

## Influence and Lateral Leadership Across Cultures

### 문화를 초월한 영향력과 수평적 리더십

00:00 - 00:59

안녕하세요. "문화를 초월한 영향력과 수평적 리더십" 웨비나에 참가하신 것을 환영합니다. 라이브로 들으시는 수강생과 Projectmanagement.com 에서 이 강의를 들으시는 분들은 영업일 10-14 일 이내 자동으로 PDU 가 보고됩니다. (\*한국 webinar.pmikorea.kr 을 통해 들으시는 분들은 직접 ccrs.pmi.org 에서 보고하셔야 합니다.) 강연자에게 질문이 있으신 분은 question 이라는 단어로 시작하여 채팅박스에 입력해 주시기 바랍니다. 오늘 강연자는 Yadvinder Rana 입니다. 그는 "4 가지 프레임워크: 글로벌 효과를 위한 선진 협상과 영향력 전략"이 저자이자 선두적인 국제적인 비즈니스 스쿨과 기업에서 문화간의 협상과 영향력에 관한 강의를 하고 있습니다. 자, 그럼 Yadvinder 를 소개합니다.

1:00 - 09:12

안녕하세요. 여러분, 여기 유럽에서 참가하신 분들은 오후 그리고 그외 분들은 아침이시겠군요. 강연제목에서 알 수 있듯이 다문화간의 사람들을 이끌고 영향력을 미치는 방법에 대해 얘기하도록 하겠습니다. 특히 공식적인 그리고 특정 권한(지휘권)을 갖고 있지 않은 경우를 여기서는 말하고 있습니다. 오늘의 강연 안건은 다음과 같습니다. 왜 영향력이 여러분 프로젝트 관리자뿐만 아니라 일반 관리자 모두에게 핵심능력인지. 강연의 두번째 단계에서는 우리가 사용할 프레임워크가 될 것입니다. 문화와 수평적 리더십에 대해 얘기하겠습니다.

수평적리더십은 여러분이 사람들에게 대해 공식적인 권한을 갖지 않는 경우에 적용되는 리더십을 의미합니다. 그리고 나서, 사람들에게 영향력을 미칠 수 있기 위해 준비해야 할 몇가지 단계를 보여드리겠습니다. 그리고 영향력 발휘에 존재하는 장벽, 관계와 신뢰, 커뮤니케이션 장벽에 대해 알아보겠습니다. 그리고 마지막으로 이 주제에 관해 여러분의 지식을 심화시킬 책들을 좀 추천하고 마무리하겠습니다.

국제적으로 일하는 사람들에게 왜 영향력이 그렇게 중요할까요?

우리에게 직접적 지휘권이 있지 않는 사람들을 관리하고 리더하는데 많은 시간을 소비하기 때문입니다. 예를 들어, 매트릭스 조직에 여러 부서와 함께 일을 할 때 공통적인 이슈가 다른 국가에 소재한 사람들을 참여시키고 프로젝트를 관리해야 하는 것입니다. 이들은 다른 문화 관점을 가지고 다른 국가에서 소재하며 다른 기능의 역할을 하고 있는 사람들이지요. 가장 중요한 것은 조직체계에서 상부(지위)의 사람들에게 우리의 아이디어를 설득하고자 할 때 입니다. 우리는 우리 상사들에 대한 공식적 지휘권이 없지 않습니까? 그러나 때때로 우리의 아이디어를 밀어붙여야만 하고 이 때 영향력을 미칠수 있다면 매우 도움이 되지요.

영향력의 정의. 학문적 정의로는 공식적인 지휘권을 사용하지 않고 타인의 태도, 신념, 행동에 영향을 미치는 능력을 말합니다. 그러나 실전에서는, 저는 다음의 정의를 좋아합니다. 내가 원하는 방식으로 다른 사람들이 하고 싶어하도록 만드는 것입니다. 주의해야 할 것은 사람들을 조종(manipulation)하는 것을 의미하는 것이 아닙니다. 진정한 영향력에 대해 얘기하는 것입니다. 우리가 사용할 프레임워크는 다음과 같습니다. 네 단계의 프레임 워크는 준비(Preparation), 프로세스(Process), 영향력을 미치는 프로세스에 관련있는 사람들간에는 다양한 지각력(power perception)과 영향을 끼칠 사람의 관점(players perspective)입니다. 다른 사람들의 이해관계(관심거리)를 이해하는 것은 영향력을 끼치는 사람이 되기 위해 핵심적인 것입니다.

첫 번째는 영향력 발휘자(player)의 관점(perspective) 단계입니다. 영향력은 사람에 관한 것이라는 것을 기억하세요. 우리는 조직에서 절차, 프로세스를 세울 수 있지만, 사람들과 연계하여 조율되지 않는다면 효과가 없습니다. 다양한 사람은 다양한 기대와 제약, 이해관계(관심)를 가집니다. 다른 사람에게 영향력을 미치기 위해서는 그들의 관심을 이해하는 것이 필수적입니다. 그들의 배경(context), 즉 그들이 어디서 왔는지 이해하는 것 또한 중요합니다.

자. 한 발 더 나아갔습니다. 기억하십시오. 모든 사람이 3 요소의 결과입니다. 첫 번째가 문화입니다. 즉, 우리가 온 곳이죠. 우리 모두는 한 국가에서 태어났고, 아마도 다른 나라로 이전했을 수도 있습니다만, 문화는 우리의 행동방식에 영향을 미치는 어떤 것입니다. 그리고 배경(전후상황, context)이 있습니다. 배경(context)이란, 예를 들면, 우리의 가족, 친구, 출신학교, 우리가 일하는 회사입니다. 이것들 모두가 우리의 행동에 영향을 끼치는 배경입니다. 우리의 행동을 형성하는 세 번째 요소는 성격입니다. 어떤 사람들은 외성적이고 다른 어떤 사람들은 내성적입니다. 그것 또한 다른 문화의, 다른 배경을 가진 다른 개인들을 이해하는데 아주 중요합니다.

자, 그럼 이제 몇가지 문화적 차원을 소개 하겠습니다. 하지만, 약간 일반화 되어 있다는 것을 미리 알아두십시오. 사람들을 이해하는 하나의 프레임워크인 맵(지도)으로 아주 유용합니다. 다시 한 번 말씀드리지만 이탈리아의 모든 사람들, 인디아의 모든 사람들, 중국의 모든 사람들이 똑같이 행동하지는 않습니다. 우리의 행동을 형성하는 나머지 두 요소, 배경과 성격이 있다는 것을 잊지 마십시오.

