국민건강보험공단 IT 관리자 교육 · 2일차

2026 전산전문교육 · 교재 · 2026년 9월 17일(목)

교육일	9월 17일(목)
시간	10:00-17:30 (점심 11:30-13:00, 강의 5시간, 휴식 1시간)
장소	강원 원주시 세계로 9, 강원혁신지식산업센터 3층 강의실 A
대상	공단 IT 부서 관리자
강사	이노핏파트너스 파트너 교수 김혜련
주관	이노핏파트너스

이 교육이 하려는 것

이 과정은 AI 도구 사용법 강의가 아닙니다. **관리자가 매일 하는 소통을 한 번 짚고, 그 소통에 쓸 내 기준을 종이 한 장으로 만들어 가는 과정**입니다.

오전에는 요청을 받고, 일을 맡기고, 보고를 받고, 다른 부서와 맞추는 일에서 어디가 어긋나는지를 봅니다. 오후에는 IT 관리자가 따로 챙길 것을 본 뒤, 팀에 줄 기준을 직접 만듭니다. AI는 오후에 그 기준을 만들 때 질문을 던지고 받아 적는 상대로만 씁니다. 완성된 양식이나 프롬프트를 드리지 않습니다. 여러분 말로 한 줄씩 쌓습니다.

강사 소개



오늘 하루를 함께할 김혜련입니다. 이노핏파트너스 파트너 교수로 이 교육을 맡았습니다. 기업의 업무 자동화를 만들고, 만들면서 알게 된 것을 기업교육으로 옮기는 일을 합니다.

그 전 10년은 삼성·현대자동차·한화·롯데의 IT 프로젝트에서 PM과 PL로 일했습니다. 일정이 밀리고 범위가 늘어나고 보고가 늦어지는 일을 발주처 쪽과 수행사 쪽에서 번갈아 겪었습니다. 오늘 3장에서 같이 볼 사례가 그때 여러 번 본 장면들입니다.

지금은 한솔그룹 임원후보생 과정, SKT, LG U+를 비롯한 기업 교육을 진행하고 있고, 2026년 2월에 『당신의 첫 AI 직원』을 냈습니다.

시간표

시간	분	내용	교재
10:00-10:20	20	오프닝: 오늘은 종이 한 장을 만들고 갑니다	1장
10:20-10:45	25	관리자의 소통 (앞) 요청 받기 · 일 맡기기	2장
10:45-11:00	15	휴식	
11:00-11:30	30	관리자의 소통 (뒤) 보고 받기 · 돌려보내기 · 맞추기	2장
11:30-13:00		점심	
13:00-14:00	60	IT 관리자가 따로 챙기는 것	3장
14:00-14:15	15	휴식	

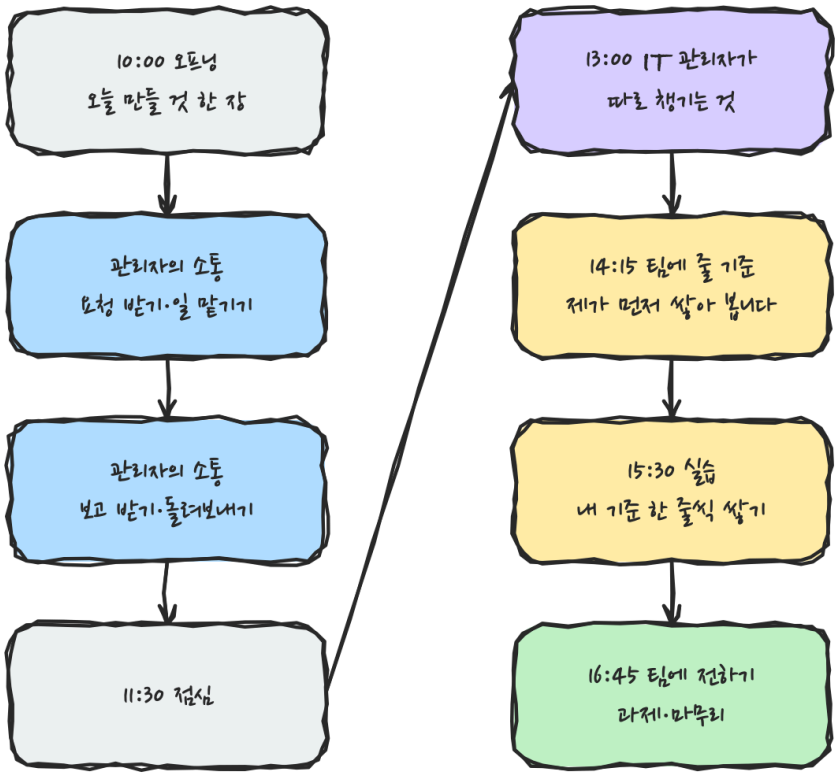
시간	분	내용	교재
14:15-15:15	60	팀에 줄 기준: 제가 먼저 쌓아 봅니다	4장
15:15-15:30	15	휴식	
15:30-16:30	60	**실습** 내 기준을 한 줄씩 쌓기	5장
16:30-16:45	15	휴식	
16:45-17:30	45	팀에 전하기 · 과제 · 마무리	6장

