

The 3 C's of High-Performance Project Management

고성능 프로젝트 관리의 3 C's

00:00

여러분 안녕하세요? 오늘 크리스찬 스탠볼리씨가 발표할 "고성능 프로젝트 관리의 3 C's"에 관한 웨비나에 참석한 여러분들을 환영합니다.

크리스는 15년 넘게 화학, 석유가스, 그리고 제약 산업에서 프로젝트 및 기술 관리를 해왔으며 특히 디지털 전환, 성능 최적화, 그리고 운영 탁월성에 경력을 쌓아왔습니다.

00:28

크리스는 폭넓은 경력으로 기술자 및 현장관리 경험부터 수백만 달러 규모의 프로젝트 관리까지, 아시아, 유럽 그리고 중동에서 글로벌하게 경력을 쌓아왔습니다. 그럼 소개는 여기까지 하고, 이제 크리스를 모두 환영합시다.

00:46

여러분 안녕하세요? 오늘 웨비나에 참석해 주셔서 감사합니다. 지금 강연을 듣기 위해 세계각지에서 참석한 것으로 보이네요. 어떤 분들은 시차도 많은데 늦은 시간에 접속 한 만큼 더욱 질 높은, 또 여러분에게 득이 될 내용을 제공하도록 최선을 다하겠습니다.

01:06

그럼 먼저 여러분들이 완료한 투표를 보겠습니다. 첫번째 질문에서는 협력과 협조의 차이점인데, 다수인 36%가 선택한 사항은 "네, 저는 협력과 협조의 차이점을 정확히 압니다"이네요. 다음으로 많은 대답을 해 주신 게 "네 저는 차이점을 알지만 정확히 무슨 차이인지는 모르겠어요"입니다. 두번째 "당신은 커뮤니케이션에 얼마만큼 투자하고 계획합니까" 질문에 대해 대다수가 선택한 대답은 c항목 입니다. 82%가 아주 계획성 있게 커뮤니케이션에 노력을 투자한다고 대답했는데 이것은 아주 바람직한 접근입니다. 마지막으로 "커뮤니케이션이 얼마나 중요한가"에 대한 질문에 대해 대다수는 아주 중요하고 핵심적인 것이라고 대답했습니다. 설문에 대답해주신 모든 분께 감사드립니다.

02:13

제 경험으로 볼 때, 프로젝트 매니저먼트 종사자들 사이에서 커뮤니케이션에 대한 바른 이해가 많이들 없습니다. 우리는 프로젝트 매니저들로서 사람과 사람 간의 상호작용보다는 절차에 집중하는 경향이 있습니다. 물론 사람 간의 교류는 있지만 그 안에 잘 확립된 체계가 있지는 않습니다. 제가 "3c"라 부르는 것은 모든 인간교류와 관계에 있어서 기본이 되는 것입니다.

02:42

오늘 웨비나에서 제가 소개해 드릴 접근법은 제가 10년 넘게 경력을 쌓아오면서 터득하고 실행해온 것으로, 이는 저를 더 능력 있는 프로젝트 매니저로 만들어 주었을 뿐 아니라 제 삶의

모든 인간관계를 더욱 윤택 하게 만들어주었습니다. 그리고 추가로 저는 커뮤니케이션에 있어서 핵심이 되는 요소 한 가지에 대해 소개를 해드릴 계획입니다. 오늘 이 강의를 듣고 여러분이 다른 것은 기억하지 못한다 하더라도 이 한가지만은 꼭 기억했으면 좋겠습니다. 이것은 여러분의 소통능력을 반드시 향상시켜 줄 것입니다.

03:21

오늘 우리는 짧은 시간 안에 꽤 많은 내용을 다뤄야 하기 때문에 가장 기본이 되는 것들 위주로 살펴보도록 하겠습니다. 더 심도 있는 내용은 추가 웨비나를 통해 강의 계획을 하고 있으니, 관심 있으신 분들은 오늘 강연이 끝난 후 공지사항을 참고해 주면 되겠습니다.

03:44

그럼 시작해보겠습니다. '프로젝트는 왜 실패하는가' 이것은 많은 기업의 프로젝트 오너와 기업이 고민하는 문제입니다. 프로젝트 퍼포먼스 관련 현존하는 많은 자료가 있습니다. 그 내용들을 보면 주로, 스코프 크립, 약한 팀워크, 질 낮은 계획, 리스크 평가, 소통의 간극에 대해 살짝 다루고만 있을 뿐 막상 이 문제들에 대한 자세한 솔루션은 제시하지 않은 상태입니다. 이에 따라 우리는 프로젝트를 관리하면서 더욱 나은 방법을 찾고, 프로젝트 제어를 더욱 엄격화하고, 절차들을 개선시키며, 인력자원을 교체하기도, 기존 팀에 추가할 수도 있습니다. 이 모든 방법은 좋은 방법이기도 합니다. 하지만 더 깊이 검토를 하다 보면, 커뮤니케이션이 많은 이슈들의 기초에 깔려 있다는 것을 발견할 수 있습니다. 예를 들어 스코프 크립을 보겠습니다. 스코프 크립 형상은 자체적으로 일어나지는 않습니다. 크립 형상을 더 깊숙이 보면 아마 커뮤니케이션 문제 또는 전달에 문제가 있는 것을 찾을 수 있을 것입니다.

05:01

대부분의 프로젝트 매니저들은 커뮤니케이션의 정의를 광범위하게 해석하는 경우가 많습니다. 우리는 정보전달을 하기 위해 커뮤니케이션을 활용하며, 주로 현황보고에 유능하며, 프로젝트 관리 프로세스로 이해를 하기 때문에 커뮤니케이션 계획, 이해관계자 관리계획 등을 세웁니다. 또 여기 보시다시피 우리는 RACI 차트를 작성하고 커뮤니케이션 매트릭스를 만들어 누구와 어떤 정보를 송수신해야 하는지 알고 있습니다.

05:33

프로젝트 매니저로서 스스로에게 질문해 보아야 할 것이 3가지 있습니다. 첫번째 질문은 효과적인 액션을 가능케 하는 지원체제를 갖추고 있는가? 효과적인 액션을 가능케 하는 인력 네트워킹이 있는가? 그리고 마지막으로, 나의 대화와 교류들이 효과적인 액션과 추구하는 결실을 맺고 있는가? 이다.

05:56

제가 질문에서 계속해서 "효과적인 액션"을 언급하는 이유는 다음과 같습니다. 우리는 프로젝트 매니저들로서, 모든 것을 계획 한 후에 그에 대응하는 액션들이 있기를 원합니다. 우리는 계획 달성을 위해 제 시기에 알맞은 액션들이 취해지기를 원하는데 그렇지 않을 경우 문제가 발생하고 계획에 차질이 생기게 됩니다.

