

Your Agile Leadership Gift

안녕하세요, 그리고 PMI 커뮤니티에 의해 마련된 이번 온 디맨드 웨비나에 참여하신 걸 환영합니다. 이번 웨비나는 PMI 회원들에게만 제공되는 상호보완적인 정보입니다. 오늘의 온라인교육은 1PDU 자격에 해당하는 것으로서 PMI 애자일 커뮤니티에서 선별한 것을 여러분에게 드리는 것입니다. 여러분이 취득할 PDU의 등록 방법은 이번 발표의 마지막에 가서 알려드릴 것입니다. 우리의 강연자 Christopher Avery는 Partnerwerks Inc.의 회장으로서 1991년에 회사를 공동 설립하였고 경쟁적인 조건 하에서의 좋은 사례들을 문서로 취합해 남겼습니다.

그는 리더십 선물, 지도자를 위한 커뮤니티 등을 만들었고, 팀워크와 개인적인 기술과 관련된 인기 있는 책의 저자로 활동하고 있습니다. 그는 GAP, Wallsburgor, 그리고 ebay와 같은 회사들의 고문이자 강연자로도 일하고 있으며 크리스토퍼는 텍사스 어스틴에 있는 대학의 기술커뮤니케이션에 대한 원리가이며 대학에서 visiting scholar(방문교수/외래교수)로서 일하고 있습니다. 오늘 그를 만나게 되어 매우 반갑습니다. 크리스토퍼?

감사합니다 케라. 잘 지내셨나요?

네. 감사합니다.

좋아요. 준비되셨나요?

네. 그래요.

좋아요. 확실히 오늘 케라 당신에게 고맙단 인사를 해야겠어요. 이런 훌륭한 소개와 평가를 받으며 인사드리게 되어서요. 이번 웨비나에서 마치 여러분과 함께 호흡하고 있는 기분으로 발표를 하고 싶은 바람입니다. 그래서 확실히 여러분이 이것을 듣고 이미지화하여 가장 최선의 것이 될 수 있도록 약속 드리고 싶어요. 그래서 케라가 여러분에게 정말 훌륭히 제 소개를 해주신 것 같네요. 저에게 좀 더 설명할 시간을 주신다면, 저는 25여년 동안 주로 하이테크, IT와 제품 개발 조직의 고성과를 지원하기 위한 조직 변화, 리더십, 문화 그리고 팀워크의 학문을 적용하는 서비스를 제공해 왔습니다. 저는 현재 전통적으로 팀워크라 불리는 것이 개인적인 영역에서의 기술이라고 여러 해 전에 책을 다수 읽으면서 알게 되었습니다. 요지는 만일 당신이 팀 내에서 문제를 갖고 있을 때, 누군가의 문제를 안고 무언가에 대해 시도할 때 만일 당신이 혼자서 감당하기보단 팀이기를 더 원할 것입니다. 그리고 책에서의 그 아이디어들은 우리가 오늘날 하고 있는 일들에 맞추려 할 것 이고요. 저는 22년여 동안 팀에서 사람들이 저와 같이 얼마나 개인적인 책임감을 갖는 일들을 우리 마음에서 분리하여 괴롭혔는지에 대해 연구하는데 시간을 써왔습니다.

그리고 내가 여러분에게 오늘 발표하고자 하려는 것, 그 연구는 여러분이 어떻게 여러분의 성공과 행복과, 만족감, 그리고 여러분 자신이 문제들을 깨고 변화를 만들어 낼 뿐만 아니라 팀과 조직에 있어 더 나은 결과를 도출해내고 다른 이들과 함께 팀이나 조직 안에서 당신 자신이 훌륭한 성과를 내는 것에 대해서 이야기하고자 합니다. 당신은 이것이 그저 우리 마음의 자세가 어떻게 일하는지에 대한 일반적인 연구가 아니라는 것을 아시게 될 것입니다. 그것을 리더십 선물이라 부르고, 저는

그것을 여러분이 그것을 가지고 태어났으므로 선물이라 칭합니다. 모든 활동 리더십 영역들이 그 안에 포함됩니다. 그리고 셀프 리더십 등으로 자신 스스로를 이끌고 있으나 대부분 사람들이 그들 스스로 그것을 가지고 있다는 사실을 모릅니다. 그러나 지난 25 년여 동안 우리는 어떻게 그것을 가르치는지 어떻게 그것을 이해해왔고 어떻게 사람들이 습득하도록 하는지 노하우를 갖고 있습니다. 그러므로, 우리 함께 가봅시다.

저는 조직력과 민첩성을 갖고 학생때부터 시작해 오랫동안 애자일 커뮤니티에 참여해 왔습니다. 그래서 여기 큰 이슈들은 모두 오랜 동안 경험해 본 것이며 책임성(accountability)에 관한 것들입니다. 그것들은 개인적인 책임감(responsibility)과는 같은 의미가 아니고 직업적인 책임성(accountability) 또는 역할에 대한 책임성(accountability)을 의미합니다. 가장 이야기하기 쉬운 방법은 어떤 허가를 위해 당신이 어떤 누군가에 대한 책임성(accountability)을 할당할 수 있고 무언가를 위임한다면 여러분은 그 사람에게 할 일에 대해 요구하게 되고 그들이 수락하고, 어떤 종류의 임무를 완수하고, 사인을 하는 등의 일을, 그가 이런 일들을 대신하게 됩니다. 그러나 만일 여러분이 실제로 개인적인 책임(responsibility)을 감지하지 못한다면, 만일 그들 스스로 주인의식을 갖지 못한다면 말이죠, 책임감도 갖지 못할뿐더러(responsibility)그러면 여러분은 그 일이 완수되도록 온 힘을 다하지 못할 것입니다.

특별히 어떤 것이든 잘못된 길로 흐르고 또한 장애물이 나타나고 또한 도전할 것들이 나타나고 또한 여태 정의된 것이 없다 해도 말이죠. 그래서 우리의 비즈니스는 책임성(accountability)위에서 운영되고 그 책임성(accountability)이란 관리의 첫 번째 틀로서 프로젝트관리의 첫 번째 틀이 되기도 합니다. 그렇지만 제가 책임감이란 무엇인가에 대해 배운 것은 '사람들이 소유권책임을 감지하는지 아닌지'에 대한 것입니다. 문제는 책임성(Accountability)은 우리 외부에 있고 우리와 다른 이들 사이에 있으며, 책임성(responsibility)은 우리 내부에 있고 그것은 소유권에 대한 감정입니다. 역사적으로 리더십을 운영하는데 있어 우리는 감정적인 것에 기반을 둔 느낌, 혼돈에 주의를 집중하지 않습니다.

그리고 아직 우리는 그러한 것에 다다르기 위해 영속적이고도 일시적인 책임감(responsibility)에 대한 근원을 진실되게 이해해야 합니다. 다른 말로 하면 무언가에 대해 때때로 소유권을 느끼고 나의 일과 그리고 다른 시간들에 내가 운영하고 감추고 보호하고 저항하는 등 내가 실제로 어떻게 응답할지 감지하진 못하지만 답변하려는 노력과 같은 능력인 것입니다. 그것이 우리가 앞으로 논하고자 하는 큰 이슈들일 것입니다.

그래서 책임성(accountability)은 수직적 개념의 경향이 있습니다. 그것은 우리가 더 복잡하고 더 상호 의존적이 되기 이전에 현실을 어떻게 관리할 것인가 이고 그것이 아직 우리들의 심적 모델(인간이 이미 내적으로 학습되어 정의된 심상들)을 지배하고 있기 때문입니다. 제가 의미하는 것은 우리가 축적된 언어와 모델을 가지고 있다는 것이며, 그 심적 모델들이 지난 5000 여 년이 지나오면서 여러분이 과거를 되돌아 볼 때 로마군대와 카톨릭 교회와 그리고 다양한 계급의 예들을 갖고 다는 것과 우리가 정말 정의 내린 그것에 관해 과학적인가에 대해서는 사회과학관리분야의 프레데릭 테일러와 함께 살펴보았습니다. 아주 오래 해 전에 그리고 우리는 구조들과 기록, 그리고 업무진행에 관해 수직적 본성을 갖고 우리는 분명 그 심적 모델을 배워 온 것입니다.

특별히 지난 30 년에서 50 년이 지나는 동안 진실된 책임감(responsibility), 공유된 책임감(responsibility)은 수평적으로 이루어 왔습니다. 수평적이란 것은 사실 복잡한 현실에서는 어느 것도 얻을 수 없고 특별히 고 성과에 관한 것이 수직적이기보단 수평적 산물이기도 합니다. 이것, 수평적 산물에 관한 이슈라면 그 멘탈 모델(인간이 이미 내적으로 학습되어 정의된 심상들)이 아직은 덜 성숙 하다는 것입니다. 그래서 당신과 사회의 마음이 수직적으로 업무를 바라 볼 때는 심적 모델로 가득 찬 일종의 사회적 약속의 의미가 커지며 수평적으로 업무를 바라볼 때는 수십 년 동안 우리가 관련된 부분에 있어서 덜 성숙 하다는 의미가 됩니다. 그래서 저는 저의 전체 경력들에서 무엇이 그 차이를 만드는 가와 무엇이 그 차이들을 개별적인 책임의 사고방식으로 만드는가에 초점을 두고 말하기를 반대해 왔습니다. 비록 책임감에 있어 경력들에 집중하는 데는 더 쉬운 일일지라도 무엇이 정말 차이를 만들어 내는가에 대해서는 책임감(responsibility)의 사고방식과 문화를 조직에서 공유하는 것이 더 중요하다고 생각하기 때문입니다.

