

# AI 유창성 : 새로운 제품 슈퍼파워



AI 시대에 제품 팀이 실험하고, 결정하며,  
주도하도록 돕기



목차

## AI 유창성: 새로운 제품 슈퍼파워

AI를 기대하는 시대	3
오늘날 리더들이 직면한 과제	4
Atlassian이 말하는 'AI 유창성'이란	6
AI 유창성 강화를 위한 프레임워크	7
리더들이 시도해 볼 수 있는 실질적인 행동	14
앞으로의 과제	17
유용한 용어 해설	18



# AI를 기대하는 시대

1년 전까지만 해도 리더들은 호기심을 가지고 AI로 이것저것 시도해 보고 있었습니다. 실험을 진행하거나 시연을 지켜보며 “이것이 우리에게 어떤 의미가 될 수 있을까?”라고 질문을 던졌던 것과 달리, 이제는 경영진과 이사회 모두 성과를 내기를 기대합니다. 팀은 생산성을 10배 높이려든지, 더 빠르게 혁신하라든지, 모든 곳에 AI를 통합하라는 말에 압박감을 느끼며, 대부분의 조직 내부에서 이 과정은 로켓 발사처럼 시원스럽다가보다는 불안감, 제각각인 도입 속도, 잠깐의 성공 뒤에 찾아오는 의구심이 뒤섞여 어지럽기만 합니다.

이런 이야기를 구체적으로 살펴보기 위해, Atlassian은 매일 이러한 변화를 마주하는 실무자들에게 귀를 기울였습니다. 여기에서 다루는 관점은 실제 업무 흐름 속에서 다양한 시도를 하는 제품 리더들과 나눈 장문의 대화를 담은 Atlassian의 팟캐스트인 Product in Practice에서 가져온 것이며, 이어지는 내용은 첫 시연부터 지속적인 영향력을 발휘하기까지의 혼란스러운 중간 과정, 즉 과도기를 살펴보는 시각입니다. 이는 반드시 따라야 하는 법칙이라기보다는 방향을 잡도록 도와주는 안전장치라고 생각하시면 되며, 이를 통해 더 명확한 언어를 사용하고, 더 좋은 질문을 던지며, 팀과 공유할 몇 가지 실천 과제를 얻어 가시기를 바랍니다.



**Kene Anoliefo**  
HEARD 창립자



**Laura Burkhauser**  
Descript CEO



**Aakash Gupta**  
Product Growth 뉴스레터 저자



**Elena Verna**  
Lovable 성장 책임자



**Ravi Mehta**  
제품 어드바이저

# 오늘날 리더들이 직면한 과제



**불안감과 압도감.** HEARD의 창립자 Kene Anoliefo의 표현을 빌리자면, 현재 상황은 스파이더맨의 탄생 서사처럼 느껴질 수 있습니다. 갑자기 새로운 능력이 생겼지만, 그에 대한 지침은 거의 없죠. 흥분과 불확실성이 뒤섞인 이런 감정은 자칫하면 막막함으로 이어질 수 있습니다. “뭘 배워야 할까? 어떤 도구가 중요할까? 혹시 내가 잘못된 발언을 하면 어쩌지?” 이런 의문을 방치할 경우, 팀은 열정과 번아웃 상태를 오가게 됩니다. 리더십의 과제는 이러한 불확실성을 소화해 내는 것입니다. 불확실성을 위한 공간을 마련하고, 그 실체를 규정하고, 집중적인 탐구로 전환하세요.

“모두가 나보다 빨리 달리는 것처럼 느껴진다면, 그런 감정은 지극히 자연스러운 것임을 팀이 깨닫도록 돕는 것이 중요합니다.” Kene가 말합니다.

**정체성의 위협.** 디자이너, PM, 엔지니어들이 조용히 자문하고 있습니다. “AI 시대에 나는 어떤 존재일까?” AI 모델이 사양서를 작성하거나, 디자인을 생성하거나, 연구를 수행할 수 있게 되면서 나의 전문 기술이 자동화로 대체될까 봐 걱정하는 것은 당연합니다. Kene의 재구성은 이런 불편한 마음을 인정하면서도 더 큰 정체성을 제시합니다. 시스템을 설계하고 다른 많은 이의 역량을 강화하는 사람이 되라는 것이죠. 리더가 이러한 전환의 어려움을 인정한다면 직원들은 방어적인 태도를 줄이고 더 적극적으로 기여하게 될 것입니다.

**조율 비용.** AI는 역할의 경계를 압축합니다. Product Growth 뉴스레터의 저자이자 팟캐스트 호스트인 Aakash Gupta는 PM, 디자이너, 엔지니어의 역할이 점차 겹치고 있다고 지적합니다. PM이 프로토타입을 제작하고, 디자이너가 인터랙션을 코딩하며, 엔지니어가 연구를 종합하는 식이죠. Aakash는 이렇게 말합니다. “AI는 제품 팀을 누구나 더 많은 약기를 다룰 수 있는 재즈 밴드로 바꿔 나가고 있습니다. 흥미롭기는 하지만, 리듬이 없다면 그저 소음에 불과하겠죠.”

**AI는 작업 속도를 높이지만, 동시에 책임 소재를 흐림.** 누가 어떤 결정을 내려야 할까요? “완료”되었다고 간주하는 기준은 무엇인가요? 새로운 규범이 없다면 주도적인 팀원들이 서로 간섭하게 될 수 있습니다. 그렇다고 예전처럼 단절되어 일하자는 것은 아닙니다. 대신, 누가 어떤 일을 하고 작업을 어떻게 주고받을지 명확히 규정해야 문제를 해결할 수 있습니다.

