

Does a Leader Need to Be an Expert?

리더가 전문가가 될 필요가 있을까?

Andy Jordan - October 6, 2014

저는 최근에 한 프로젝트 매니저와 재미있는 토론을 했습니다. 그 프로젝트 매니저는 새로운 직책을 맡았는데, 그 프로젝트의 분야에 대하여 팀 내에서 가장 잘 아는 사람이 아니었기 때문에, 불안해하고 있었습니다. 이전에는 뛰어난 프로젝트 매니저의 역할 뿐 만 아니라, 함께 일하여 왔던 팀들에게 자신감을 불어넣을 수 있는 매우 강력한 리더로서의 명성도 쌓아 올리고 있었습니다. 이번에 새로 맡은 업무는 신규 산업에서 프로젝트를 수행하는 것이었습니다. 그래서, 그 산업에 대한 부족한 지식이 리더십을 약화시킬까봐 우려하고 있었습니다. 특히, 그 회사와 제품에 대하여 팀원들만큼 잘 알지 못하기 때문에 팀원들이 존중하지 않을 까봐 걱정하고 있었습니다.

이러한 상황은 프로젝트 관리에 관한 흥미로운 토론을 이끌어 냈습니다. 과연 무엇이 프로젝트 매니저를 "훌륭한" 또는 "형편 없는" 리더로 만드는 것일까요? 물론 다양한 요소들의 조합이겠죠. 인성, 도덕성, 커뮤니케이션 스킬 등. 그러나, 전문적인 지식이라는 것이 훌륭한 리더의 필수 조건일까요?

전문적 지식이라는 것이 항상 좋은 것일까요?

우리는 어떠한 전문 분야를 선택하든지 기술을 개발하고 연마하며, 이론적인 지식 위에 실질적인 경험을 쌓아나가면서 우리의 직업을 통해서 발전해 나갑니다. 시간이 흐르면서, 그것이 전문 지식이 됩니다. 그것이 절대적인 가치를 지니지는 않을지라도, 한 분야에서 우리의 능력으로 존경받게 되고 동료들 사이에서 전문가로 여겨지게 되지요.

그러한 전문적인 지식은 굉장하게 가치가 있습니다. 한 조직 내에서 전문가들은 좀 더 어려운 프로젝트에 배정될 뿐만 아니라, 동료들에게 지원을 해줄 수도 있고, 질문에 대답을 하거나, 가이드를 제공하는 등의 방법을 통해서 다른 새로운 기획안에 전문적인 지식을 제공해 줄 수도 있습니다. 또한, 그 환경의 일부분이 되는 것만으로도 전문가들은 어느새 다른 사람들이 전문적인 지식을 습득할 수 있도록 도와주기도 합니다.

따라서, 전문적인 지식이 주는 이익이 상당하기 때문에, 전문적인 지식이 항상 좋은 것인지 아닌지에 대한 질문은 어리석은 질문인 것처럼 보이기도 합니다. 또한, 우리는 우리가 속한 분야에서 전문가가 되기를 열망합니다. 그러나, "우리가 속한 분야에서"라는 것이 바로 어려운 부분입니다. 프로젝트 매니저는 프로젝트 관리 분야에서의 전문가라고 생각합니다. 그것이 바로 우리가 가진 직업이고, 우리가 가장 능숙하기를 바라는 분야입니다. 역사적으로, 많은 프로젝트 매니저들이 먼저 특정 분야의 전문가가 되고, 그들의 기술적인 전문 지식을 보충하기 위하여 프로젝트 관리 기술을 습득해

있습니다. 그러나, 그렇게 해오던 것들이 점점 불필요하게 되고 있습니다. 프로젝트 매니저가 그가 관리하는 분야에서의 전문가가 아니라고 한다면, 그러한 것이 사실상 바람직하다고 저는 강력하게 주장합니다. 여기 바로 그 이유가 있습니다.

