양한 연구 결과와 통계 자료를 통해 모든 것을 혼자서 해내려는 태도가 어떤 결과를 가져오는지, 나약하거나 이기적인 사람으로 보일까 하는 두려움을 왜 내려놓아도 괜찮은지를 설명한다. 또한 팀원이나 리더로서 두려움 없는 조직을 일구는 방법들을 안내한다.

### **‘예스’를 이끌어내는 스마트한 부탁의 법칙**

## 센스 있게 부탁하고 관계를 넓히는 방법들

정확하고 효과적인 부탁은 목표에 도움이 될 뿐 아니라 좋은 평판을 가져온다. 사소한 부탁이 든든한 인연의 출발점이 되는 경우도 많다. 이 책의 5장에서는 ‘에스’를 이끌어내는 스마트(SMART)한 부탁의 법칙을 소개한다. 훌륭한 부탁은 다섯 가지 조건, 즉 구체적이고(Specific), 유의미하고(Meaningful), 행동 지향적이고(Actionoriented), 현실적이고(Realistic), 시간 제한적(Time-bound)이라는 조건을 충족해야 한다. 저자는 어떻게 목표를 정교하게 다듬을 수 있는지, 내가 아니라 상대에게 의미 있는 방식으로 설득하려면 무엇을 주의해야 하는지, 명확한 행동과 마감 시한을 알려주는 것이 왜 중요한지를 구체적 사례와 함께 안내한다. 또한 부탁할 책임자를 관별해내는 법과 ‘거절’로부터 다음 기회를 만드는 법까지, 부탁의 실전 기술을 빠짐없이 공개한다.

### 구글은 왜 ‘부탁’을 장려할까?

#### 모든 협업의 기초, 심리적 안전감을 다지는 법

갓 입사한 신입사원들은 부탁과 요청에 특히 취약하다. 이들은 미숙하게 보일 것이 두려워서 꼭 해야 할 질문도 삼켜버린다. 결국 고생은 고생대로 하고 일은 그르치는 결과를 낸다. 이런 문제는 팀장 레벨에서도 빈번하게 나타난다. 통제력을 잃을까 두려워 잘 모르는 부분에 대해 의견을 구하거나 도움을 얻기를 꺼리는 것이다. 이런 거리낌은 종종 프로젝트에 치명적인 구멍을 만든다.

이것은 모두 팀에 심리적 안전감(Psychological Safety)이 결여되어 발생하는 문제다. 심리적 안전감은 ‘우리 팀에서는 인간관계에 있어 위험을 감수해도 괜찮다’는 공유된 믿음을 뜻한다. 팀에 심리적 안전감이 결여되면 팀원들이 문제를 제기하고, 질문을 던지고, 난감한 이슈와 마주하고, 실수나 약점을 드러내는 행동을 하기를 두려워하게 된다. 엉뚱한 아이디어를 꺼내거나 도움을 부탁해도 비난받지 않는다는 믿음이 있을 때 사람들은 자기 방어를 내려놓고 문제에 집중할 수 있다. 구글은 도움을 구하는 관행을 구글 문화의 특징점으로 꼽는다. 팀원들끼리 책상에 걸터앉아 “뭐 좀 물어봐도 돼요?”라고 묻는 것부터 공개회의 때 고위 경영진에게 직접 질의하는 것까지, 편안한 분위기에서 필요한 질문을 꺼내는 것이 제품 혁신을 추진하는 핵심 요소라는 것이다. 세계적 컨설팅 회사 딜로이트는 부탁과 도움 요청을 위한 시간을 규칙적으로 마련한다. 직원들이 매주 또는 격주마다 리더에게 프로젝트 진행에 추가로 필요한 내용을 업데이트해서 요청하는 시간이다. 조직이 관심이나 피드백을 요청해도 괜찮다는 사인을 적극적으로 보내는 것이다. 이처럼, 저자는 다양한 글로벌 기업들이 팀의 심리적 안전감을 만들기 위해 사용하는 전략들을 소개하며 이를 직장 내에서 직접 시도해볼 수 있도록 안내한다. 이 책은 모두가 관대하게 서로에게 도움을 베푸는 조직, 정보와 자원이 필요한 곳으로 막힘없이 흐르는 자유로운 조직에서 일하고 살아갈 자유를 선사할 것이다.

## 저역자 소개

### **지은이 웨인 베이커**

미시간대학교 로스 경영대학원 조직경영학 교수. 노스웨스턴대학교에서 사회학 박사학위를 받고 하버드대학교 경영대학원에서 박사 후 연구원을 지냈다. 시카고대학교 경영대학원 교수를 거쳐 현재 미시간대학교에서 교편을 잡고 있다. 미시간대학교 긍정조직센터장이자 제너럴모터스와 연계한 경영자 교육 과정 ‘리딩 위드 임팩트 Leading with Impact’의 공동 이사이기도 하다.

주요 연구 분야는 사회적 자본, 네트워크, 관대함, 긍정 조직학이며 140여 편의 학술 논문과 여섯 권의 책을 집필했다. 경영과 리더십에 관한 그의 글은 〈하버드 비즈니스 리뷰〉, 〈치프 이그제큐티브 매거진〉, 〈MIT 슬론 매니지먼트 리뷰〉 등에서 소개되었다.

2016년, 와튼스쿨 조직심리학 교수인 애덤 그랜트와 함께 기브애틀이크 Give and Take, Inc.를 공동 설립했으며 현재 전략 고문 및 이사를 맡고 있다. 이 책 《나는 왜 도와달라는 말을 못할까》(원제 : ALL YOU HAVE TO DO IS ASK)에서 소개한 부탁의 원리를 바탕으로 네트워크 플랫폼 기비타스(Givitas)를 개발해 기업과 조직에 제공하고 있다. 아내, 아들, 버만고양이와 함께 미시간주 앤아버에 거주 중이다.

### **웁킨이 박설영**

서강대학교 영어영문학과를 졸업했다. 동국대학교 영화영상학과에서 석사 학위를 받았고, 박사과정을 수료했다. 출판사에서 저작권 담당자로 일했으며, 현재는 전문 번역가로 활동 중이다. 웁킨 책으로는 《테라피스트》, 《글쓰기에 대하여》, 《라이프 인사이드》, 《디저트의 모험》, 《컬러의 방》 등이 있다.