06:22

이러한 이유로 효과적인 액션은 효과적인 커뮤니케이션에서부터 시작됩니다. 그리고 좀 전에 제가 말씀 드린 핵심적인 요소 한가지는 여러분이 소통을 하는 데에 있어 효과적인 액션을 더욱 쉽게 얻게 해줄 비법이 되어줄 겁니다.

06:45

이제 3단계로 커뮤니케이션의 형식을 나누겠습니다. 첫번째는 문서 형식입니다. 예를 들어 계획보고서, 설계도면 등은 우리가 문서화하고, 기록하고 또 배포하는 문서 형식의 커뮤니케이션 툴입니다. 두번째는 정보의 전달입니다. 그리고 세번째 단계는 우리가 갖는 대화들로, 정확하게 표현해서는 "액션을 위한 대화법(Conversation for Action, CA)"입니다. 이 용어는 제가 만들어낸 것이 아니라, 70년대부터 사용된 표현으로 언어학 및 대화를 통해 액션을 유발하는 것을 연구하는 사람들로부터 만들어진 용어입니다.

07:35

우리는 프로젝트 매니저들로서 주로 처음 두가지 형식에 관해서는 유능하지만 세번째인 "액션을 위한 대화"는 생소한 개념일 때가 많은데, 그 이유는 이 개념에 대해서는 잘 알지도 못하고, 그 누구도 우리에게 가르쳐준 적이 없기 때문입니다. 저는 개인적으로 한 10~12년 전에 이 개념에 대해 처음으로 알게 되었을 때 신세계의 발견이었습니다. 그리고 그 이후로부터 제가 일하는 방식에 큰 영향을 가져다 주었습니다.

08:03

그럼 먼저 몇가지 사실들을 주장해보겠습니다. 첫번째는 "액션을 위한 대화법", "협력" 그리고 "협조"는 각각 체계 안에서 정확히 시행되어야 질 높은 성과를 가져올 수 있고, 그때서야 목표 달성을 하게 될 겁니다.

08:20

여기서 먼저 "Concept"와 "Practice"를 구분하겠습니다. 여러분들은 이 두 단어들에 대해 이미 알고있을 겁니다. "Concept"은 하나의 아이디어이며 창의적이고, 마인드맵으로 생겨나고 아마 손에 잡히는 성과를 가져다 주지는 않을 겁니다. 반면에 "Practice"는 실질적이고, 감정적이고, 동적이면서 실질적인 결과물들을 내준다. 그렇기 때문에 액션을 취하고 성과물을 낼 때는 "Concept" 단계가 아닌 "Practice" 단계를 시행하고 있는 겁니다.

08:49

많은 사람들은 커뮤니케이션을 할 때 "Practicing" 쪽에 있다고 생각을 하지만 실제로는 "Concept" 쪽에 머무를 때가 많습니다. 자신이 어느 쪽에 머물고 있는지 확인하기 위해서는 본인의 커뮤니케이션이 지속적으로 향상하였는지 자신한테 물어보면 됩니다. 왜냐하면 "Practice"은 자전거를 타는 것과 비슷해서, "Practicing"을 할 때는 자연스럽게 행동이 개선이 될 것이며 실수를 통해 점점 나아짐을 겪을 것입니다. 새로운 접근을 통해 시도가 되면 사람은 자연스럽게 늘게 되어있습니다.

09:24

커뮤니케이션이 기계적으로 이루어지면, "concept" 단계에 머물고 있는 것이며, 개념적인 행위들의 반복으로만 끝납니다. 이런 단계에서는 배움이 없습니다. 따라서 저는 여러분께 도움이 될 역량 위계에 대해 알려드리겠습니다. 첫 단계는 특정 영역의 단계입니다. 특정 영역에 따라 방법론과 프로세스들이 있으며 전세계 어디를 가든 활용되는 Waterfall 방법, Agile 방법 등이 있어, 프로젝트 영역에 따라 방법을 선택하여 적용만 하면 된다.

10:05

다음 단계로는 여러분이 속한 기관에 따라 또는 속한 업무환경에 따라 체제를 개발하여 특정한 틀들을 활용해 효율적으로 프로젝트를 수행할 수 있게 만들어 버립니다. 세번째 단계는 이해관계자 및 프로젝트 팀이 있으며, 이 단계는 특정 인력과 연관되어있고, 마지막으로 프로젝트 매니저가 갖게되는 여러 인간관계와 상호작용들이 있다. 좀 더 구체적으로 말하면 이 단계에서는 전적으로 프로젝트 매니저의 책임으로 좀 전 말씀드린 "효과적인 액션"을 유발하기 위해 관계 및 상호작용들은 개발 및 관리하는 것입니다.

10:56

여기서 중요한 포인트는, 만약 첫 3 단계가 약하게 설립되었던가 중요한 요소가 빠졌고 중간 중간에 틈이 있다면 그 만큼 프로젝트 매니저로 업무를 수행하는 것은 어려울 것입니다. 물론 마지막 단계인 사람관계와 각종 상호작용들을 유난히 잘 활용한다면 첫 3 단계가 부족하더라도 어느정도 부족함을 메우고 장애물들을 극복할 수는 있지만 이것 만으로 여러분은 프로젝트를 성공적으로 이끌 수는 없습니다. 사람관계와 상호작용에도 우수하고 동시에 첫 3 단계가 확실히 구성되었고 적용이 되었을 때 바로 당신은 탁월한 매니징에 도달할 것입니다. 이 고지에 도달할 때는 고성능의 프로젝트가 될 것이고 당신이 사업관리 하는 데에 큰 변화들이 있을 겁니다.

11:41

또 다른 관점에서 이 단계들을 한번 보겠습니다. 여기서는 각 단계에 장벽들을 살펴보겠습니다. 첫 단계는 실행 가능성의 장벽입니다. 두번째는 효율성의 장벽입니다. 이 뜻은 이 단계가 더 잘 설립이 될 수록 효율성의 장벽은 뛰어넘을 수 있으며 고효율을 성취할 수 있다는 겁니다. 세번째 단계에서는 더 많은 고급 인력이 있고 팀과 이해관계자들 가운데 탁월한 멤버들이 있으면 그 만큼 성능이 더 좋아 질 겁니다. 하지만 진정한 탁월함은 커뮤니케이션에 달려있으며, 사람관계와 상호작용들을 얼마나 잘 하는지에 따라 달려 있습니다.