AI는 작업 속도를 높이지만, 동시에 책임 소재를 흐림. Lovable의 성장 책임자 Elena Verna가 말하듯, AI 네이티브 제품을 구축할 때는 기존의 성장 전략이 무용지물이 됩니다. 때로는 단 하나의 프롬프트 상자만 가지고 업무를 수행하기도 합니다. “이는 마케팅, 제품, 성장이라는 역할들을 하나의 상호작용으로 압축합니다. 흥미롭기는 하지만, 팀이 조율 방식을 새롭게 설정하지 않는다면 혼란스러울 수도 있습니다.”

**정보 독점 장려책.** 정보 독점이 나쁜 의도로 시작되는 경우는 드뭅니다. 모호한 영역에서 자신의 가치를 지키려다 보니 그렇게 되는 겁니다. 누군가 효율적인 워크플로를 터득하고는 혼자만 알고 싶다면 프롬프트 정보 독점이 발생합니다. “이 비결은 나만 알아!” 이런 식이죠. 그렇게 되면 팀 전체에 걸쳐 축적되지 않는 은밀한 성과로 이어집니다.

리더는 문서화하고, 시연하며, 교육하는 사람에게 가장 큰 보상이 돌아가도록 장려책을 변경할 수 있습니다.

“

AI는 100% 완벽하지 않습니다. 목표까지의 길을 40~50% 정도 안내해 줄 수 있는 ‘평균 지능’일 뿐이죠. 진정한 비약은 여전히 그 위에 더해진 인간의 판단에서 나옵니다.”

ELENA VERNA, LOVABLE 성장 책임자



**기대 격차.** 제품 어드바이저 Ravi Mehta 는 이사회에서 기대하는 “혁신적인 생산성”과 투박한 워크플로, 불안정한 프로토타입이라는 지저분한 현실 사이의 익숙한 괴리를 지적합니다. 토대가 마련되기도 전에 AI를 KPI로 전환하는 것은 위험합니다.

보다 건전한 자세는 두 가지 속도로 나아가는 것입니다. 핵심 품질을 보호하면서도 팀이 즉흥적으로 탐색하도록 허용하고, 성공은 측정된 속도에 따라 지속 가능한 역량으로 전환하는 것이죠.

Ravi는 이렇게 말합니다. “리더는 유창성을 키울 때 지름길을 택할 수 없습니다. 유창성이란 도구를 구매하는 것이 아니라, 워크플로를 하나씩 구축하며 자신감을 쌓아 가는 것입니다.”Elena 또한 마술적 사고에 사로잡히지 말라고 경고합니다. “AI는 100% 완벽하지 않습니다. 목표까지의 길을 40~50% 정도 안내해 줄 수 있는 ‘평균 지능’일 뿐이죠. 진정한 비약은 여전히 그 위에 더해진 인간의 판단에서 나옵니다.”

이러한 난관들은 개개인의 기술에서 조직적 역량으로 근본적인 전환이 이루어지고 있음을 보여주는 징후입니다. 이러한 변화는 리더가 어떻게 대처하느냐에 따라 불안정해질 수도 있고, 큰 자유를 가져다줄 수도 있습니다.

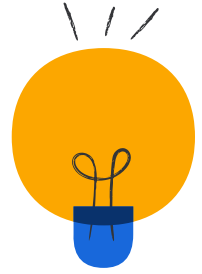
이 시기를 헤쳐나가려면 리더들에게는 공동의 언어가 필요합니다. 바로 여기에서 AI 유창성이라는 개념이 등장하는 것입니다. 기술적 통달이 아니라, 일상 업무에서 AI를 자신 있게 사용할 수 있는 능력인 것이죠.

“

리더는 유창성을 키울 때 지름길을 택할 수 없습니다. 유창성이란 도구를 구매하는 것이 아니라, 워크플로를 하나씩 구축하며 자신감을 쌓아 가는 것입니다.”

RAVI MEHTA, 제품 어드바이저

# Atlassian이 말하는 ‘AI 유창성’



AI 유창성은 기술적 통달이 아닙니다. AI를 도구 삼아 사고하고 창작하고 결정을 내리는 실질적인 자신감, 그리고 AI를 사용하지 말아야 할 때를 아는 것을 의미합니다. 숙련성이 “나는 작업을 수행할 수 있다”라면 유창성은 “나는 이 매체와 대화하고, 이를 비판하며, 무언가를 구성할 수 있다”라는 뜻입니다.




유창성이 높은 팀은 다음과 같은 몇 가지 공통된 특징을 보입니다.

- AI에게 더 나은 질문을 던집니다. 단순히 “이 작업을 수행해”를 넘어 “선택지 추론을 도와줘”, “장단점을 보여줘”, “반례를 생성해”로 나아갑니다.
- AI의 한계와 편향을 이해합니다. AI가 내놓는 결과물을 무조건 따라야 하는 진실이 아닌, 따져 봐야 할 제안으로 여깁니다.
- AI가 내놓는 결과물을 실제 워크플로에 통합합니다. 이를 통해 초안, 분석, 프로토타입을 업무가 실제로 진행되는 도구와 관행에 연결합니다.
- 실험을 업무의 하나로 받아들입니다. 시도하고, 실패하고, 이를 통해 배우는 과정을 부수적인 활동이 아닌 업무 체계의 일부로 여깁니다.

물론, 모든 실험이 팀을 앞으로 나아가게 하는 것은 아닙니다. 어떤 패턴은 유용하지만 다른 패턴은 오히려 방해가 되기도 하죠. 본격적으로 시작하기 전에 이러한 함정을 규정해 두면 도움이 됩니다.