문화가 무엇인가요? 문화는 세대를 거쳐 전해내려오는 공유된 동기, 가치관, 기준, 공통 경험, 주요 사건입니다. 따라서 특정 장소에서 태어나지 않으면 한 문화를 완전히 이해하는 것은 아주 어렵습니다. 미국에서 평생을 살 수 있지만, 미국에서 태어나지 않았다면, 저는 저희 아버지, 어머니, 조부모님들이 세대를 거쳐 전하는 그들의 경험과 주요 사건들이 저에게는 결핍되는 거지요.

여기서 중요한 것은 공유된 가치관, 기준, 공통된 경험입니다만, 얼마나 많은 사람들간에 공유되는가도 중요합니다. 우리가 국가, 문화, 국가적 문화를 얘기할 때 아주 많이 일반화됩니다. 한 문화는 최대 2-3 천명 정도의 인구를 가지는 마을에서만 동질(단일, homogenous)할 수 있습니다. 그 숫자가 넘어가면 완전히 동질화된 문화를 가질 수 없습니다. 하나의 문화 안에서도 가치관과 기준 사이에는 차이가 있다는 것도 중요합니다. 가치관(values)는 특정문화에서 무엇이 옳고 그르냐입니다. 기준(표준, norms)은 그 특정 가치관과 연계한 적절한 행동방식입니다. 역사가 문화를 만들고 지리가

문화를 만들고 또 다른 하나가 종교입니다. 이제 몇가지 문화적 특징을 소개하겠습니다. 그것들을 하나하나 심도깊게 다루기에는 시간이 부족합니다. 전체 그림으로는 20 여개의 특징이 있으나 오늘은 6 개만 다루겠습니다. 문화가 행동에 어떻게 영향을 끼치는지 이해하는데는 충분합니다.

09:13 - 19:27

첫번째로는 커뮤니케이션입니다. 커뮤니케이션은 배경의 영향이 낮은(low context) 경우와 배경의 영향이 높은(high context)경우가 있습니다. 배경의 영향이 낮은 경우의 국가에서는 생각하는 것을 그대로 말하는 경향이 있으며, 아주 직접적이고, 아주 확실하고 명료하게 말합니다. 상대방이 말하는 것을 이해하기 위해 행간의 뜻을 읽으실 필요가 없습니다. 단어들 그 자체가 아주 중요합니다. 서면 동의서 그 자체가 가치를 지닙니다. 배경의 영향이 높은(high context) 국가에서는 커뮤니케이션이 더욱 간접적이고 암시적입니다. 사람들은 행간의 뜻을 읽어야 하며 다른 사람들이 말하고 싶어하는 것을 완전히 이해하기 위해서는 커뮤니케이션이 일어나고 있는 전후상황, 배경을 이해해야만 합니다. 구두 동의가 서면동의보다 더 가치를 지닙니다.

관계가 업무보다 더 중요합니다. 왜 배경의 영향이 높은 문화가 존재하는 걸까요? 관계가 더욱 중요할 때, 우리는 더욱 간접적이게 표현하는 경향이 있습니다. 갈등을 피하게 되고 체면을 세우는게 더욱 중요해 집니다. 다음 슬라이드를 보죠. 배경 영향이 낮고 높은 다양한 국가들의 일반적인 해당 위치를 지금 보고 계십니다. 전세계에서 가장 배경영향이 낮은 나라는 독일입니다. 그 다음이 덴마크 미국, 네덜란드입니다. 일반적으로 북유럽과 앵글로색슨 국가들이죠. 배경영향이 아주 높은 나라가 일본, 태국, 멕시코입니다. 그것이 어떤 거냐하면, 제가 배경영향이 높은 국가의 사람에게 아주 명료하고 직접적이게 말을 한다면 그(녀)는 저의 말을 너무 심하다고, 너무 공격적이라고 받아들일 것이고, 배경영향이 낮은 국가의 사람이 배경영향이 높은 국가의 사람과 얘기를 나누면, 배경영향이 높은 국가의 사람을 아마도 완전히 투명하지 않고, 뭔가를 숨기고 있을지도 모르며, 불명료하다고 받아들일 것입니다. 여러분과 말하는 사람을 이해하는 것 그리고 그들의 소통하는 방식을 이해하는 것은 주요합니다.

두번째 특징은 우리가 시간을 어떻게 관리하느냐 하는 것입니다. 문화는 단색(monochromic)과 복합색(polychromic)으로 다시 나뉘집니다. 단색에서 시간은 가치가 있습니다. 왜냐하면 배정되는 모든 업무는 특정량의 시간이 있기 때문입니다. 시간이 만료되면, 다음 업무로 넘어갑니다. 보통 단색 문화의 국가에서는 업무를 순차적으로 처리합니다. 그리고 또한 번 종교가 여기에 더 큰 영향력을 미칩니다. 예를 들어, 신교도(프로테스탄트), 일반적으로 칼뱅파는 더욱 단색인 경향이 있습니다. 복합색문화에서 시간은 거의 하나의 상품입니다. 할당된 업무보다 관계가 더 중요합니다. 시간이 좀 더 자유로와집니다. 우리가 1 시간짜리 미팅의 회의 의제가 있다면 한 시간 진행되어야겠지만 복합색의 문화 국가에서는 미팅은 단지 60 분이 아니라 70, 75, 80 분이 지속될수 있습니다. 신교도인들이 시간을 어떻게 인지하는지 이해하는 것은 매우 중요합니다.

제가 단색문화 출신이고, 복합색문화의 사람을 다뤄야 한다면, 시간 관념이 전혀 다릅니다. 미팅이 사전동의한 정확한 제 시간에 진행되거나 방해가 없을 거라고 기대할 수 없습니다. 다음 단계 문화 특징은 보편주의 대비 개별주의입니다. 보편주의 문화에서는 보편적으로 규칙을 예외없이 따릅니다. 프로세스가 있고 절차가 있습니다. 그리고 여러분은 절차를 따르겠지요. 이 때 여러분이 개별주의적

문화권에서 왔다면, 규칙을 따르긴 하지만 예외가 있습니다. 예를 들어, 사촌이라든지, 절친이라면 규칙을 변칙적용할 수 있습니다. 우리가 마주하고 있는 사람, 그(녀)가 보편주의 문화에서 왔다면 규칙과 절차는 완벽히 예외적용없이 보편적으로 따라질 것이므로 누구인지 그리고 어디서 왔는지를 이해하는 것은 매우 중요합니다.

