



# 질문이 답을 바꾼다

: 탁월한 질문을 가진 사람의 힘

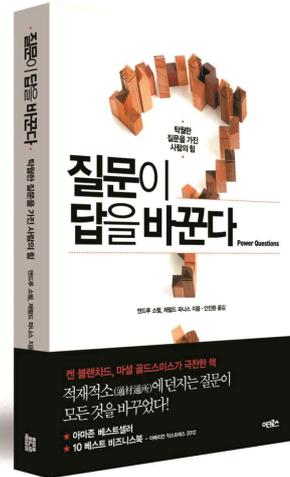
앤드루 소벨, 제럴드 파나스 지음

안진환 옮김

출간일 : 2012년 10월 25일

정가 : 13,000원

페이지 : 288쪽



## 적재적소(適材適所)에 꽂히는 질문이 모든 것을 바꾸었다!

답을 바꾸는 질문이 담긴 33개의 스토리,  
최고의 순간을 만들어 줄 326개의 탁월한 질문들.

- ★ 아마존 베스트셀러
- ★ 10 베스트 비즈니스북 - 아메리칸 익스프레스 2012

《올포원(All for One)》, 《에스킹(Asking)》을 쓴 베스트셀러 저자이며 세계적인 전략 컨설턴트인 앤드루 소벨, 제럴드 파나스가 독자들에게 질문한다. “당신은 답을 바꾸는 질문을 가진 사람인가? 아니면 대답을 하며 끌려가는 사람인가?”

이 책에 등장하는 33개의 강력한 스토리에는 백척간두의 승부가 펼쳐지는 회의 테이블에서부터 닫힌 마음을 열어주는 감동적인 우정의 현장까지 ‘답을 바꾸는 탁월한 질문’이 담겨 있다. 세상은 질문을 하는 자와 답을 하는 자로 나뉜다. 원하는 것이 있다면 질문을 바꿔라. 질문은 모를 때만 하는 것이 아니다.

## 1. 왜 하버드 MBA에서는 ‘소크라테스식 질문법’을 배울까?

### 어떻게 스티브 잡스의 질문은 애플의 기업 문화가 되었을까?

: 답을 잘하는 사람보다 질문을 잘하는 사람이 이긴다.

스티브 잡스는 늘 직원들에게 이렇게 물었다. “이게 자네가 할 수 있는 최선인가(Is this best you can do)?” 애플을 혁신적인 기업으로 인식시킨 최초의 상품이었던 애플II 컴퓨터를 만들 때도 마찬가지였다. 제품이 출시되기 전까지 애플II의 부팅 시간은 무척이나 길었다. 스티브 잡스는 매킨토시 개발팀장을 불러 위의 질문을 던졌다. 그리고 이렇게 덧붙였다. “앞으로 매킨토시 사용자가 몇 명이나 될까?” 만약 부팅 시간을 10초 줄일 수 있다면 500만 명의 시간인 5,000만 초를 줄일 수 있다는 뜻이었다. 이 질문은 ‘부팅 속도를 줄이는 것이 사람들의 시간을 아껴주는 일’이라는 사실을 직원들에게 일깨웠다. 그리고 이런 잡스의 집요함은 “이게 우리가 할 수 있는 최선인가”로 대표되는 애플의 기업 문화를 만들었다. 최상의 품질을 자랑하는 제품과 혁신을 가져오는 서비스를 만드는 애플의 원동력은 바로 이런 탁월한 질문에서 시작되었다.

한편 하버드 MBA에서는 소크라테스의 질문법을 가르친다. 소크라테스 질문법의 핵심은 정보를 전달하기보다는 사고를 유발하고, 상대가 자신의 경험을 이끌어낼 수 있도록 돕는 것이다. 산파술이라고도 불리는 이 질문법은 질문을 하는 사람 자신이 얼마나 똑똑한지를 보여주는 것이 아니라 답을 하는 ‘상대방’이 얼마나 똑똑한지를 보여주는 방법이다. 적재적소에 쫓힌 질문은 청자로 하여금 질문을 하는 상대에게 신뢰를 가지게 만들며 더 깊은 대화를 가능하게 한다. 이 책이 소개하는 많은 질문들은 답을 바꾸어낸 탁월한 질문들이다. 훌륭한 질문은 상대를 설득하거나 문제를 생각하지 못한 방식으로 해결하는 실마리가 되기도 한다. 책은 우리가 지나치기 쉬운 질문의 중요성을 알려주며 탁월한 질문을 사용할 수 있는 방법을 전해준다.

