

13차시

[기브앤테이크]

이타주의자가 어떻게 성공하는가

학습 내용

1. 세가지 사람 : 기버, 테이커, 매처
2. 기버가 펼치는 성공의 세계

1. 세가지 사람 : 기버, 테이커, 매처

2011년 투자자문가로 일하고 있던 피터 오데(Peter Aundet)에게 한 통의 전화가 걸려왔다. 자신은 고철상에서 일하는 노동자인데 7만 달러 상당의 연금에 가입하고 싶다는 것이다. 하지만 피터는 투자자문가로 정말 잘 나가던 사람이었다. 그의 고객들은 대부분 큰손이었으며 1억 달러를 맡긴 투자자도 있었다. 피터는 7만 달러를 투자하려는 고철상 노동자에게 시간을 할애하는 것은 매우 비효율적인 일이라고 생각했다. 역시나 이 노동자는 이미 다른 투자자문가에게 한 번 퇴짜를 받은 경험이 있었다. 하지만 피터는 기꺼이 만나기로 하고 차를 몰고 그의 집으로 갔다. 그의 집은 예상대로 형편없었다. 투자계획을 의논하는 동안 지붕이 무너져도 이해가 될 정도였다. 자신을 34세라고 소개한 남자는 피터를 거실로 데리고 갔다. 거실에는 불결한 벌레들도 보였다. 피터는 고객에 대한 동정심이 물밀 듯이 일어났다. 그는 접이식 의자에 앉아 투자계획을 세우기 전에 고객의 이야기를 먼저 듣고 싶다고 했다. 그러자 그 고객은 자신은 차를 좋아한다고 말하고 피터에게 보여주고 싶다며 지하실로 그를 데리고 갔다.

피터는 당연히 쓰레기 같은 고철덩어리가 등장할 것이라 상상했다. 하지만 지하실에 내려간 그는 눈앞에 보이는 상황에 입을 다물지 못했다. 지하실에는 티끌 하나 없이 깨끗한 1966년식 제1세대 시보레 카마로, 드래그 레이스 전용 1000마력 엔진을 탑재한 오스트레일리아 구형 자동차 2대, 성능을 개조한 쿠페와 영화 「매드맥스」에 나오는 포드 쿠페가 위용을 뽐내고 있었다.

고철상에서 일한다던 노동자는 알고 보니 상당한 규모의 금속업체 소유주였고, 집도 산지 얼마되지 않아 곧 수리를 할 예정이었다. 게다가 그집은 4만제곱미터가 넘는 땅위에 있었다. 이후 피터는 그 노동자의 자산을 잘 관리하여 절대적인 신뢰를 얻었고, 그 고객으로 인해 엄청난 수익을 얻게 되었다.

성공을 위해서는 무엇이 필요할까? 일반적으로 성공은 그에 상응하는 능력과 열정을 다해 노력하는 성취 동기, 그리고 운이 있어야 얻을 수 있다. 하지만 여기에는 매우 중요한 한 가지가 빠져 있다. 바로 '타인과의 상호작용'이다. 왜냐하면 모든 비즈니스는 사람들간의 관계 속에서 이루어지기 때문이다. 그리고 그 상호작용에는 무수히 많은 선택이 존재한다. 그런데 이때 상대방에게서 얻을 수 있는 것을 최대한 가지려고 하는 것이 좋을까, 아니면 주는 것이 좋을까?

31세라는 젊은 나이에 와튼스쿨 최초로 최연소 종신교수에 임명된 애덤 그랜트(Adam Grant)는 이러한 선택의 문제를 10년 넘게 연구했다. 그리고 둘 중 어느 쪽이 성공에 유리한지와 관련해 충격적인 결론에 이르게 된다. 그리고 그 결론을 대중에게 알리기 위해 명저 『기브앤테이크』를 집필했다. 이 책은 단숨에 베스트셀러에 올랐으며, 애덤 그랜트를 비즈니스 관계십의 최고 전문가로 만들었다.

비즈니스 관계십 관점에서 보면 사람들을 3가지로 분류할 수 있다. 첫째, 테이커(Taker)다. 테이커는 자신이 준 것보다 더 많이 받기를 바라는 사람이다. 그래서 이들은 자신이 노력한 것보다 더 큰 이익이 돌아올 경우에만 전략적으로 다른 사람을 돕는다. 둘째, 매처(Matcher)다. 대부분의 직장인들이 이에 속하는데, 이들은 손해와 이익의 균형을 이루려고 하는 사람이다. 이들은 공평함을 원칙으로 삼으며 남을 도울 때 상부상조원리를 내세워 자기이익을 보호한다. 그야말로 받은 만큼 되돌려 주는 부류이다. 셋째, 비즈니스에서는 매우 드문 부류로 기버(Giver)가 있다. 기버는 받은 것보다 더 많이 주기를 좋아하며, 타인의 관점에서 자신이 상대방에게 무엇을 줄 수 있는지를 살피는 사람이다. 시간, 노력, 지식, 기술, 아이디어, 인간관계를 총동원하여 누군가를 돕고자 애쓰는 사람이 주변에 있다면 그 사람이 곧 기버다.