그러나 대부분은 개별주의입니다. 예외를 만들죠. 배경, 특정상황에 따라 규칙을 따릅니다. 다음 특징은 불확실성에 대한 사회의 태도입니다. 무슨 의미일까요? 몇몇 국가들은 모호함, 불확실성, 변화에 대한 허용범위가 매우 낮습니다. 그들은 변화를 원하지 않습니다. 평생 같은 회사에서 일하기를 원하며, 전문가에게 문의하기를 선호하며, 색다른 것을 원하지 않으며, 그들에게 익숙하지 않은 상황을 원하지 않는다. 반면 허용범위가 높은 국가들에서 변화는 기회로 받아들여지고, 전문가도 어떤 것을 모르는 것이 허용되며, 사람들은 색다른 것에 대한 더 많은 호기심을 가지는 경향이 있다.

예를 들어, 보통 허용범위가 낮은 문화는 카톨릭 문화와 그리스 정교회(Orthodox)문화, 이슬람 문화입니다. 불확실성에 대해 허용범위가 높은 문화의 예로는 프로테스탄트, 힌두교, 불교의 국가들과 일본을 제외한 유교국가에서도 다소 있습니다. 개인주의와 집단주의 사이에서도 차이를 볼 수 있습니다.

예를 들어, 특정 국가들 일반적으로 미국, 영국, 호주, 뉴질랜드와 같은 앵글로 색슨 국가들에서는 유대관계나 관계는 공통 이해관계에 기반을 두므로 유대관계가 약하고 관계가 쉽게 구축될 수도 또 깨어질 수도 있습니다.

우리가족이 주말에 이웃과 바비큐를 하는데 그 이웃이 채식주의가 되었다면, 그 특정 유대관계는 깨어질 것이고 공통 이해관계, 바베큐를 가질 수 있는 또 다른 이웃과 새로운 관계를 만들것입니다. 튼튼한 유대관계는 집단주의문화에서 구축됩니다. 여기서는 일반화된 정보를 다루고 있다는 것을 기억해 주시기 바랍니다. 지금 채팅박스에 '문화는 성격이 아닙니다.'라고 코멘트가 올라왔는데 저도 그것에 동의합니다.

이것은 일반화한 정보이지만 이것은 어떤 면에서든 효과가 있습니다. 이것은 우리에게 지도(map)와 프레임워크를 제공합니다. 집단주의에서 유대관계는 신뢰에 바탕을 둡니다. 저는 제 사촌과 그리고 어렸을 때부터 다녔던 학교 친구들과 저희 아버지의 절친과 강한 유대관계를 가지고, 가까운 관계사이에는 울타리를 가집니다. 외부인인 그 울타리 안으로 들어가는 것은 쉽지 않습니다. 그 울타리 안의 한 회원과 가까운 사이이거나 신뢰를 얻어야만 합니다. 이 유대관계는 두 배로 강하고 그래서 깨기가 쉽지 않습니다. 다시 한 번, 늦게 웨비나에 참석하신분들께 안내드립니다. 지금 우리는 문화에 대해 그리고 다른 2 요소들에 대해 얘기하고 있습니다. 그 다른 2 가지가 우리의 행동을 형성합니다. 그것은 성격(personality)와 배경(context)입니다. 특정 국가, 특정 문화의 사람들은 다릅니다. 문화는 여러 다른 종류로 이뤄져 있습니다. 전적으로 동의합니다.

'영향력 발휘자(player)의 지각 단계'에 이어 이제 영향력의 프레임워크인 두번째 단계는 '힘의 인지'입니다. 먼저 '리더'에 대한 정의를 먼저 살펴보죠. 여러분 모두 리더가 무엇인지는 아시지요? 그것은 다른 사람들 그리고 그룹을 목표를 향해 리더할 수 있는 개인입니다. 그래서 목표가 있고 한 그룹이 있습니다. 그렇다면 우리에게 중요한 것은 공식적인 지휘권 없이 어떻게 리더가 될 수 있는가 하는 것입니다. 이 슬라이드에서 여러분은 한 개인이 조직내에서 가질 수 있는 힘의 원천을 보실 수 있습니다.

첫번째 가장 공통적인 것이 지위적인 파워(positional power)겠지요. 하지만, 평면(flat) 조직에서는 그것을 획득하기가 쉽지 않습니다. 둘째 전문가 파워(expert power). 특정분야에서 전문가이고, 본인이 말하는 것에 대해 자신이 있는 것입니다. 셋째, 카리스마(charisma). 지휘력. 자석과 같이 다른 사람들이 본인에게 오는 것. 카리스마는 재능입니다. 모두가 카리스마가 있는 건 아니지요. 여러분이 카리스마를 가지고 태어났든 아니든 어느 정도는 개발시킬 수 있지만 쉽지는 않습니다. 모든 사람이 카리스마를 키울수 있는 것은 아닙니다. 네번째는 정보의 파워(power of information)입니다. 다른 사람들이 갖고 있지 않은 정보로의 접속이 가능한 힘. 다섯번째는 관계(relationship)입니다. 사람들을 아는 힘입니다. 여러분이 지위적인 파워가 없다면, 뭔가를 아주 잘 아는 전문가가 되든지, 아니면 관련있는 정보를 확보하거나 관계를 가지든지 해야겠죠. 연구에 따르면, 많은 과학자들이 '무엇이 훌륭한 국제적 리더를 만드는가'에 대해 연구해 왔습니다. 저는 여기서 관리자(manager)에 대해 얘기하는 것은 아닙니다. 몇 개의 질문과 코멘트를 지금 보고 있습니다만, 여기서 우리는 리더(leader)가 되는 것에 대해 얘기하고 있습니다.

네. 그렇습니다. 여러분은 여러분의 분야에서 전문가가 되어야만 합니다. 여기 훌륭한 국제적 리더에 관한 유사한 연구들이 내놓은 5 개의 특성이 있습니다. **첫번째**는 신뢰기반의 관계를 형성하는 능력입니다. 다음 슬라이드에서 이 5 가지 특성 하나하나를 좀 더 깊게 다루겠습니다. **둘째**, 자기 인식, **셋째**, 자제력, **넷째**, 호기심, 우리는 다시 어린 아이로 돌아가야 합니다. **다섯째** 정신력입니다. 신뢰기반의 관계란 무엇을 의미할까요? 신뢰를 구축, 성장, 확대, 회복시키는 능력이 국제적인 리더의 주요 역량입니다. 기억하십시오. 신뢰를 개발시키는데는 시간이 걸립니다. 그러나 관계의 예외로 누군가를 신뢰한다면 첫 관계, 첫 몇 분이 신뢰 구축 형성에 매우 중요합니다. 다른 사람들보다 그걸 좀 더 잘 하는 사람들이 있지요. 자기 인식. 자신의 강점과 약점, 자신을 아는 것은 매우 중요합니다. 이것은 모든 리더들에게 중요합니다.

