



# 관계가 결과를 바꾼다

사람을 남기는 사람들의 비밀

Power Relationships

앤드루 소벨(Andrew Sobel), 제럴드 파나스(Jerold Panas) 지음 || 안진환 옮김

2014. 10. 31. || 300쪽 || 142\*205mm || 14,000원

|| ISBN 978-89-97379-53-8 03320

\* 세계적 베스트셀러 《질문이 답을 바꾼다》 후속작

\* 아마존 자기계발 분야 베스트셀러

## “단기적 이익을 넘어 장기적 신뢰를 설계하라”

일보다 사람이 힘든 당신을 위한 인간관계 불변의 법칙 26

고객에게 가까운 '비용'으로 여겨지는 사람과,  
없어서는 안 될 '파트너'로 여겨지는 사람의 차이는 무엇인가?  
단순한 거래 관계를 넘어 고객과 우정을 나누며, ‘사람을 남기는 사람들의 비밀’은 무엇인가?

베스트셀러 《질문이 답을 바꾼다》의 저자들이 30년간의 현장 경험에서 체득한 생생한 경험담과 수백 명의 명사들의 인터뷰를 통해 확인한 인간관계 불변의 법칙 26가지를 소개한다. 고객 관계에서 최고의 우정까지, 사람을 남기고 결과를 바꾸는 관계의 비밀을 탐사한 이 책은 인간관계의 기쁨과 어려움을 다루는 가슴 뛰는 스토리와 구체적인 인간관계의 기술이 함께 정리되어 있어 읽는 재미와 실용적 정보를 함께 제공한다. 독자들은 이 책을 통해 ‘나를 둘러싼 관계 자산’의 현황과 맥락을 재점검하게 될 것이며, 강력한 관계를 구축하기 위한 제대로 된 실천의 방향을 발견하게 될 것이다.

<질문이 답을 바꾼다>의 앤드루 소벨, 제럴드 파나스, 30년 현장 경험의 결정판

- 일만 잘하는 당신이 놓치기 쉬운 결정적인 한 가지

시티그룹, 로이드뱅크 그룹, 제록스, 애플, 메리케이 등 세계적 글로벌 기업의 비즈니스 전략을 컨설팅해온 인사 및 고객 관계 부문 전문가로 유명한 앤드루 소벨, 그리고 비영리단체를 위한 기금 모금 분야의 ‘워렌 버핏’으로 불리는 제럴드 파나스. 그들은 이 책을 위해 자신들의 30년이 넘는 현장 경험을 정리하고, 수백 명의 리더들과 사회적 명사들을 인터뷰해 그들의 인간관계의 경험담과 지혜를 취재했다. 이 책은 그 결과물이다. 《칭찬은 고래도 춤추게 한다》의 켄 블랜차드와 《모조》의 마셜 골드스미스가 극찬했던 전작 《질문이 답을 바꾼다》를 통해 세계적 베스트셀러 저자의 반열에 오른 그들은, 후속작 《관계가 결과를 바꾼다》에서 인생의 중요한 국면을 결정적으로 바꾸는 ‘관계’에 관한 새로운 통찰과 실천 가능한 지침을 독자들에게 제시한다. 누구나 강조하지만 누구도 제대로 챙기기 어려운, 무엇보다 인생의 행복과 비즈니스의 성공을 결정짓는 핵심 요인인 관계에 관한 그들의 진중한 제안들은 눈앞의 성과와 이익 때문에 정말 중요한 것을 놓쳐버리는 사람들에게 결과를 바꾸는 관계의 중요성을 재발견하게 만든다.

“자리가 아니라 사람을 따라가라”, “베푸는 것도 리더십이다”, “상대의 이익과 성장의 일부가 돼라”

: 고객 관계에서 최고의 우정까지, 사람을 남기는 사람들의 관계 법칙 26가지

일보다 사람이 힘들다고 말한다. 이 말은 일에서 성공하기보다, 사람에서 성공하는 것이 어렵다는 말이기도 하다. 하지만 대부분의 사람들은 사람보다 일에 더 많은 에너지와 노력을 쏟는다. 저자들이 만난 ‘결과를 바꾸는 관계’를 가진 사람들, 그리고 실적보다 ‘사람을 남기는 사람들’의 경우는 다르다. 그들은 관계를 위해 에너지를 쏟는다. 상대의 이익과 성장의 일부가 되기 위해 노력하고, 선의를 가지고 남을 돕는데 인색하지 않으며, 상대의 지위보다는 사람 그 자체에 집중하며 관계를 경영한다. 이 책은 그런 사람들의 관계 법칙을 26가지로 정리하고 있다. ‘자리가 아니라 사람을 따라가라’, ‘나와 다른 유형의 사람을 꼭 사귀어야 하는 이유’, ‘베플 줄 아는 것도 리더십이다’, ‘아는 바를 과시하기 보다는 멋진 대화를 만드는 데 주력하라’, ‘단거리 경주가 아니라 마라톤 경주처럼’ 등등.