한 프로젝트 팀에 한 명의 전문가가 있을 때, 그들은 결정할 필요가 있는 모든 기술적 결정들을 자연스럽게 그 전문가에게 맡깁니다. 만약 그 전문가가 개발프로젝트에서 소프트웨어 아키텍트와 같은 전문 지식에 기반한 역할을 가지고 있다면, 그렇게 처리하는 일의 방식은 매우 잘 동작할 것입니다. 그러나, 그 전문가가 다른 역할(우리의 경우에는 프로젝트 매니저 역할)을 맡는다면, 그 경우에는 잘 작동하지 않습니다. 만약 PM 이 그 프로젝트에서 주제에 대하여 가장 잘 아는 전문가라면, 기술적인 토론으로 이끌어 갈 것입니다만, 프로젝트 매니저로서의 역할에는 집중할 수 없을 것입니다. 과거에는 회사에서 이러한 구조를 가지고 다소 성공적으로 잘 운용되어 온 것을 알고 있습니다. 그러나, 진정한 프로젝트 매니저를 배출하지는 않습니다. 그러한 구조는 PM 과 기술 전문가 역할 사이의 하이브리드 역할을 만듭니다. 조직이 진화되어 가고 프로젝트 매니저에 대한 기대가 변함에 따라, 그러한 하이브리드 역할은 점점 더 관련이 없어지게 됩니다.

회사에서는 비즈니스에서 중요한 초기 사업을 핵심 사업으로 이끌어갈 수 있는 프로젝트 매니저를 찾고 있습니다. 어떤 초창기 사업을 위하여 조직적인 견인 요소를 알고 있고, 프로젝트의 목표와 목적들을 성공적으로 달성하기 위하여 프로젝트와 팀을 관리할 수 있는 PM 을 원합니다. 즉, 단지 시간과 범위, 예산을 맞추는 것뿐 만이 아니라, 팀의 원동력의 미묘한 차이를 관리할 수 있고, “까다로운” 프로젝트 데이터 그 이상을 바라볼 수 있고, 다양한 영향과 통찰을 해석할 수 있는 PM 을 요구합니다. 그리고, 그러한 PM 은 단지 기술적 전문가가 아닌 전문적인 리더입니다. 그러한 일을 할 수 없는 프로젝트 매니저는 전략적으로 중요성이 떨어지는 유지보수와 같은 종류의 프로젝트로 강등될 것입니다. 그러한 프로젝트에서는 기술적 전문 지식이 여전히 중요하겠지만, 그 PM 은 그 조직에게는 그저 일용품처럼 여겨지는 역할이 되겠지요.

리더의 올바른 유형

이 시점에서 우려를 나타냈던 그 프로젝트 매니저에게 그 회사와 산업을 이해해야 한다는 것에 대한 걱정을 그만두고, 이미 전문가였던 PM 의 역할에만 집중하면 된다고 조언했을 것이라고 생각할 수 있습니다. 하지만, 프로젝트를 이끌어가는 것은 사실 그렇지 않습니다. 전문적 지식의 부족과 이해의 부족 사이에는 차이점이 있습니다. 그 점이 다음으로 고려하길 원하는 것입니다.

이것을 언급하려면, 우리는 좋은 또는 훌륭한 리더의 몇몇 특징들에 대하여 좀 더 살펴볼 필요가 있습니다. 리더쉽은 한마디로 정의 내리기 어려운 소프트한 기술 요소들을 많이 포함하기 때문에, 때때로 정의하기 쉽지 않지만, 리더쉽이란 그 팀이 올바른 방향으로 추진하고 있다는 자신감을 가지고 일에 집중할 수 있도록 환경을 창출하는 데 많은 역할이 있습니다. 또한, 리더는 팀원들의 이익을 추구해 주고 있으며, 각종 혼란과 “소문”으로부터 그들을 보호해주고 있다는 안도감을 가지고 일할 수 있도록 하여야 합니다. 만약 프로젝트 매니저가 그 팀이 수행하고 있는 일에 대해 최소한의 이해도를 가지고 있지 않다면, 그러한 역할을 할 수 없겠지요.

바로 다음에 언급할 내용이 프로젝트 매니저가 필요한 기술적 이해에 대한 제 관점입니다. 그리고, 제가 이 글의 시작 부분에서 언급했던 프로젝트 매니저와 나누고 싶은 의견이기도 합니다.