강의 300분, 휴식 60분입니다. 휴식은 네 번, 15분씩입니다. 여섯 장이 위 순서 그대로이고, 손으로 직접 만드는 시간은 오후 5장 한 번입니다. 워크시트와 양식은 이 문서 맨 뒤 부록에 있습니다.

1장. 오프닝: 오늘은 종이 한 장을 만들고 갑니다

> **기준이 없으면 관리자는 매번 새로 판단하고, 팀원은 매번 새로 눈치를 봅니다.**

오늘 하루는 새로운 것을 배우는 시간이 아닙니다. 이미 매일 하고 계신 일, 그러니까 팀원에게 일을 맡기고, 보고를 받고, 수행사와 다른 부서를 상대하는 일을 한 번 천천히 되짚는 시간입니다. 그리고 그 되짚은 것을 **팀에 줄 기준 한 장**으로 옮기는 시간입니다.



〈그림 1-1〉 오늘 하루의 흐름

이 장에서 정하는 것

1. 오늘 퇴근할 때 손에 들고 나가는 것이 무엇인지
2. 오늘 하루 지킬 규칙 세 가지

> **이 교재를 읽는 분께** 강의장에서 말로만 하고 지나갈 내용까지 문장으로 풀어 적었습니다. 워크시트와 양식은 맨 뒤 부록에 모아 두었으니, 사무실에 돌아가서는 부록부터 펴시면 됩니다.
>
> **준비물** 종이와 펜이면 됩니다. 오후 실습에서 생성형 AI를 쓰시는 분은 개인 노트북이나 휴대폰에 ChatGPT 무료 계정을 준비해 주십시오. 계정이 없거나 쓰고 싶지 않으신 분도 종이만으로 끝까지 따라오실 수 있게 짜여 있습니다.

1.1 이 자리에 모인 분들

강사 소개는 교재 앞에 한 장으로 넣어 두었으니 여기서 말로 다시 하지 않겠습니다. 먼저 이 방에 누가 앉아 계신지를 서로 확인하겠습니다. 손을 세 번 들어 주시면 됩니다.

〈표 1-1〉 오늘 아침 거수

순서	이렇게 여쭙습니다	세는 것
먼저	지금 네 명 이상을 관리하고 계신 분	_____
이어서	매주 시간을 가장 많이 쓰는 일이 보고를 받고 정리해서 올리는 일인 분	_____
마지막	ChatGPT든 뭐든 생성형 AI를 한 번이라도 써 보신 분	_____

세 번째 손이 적어도 괜찮습니다. 오늘 AI는 오후에 한 시간, 그것도 질문을 받아 적는 상대로만 씁니다.

교육 전에 이노핏파트너스를 통해 설문을 돌렸고, 열 분이 답해 주셨습니다. 이 방 인원의 전부는 아니지만 방향은 분명했습니다. **프로젝트 관리 역할을 따로 배운 적이 있다고 답한 분은 열 분 중 한 분**이었고, 그런데 **일곱 분이 지금 네 명 이상을 관리**하고 계셨습니다. 그리고 **열 분 중 다섯 분이 매주 시간을 가장 많이 쓰는 일로 보고**를 적으셨습니다. 주간보고, 주간 업무계획, 실적과 진척률 정리, 보고서 작성입니다.

이것은 개인의 부족이 아니라 승진이라는 제도의 구조입니다. 실무를 오래 잘해서 관리자가 되고, 관리 자체는 아무도 가르쳐 주지 않습니다. 그러니 오늘 채우려는 것도 경험이 아닙니다. 경력은 이미 충분하십니다. 없는 것은 그 경험을 팀원에게 설명할 수 있는 **말과 종이**입니다.

> **핵심 정리** 역할은 이미 맡고 계신데 그 역할을 배울 기회는 없었다는 것을 거수와 설문이 같은 그림으로 보여 줍니다. 그리고 매주 시간을 가장 많이 잡아먹는 일이 보고입니다. 오늘 오후에 만드는 기준이 그 자리에 바로 쓰이는 것입니다.