그렇다면 이들 중에 누가 가장 비즈니스에서 성공할 확률이 높을까? 그리고 반대로 누가 가장 실패할 확률이 높을까? 애덤 그랜트의 연구에 의하면 성공 사다리의 밑바닥에 있는 부류는 기버다. 엔지니어 기버들은 회사의 다양한 업무 점수에서 최저점을 기록했고, 벨기에 의대생 기버들은 가장 학점이 낮았으며, 노스캐롤라이나 주의 영업사원 기버들은 테이커나 매처에 비해 판매실적이 2.5배 더 낮았다. 그외에도 기버는 테이커에 비해 수입이 평균 14%가 적고, 사기 등 범죄 피해자가 될 위험이 2배 높으며, 실력과 영향력에서 22% 더 낮은 평가를 받는 것으로 나타났다.

이런 연구결과를 보니 기버는 할 짓이 못되어 보인다. 역시 '내가 내 것을 챙기지 않으면 누가 챙겨주겠어?'라는 마음가짐을 갖는 것이 비즈니스에서는 최고의 미덕인 것 같다. 그런데 그랜트는 자료를 다시 면밀히 점검하면서 놀라운 발견을 하게 된다. 기버는 성공 사다리의 밑바닥뿐만 아니라 꼭대기에도 득실거렸기 때문이다.

또 다른 엔지니어 기버들은 생산성이 가장 높았으며, 또 다른 벨기에 의대생 기버들은 학점이 11%나 더 높았고, 또 다른 영업사원 기버들은 평균보다 실적이 무려 25%나 더 높았다. 연구결과 이러한 패턴은 거의 전 직업군에게 적용되었다. 어떻게 이런 일이 벌어진 것일까?

벨기에 의대생에 대한 연구를 좀더 면밀히 살펴보도록 하자. 의대생 기버들의 성적을 보면 특이한 패턴이 보인다. 1학년때는 성적이 별로 좋지 않다가 2학년부터 탄력을 받기 시작하더니 해를 거듭할수록 상승곡선을 나타낸다. 그리고 7년차 의사가 되면 기버는 테이커와 매처를 자신의 아래에 두게 된다. 기버 지수와 성적의 상관관계가 '흡연과 폐암', '음주와 공격적인 행동' 간의 상관관계보다도 더 클 정도였다.

왜 의대생 기버들은 성적이 처음에는 좋지 않지만 시간이 갈수록 상승하는 것일까? 의사는 홀로 도서관에 처박혀 책만 본다고 될 수 없다. 학년이 높아질수록 개별 수업에서 팀별 발표, 회진,

인턴십, 환자 진료 등의 과정으로 바뀌는데 이것은 결국 팀워크와 서비스 정신을 필요로 한다. 그 과정에서 누가 동료들의 도움을 얻고 환자에게 사랑받으며 선배나 교수에게 신임을 얻게 될까? 바로 기버다.

기버의 성공 비결은 바로 거기에 있다. 어느 직업이든 어떤 비즈니스를 하든 현대사회에서는 홀로 성공을 거둘 수 있는 확률이 줄어 들고 있다. 사무실에서는 대부분 팀 프로젝트를 해야 하고 사업을 일구기 위해서는 든든한 투자자와 파트너가 필요하다. 게다가 소셜 혁명이 이루어지면서 누군가에게 베풀면 그 베품이 되돌아 오는 속도가 더 빨라지고 있다. 즉 이러한 환경 속에서 얼핏 보면 피해만 입는 것처럼 보이는 기버들이 마지막에는 성공 사다리의 꼭대기에 당당히 서 있는 것이다.

앞에서 만난 피터는 투자자문가로 일하기 전에 대형 보험회사에서 고객의 전화를 받는 일부터 시작했다. 그러나 그는 취업 후 1년 만에 '올해의 사원'으로 뽑혔고 나중에는 최연소 부사장으로 승진했다. 또한 실무자 15명과 함께 참가한 상부상조평가에서 다른 참가자가 평균 3명을 돕는 동안 15명 전원을 도운 것으로 드러났다. 고철상 노동자가 다른 투자전문가들에게 퇴짜를 맞자 피터는 이렇게 말하면서 그를 만났다고 한다.

"그 고객이 제시한 금액은 보잘 것 없었고 아무도 그를 만나고 싶어하지 않았습니다. 정말 아무도 쳐다보지 않았죠. 하지만 누구든 상대방을 중요하지 않다고 생각하거나 무시하면 안 되는 법입니다."

물론 테이커와 매처도 성공을 한다. 하지만 기버의 성공은 이들의 성공과는 좀 다르다. 기버의 성공은 매우 떠들썩하다. 기버는 폭포가 쏟아져 물이 사방으로 무차별적으로 퍼지듯이 성공을 한다. 이들이 베풀었던 공로가 한 번 되돌아오기 시작하면 시너지가 나면서 폭발적으로 성공의 길이 열리며, 무엇보다 그 성공의 열매들이 다른 사람에게 급격하게 퍼지기 때문이다.