12:15

그럼 이제 좀 전에 제가 언급하였던 "액션을 위한 대화법(CA)"에 대해 나눠보겠습니다. "액션을 위한 대화법(CA)"은 쉽게 말해서 사람사이에 이루어지는 대화들입니다. 그리고 사람으로서 저희는 3개의 영역에서 삶을 펼치게 됩니다: 언어, 신체, 그리고 기분. 이외에 영역은 없습니다. 그 어느 나라를 가도, 어느 지역에 있던, 결국 인간이라면 같은 이 영역안에서 살아가게 되고 자신을 벗어나 세상을 바라볼 때, 결국 신체를 통해 교류를 하고, 기분과 감정을 갖게 되며 언어로 소통을 하게 됩니다.

12:53

여기 보시면 신체와 기분의 영역을 하나로 묶어서 표출이라고 표현하겠습니다. 지금부터 제가 표출이라고 할 때는 저는 이 두 영역을 뜻하는 겁니다. 이게 정확히 어떤 뜻이냐면, 예를 들어 화가 난 사람이 있다면, 그 사람은 기분이 안 좋을 것이며 화가 난 감정을 지낼 것입니다. 그리고 이 상태가 신체를 통해 보여질 겁니다. 여러분은 그 사람의 얼굴 표정과 신체언어를 통해 알아챌 수 있을 것이며, 뿐만 아니라 그 어떠한 속 상태를 표현 할 때는 항상 같을 겁니다. 이게 표출을 뜻합니다.

13:28

그럼 이제 협조에 대해 살펴보겠습니다. 먼저 협조에 대해 얘기를 나누고 그 다음에 협력에 대해 얘기 하겠습니다. 협조의 정의는 남의 우려사항에 영향을 받지 않지만 그 우려사항에 같이 관심을 보여주고 도와주는 것입니다. 우려사항이란, 단순히 어떤 상황에 대해 걱정을 하던가 속상한 상황이 아니라 하루 일과속에 관심을 갖게 되는 폭 넓은 상황들입니다. 예를 들어, 가족은 여러분의 "우려사항"이 될 수 있습니다. 가족에게 특별한 이상이 없다 하더라도 기본적으로 걱정이 되는 것은, 자식들이 끼니를 잘 때우고 있는지, 입을 옷은 있는지, 어느 학교에 보내야 하는지 등이 있습니다. 만약에 이 우려사항들에 어떤 이상이 생기면 상황은 바로 문제로 확대됩니다.

12:22

그래서 제가 말하는 우려사항은 바로 이런 겁니다. 저희 모두에게 우려사항들은 있습니다. 우리에게 우려사항은 직업과 경력, 가족, 건강 등이 있습니다. 여기 나와 있는 사진을 보시면 협조를 잘 표현하고 있습니다. 담 위에 있는 여자는 담에서 떨어질 걱정이 사실 없습니다. 하지만 그 걱정을 가진 동료들 돕고 있습니다. 엄밀히 따지면 두 명은 같은 우려사항을 가지고 있지 않습니다. 하지만 그걸 떠나서 담 위에 있는 여자는 담을 오르려는 여자를 돕고 있습니다. 표출로 돌아가자면, 협조를 하기 위해서는 대표적으로 너그러움, 열린 마음, 겸손함, 자신성이 표출되어야 하며, 협조의 당사자 양측에서 이루어져야 합니다. 협조는 둘 이상의 당사자들 가운데서 일어나고 각각 이 표출들이 있어야 생겨날 수 있습니다.

15:17

그럼 우리는 왜 협조를 하게 됩니까? 우리는 협조를 함으로서 의무성을 만들어 냅니다. 의무성이라는 말 또한 함축적인 말입니다. 여기서 의무성 이라고 하는 것은 협조를 얻는 사람은 자연스럽게 협조를 해준 사람에게 보답할 의무를 가지게 된다는 뜻입니다. 이 이유는 인간은 본능적으로 화답을 하게 되기 때문입니다. 나를 돕고 협조를 해준 누군가가 다시 나의 도움이 필요하게 되면 나는 이 상황을 무시 할 수 없게 됩니다. 물론 어떤 사람들은 이 상황에서도 무시를 하고 협조를 거절할 수 있지만 이러한 사람들은 소수일 겁니다. 다수의 사람들은 기본적으로 의무성을 느끼게 될 겁니다. 의무성을 만들어 낸다고 할 때는 의무책임을 강요한다는 것이 아닙니다. 단지 협조가 있다면 자연스럽게 거기에 대한 보답이 있을 거라는 뜻입니다. 이것이 바로 "의무성을 만들어 내다"의 뜻입니다. 협조를 하게 되는 또 다른 이유들은 관계를 만들기 위해서, 신뢰를 쌓기 위해서, 그리고 가치 있는 정채성을 설립하기 위해서 입니다. 만약 여러분이

특정한 기술을 보유하고 있고 그 기술력으로 누군가를 돕게 되면 도움 받은 사람은 여러분의 기술을 기억할 것이고 나중에 같은 기술협조가 필요하던가 누구에게 소개를 해줘야 한다면 여러분을 다시 부를 가능성이 있습니다. 장기적으로 봐서 여러분의 커리어에 큰 도움이 될 수 있는 길입니다.

16:35

좀 전에 제가 말했듯이 “협조의 조건” 중에는 상호성이 필요합니다. 이 뜻은, 협조에 참여하는 당사자들이 협조에 대해 동의를 해야 한다는 것입니다. 그리고 나선 도움 제의 또는 도움 요청이 있습니다. 네, 도움 요청도 할 수가 있습니다. 그리고 요청할 때 바로 보답으로 무언가를 해줄 수 있죠. 어떤 사람들은 너그러운 마음으로, 보답을 원하지않을 때도 있겠지만, 기본적으로는 요청할 때는 보답을 제의하는 것이 바람직합니다.

17:04

그럼 협조에 대해 마무리 짓기 전에 말씀드리고 싶은 것은 협조는 단기간에 이루어질 수 있는 것이 아닙니다. 협조는 평소에 지속적으로 단련시켜야 하는 습관입니다. 회사에서, 주변사람들 가운데서 항상 협조의 자세를 가지는 것이 중요합니다. 마치 씨앗을 심는 것과 비슷합니다. 관계들을 발전 시키고, 신뢰를 쌓고, 또 사람들로부터 의무성을 만들어가는 것입니다. 협조를 받는 사람들은 보답을 꼭 해야 되는 것은 아니지만 여러 차례에 걸쳐 협조를 발전시키다보면 언젠가 도움이 필요하게 될 때 누군가는 나서서 도움에 응할 사람이 있을 겁니다.