그래서 여기 다른 설명할 방법이 있어요. 이러한 것에 대해 생각하는 방법들 중의 하나는 얼마나 우리가 프로세스를 잘 디자인하거나 얼마나 우리가 조직을 잘 짜는가는 중요하지 않다는 것입니다. 그것들은 아직 그 차이들(실제적인 경력과 문화적인 측면)이 서로 떨어져 있고 그 차이들도 사람들과는 역시 떨어져 있습니다. 만일 여러분이 나는 이러한 문제들을 더 깊이 생각하길 원한다면, 그 이슈들을 이렇게, 큰 문제들을 푸는 것으로부터 조직에 가치를 더해 더 큰 기회를 부여한다면 그리고 나서 여러분 업무에 가치를 더해 더 큰 기회를 부여한다면 당신의 역할은 사실 당신에게 할당된 것이 아닐 것입니다. 가장 큰 문제들은 사람들과 팀들과 부서들과 조직들 사이에서 생기고 그들이 그 갈라진 틈 사이(업무정의와 역할할당, 조절 가능한 책임감에 있어)에 빠지는 것을 의미하기 때문에 과 가장 큰 문제들을 풀어나가는 것의 의미는 본연의 직무 외의 주인의식을 갖고 위에서 언급한 수평적 본성으로 일하는 것입니다.

그러나 보통 당신의 업무는 앞으로 전진하는 것으로부터 원인이 발생되거나 유지되게 됩니다. 그러므로 우리의 경력을 가지고 일찍 이러한 관계들 속에서 가장 배울 수 있는 것은 우리가 문제의 다른 측면에서 누군가에게 또는 팀에게 또는 조직에 접근해야 한다는 것입니다. 우리는 무언가를 말해야 할 때 그들이 상대방과 같은 아픔을 가질 수 있고 나 또한 상대방과 같은 문제를 겪을 수 있고 이런 문제를 겪을 수 있을 만큼 나 또한 현명하지 않을 수 있다는 것을 말입니다. 저는 여러분이 문제를 바라보기를 원하지만 저는 그 문제가 우리 사이에서 깨달아지고, 단지 이 문제를 풀기 위한 방법으로 여러분과 제가 큰 목표 위에서 팀을 이뤄, 그 목표한 것이 우리가 측정 가능한 지표 중 하나로서라기 보다 더 큰 단계에서 풀이되는 것을 바라고 있습니다. 우리의 역할들에 단순히 할당되기 보단 더 크게 또는 실제적으로 그것들을 이루는 동안에 말입니다.

저는 여러분이 책임성(accountabilities)들을 앞으로 전진하는 데 쓰도록 하고 여러분도 실제적으로 제가 책임감을 갖고 앞을 향해 전진하도록 도와주고 계십니다. 이렇게 세상에 관해 제가 목표하는 바는 어떻게 일들이 획득되고 얼마나 고성으로 진실되게 이어지게 하는가 입니다. 그것은 우리가 전통적으로 팀들을 일련의 구조와 프로세스, 책임성(accountabilities)들로 디자인함에 있어서의 방법은 아닙니다. 일종의 전략미사일 발사와 같다고 보시면 됩니다. 그렇지 않나요?

자, 우리는 그래서 오랜 시간 사일로스(전략미사일;전략 및 정책)등과 그 사일로스가 조직에서 원인이 되는 그리고 가장 큰 문제들이 그 안에 있지 않고 물론 사일로스와 그 문제들이 놓인 차이 사이에 있다는 것을 이야기해 왔습니다. 그 사일로스의 목표들 안의 책임성(accountabilities)들 사이에서 그리고 우리가 누군가에게 충분히 개인적인 책임감(responsibility)을 인식시키기 위해 그리고 그들이 기꺼이 꽤 과거에 밖으로 향해 할당된 책임감(accountability)과 이야기할 문제들을 풀기 위해 무엇을 해야 하는지와 단지 나를 위해 책임감(accountability)을 얻고 무언가 더 크게 사람들에게 접근할 수 있는 책임감(responsibility)들을 얻는 것, 다른 측면에서 말이죠. 그 전략, 그리고 그들의 도움을 구하기 위한 것이라고 할 수 있습니다.

이제 이것은 1940 년대에 시작된 모든 주요한 책과 약 매 8 년에서 10 년마다 팀워크에 관해 쓰여진 주요한 책 형태의 팀워크라는 문헌으로 잘 문서화되었고 모든 주요한 책은 고성과 팀워크에 대한 동일한 세 가지의 주요한 것들을 재조명하거나 재 증명하고 있습니다. 팀이 고성과를 낼 때 한가지는 그들이 질문해야 하는 것이 무엇인지를 사람들이 간과하게 된다는 것이다. 그래서 만일 여러분이 그것에 대해 생각할 때 당신이 팀에서 높은 성과를 낸다면 나는 여러분과 다른 분들이 그 팀에서 이러한 미션 또는 팀의 목적을 위한 주인의식의 감정을 느꼈을 것입니다. 여러분이 특별한 기술들을 지나 또는 여러분의 팀에서 주인의식을 얻기 위해 특별한 기술적 역할을 갖고 문제를 풀어나간다면 증명가능하고 필요한 것이 무엇인지 밝혀질 것입니다.

그래서 이 책임감이 실제로 책임성(accountability)으로써 작용할 때의 생각들인 것입니다. 두 번째로는 연구에서 보여주는 바와 같이 고성과 팀에서는 업무자체가 고유의 보상을 갖고 있습니다. 그리고 세 번째로는 고성과 팀은 활동적이고 고성과 결과물을 내는 경향이 있습니다. 그래서 이러한 매우 재미있는 장소를 우리가 알고 만일 우리가 그 방법을 창조해 낼 수 있으면 그것은 우리가 고성과 다이내믹스라고 불릴 수 있는 일련의 관계의 모임들이 되는 것입니다. 그러면 우리는 우리가 목적하는 것이 홈런이든, 트리플, 더블이든 고성과 결과의 용어들을 결과적으로 생산해 낼 것이기 때문입니다.

그러니 생각해봅시다. 관리자가 스스로를 설명할 비밀스런 자료를 주려 하지 않았었는가 말이죠. 얼마나 개인적인 것을 얻기 위해 그들이 무엇을 물어야 할지와 무엇을 해야 할지에 대해 말입니다. 왜냐하면 경험이 소유한 보상과 당근들, 그리고 채찍들은 굳이 사건이 앞으로 일어날 것을 필요로 하지 않기 때문입니다. 그래서 이러한 것이 여러분을 앞으로 전진하게 만들고 나아가 여러분이 전체 사일로스(전략 및 정책) 시리즈의 동일한 이슈를 말할 수 있게 됩니다.

그래서 우리가 모든 문제들의 종류에서 갖는 것은 이것들 사이에서 누가 이러한 문제들을 가지고 있느냐입니다. 그리고 실제로 아무도 그 문제들을 갖고 있지 않습니다. 그들이 이러한 갈라진 틈새에 있기 때문입니다. 무엇이 여러분의 경력자들을 자주 이렇게 하도록 하는지 무엇이 그들이 자주 이렇게 '보세요, 우리의 구조에 따라 모든 이러한 차이들을 갖고 사물들이 그 차이들을 통해 문제가 생기는지, 그것들을 인식하고 줄여나가 보자구요.'라고 말하게 하는지 말입니다.

좋아요. 여러분이 인식한 것이 차이를 줄이는 것이고 다른 이들에게 열려 있을 때 무슨 일이 일어났는지에 대해 오래 생각하지 않는다는 것입니다. 제 경험상으로 구조는 중요합니다. 프로세스도 중요하구요, 그러나 그보다 앞선 것은 공유된 주인의식과 문제를 풀기 위한 세부적인 책임감(accountabilities)들 사이에서 공유된 책임감(responsibility)의 문화와 차이들을 향해 흔쾌히 다가서는 사고방식인 것입니다.

그래서 우리가 이번 코스에서 필요로 하는 것은 누군가 이러한 전략과 같이 다른 이들에게 접근하여 '여러분을 아프게 한 것처럼 나도 아프게 해요'라고 말하는 것입니다. 그것은 상호기능적 리더십이고 팀을 만들어 문제를 해결하는 데 있어 실제로 그들 책임감(accomplish)의 목표를 수행하기 위한 전략미사일과 같이 윤희제역할을 하기도하고 동결시켜버리기도 하는 것입니다.

그래서 저는 스스로 채찍질을 해 왔고 지금도 그리하기를 바라고 있습니다. 이해하는 데 있어 무엇이 중요한지는 그러한 마음의 자세가 우리가 문제들을 만났을 때 어떻게 일하는가입니다. 그것은 개인적인 책임감에 대한 연구로도 판명이 되었고 이러한 연구는 23 년동안 참여되어 왔습니다. 현재는 여러분의 마인드에 대한 모든 것과 나의 마음과 그 모든 사람들의 마음들이 우리가 알다시피 잘못 향할 때, 즉 개인적인 책임감이 잘못된 방향으로 갈 때 일어나는 것으로 판명이 되었습니다. 그것에 대해 생각해 보세요. 여러분의 흐름에, 그래서 우리가 20-30 년동안 지난 단계에 대해 배워왔고 그것이 의미하는 것이 여러분과 약속된 것이고 여러분이 하는 것이고 여러분의 마음이 움직이는 것이며 여러분의 창조적인 주스가 기능하고 여러분의 잃은 시간의 흔적들에서 하는 일들과 모든 것이 여러분 방법대로 가는 것을 통해서 여러분은 순수하게 즐길 수 있는 것입니다.