앞으로 우리는 이 책을 해부하면서 기버의 성공원리를 '인맥 쌓기', '협력', '평가', '영향력'이라는 4가지 관점에서 살펴볼 것이다. 그리고 더 나아가 왜 어떤 기버들은 추락하는데 다른 기버들은 비상하는지를 알아볼 것이며, 기버로서 성공 사다리의 맨 위에 올라가기 위해 필요한 전략이 무엇인지를 살펴볼 것이다. 미국의 유명 벤처 투자자 랜디 코미사르(Randy Komisar)의 명언을 되새겨 보자.

"모두가 당신의 승리를 원할 경우 승리는 더 쉬워진다. 적을 만들지 않으면 성공은 더 쉽다."

2. 기버가 펼치는 성공의 세계

1) 테이커와 기버가 만드는 인맥의 차이

"존경심, 황금률, 그리고 완전한 진실성. 내가 동작 하나하나에 엄격한 규범을 세우고 그것을 지키며 살아왔다는 사실을 모르는 사람은 주변에 아무도 없을 것입니다."

이 말을 한 이는 어릴 적 미주리 주의 가난한 농장에서 태어났으나, 어려운 환경 속에서도 주경야독한 끝에 미주리대학교를 우등생으로 졸업하고 결국 경제학 박사까지 취득하게 된다. 그는 동시에 해군으로 입대해 최고의 훈장을 받았고, 이후 회사를 세웠는데 그 회사의 가치는 한때 1,100억 달러에 이르렀다. 그는 자선재단을 설립해 250개가 넘는 단체에 2,500만 달러 이상을 지원했으며 연간 순이익의 1%를 자선단체에 기부했다.

이 사람은 기버, 테이커, 매처 중에 어떤 부류에 속할까? 두 말할 것 없이 기버처럼 보인다. 이 사람의 이름은 케네스 레이(Kenneth Lay)다. 그는 엔론 스캔들의 주범으로 투자자들을 속여 10억 달러 이상의 부채를 숨겨왔고, 뇌물을 주고 부당하게 국제거래를 했으며 에너지 시장까지 조작했다. 또한 개인적인 여행을 위해 회사비행기를 3대나 쓰고, 여동생의 이익을 위해 회사의 거래를 바꾸기까지 했다. 케네스 레이는 테이커였다. 아니 '고약한 테이커'였다. 그는 기버를 가장한 테이커였기 때문이다.

그렇다면 이 테이커가 성공한 이유는 무엇이였을까? 성공의 일등공신은 인맥이었다. 그는 조지 허버트 워커 부시가 대통령일 때는 그와 가깝게 지냈으며, 클린턴의 기세가 오르자 그에게 붙었다. 그런데 이후 조지 워커 부시가 대권을 잡을 가능성이 높아지자, 이번에는 인맥을 총동원해 그의 마음을 사면서 정책을 자기기업에 득이 되는 방향으로 이끌게 했다. 그는 인맥을 활용해 변화무쌍한 비즈니스 세계에서 에너지회사인 엔론을 키워 갈수있었다.

노스웨스턴대학교의 경영학과 교수인 브라이언 우지(Brian Uzzi)는 인맥은 은밀한 정보, 다양한 기술, 권력이라는 3가지 이점을 제공한다고 말한다. 또한 폭넓은 인맥을 구축한 사람일수록 높은 수입을 올리며 출세할 가능성이 크다는 연구는 상당히 많다. 그리고 이는 우리 모두가 경험적으로 알 정도로 매우 상식적인 것이다.

그런데 애덤 그랜트는 기버, 테이커, 매처는 인맥을 쌓는 방식이 다르며, 궁극적으로 기버가 훨씬 더 지속적인 가치를 창출한다고 한다. 기버, 테이커, 매처 중에서 인맥을 넓히려는 욕구가 가장 강한 부류는 기버와 테이커다. 매처는 받은 만큼 준다는 원칙을 고수하기 때문에 인맥의 범위가 좁은편이다. 하지만 기버는 누군가에게 도움을 줄 수 있는지 항상 생각하기 때문에, 그리고 테이커는 자신에게 이익을 줄 대상을 항상 물색하기 때문에 이들의 인맥은 넓다. 하지만 시간이

지날수록 기버는 인맥을 통해 날아오르지만, 테이커는 결정적인 순간이 오면 오히려 추락하게 될 가능성이 높다. 즉 테이커의 가면은 오래가지 못한다. 테이커가 처음에 성공적으로 보이는 이유는윗사람에게 좋은 인상을 남기기 때문이다. 테이커는 윗사람에겐 깜짝 놀랄 정도로 고분고분하고 공손한 태도를 보이며, 이들의 영향력을 이용하려는 욕심에서 인정받기위해 최선을 다한다. 하지만 테이커는 힘을 갖기 시작하면 도움이 안되는 동료나 아랫사람을 냉정하게 내치거나 짓밟는다. 그리고 이러한 행동들이 누적되면서 추락하게 된다.