17:49

이번에는 선택적인 협조에 대해 나누겠습니다. 여기 있는 대부분의 사람들은 아주 바쁜 삶을 살고있을 겁니다. 그리고 모든 사람들에게 도움을 줄 수 있는 상황은 아닐 거라고 생각합니다. 물론 얼마만큼, 얼마나 많은 사람들에게 도움을 줄지는 여러분의 선택입니다. 하지만 사업 범위 내에서 또는 기관과 관리하는 프로젝트 그리고 한 프로젝트 매니저로서 여러분은 어디에 협조를 해줄지에 대해 고민을 할 필요가 있습니다. 그것이 지금 “누구”와 협조를 하고 있는지에 대해 살펴보고 있는 이유입니다. 만약에 프로젝트와 결과물들에 영향력을 가지고 특정한 지식을 가진 사람과 협조를 할 기회가 생긴다면, 이런 사람들과는 꼭 협조를 하면 좋습니다. 이러한 사람들과 네트워킹을 구축해야 여러분들의 지원대를 확장해 나가고 강화시킬 수 있습니다. 이것이 협조입니다.

18:48

협력에 대해서는 이미 많은 얘기가 나왔을 거라 생각합니다. 협력의 또 다른 표현은 팀워크입니다. 협력은 공통적인 목적 또는 동일한 우려사항으로 남과 함께 일을 하는 겁니다. 협력의 표출은 수용성, 적극성, 겸손함, 나눔, 개방성, 배려심과 기존의 신뢰입니다. 여러분은 신뢰를 하지 않는 사람과 협력을 하진 않습니다. 그러므로 어느 정도의 신뢰가 기존에 있어야 사람들은 서로 같이 일할 수 있습니다. 나눔의 의미는 정보의 나눔, 지식의 나눔에 있습니다. 협조를 하기 위해서는 개방적이어야하며, 개방적이어야 한 팀의 일원으로서 일만 하는 것이 아니라 남들에게도 배움을 줄 수 있습니다. 많은 사람들은 본인들이 보유한 지식을 나누지 않으려는 태도가 있는데 이것은 주로 남이 이 지식을 얻게 되면 본인의 영역이 줄어들 것이라는 우려가

있어서 그렇습니다. 하지만 이것은 절대로 틀린 것입니다.

19:44

다음은 배려심이고 이에 관해 설명을 드리겠습니다. 배려는 다른 사람들의 필요(needs)와 책무에 대한 배려를 말합니다. 한 팀 안에 있을 때에 우리 모두는 서로에 대해 상호의존적이며 다른 팀원의 책무에 대한 배려가 있어야 합니다. 만약 한 팀원이 선행 작업을 완료 해야 다른 팀원이 업무를 수행 할 수 있다면 먼저 선행작업을 기한 안에 완료해줘야 합니다. 이게 바로 협력의 환경이며 협력의 작업입니다. 서로에게 그런 배려가 없다면 협력은 무너지게 됩니다. 그러한 팀은 진정한 팀이라 부를 수 없을 것입니다.

20:29

또 다른 핵심적인 표출은 수용성과 겸손함 입니다. 여러분은 팀내에서 어떤 경험들을 했는지 모르겠지만 저 같은 경우에는 가끔 팀에서 아주 똑똑하지만 남의 의견을 듣지 않는 팀원들을 겪어야 했던 적이 있습니다. 이것은 협력을 향상시키지 못하는 자세입니다. 협력을 하기 위해서는 교환이 필요하고 가끔은 대립관계도 생길 수 있지만 소통을 통해 최적의 결과가 나올 수 있다면 다 나쁘지 않은 과정입니다. 그러므로 협력의 관계를 이루기 위해서, 이 모든 표출들은 다 필수적입니다.

21:15

그럼 저희는 왜 협력을 합니까? 이유들은 모두 알 것입니다. 여기 보시면 신뢰를 구축한다고 썼는데 이 의미는 신뢰성을 키운다는 뜻입니다. 업무를 같이 시작할 때 신뢰가 있다 하더라도, 중간에 실수를 한다거나, 더 나은 행동을 하면 신뢰는 이에 따라 낮아질 수도, 높아질 수도 있습니다. 즉, 신뢰는 고정된 것이 아니라 역동적인 면이 있습니다.

21:43

협력에 또 다른 이유는 결과를 만들어 내기 더 효과적이고, 한 개인보다 팀이 더 좋기 때문입니다. 팀안에서는 개인의 능력을 더 향상시킬 수도 있고, 만약 당신이 협력적인 사람이라면 남과 협력할 시 다른 멤버들은 여러분을 팀의 중요한 역할담당자로 여길 것이며 그 팀이 성과를 이루기 위해 필수적인 멤버로 인식하게 될 겁니다. 그리고 협력은 그룹에 더 많은 가치를 가져다 줍니다. 마지막인 포함성은 협력을 잘하고 좋은 성과를 이루는 사람으로 인정받으면 그 명성은 기관 내에 퍼질 것이며 지금 있는 팀이나 앞으로 있을 팀에 포함이 될 가능성이 있습니다.

22:32

협력의 조건은 간단히 말해 약속 이행에 대한 헌신입니다. 헌신을 하기 위해서는 상호적인 신뢰가 있어야 합니다. 그리고 시너지는 단적인 예로 음악밴드로 생각하시면 됩니다. 밴드가 연주를 할 때 조화를 이루는 것은 서로가 동일한 심적인 주파수를 가지고 있기 때문입니다. 공통적인 목적 달성에 대한 헌신이 필요하며 공유된 어젠다로 일을 해야 하죠. 여기서 공유된 어젠다가 정말 중요한 이유는 협력적인 환경 가운데에 숨겨진 의도들이 있으면 안되기 때문입니다. 팀 멤버들 가운데 숨겨진 의도들이 있다면 나머지 멤버들이 그 대가를 치르게 됩니다. 저 같은 경우에는 이런 상황들을 여러번 겪었습니다. 특히 자기만의 어젠다가 따로 있는

임원들로부터 지원을 받아야할 때, 그 지원이 임원의 어젠다와 일치하지 않아서 지원을 받지 못했던 경우가 종종 있었습니다. 이런 임원들은 팀의 어젠다를 공유하지 않으며 프로젝트 어젠다를 공유하지도 않습니다. 문제는 숨겨진 의도들을 밝혀내는 것은 굉장히 어렵다는 것입니다. 그리고 안타깝게도 이런 이슈들은 다 제거 할 수 없는 현실로 유의해야 할 부분들입니다.

23:50

효과적인 협력 배경에 대해 잠시 살펴보겠습니다. 여기 보시면 몇 개의 화살방향들이 있는데 사실상 협력은 팀, 프로젝트 오너, 임원, 전체 이해관계자들 사이에 전반에 걸쳐 일어나야 하며, 이 가운데 프로젝트 매니저가 있어야합니다.