이 책에는 이러한 관계 법칙을 보여주는, 통찰력을 주는 흥미로운 스토리가 가득하다. 거대 글로벌 기업의 법무책임자가 실무자 시절 자신을 외면했던 고객사에게 전하는 충고를 통해 미래를 준비하는 관계의 지혜를 (chapter 1), 맡은 바 임무만 충실했던 회계사와 고객의 관심사 전체를 자신의 업무로 해석했던 또 다른 회계사의 이야기를 통해 대체 불가능한 관계 맺기의 중요성을 (chapter 7), 돈 버는 기계에서 교육과 문화의 기부자로 자신의 악명을 씻어냈던 록펠러의 사례를 통해 자신과 전혀 다른 부류의 사람을 사귀어야 하는 이유를 (chapter 16), 미국 텍사스의 댈러스 시 1인 점포로 출발해 300만 명의 영업사원을 둔 세계적 화장품 기업 메리케이의 창업자인 메리 케이 애쉬의 칭찬과 인정의 노하우를(chapter 19) 알려준다. 이 책의 모든 이야기는 독자에게 자시의 인간관계의 맥락과 방향을 점검하게 해준다. 그리고 질문한다. 당신 곁에는 누가 있는지, 그리고 당신의 관계는 안녕한지.

## 진심이 우선이지만, 때로는 기술도 필요하다

### - 관계의 맥락과 방향을 개선시켜줄 체크리스트와 실전 노하우

관계를 강화하고 싶다면, 영리한 인간관계 기술도 필요하다. 저자들은 이 책에서 구체적인 관계 기술을 공들여 정리했다. 각 챕터 말미에 정리된 <강력한 관계의 법칙(power relationships)>과 40여 쪽이 넘는 부록인 <더 나은 관계를 위해 우리가 숙고해봐야 할 모든 것 - 진단, 대안, 실천을 위한 16가지 질문과 솔루션>은 이 책이 인간관계에 관한 단순한 감동 예화집이 아니라 구체적이고 실천 가능한 대안을 제시하는 실용서로서 활용되기를 바라는 저자들의 노력의 결과물이다. 저자들은 이 책의 부록을, 본문만큼 공들여 썼다고 서문에서 강조했다. 이 책에 수록된 체크리스트와 실전 노하우는, 저자들이 집필한 20여 권의 책들의 엑기스이며 30년 이상 조직 문화와 기업 내 인사 및 고객 관계 문제를 컨설팅하며 경험하고 연구한 결과들이다. ‘어색해진 공기를 바꾸기 위한 질문’, ‘충실한 다음 만남을 만들기 위해 상대의 호기심을 자극하기 위한 전략’, ‘대체 가능한 관계를 넘어 유일한 관계를 만들기 위해 준비해야 할 것’ 등의 내용과 상황별·관계별로 정리된 책의 관계 기술은, 책의

에피소드들을 읽으면서 독자들이 느낀 영감과 통찰을 현실의 실천으로 전환시켜 줄 강력한 도구가 될 것이다.

## ● 책 속에서

“그 대기업에서 승진하기 전에 나는 법무 담당 부책임자였어요. 그 역시 매우 중요한 직위였는데, 우리와 일하던 외부 로펌들과 여타의 컨설턴트들은 항상 나의 상사하고만, 그러니까 법무 책임자하고만 대화를 나누고 싶어 하더군요. 나의 상사가 모든 결정을 내리는 걸로 생각하고는 그 사람하고만 좋은 관계를 유지하려고 모든 걸 투자했지요. 그들은 나를 비서 정도로 취급했어요.

내가 법무 책임자로 승진했다는 소식이 신문에 실린 날, 내 사무실 전화통에 불이 났어요. 전국 각지의 로펌에서 축하 전화를 걸어오더군요. 모두들 나와 대화를 나누고 싶어 했어요. 거래 관계를 트고 싶다는 거였죠.

그날 내게 전화를 걸어온 그 잘나가던 로펌의 임원들에게 내가 뭐라고 했을까요? 나와 관계를 구축하는 것에 대해선 아무런 신경도 안 쓰던 그 사람들에게 말이에요.” 그녀는 잠시 말을 멈추었다. “정중하게 이렇게 되물었지요. ‘지난 5년 동안 뭐 하시다가 왜 이제야 이러시나요?’”