연구에 따르면, 높은 자기 인식을 가진 사람들이 더 훌륭한 경영진 간부가 된다는군요. 2014 년 최근 연구에서 밝히기를, 자기 인식을 가지는 것은 매우 중요한데 이는 여러분이 본인의 강점, 약점을 앞으로써 이를 보완할 수 있는 팀을 구축하게 해 주기 때문이라고 합니다. 여러분의 약한 곳을 강하게 보완하는 팀(원)을 환영한다는 것입니다.

이 슬라이드는 다양한 리더십 스타일이 글로벌팀에서 어떻게 작용하는지 보여줍니다. 다시 한 번 말씀드리지만, 이건 일반화된 정보입니다. 저는 리더십스타일과 앞서 설명한 몇몇 문화적 특징들을 연계시켜 봤습니다. X 축에는 불확실성의 회피와 수렴이 있고 Y 축에는 권력격차의 높낮이입니다. 권력격차가 높은 국가&문화와 불확실성을 피하는 경향이 강할 때는 권위적 리더십 스타일이 더욱 효과적입니다. 다시 한 번 강조하지만 지금 우리는 일반적인 정보를 살펴보고 있습니다.

여러분이 불확실성 회피성향이 강하고 권력 격차가 낮은 문화권에 있다면 관료주의적 리더십 스타일이 맞습니다. 제가 권력격차 문화에 대한 설명을 빠트렸군요. 권력격차가 큰 문화란, 여러분이 상사와 공식적인 관계를 가지며 직위가 아주 중요하여 결정은 공유되지 않고, 여러분의 생각을 정확히 상사에게 말하지 않는 문화입니다. 권력격차가 낮은 문화에서는 결정은 공유되고 상사는 '아더왕과 원탁회의'와 같아서 그가 첫째이지만 여러분과 동일하기도 하여 사람들이 상사와 그들의 의견을 공유하는 것이 허용되는 문화입니다.

불확실성을 수렴하며, 권력 격차가 낮은 문화에서는 민주주의적 리더십 스타일이 더 효과가 있습니다. 한편, 불확실성을 수렴하지만 권력격차가 심한 문화에서는 가부장적 리더십 스타일이 더 잘 맞습니다. 가부장적 리더십 스타일이라고 하면 인도나 중국과 같이 리더가 그들의 부하직원들에게 아버지와 같은 유형의 인물처럼 행동하는 것을 말합니다. 이걸 일반화된 정보임을 다시 한 번 말씀드립니다.

5 가지 특징으로 다시 돌아가서 국제적인 리더의 핵심자질인 자제력입니다. 저의 의견으로는 그것은 리더의 핵심자질입니다. 왜냐면 인간은 결론을 성급히 내리게끔 설계된 기계와 같고, 정보를 처리하는데 태만합니다. 감정을 적절한 행동으로 표현하고 감정의 첫 반응을 기각할 수 있는 능력은 국제리더의 핵심자질입니다. 자, 그렇다면 그게 무슨 말일까요? 우리가 스트레스, 짜증, 자극, 역경, 지연에 어떻게 반응하느냐하는 것입니다. 우리는 우리의 감정을 규제하고 있나요? 인내심이 있으신가요? 생각하기 위해 잠시 멈추시나요? 아니면 그냥 머리속에 떠오르는 것을 말하고 감정대로 행동하시나요? 감정과 행동을 자제하는 것은 아주 아주 중요합니다. 제가 어릴때 저의 아버지는 인내심을 가지라고 말씀하시곤 했죠. 인내심을 가지는 것은 주요 역량입니다.

국제적 리더의 네번째 성향은 지적 호기심입니다. 지적호기심이 뭘까요? 그것은 다른 영역, 다른 정보에 대한 호기심입니다. 여러분의 견해를 공유하고 다른 사람들의 견해를 귀기울여 청취하며, 서로 다른 영역간의 점을 연결시켜 혁신을 가져올수 있는 능력입니다. 호기심은 실상(fact)과 영역에 관한 것이지만 또한 사람에 관한 것이기도 합니다. 사람에 대해 호기심을 가지세요. 여러분이 사람들에게 영향력을 미치고자 한다면 여러분은 여러분 앞에 있는 그 사람을 이해해야 합니다. 그들을 이해하기 위해 대화를 나누고 그들을 경청해야 합니다. 사람들의 이해관계, 제약, 우선사항을 이해하는 것은 영향력을 미치는 핵심입니다. 그것은 호기심을 요합니다. 저는 2 살된 아이가 있는데 항상 제게 이것은 왜, 저것은 왜 라는 질의를 합니다. 우리는 어른이 되면서 호기심을 잃습니다. 하지만, 호기심 또한 학습될 수 있으며 그것은 매우 중요합니다.

29:44 - 41:21

국제적 리더의 다섯번째 성향은 정신력(emotional strength)입니다. 여러분이 국제적인 환경에 있다면 그것은 요구됩니다. 스트레스가 많을 수 있습니다. 친숙하지 않은 상황에 직면할 때 정신력은 매우 중요하지요. 정신력이란 무엇일까요? 정신력은 4 가지 특징(dimension)이 있습니다. 첫번째가 회복력입니다. 비난, 창피, 실수로 부터 제자리로 되찾아 돌아오는 능력입니다. 둘째, 대처력, 친숙하지 않고 스테레스가 많은 상황을 다루는 능력입니다. 세째, 모험정신, 불편하며 애매모호한 상황을 얼마나 추구하는가요? 그런 상황을 받아들일 준비가 되어 있습니까? 아니면 항상 안전한 환경만 원하는가요? 네번째는 에너지를 지속유지하고 회복하는 능력입니다.우리의 에너지는

밋데리와 같아서 재충전할 필요가 있습니다. 예를 들어 에너지 회복을 위해, 스트레스가 덜한 환경을 찾아 gym 에 정기적으로 다닌다든지 다른 도시를 갈 때 마다 특정 레스토랑을 간다든지 하는 것들을 찾으려 하는 것입니다. 최근 맥킨지 분기별 보고서에 따르면 맥킨지에서 인터뷰한 많은 리더들이 해외에 가면 달리기를 하는 것을 좋아하며 명상을 하거나 어떤 방식으로든 걱정과 스트레스를 줄이고 감정적인 안정을 되찾기 위한 방법을 찾는다고 합니다. 이것은 매우 중요합니다.