## 안티패턴을 경계하라

다른 모든 신기술의 물결과 마찬가지로, 팀이 AI에 접근하는 방식에서 이미 몇 가지 익숙한 함정이 드러나고 있습니다.

-  **도구 관광.** 실제 업무 수행 방식은 바꾸지 않고, “이것도 써 보고, 저것도 써 봤다” 식으로 기념품을 모으듯 여러 도구를 이것저것 써 보는 현상입니다. 앞으로 나아가고 있다는 환상 때문에 실제로는 아무런 영향도 없었다는 사실이 가려집니다.
-  **자동화 연극.** 팀 회의에서는 화려한 시연으로 감탄을 자아내지만, 막상 백로그나 고객 워크플로에 적용하라고 하면 허물어집니다. 겉보기에는 혁신적이지만 일상의 현실과 마주하는 순간 무너집니다.
-  **프롬프트 독점.** AI를 신비로운 마법처럼 취급하며, 오직 비밀 프롬프트를 가진 “고위 사제들”만이 자유자재로 다룰 수 있다는 듯 행동합니다. 이렇게 비법을 독점하면 집단 학습이 늦어지고 잠재적인 가속 요소가 병목 현상으로 전락합니다.

유창성은 이러한 극단적인 지점 사이에 존재합니다. 그 무게중심은 근거 있는 호기심입니다. 의도를 가지고 시도하고, 배운 것을 공유하며, 의미 있는 성과에 초점을 맞춰 실험하는 것이죠.

안티패턴이 피해야 할 것들을 보여준다면, 프레임워크는 앞으로 나아갈 방법을 제시합니다. Atlassian이 만난 리더들은 팀의 유창성을 키울 수 있는 다양한 시각을 제시했습니다.

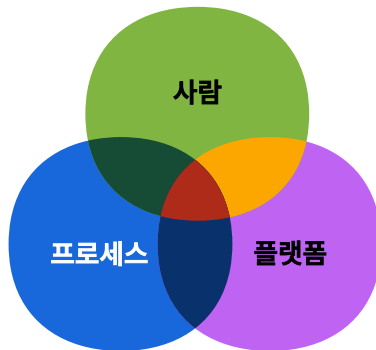
# AI 유창성 강화를 위한 프레임워크

유창성을 키우는 데 있어 정해진 교본은 없습니다. Atlassian이 리더들에게 들은 것은 팀이 AI를 자신 있게 사용하도록 돕는다는 공통의 과제를 바라보는 다양한 시각이었습니다. 각 시각은 서로 다른 병목 현상에 초점을 맞추지만, 그러한 시각을 한데 모으면 보다 전체적인 그림을 그려 볼 수 있습니다.

## Kene Anoliefo

### 3Ps: 사람(People), 프로세스(Process), 플랫폼(Platform)

Kene는 Google, Spotify, Netflix 등의 기업에서 제품 및 디자인을 총괄했으며, 현재는 AI 시대에 팀의 성장을 지원하는 일에 주력하고 있습니다. Kene는 AI의 도입을 3P 관점에서 고려해 볼 것을 제안합니다.



#### 사람

수많은 디자이너, PM, 엔지니어는 “내 업무의 이 부분을 AI가 대신한다면 나는 어떤 존재인가?”라는 조용한 질문을 던집니다. 이에 대한 답변으로, Kene는 지식을 수호하는 ‘문지기’라는 역할에서 타인이 활용할 수 있는 시스템을 설계하는 ‘건축가’라는 역할로 나아갈 것을 제안합니다.

“

누군가가 자신의 가치는 다른 10명의 가치를 끌어내는 데 있다는 것을 깨닫는 순간, 팀은 더 빠르게 전진합니다.”

KENE ANOLIEFO, HEARD 창립자

#### 프로세스

AI가 업무의 속도와 형태를 바꾸면서, 품질 기준 역시 달라질 수밖에 없습니다. “업무를 50% 더 빨리 진행할 수 있다면, 품질은 75%에 그쳐도 괜찮을까요? 이걸 리더가 내릴 결정입니다.” Kene가 말합니다.

속도 때문에 신뢰가 깎이거나 완벽주의 때문에 추진력이 약해지지 않도록, 무엇을 얻고 무엇을 포기할지 명확히 하세요.

### 플랫폼

도구는 매력적입니다. 하지만 Kene는 시작점을 도구로 잡지 말라고 경고합니다. “사람들은 가장 먼저 플랫폼을 찾습니다. 하지만 정체성과 프로세스를 먼저 맞추지 않는다면 결국 가격만 비싼 애물단지가 될 겁니다.” 플랫폼은 의도를 결정하기보다는 증폭하는 역할을 해야 합니다. Kene는 조직에서 어떻게 활용할지 방향성을 명확히 잡기 전까지는 화려한 기능의 유혹에 빠지지 말라고 리더들에게 조언합니다.

Kene는 3P가 상호 의존적인 체계임을 강조합니다. Kene는 이렇게 말합니다. “도입의 정체가 모델 자체의 문제인 경우는 거의 없습니다. 보통은 P 중 하나가 제대로 충족되지 않아서 생기는 일입니다. 사람들이 안전함을 느끼지 못해서일 수도 있고, 프로세스 규범이 모호해서일 수도 있습니다. 아니면 기반이 준비되지 않았는데 플랫폼부터 도입하지 않아서 그런 것일지도 모르죠. 문제의 원인을 파악하면 유창성이 다시 높아지기 시작할 것입니다.”