책임은 여러분과 제가 흐름의 밖에서 두드릴 때 일어나는 것입니다. 그것은 무슨 일이 일어나고 여러분의 방법대로 되지 않을 때, 기기가 고장나고 빌딩이 부서질 때, 모든 불들이 붉게 변하고 약속에 늦을 때 그러한 중요한 경기자들이 팀에 나타나지 않을 때 여러분의 이메일에 답변이 없고 그들의 업무들이 전달되지 않을 때에 관한 것들입니다. 무엇이 책임인지는 무슨 일이 우리들 마음에서 일어나고 언제 그 일들이 잘못되는가에 대한 것입니다. 자 이제 그것에 대해 생각해봅시다. 하루에 얼마나 많은 시간들이 크든 작든 잘못 흐르게 되나요?

그리고 사실 여러분이 관찰하는 이 웨비나를 하루 일찍이든 늦든 시간에, 얼마나 많은 일들이 오늘 벌써 잘못되어져 이런 단어들, 옆질러지고, 녹고, 많은 사람들이 여러분과 운전자들이, 밀침에 앞서 짧은 신호에 걸려 멈추게 되거나, 몇몇 사람들이 미팅 장소에 나타나지 않아 여러분이 나갔을 때 벌써 커피 빈이 바닥나 있는 등의,,, 어쨌든무언가를 여러분에게 여기서 소개하려고 할 때 그래서 일들이 하루 종일 잘못 돌아가면 여러분의 마음이 무엇에 관해서든 언제 일어났든 그것들이 역시 여러분을 붙들고 집착하고 불행하게 합니다. 다만 여러분이 가장 최선의 리소스로 접근하기를 돕고 문제를 풀기 위해 앞으로 전진하기를 바랍니다.

그래서 그것은 일어난 첫 번째 일이 될 것입니다. 제가 역시 말하고자 하는 것은 우리가 직장에서 갖는 모든 업무 미팅에 관한 것입니다. 그렇죠? 모든 행동강령에 대한 미팅 또는 긴급 미팅에서 말이죠? 네 그들은 문제들에 관한 것입니다. 잘못되어 가고 있는 것에 관한 것입니다. 그래서

여러분에게 여러분 마음에서 보여주는 이러한 패턴들과 같이 저는 여러분에게 얼마나 이 패턴들이 매일같이 활성화되어 있는지 생각해보라 권하고 싶습니다.

그리고 하루 종일 여러분 마음에서 그리고 여러분 주변에서 내가 하려고 하는 것에 여러분에게 보여주어 무엇을 할 수 있는지 그것이 리더십 선물이라는 것인지를 말합니다. 그래서 여기 내가 연구한 것은 이렇게든 또는 처음 우리 마음에 일어난 일이 아니든 무언가 잘못된 것이 있다면 마음에서 그것을 위해 답변하도록 찾는 것을 돕고 우리의 마음이 더욱 적극적으로 원인과 효과를 위해 깊이 안으로 들어가도록 하는 것입니다. 그 이유들 중의 하나가 기술의 사람들이 이 연구를 사랑하는 것이고 이러한 원인과 효과에 대한 모든 것이기 때문입니다.

우리는 분명히 논리와 원인과 효과에 대한 연결들이기도 합니다. 비즈니스는 원인과 효과에 대한 것입니다. 프로젝트는 원인과 효과에 대한 것입니다. 그렇지 않습니까? 우리는 장소에서 어떤 원인들을 찾아내길 시도하고 어떤 효과들을 만들어냅니다. 그래서 무언가 잘못되어 갈 때 우리 마음에서 첫 번째로 우리에게 실제적으로 답을 건네는 것입니다. 그것은 그의 잘못이든 그녀 또는 그들의 잘못이든지 간에 말합니다. 저는 그것을 책임을 씌운다고 부릅니다. 몇몇 사람들은 이것이 프랑스속담에 책임을 씌운다고 농담으로 이야기합니다.

프랑스 사람들은 그것에 대해 좋게 생각하지 않지만 다른 이들은 이것이 재미있다고 생각합니다. 그래서 여러분은 삶에서 여러분이 'no'라고 이야기해 왔다면 만일 여러분이 이러한 것에 대해 '아니, 나는 그것을 하지 않겠어'라는 저항의 감정을 가지는 것은, 아마도 이러한 것의 일부는 자연스러운 것이고 여러분은 여러분의 전체 인생을 그렇게 하지 않도록 가르쳐왔을 것입니다. 저는 당신이 사실에 대해 마음을 열고 여러분이 욕을 먹는 것에 대한 생각을 자발적으로 하기를 바랍니다. 비록 여러분이 행동을 의도한대로 잘하지 못하여, 명료하고 잘 교육받은 사람들이 무언가 일이 잘못되어가면 손가락질을 한대도 말합니다.

그래서 이순간 제가 여러분이 많이 비난 받을 것에 대해서 간단히 인지하기를 바라고 여러분이 제가 하는 이야기를 듣기를 원하고 여러분이 우리의 연구를 무언가 잘못되어 가는 것에 첫 번째로 마음에서 반응한다는 것을 주장할 것을 여러분 자신에 의해 이러한 작업이 나오게 되었으면 해요. 지금 여기 매우 명쾌한 내용이 있어요. 여러분이 전체 삶에서 하지 말아야 할 전체 인생을 가르침 받아왔죠. 여기 우리 연구에 따르면 우리의 연구가 말하는 바는 여러분이 절대 배우고 멈추고 할 수 없다는 거예요.

왜냐면 이러한 딱딱한 연결들이 여러분의 첫 번째 여러분이 원하는 것과는 다른 결과를 얻기 위해 감정적 답변을 할 것이기 때문이죠. 그래서 우리가 잘못이 있거나 바보 같은 학생이어도 비난하지 않는 것이죠. 그리고 우리가 인간인 것 자체가 실제적인 위상이고 제가 여러분에게 그러한 것에 대해 할 무언가를 보여주고 있기에 비난 받는 것이기도 해요. 저는 저의 책상을 벗어나 가야 할 회의가 있고 저는 하나 이상의 많은 일들을 합니다. 여러분에게 바라는 것은 마지막으로 시계를 보며 '이런 내가 가야 할 회의가 임박했네'라고 하기를 원해요.

그래서 그 장소에 언제나 제 차 열쇠를 가지고 그 장소에 도달해요. 그들은 아직 그곳에 없고 저는 제 자신이 "누가 내 열쇠를 가져갔지. 그들이 저기 있고"하는 그 순간, 맞아요. '누가 내 차 열쇠를'이라는 말이 비난하는 것이 되어버려요. 이렇게 그 가정은 누군가 저에게 이렇게 했다는 것이죠. 그래서 제가 여러분이 그것에 대해 알도록 원하는 것은 단지 정서상태와 리더십에 있어 많은 발전된 연구가 이야기하는 것이 리더십이 정서상태에 접근할 수 있는 것에 대한 모든 것이라는 거죠. 다른 말로 지적인 것에 대한 그것이 더 많은 일련의 기술이 아니라 여러분 자신을 일깨우는 것이고 여러분이 가진 정서상태를 일깨우는 것과 여러분이 소유한 지략적인 정서상태를 소유하도록 접근하고 지략적이지 않은 상태들을 버리는 거죠. 그래서 이러한 연구가 말하는 것은 비난 받는 일에 놓이는 일은 그저 정서 상태이고 그것은 내 마음에 하나의 섬으로 우리가 달라붙거나 잠시 동안 밖으로 야영하기도 하고 우리가 그것에 오랫동안 집착하거나 떼낼 수 있다는 것이죠.

만일 비난 받는 것을 벗어난다면 우리는 정당화라 불리는 정서상태에 안주하고서 제가 여러분에게 어떻게 할 것인가에 대해 조금이나마 이야기 해드리려고 합니다. 그리고 정당화는 현재 특별한 개별적인 범죄와 같은 원인을 대신하는 것을 제외하고 비난과 같이 흔한 일입니다. 현재 우리가 보아야 할 것은 일련의 환경들, 일련의 조건들이 옆에서 우리를 조작하고 우리의 문제들에 대한 사유가 된다는 것입니다. 예를 든다면, 저는 차 열쇠에 손을 뻗었는데 그곳에 없습니다. 저는 제 자신에게 '누가 내 차 키를 가져갔지? 말하고 그리고 나서 빨리 내가 일하러 운전하여 사무실에 올 때까지 아무도 없었다는 것을 깨닫고 내 마음의 시간을 추적해 심리적인 검토를 해요. 그래서 제가 비난의 섬에서 나오도록 일종의 노크를 해요.

왜냐면 저는 어느 누구도 찾을 수 없는 누군가를 비난하는 것에 대한 연구를 하고 비난할 그 어떤 사람도 찾을 수 없어서 그 노크로 내가 비난 하는 것에서 나와 다음으로 생각한 것은 아무도 내 열쇠를 찾지 않았다는 것이죠. 일하러 아침에 왔을 때 저는 해외 대학에 휴대폰으로 대화를 하고 있었고 날이 다하기 전에 매우 안 좋은 큰 이슈에 대한 일을 하고 있었고요. 아...잠시만, 유리창이 부서져 있고 거기에 나뭇가지가 유리창을 통해 들어와 있었죠. 지난밤 폭풍으로 나뭇가지가 부서져 유리창을 통해 들어와 그런 다음 비가 내리쳐 사무실이 엉망이 되었구요. 그리고 고양이가 들어와 붉은 화분에다가 뭘 했는데 이런 상황에 누구라도 무언가를 할 수 있었고 열쇠를 잃어버릴 수 있었군요.