우리 중 상당히 많은 사람들은 매처다. 매처는 공정성을 중요시하며 받은 만큼 되돌려준다. 그것이 호의든 손해든 말이다. 매처는 시간이 지날수록 테이커에게 복수하기 시작한다. 직접적인 복수도 있지만, 그보다 가장 적은 노력으로 가장 큰 효과를 낼 수 있는 '험담'을 통해 복수를 한다. 사회과학자 매튜 파인버그(Matthew Feinberg), 조이 쉑(Joey Cheng), 로브 윌러(Robb Willer)는 사람들이 테이커에게 피해를 입었을 때 그들에 대한 정보를 공유함으로써 응징한다는 사실을 밝혀냈다. 그렇다면 테이커를 미리 판단할 수 있는 방법은 없을까? 먼저 매처들을 통해 그 사람의 평판에 대해 미리 알아볼 수 있다. 하지만 이것 말고도 테이커를 구분할 수 있는 방법은 또 있다.

솔직히 예전에는 이러한 테이커의 진면목을 알아보기가 쉽지 않았다. 하지만 요즘에는 소셜 네트워크 혁명이 진행되면서 누가 테이커인지 가려내기가 쉬워졌다. 심리학자의 연구결과 페이스북만 잘 살펴봐도 테이커를 어느 정도는 찾아낼 수 있다고 한다. 테이커가 올린 정보는 자화자찬에 자 기중심적이고 자만심을 강하게 드러내며 허세와 거만함이 난무한다. 최근에는 많은 기업들이 최종 합격자를 결정하기 전에 지원자들의 SNS를 검토한다고 한다. 테이커와는 일하기가 힘들기 때문이다.

이렇듯 주변의 평판뿐만 아니라 블로그나 SNS 등을 통해서 테이커를 구분할 수 있게 되었다. 반대로 테이커의 가면무도회는 일찍 끝나게 되고 말이다.

엔론은 2001년 12월에 파산했고 2만 명에 달하는 직원들은 일자리를 잃었다. 이러한 상황에서도 레이는 테이커가 어떤 사람인지를 명확하게 보여주었다. 그는 엔론이 파산하기 직전 7,000만 달러가 넘는 주식을 미리 팔아 두둑한 돈을 챙기는 파렴치한 행동까지 했다. 문제가 터지자, 테이커로서 인맥을 쌓았던 그를 도와주는 사람은 없었다. 그는 법정에서 선고를 받기 전에 심장마비로 사망했다.

그렇다면 기버의 인맥 쌓기는 어떻게 이루어지고 어떠한 효과를 낼까? 2011년『포춘』이 선정한 전세계의 유력인사 640명과 가장 많이 연관된 인물로 애덤 리프킨이 뽑혔다. 그런데 리프킨은 초대형 회사의 CEO나 유명 한인물이 아니었다. 그는 철자 바꾸기에 집착하며, 소프트웨어에 대해서만 알고 있는 매우 내성적인 괴짜였다. 하지만 그의 링크드인 페이지에 걸린 좌우명을 통해

인맥쌓기의 비결이 무엇인지 알 수 있다.

"세상이 더 나아지기를 바라며 그러는 동안 내가 좋은 향기를 냈으면 좋겠다."

실제로 그는 좌우명대로 행동했다. 2012년 9월까지 링크드인에서 리프킨을 추천하는 글은 49명이었지만, 그는 무려 265명에 대한 상세한 추천사를 올렸다. 또한 누군가가 도움을 청할 때면 그것이 자신에게 이익이 되는지 안되는지는 생각하지 않았다. 직접 도울 수 있으면 돕고, 그렇지 못하다면 도울 수 있는 사람을 연결시켜 주었다. 테이커와 매처도 무언가를 베풀지만 이들의 행동은 대부분 전략적이다. 하지만 기버는 받은 것 보다 더 많이 베풀며, 오히려 받는 것을 생각하지 않고 베푼다. 이것이 바로 기버의 전형적인 인맥 쌓기 방법이다.

30년 전 사회학자 프레드 골드너(Fred Goldner)는 '편집증'(paranoia)의 정반대 개념으로 '낙관적 믿음'(pronoia)을 제시했다. 심리학자 브라이언 리틀은 낙관적 믿음이란 '다른 사람들이 당신의 행복을 위해 무언가 음모를 꾸미거나, 뒤에서 당신을 칭찬하고 다닌다는 망상적인 믿음'이라고 말한다. 그리고 저자 애덤 그랜트는 이렇게 말한다.

"당신이 기버라면 그러한 믿음은 망상이 아니라 현실이 된다."