1.2 뻔한 이야기를 굳이 한 번 짚는 이유

오전에 드릴 이야기는 솔직히 말씀드리면 뻔한 이야기입니다. 일을 맡길 때 끝이 무엇인지 말해 줘라, 보고를 받으면 바로 판단을 돌려줘라, 돌려보낼 때 사람이 아니라 문서를 두고 말해라. 다 아시는 이야기입니다.

잘 사는 법과 같습니다. 아침에 일찍 일어나고, 운동하고, 술 줄이고. 모르는 사람이 없는데 지키는 사람은 적습니다. 그런데도 그 뻔한 이야기를 적은 책을 사람들이 계속 읽습니다. 알고 있는 것과 이번 주에 한 번 해 보는 것 사이에 간격이 있고, 누가 옆에서 한 번 짚어 주면 그 간격이 조금 줄기 때문입니다.

그래서 오전은 짚는 시간이고, 오후는 그 뻔한 이야기를 **내 팀의 문장**으로 바꾸는 시간입니다. "보고를 잘 받자"는 누구나 아는 말이고, "우리 팀 주간보고에는 안 끝난 건마다 이유를 적는다"는 우리 팀만의 문장입니다. 뒤쪽이 종이에 적혀야 팀이 움직입니다.

> **핵심 정리** 오전은 아는 것을 한 번 짚는 시간이고, 오후는 그것을 우리 팀 문장으로 옮기는 시간입니다.

1.3 오늘 손에 남는 것

오늘의 성공 기준은 "많이 들었다"가 아닙니다. 17시 30분에 아래 두 가지를 손에 들고 나가는 것입니다.

〈표 1-2〉 오늘 만들어 가는 것

	무엇	언제 만드나	어디에 쓰나
①	**우리 팀 기준 한 장** (보고 받는 기준, 일 맡기는 기준, 수행사 대응 기준 중 하나. A4 반 장에서 한 장)	오후 5장 실습	다음 주 팀 회의에서 그대로 꺼내 놓는 종이
②	**팀에 말할 두 문장** (왜 이 기준을 주는지 한 문장, 언제부터 어떻게 할지 한 문장)	오후 5장 실습 끝에	그 종이를 건네면서 하는 말

둘 다 종이입니다. 공단 안에서는 생성형 AI를 업무에 쓸 수 없다고 들었습니다. 그러니 오늘 AI로 무엇을 만들든, 사무실에 가져가는 것은 결국 종이 한 장이거나 회의에서 하는 말입니다. 오늘 결과물을 처음부터 종이로 잡은 이유입니다.

한 가지 미리 말씀드립니다. **오늘 완성된 양식을 드리지 않습니다.** 제가 만든 기준을 드리면 여러분은 그 기준이 왜 그렇게 생겼는지 모르는 채로 쓰시게 되고, 팀원에게 "왜 이 항목이 있느냐"는 질문을 받았을 때 설명할 말이 없습니다. 오늘은 여러분 머릿속에 이미 있는 기준을 꺼내서 종이에 옮기는 것까지만 합니다. 그 일에 AI를 쓰고, AI가 하는 일은 질문하기와 받아 적기와 정리하기뿐입니다.

> **핵심 정리** 손에 남는 것은 기준 한 장과 두 문장입니다. 둘 다 종이와 말이라 사무실에서 그대로 씁니다.

1.4 오늘의 규칙 세 가지

1.4.1 실데이터는 넣지 않습니다

가입자 정보, 실제 시스템명, 실제 사업명, 수행사 이름, 팀원 이름. 이런 실제 값은 오늘 어떤 AI 도구에도 입력하지 않습니다. 오후에 보시겠지만 실제 값이 한 줄도 없어도 기준은 만들어집니다. 기준에 들어가는 것은 "장애 건수는 처리한 것과 안 끝난 것으로 나눠 적는다" 같은 문장이지, 실제 건수가 아니기 때문입니다.

1.4.2 소재는 내 팀에서 가져옵니다

오후에 AI에게 넣는 재료는 예제가 아니라 **여러분이 실제로 답답했던 장면**입니다. 보고를 받고 다시 물어봤던 일, 맡긴 일이 생각과 다르게 돌아온 일, 수행사가 정해 달라고 들고 온 일. 고유명사만 빼고 그 장면을 그대로 씁니다. 예제로 하면 오늘 만든 종이가 오늘로 끝납니다.