그래서 우리 마음에서 할 것은 원인과 효과가 만들어낸 것을 찾기 위한 밖으로 활동적인 마음은 그래서 우리가 마음에서 과정을 갖기 위해 철학자들이 우리 삶에서 의미를 부여할 공헌과정이라 부르는 것입니다. 우리는 자율적으로 우리 삶에서 무슨 일이 일어 났는지 부여를 합니다. 그래서 필수적으로 모든 이러한 환경의 이야기들은 제가 차 열쇠를 잃어버리게 되는 원인이 되고 어떠한 누군가 분주함으로 인해 그리고 중요하고 제가 이러한 문제들을 갖고 있음으로 인해 받는 스트레스로 그래서 만일 여러분이 단어의 정당화에 대한 첫 번째 근원을 취한다면 그것은 단지 이러한 문제들을 갖도록 만드는 것입니다.

자, 비난하는 것과 정당화 모두 흥미 있는 주제거리죠. 그것들은 간단한 논리 상자들을 갖고 있어요. 그리고 나서 이러한 사고방식들, 제가 여러분이 깨닫기를 원하는 것은 여러분과 제가 단지 우리에게 유용할 수 있는 한가지 논리만을 갖고 있다는 것과 그 논리는 우리가 원인과 효과의 균등 안에서

효과의 자리에 있다는 것이고 그 원인은 그곳에서 추측하는 바대로, 그 원인은, 맞아요. 우리 밖에서 비난에 놓인 채 또 다른 사람에게 환경들을 대신해서 그 원인들을 정당화시키는 원인이 된 것이죠. 이러한 두 케이스들에서 우리는 힘을 쓸 수가 없어요.

우리는 하나의 효과이고, 그리고 원인은 밖에 있기 때문이에요. 여기에 역시 이러한 각각의 가정들이 있어요. 비난에 놓이는 것, 가정하는 것은 누군가 우리의 사람이 더 나아지도록 바뀌어야 한다는 것이고 가정들에 대한 정당화는 우리의 삶이 환경들이 바뀌기까지 더 나아지지 않는다는 것입니다. 그래서 철학자들은 여러 해 동안 이러한 것들에 대해 이야기합니다. 그것은 단순히 이러한 것들이 그들이 부정하는 정서상태인 것입니다.

우리의 이야기는 단순히 하나의 이야기이고 맞아요 이러한 것들은 아마도 일어나왔죠, 그러나 그것은 단지 유용할만한 설명에 불과해요 그 비난의 가정은 누군가 우리가 그 정당화에 대한 가정 안에서, 여기서 말하는 정당화에 대한 가정이란 변경되어야 할 상황이고 그러므로, 무슨 일이 일어났는지에 대해 우리가 이러한 사고방식으로 얼마나 우리가 열정적으로, 얼마나 현명하게, 얼마나 잘 교육받았는지에 대해 고려함 없이 우리가 이러한 사고방식의 상태에 있을 때 실제적으로 그것에 관해 아무것도 할 힘이 없음을 추측하는 것 말이죠. 그 정당화에 대한 가정 안에서 행복하게 되도록 바꾸어져야 한다는 것입니다.

만일 우리가 우리의 기술들과 이러한 논리상자 사고방식으로부터 얻은 우리의 지성을 동원하여, 우리는 증명할 수 있는 우리의 힘 안에서 어떤 것이든 할 것이고 누군가 바꾸어야 하거나 그 환경들은 우리가 지략적인 행동을 취하기 전에 변화해야 할 우리 안에서 증명할 수 있는 모든 것들을 할 것입니다. 그래서 제가 여러분에게 한가지 정당화 할 첫 번째 것을 드리는 것이구요. 그 첫번째 것이란 저는 몇 년 동안 저의 문화권 컨설팅과 조직화와 그 정당화가 이런 것이란 것을 다루어 오고 있습니다. 그래서 이러한 방법이 여기 이렇게 있는 것입니다. 관리가 되어온 바로 그 방법이고 그 관리방법이 항상 존재할 것이구요 이러한 조직에 속한 문화가 되겠구요, 그런 다음 우리는 그 가정들을 결국에 고수하고 그러므로 여러분이 그것에 관해 아무것도 할 수 없고 여러분이 역시 그것에 대해 고통 실망들을 웃으며 참을 뿐 아니라 여러분이 조절할 수 있는 무언가에 초점을 두게 되겠죠.

그래서 이러한 문제들을 옮겨와 우리가 우리 삶을 사용하는 것에 있어 무엇이 관심이 있는가는 우리가 생각할 때 어떤 것도 할 수 없고 문제가 계속해서 문제가 되고 있다는 것입니다. 그래서 우리는 그것에 대해 좌절하고 우리는 계속해서 불평하고 우리는 계속해서 대처하고 우리는 계속해서 열을 식히려 가야하고 그리고 서로에게 그것에 대해 이야기를 해야 하죠. 그러나 우리의 가정으로 아무것도 그것에 대해 할 수 없고 그래서 우리는 제가 몇 가지 정당화에 대한 Robert Kiyosaki 라는 유명한 저자에 의해 잘 쓰여진 책의 이야기를 좀 드리려고 합니다, 저는 그가 정말 유명해지고 그에 대해 들은 무언가에 대해 이야기하기 오래 전부터 그를 알고 있었고 제가 생각했던 바로는 당시 굉장히 교만했지만 꽤 훌륭했어요.

몇 사람들은 교만해짐과 훌륭함이 동시에 될 수 있겠죠. 그래도 전 배울 것이 있다고 생각해서 훌륭함을 듣는 도중에 그 교만함을 용서했습니다. 그는 이야기합니다. '저는 저의 가장 훌륭한 비즈니스결정을 경제하락시기에 모두 이룬 것입니다.' 그리고 그는 말했습니다. '그것은 제가 특별히

안 좋은 경제상황에 있었기 때문이 아니며 제가 경기순환동향에 반대되는 투자가가 아니었기 때문이지만 경쟁은 이미 가속화되었기 때문입니다.

그가 말하려 하는 것은 '국민들 대부분이 바깥에서 그들 자신을 기업가가, 딜러가, 또는 투자가가 되기를 꿈꾸고 그들은 적시에 그들이 성공할 것을 찾아 높이 날아오르기를 바라고 그 경제가 하락할 때 그들이 액션을 취하기 전에 다시 회전해 돌아올 무언가를 기다려야 한다는 것을 추측합니다. 여러분은 아직 경제가 안 좋을 때 돈을 쓰고 계시죠. 그 의미는 현금흐름이 거기에, 현금의 줄기가 거기에 있다는 뜻입니다. 제 직업은 이러한 하나 또는 여럿이 되는 현금 흐름들을 찾고 저의 호주머니를 열어 그 흐름들을 모으고 높이 점프하는 것입니다. 안 좋은 시기에 하기 좋은 일 이에요. 왜냐면 대부분 저의 경쟁자들은 그들이 좋은 시간에 성공하기 위해 기다려야 한다고 정당화 하고 있으니까요.

자 우리 생각해보아요. 다른 이야기는 저나, 부모에게 요구를 받는 것 때문에 어려움을 갖고 있는 저의 십대청소년 아들이 가진 문제를 이야기하려 해요. 저는 그 아이가 여름학기에 일을 하기를 원했지만 그 아이는 여름 아르바이트를 원치 않았어요. 처음엔 그 아이가 부모를 비난하더군요. 우리는 기꺼이 그것을 감수했어요. '그래 너 이야기를 충분히 들었고 고맙다. 그럼 그것에 대해 무엇을 할 생각이니' 그 아이는 주제에서 벗어나고 정당화했어요. 그 아이는 '아빠 저는 아빠가 이런 작은 마을에 16살된 소년을 쓸만한 직장이 없다는 것을 증명할 수 있어요.

그리고 보세요 여기 이 종이들, 맞아요. 동네 맥도널드, 동네 식료품점은 18살이 되어야 해요. 저는 18살이 아니잖아요, 그렇죠? 그래서 부모님과 저는 명백히 느끼다시피 이런 작은 마을에 단지 2000가구가 살고 있는 거 아실 거예요.' 만일 우리가 마을로 가서 문들을 두드리기 시작하고 강하고, 똑똑한 16살의 책임감 있는 소년이 일하기를 원한다고 한다면 우리는 아마도 그가 고용되기 전에 다섯이나 되는 문을 노크할 필요가 없을지도 모릅니다.

그래서 제가 우스갯거리로 제 아들에 대해 말하려고 하는 것이 아니고 그는 인간이고 인간의 마음이 우리가 문제들을 가질 때 비난과 정당화에 대한 메커니즘으로 들어가는 것을 이야기하는 것입니다. 제가 여러분에게 우리가 이러한 사고방식에 있을 때를 여러분에게 이야기를 보여주는 것은 마치 매우 아직 그냥 사고방식이 만일 우리가 그러한 사고방식을 벗어나 앞으로 더욱 '지략적인 사고방식으로 전진 한다면'에 대한 의미인 것입니다 그래서 우리가 정당화하기를 멈출 때 풀리지 않던 문제가 어떻게 될지 다음 일이 일어날 것을 우리 자신들에게서 돌아보게 되는 것이고 우리는 내재화를 시작하고, 저는 이것을 수치심이라고 합니다. 거기서 역시 열등감 또는 자기동정, 자기 혐오가 생겨날 수 있는 것입니다.