### 리더를 위한 시사점

팀 내의 새로운 롤 모델을 인지하세요. 몇 가지 비법을 독점하는 ‘문지기’보다는 많은 이의 역량을 강화하는 ‘건축가’를 높이 평가하세요.

## Laura Burkhauser

### 시뮬레이션 → 자동화 → 위임

Descript의 Laura Burkhauser는 크리에이티브 및 제품 팀이 “AI를 시험해 보는 단계를 넘어, AI에 의존하려면 어떻게 해야 할까?”라는 동일한 문제와 씨름하는 것을 목격했습니다. Laura의 생각에, 확신은 여러 단계에 걸쳐 형성됩니다.



많은 팀은 대개 시뮬레이션부터 시작합니다. Clued로 PRD 초안을 작성하거나, ChatGPT로 연구 노트 취록의 주요 내용을 추출하는 식으로 범용 도구를 사용해 이것저것 시도해 보는 것이죠. Laura는 이렇게 말합니다. “AI를 처음으로 사용해 볼 때, 팀은 아직 효율성을 기대하지 않습니다. AI로 얻을 수 있는 좋은 결과가 무엇인지부터 가능해 보려는 것이죠.”

그러면서 패턴이 드러납니다. 사람들은 주간 진행 상황 보고, 변경 로그, 고객 요약 등의 반복적인 작업이 주의력을 갈아먹는다는 것을 눈치챱니다. 이 지점에서 자동화의 효과가 나타나기 시작합니다. “이제 진정한 문제는 이겁니다. 인간의 주의력을 결코 낭비해서는 안 되는 일은 과연 무엇일까요?”

결국, 일부 워크플로는 AI에게 넘길 수 있을 정도로 성숙해집니다. 위임이란 AI가 전체 업무 흐름을 담당하고, 인간은 방향을 설정하며 판단을 내리는 것을 의미합니다.

“

위임은 포기가 아닙니다. AI에게 무대를 내어줌으로써 인간이 더 멋진 곡을 연주하도록 하는 것이죠.”

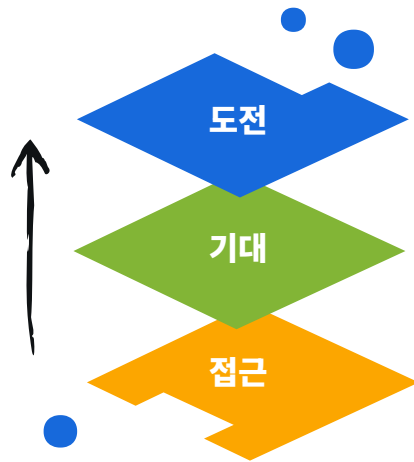
LAURA BURKHAUSER, DESCRIPT CEO

Laura는 이러한 단계를 거치는 속도는 팀마다 다르다는 점을 강조합니다. 어떤 팀은 몇 달에 걸쳐 실험하는가 하면, 다른 팀은 재빠르게 자동화 단계로 도약합니다. 리더의 역할은 팀이 현재 어느 단계에 있는지 파악하고, 해당 단계에 맞는 적절한 학습을 이끌어내는 것입니다. Laura가 말합니다. “중요한 것은 앞서나가는 것이 아니라, 내딛는 걸음걸음마다 다음 단계를 위한 더 강한 기반이 되도록 하는 것입니다.”

## Ravi Mehta

### 접근 + 기대 + 도전

제품 어드바이저이자 Tinder의 전 CPO인 Ravi는 AI 유창성이 개인의 기술보다는 리더가 조성하는 문화에 더 크게 좌우된다고 말하며, 이러한 문화를 형성하는 세 가지 요소를 제시합니다.



Ravi는 가장 먼저 접근을 이야기합니다. 그는 실험할 때 우회해야 하거나 Shadow login(비공식 계정을 통한 비공개 로그인)이 필요하다면 팀의 진전이 정체되는 것을 목격했습니다. “실험할 때마다 조달 요청서를 제출해야 한다면, 사람들은 그냥 포기하게 됩니다.” Ravi가 말합니다. Slack, Figma, Jira와 같은 일상적인 도구 내에서 AI에 접근하기 쉬울수록 실험이 성공할 가능성은 높아집니다.

다음은 기대입니다. 리더는 올바른 질문을 던지는 것만으로도 강력한 신호를 보냅니다. “AI가 워크플로의 일부임을 가장 빠르게 보여주는 방법은 그 사실을 직접 언급하는 것입니다.” Ravi가 말합니다.



#### 리더를 위한 시사점

진전을 판단하는 척도가 속도가 아니라, 팀이 각 단계에서 얼마나 많이 배우고 다음 단계로 넘어가는지라면 어떨까요?

매니저들이 “AI가 여기서 어떻게 도움이 되었나요?” 또는 “다음에는 AI로 무엇을 시도해 보면 좋을까요?”와 같은 질문을 꾸준히 던지면, AI 활용이 참신한 시도가 아닌 규범으로 자리 잡게 됩니다.

세 번째 요소는 도전입니다. Ravi는 “어떻게 AI를 활용해서 이 작업을 더 빠르게 처리할 수 있을까요?” 또는 “이 워크플로 중 어떤 부분을 새롭게 구상해 볼 수 있을까요?”와 같은 열린 질문을 던지라고 리더들에게 권고합니다. 그는 성과만큼이나 노력 자체를 인정하는 것이 얼마나 중요한지 역설합니다.

“

사람들이 아직 미완성인 시도라도 안심하고 공유할 수 있을 때 유창성은 높아집니다.

RAVI MEHTA, 제품 어드바이저



#### 리더를 위한 시사점

유창성을 빠르게 높이려면 AI의 접근성을 개선하고, AI 활용에 대한 기대치를 설정하고, 팀이 한계에 도전하도록 끊임없이 독려하세요.