즉 다른 사람들이 기버의 성공을 위해 실제로 음모를 꾸민다는 말이다. 경영학 교수인 다니엘 레빈(Daniel Levin) 등은 주변 사람과 소원한 관계에 있을 때 다시 연락하라고 주문한다. 연구결과 일반적인 생각과는 달리, 소원한 관계가 새로운 정보를 주는 등 큰 도움이 되기 때문이다. 가깝고 교류가 잦은 사람들은 서로 공유된 관점을 가지고 있을 가능성이 크지만, 소원한 사람들은 이질적인 관점, 그리고 내가 모르는 정보를 가지고 있을 확률이 높다. 그래서 소원한 관계를 통해 창의적인 발상과 새로운 돌파구를 얻을 수 있는 것이다.

그런데 소원한 관계의 힘을 제대로 활용할 수 있는 사람은 기버뿐이다. 정말 오랜만에 연락을 한다고 할지라도, 상대방은 기버가 어떤 도움을 요청하게 되면 대부분은 도와준다. 하지만 테이커는 도움은커녕 불이익을 당할 수도 있다. 이렇듯 기버의 인맥은 파워풀하다.

영국의 시인이자 비평가인 새뮤얼 존슨(Samuel Johnson)은 이런 말을 했다.

"인간의 진정한 가치는 그가 자신에게 아무런 도움도 되지 않을 사람을 어떻게 대하는가에서 드러난다."

누군가를 만날 때 '그 사람에게 얻을 수 있는 이득은 무엇인가'라는 관점보다, '그 사람에게 어떤 도움을 줄 수 있을까'라는 기버의 관점으로 대한다면 관계 속에서 빛을 발할 것이다.

2) 기버의 승리 공식: 탈권위, 경청, 질문, 조언

전문가들의 연구에 의하면 타인에게 영향력을 미치는 요소에는 '지배력'과 '명망'이라는 2가지가 있다.

누군가에게 권위나 권력이 있으면 그는 지배력을 발휘해 다른 사람들에게 영향을 미친다. 특히

테이커는 이 지배력에 관심이 많다. 그래서 그는 일반적인 대화 가운데서도 권위를 내세우거나 확신에 찬 어조와 때로는 강압적인 방법으로 강함을 드러내려고 한다. 그리고 실제로 이러한 방법은 어느 정도 통하기 때문에 테이커는 기버보다 지배력을 더 쉽게 얻는다. 하지만 이러한 테이커의 자세에는 2가지 단점이 있다.

하나는 권위적인 행동이 지속되거나 또는 그 권위의 근거가 허위로 밝혀지거나 과장되었다는 신호가 발견되면 상대방은 저항하기 시작한다. 저항이 시작되면 지배력은 약화되며 당연히 영향력도 줄어든다. 다른 하나는 더 높은 권위나 권력을 만나면 권위를 통한 지배력은 눈 녹듯이 사라져 버린다. 지위가 더 높거나 더 큰 권력을 천자에게 낮은 권위의 지배력은 아무런 영향을 미치지 못하는 것이다.

하지만 명망은 다르다. 명망이 있다는 말은 존경받는다라는 말과 같다. 명망은 상대방으로 하여금 심한 저항을 일으키지 않으며 지위와도 상관이 없다. 지배력은 상대방을 수동적으로 만들지만 명망은 상대방을 능동적으로 만든다. 기버는 명망으로 다른 사람을 행동하게 만들며 그로 인해 성공 사다리의 최상단에 오르게 된다.

기버는 약점을 드러내는데 주저함이 없고 실수를 과감히 인정한다. 그리고 오히려 이러한 탈권위주의적인 행동은 사람들로부터 호감을 사게 된다.

심리학자 엘리엇 애런슨(Elliot Aronson)은 학생들에게 퀴즈대회 참가 신청자의 오디오 테이프를 들려주었다. 하나는 단순히 참가자가 퀴즈를 푸는 내용의 테이프였다. 다른 하나는 퀴즈를 푸는 중에 유리잔이 깨지는 소리와 함께 참가자가 "아이고, 이런! 양복에 커피를 쏟았네"라고 말하는 내용이 들어 있었다. 이 실험의 결과는 매우 흥미로웠다. 실수를 하지 않았던 때보다 실수를 했을 때 학생들은 그 사람에게 더 큰 호감을 갖게 되었던 것이다. 심리학자들은 이러한 현상을 '실수효과'(pratfall effect)라고 한다. 상대방의 약점과 실수를 접할 때 우리는 그를 더 인간적으로 느끼게 되고 호감을 갖는다. 결국 그 사람의 명망이 올라가는 것이다.

단 이 실험에는 한가지 함정이 있다. 학생들은 총 4개의 테이프를 들었는데, 하나는 퀴즈 참가자가 평범한 실력이었고, 다른 하나는 전문가 수준이었던 것이다. 그런데 실수효과가 나타난 것은 참가자가 전문가일 때였다. 평범한 사람일 경우에는 오히려 역효과가 났다. 결국 명망은 뛰어난 사람이 탈권위주의적인 모습일 때 얻을 수 있는 것이다. 기버든 테이커든 매처든 자기 분야에서 합당한 실력은 기본이다. 그리고 실력이 뒷받침되는 기버의 탈권위주의적인 행위는 빛을 발하게 된다.