여기서 무슨 일이 있었든 우리는 누군가를 우리 문제들을 위해 비난할 수 없습니다. 우리는 정당화하지 말 것을 결정해야 하고 환경에 대한 이야기를 만들어내야 하고 그것이 마치 우리의 마음에서 일정하게 반복되는 많은 어떤 것일 수도 있고 원인과 효과해법을 찾기 위한 것일 수도 있고 또는 답변일 수도 있습니다. 그리고 우리는 밖으로 비난을 놓는 것을 거절해야 합니다. 우리는 정당화를 갖고 밖으로 혼란을 겪는 것을 거절해 왔습니다. 이것은 마치 작은 컴퓨터 프로그램이 여러분이 밖으로 변수들을 두 번 시도한 후에 허가하는 것과 같은 것입니다.

그런 다음 변수들을 닫고 안으로 들어가서 과연 이것이 우리가 효과적인 자리에 단지 서있는 게 아니라는 것을 깨닫는 것입니다. 그러나 저는 역시 이러한 원인의 자리에 서 있습니다. 저는 이것을 저에게 임하고 저는 허수아비가 되고 얼간이가 되고 더러 바보가 되고 영원히 배우고 누군가 총을 갖고 저를 쏠 것입니다. 깜짝 놀라 삼켜버리겠죠. 그래서 저는 여러분께 부탁이 있어요. 저는 여러분이 이러한 정서적 언어에 대해 알기를 원해요. 여러분이 스스로의 이야기를 하고 답변 역시 여러분이 하는 거죠. 그리고 저는 여러분이 저의 연구가 보여준 것이 이러한 과정이 우리 모두 안에 있기 때문에 우리마음 모두 하나의 방법에 두 가지가 얽혀 있다는 것이죠.

우리의 문제들을 위한 진실된 주인의식뿐만 아니라 제가 여러분에게 보여드리는 이 과정이 얼마나 우리가 무언가 잘못된 것을 향할 때 반응하여 생각하는지 과정에서 그것을 수렴하는 가를요. 그리고 때때로 우리가 우리의 방법으로 일하는 데 과정을 통해 지략적인 사고방식에 다달아 문제를 진실되게 해결할 것, 진실된 행동을 취하고 진실되게 도전을 극복하며 진실되게 결과를, 진실되게 원하는 성공과 행복을 갖는 것을 아는 데 이르는 것입니다. 그러나 이것은 이러한 쓰레기 같은 곤경에 빠짐으로서, 교묘한 기술들 안에서, 이러한 짜임새를 갖는 일종의 공사에 의해 시작하게 되죠.

자 그럼 수치심 정서는 어떤 결과를 낳게 될까요, 우리가 지금 보는 원인과 효과에 관한 논리는 이러한 가정이 어떤 결과를 낳는가에 대해 우리로 하여금 벌어진 일에 대해 책임을 갖게 합니다. 단지 비난을 받고 정당화하는 것처럼 말이죠. 거기엔 활동적인 가정들이 우리에게 문제를 진실로 해결해나가지 못하게 하고 내가 부족한 부분을 채우려는 것을 수치심안에서 이러한 가정들이 '부족한 상태' 계속 있게 만듭니다. 나는 어떤 자원들이 부족하고 능력이 부족하고, 경험이 부족하고 내가 자주 우리가 우리 안의 문제들을 가지 있다고 느끼는 가는 우리가 기회를 도전하거나 목적을 갖거나 또는 그 무엇이든 추구할만한 첫 번째 장소에 충분히 있지 못하기 때문입니다. 우리가 이러한 상황에 있기 위해 우리자신이 정말 스스로 채찍질하면서 반복적으로 얻어낼 수 있는 장소이기도 합니다.

진실은 여러분이 모든 방법들을 듣고 시작할 때 여러분이 문제를 충분히 해결할 수 없고 모든 것들에 대해 여러분 주변에서 여러분이 갖지 못한 그리고 엄청난 리스트들을 끊임없이 만들어 나갈 수 있을 때입니다. 그래서 여러분이 일반적으로 갖는 생각들을 살펴보면 '나는 좋은 대학에 갈수 없고, 학위를 받을 수 없고, 졸업 후에 학위를 받을 수 없고 올바른 상사를 만나기 어렵고 잘못된 팀을 만나고 원치 않는 성을 갖고 태어나고 키가 충분히 크지 않고 나는 원하는 머리카락 색을 갖지 못했고 나는 결혼에 실패했고' 등등 여러분이 알다시피요. 얼마나 이러한 것들에 우리가 문제들을 안고 스스로를 채찍질해야 할까요. 더 나아가서 우리가 실제적인 우리마음의 자원으로부터 그것에 대해 무언가를 해야 됨에서 해방되는 것을 말입니다.

자 왜 다른 컬러로 수치심이라는 단어가 있는 걸까요? 우리의 연구가 예상을 벗어나거나 또는 사회가 여러분에게 말하는 책임에 거하는 것에 대한 도전에서 시작하기 때문입니다. 사회는 우리에게 만일 실수를 만들어내는 것에 대해 채찍질한다면 여러분은 책임감을 갖고 있는 것이라고 우리에게 이야기합니다. 저의 연구는 사실 전혀 그렇게 말하고 있지 않습니다. 수치심은 책임과 같은 것이 아닙니다.

책임감은 응답을 하려는 능력이고 책임감은 선택을 하는 능력이며 여러분 자신이 전진하여 주인의식을 갖도록 만드는 자원적 도전이고 문제가 점점 커지는 것에 대해 바로잡으려 배우기 위한 것입니다. 우리는 수치심안에서 그것들을 하지 않습니다. 수치심안에서 우리자신을 채찍질하고 우리를 동정하게 되는 것입니다. 그렇지만 오늘날의 전문성이란 여러분과 제가 우리가 사회에서 살면서 우리자신을 더욱 훈련시켜 강화하고 그래서 이러한 큰 이슈들을 여러분이 이러한 프로세스를 거쳐 여러분 자신이 스스로를 다잡아 발전시키는 정서적 상태에 도전하는 것입니다.

저는 이것들이 제 앞에서 내가 새로운 선택들과 옵션들을 만들어내는 것을 알고 있습니다. 저는 그러한 것에서 자유함을 느끼고 더욱 자신을 강화하고 하지만 그것이 아닌 내가 그 사고방식을 벗어나기까진 그것에 다다를 수 없다는 것을 알고 있습니다. 이러한 수치심의 논리는 이렇습니다. ; 여러분이 완벽한 지식을 갖고 태어난 것이 아니고 여러분이 죽음에 이르는 그래서 우리가 삶에서 도전과 실수를 통해 배우는 방법입니다. 그래서 우리는 읽고 수업을 받고 다른 여러 가지 방법들을 배우지만 가장 큰 방법은 우리가 도전과 실수와 수정, 재도전 등을 계속 반복해 나가면서 배우는 것입니다.

만일 그것이 사실이라면, 무엇이 가능성이고 일어날 수 있는 확률인지 여러분은 과거에 여러분 삶의 행동을 통해 알아볼 수 있을 것입니다. 10 분전, 10 일 전, 10 년 전 그리고 오늘날 여러분 뇌리에서 나와 회상하여 오늘날 여러분이 바라는 과거에 결정한 것들, 오늘날 여러분이 바라는 이미 알고 있고 그런 다음 무엇을 현재 알아야 하는지에 대한 것들 말입니다. 좋아요... 일어날 수 있는 확률이란 100 퍼센트입니다. 그리고 무엇이 가장 빈번한가요? 다른 말로 얼마나 자주 일어났고 얼마나 자주 끊임없이 이어지고 반복적인가요? 그래서 이러한 진실한 질문은 얼마나 오래 동안 여러분이 인간으로서 인간이 항상 더 배우고 터부 하는 것에 여러분 스스로를 훈련할 가치가 있는가 입니다.

그것은 인간이 과거에 만들어놓는 과거로 되돌아갈 수 없고 과거를 바꿀 수 있는 임의의 결정들은 항상 첫 번째가 될 수 없습니다. 여러분 모두 할 수 있는 얼마나 빠르게 내가 수업을 받고 나의 핵심적인 원칙들을 읽고 나의 핵심적인 가치들과 나의 믿음들과 통일성을 강화하고 나의 진위성과 앞으로 전진할 수 있도록 사용하고 내가 만든 결정에 대해 나 자신을 용서하고 그런 다음 이러한 행동들을 위해 내가 과거를 취하는 것입니다. 그것은 수치심의 논리이고 어떻게 여러분 스스로가 이러한 섬에서 벗어나게 되는 것인가 입니다.

여러분이 수치심이라는 정신세계에서 벗어나 날 때 피곤해진다는 것을 저는 알고 있습니다. 하지만 우리의 책임성(responsibility)의 과정연구는 우리가 안착하는 다른 정신적 상태에서 보여줍니다. 자원적인 사고방식은 전혀 아니고 이것은 전문성을 위한 큰 사고방식입니다. 그리고 우리는 그것을 의무라고 이야기하고 의무에 대한 사고방식이란 우리가 원하지 않는 것을 갖는 사고방식에 속합니다. 저는 원하지 않는 것을 할 무언가를 갖고 있고 내가 되고 싶지 않은 무언가가 되어야 하고 내가 하고 싶지 않은 무언가를 해야 할 때가 있습니다.

그것은 덧에 걸린 느낌의 사고방식이 될 수 있고 순차적으로 또는 약속으로 또는 의무로 더 이상 원하지 않지만 한번 정도는 여러분은 급료가 좋은 직업을 가지는 것과 같이 A 라는 경험을 선택하여 무언가를 갖기 위해 이러한 패턴으로 덧에 걸린 느낌으로 수행해왔을 것입니다. 그러나 그것은 며칠

또는 지루함과 여러분이 원치 않는 가치 없는 미팅을 갖고 좋은 급료와 같은 것들을 잃을 필요 없이 지루한 미팅에서 어떻게 벗어날 것인가 알지 못하는 것 과 같은 B 라는 경험이 뒤따릅니다.