3 번째 단계는 준비(preparation)입니다. 누군가에게 영향력을 끼치려하기 전에 무엇을 해야 할까요? 우리가 하는 모든 것에 있어 준비는 매우 중요합니다. 우리가 협상을 할 때, 우리가 미팅을 리더할 때, 우리가 무엇을 하던지간에 우리는 준비를 해야하고 준비의 부족은 우리 대부분을 항상 아주 불리하게 만듭니다. 준비단계에서 첫번째는 여러분의 우선사안, 목표, 목적이 무엇인지를 명확히 하는 것입니다.

준비 두번째는 누구에게 영향력을 미치기를 원하는가요? 왜죠? 영향력을 미치기를 원하는 사람이 누구인지 파악한 후에는 그 사람의 이해관계(관심)와 제약사항을 파악해야 합니다. 준비단계에서 중요한 것은 다른 사람의 관심(이해관계)을 이해하는 것입니다. 헨리포드(Henry Ford)가 말하기를 '다른 사람을 이해하기 위해 당신 자신을 다른 사람의 입장에 놓고 다른 사람의 관점으로 사물(상황)을 바라보는 것은 아주 중요합니다' 라고 했습니다.

또 다른 핵심 기술은 배경(context)에 대한 세심함입니다. 조직이 어떻게 작용하는지 특히 조직이 글로벌 규모로 다국적이고 다문화가 섞여 있는 경우 특히 이를 이해해야 합니다. 여러분이 조직을 이해하려고 할 때 체스판을 생각해 보십시오. 하나하나의 체스말이 독특하고 특정한 자리와 특정의 움직임을 가집니다. 다른 사람들을 이해하고 그들이 어떻게 연계되어 있고 여러분이 어떻게 사람에게 영향력을 미치는지, 비공식적인 조직망에서 어떻게 그들이 연계되어 있는지 이해하는 것은 아주 중요합니다. 배경에 대한 세심함을 가지고 이해하는 것이 중요한 이유는 한 조직에서 모든 결정은 평균 8 명과 연락을 취할 필요가 있습니다. 여러분이 작은 회사에서 일한다면 8 명이 아니라 3-4 명이겠죠. 다국적기업에서 일한다면 20-25 명일 거구요.

지금 질문 중에 하나를 지금 바로 답변하도록 하겠습니다. 앞에서 언급된 'exchange currencies'가 무슨 말인가요?' 라는 질의가 올라와 있군요. 여기서 화폐 환전을 의미하거나 사람에게 뇌물을 주자는 의미가 아닙니다. 그것을 다른 이들의 관심(이해관계)과 요구를 충족하라는 의미입니다. 여러분이 그들을 위해 할 수 있는 것. 그들이 안전성을 원한다면 안전한 환경을 제공하세요. 그들이 스포트라이트를 받기를 원한다면 그걸 제공하세요. 도전을 좋아하는 사람에게는 그런 환경을 제공하세요. 다른 사람의 동기를 부여할 수 있는 것을 이해하는 것은 아주 중요합니다.

영향력을 미치는 과정의 마지막 단계가 프로세스 단계입니다. 영향력을 미치는데 4 가지 장벽이 있지요. 관계입니다. 관계가 없다면 누군가에게 영향을 끼칠 수 없습니다. 관계를 낳고, 유지, 개발하는 것은 아주 중요합니다. 두번째로 신뢰 부족입니다. 신용(credibility)을 얻지 못했다면 다른 사람에게 영향력을 미칠수 없겠지요. 세째는 소통의 장벽입니다. 그게 무슨의미인지를 다 아시겠지요. 네번째가 가치입니다.

사람간의 관계에 영향을 미치는 두 가지 주요 요소가 있습니다. 신뢰(trust)와 호혜(互惠)입니다. 신뢰에는 다시 두가지 특징이 있습니다. 특정 업무에 대해 그 사람의 능력과 역량을 신뢰하는 것과 그 사람의 의욕과 신뢰성(trustworthiness)을 신뢰하는 것입니다. 그러므로 그들은 신뢰할만합니다. 그런 의미에서, 신뢰는 2 가지 특징이 있습니다. 인지적(cognitive)인 것과 정서적(affective)인 면이죠. 신뢰를 구축하는데 있어 중요한 것은 대면하는 것입니다. 특히 1 만 킬로 이상 떨어진 곳에 있는 사람들을 다뤄야 하고 주로 소통하는 수단이 이메일과 전화라면 더더욱 그들을 만나 신뢰기반의 관계를 구축하는 것은 중요합니다.

둘째로 공평함에 대한 지각이 핵심요소인데요. 제가 누군가에게 뭘 요청했고 그 사람은 제가 항상 요청하기만 하고 되돌려 주는 것은 없다고 저에 대해 인지한다면 공평함에 대한 지각이 낮은 것입니다. 그럼 신뢰관계가 구축될 수 없겠지요. 세째로 유사성에 대한 개념입니다. 여러분이 영향을 끼치고 싶은 사람과의 유사성을 찾으세요. 교육배경이든, 휴가든, 자녀들에 관한 것이건 뭐든지요. 유사성을 찾는 것은 신뢰 관계를 가질 가능성과 그 사람에게 영향력을 미칠 수 있는 기회를 향상시키므로 중요합니다.

호혜(互惠, reciprocity). 왜 호혜(상호이해의존관계)에 대해 얘기하는가? 왜냐면 상호이해 의존이야말로 공평함과 연계되기 때문입니다. 상호이해관계 의존의 기준은 인류가 시작된 이래로 뿌리깊게 자리해온 인간사회에서의 견고한 기준입니다. 제가 여러분에게 어떤 걸 줄때 같은 가치의 뭔가를 돌려받기를 기대하는 것이 자연스럽게 깔려있고 그것이 공평하다고 인지합니다. 그것을 기억하세요. 관계에서 공평함에 대한 인지는 신뢰관계 구축에 중요합니다. 다음 장벽은 신용(credibility)입니다. 신용(credibility)이 무엇인가요? 신용(credibility)은 3 가지 요소로 형성됩니다. 첫째가 실력(competence)으로서 본인이 말하는 것에 대해 잘 알고 있는 것이지요. 둘째가 성공의 명성입니다. 본인이 아는 것을 적용하여 성공한 경력입니다. 세째는 약속을 지키므로 믿을 수 있는 것입니다. 이 세가지가 신용(credibility)을 구축하는 3 요소입니다.