24:11

그럼 이제 "액션을 위한 대화법"에 대해 구체적으로 얘기합시다. "액션을 위한 대화법"은 특정한 액션과 결과를 유발하기 위해 의도적인 조율로 말하는 것입니다. 그리고 처음에 제가 얘기 했던 그 한가지의 중요성을 다시 한번 강조를 하겠습니다. 이제 곧 그 한 가지에 대해 얘기하겠지만, 이 한가지는 대화에 있어서 빠질 수 없는 요소입니다.

24:40

현재 웨비나에 참석한 여러분들을 보니 전세계에서 모여 있는데요, 여러분이 쓰는 언어가 중국어, 아랍어, 불어, 이탈리아어 등 입니다. 그 어떠한 언어를 사용해도 다 동일한 것은 언어는 크게 6개의 근본적인 형식들이 있다는 겁니다. 어느 언어를 사용해도 이 6개의 형식을 벗어 날 수가 없습니다. 물론 이 형식들의 변형과 하위 카테고리들은 있지만 제가 지금 집중할 형식은 다음과 같습니다: 요청, 약속, 선언, 제의, 평가, 주장. 이 6개의 형식들에 대해 개별적으로 나눌 것이며 각 형식의 특정한 구조를 제공해드리겠습니다.

25:23

평가로 먼저 시작 하겠습니다. 평가는 아주 주관적이며, 관찰자(평가자)의 개인적인 판단 또는 의견에 달려있습니다. 좀 전에 여러분께 인간의 표출범위에 대해 나눴는데, 크게 언어, 기분 그리고 신체가 있습니다. 여러분은 한 관찰자로서 이 범위 내에 관찰을 하고 또 관찰하는 순간에 가지고 있는 감정들로 평가를 할 때 이 많은 요소들이 동시에 평가에 영향을 주게 됩니다. 그래서 평가는 주관적일 수 밖에 없습니다. 평가는 미래 액션을 위해 하게 되는데 여러분이 프로젝트 계획들을 만들고 있을 때도 평가를 하고 있는 것이며 리스크 분석 할 때도 평가를 하고 있는 것입니다. 여러분은 길을 건널 때도 주변을 둘러보면서 안전한지 먼저 평가를 하는데 간결하게 말하자면 이것이 평가 입니다.

26:28

여기 있는 저울을 보시면 왼쪽 편에는 이른바 근거 없는 평가가 있고 오른쪽에는 근거 있는 평가 있습니다. 한번 상상을 해보죠, 만약 어느 프로젝트 회의에서 의사결정을 내려야 하는데 회의에 참석한 모든 분들이 근거 없는 평가 쪽에서 근거 없는 개인적인 의견과 들은 소문으로만 평가를 하고 있다면 그 회의에서 나올 결과는 어떨지 생각을 해봐요. 근거 없는 평가를 상시적으로 하고

특히 그 평가를 과감히 표현하는 사람들을 우리는 저급한 인간들이라고 합니다.

27:17

사업환경과 프로젝트에서는 모든 것을 최대한 팩트와 데이터에 근거하여 근거 있는 평가 쪽에 서있어야 합니다. 물론 어떤 상황에서는 추측을 해야 할 때가 있지만 그럴 때는 데이터 또는 특정한 사실들을 추론하여 세심히 계획해서 추측할 필요가 있습니다. 프로젝트 매니저로서 근거 있는 평가를 할 줄 아는 것은 정말 중요합니다. 하나의 예를 들어, 어느 부지 위에 건물을 짓고 싶다면 토질검사와 토목 기술사들이 주로 계산하는 다른 검사들 없이 단순히 말로만 건물을 바로 짓자고 할 수 없습니다. 이게 바로 평가와 관련된 부분입니다.

28:14

이제 선언으로 넘어갑시다. 선언은 새로운 정황을 만들고 새로운 가능성들을 창출 해 나갑니다. 선언은 말을 함으로서 행동으로 그 말들을 실행해 나가는 것입니다. 하나의 예는 프로젝트 현장입니다. 사람들은 프로젝트를 하기로 결심한 후, 임원 또는 오너에 의해 프로젝트가 선언되며, 사람들은 프로젝트 현장에 그 선언을 글로 기록을 합니다.

28:46

선언은 범위가 제한적이거나 광범위 할 수 있으며 영향을 많이 끼칠 수도, 적게 끼칠 수도 있습니다. 여기 보면 권한이란 단어가 있는 선언에 있어서는 권한이 중요합니다. 영향을 많이 끼치는 측의 예로, 만약 한 나라의 대통령이 타국가에 전쟁을 선언하면 전쟁은 일어날 것입니다. 하지만 만약 제가 같은 말을 한다면 아마 저는 감옥에 잡혀갈 것 입니다. 이걸 제가 권한이 없기 때문입니다. 제한적인 범위, 즉 영향이 적게 끼치는 쪽을 보면 "개인적인"이라는 단어가 쓰여져 있습니다. 여기 해당 되는 선언은 개인적인 선언들이기 때문에 그렇습니다. 한 남자가 어느 여성한테 청혼을 하면 이것은 개인적인 선언입니다. 여기서 선언이 만들어지고 관계와 권한이 있다면 그들의 삶은 선언이 있는 후부터는 급격히 변하게 될 겁니다.

29:40 - 34:46

이제 다음은 단언입니다. 단언은 실제로 우리가 과학자나 공학자인 경우 많이 사용하고 있으며 사실에 대한 명제입니다. 그래서 만일 내가 오늘 아침 기온이 35도라고 말했다면, 밖에 있는 누군가가 체크할 수 있고 그들은 돌아와서 그것이 사실인지 거짓인지 말할 수 있습니다. 당신은 이미 거기에 있는 것처럼 설명하고 구체적 입니다. 그래서 당신이 프로젝트에 대하여 말할 때, 케이스를 만들 때 단언은 중요합니다. 당신은 법정에서 변호사가 필요하며, 이것들은 매우 중요합니다.

이제 우리는 요청과 제안을 하게 됩니다. 요청과 제안은 매우 유사하고, 유일한 차이점은 제안은 업무적이고, 요청은 그렇지 않다는 것입니다. 그래서 요청에 따라, 추가적으로 제안에 대해 설명하도록 하겠습니다.

이제 요청은 화자와 청취자, 맥락을 필요로 합니다. 그리고 맥락에 따라서, 당신이 가지고 있는 것이 무엇인지 알아야하며, 우리가 공동으로 이야기하고 있는 것이 있다는 것을 알아야 합니다.