1.4.3 옆자리와 다른 기준이 나오는 것이 정상입니다

오늘 강의장에는 정답을 맞히는 시간이 없습니다. 같은 항목을 놓고 어떤 팀은 "매주 적는다"로, 어떤 팀은 "바뀔 때만 적는다"로 정할 수 있습니다. 다루는 일과 팀원 수가 다르니 당연합니다. 오늘 보는 것은 하나뿐입니다. **그 기준을 왜 그렇게 정했는지 한 줄로 말할 수 있는가.**

> **핵심 정리** 실데이터 금지, 소재는 내 팀, 옆자리와 달라도 됨. 셋 다 오늘 만들 기준의 일부입니다.

1장 마무리

외울 문장

> 기준은 받아 오는 것이 아니라 내 답답했던 장면에서 나옵니다.

다음 장 예고

2장에서는 관리자가 매일 하는 소통을 네 가지로 나눠 봅니다. 요청을 받을 때, 일을 맡길 때, 보고를 받을 때, 다른 부서나 수행사와 맞출 때입니다. 넷마다 어디가 어긋나는지, 거기서 한 마디만 바꾸면 무엇이 달라지는지를 봅니다.

2장. 관리자의 소통: 요청 받기 · 일 맡기기 · 보고 받기 · 맞추기

> **같은 말을 듣고 서로 다른 끝을 떠올립니다. 관리자의 소통은 그 차이를 미리 줄이는 일입니다.**

관리자의 하루를 잘라 보면 대부분이 대화입니다. 위에서 요청이 내려오고, 그것을 팀원에게 맡기고, 팀원이 한 것을 보고로 받고, 그 사이에 다른 부서와 수행사와 맞춥니다. 이 장은 그 넷을 하나씩 봅니다. 어긋나는 곳은 넷 다 놀랄 만큼 비슷하고, 고치는 데 필요한 것은 대개 한 마디입니다.

이 장에서 보는 네 가지

1. 요청을 받을 때: 요청은 이미 답의 모양으로 옵니다
2. 일을 맡길 때: 같은 말을 듣고 서로 다른 끝을 떠올립니다
3. 보고를 받을 때: "진행 중"에 되묻는 한 마디
4. 다른 부서·수행사와 맞출 때: 평가가 아니라 조건으로

2.1 요청을 받을 때: 요청은 이미 답의 모양으로 옵니다

이야기 하나로 시작하겠습니다. 맥킨지에서 오래 일한 저우궈위안이 『맥킨지 논리력 수업』에서 문제를 정의하는 부분에 놓은 짧은 우화입니다. 오늘 마지막에 이 이야기로 돌아올 테니 결말까지 기억해 두시기 바랍니다.

> **밝혀 둡니다** 책의 문장을 그대로 옮긴 것이 아니라 뼈대만 가져와 제 말로 다시 쓴 것입니다. 실화가 아니라 우화입니다. 회의실을 꾸미고 싶은 사람이 정말로 못 이야기부터 꺼내지는 않습니다. 그래도 이 이야기를 쓰는 이유는, 여러분이 받는 요구가 실제로 이런 모양으로 오기 때문입니다.

2.1.1 "못 하나만 박아 주세요"

고객이 컨설턴트에게 요청합니다. "못 하나만 박아 주세요."

요청받은 대로 하면 됩니다. 좋은 망치를 고르고, 정확한 자리에, 빠르게 박으면 됩니다. 저우궈위안은 이것을 **전문가 사고**라고 부릅니다. 어떻게 잘 할 것인가에 집중하는 사고입니다.

전략 사고는 망치를 집기 전에 한 가지를 먼저 묻습니다. "왜 이 못을 박습니까?" 이 질문의 전제는 하나입니다. 고객이 말한 것은 이미 **해결책**이지 문제가 아니라는 것입니다.

2.1.2 세 번의 왜

질문은 세 번 이어집니다.

> 못을 왜 박습니까? → 판 두 장을 연결하려고요.
> 판 두 장은 왜 연결합니까? → 의자를 만들려고요.
> 의자는 왜 만듭니까? → 회의실에서 손님을 맞아야 해서요.

세 번 만에 도착한 진짜 문제는 "회의실 접객을 무엇으로 할 것인가"입니다. 질문이 여기까지 올라오면 답의 후보 자체가 달라집니다. 못과 망치는 여러 후보 중 하나로 내려앉고, 완제품 의자 구매·기존 가구 재배치·공간 용도 변경이 같은 테이블에 함께 올라옵니다.

2.1.3 여러분이 받는 요구도 대개 못의 모양입니다

이 이야기가 오늘 강의장에 있는 이유는 하나입니다. 관리자가 받는 요구는 대개 이미 못의 모양으로 도착하기 때문입니다.