그러므로 의무에 관한 것은 사람들이 이야기 할 때 웃기는 일입니다. " 사람들이 일하는 것을 보여주는 것이 잘못된 일인가와 의무 밖의 일이라는 것, 그것이 우리가 옳게 일하는 방법인 것입니다. 그것이 책임성(accountability)이고 권위와 계층에 관한 모든 것입니다." 그것이 약속에 관한 모든 것이기도 합니다.' 그리고 저는 '그것이 무엇이 잘못되었든 실제적으로 선천적인 인간의 잘 사로잡혀 있는 사고방식이며 그러나 이것을 고려해야 합니다. 의무에 관한 사고방식에서 성과 수준은 거의 적절하게 통과되기는 극히 어렵다는 것입니다.

여러분이 의무의 사고방식에 있을 때 여러분의 동기는 필수적으로 최소한의 결과물을 가지고 함정에서 살아남기 위한 것입니다. 그래서 내가 조직을 위해 일하고자 하는 것은 값비싼 개인적인, 그리고 고 수입의 사람들과 가능한 지략적으로 되길 원하는 바는, 우리가 무엇을 원하는 가에 대해 그들에게 책임성 (accountability) 또는 지략적인 정서상태를 움직여주길 바란다는 것입니다. 사회에서 밝혀진 바가 여러분과 제게 가르치는 것은 만일 우리가 우리자신을 실수와 우리가 가정하는 일들을 만들어내 스스로를 채찍질한다면 비록 우리가 책임감 있는 사람들로 있는 것을 좋아하지 않아도 말이죠.

의무에 대해 제 연구가 주장하는 바가 책임성(accountability)의 정서상태가 전혀 아니란 것이고, 함정에 빠진 느낌의 정서상태와 실제적으로 그런 정서상태로의 책임감은 여러분이 자유함(accountability)을 느끼고 힘을 갖고 선택을 하는 느낌을 얻고 지략적임과 충만함을 느끼며 여러분이 여러분 스스로를 위해 그 순간에 전진해 움직이기 위한 것을 아는 것, 여러분이 자신감 있고 높은 존중감과 의무를 갖고 그냥 뒷에 걸려 있지 않는 것입니다.

단지 여러분의 성과가 극히 통과하기 부적절할 뿐 아니라 여러분이 원하지 않는 것을 계속 견딤으로 인해 억울함을 갖는 것이고 여러분이 생각하는 뒷에 걸리게 한 누구든지 그를 향해 분개함을 갖기를 참고 참고 또 참는 것입니다. 그래서 우리는 회사에서 그것에 대해 욕을 합니다. 우리가 팀에서, 배우자에게서 그리고 그들에게 그렇게 분개하게 한 모든 것을 향해 억울함을 느끼는 것이구요. 저는 지략적으로 여러분이 이렇게 있기를 만들 것입니다.

여러분이 만일 여러분 마음에서 곱씹는 분개함의 바이러스가 자라 차오른다면 여러분의 지성과 마음에서 발동하는 힘과 그리고 그런 이유로 만일 여러분이 의무에 대한 무언가를 가지고 방황한다면 저는 여러분에게 이러한 질문들을 하도록 할 것입니다. 이렇게 말하고자 합니다. 여러분은 정말 가야 할 바보 같고 지루한 미팅이 있군요, 정말 꼼직한 서류업무가 있군요, 여러분이 해야 할 활기가 없는 서류업무가 있군요, 여러분은 그러한 무언가를 제외하고 이루기는 어렵습니까?

여러분은 하셔야 될 게 있어요. 여러분이 교회나 학교 또는 커뮤니티 등에 참여할 어린이 이벤트가 있다면 여러분은 동료에게 말할 것입니다. 나는 일과 후에 정말 차가운 음료를 마시고 싶지만 내가 꼭 가야 할 아이 일이 있어요. '해야 하는, 해야 하는, 해야 하는, 해야 하는' 이러한 의무적인

100 마디, 1000 마디의 우리의 언어를 들어보세요. 명석하고 활동적이고 우리 인생에서 살고 일하고 있는, 그러한 것들에 덧붙여 걸린 듯한 느낌의 전문적인 사람들이죠.

그리고 그들은 그것을 제거해야 된다는 것을 모르고 있어요. 만일 여러분이 이러한 많은 '해야 하는'이라는 단어를 많이 사용한다는 것을 인식한다면 한가지 '해야 하는'이라는 말과 야합된 것을 중지하기 위해 제거할 한가지 방법이 있어요. 첫 번째는 만일 여러분이 이러한 좋은 사람이라는 것, 여러분이 하려고 하는 것을 하고 있다면 첫 번째로 해야 할 것은 중요하지 않은 관념에서 여러분이 사온 것들에 대해 깨닫는 것이에요. 저 자신을 좀 더 용서하고 두 번째로는 '해야 하는'이라고 말하는 것을 깨닫는 것이 한 가지 방법입니다.

그리고 만일 여러분이 내가 현재 그 비난 받을 바보 같은 모임에 참석하려 하고 사실에 직면하려 한다고 말하기 시작한다면 얼마나 내가 그 상황을 변화할 수 있는가에 대한 방법도 바라보도록 만드는 거죠. 내가 그 회의에 갈 수 없고 얼마나 더 많은 책임을 삶에서 감당하고 내가 내 시간을 가치 있는 것에 더 사용하기 위해서 말이에요. 그 가정이 '해야 하는'이고, 그 가정은 선택이 없기 때문이에요. 여러분이 가정을 할 때 여기에 여러분이 할 수 있는 것이 아무것도 없는 추측에 머물러 있는 것이죠. 그래서 지난 시험에서 저는 때때로 사람들에게 질문한 것은 얼마나 우리들중 다수가 휴일을 반납하고 모든 사람으로부터 많은 신음소리를 듣냐는 거죠.

그래서 책임감(reponsibility)은 단순한 정서상태임이 밝혀졌습니다. 여러분이 여러분의 삶 주변과 도전들 매시간 성장을 이룰 때마다 전문적인 성장에서, 매번 성장이 여러분이 정서상태를 확장시켜 성장해온 때마다, 의식이 확장되고 무의식이 확장되고 진실을 배우고 또는 여러분이 어떤 거짓말 또는, 진실로 들어가길 지연하는 잘못된 추측 등을 여러분이 여러분 삶에서 많은 시간들을 할애하여 도달한 정서상태를 말합니다. 이러한 책임감의 마음에 도달하는 것은 여러분이 조절할 수 있게 또는 문제나 상황들을 극복하고 남은 인생에서 다루어지지 않도록 하기 위함인 것입니다. 여러분의 남은 삶이 그들보다 더 크기 때문입니다. 여러분이 비난의 정서상태, 정당화, 수치심 또는 여러분의 문제들에 대한 의무, 가정한 문제들이 여러분보다 더 크고 여러분은 그것에 반하여 힘이 없으므로 인해 문제들은 비롯됩니다.

내가 여러분에게 말하는 것은 여러분이 비난하기를 거절할 때, 여러분이 정당화하기를 거절할 때, 여러분이 여러 자신을 수치심에 채찍질하기를 거절하고 의무감에 사로잡히길 거절하고, 여러분 마음이 실제적으로 의도한 것들을 어떤 방법을 통해 더 많이 바라보며 새로운 해결책을 찾기를 바라고 여러분의 삶과 일들을 여러분이 행하도록 허락하는 것이고 막대한 적극적인 행동을 앞으로 취하고 상황에 일련의 반응을 하여 앞으로 전진하는 것입니다.

그래서 여러분이 여기서 보아야 할 것은 책임감(responsibility)의 과정인 것입니다. 그리고 그것에 더 많은 역할들이 있습니다. 중단은 우리가 정신적으로도 와해되고 계약이 파기될 때 생깁니다. 그래서 계약은 업무에서의 거대한 이슈이고 우리는 얼마나 문제들을 풀어나갈 지 알지 못하기 때문에 중단하게 되며 거기엔 정말 많은 고통과 근심과 의무와 부끄러움들이 있고 우리는 그 안 좋은 감정에서 벗어나기를 원합니다. 그래서 우리는 시도하고 확인하지만 정말로 문제를 풀어내지 못했습니다.

우리가 단지 머리를 잠시 거부한 것은 단지 많은 문제들과 함께 하루를 보낼 수 있다는 것을 생각한 이전인 것입니다. 그래서 이러한 책임감(responsibility) 과정에서 밝혀진 것은 25년이 지난 연구과정에서 여러분이 더욱 더 여러분 자신에게 스스로 매긴 신용보다 더 힘이 있다는 것입니다. 여러분이 욕을 먹거나 정당화하고 부끄러움과 의무적인 사고방식에 있을 그 바깥에 속해 있는 때였기 때문에 스스로를 그렇게 비하한 것입니다. 다른 이들이 여러분의 행복을 책임지는 환경과 그 진실은 그저 여러분 안의 사고방식에 있다는 것입니다.

여러분이 안에 있고 책임감(responsibility)을 졸업할 때, 여러분이 원하는 미래를 현실을 위해 새로운 것을 창조할 것 수 있는 것들이 있을 때 깨닫습니다. 그래서 이러한 책임(responsibility)의 과정은 우리에게 얼마나 더 이상 책임감(responsibility)을 갖는지 우리가 어떻게 피하고 부정하고 저항하고 방어하는지 이 차트의 가장 아래서부터 어떻게 우리가 받아들이고 성장하고 도전하고 배우고 책임감(responsibility)을 갖게 되는지 차트의 최상위까지 굳이 말로 설명할 필요가 없다는 것을 보여주고 있습니다.