☞ 스티브 잡스의 질문법 (21장)

☞ 소크라테스의 질문법 (29장)

☞ 예수의 질문법 (23장)

## 2. 최고의 비즈니스 전략가들이 전하는 소설같이 흥미진진한 질문의 순간

: 답을 바꾸는 33개의 놀라운 스토리, 326개의 탁월한 질문들

미국 CEO들이 가장 신뢰하는 코치 중 한 명인 앤드루 소벨과 평생 고객 만들기의 전문가이며 ‘모금 분야의 워렌 버핏’이라고 불리는 제럴드 파나스는 상대를 설득하는 일에 평생을 바친 인물이다. 이들은 질문을 본격적으로 다루면서도 독자가 이해하기 쉬운 탁월한 질문을 다루는 책이 필요하다고 생각했다. 뛰어난 비즈니스 전략가이자 컨설턴트이며 경영자이기도 한 저자들은 이미 다양한 경험을 통해 탁월한 질문의 힘을 느껴왔다. 저자들은 그 사례들을 생생하게 전달하기 위해 33개의 질문을 뽑아 스토리텔링 형식으로 풀어놓기로 했다. 그

것이 바로 이 책이다. 소설과 같은 풍부한 예시들은 손에서 책을 놓지 못하게 만들며 독자들은 질문이 있는 장면을 따라갈 수밖에 없다. 또한 질문에 관한 33개의 흥미진진한 스토리에서 설레임과 벅찬 감동을 느낄 수 있다. 이 과정에서 탁월한 질문과 이를 적재적소에 사용하는 방법을 자연스럽게 체득할 수 있는 것이다.

책은 탁월한 질문이 만들어낸 놀라운 변화의 순간을 다루고 있는 1부, 관계를 만들어주는 질문을 다루고 있는 2부, 사람을 키우고 격려하며 성장시키는 질문을 다루고 있는 3부, 회의 테이블을 지배하는 비즈니스 질문법을 다루고 있는 4부, 총 4개의 부로 구성되어 있다. 33개의 장에서는 하나의 핵심적인 질문과 관련한 스토리가 실려있으며 그 질문을 언제 사용하는지, 어떻게 사용하는지, 이어지는 질문으로는 어떤 것들이 있는지 등을 '질문 사용법'을 통해 구체적으로 제시하고 있다. 부록으로 효과적인 코칭이나 멘토링에 맞는 9개의 상황별 질문들을 제공해 독자들이 거의 모든 상황에 맞는 질문을 바로 사용할 수 있도록 하고 있다.

### 3. 질문은 모를 때만 하는 것이 아니다.

: 질문에 대한 고정관념을 뒤엎는 최고의 커뮤니케이션 교양서

피터 드러커는 고객들에게 날카로운 질문을 던지는 것으로 유명했다. 그는 자신이 까다롭고 직접적인 질문을 자주 던진다는 뜻으로 스스로를 '인설턴트(insultant)'라고 불렀다. 뛰어난 경영학자인 피터 드러커가 질문을 주로 사용했다는 것은 의미심장하다. 질문은 문제를 정확히 바라보고 해결하는 방법을 찾을 수 있도록 판단을 이끌어내는 힘을 지니고 있다. 이 책에 따르면 아무리 뛰어난 프레젠테이션이라 할지라도 일방적으로 정보를 전달하기만 해서는 청중들의 관심을 이끌어낼 수 없다. 사람들이 원하는 것은 관심과 경청이다. 이 책에는 단지 의견을 물어보지 않는다는 이유로 실패한 비즈니스의 사례들도 소개되어 있다. 질문이 단순히 답을 듣기 위해 하는 것이 아니라는 것을 모르고 있었기 때문에 벌어진 일이다. 질문은 그 자체로 관계를 성공으로 이끄는 열쇠일 뿐 아니라 생각과 마음을 읽어내는 도구이기도 하다.

책은 누구나 할 수 있지만 잘 사용하기는 어려운 질문의 기술을 이야기하고 있다. 함께 하고 싶은 상대에게 결단을 이끌어 내는 것도, 깊은 관계를 맺고자 하는 상대에게 관심을 드러내는 방법도, 문제의 핵심을 인식시키는 방법도, 자신의 삶을 돌아보며 무엇이 중요한지를 판단하는 것도 탁월한 질문이라면 가능하다. 만약 질문을 제대로 사용하지 못하고 있다고 생각되거나 남의 질문에 답하며 그저 끌려가기 바쁘다면 이 책을 펼쳐라. 원하는 것이 있다면 일단 질문을 바꾸어야 하며, 그렇다면 질문으로 관계를 주도할 수 있다. 두 저자는 독자에게 이렇게 묻고 있다. "당신은 답을 바꾸는 질문을 가진 사람인가?"

☞ 타인의 생각을 살피지 않아 대화에 실패한 경우 ( 13장, 31장)

☞ 비즈니스맨들이 절대 해서는 안 되는 질문 (6장)

☞ 오랜 시간 꿈을 잃어버린 아내와의 관계를 회복시키는 질문 (11장)