- "현황표 하나 만들어서 올리세요."
- "이 건 위험 요소 정리해서 보고하세요."
- "주간보고 양식 바꿔서 다시 보내세요."

전부 해결책의 문장이지 문제의 문장이 아닙니다. 그리고 이 요청을 그대로 팀원에게 내려보내면, 팀원은 못을 박습니다. 방향이 맞는지는 아무도 확인하지 않은 채로요.

2.1.4 "왜요"가 아니라 결과를 쓸 장면을 묻습니다

그런데 위에서 내려온 요청에 "왜요"라고 세 번 되묻기는 어렵습니다. 따지는 것으로 들립니다. 그래서 실제로 쓰는 말은 다릅니다. **"이 결과로 누가 어떤 판단을 하게 됩니까?"** 한 문장입니다.

같은 현황표라도 보고용인지, 우선 조치 대상을 고르는 자료인지에 따라 들어갈 내용이 다릅니다. 보고용이면 전체가 한눈에 보여야 하고, 조치 대상을 고르는 자료면 안 끝난 것과 그 이유가 앞에 나와야 합니다. "현황표가 필요한 것입니까, 우선 조치할 것을 정해야 하는 것입니까?"라고 한 번만 물으면 팀원이 만들 것이 달라지고, 다시 만드는 일이 없어집니다.

> **핵심 정리** 요구는 해결책의 모양으로 도착합니다. 관리자가 팀원에게 내려보내기 전에 할 일은 그것을 결과를 쓸 장면으로 한 번 되돌리는 것입니다. "이 결과로 누가 어떤 판단을 하게 됩니까."

2.2 일을 맡길 때: 같은 말을 듣고 서로 다른 끝을 떠올립니다

2.2.1 한 문장, 두 가지 끝

관리자가 팀원에게 이렇게 말했다고 해 보겠습니다. 실제로 자주 나오는 말 그대로입니다.

> "이번 주 안에 점검해서 이상 없게 해 주세요."

이 말을 들은 팀원이 떠올린 끝은 **점검표를 작성해서 제출하면 끝**입니다. 관리자가 기대한 끝은 **미조치 항목까지 해결해서 이상이 없는 상태**입니다. 둘 다 그 문장을 성실하게 읽었습니다. 그런데 금요일에 점검표가 올라오면 관리자는 "이게 다예요?"라고 하고, 팀원은 "점검하라고 하셨잖아요"라고 합니다.

여기서 잠깐 옆자리와 이야기해 보시겠습니다. 이 한 문장에서 서로 다르게 읽힐 수 있는 자리가 어디인지, 한 곳씩만 짚어 보십시오. "소통을 잘하자"는 답이 아닙니다. 실제로 그 문장에 무엇을 더 붙였어야 하는지가 답입니다.

2.2.2 비어 있는 조건 여섯

저 한 문장에는 조건이 여섯 개 비어 있습니다.

〈표 2-1〉 "이번 주 안에 점검해서 이상 없게" 에서 비어 있는 것

비어 있는 조건	이 문장에 들어갔어야 할 말
대상 범위	어느 시스템, 어느 서버까지인지
점검 항목	무엇을 봐야 점검한 것인지
이상 없음의 증거	점검표인지, 조치 완료 기록인지
기한 시각	이번 주 금요일 몇 시인지
예외 처리	조치가 안 되는 항목이 나오면 어떻게 하는지
검토자	누가 보고 끝났다고 하는지

여섯 줄 중에 팀원이 혼자 채울 수 있는 것은 거의 없습니다. 범위도, 증거도, 예외도 관리자 머릿속에 있습니다. 팀원이 그것을 모른 채 금요일까지 일하면, 금요일에 나오는 것은 팀원의 추측입니다.

2.2.3 되묻게 하는 대신 관리자가 먼저 채웁니다

관리 책에는 "이해하신 대로 한번 말씀해 보세요"라고 되묻는 방법이 자주 나옵니다. 팀원이 자기 말로 다시 말하게 해서 해석 차이를 잡는 방식입니다. 방법 자체는 맞습니다. 그런데 연차가 있는 팀원에게 매번 그렇게 말하기는 쉽지 않습니다. 시험하는 것처럼 들리고, 듣는 쪽도 불편합니다.

그래서 오늘은 반대 방향으로 갑니다. **팀원에게 되묻게 하는 대신, 관리자가 빈칸을 먼저 채워서 줍니다.** 여섯 칸을 다 길게 쓸 필요는 없습니다. 반복 업무는 기존 방식을 가리키고 바뀐 것과 예외만 말하면 됩니다. 처음 하는 일이면 여섯 칸을 한 번 훑고 비는 칸을 채웁니다.