지배력을 추구하는 테이커는 자기 이야기를 많이 하지만, 명망이 따라오는 기버는 자신보다 상대방에게 항상 마음이 향해있다. 그러므로 더 많은 시간을 들여 상대방의 관점에서 이해하려고 한다. 그리고 기버는 필연적으로 '연설'을 하기보다 '질문'을 하며 '조언'을 한다. 즉 상대방은 말을

하고 기버는 듣는다.

닐 래컴(Neil Rackham)은 9년 동안 협상가들을 연구했다. 뛰어난 협상가와 평범한 협상가로 나눈 후, 100개 이상의 협상 사례를 토대로 이들의 차이점이 무엇인지를 분석했다. 그 결과 뛰어난 협상가는 평범한 협상가보다 질문을 21% 더 많이 했고, 협상과 관련된 내용에 대해서는 10%나 적게 이야기했다.

심리학자 캐티 릴젠퀴스트(Katie Liljenquist)는 상업용지의 매각 가능성을 두고 협상을 벌이는 실험을 진행했다. 이때 판매자가 어떻게 하면 서로 조건을 맞출 수 있을지 구매자에게 조언을 구할 경우 협상성공률이 평균보다 42%로 뛰어올랐다. 여러 연구에 의하면 보험, 의학, 금융, 제조업 등 거의 전분야에서 구매자에게 조언을 구하는 행위가 협상성공률을 높이는 것으로 나타났다.

경영전략 교수 이타이 스텐(Ithai Stern)과 제임스 웨스트팔(James Westphal)은 미국 350개 대기업 경영진이 어떻게 이사회 임원까지 올라갔는지를 연구했다. 그 결과 핵심적인 경쟁력 중 하나가 '조언을 구하는 행위'임을 알아냈다. 이들은 상사와 대화할 때도 단순히 듣기 좋은 말을 하는 것이 아니라 칭찬과 함께 조언을 구했다. 결국 상사들은 조언을 구하는 이들을 추천할 확률이 높았다. 탈권위주의적인 기버는 약점을 드러내고 실수를 감추지 않으며, 질문을 하고 조언을 구하는 등 다른 사람이 어떤 생각을 하는지 경청한다. 그리고 이런 자세는 명망을 이끌어낸다. 그리고 기버는 이것으로 '겸손한 승리'를 얻을 수 있게 된다.

3) 성공의 신인류, 이기적인 이타주의자

지금까지 기버의 탁월함에 대해서 알아보았다. 이제 처음에 언급했던 성공의 사다리를 생각해 보자. 기버는 성공의 사다리에서 가장 위에 있었을 뿐만 아니라 가장 낮은 곳에도 있었다. 그렇다면 성공한 기버와 실패한 기버를 나누는 요인은 무엇일까?

실패한 기버들의 공통된 특징은 다른 사람들을 극단적으로 도와주기만 하다가 진이 빠진다는 것이다. 자기희생이 그야말로 '희생'으로만 끝남으로써 결국 지쳐버리고 이로 인해 생산성마저 낮아지는 것이다. 우리는 여기서 조금 놀라운 발견을 할 수 있는데, 성공적인 기버들은 대부분 노벨 경제학상 수상자인 허버트 사이먼(Herbert Simon)이 말한 똑똑한 이타주의자라는 것이다. 그는 이렇게 말했다.

"똑똑한 이타주의자는 어리석은 이타주의자보다 덜 이타적일지 모르지만, 그들은 어리석은 이타주의자와 이기주의자보다 더욱 바람직한 존재다."

심리학자인 제레미 퍼머(Jeremy Firmer)와 래리 워커(Larry Walker)는 캐나다에서 가장 권위 있는 봉사상인 '캐나다 봉사상'을 수상한 성공적인 기버들의 동기가 과연 무엇이었는지 알아보기

위해 매우 많은 시간을 들여 인터뷰를 했다. 특히 이들에게 자신의 이익과 타인의 이익이라는 2가지 핵심적 동기들이 얼마나 강하게 나타났는지를 살펴보았다.

역시 성공적인 기버들에게 타인의 이익은 매우 큰 동기부여였다. 이들은 봉사와 기부에 대한 말을 비교집단보다 3배 이상 자주 했으며, 자기 인생의 목표와 타인의 이익을 연결시키는 말도 비교집단보다 2배나 많이 했다. 하지만 매우 놀라운 사실은 성공적인 기버들은 자신의 이익에도 상당한 동기부여를 받았다는 것이다. 권력이나 성취와 관련된 목표가 비교집단보다 2배 가까이 높았으며, 인생목표목록을 만들때에도 명성을 얻고 개인적인 성취를 이루는 것과 관련된 내용이 비교집단보다 20%나 더 많았다. 즉 성공적인 기버들은 엄청난 야심가였다.