Ravi의 모델은 체크리스트라기보다는 리더가 계속 활용할 수 있는 문화적 요소의 모음에 가깝습니다. 이런 요소들이 한데 모이면 실험이 일상처럼 느껴지고, 자신감이 쌓일 수 있는 리듬이 조성됩니다.

## Aakash Gupta

### 빌더의 길

Aakash에게 있어 유창성이란 이론으로 얻는 것이 아닙니다. 만듦으로써 얻는 것이죠. 그는 “모든 프로토타입은 프로토타입의 탈을 쓴 질문이다”라고 말합니다. 그러한 질문을 던질 용기가 있을 때 비로소 유창성이 자라나기 시작합니다.



빌더의 길은 직접 만들어 보면서 AI 유창성을 키워 나가는 여정입니다. 챗봇 시제작, 연구 요약 자동 생성, 몇 분 만에 작성되는 기능 사양서 같은 빠른 프로토타입으로 AI 활용을 시작하는 팀이 많습니다. 이때 핵심 가치는 속도에 있습니다. 실제 리소스를 투입하지 않고 무엇이 효과적일지 빠르게 파악하는 것이죠.

프로토타입이 쌓이면서 팀은 이를 워크플로에 통합하기 시작합니다. 거칠었던 실험이 매주 시간을 절약해 주는 반복 가능한 프로세스로 변하는 것이죠. “바로 이 지점에서 영향력이 나타나기 시작합니다.” Aakash가 설명합니다. 아직 다듬어지지 않았지만, 업무 수행 방식은 이미 변화하고 있는 모호한 중간 단계라 할 수 있습니다.

시간이 흐르면서, 일부 워크플로는 코드로 구현할 만큼 가치 있다고 인정받게 됩니다. 이는 맞춤형 통합이나 사내 도구, 또는 제품 자체에 AI를 내장하는 형태일 수 있습니다.

“

**유창성이란 프로토타입에서 효과를 나타낸 것을 대규모로 현실에 구현하는 용기를 의미합니다.”**

AAKASH GUPTA, PRODUCT GROWTH 뉴스레터 저자이자 제품 사상가



### 리더를 위한 시사점

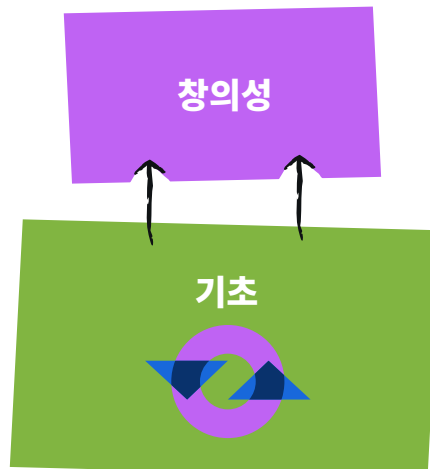
여러분의 팀은 지금 빌더의 길에서 어떤 단계에 와 있나요? 프로토타입을 만드는 중인가요, 워크플로를 짜고 있나요, 아니면 코드를 구현할 준비가 됐나요? 그리고 그 위치에서 내디딜 수 있는 가장 작은 걸음은 무엇인가요?

리더에게 있어 빌더의 길은 지도이자 거울이기도 합니다. 프로토타입을 시험하고 있는지, 워크플로에 의존하는지, 코드에 투자할 준비가 되었는지 등 팀이 지금 어떤 단계에 있는지 보여주고, 나아가야 할 다음 단계를 던지지 알려줍니다. Aakash의 말을 빌리자면, “혼란스러운 중간 과정을 건너뛰지 마세요. 유창성은 바로 그곳에서 생겨납니다.”

## Elena Verna

### 기초는 자동화하고, 창의성은 극대화하라

Elena는 Dropbox, SurveyMonkey, Miro, Amplitude에서 성장을 이끌었으며 현재는 AI 네이티브 스타트업 Lovable에서 성장 부문을 총괄하고 있습니다. Elena의 시각은 단순합니다. AI는 인간이 “성장의 기초”를 이루는 업무를 반복적으로 수행하는 것에서 벗어나 창의성과 전략에 집중하는 데 도움이 되어야 합니다.



## 기초의 자동화

대부분의 기업은 성장 분야의 리더를 채용하여 온보딩 흐름, 이메일 수명 주기, AB 테스트 등 기본적인 최적화 작업을 수행합니다. 그러나 Elena는 이런 작업은 제품 자체에 체계화하고, 성장 전문가는 반복 작업이 아닌 혁신에 집중하도록 해야 한다고 주장합니다.

## 백지상태 문제 해결

인간은 백지상태를 마주하면 어려움을 겪습니다. Elena는 팀에게 AI를 “첫 40%”로 활용하여 기본 초안이나 프로토타입, 사양서를 작성하라고 권고합니다. 사람들의 진정한 판단력과 창의성이 나머지 절반을 완성하는 것이죠.

## AI 네이티브 인재 채용

AI 이전의 워크플로를 경험해 보지 못한 사회 초년생이나 스타트업 베테랑을 채용하면 조직 전반에 AI를 더 빠르게 도입할 수 있습니다. “그런 직원들은 엄청난 활력을 불어넣을 겁니다... 나머지 팀원들이 그들의 의견에 귀 기울일 준비가 되어 있어야 하지만요.”