확인은 그 뒤에 한 마디면 됩니다. "목요일에 초안 한번 같이 볼까요." 완성본 직전이 아니라 되돌릴 수 있는 시점에 한 번 보는 것이고, 해석 차이가 있으면 그때 잡힙니다.

2.2.4 한 줄 지시가 네 문장이 됩니다

같은 요령을 다른 지시에 대 보겠습니다. "장애 대응 매뉴얼 좀 정리해 주세요." 이 한 줄로 시작하면 무엇이 돌아올까요. 페이지 수는 채워지지만, 다음 당번이 그 순서대로 움직일 수 있는지는 아무도 모릅니다.

> 목적 · 결과 "신규 당번도 같은 순서로 대응할 수 있게 초안을 만듭니다."
> 범위 · 완료 "가상 사례 3종의 확인 순서와 연락 기준을 담고, 동료가 따라 해 봅니다."
> 기한 · 권한 "목요일 15시 초안 검토. 운영 절차 변경은 제가 검토한 뒤 확정합니다."
> 보고 조건 "부서 간 기준이 다르면 문서 확정 전에 알려 주세요."

매뉴얼 페이지 수를 완료로 삼는 것과 동료가 따라 해 보는 것을 완료로 삼는 것, 다음 장애 때 도움이 되는 쪽은 뒤입니다. 날짜와 시각은 예시입니다.

2.2.5 혼자 정해도 되는 선을 같이 줍니다

맡길 때 빠지기 쉬운 칸이 하나 더 있습니다. **담당자가 혼자 정해도 되는 범위**입니다. 이 선이 없으면 두 가지 중 하나가 생깁니다. 팀원이 작은 것까지 전부 물어보러 와서 관리자가 병목이 되거나, 반대로 팀원이 물어야 할 것까지 혼자 정해서 나중에 뒤집힙니다.

선은 셋으로 나누면 충분합니다. 합의한 기준 안에서 자료를 취합하고 문서를 구성하는 것은 담당자가 정합니다. 다른 팀 업무나 일정에 영향을 주는 변경은 먼저 협의합니다. 운영 반영, 접근 권한, 대외 공지는 권한자 승인을 받습니다. 이 셋을 맡길 때 한 번 말해 두면, 팀원은 어디까지 혼자 가도 되는지 알고 움직입니다.

> **팁** 위임의 정도는 직급으로 정하지 않습니다. 그 업무를 해 본 적이 있는지, 잘못됐을 때 영향이 어디까지인지, 되돌릴 수 있는지를 봅니다. 같은 대리라도 해 본 일은 넓게, 처음인 일은 좁게 줍니다.
>
> **핵심 정리** 지시는 상대가 떠올릴 끝을 내가 먼저 적어 주는 일입니다. 여섯 칸 중 비는 칸을 관리자가 채워서 주고, 혼자 정해도 되는 선을 같이 주고, 되돌릴 수 있는 시점에 한 번 봅니다.

2.3 보고를 받을 때: "진행 중"에 되묻는 한 마디

2.3.1 매주 받는 질문 세 개

이번 주에 아래 질문 중 몇 개를 받으셨는지 세어 보십시오.

〈표 2-2〉 매주 받는 질문과 그 질문이 가리키는 것

받는 질문 & 하는 질문	무엇이 없어서 나오는 질문인가	관리자가 실제로 하는 일
"언제 끝납니까?"	끝나는 날	끝나는 날을 정하고, 늘어난 일이 그 날에 어떻게 영향을 주는지 판정
"이거 어디까지 하는 겁니까?"	범위	무엇을 포함하고 무엇을 뺄지 정하고, 정한 것을 기록으로 남김
"그 얘기 저는 못 들었는데요."	알린 흔적	누구에게 무엇을 언제 알릴지 정하고, 알린 흔적을 남김

세 질문은 위에서 받기도 하고, 관리자가 팀원에게 하기도 합니다. 그리고 세 질문에 답이 있는 보고와 없는 보고의 차이가, 보고를 받은 뒤 관리자가 다시 물어봐야 하는 횟수입니다.

2.3.2 "진행 중"이 3주째 적혀 있을 때

주간보고에 "진행 중"이라는 세 글자가 3주 연속 적혀 있는 장면을 떠올려 보십시오. 팀원이 게을러서가 아닙니다. 그 건이 지금 어디에 걸려 있는지를 적는 칸이 없고, 적으라고 한 적도 없기 때문입니다.