신용의 문제는 첫 인상이 중요합니다. 저는 사람을 보면 즉시 편견이 생기고 즉시 신용해도 될지 안될지에 대한 인상이 형성됩니다. 만약 첫인상이 긍정적이라면 영향력을 미치기 위한 과정은 진행이 되겠지요. 하지만 인상이 부정적이라면 신용 구축이 아주 어렵습니다. 나쁜 인상과 고정관념은 불행히도 더 빠르게 형성되며, 쉽게 깨뜨려지지 않습니다.

몇 가지의 근거들이 첫 인상을 형성하고 신용에 대한 인식을 형성해 버린다는 것은 어쩔수 없는 현실입니다. 신용은 아주 부숴지기 쉽습니다. 왜 그럴까요? 첫 인상이 긍정적이라 할지라도 신용은 아주 빠르게 깨질 수 있지만 다시 회복하는데는 상당한 시간이 걸리기 때문입니다. 커뮤니케이션에 대해 얘기할 때, 여러분 모두 이 슬라이드를 보신 적이 있으실 것입니다. 커뮤니케이션 내용은 단지 7%밖에 차지하지 않습니다. 말할 때 목소리, 톤, 볼륨, 속도가 38%를 차지하고 바디랭귀지와 얼굴 표정이 55%를 차지합니다. 이 슬라이드는 1969년 Albert Mehrabian 에서 실시한 연구 결과 인데요. 이것이 정말 작용한다는 것을 기억하십시오. 그리고 이걸 사람들이 서로를 아주아주 잘 알때만 적용된다는 것도 기억하십시오.



41:22 - 46:13

사람들이 서로를 아주 잘 알지 못할 경우, 내용은 좀 더 중요해집니다. 우리가 말을 할 때 커뮤니케이션 장벽이 있습니다. 내가 말하고자 하는 정도가 100 이라면, 70 정도만이 내가 전달할 수 있고, 여러분이 그걸 들을때는 40 정도만 들을 거고, 이해하는 내용은 20 정도에 그칠 것입니다. 왜냐면 내용을 이해하기 위해 우리는 내용을 우리의 경험에 적용시킬 것이고 또한 에너지를 요하기 때문이죠. 앞에서 언급한 것처럼 인간은 게으르므로 내일 여러분은 오늘 제가 한 얘기에 10 정도만 기억할 것입니다. 다른 사람들이 우리가 진정 말하고자 하는 것을 이해할 거라고 생각할지라도, 그건 사실이 아닙니다. 보통은 30-40 퍼센트 정도만 이해합니다. 그러므로 커뮤니케이션은 우리가 잘 아는 사람일지라도 또는 같은 문화권 간이라도 매우 어렵습니다. 다른 커뮤니케이션 장벽으로는 필터(여과), 편견, 해석, 기대가 있습니다. 문화는 필터중에 하나입니다.

여러분이 지금 사진에서 보실 수 있는 것처럼, 여러분은 노부인을 보시거나 젊은 여성을 보실 수 있습니다. 이 사진을 통해 제가 말하고자 하는 것은 심지어 커뮤니케이션도 해석입니다. 마지막 커뮤니케이션 장벽은 언어입니다. 전세계 공용언어는 영어입니다. 우리는 문화적 이슈의 대부분이 오로지 주로 언어 이슈라고만 생각합니다만, A 라는 사람이 70%의 영어 능력이 있고, B 라는 사람이 60%의 영어능력을 가졌다면 그 결과는 42%입니다. 물론 그렇게 단순한 건 아니라는 걸 알지만 복잡한 과정을 단순화 하자면 그렇다는 것입니다. 언어가 문화 그 자체보다는, 문화를 가로질러 커뮤니케이션에 주요 장벽이며 문화는 추상적 개념입니다. 우리가 다른 사람을 이해하지 못할 때 모든 것을 던지는 바스켓과 같은,,, 그렇지만 때때로 잘못된 의사전달과 오역은 문화 장벽 때문이며, 특히 언어 장벽에 의한 것입니다.

그렇게 간단한 공식이 아닙니다만 단순화 시켜 보았습니다. 생각해 볼 거리입니다. 가치. 다른 사람들의 가치관을 이해한다는 것은 그렇게 쉬운일이 아닙니다. 여러분도 아시겠지만 대부분의 경영이론은 미국에서 탄생했고 그것이 미국에 적용될 수 있다 할지라도, 다른 나라, 다른 문화에서 효과가 적을 수 있습니다. 저는 권한 이양, 위임, 적극성과 같은 개념들이 집단적이고, 권력 격차가 심하며, 불확실성을 회피하려는 문화에서도 적용될 수 있을까 하는 것이 제 의문입니다. 아마도 아니겠지요. 가치관은 문화를 가로질러 다양합니다. 다양한 사람들의 다양한 가치관을 이해하는 것은 쉽지 않습니다. 자, 정리해 보자면, 우리는 문화 장벽, 문화의 관점에 대해서 얘기했습니다. 다시 말하지만, 일반화된 정보를 다뤘습니다. 우리의 행동이 3 가지 요소의 산물입니다. 배경(context), 성격(personality) 그리고 문화(culture)입니다. 때때로 문화적 이슈를 오로지 언어 이슈라고 보는 실수를 하기도 합니다.

질의 시간입니다. 많은 질문들이 채팅 박스에 올라왔네요. 지금 화면에 제가 여러분을 위해 수집한 참고문헌을 간단히 소개하고 있습니다. 이 참고자료들은 문화와 다양한 문화의 사람들을 관리하는 방법에 관한 조언과 정보를 담고 있습니다. 이 강연 이후에도 질문이 있으시면 저에게 연락하십시오. 저의 이메일과 웹사이트 정보가 지금 화면에 안내되고 있습니다. 웹사이트를 통해서도 저에게 연락하실 수 있습니다. 자, 그럼 질문에 답변하겠습니다.

46:14 - 59:49

국제관계를 관리하기위해 어떻게 준비해야 하나요?

경험은 큰 도움이 됩니다. 경험은 아주 중요합니다. 하지만 여러분 자신을 다른 사람의 입장에 놓아보고, 그들의 견해를 이해하려고 하는 노력 또한 매우 중요합니다. 책을 읽거나 강연을 통해 준비할 수 있습니다만, 경험과 실수를 통해 어떻게 관리할지에 대해 많은 것을 배우게 됩니다. 여러분 중 국제 관리 경험을 있으신 분들은 특히 동의하실 거라 생각합니다.

“조직의 어떤 의사 결정에 8 명의 사람을 필요로 한다고 하셨는데 경험에서 나온 규칙인가요 아니면 어떤 증거가 있는 이론인가요?”