만일 배경이 다른 두 사람이 있고 그들이 이해하지 못하는 맥락을 가지고 있다면, 최소한의 것들만 청취자가 이해하거나, 화자가 제대로 설명하지 못할 것입니다. 따라서 맥락이 있어야 하며 항상 누군가가 요청할 때 상호작용을 해야 합니다. 그래서 당신이 요청을 하고 화가 났다면, 당신이 행복할 때 또는 친절하게 요청을 할 때와 다른 큰 영향을 미치게 될 것이라고 상상할 수 있습니다.

이전에 제가 매우 중요하다고 말했던 한가지는 왜 우리가 헌신적인 청취자를 만들어 내느냐 하는 것입니다. 그래서 화자로서 누군가에게 얘기할 때, 당신은 요청을 합니다.

이 경우, 당신은 그들이 듣고 있는 내용을 확실히 하고 싶습니다. 당신이 하는 말을 들을 수 있다는 것을 의미하지만, 그들이 듣는 내용이 우리가 말하는 것이 아니라면, 그들은 당신의 말을 듣지 않게됩니다.

그들은 매우 다른 방식으로 당신이 말하는 것을 걸러서 듣고 있습니다. 따라서 화자로서 의사소통에서 가장 힘든 일 중 하나는 헌신적인 청취자를 만드는 것이며, 헌신적인 청취자는 시간의 흐름에 따라서 일해야 하고 시간이 지남에 따라 발전해야하는 모든 스킬입니다.

그리고 그것은 청취자가 당신에게 주의를 기울이도록 하는 방식으로 행동하고 말하고 있습니다. 만약 제가 당신에게 무엇인가를 요청할 때, 제가 지금 당신에게 말씀드릴 것을 주의 깊게 듣지 않는다면, 당신의 삶이 위험해질 수 있다고 할 수 있는데, 이는 단지 하나의 예일 뿐입니다.

그러나 물론 다른 형태와 방법이 있습니다. 화자와 청취자간의 요청은 미래의 행동을 일으키는 것이라 할 수 있습니다. 예를 들어, 다른 화자는 계약자가 지붕을 고치라고 요청한다고 했을 때, , 항상 미래의 일정기간에 이루어져야 하는 행동에 대한 것으로서, 당신이 만족할 만한 조건이 꽤나 분명하게 명시되고 측정가능합니다. 비즈니스 요구는 항상 결과가 필요로 하므로, 프로젝트 관리 상황과 관련된 간단한 예를 들어 보겠습니다.

33:44

벤더와 함께 일할 때, 당신은 3-4주 정도의 특정 기간동안 도구를 필요로 합니다. 그래서 당신은 해당업무를 진행한 연락처 및, 만족할 만한 요청조건을 언급합니다. 이제 당신은 그 원하는 사항 및 결과에 대해 명확하게 요청할 수 있습니다.

제가 도구를 갖지 못하고 프로젝트가 지연되면, 더 이상 당신을 원하지 않을 것입니다. 따라서, 처음부터 당신은 벤더와 연계되어 있었고, 그들이 당신에게 동의를 한다는 것은 요청을 수행하는 것임을 알고 있습니다.

거래요청은 보다 교환, 계약과 같습니다. 마치, 당신이 집이나 자동차를 판매를 위해 금액을 설정하고 사람들이 그 제안을 받으려고 해당 금액을 지불하는 것입니다. 하지만, 요소는 모두 같고 청취자의 문맥, 분위기와 미래의 행동 또는 거래로서 한정되는 것입니다.

34:47 – 44:08

마지막으로 우리는 약속을 하게 되고, 약속을 하는 것은 꽤 많은 화자를 필요로 합니다. 그것은 청취자의 관심에 귀를 기울이고, 만족할 만한 조건과 시간 프레임 내에서 결과를 만들어 낼 것입니다. 우려사항이라는 단어의 의미에 대해서는 이미 언급했습니다.

그리고 이것은 맥락과 특정한 분위기에서 발생하고, 물론 화자는 여전히 청취자가 집중할 수 있도록 해야 합니다. 따라서 화자가 청취자에게 약속을 하면 그들은 청취자가 그들이 의미하는 것이 무엇인지 즉각적으로 이해할 수 있도록 할 필요가 있습니다. 그리고 청취자를 집중할 수 있도록 하는 것은 매우 매우 중요하고, 실제로 당신이 전달하는 내용이 중요한 것이 아닙니다.

나중에 당신이 약속을 이행했지만, 당신에게 돌아와서 저는 당신이 약속을 이행하지 않았기에 만족하지 않는다고 할 수 있습니다. 물론 약속에 따른, 결과도 있습니다. 당신이 약속을 실행하고 만족을 얻어낸다면, 신뢰가 생깁니다. 당신이 더 나은 비즈니스 관계를 유지한다면, 더 나은 기회를 얻을 수 있습니다. 당신이 약속을 지키지 않았다는 느낌을 주게된다면, 사람들은 당신에 대한 신뢰를 잃고 당신은 비즈니스를 잃게 됩니다. 이것이 제가 언어적 부분이 근본적으로 모든 행동으로 연결되고 우리는 언어와 기질을 바탕으로 살아가는 인간이라고 한 이유입니다.

협업, 협력과 행동을 위한 대화는 적절히 수행되었고 올바르게 수행되었다는 가정하에서 성과와 결과를 만들어 내는 것이 우리의 형식과 관행입니다. 이 프리젠테이션의 핵심으로서, 이 차이에 대해서 지속적으로 인지하고 있는 것이 좋습니다. 당신이 협력할 때 또는 사람들과 상호작용할 때 당신의 목적이 무엇인지 파악해야 합니다. 자신의 성향을 염두에 두고 다른 사람의 성향에 주의를 기울이십시오.

당신은 팀을 살펴보고 특정 팀원이 올바른 성향인지 파악할 수 있습니다. 그리고, 자신의 실적을 개선하기 위한 협업 환경을 유지하기 위한 올바른 태도가 필요합니다. 당신은 대화 및 이미 많은 사람들이 하고 있듯이, 설문 조사를 디자인 하고자 합니다. 따라서 대화를 나눔으로서, 혹은 이메일을 통해서도 가능합니다. 이메일을 보낼 때, 이러한 여섯 가지 형태의 언어 중 하나를 사용하고 있는 것이기에 주의를 기울여야 합니다. 당신은 요청을 하고, 제안을 하며, 무엇인가를 선언하는 것입니다.

좋아요, 정정은 프로젝트 단계를 완전하게 하기 위해 필수적입니다. 미리 디자인 및 도안을 발송할 때, 정확히 어떠한 대화 구조를 사용하는지 알고 있어야 하며, 매우 신중해야 합니다. 마지막으로 연습과 학습 측면에서 생각할 수 있습니다. 따라서 개념적 측면에 있다면 커뮤니케이션에 모호할 수 있습니다. 그러니 이 자료로 연습하고 지속적으로 배우고자 모든 노력을 하고 개선하십시오.