여기서 관리자가 하는 일은 새 양식을 만드는 것이 아닙니다. 한 마디를 되묻는 것입니다. **"무엇이 끝나면 진행 중이 아닌 게 됩니까?"** 이 질문에 답하려면 팀원은 그 건이 무엇을 기다리고 있는지를 말해야 하고, 그 순간 외부 기관 회신 지연이든 수행사 미응답이든 걸려 있는 것이 나옵니다. 3장에서 보실 사례에서는 이 한 마디가 오픈 2주 전에 알게 될 일을 3개월 전에 알게 했습니다.

2.3.3 보고를 더 받자는 것이 아니라 하나만 더 받자는 것입니다

반복 업무에도 완료 증거가 있어야 합니다. 그렇다고 보고를 늘리면 팀원이 보고서 쓰느라 일을 못 합니다. 기존 보고에 판단에 필요한 한 항목만 더하는 방식이면 부담이 거의 없습니다.

〈표 2-3〉 지금 받는 보고에 하나만 더

업무	지금 받는 보고	하나만 더
정기 점검	점검표 제출	미조치 항목의 담당과 기한
문의 대응	처리 건수	미해결 건과 반복 발생 항목
권한 정리	목록 취합	실제 변경·회수 결과
주간 회의	진행 상황	결정 대기 항목과 지연 영향

오른쪽 열이 전부 "안 끝난 것"에 대한 항목이라는 점을 봐 주십시오. 끝난 것은 보고에 저절로 올라옵니다. 안 끝난 것이 어디에 걸려 있는지가 보고에서 늘 빠지고, 관리자가 다시 물어보는 것도 늘 그 부분입니다. 각자 반복 업무 하나를 골라 "하나만 더" 칸에 들어갈 한 줄을 적어 보십시오. 오후에 만들 기준의 재료가 됩니다.

2.3.4 보고를 받은 쪽도 네 줄로 끝냅니다

보고를 받고 "네, 수고하세요"로 끝내면 같은 보고가 다음 주에 또 올라옵니다. 팀원 입장에서는 보고를 했는데 아무것도 정해지지 않았으니 같은 상태로 한 주를 더 보내는 셈입니다.

받은 쪽이 남길 것은 넷입니다. **판단**은 채택인지 보완인지 보류인지, 그리고 그 근거입니다. **행동**은 누가 무엇을 언제까지 하는지입니다. **지원**은 관리자가 직접 풀어야 할 협의나 자원 문제입니다. **후속**은 다시 보고할 조건과 시점입니다. 넷 다 한 줄씩이면 됩니다. 권한 밖의 일이면 누구에게 판단을 요청할지를 지정하는 것이 판단입니다.

> **핵심 정리** "진행 중"에는 "무엇이 끝나면 진행 중이 아닌 게 됩니까"라고 되묻습니다. 보고는 늘리지 말고 안 끝난 것에 대한 한 항목만 더 받고, 받은 쪽도 판단·행동·지원·후속 네 줄로 끝냅니다.

2.4 돌려보낼 때: "왜 매번 이래요"를 네 문장으로

보고나 문서를 돌려보낼 때가 관리자에게 가장 말이 안 나오는 때입니다. "왜 매번 이래요"가 목까지 올라오는데, 그 말은 상대를 고치지 못하고 관계만 상하게 합니다.

네 문장으로 바꾸면 됩니다. 인격이나 태도가 아니라 문서에서 보이는 것을 말하고, 그것 때문에 관리자가 못 하게 된 일을 말하고, 다음에 무엇을 붙이면 되는지를 말하고, 관리자가 대신 풀어 줄 부분을 말합니다.

> 관찰 "이번 보고에는 미정인 항목과 확인 담당이 빠져 있습니다."
> 영향 "그래서 어디에 협조를 요청할지 정하기 어렵습니다."
> 기대 "미정 항목마다 확인 담당과 회신 시점을 붙여 주세요."
> 지원 "타 부서 담당 연결이 필요하면 제가 협의하겠습니다."

네 문장 중 세 번째가 핵심이고, 네 번째가 있어야 세 번째가 지시가 아니라 합의로 들립니다.

그런데 한 가지를 짚고 넘어가야 합니다. 세 번째 문장 "확인 담당과 회신 시점을 붙여 주세요"를 이번에 처음 말하는 것이라면, 팀원은 그 기준을 몰랐던 것이지 안 지킨 것이 아닙니다. **합의한 적 없는 기준으로 돌려보내면 팀원은 "지난주엔 괜찮았는데 왜 이번 주엔 안 되냐"고 느낍니다.** 이것이 오후에 기준을 종이로 만드는 이유입니다. 기준이 종이에 있으면 돌려보내는 말이 짧아지고, 팀원도 무엇을 붙여야 하는지 미리 압니다.