## 안전장치의 (일시적) 완화

경직된 조달 프로세스는 탐색에 방해가 됩니다. Elena는 표준화하기 전에 하향식 실험을 허용하라고 리더들에게 촉구합니다. “예산 편성이나 규정 준수 부문에서 골치가 조금 아프긴 할 겁니다. 그래도 나중에 다시 엄격하게 적용하면 돼요. 앞으로 6개월은 직원들이 마음껏 탐색하도록 내버려두는 시간이라고 생각하셔야 합니다.”

## 학습한 내용 공유



이 문제를 홀로 해결할 수 있는 기업은 없습니다. Elena는 네트워크 효과를 창출하여 업계가 더 빠르게 발전하려면, 기업 간에 성공은 물론 실패 사례까지 아울러서 지식을 공유해야 한다고 주장합니다.

## 변하지 않는 것에 기반 두기

모든 것이 변화하는 와중에도, 제품 매니저에게 있어 다음 세 가지는 여전히 핵심 요소입니다.

1

고객과 직접 소통합니다.

2

독창적인 제품 비전을 수립합니다(AI는 목적지를 설정해 줄 수 없습니다).

3

상품화가 점점 빨라지는 시장에서 차별화하고 유통하는 방법을 이해합니다.



### 리더를 위한 시사점

직원들이 오직 자신만이 할 수 있는 업무에 더 많은 시간을 쏟을 수 있도록, 조직 내에서 “성장의 기초”를 자동화할 수 있는 부분은 어디인가요?

## 우리 팀에 가장 적합한 프레임워크는?

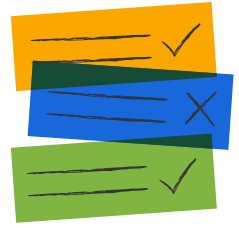
AI 유창성을 키우는 데 정답이란 없습니다. 최적의 프레임워크는 팀의 현재 역량 수준에 따라 달라집니다.



- 불안해하거나 저항을 보이는 팀원들을 이끌고 있다면 → Kene의 3P는 도입 장벽을 허무는 데 도움이 됩니다.
- 조직이 호기심은 있지만 아직 AI를 완전히 수용하지 않았다면 → Laura의 수용 곡선이 사람들을 앞으로 나아가게 할 도구가 됩니다.
- 기업의 전반적인 방향을 설정해야 한다면 → Ravi의 전략적 시각을 활용하면 방어만 하지 않고 공격적으로도 접근할 수 있습니다.
- 실무 중심의 제품 팀이라면 → Aakash가 제시한 빌더의 길을 통해 성공으로 진입할 수 있습니다.
- 팀이 “성장의 기초”를 반복하는 데 갇혀 있다면 → Elena의 ‘자동화 후 고도화’ 시각이 창의성과 비전을 위한 시간을 확보하는 방법을 보여줄 것입니다.

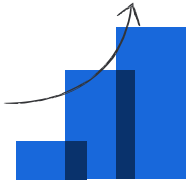
이러한 여러 프레임워크는 새로운 관점을 제시합니다. 그러나 리더들은 더 나아가, 각자의 팀 안에서 시도해 볼 수 있는 실질적인 작은 움직임도 필요하다고 말합니다. 다음은 그러한 대화를 바탕으로 정리한 몇 가지 지침입니다.

# 리더들이 시도해 볼 수 있는 실질적인 행동



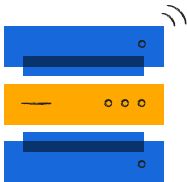
프레임워크가 AI를 바라보는 시각이라면, 이러한 행동은 AI 유창성이 뿌리내릴 수 있는 환경을 조성하기 위해 리더들이 취할 수 있는 현실적인 방안입니다. 각 행동은 저마다 상황에 맞게 수용하고 적용할 수 있습니다.

## 불안감을 진전의 동력으로 삼기



Kene는 지금 AI 환경이 벅차게 느껴지는 것은 당연하다고 말합니다. 리더들은 이러한 불안감을 애써 숨기려 하기보다는 앞으로 나아가는 동력으로 활용할 수 있습니다. 정기적으로 시간을 정해 토론의 장을 열어 보세요. 모두가 각자의 걱정거리에 대해 이야기하고, 사고로 이어질 뻔했던 순간을 공유하고, 이것을 다음 주에 탐색해 볼만한 질문으로 바꾸는 시간을 마련하는 것입니다. 목표는 다 함께 계속 전진하는 것입니다.

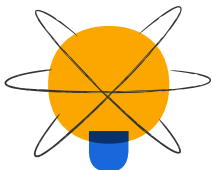
## 품질 확장을 위한 맥락 라이브러리 만들기



Kene가 말하는 “맥락 활성화”라는 개념은 간단합니다. 암묵적인 것을 명확하게 드러내는 것이죠. 제품 전략, 디자인 원칙, 도메인 언어, 고객에 대한 진실을 모두 살아있는 문서에 담아내세요. 이러한 요소가 모여 사람과 도구 모두가 참조할 수 있는 공통의 자료인 “맥락 라이브러리”가 됩니다. Elena는 명확하게 체계화된 비전과 차별화가 없다면 팀이 획일화될 위험이 있다고 지적합니다. “모두가 AI가 제시하는 평균에만 의존한다면 결국 전부 똑같은 제품을 만들게 됩니다. 따라서 인간이 명확한 목적지를 제시해야 합니다.”

맥락을 쉽게 찾고 활용할수록 팀은 일관성 있게 고품질의 결과물을 만들어내며, 유창성도 더 빠르게 높아집니다.