저는 그것을 의사 결정에 관한 책에서 읽었습니다. 지금 그 참고문헌을 갖고 있지 않습니다만, 8 명이라는 숫자는 그 책에서 나온 것입니다. 제가 생각하기엔 경험치에서 나온 것이 아닐까 합니다. 누구도 몇 명이 한 의사결정에 참여했는지를 묻지 않지만, 우리는 그 숫자에 동의할 수 있다고 생각합니다. 다른 사람들에 의해 영향을 받는 권력 격차가 심한 국가에서조차도 통상 의사결정이 최상위권력자에게만 있지 않고 의사 결정은 한 명 이상이 하지요.

“신뢰 형성에 대면하는 시간이 중요하다고 하셨는데요. 우린 때때로 다른 지역에 있는 사람들을 만나지 못합니다만...”

예. 동의합니다. 불행히도 우리가 결코 만나지도 못한 사람들을 관리해야 하는 경우가 있지요. 여러분이 아주 중요한 프로젝트를 관리하고 있다면, 시무식(kick-off meeting)전에 가능한한 사람들을 만나러 가는 노력을 하실 것을 권합니다. 대면(Face Time)하는 시간은 중요합니다. 저는 대면하러 출장에 시간을 소비하라는 말을 하는 것이 아니라, 신뢰 구축에 대면하는 시간의 중요성을 기억하라는 것입니다. 그렇지 않다면 오로지 이메일이나 서면으로만 만나기 때문이죠. 이메일나, 전화 번호에 얼굴을 연계시킬 수 있다면 모든게 좀 더 쉬워집니다.

“상대방이 호혜관계를 원치 않는다면 어떻게 해야 하죠?”

호혜관계를 원하지 않는다는 것은 그 사람은 어떤 것도 필요하지 않거나, 당신이 그들에게 제공하는 것이 그들에게 가치가 없기 때문이라는 것을 이해해야 합니다. 그러므로 여러분이 어쩌면 그들의 이해관계(관심거리)를 이해하지 못했기 때문일 수 있습니다.

“스카이프나 다른 유사한 서비스가 대면시간의 필요요건을 충족할까요?”

저는 아니라고 봅니다. 그런 툴을 이용하는데는 항상 장벽이 있습니다. 스카이프나 화상회의가 도움이 되고, 이메일이나 전화보다는 화상회의가 낫지요. 하지만, 커뮤니케이션에 관해 제가 보여드린 케익형 그래프를 기억하세요. 바이랭귀지나 얼굴표정은 커뮤니케이션에서 중요한 요소이며, 대면을 통해서만 여러분이 그것을 제공하고 전달할 수 있습니다.

“역양도 커뮤니케이션의 장벽인가요?”

예. 그렇습니다. 예를 들어, 뉴질랜드나 남아프리카 지역의 사람들의 억양을 이해하는 것은 매우 어렵지요. 억양도 커뮤니케이션의 장벽이 맞습니다.

“어떤 것이 영향력을 끼치는데 통용되나요?”

우선, 여러분은 다른 사람에게 무엇이 중요한지를 이해해야 하고 그리고 여러분이 그들을 위해 무엇을 제공할 수 있는지를 이해해야 합니다. 때때론, 단지 노력을 인정해 주는 것만으로 신뢰를 얻기도 합니다. 우리는 누군가 일을 잘 하는 것을 당연하다고 여기고 잘못했을 때 비판만 하기도 합니다. 그들 옆으로 다가가 “잘 했어요. 노력에 감사드립니다” 라고 하는 것만으로 신뢰를 얻게 되기도 합니다.

“규칙이나 성과에 협력하지 않는 사람들의 권력을 어떻게 다뤄야 할까요?”

만약 누군가가 협력하기를 원하지 않는다면 이것은 영향을 끼칠 수 있는 상황이라고 말하지 않겠습니다. 여러분이 모든이들에게 영향력을 끼칠 수는 없습니다. 영향력을 끼칠 수 없는 사람들도 있습니다. 아마도 여러분이 그들의 이해관계(관심거리)를 이해하지 못하거나, 그들이 그 특정 업무에 대한 이해관계(관심)을 전혀 갖지 않는 경우일 수 있겠지요. 그러므로 그것은 모든 이에게 적용되는 보편적인 것이 아니라 개인에 따라 달라집니다.

“가상 팀의 경우, 효율적인 커뮤니케이션을 위해 가장 최상의 방법은 어떤 것이 있을까요?”

가상팀에게 추천하고 싶은 것은 같은 장소에 모두 모여서 시무식을 갖는 것입니다. 적어도 하루 저녁 식사를 함께 하면서 형식에 구애받지 않는 편안한 시간을 서로 보내십시오. 그리고 그 다음날, 전원이 따라야 할 기본 규칙과 절차등을 정하십시오. 그리고는 서로를 알 수 있도록 시간을 함께 좀 보내도록 합니다. 이메일과 얼굴이 서로 연계가 되는 것은 아주 도움이 됩니다. 이런 모임을 3-4 개월에 한 번씩 가질수있다면 도움이 될 것입니다. 만약 불가하다면 적어도 시무식(kick-off meeting)정도는 가지도록 하십시오.

국제 리더들은 정신력이 강합니다?

네. 모든 것이 그렇든, 재능을 갖춘 사람들이 있습니다. 하지만 어느 정도는 경험 또한 필요합니다. 방해나 비난을 받고도 다시 제자리로 돌아와 일해 낼 수 있는 탄성력을 가지는 것은 쉽지 않습니다. 친숙하지 않은 상황을 직면했을 때 다뤄내는 것은 재능이지만 여러분은 그 능력을 쌓아나갈 수 있습니다. 여행을 하고 새로운 사람들을 때때로 만나고 여러분 자신을 친숙하지 않은 상황에 뒤 보는 것은 도움이 됩니다. 연습이지요. 연습은 도움이 됩니다. 모든 것이 그렇든 전세계의 사람들을 다루는 것은 재능도 약간은 필요하지만 많은 연습 또한 도움이 됩니다.

저에게 Face Time 은 직접 대면하는 시간이기도 하지만 양질의 전화 통화나 영상회의도 됩니다만....

네. 여러분이 누군가를 알고 있고, 그들과 관계를 이미 갖고 있다면 전화도 괜찮고 화상회의도 좋습니다. 상대방을 모르고, 아직 신뢰 구축 관계도 없었다면, 매우 매우 힘들죠.