(19-20쪽)

“우리는 그날 이후로 그 투자은행과 거래를 끊었습니다. 단 한 번도 이용하지 않았고, 10년이 지난 오늘까지도 우리는 여전히 그들을 배제합니다. 그리고 말씀드렸듯이 그날 이후 우리는 내부의 역량을 키우기 시작했습니다. 결국 제가 드리고 싶은 조언은 이겁니다. 신뢰 받는 자문기관이 되고 싶으면 고객의 베이컨 샌드위치는 뺏어먹지 말라!”

불안한 웃음이 청중석을 메웠다. 다들 그 CEO가 묘사한 행태에 민망함을 느꼈다. 그 은행가는 아주 간단한 두뇌 운동만 실행에 옮겼어도 10년 동안 황야를 헤매는 일은 없었을 터였다. 고객이 지금 어떤 입장인지 상상해보는 그 간단한 두뇌 운동 말이다.

(45쪽)

생각해보라. 만약 배관공이 당신에게 전화를 걸어 점심이나 함께하며 최신 납땜 기술에 대해 논하자고 한다면 당신은 어떤 반응을 보이겠는가. 그런데 마침 또 다른 평판 좋은 배관공이 찾아와 어떤 중요한 작업을 훨씬 싼 가격에 해주겠다고 제안하면 당신은 어떻게 하겠는가. 당신이 평소에 기존 배관공을 아무리 맘에 들어 했다 해도 이번 작업부터 새로운 배관공에게 맡길 가능성이 높지 않은가.

하지만 만약 주치의가 전화하면? “검사 결과가 나와서 전화 드렸습니다. 아무래도 여기 한 번 들러 주셔야 되겠는데요. 좀 의논할 게 있어서요.” 이런 전화가 오면 아마 당신은 이렇게 반응할 것이

다. “가급적 빠른 시간으로 잡아주시죠.”

피터는 그의 의뢰인들에게 대체 가능한 배관공이었다. 그들은 그와 점심시간을 함께하고 싶어 하지 않았다. 반면에 엘렌의 의뢰인들은 그녀를 주치의로 간주했다.

(75쪽)

2000년 전에 로마인들이 자신들이 정복한 각각의 나라에서 제일 먼저 주력한 일은 견실한 도로 네트워크의 구축이었다. 그때 그들이 도로를 얼마나 잘 닦아 놓았는지 일부는 오늘날까지도 그 모습을 유지하고 있다. 그들은 미래에 군사물자 및 상거래 물품 수송에 대한 수요가 늘어날 것에 대비해 그 도로들을 건설한 것이다. 이와 마찬가지로 당신도 당신 자신의 관계 네트워크, 즉 당신의 도로를 미래의 경력 및 개인적 필요에 대비해 미리 구축해놓아야 한다.

(133쪽)

이 관계는 실로 비범하다. 둘의 관계가 더욱 놀라운 것은 록펠러가 원래 누구하고든 가까이 지내길 꺼려하던 인물이었기 때문이다. 당대 최고의 부자였지만, 그는 또한 세상에서 가장 외로운 사람이기도 했다. 게이츠와의 관계만이 예외였을 정도다. 존D. 록펠러와 프레데릭 테일러 게이츠의 특이하면서도 강력하고 생산적인 관계, 그것이 바로 열여섯 번째 관계 법칙의 모범적 사례이다. “다른 부류의 인물과도 관계를 맺고 외연을 넓혀라.” 록펠러와 게이츠의 관계가 그렇게 성공적일 수 있었던 것은 서로 많이 달랐기 때 문이다. 부조화가 안겨준 성과라는 얘기다.

연구 결과에 따르면 우리는 본능적으로 우리와 유사한 사람과 일하는 것을 선호한다고 한다. 그러나 가장 창의적인 팀, 가장 빠른 문제 해결 속도를 보여주는 팀은 종종 성장 배경과 인성이 매우 다른 다양한 인물들의 조합이라고 한다. 애플을 창업한 두 인물, 스티브 잡스와 스티브 워즈니악의 경우도 마찬가지다.

(164쪽)

## ● 추천사

전 세계의 그랜트손튼 직원들 모두에게 이 책을 읽고 싶다. 하지만 우리 경쟁사들은 이 책을 몰랐으면 좋겠다.

**-에드 너스바움(Ed Nusbaum), 그랜트손튼 인터내셔널(Grant Thornton International) CEO**

이 책을 영향력이나 권력에 관한 책으로 혼동하지 마라. 이 책은 오랜 세월이 지나도 건재하는 인간관계를 쌓는 법에 관한 책이다. 인생의 모든 측면에서 힘을 발휘할 값진 조언으로 가득하다.