## 호기심을 보상하는 의식



Ravi는 작고 사회적인 순환이 가진 힘을 강조합니다. 만약 팀의 PM, 디자이너, 엔지니어가 매주 20분씩 한데 모여서, 시간을 절약해 줬거나 흥미로운 실패 사례가 나온 AI 보조 도구를 시연해 본다면 어떨까요? 이런 시간을 꾸준히 가지다 보면 패턴의 라이브러리가 생겨나고, 실험은 용감무쌍한 시도가 아닌 자연스러운 활동이 될 것입니다.

## 독점보다는 공유 장려



정보 독점은 AI를 통한 성과 누적을 저해합니다. 성과 평가 기준에서 워크플로 문서화, 5분 분량의 Loom 영상 녹화, 동료와 협업하여 결과를 재현하는 것과 같은 “건축가”로서의 행동(7페이지의 Kene 프레임워크 참조)에 명시적으로 보상을 준다면 어떨까요? 작지만 눈에 띄는 보상(팀 회의에서의 인정, 뉴스레터의 팁 소개 등)은 팀이 위상을 바라보는 시각을 바꿔 놓을 것입니다.

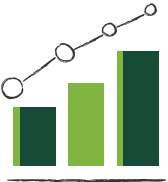
## 추진력을 얻을 수 있는 고효율 활용 사례부터 시작



모든 워크플로에 내일 당장 AI를 도입해야 하는 것은 아닙니다. 하지만 이점은 순식간에 체감되고 위험도는 낮은 몇 가지를 선택해서 도입할 수는 있습니다. 사양서 및 변경 로그 초안 작성, 고객 조사 결과 종합, 디자인 또는 데이터 흐름 프로토타입 제작, 내부 보고서 생성 등의 업무를 예로 들 수 있겠죠. Elena는 특히 PRD 초안 작성과 프로토타입 제작에서 AI가 매우 효과적이라고 강조합니다. 백지부터 시작하는 대신 AI가 기준선을 정하도록 하고, 팀의 진정한 전문성을 더해서 다듬어 나가세요.

목표는 더 어려운 문제를 마주했을 때 활용할 수 있는 공동의 역량과 판단력을 구축하는 것입니다.

## 진척도 측정



측정은 단속하는 게 아니라, 명확히 보여줘야 합니다. AI 유창성으로 인해 조직이 학습하고 결과물을 제공하는 방식이 변화했는지를 확인하는 것이 핵심입니다. 이러한 메트릭을 대화의 시작점으로 삼아 무엇을 증폭하고 조정할지 파악하세요.

기준선부터 시작하세요. 대규모 이니셔티브를 시작하기 전에 현재 상황부터 파악하세요. 얼마나 많은 직원이 매주 AI를 사용하고, 업무 속도가 떨어지는 부분은 어디이며, 품질은 얼마나 일관적인가요? 이러한 대략적인 기준선만 파악해도 향후 변화의 양상이 더 명확해질 수 있습니다.

선행 지표와 후행 지표를 함께 고려하세요. 선행 지표는 행동이 변화하는지를 알려주며, 후행 지표는 성과가 개선되고 있는지를 보여줍니다.



**유창성 (선행).** 핵심 작업에 매주 AI를 활용하는 팀원의 비율이 어떻게 되는지, 몇 개의 공유 워크플로가 팀 안에서 돌고 있는지, 그리고 AI 활용에 대한 기여가 얼마나 퍼져 나가는지(똑같은 열성적인 AI 사용자 3명만 계속 사용하는지, 아니면 범위가 넓어지고 있는지) 추적하세요. 서사적인 신호도 살펴보세요. 사람들은 속도, 명확성, 탐색 등 AI의 가치를 어떻게 이야기하나요?



**속도(후행).** 반복적인 작업(사양서 초안 작성, QA 요약, 주간 업데이트 등)의 사이클 타임을 모니터링하세요. 무조건 속도만 추구하는 것이 아니라, 절약한 시간을 더 가치 높은 업무에 다시 투자하고 있는지를 확인해야 합니다.



**품질 (후행).** 결과물이 제품 전략과 고객에 대한 진실에 부합하는지 확인하세요. AI가 개입했더라도 “제품의 목소리”(제품만의 독특한 어조, 스타일 및 관점)가 일관성 있게 유지되나요? 품질은 결과물이 나온 뒤에 측정할 수 있습니다. 따라서 결과물의 기준점이 될 맥락 라이브러리나 초기의 경로 이탈을 잡아낼 가벼운 검토 등의 안전장치를 미리 마련해 두어야 합니다.



**문화 (선행).** 간단한 펄스 서베이를 통해 AI에 대한 불안감, 자신감, 심리적 안전감을 파악하세요. 예를 들어 “실패한 AI 실험도 안심하고 공유할 수 있다”와 같은 문장에 얼마나 동의하는지 평가하도록 사람들에게 요청할 수 있습니다.

**걸치레 메트릭은 피하세요.** 전체 프롬프트의 양이 얼마나 되고, 모델 토큰을 얼마나 소비했는지와 같은 메트릭은 흥미를 유발할 수는 있지만 실제 가치를 예측하는 경우는 매우 드뭅니다. 대신 고객의 성과나 팀의 학습과 연관된 측정 지표를 선택하세요.

**박자는 중요합니다.** 매달 검토를 통해 행동의 방향을 잡고, 분기별로 다시 검토하여 더 중대한 의사 결정(예: 어떤 파일럿을 플랫폼으로 전환할지 등)을 내리세요. 무언가를 배웠다면 다른 사람들과 공유하세요. 데이터로 성과를 직접 확인할 수 있을 때, 유창성은 더 빠르게 퍼집니다.

## Atlassian이 말하려는 바가 아닌 것

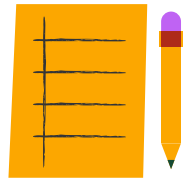
모든 워크플로를 내일 당장 자동화해야 한다는 것은 아닙니다.

