

Team Member to Team Lead: What's the Difference?

팀 구성원에서 팀 리더로: 달라지는 것은 무엇인가?

[Andy Jordan](#) - July 3, 2019

Topics: [Leadership](#), [New Practitioners](#)

많은 사람들, 특히 아직 경력이 비교적 많지 않은 사람들에게 있어 생애 최초의 프로젝트를 이끌어달라는 요청을 받는 것은 커다란 업적이다. 이것만은 확실하다. - 프로젝트를 맡긴다는 것은 많은 노력을 검증하는 것이며, 고용주가 (아무리 작더라도) 중요한 이니셔티브의 성공을 책임질 기회를 줄 정도로 누군가를 신뢰한다는 명확한 신호라고 할 수 있다.

그러나 실질적인 측면에서 보면, 프로젝트 팀의 일원에서 그 팀을 이끄는 자리로 옮기는 것 자체는 새로운 프로젝트 매니저가 자주 다루어야 할 만큼 중요한 변화는 아니다. 그래서 이 글에서는 이 변화에 초점을 맞추고자 한다.

당연한 얘기지만, 프로젝트의 목적은 프로젝트 매니저가 누구냐에 따라 달라지지 않는다. 여러분의 역할과 상관없이, 여러분이 참여하고 있는 프로젝트는 한정된 기간과 예산 내에서 어떤 종류의 프로젝트 산출물을 도출함으로써 사업의 성공에 기여할 것으로 기대한다. 팀원들-그리고 그 팀을 이끄는 PM-은 같은 목표를 보고 있어야 한다. 그리고, 목표를 달성하기 위해 구성원이 각각 수행하는 특정한 업무가 유일한 차이점이 될 것이다.

이것은 많은 프로젝트 매니저들이 간과하고 있는 것이다. 프로젝트 관리로의 전환을 그들이 수행하도록 요청받은 업무의 전환으로 보는 대신에, 그들은 그 프로젝트를 어떻게 보고 있는지, 팀의 다른 사람들과 어떻게 상호작용하는지, 그들이 그 팀의 일부로서 어떻게 행동하는지를 근본적으로 재고해야 한다고 믿는다. 그 변화들 중 일부는 인정되겠지만, 대다수는 그렇지 않다. 이 부분에 대해서는 조금 더 자세히 설명하겠다.

변하는 것

팀원에서 프로젝트 매니저로 그 역할이 바뀌는 사람의 가장 큰 변화는 그들이 매일 수행하는 일에 있다. 계획의 일부 과업을 완료하기만 하면 됐던 것과는 달리, 프로젝트 매니저는 이제 전체 계획의 성공에 대한 책임을 지게 된다. 다만, 개별 과업에 대한 책임은 없다.

대신에, PM은 계획에 대한 지원업무: 모니터링, 보고, 리스크 및 이슈 관리 등을 수행해야 한다. 또한, PM은 계획에 따른 업무를 수행하는 사람들을 지원해야 한다. 즉, 리더십과 인력관리 기술은 다른 팀원들과의 관계를 동료에서 매니저로 변화시킨다.

그것은 많은 변화처럼 들리므로, 왜 새로운 프로젝트 매니저들이 그들의 역할에 중대한 변화를 겪는 것처럼 느끼는지 이해하기 쉽다. 진짜로 그들이 기억해야 할 것은 이 프로젝트를 둘러싼 많은 프레임워크들은 전혀 변하지 않았다는 것이다.

변하지 않는 것

필자는 처음으로 임명 된 프로젝트 매니저들이 대부분 기존의 프로젝트를 인계 받기 보다는 프로젝트의 시작 시점에 임명된다는 것을 인지하였다. 그런 점에 있어, 새로 시작하는 프로젝트의 요소들은 모두 이전의 이니셔티브들과는 다르다. 하지만, 이러한 차이는 단지 PM 뿐만이 아니라 새로운 프로젝트에 참여하는 모든 사람들이 모두 똑같이 겪고 있다. 그래서, 사실은 아무것도 변한 것이 없다.