“정신력과 자제력은 어떻게 다른가요?” 라는 질문도 있었는데요.

자제력은 특정 상황에 대한 우리의 반응을 의미합니다. 우리가 스트레스, 좌절, 불안감에 직면했을 때의 우리의 행동을 말하는 것입니다. 우리의 감정을 조율하고 행동을 조율하는 것은 주요 핵심역량입니다.

“당신을 자신들의 그룹에 넣어주려고 하지 않는 타문화권의 그룹에서 어떻게 일해야 할까요?”

네. 여러분이 모든 그룹에 일부가 될 수는 없습니다. 그러나, 누군가의 신뢰를 얻는 것은 초기에 형성되어, 사람들과 시간을 보내고 대면하면서 더 발전되어 갑니다. 그들과 식사를 함께 하세요. 단색 문화권에 사람들은, 식사를 함께 하고 비공식적인 시간을 보내는 것이 시간 낭비라고 생각합니다. 하지만 그렇지 않습니다. 여러분이 관계를 구축하는 방법이며 전세계의 대부분의 사람들이 복합문화이며 집단적 문화의 성향을 지니고 있다는 것을 기억하십시오. 그들에게는 신뢰를 구축할 시간이 필요하며 이는 아주 중요합니다.

다른 질문 있으신가요?

“잭웰시(Jack Welch)가 말하기를 신뢰와 진실성이야말로 리더십에 본질이므로 솔직하시고 그리고 특히 신뢰하십시오”

네, 저도 동의합니다. 다른 사람들이 특정상황에서 모두 여러분처럼 행동할 거라고 기대하지 마십시오.

“부정적인 피드백을 어떻게 커뮤니케이트 하나요?”

여러분이 단색 문화의 사람이라면 개인적인 삶과 직업적인 삶을 확실하게 구분지를 겁니다. 그러므로 부정적인 피드백을 있는 그대로 제공할 겁니다. 사실적이어야만하고 구체적이어야 합니다. 그리고 그걸 아주 직접적이게 전달할 수 있을 겁니다. 하지만, 여러분이 만약 배경(context)의 영향력이 큰 문화권, 복합문화, 권력격차가 큰 문화권에 서 일한다면, 여러분은 아주 조심하셔야 합니다. 먼저 개별적으로 다루십시오. 그리고 언외의 뜻을 이해하게끔 하여 상대방이 체면을 잃지않도록 하세요. 복합권 문화와 배경영향력이 큰 문화권 사람들은 그들의 직업적 삶과 개인적 삶을 혼합하는 경향이 있습니다. 그러므로, 만약 여러분이 저에게 제가 이전 프로젝트를 잘 하지 못했다고 말한다면, 그건 마치 여러분이 제가 부족한 사람이라고 얘기하는 걸로 받아들입니다. 그러므로 부정적인 피드백은 구체적이어야 하는 것에 주의하시고 사용하는 언어에 유의하십시오.

권력격차가 심하거나 낮다는 것에 대해 설명을 부탁드립니다.

권력격차가 심하다는 것은, 조직이 매우 수직적이라고 생각하시면 됩니다. 중간 관리자는 권한이 없고 권한의 위임도 없습니다. 모든 결정은 상위 권력자에 의해서만 이루어집니다. 한편, 권력격차가 낮은 문화권은 의사결정은 공유되고 중간관리자도 권한이 있고, 권한위임을 가지며, 그들도 결정권을 가집니다. 그것이 가장 큰 다른점입니다.

“여러분을 그들의 직위에 위협이라고 여기는 사람들과 어떻게 일하나요?”

적을 만들지 마십시오. 협력자를 만드십시오. 여러분이 그들을 어떻게 도울 수 있는지 보여주십시오. 그들의 교제범위내에 들려고 노력하십시오. 벽으로서 다른 벽을 마주 대하지 마십시오. 그건 안 통합니다. 그들의 관심거리(이해관계)를 이해하여 그것을 제공할 수 있도록 하십시오.

“Rana 씨는 내성적이신가요? 내성적인 사람에게, 어떤 충고를 해 주시겠습니까?”

내성적이시라면 여러분을 익숙하지 않은 상황에 놓고 밀고 나아가십시오. 조금씩 시작하십시오. 겁이 나는 것은 괜찮습니다. 스트레스를 받는 것도 나쁘지 않아요. 약간의 두려움과 스트레스를 가지고 일하는 법을 익히십시오.

“서로 다른 문화 환경에서 첫인상을 재구축할 수 있는 전략이 있을까요?”

쉽지 않습니다. 앞서 말씀드린 것처럼 첫인상은 사람들과의 관계에 정의를 내리는 주요 열쇠이자 사람들이 우리에게 가지는 인식입니다. 첫인상을 재구축하는 것보다 첫인상 이후 각별히 주의를 하십시오. 재구축을 해야한다면 처음부터 시작하세요. 다른 사람과 첫 접촉을 다시 하는 방법을 찾아 처음부터 시작하십시오. 이것은 매우 중요합니다.

“몇몇 문화권의 사람들이 독창적으로 생각하도록 기대하는 것은 아주 어려운 것 같습니다.”

네. 그렇습니다 .왜냐면 독창적이려면 적극적이고 약간의 용기가 필요합니다. 여러분이 결정과 생각이 모두 여러분의 상사에 의해 이루어지는 문화의 사람이라면 적극적이지 않겠지요. 반응적이겠지요. 그래서 여러분이 할 수 있는 것은 안전한 환경을 제공하는 것입니다. 그러면 아마도 그들은 조금 더 창의적이고 적극적으로 생각하기 시작할 것입니다. 쉬운 것은 없습니다. 모든 사람이 독창적일 수는 없습니다. 창의성과 혁신은 모든 사람에게 작용하는 건 아닙니다.

59:50 - END

훌륭한 질문들이었습니다. 오늘 강연을 해 주시고 질의에 답변해 주신 Yadvinder 씨 감사합니다. 오늘 답변하지 못한 질의는 강연자에게 보내시면 답변을 받아서 [projectmanagement.com](http://projectmanagement.com) 에 올려드리겠습니다. 오늘 웨비나에 참석해 주신 여러분께도 감사드립니다.

[projectmanagement.com](http://projectmanagement.com) 에서 강연을 들으신 분들 중 PMI 자격증 보유자분들은 PDU 가 10-14 일 영업일 이내 자동 업데이트 됩니다. (웨비나 한글 페이지 이용자 분들께서는 직접 [ccrs.pmi.org](http://ccrs.pmi.org) 에서 PDU 를 보고하셔야 합니다) 감사합니다.