당신의 권리와 학습이 발전하여 나아질 때까지 발전하고 배우십시오. 그리고 물론 학습은 자료에 대한 지식을 깊게 하고 적용하는 것이지 결코 완벽함을 의미하지 않습니다. 나는 여전히 배움을 넓히고자, 완벽해지고자 노력하고 있습니다. 마치 평생 계속되는 헌신처럼 들리수도

있지만, 당신이 일하는 방식에 커다란 변화를 가져올 것입니다.

다시 한번 저는 여러분이 하는 모든 일의 청취자들이 집중하고 헌신할 수 있도록 하는 것에 대해 언급하겠습니다. 이메일을 보내는 것보다 상대방과 대면하는 것이 더 쉽습니다. 그러나 이메일에서조차 당신은 상대방의 주의를 끌기 위하여 핵심사항을 제목 줄에 넣는 등의 방법으로 청취자를 집중하게 만들 수 있습니다.

이와 관련해서, 지금 웨비나에 참석해 주신 분들께 매우 감사를 드리며 프리젠테이션을 결론지으려 합니다. 그리고 질의응답 시간을 갖도록 하겠습니다. 설문조사가 끝날 때까지 조금만 더 기다려 주시기 바랍니다. 설문조사가 완료되면, 그에 대해 저의 의견을 말씀드리고 질의응답을 하겠습니다.

좋습니다, 이제 이 투표결과를 보도록 합시다.

당신의 개선점을 알아내는데 도움이 된다는 B에 대해 약 55%, 효과적인 행동을 취하는 데 도움이 되는 새로운 이해력이라고 응답은 39% 입니다. 이 답변들에 매우 감사를 드립니다.

두 번째 질문은 행동 구분을 위한 대화가 의사소통에서 어느 정도 도움이 되는지입니다. B가 약 46퍼센트이고 C가 48퍼센트인데, 이는 중요한 차이를 만들어낼 수 있음을 여러분들이 잘 알고 계신 것입니다. 정말 감사합니다. 제가 오늘 발표 한 것이 무언가 차이를 만든 것처럼 보입니다.

질문 전부를 다 커버할 수 없을 것 같습니다. 몇가지를 선택해서 답변 드리겠습니다.

44:09 – END

국제적인 진보와 관련해서 백인 또는 백인관리자의 우선순위가 있나요?

우선 순위가 있다고 생각하지 않습니다. 당신이 협동을 할 때, 당신이 할애하는 모든 시간 및 행동이 실행입니다. 솔직히, 협력의 순서에 대한 우선순위에 대한 질문을 잘 이해하지 못하겠네요. 그러나 네트워크를 성장시키기 위해 지속적으로 증가시키지 않으면 안된다는 규칙적인 관행은 필요합니다.

Norman 은 협업이 정말로 신뢰를 필요로 하는지를 질문해 주셨습니다.

나머지 질문들도 읽어드리겠습니다. 물론 협업과 관련해서 특정정도의 한계가 있겠지만, 팀 내에서 진정한 신뢰가 없다면 당신이 통제당할 수 밖에 없다는 것을 의미합니다. 그러나 팀 내에서 사람들이 서로를 신뢰하지 않고, 협업하지 않는다면, 이는 독재에 가깝습니다. 당신의 팀이 협업하도록 단순히 통제할 수도 있지만, 신뢰를 갖는 것이 중요합니다. 예를 들어서, 저는 팀에서 Java로 프로그래밍을 할 수 있는 사람을 신뢰해야 합니다. 담당자가 그 일을 잘 해낼 수 있을 것이라 단순히 생각하는 것과는 대조적으로, 그렇지 못하여 곤경에 빠질 수도 있습니다.

강화된 개인 능력이 의미하는 바에 대한 질문이 있네요.

당신은 개인 프로젝트 관리자와는 달리, 당신이 소속된 조직에 당신의 경력이 어떻게 보여질 것인가에 염두를 두고 계실 것입니다. 프로젝트는 중요하고 당신이 성과를 내야 한다는 것을 말씀드리고 있습니다. 일반적인 비즈니스의 일부로서, 당신의 권력을 키우고자 노력해야 하며 권력이라 함은 부정적으로 함축되는 것이 아닙니다.

권력은 성과와 결과를 산출할 수 있는 능력입니다. 그래서 당신의 개인 권한이 커졌다는 것을 알았을 때, 이는 다른 사람이나 다른 사람들을 위해 일을 산출할 수 있다는 것을 보여주는 것입니다. 그리고 힘의 증가 범위와 영향력을 높이는 데 도움이 되는 당신의 능력을 항상 시켜서 합니다. 질문에 답이 되었기를 바랍니다.

효과적인 공동작업이 실제로도 가능한가요?

가능하지만 매우 어려울 수 있습니다. 당신이 팀이 당신을 집합이나 이해관계자로 보는 대신에, 특정한 것들을 해내야 하는 사람들과의 관계를 유지하기 원하는 사람으로서 여기기 때문입니다. 당신은 적합한 성향의 사람들이 적합한 의사소통을 하고 있는지 확인해야 합니다. 가능하지만, 매우 어렵습니다.

협력, 보완, 협업 이 3C가 어떻게 작동하는지 반대의 경우도 포함해서 자세히 설명해 주시겠습니까?

이것은 다음 웨비나에서 제가 다룰 주제입니다. 저의 세번째 웨비나 강의가 될 것입니다. 언제 협업과 협동을 구별해야 하는지에 대한 질문에 잠시 답변 드리겠습니다. 말씀드린 바와 같이, 협업은 오랜 시간에 걸쳐서 이루어집니다. 다시 말해서, 당신은 매우 선택적, 전략적 방법으로 항상 협력을 하고 있습니다.

협업은 특정 프로젝트의 프레임워크 내에서 누군가와 공동 작업을 위해서 일어나며, 결과를 사용하고 누군가와 공동작업을 할 수 있습니다. 그 후에 이러한 방식이 함께 작동하는 것이 우리가 팀 내에서 협업하는 이유이며, 당신은 다른 사람과 협력해야 할수도 있습니다. 이는 당신이 공동작업을 하고 있음에도 불구하고 누군가가 당신의 도움을 필요로 하는 공통 결과물을 가지고 있고, 당신은 그들을 도와주고 그들을 궤도로 되돌릴 수 있는 여분의 시간을 사용한다는 것을 의미합니다.