- 당신은 프로젝트의 모든 이해관계자들과 만족할 만하게 그리고 자신감 있게 말할 수 있도록 그 프로젝트에 대하여 충분한 이해를 할 필요가 있습니다. 왜 그 프로젝트가 중요한지를 알아야 하고, 그 프로젝트를 조직의 전사적인 전략에 어떻게 맞추어야 하는지 알아야 하며, 무슨 위협과 기회가 있는지 정확히 알고 있어야 합니다. 그 정도 수준의 이해를 하려면, PM은 그들이 일하고 있는 산업의 역학 관계에 대하여 충분히 이해할 필요가 있고, 그 PM을 고용한 경영자들이 그 산업 내에서 가지고 있는 강점들과 기회들에 대해서도 심도 깊은 이해가 필요합니다. 저는 이것을 후원자와 다른 주요 이해관계자들로부터 받은 교육과 결합된 "회사 101(Company 101)" 유형의 교육의 조합으로 보고 있습니다.
- 당신은 프로젝트 팀 내에 있는 여러 역할들과 전문 영역에 대한 이해 및 그 전문 영역들이 왜 중요한지 이해하고 있어야 합니다. 간단히 말하자면, 이것은 프로젝트 팀 내에서 전문가가 어디에 있고 이 특정 프로젝트에서 그 전문적 지식이 왜 중요한지를 이해하는 것이라고 보면 됩니다. 그러한 이해도는 일이 잘 진행되도록 확인하려면 팀에서 어떤 사람들에게 의지해야 하는지 알도록 해주고, 당신 자신이 전문적 지식을 습득하는 것보다 팀원들의 전문적 지식을 잘 활용하도록 해줍니다. 또한, 무엇이 잘못 될 수도 있는지, 그리고, 그 문제를 해결에는 누가 도움을 줄 수 있는지를 알 수 있도록 도와줍니다.

이러한 기술적 스킬을 보충하려면, 프로젝트 매니저는 그 프로젝트에서 전문적 지식을 가진 사람들- 특히 두번째 범주 이상에 들어가는 팀원들-과 끈끈한 유대관계를 형성하는데 집중해야 합니다. 궁극적으로, 프로젝트 매니저로서의 성공은, 영향력 있는 PM과 리더가 되기 위하여 집중적으로 노력하면서, 그 팀에 있는 전문적 지식에 접근하여 활용할 수 있는 능력으로부터 옵니다. 그러려면, 전문가들은 PM에게 필요한 지원을 제공하기 위해서는 문제 발생시의 책임 전가 되는 일에 대한 불안감 없이 지원 가능하도록 PM이 존경을 받고 있어야 합니다.

새로운 PM은 다음과 같은 것들을 해야 합니다.

- 신뢰감을 가지고 의사 소통할 수 있기 위해서 PM이 속한 새로운 산업과 회사의 기본적인 사항들을 배워야 합니다.
- 배우고자 하는 의지를 보여주면서 지식을 향상시키기 위하여 전문가들에게 질문을 하여야 합니다.
- 의사 결정에 전문가들을 참여시켜야 합니다.

동시에, PM이 영향력을 가지려면, PM은 효율적인 레벨까지 "기초" 지식에 도달하도록 빨리 자신의 지식을 개발한 후, 어느 선에서 멈출 필요가 있는지도 알 필요가 있습니다. 그리고 나서는 자신의 전문적 기술 영역에 집중합니다. 그렇지 않으면, 새로운 PM이 지식을 쌓도록 기꺼이 도와주던 같은 팀원들이 그들이 그 영역에서 두 번째로 밀려난다고 생각하는 시점까지 가 버릴 수 있습니다.

결론

회사에서는 뛰어난 비즈니스 통찰력을 가진 프로젝트 매니저들이 더 가치가 있기 때문에, 본인의 기술적인 전문 지식의 수준에 불편함을 느끼는 상황에 있는 PM 들이 증가할 것입니다. 그러한 PM 들은 파트너와 팀 간에 신뢰감을 가지기 위해서는 기본적인 지식 수준과 이해도를 향상시켜야 합니다. 그러나, PM 이 어떤 기술 분야에서 전문가이어야 한다는 생각은 점점 필요 이상의 것으로 여겨지고 있습니다. 기술적으로 선도하는 사람이 전문적인 PM 이 되는 것을 기대하지 않는 것과 마찬가지로 PM 이 기술을 선도하는 전문가가 되기를 기대하지 않아야 합니다.