프로젝트를 어떻게 진행할 것인지에 대한 접근 방식 역시 변하지 않을 것이다. 즉, 애자일 프로젝트에만 참여했다면 첫 번째 PM 과제로 애자일 프로젝트가 주어질 것이며, 폭포수방식 프로젝트를 수행하던 사람에 대해서는 그에 맞는 프로젝트가 주어질 것이다.

개개인은 (모든 역할에 따라) 달라질 수 있겠지만, 이해관계자, 스폰서 및 다른 팀원들과 효과적인 관계를 구축해야 할 필요성은 여전히 예전과 같다. 프로젝트 매니저로서 관계 역학은 다르게 느껴질 수 있지만, 효과적인 관계를 구축하는 과정은 변함이 없다.

비판적으로, 성공을 위해 서로 협력해야 한다는 당위성은 변하지 않는다. 프로젝트는 그룹 구성원이 모두 각자에게 할당된 작업을 수행하기 때문에 성공을 하는 것이 아니라, 그룹 구성원이 함께 모여서 팀으로 일하는 것에 합의했기 때문에 성공하는 것이다. 그들은 하나의 응집력 있는 조직을 구성하여 성공적인 결과를 얻기 위해 그룹 또는 개별 구성원이 직면하는 도전을 극복한다. 어느 한 팀원의 역할에 상관없이, 그 약속은 프로젝트에 참여하는 모든 구성원에게 있어 동일하다.

태도가 전부다

필자는 과거에 기고한 글에서 헨리 포드의 인용구를 사용했다: *"당신이 할 수 있다고 생각하든, 할 수 없다고 생각하든, 당신이 옳다."*

즉, 태도가 성공 능력에 큰 영향을 미친다는 것이다. 필자는 새로운 프로젝트 매니저들이 이 점을 반드시 기억해야 한다고 생각한다. 만약 여러분이 PM 으로서 수행하는 첫 번째 프로젝트가 그 동안 해왔던 일로부터 거대하게 - 모든 것이 완전히 다르게 - 변한 것처럼 생각한다면 아마도 그것에 압도되기가 쉬울 것이다. 그것은 결국 그 프로젝트가 여러분에게 너무 벅차다는 느낌으로 다가와, 어떤 문제의 결과가 여러분을 논리적이고 분명하게 생각하지 못할 정도의 공황상태로 야기시킬 수 있다.

반면에, 여러분이 프로젝트 관리를 이전에 - 프로젝트 팀원으로서 - 여러 번 했던 프로젝트에 대한 약간의 다른 관점에 지나지 않는 것이라고 본다면, 상황을 통제하는 것이 훨씬 더 쉬울 것이다.

필자는 팀의 구성원이 되는 것과는 달리 팀을 이끌기 위해서는 다른 일련의 관계를 필요로 한다는 것에 대해 충분히 인지하고 있으며, 성공에 필요한 대인 관계와 리더십 기술을 평가절하하고 싶지도 않다. 다만 본질은 동일하다, 즉 공동의 목표를 달성하기 위한 효과적인 관계를 구축하는 것이라라는 것을 여러분이 인지하기를 바란다.

게다가, 프로젝트의 작업도 다르지 않다. 즉, 하나의 프로젝트에서 그 다음 프로젝트로 넘어갈 때 늘 그렇듯 달라지는 경우가 없거나 거의 일어나지 않다. 프로젝트 매니저는 다른 일련의 작업을 수행하지만, 결국 팀 내 모든 전문가들도 그 일을 한다.

처음으로 프로젝트 매니저가 되는 것은 개인의 경력에 있어 중요한 업적이다; 그것은 기술과 능력을 모두 인정받는 것이기 때문에 충분히 자랑스러워해도 될 만한 성과이다. 하지만 이것은 여러분의 일에 있어서 근본적인 변화가 아니다. 오히려, 그것은 여러분이 이미 이전 프로젝트에서 팀원으로서 해왔던 것보다 조금 진보된 업무일 뿐이다.

그 동안의 경험과 노련함을 더 많이 활용할수록, 여러분은 더 쉽게 성공할 수 있을 것이다.