아래 라인에서 책임(responsibility)은 짐처럼 느낍니다. 위에서의 책임감(responsibility)은 자유와 여러분이 깨닫는 것이 얼마나 여러분 스스로가 아래에서 위의 라인까지 얻을 수 있는가를 깨닫게 해줍니다. 그러므로 이것은 우리의 선천적인 정신과 의사소통관계과정에서 성공 뒤의 사회적 프로세스, 리더쉽, 팀웍, 문제해결, 학습과 문화에의 도전 또는 그러한 것들의 결핍으로 인해 중요해지는 것입니다. 다른 말로 여러분이 여러분 스스로를 매우 오랜 시간 동안 집중하고 또한 학습하고 빠르게 풀어나갈 수 있다는 것입니다. 만일 여러분이 원하는 바가 이러한 책임감(responsibility) 과정에서 무료 pdf를 다운로드할 수 있고 여기 풀 컬러의 포스터를 가능한 많이 프린트하기를 원하는 것, 그것이 이러한 배경의 학습 포인트이자 가르치는 핵심이고, 제가 무료자료들을 제공하고 그들 중의 하나를 여러분이 보도록 권유하는 것입니다.

지금 대부분의 사람들은 그들이 이러한 그들의 마음이 향하는 책임감(responsibility)에 관한 연구를 이해하려 할 때 "네, 저는 똑똑해요, 밝고 열정이 있어요" 라고 스스로 말하곤 합니다. 저는 열망하고 꿈을 꾸는 데에 더 많은 만족감을 얻기를 원합니다. 저는 더 많은 효과를 얻기를 바라고 그것을 위해 무엇을 해야 할지를 알고 싶어합니다. 만일 일이 잘못되었을 때 이러한 마음의 방법으로 일하고 그리고 그 방법으로 사람들의 마음들이 역시 우리가 일하는 가운데 임하게 됩니다.

만일 일이 잘못되어 이러한 것들이 매우 활동적으로 우리 맘에 자리하게 된다면 우리는 그것에 대해 무엇을 해야 할까요? 그리고 저는 세가지 열쇠를 책임감에 담아두길 원합니다. 이러한 세가지 열쇠는 여러분을 위해 책임감(responsibility)을 단지 않는 것이고 여러분에게 있는 책임감(responsibility)의 과정을 담아버리지 않는 것이고 여러분이 그것을 완벽하게 소화하기 위한 노력을 시작하도록 하고 더 많은 강력한 힘과 해방됨, 그리고 더 많은 자율성을 갖는 것입니다.

그 첫 열쇠는 의도입니다. 그 의도에 관한 연구는 자유의지에 대한 것이고 선택에 관한 연구이고 열정과 동기에 관한 연구입니다. 이러한 생각은 모든 인간이 원하는 것입니다. 우리는 원하는 것들이 있고 꿈이 있으며 열망이 있고 목표와 열정이 있습니다. 우리는 방향성을 갖고 경험하기를 원합니다.

일반적으로 이것을 자유의지라 부르고 얼마나 우리가 자유의지를 갖고 좋은 일을 하는가에 따라 논쟁거리가 생깁니다. 몇 종교들은 그것을 옳지 않은 것으로 여기고 여러 과학자들이 말하기를 우리는 선택할 수 없다 우리는 전적으로 우리의 환경에 대한 응답 하의 조건에 있다고 말하기도 합니다. 이러한 연구는 여러분과 내가 매우 분명한 의도를 갖도록 제안합니다.

여러분이 음악가가 되기를 원할 때 누군가 어부가 되기를 원할 때 중요한 것은, 그러한 것들이 우리 안에서 우리자신만이 갖는 유일하고 차별됨을 표현하도록 하며 우리는 다른 꿈들과 열망들을 갖습니다. 그래서 이것이 거대한 우리 마음의 연구이면서 여기에 책임이 결부되어 있다는 것입니다. 인간이 삶을, 비즈니스 결과물들을 창조하는 것은 원하는 의도를 갖고 시작합니다. 전략은 하나의 의도가 되고 목표도, 목적도, 프로젝트 역시 하나의 의도라고 볼 수 있고 임무도 그렇습니다. 그래서 우리가 자연스런 힘들을 어떤 결과를 생산하기 위해 주입하길 원하게 됩니다. 그러한 효과적인 의도는 여러분이 만들려고 하는 근육과 같아서 그 의도에 의도를 더해 여기서 시작하게 됩니다.

그렇지만 여러분이 창조하는 더욱 깊이 있는 의무와 여러분 삶에서 만들려는 원칙들은 다음과 같이 이야기합니다. 내가 책임감(responsibility)의 과정에서는 가장 높은 곳에 향하기를 원하고 모든 불쾌함, 짜증, 스트레스, 내 삶의 복잡함 등에 이르는 모든 문제 주변에 있어 책임(responsibility)을 갖기를 바랍니다. 저는 비난을 받거나 판단 하에 있거나 또는 부끄러움을 타거나 또는 의무에 갇혀 있고 싶지 않고 또한 무엇이든 중단되고 싶지 않습니다. 나는 어떤 곳에 도달하기를 원합니다, 그곳으로부터 제가 소스들을 얻을 수 있고 도전들을 극복하고 자라게 할 수 있으며 그것이 첫 번째 의도 이길 말이죠. 그리고 여러분이 그러한 의도를 매일같이 훈련하기를 원하고 매일같이 잘못에 대해 역정을 내거나 많은 양의 능력들을 훈련하기를 원하는 것입니다, 왜냐하면 그곳에 우리 주변의 많은 것들이 존재하기 때문입니다.

두 번째 키는 "인식"에 관한 것이고 그 "인식"의 키는 의도된 열쇠와 같아 마음에 대한 연구이고, 의식적이고 현존하는 모든 종류의 것을 담고 있습니다. 그러나 매우 단순한 "인식", 우리가 여기서 발전시키고자 하는 것은 우리가 책임감(responsibility) 프로세스차트에서 의 단순한 "인식"은 우리의 마음에서 잘못될 수가 있습니다. 그래서 저는 내가 다른 이들로 부터 안 좋은 이야기를 듣게 될 때 더욱 더 깨달기를 바랍니다.

만일 내가 그것을 깨달을 수 있다면 나는 나 자신을 다잡고 그러한 이전의 사고방식에서 분리될 수 있을 것입니다. 나는 더욱 공정성의 "인식", 부끄러움에 대한 "인식", 그리고 내가 어떤 덧에 걸렸을 때 더욱 많은 "인식"들을 갖기를, 내가 어떤 것을 선택하고 책임감을 가지고 그러한 마음상태에서 분리될 수 있도록 하는 그러한 깨달음들이 있기를 원합니다.

그리고 의도, 인식 외에 세 번째 열쇠는 직면입니다. 단순히 저는 다른 사람들과의 대면이나 부정적인 상태로 있거나 단순한 직면을 의미하는 것은 아닙니다. 이 단어는 매우 명백하게 선택되었습니다. 이것은 직면을 위한 모든 직면 방법을 말하는 것입니다. 그리고 대면능력을 의미합니다. 그래서 그것은 인간이 어떤 것에 대면할 때 매우 약할 수 있음을, 우리가 이해 못하고 우리가 그것에 대해 불확실하다는 것을 판명해 주는 것입니다. 우리는 두려워하거나 의심하거나 혼란스러워하기도

합니다. 우리는 역시 매우 강하고 책임감(responsibility)에 관한 열쇠 중 하나를 실제적인 열정 위에 여러분을 그대로 두기를, 고통을 느끼고 이러한 액션을 취하기를 꺼려한다는 것입니다.

그곳에서 우주공간을 배우고 그것이 당신의 마음이 스스로 탐지하기 시작하고 확장된 이해와 인지 가능한 프레임들을 찾아낼 수 있기 때문입니다. 그래서 마치 연결된 열쇠의 한 종류로 직면의 열쇠로서 그러나 얼마나 다른 사람들에 대해 이야기하는 지 생각하고 우리는 그것에 대해 그들이 책임감(responsibility)에 이르지 못했다고 생각합니다.

들어보세요. 우리는 보통 그들이 실제로 대면하기 위해 그들이 그들 자신의 문제들을 직면해야 하고 진실에 직면해야 하고 무슨 일이 일어났는지 대면하고 그들의 불안정성과 일어난 일에 대해 향하는 바를 얻으려 해야 합니다. 그래서 저는 가볍게 여러분에게 이것을 추천하고 싶진 않습니다. 이것은 책임감(responsibility)에 있어 매우 강력한 열쇠입니다. 무엇을 말하는 가는 직면이 우리가 얼마나 우리자신에게 있어 부정하고 새로이 이러한 다른 역할과 실제적인 학습을 얻을 수 있느냐에 대한 것입니다.

그래서 이러한 열쇠들이 반복적이고 점진적이며 그들이 그렇게 빠르게 변화되는 세상에서 힘있는 이유입니다. 책임(responsibility)은 더 이상 저의 성향이 될 수 없음이 드러났습니다. 네 분명 사회는 저에게 책임감 강한 사람이라는 별명을 주었고 제가 제 코 속을 깨끗이 청소하는 것과 같이 트러블 없는 상태로 놓여 있기를 원하는 것입니다.