빌게이츠는 이렇게 말했다. "인간에게는 이기심과 타인을 보살피고자 하는 강한 본성이 있다." 우리는 이기심과 이타심을 상호배타적인 관계인 자석의 양극단처럼 생각하 는 경향이 강하다. 하지만 많은 연구를 통해 밝혀진 사실은 이기심과 이타심은 매우 독립적이기 때문에 우리는 이 둘을 모두 가질 수 있다는 것이다. 성공한 기버들은 강한 동기부여 요소인 이타심과 이기심을 자신 안에 적절히 융합시켜 일을 추진해 나간다. 특히 이들은 자신의 베푸는 행동이 어떠한 사회적 영향력을 발휘하고 있는지에 대해 잘 알고 있다. 자신의 희생이 큰 영향력을 발휘하고 있다는 것을 확인하는 것은 스스로에게 최고의 보상이 되기 때문이다.

애덤 그랜트의 연구에 따르면, 대학교 졸업생들에게 전화로 기부금을 부탁하는 업무를 하는 콜센터 직원들은 매우 많은 에너지를 소진했다. 이들은 전화를 끊기 전에 기부금을 부탁하는 말을 평균 3번씩 하지만, 10명 중 9명에게 거절을 당했다. 이것이 누적되면 어느 순간 베테랑조차 더 이상 전화를 걸기가 꺼려질 정도로 탈진하게 된다. 특히 애덤 그랜트가 이 콜센터를 조사한 결과, 남을 돕는 일임에도 불구하고, 테이커들이 기버들보다 생산성이 훨씬 높았다. 바로 기버들이 탈진한 상태였던 것이다.

애덤 그랜트는 책임자의 부탁에 따라 기버들을 살릴 특별한 비책을 내놓았다. 직원들에게 그들 덕분에 장학금을 받은 학생이 어떻게 어려움을 극복하고 희망을 가지게 되었는지에 대해 쓴 편지를 읽게 한 것이다. 효과는 만점이었다. 단 일주일 만에 기버들은 테이커들의 실적을 뛰어넘었다. 기버들은 편지를 읽기 전보다 읽고 난 후 기부금을 약 3배나 더 모았다.

그렇다면 장학금 수혜자를 직접 만나면 어떻게 될까? 기버들의 생산성은 더욱 뛰어올랐다. 시간당 전화를 거는 평균 횟수와 주당 통화시간이 2배로 증가했을 뿐 아니라 기부금을 전보다 5배나 모았다. 물론 장학금 수혜자를 만난 후 테이커와 매처도 생산성이 올라갔다. 하지만 기버에 비하면 아무것도 아니었다.

기버들이 지친 이유는 에너지를 소진하기만 했기 때문이다. 자신의 베푸는 행동이 어떤 영향을 미치는지를 제대로 알 필요가 있었다. 즉 베품에 대한 확실한 보상이 필요했던 것이다. 이들은 자신의 영향력을 똑바로 직시하자 만족하기 시작했으며 곧 폭발적인 동기부여가 되었다. 성공적

인 기버는 자신의 영향력을 확인한다.

그렇다면 성공적인 조직이 되려면 어떻게 해야 할까? 기버들에 대한 구체적이고 확실한 피드백이 필요하다. 기버들에게 자신이 하는 일이 조직에 얼마나 기여하고 있는가를 제대로 알려줄 필요가 있다. 이러한 긍정적 피드백이 적절히 실행된다면 기버들은 생산성으로 답할 것이다.

심리학자 데이비드 메이어(David Mayer)와 애덤 그랜트의 연구에 의하면, 다양한 직종을 조사한 결과 성공한 기버가 실패한 기버, 테이커, 매처보다 조직에 더 지속적으로 기여한다. 탁월한 리더라면 실패한 기버에게 그의 영향력을 확인시키고 세심한 피드백을 통해 성공적인 기버로 바꿀 수 있어야 한다.

4) 호혜의 고리: 테이커와 매처를 기버로 만드는 방법

만약 무료로 모든 상품을 나누어 주는 사이트가 있다면 당신은 그 사이트가 성공할 수 있을 것이라고 생각하는가? 물론 몇 년전에 이 질문을 했다면 회의적인 생각을 하는 사람이 많았을 것이다. 경제학 이론으로 보면 무료로 상품을 나누어 주는 사이트에는 무임승차 문제가 발생한다. 즉 이기적인 인간인 우리는 남에게 나누어 주려는 마음보다, 공짜로 얻고자 하는 욕망이 압도적으로 크기 때문에, 이 사이트를 찾는 사람들은 모두 무임승차를 노릴 것이다. 무임승차만을 노리는 이들이 모인 사이트에서 활발한 기부거래가 일어날리 만무하다.