**-딕 디보스(Dick DeVos), 전 암웨이(Amway) CEO, 윈드퀘스트 그룹(Windquest Group) 회장**

이 책에 담긴 지혜는 인간에 대한 의도적이지만 사심 없는 호기심에 뿌리를 두고 있다. 이 법칙들을 당신 삶에서 실천해보라. 상상하지 못했던 행운을 자꾸 만나게 될 것이다.

**-스티브 토머스(Steve Thomas), 익스페리언(Experian) 사장**

## ● 목차

### 서문

#### PART 1 상대에게서 시작하라

- chapter 1 “왜 이제야 이리시나요?”
- chapter 2 당신은 다시 대화하고 싶은 사람인가
- chapter 3 지금, 상대에게 가장 중요한 게 무엇인지 알고 있는가
- chapter 4 빼앗긴 베이컨 샌드위치
- chapter 5 단거리 경주가 아니라 마라톤 경주처럼
- chapter 6 더 알고 싶은 게 있어야 다시 부른다
- chapter 7 엘렌과 피터, 두 회계사 이야기
- chapter 8 좋은 질문이 관계를 바꾼다

#### PART 2 쉽게 맺는 인간관계는 없다

- chapter 9 공짜는 없다
- chapter 10 밀져야 본전, 용기가 필요하다
- chapter 11 꼬였던 첫 만남을 바로잡는 법
- chapter 12 쓰레기장에서 보낸 하룻밤
- chapter 13 부탁하기 전에 필요했던 일
- chapter 14 때로는 약점이 강점이 된다

#### PART 3 당신 곁에는 누가 있습니까?

- chapter 15 “거 봐, 내 말이 맞았지?”
- chapter 16 억만장자 록펠러, 성직자 친구를 만나다
- chapter 17 더 늦기 전에 전해야 할 말
- chapter 18 당근과 채찍
- chapter 19 20세기 최고 여성 사업가의 성공 비결

chapter 20 진심은 어떻게 전해지는가  
chapter 21 그도 겨우 열두 명뿐이었다

## PART 4 착한 사람이 이긴다

chapter 22 타협할 수 없는 단 한 가지의 원칙  
chapter 23 먼저 신뢰하라  
chapter 24 베푸는 법을 아는 것이 리더십이다  
chapter 25 연못에 던지는 돌멩이 하나  
chapter 26 박스카에서 이사회 회의실로

## 부록

더 나은 관계를 위해 우리가 숙고해봐야 할 거의 모든 것  
-진단·대안·실천을 위한 16가지 질문과 솔루션

### ● 저자 소개

**앤드루 소벨** Andrew Sobel

인사 및 고객 관계 전문가, 비즈니스 전략가이다. 지난 30년 동안 글로벌 기업들의 CEO와 임원들의 파트너로 컨설팅과 코칭을 해오고 있다. 그의 고객은 시티그룹(Citigroup), 제록스(Xerox), 메리케이(Mary Kay), 부즈앨런해밀턴(Booz Allen Hamilton) 등 명망 높은 기업들이다. 미들버리 대학을 졸업하고 다트머스 터크 경영대학원에서 MBA를 취득했다. <하버드비즈니스리뷰>, <뉴욕타임스>, <비즈니스위크>에 기고하고 있으며, 저서로는 베스트셀러 《질문이 답을 바꾼다》, 《올포원(All for One)》 등이 있다.

**제럴드 파나스** Jerold Panas

비영리단체를 위한 기금 모금 및 거버넌스 분야에서 워런 버핏과 비견되는 인물이다. 미국의 주요 대학과 박물관, 의료 센터 등의 비영리단체를 고객으로 하는 기업인 제럴드파나스, 린지앤드파트너스(Jerold Panas, Linzy & Partners)의 최고 파트너이자 CEO이다. 베스트셀러 《질문이 답을 바꾼다》, 《애스킹(Asking)》 등의 저서가 있으며 자선 활동에 대한 교육을 제공하는 자선기부협회(Institute for Charitable Giving)의 창립자 겸 회장을 맡고 있다.

### ● 역자 소개

**안진환**

경제 경영 분야에서 활발하게 활동하고 있는 전문 번역가이다. 연세대학교 졸업 후 번역 활동을 하며 명지대학교와 성균관대학교에 출강했고, 현재 번역 에이전시 인트랜스와 번역 아카데미 트랜스쿨 대표이다. 저서로 《영어실무번역》, 《Cool 영작문》 등이 있으며, 역서로 《3차 산업혁명》, 《스티브 잡스》, 《넛지》, 《포

지셔닝》, 《괴짜경제학》, 《질문이 답을 바꾼다》, 《마켓 3.0》, 《스틱!》, 《스위치》 등이 있다.