저는 훌륭한 교육을 받았고 좋은 가족의 일원이며 좋은 부모이고 사회에 기여하고 삶에 대한 이유를 만들어 내고 있습니다. 그것이 저를 인용할만한 책임감 있는 사람으로 만듭니다. 그렇지만 저는 이러한 것들이 내 마음이 그 라인에 일치하지 않게 갈 때 항상 잘못되어간다는 것을 압니다. 그래서 저에게는 책임감(responsibility)이 더 이상 내가 아니고 책임감(responsibility)은 훈련하고 또 하루 종일 훈련해야 하는 것입니다. 매일 같이 잘못을 훈련하면 잘못되는 것입니다. 나 자신에게 이것에 무엇을 원하는지를 스스로 질문해야 하고 내가 이것에 관해 주인의식을 갖기 위해 이러한 책임감(responsibility)의 과정 중에 있는 것입니다.

무엇이 진행되는가는 "인식"이고 그러한 다음 직면이 이루어집니다. 저에게 있어 거기에 볼 것이 무엇인지는 농담이 아닙니다. 저에게 있어 배울 것이 무엇인지 직면할 것이 무엇인지 등 이러한 일들이 내가 성장하도록 돕는 것입니다. 그리고 이해하기 위함이고 이러한 열쇠들을 계속해서 매일같이 제공하게 되는 것입니다.

그러므로 다시 검토해 봅시다. 제가 여러분에게 일반적이지 않은 힘있는 연구를 드렸죠. 모든 지도자들과 성공적인 권위자, 소크라테스는 우리에게 100 퍼센트의 책임은 어떤 노력에서든 성공하기 위한 열쇠이고 그 이유는 우리가 오직 그것을 할 때, 우리가 우리자신이 모든 핑계들, 잘라내고 본뜨는 등으로부터 벗어나, 대신 스스로를 밖으로 성장케 하는 우리만의 것을 얻고, 그리고 우리가 그 일들을 할 때, 우리는 배우고 계속 배워 성장하고 어떤 분야에서든 능력을 발휘하게 되는 것입니다.

그래서 저는 여러분에게 어플리케이션을 위한 툴들을 드린 것이 아닙니다. 저는 여러분이 있는 그대로 문제를 해결하기를 바랍니다. 팀웍, 리더십, 변화 등, 어플리케이션에 대해 배우는 것보다 여러분에게 바라는 바입니다. 제가 강조하고 싶은 것은 우리가 조직에 집중할 때 책임감(accountability)은 책임감(responsibility)와 같지 않다는 것입니다. 책임감(accountability)는 신뢰할 만한 위협요소에 기반하고 책임감(responsibility)은 믿을만한 신뢰와 의무에 기반합니다. 책임감(accountability)는 두려움에 기반하고 책임감(responsibility)은 확장성에 기반합니다. 이것은 공유된 주인의식이며 서로를 다독이며 더 나은 목표를 얻기 위한 것이라 할 수 있습니다.

책임감(accountability)은 외부적인 동기를 기반으로 합니다. 당근과 채찍 같은 것이죠. 공유된 책임감(responsibility)은 목적과 자율성, 그리고 지배력과 같은 우월한 내부적인 동기를 갖고 있습니다. 수직적으로 책임감은(accountability) 결정적이며 1 차원적이고 순차적입니다. 우리는 복잡함 속에서 이러한 많은 일들을 찾아낼 수 있습니다. 상호 연결된 세계에서 책임감(responsibility)은 적응적이고 실험의 근거를 가지고 있습니다.

비록 전체 의도의 아이디어가 아닐지언정 인식과 직면은 목적을 갖고, 언급 또는 지속적인 확인을 하게 합니다. 시도하고 실험하고 배우고 가치를 확장하는 등 우리는 이러한 방법으로 더해나갈 수 있습니다. 그래서 우리가 배우는 것은 책임성(accountability)에 초점을 두고 있을 때입니다. 그리고 우리가 이해하고 포커스를 둔 사실에 입각한 책임감(responsibility)보다 더 많이 책임성(accountability)에 스트레스를 주고 우리는 사람들이 불행하다고 느끼고 낮은 성과를 갖는 팀을 갖습니다.

우리가 얼마나 개인적인 책임성이 실제로 일하는지를 이해할 때 그리고 우리가 초점을 갖고 책임감에 대한 훈련을 갖고 사고방식과 팀과 환경들을 창조해 나갈 수 있습니다. 우리가 그렇게 할 때 더욱 우리는 책임성(accountability)에 초점을 맞추게 되고 그리고 우리는 더 많은 행복한 사람들과 놀랄만한 성과를 낼 수 있을 것이고 그것이 의미하는 바는 현재든 미래든 힘있는 조직에서 관계와 심적 역학이 구조와 프로세스의 메커니즘보다 더욱 중요해지게 됩니다. 비록 우리가 구조와 프로세스에 집중하지 못한다 해도 말이죠. 그것들이 의미하는 것은 단지 유동적인 프로세스를 의미하는 것이 아니라 내가 이 문화와 팀과 유동적인 행동들과 훈련 원칙들, 이러한 것들을 만들어낸다는 것입니다.

책임감(responsibility)은 책임성(accountability)을 만들어 냅니다. 우리가 조직에서 개인적인 책임감(responsibility)의 수준이 높지 않을 때 이것이 의미하는 바는 우리가 시도하고 더 많은 복잡한 책임감(accountabilities)들을 확인할 장소에서, 시스템에서 지니고 있지 않으며 또는 이러한 것들을 조절하는 것을 얻을 것이나 이것은 단지 책임성(accountability)의 사고방식을 갖고 사람들과 일하는 것을 선택할 때 가벼운 책임성(accountability)의 시스템도 무난하게 일하게 될 것입니다.

그래서 우리가 배워온 것은 책임감(responsibility)훈련이 책임성(accountability)훈련들을 만들어낸다는 것입니다. 비록 우리가 관리의 첫 번째 툴로서 책임성(accountability)을 필요로 하는 데도 불구하고 책임감(responsibility)을 완벽히 습득 함으로서 완벽한 책임성(accountability)으로 이끄는 것입니다. 그래서 그 리더십 선물은 우리가 자연적으로 경험에 바탕을 둔 사고방식인 것이며

만일 여러분이 그 일반적인 사이클을 인식하여 재빠르게 그 안으로 들어가 가장 상위와 중간 프레임을 확인하게 되면 이것이 그 스크럼 프레임 워크이 되고 가장 하단이 책임감(responsibility)에 대한 프레임 워크이 되어 우리가 그것을 두고 사용하게 된다면 자연적인 경험 사고방식이 되는 것이고 실제로 여러분과 문제들이 역시 일치한다면 여러분의 남은 삶을 통해 일하거나 여러분은 그것들을 더욱 성장하게 할 수 있을 것입니다.

성장한다는 것은 결과를 더 빠르게 만들어낸다는 것입니다. 그래서 여기 다음 단계에 여러분을 위해 우리가 이 웨비나를 마치면서 첫 번째로서 만일 그 책임감(responsibility) 프로세스가 현실적인 것을 결정하고, 여러분이 그것을 여러분 스스로 시도하는 방법 등으로 소개하는 것입니다 케라에게 돌려드릴려고 합니다. 여러분 스스로 생각하기에 만일 그것이 여러분이 일하는 방법이고 그 여러분 주변에 사람들의 마인드대로 일이 잘못 되어질 때입니다.

그래서 내가 두 번째로 여러분에게 결정하기를 원하는 것은 만일 여러분이 이것을 현실라고 생각한다면, 만일 현실을 위해 결정해야 한다면 남은 것들을 위해 안주하는 것을 말하길 거절하세요, 여러분 자신과 팀을 위해 가족과 조직을 위해 안주하길 거절하세요. 그리고 나서 무언가 잘못되어갈 때 바닥에서 꼭대기까지 차트로부터 빨리 어떤 것을 얻을 것인가 설명하는 것입니다. 세 번째로 여러분 자신이 배울 것과 훈련할 것들을 이 시스템 안에서 열중하세요.

그곳에서 제가 리더들의 세계적인 커뮤니티 조직 안에 있을 것이고 여러분은 이러한 방법으로 함께 일하기를 원하는 사람들의 월드 와이드 시스템을 만드는 것에 대해 찾아낼 수 있을 것입니다. 여러분은 역시 여러분 조직에서 동료들을 찾고 여러분이 서로 함께 일하고 이러한 책임감(responsibility)을 행하는 것에 완벽히 익숙하기를 원할 것입니다.

그러므로 좀 더 깊이 들어가자면 저는 여러분이 저의 사이트(christopheravery.com)로부터 유용한 여러 이메일을 확인하기를 권유하고 싶습니다. 그리고 리더십을 위한 8 가지 큰 거짓말들을 살펴보신다면 저는 여러분에게 그것들을 보낸 것에 행복해 할 것입니다. 그러므로 마지막으로, 저는 여러분이 이것에 흥미를 가진다면 기록하기를 원합니다. 여기엔 제가 저의 사이트에서 특별한 페이지 안에 삽입해 놓은 무료소스들이 가득합니다. 자료들을 위한 christopheravery.com/pmi 와 partnerwerks.com 라는 자매 협업솔루션을 가지고 있으며 여러분이 맘껏 활용하기를 원합니다. 이것으로 마치고 케라. 당신에게 넘기겠어요.

참 감사해요. 이러한 결론을 이렇게 우리 "웨비나"에서 낼 수 있고 이러한 지도를 받게 되어서요. 여러분 PDU 도 함께 얻고 특별히 ODW 와 함께 시작하는 특별한 기록도 만들 수 있을 것 같아요.