이것이 바로 협업 및 협력이 함께 작동하는 방식이며, 여기에 추가하고 싶은 것은 협업 협력이 일어나기 위해 대화를 해야 한다는 것입니다. 당신은 항상 대화를 합니다. 협업이나 협력하는 것은 어떤 개념이 아닙니다. 대화는 항상 일어나야 하고, 사람들이 협업을 즐기며, 잘 하고 있는지를 평가해야 합니다.

PMI 소문을 듣기까지 얼마나 걸릴까요.

소문을 퍼뜨리는 것은 그것이 문제가 되는 곳을 떠돈다는 것이지만, 그것이 현실이고 당신이 그것에 주의가 쏠리는 것을 염려하지는 않는다면, 그것은 당신에게 올 것 입니다. 당신이 무언가 소문을 듣고 프로젝트에 영향을 주거나 팀 구성원에게 영향을 주기를 원한다는 뜻입니다.

어쩌면 어떤 사람이 일을 잘하고 있지 않다는 소문이 있어 그 사람이 과연 일을 잘 하고 있는지를 확인해 보게 될 수도 있습니다. 이를 통해, 당신의 팀원의 평판을 훼손하지 않고 일을 잘 해결할 수 있습니다. 물론 소문이 당신의 팀원에 영향을 미칠 때 신경을 쓰게 되지만, 당신이 노력하지 않아도 그 소문을 듣게 될 것입니다.

여기에 이해관계자 관리와 현재 제시한 내용을 구분할 수 있는지에 대한 질문이 있습니다.

이해관계자 관리는 분명히 이해관계자와의 대화를 통해서 실제로 협업하고 협력할 필요가 있는 부분입니다.

그러나 경험상 이해관계자 관리에 관해 이야기 할 때 우리는 그것이 무엇인지, 내가 무엇을 제시했는지에 대한 일반적이고 개념적인 견해를 갖는 경향이 있습니다. 제 생각에는 이해관계자를 보다 깊게 살펴보고 이해관계자를 관리하기 위한 그리고 관리에 관한 것에 대한 보다 실질적인 방법을 제공한다고 생각합니다. 저는 개인적으로 인간미가 없어 보이는 이해관계자에 대해서 적용할 때 단어 관리라는 용어를 좋아합니다.

이러한 개별 이해관계자 각각은 당신이 상호 작용해야 하는 사람들입니다. 그들이 당신이 대화를 나누어야만 하는 특정한 위치에 있음을, 그리고 조심스럽게 대화를 나누어야 함을 염두에 두고 그들과 상호작용을 하세요.

5분 정도의 시간이 남았으니, 질문을 몇 개만 더 받겠습니다.

그래서 제안요청에 대한 응답을 처리하는 방법은 무엇입니까?

나는 이 질문을 이해하지 못하겠습니다. 당신이 요청에 응답할 때, 당신은 간혹 제안을 하거나, 요청을 수락 혹은 거절하지 않을 수도 있습니다. 만약 누군가가 당신이 할 수 없다고 거절하는 일을 부탁한다면, 당신은 다른 방법으로는 진행할 수 있다고 대체 제안을 할 수 있습니다. 당신이 위와 같이 응대한다면, 협상의 여지가 있을 것입니다.

이러한 맥락에서 봤을 때, 협상의 협업의 한 형태로 볼 수 있을까요?

협상은 협업의 한 형태이지만, 다른 부분도 많이 있습니다. 이미 언급했듯이 협업에는 숨겨진 의제가 있을 수 없습니다. 그러나 협상에 있어서는, 당신이 원하는 것을 얻고자 노력하고 포커게임과 같이 당신의 카드를 공개하고 싶지 않다면 그렇게 할 필요가 없기 때문에 숨겨진 의제가 있을 수 있습니다. 협상을 할 때 반드시 협력할 필요는 없지만, 부분적으로 협력할 수도

있습니다. 그래서 협업과는 다르다고 할 수 있습니다.

언어로서 행동을 유발한다라는 말이 있습니다. 정확하게 묘사해 주는 언어 없이는 행동을 유지하고 노력하는 것이 어렵습니다. 당신이 말하고 있거나 대화하는 순간에 존재하는 감정은 우리 인간에게 있어서는 당연한 것입니다. 나쁘거나 잘못된 것이 아닙니다. 당신 스스로, 감정의 존재여부에 대해서 알 수 있으실 것입니다.

만일 당신이 무언가에 지나치게 열정적이고, 감정의 자제가 되지 않고 싸움에 휘말리게 된다면 스스로를 되돌아보고 머리를 식힐겸 그 자리에서 벗어나는 것이 좋을 것입니다. 적어도 당신의 언어는 다르게 나타날 것입니다. 그리고 해당 구조와 관련하여 여기서 말씀드리고자 하는 요점은 당신과 당신의 프로젝트에 적합한 것이 무엇인지에 대해 대화를 나누는 것을 꺼려하실 수도 있다는 것입니다.

그러나 당신은 그들이 당신을 위해 무언가를 해줄 필요가 있고, 당신이 특정한 감정 상태에서 특정한 형식으로 어떻게 행동하는 지에 대해서 표현하기를 원할 수 있습니다. 그래서 당신이 그것에 대해 어떻게 느끼고 있는지, 그 사람에 대해 어떻게 느끼는 지는 무관하고 이는 당신의 감정의 관리를 통제한다는 것을 의미하지 않습니다. 나는 침착하고 선택된 임원들과 일해왔고, 그들은 항상 원하는 것을 얻었으며 후에 그들과 이야기할 때, 그들이 대화를 나누던 사람들로 인해 기분이 상한 적이 있지만 그것을 표현하지 않았다고 하였습니다.

좋아요. 모든 질문을 마쳤다고 생각합니다. 오늘 미처 다루지 못한 것이 있다면 죄송하고, 질문이 더 있으시거나, 대화를 원하시는 분은 언제든지 연락 주시기 바랍니다.

저의 프로필 project.com을 통해 연락하실 수 있습니다. 오늘 함께해 주셔서 대단히 감사합니다. Kristen 이 몇가지 전달 사항이 있는 듯 합니다.

매우 감사합니다. Chris. 우리와 함께 할 수 있는 시간내 주셔서 정말 감사를 드립니다. 오늘 참석한 모든 분들께 감사를 드립니다. 함께할 수 있어서 너무 기쁩니다. FAQ에 링크를 게시했습니다. 다음 세션 등록을 해주시기 바라며, 다시 만날 수 있기를 바랍니다. 오늘 웨비나에 참석해 주셔서 감사합니다.

대화 내용은 공유하도록 하겠습니다. 크리스 매우 감사합니다. 모두 감사합니다.