하지만 우리는 리눅스의 발전과 위키피디아의 성공 등을 지켜보면서 아무 대가없이 시간과 재능, 심지어 돈까지 지불하는 행위가 엄청난 생산성을 발휘할 수도 있다는 것을 깨닫기 시작했다. 그렇다. 무료로 상품을 나누어 주는 사이트는 대성공을 거두었다. 수백만 명이 사이트에 가입하고 활발히 기부활동을 하게 된 것이다. 이 사이트는 데론 빌(Deron Beal)이 만든 프리사이클(Freecycle)이다.

무료 경매 사이트인 프리사이클의 성공은 우리에게 한 가지 희망을 제시하고 있다. 매처와 테이커마저도 기버처럼 행동하도록 만들 수 있다는 사실이다.

사회학자 로브 윌러와 프랭크 프린, 소냐 잭이 프리사이클을 연구한 결과, 기버는 역시 평균 21개의 품목을 기부하면서 자신의 정체성을 드러 냈다. 그런데 매우 고무적인 것은 테이커로 분류된 인물들도 평균 9개의 품목을 기부했다는 사실이다. 연구자에 의하면 프리사이클에 처음 접속하는 사람들은 대부분 무언가를 얻고자 하는 이들이었다. 하지만 사이트를 이용하면서 서서히 테이커에서 기버로 패러다임이 바뀌기 시작했다. 그리고 어느새 자신이 받은 만큼, 아니 그 이상의 물품들을 기꺼이 나누어 주었다.

우리는 본질주의에서 어느 정도 벗어나야 한다. 테이커라고 해서 뺏 속까지 이기주의자는 아니다. 우리는 타고난 유전자와 주변환경, 그리고 그 속에서 전략성에 따라 행동한다. 설문조사를 하면 테이커도 자신에게 이타주의적인 성향이 많다고 답한다. 이런 테이커들은 롤 모델을 만나게 되면 기버로서 행동하기 시작한다.

레이프 넬슨(Lief Nelson)과 마이클 노튼은 역할 모델의 힘에 대한 연구조사를 실시했다. 실험참가자들에게 남을 돕는 행동을 한 실존인물의 특징 10가지, 또는 슈퍼맨의 특징 10가지를 쓰게 했다. 그런 다음 공동체 봉사 활동에 참여할 의사를 묻자, 실존인물의 특징을 적은 사람이 슈퍼맨의 특징을 적은 사람보다 2배 더 많이 참여했다. 3개월 후 봉사활동을 하기 위한 미팅을 하자고 했을 때는, 실존인물의 특징을 적은 사람이 슈퍼맨의 특징을 적은 사람보다 4배 더 많이 참가했다. 3개월이 지났어도 이들은 베품에 대한 열정이 꺾이지 않았던 것이다.

연구에 따르면 사람들은 실존인물의 특징을 서술하면서 이들의 바람직한 속성 중에서 자신과 관계가 있는 내용을 떠올린다고 한다. 즉 타인을 돕는 인물에 대해 서술하면 자신의 내면에 숨겨져 있던 베품의 마음을 끄집어낸다는 것이다.

프리사이클 사이트에서도 이와 비슷한 현상이 벌어졌다. 초창기 사이트가 지지부진할 때 어느 날 갑자기 98세 노인이 나타나 활발한 기부 활동을 시작했다. 그는 자전거 부품들을 모아 완성품을 만든 후에 어린이들에게 나누어 주었다. 사이트에 방문한 많은 사람들은 노인의 선행에 감동했으며 어느 순간 선행의 파도가 일어나기 시작했다. 그가 사람들의 마음속에 잠자고 있던 기버의 심장을 깨운 것이다.

이러한 상황을 회사나 나라 전체로 확장해서 생각해 보자. 만약 그 공동체에 기버들이 많다면 어떤 일이 벌어질 것인가? 기버들은 롤모델 역할을 하며 매처와 테이커들이 가진 베품의 본능에 자극을 줄 것이다. 실제로 죄수의 딜레마 게임을 변형하여 서로에게 베풀면 이익이 되도록 했더니, 기버들이 많을수록 구성원들이 더 많은 이익을 가져갔다. 매처와 테이커들은 게임을 하면서 깨닫게 된 것이다. 자신 안에 기버의 마음이 있다는 것과, 서로 협동하면 더 큰 이익을 얻을 수 있다는 사실을 말이다.

돈 텡스콧은 『위키노믹스』를 통해, 제레미 리프킨은 『공감의 시대』를 통해 이제는 협동의 시대가 도래했음을 선언했다. 그리고 성공적인 협동은 타인의 이익을 배려하고 때로는 자신의 희생까지 필요로 한다. 즉 우리 모두가 기버가 될 때 공동체 전체의 이익이 증진될 뿐만 아니라 나 자신의 이익도 결국 커진다. 많은 연구자들은 눈에 보이는 이익뿐만 아니라 조금이라도 타인을 위해 자신의 돈과 시간을 쓰는 이들이 더 행복하다고 말한다.

성공적인 기버는 행복한 사람이며, 행복한 기버는 결국 성공적인 사람이다. 당신은 기버가 될 것인가?