리더가 단 하나의 프레임워크만 선택하고, 이를 단계별로 따라야 한다는 것도 아닙니다.

불안감을 없앨 수 있다거나, 없애야 한다는 뜻은 아닙니다. 불안감은 이 여정의 일부니까요.


도구가 중요하지 않다는 것은 아닙니다. 분명 중요하지만, 시작점은 아닐 뿐입니다.

# 앞으로의 과제



대부분의 기술 변화는 멀리서 보면 도구가 중요한 것 같지만, 가까이에서 보면 리더십이 중요하다는 것을 알 수 있습니다. AI도 마찬가지입니다. 도구는 계속해서 바뀌어 나갈 것입니다. 하지만 리더가 조성하는 환경은 오래 지속됩니다. 안전하게 실험하고 모두 함께 이해할 수 있도록 하는 장려책, 의식, 언어 같은 것 말이죠.

그런 의미에서 팀과 토론해 보면 좋을 몇 가지 아이디어를 소개합니다.



<p>✓</p> <p>AI가 전기라면 조직도는 배선도와 같습니다. 어떤 회로에 전력이 공급되고 있으며, 어떤 회로가 아직 어둠 속에 있나요?</p>	<p>✓</p> <p>만약 “건축가”가 새로운 고위 정체성으로 떠오른다면, 팀원들은 그 위상을 어떻게 얻게 될까요?</p>	<p>✓</p> <p>만약 AI를 인정하는 것의 대가가 불안감이라면, 조용히 회피하는 대신 어떻게 이 불안감을 집중적인 탐색으로 바꾸시겠어요?</p>	<p>✓</p> <p>만약 공동의 이해가 경쟁력의 핵심이라면, 이번 분기에 팀을 위해 가장 먼저 문서화하거나 체계화할 요소는 무엇인가요?</p>
--	--	---	--

AI 유창성을 키우는 것은 도달해야 할 목적지가 아니라, 자세입니다. 마음을 열고, 정직함을 유지하며, 작은 성공을 쌓아 큰 성공을 거두는 것이죠. 이러한 태도를 독려하는 조직은 단순히 더 빠르게 결과물을 내놓는 것을 넘어, 더 명확하게 사고하고, 더 용기 있게 결정을 내리며, 함께 성장하는 팀을 만들어 나갈 것입니다.

# 유용한 용어 해설



## AI 유창성(AI fluency)

기술적 통달이 아닙니다. AI를 도구 삼아 사고하고 창작하고 결정을 내리는 일상적인 자신감, 그리고 AI를 사용하지 말아야 할 때를 아는 능력입니다.

## 건축가(Architect)

지식을 공유하고 타인이 활용할 수 있는 시스템을 구축하는 팀원입니다. 비법을 독점하는 것이 아니라 다른 사람의 역량을 강화하므로 위상이 높습니다.

## 평균 지능(Average intelligence)

AI가 가장 잘하는 일을 설명할 때 Elena Verna가 사용하는 표현입니다. 획기적인 창의성이나 비전이 아니라, 알려진 패턴들의 기준선, 즉 “평균”을 생성하는 데 능하다는 뜻입니다.

## 자동화 연극(Automation theater)

겉보기에는 혁신적인 것 같지만, 막상 일상 워크플로에 적용하라고 하면 허물어지는 화려한 AI 시연입니다.

## 맥락 라이브러리(Context library)

제품 전략, 디자인 원칙, 고객에 대한 진실 등, 사람과 도구 모두가 참조하여 품질 일관성을 유지할 수 있는 살아있는 자료의 모음입니다.

## 조율 비용(Coordination tax)

AI가 역할 간의 경계를 흐릴 때 발생하는 마찰입니다. 새로운 규범이 없다면 팀원들은 소유권과 “완성도”를 두고 서로 간섭하게 될 수 있습니다.

## 백지상태 문제(Empty-state problem)

백지부터 시작할 때의 막막함입니다. AI는 초안을 작성하여 인간이 맨 처음부터 시작하는 대신, 이미 만들어진 것에 반응하고 개선하도록 돕습니다.

## 정보 독점 / 프롬프트 독점(Gatekeeping / Prompt gatekeeping)

개인의 가치를 지키기 위해 지식, 프롬프트, 워크플로 등을 혼자만 가지고 있는 것을 의미합니다. 이는 집단 학습을 늦추고 성과가 팀 전체에 걸쳐 축적되는 것을 방해합니다.

## 도구 관광(Tool tourism)

실제 업무 수행 방식은 바꾸지 않고, 수많은 AI 도구를 이것저것 써 보기만 하는 현상입니다.

## 겉치레 메트릭(Vanity metrics)

전체 프롬프트 실행 수나 소비한 토큰의 양 등, 겉보기에는 인상적이지만 실제로는 고객 가치나 팀 학습으로 이어지지 않는 수치입니다.

### 바이브 코딩(Vibe-coding)

전통적인 코드 대신 자연어 프롬프트를 사용하여 앱이나 프로토타입을 제작하는 것입니다. AI를 부담 없이 직접 사용해 볼 수 있는 방법입니다.

### 제품의 목소리(Voice of the product)

제품만의 독특한 어조, 스타일 및 관점입니다. AI 생성 결과물이 여전히 브랜드 정체성에 부합하는지 확인하는 과정입니다.

**아이디어 구상부터 실제 영향력 행사까지, 가치 있는 결과물을 만드세요**

Jira Product Discovery와 함께라면 제품 발굴의 수준을 한 단계 높일 수 있습니다.