> **핵심 정리** 돌려보낼 때는 관찰·영향·기대·지원 네 문장입니다. 그리고 그 기준을 처음 말하는 것이라면 팀원 잘못이 아니라 기준이 없었던 것입니다.

2.5 다른 부서·수행사와 맞출 때: 평가가 아니라 조건으로

2.5.1 부서가 다르면 지키려는 것이 다릅니다

같은 요청을 놓고도 현업은 "언제부터 쓸 수 있느냐"를 보고, 운영은 "지금 돌아가는 서비스에 무슨 영향이 있느냐"를 보고, 보안은 "누가 어디까지 접근하느냐"를 봅니다. 수행사는 "요구 범위와 검토 조건을 언제 확정해 주느냐"를 봅니다. 각자 자기 업무 결과를 지키려는 것이고, 어느 쪽도 틀리지 않았습니다.

여기서 관리자가 자주 하는 말이 "보안이 막는다", "현업은 무리하게 요구한다"입니다. 이것은 평가이지 조건이 아닙니다. 평가로는 다음 행동이 안 나옵니다. 상대가 지키려는 것을 조건으로 바꿔 적으면 그때부터 협의 안건이 됩니다. 현업은 "필요한 시점과 최소 범위", 운영은 "작업 일정과 영향 확인", 보안은 "자료 종류와 권한 범위", 수행사는 "확정 담당과 시점"입니다.

2.5.2 이견은 다섯 문장으로 협의 안건이 됩니다

이견이 있을 때 쓰는 문장은 다섯이면 됩니다. 사실, 영향, 확인 질문, 선택안, 요청 순서입니다.

> 사실 "필요한 사용자 범위가 아직 합의되지 않았습니다."
> 영향 "범위가 미정이면 이번 주 검토를 마치기 어렵습니다."
> 확인 질문 "어떤 조건이 충족되면 검토를 진행할 수 있습니까?"
> 선택안 "핵심 사용자부터 검토하거나, 전체 일정을 조정할 수 있습니다."
> 요청 "범위 확정 담당자와 답변 시점을 정하겠습니다."

첫 문장에 평가가 없다는 것을 봐 주십시오. "보안이 늦어서"가 아니라 "범위가 합의되지 않았다"입니다. 그리고 마지막 문장이 사람과 시점으로 끝납니다. 설득해서 동의를 받는 것만 성공이 아닙니다. 합의하지 못한 항목과 그것을 결정할 사람을 분명히 남기는 것도 조율의 결과입니다. 승인되지 않은 상태를 동의로 적지 않습니다.

2.5.3 회의를 끝내기 전 1분

회의가 끝날 때 네 줄을 소리 내어 읽습니다. 무엇을 하기로 했고 누가 결정했는가(결정), 누가 무엇을 언제까지 하는가(행동), 무엇이 부족하고 누가 확인하는가(미정), 언제 다시 보고 누가 결정하는가(다음 판단). 이 1분이 없으면 다음 주에 "그 얘기 저는 못 들었는데요"가 나옵니다.

침묵은 승인이 아닙니다. 필요한 권한자의 확인을 그 자리에서 말로 받습니다.

> **핵심 정리** 상대가 지키려는 것을 평가가 아니라 조건으로 바꿔 적으면 협의가 됩니다. 이견은 다섯 문장으로, 회의 끝은 네 줄로 남깁니다.

2장 마무리

이 장에서 적은 것

- ☐ 표 2-1의 여섯 칸 중 우리 팀에서 늘 비는 칸에 표시했다
- ☐ 표 2-3에서 내 반복 업무 하나를 골라 "하나만 더" 한 줄을 적었다
- ☐ 돌려보낼 때 네 문장 중 내가 늘 빼먹는 것에 표시했다

세 군데 표시한 쪽을 점심 전에 걷습니다. 오후 첫머리에 이 방의 관리자분들이 어디에 가장 많이 표시했는지 같이 보고, 많이 나온 항목을 오후에 만들 기준의 첫 항목으로 씁니다. 정답이 있는 표가 아니라, 같은 기관의 관리자들이 같은 곳에서 막힌다는 것을 눈으로 한 번 보는 것입니다.

외울 문장

> 지시는 상대가 떠올릴 끝을 내가 먼저 적어 주는 일입니다.
>
> "진행 중"에는 "무엇이 끝나면 진행 중이 아닌 게 됩니까"라고 되묻습니다.

다음 장 예고

점심 뒤 3장은 IT 관리자가 따로 챙기는 것입니다. 지난 2년 사이에 관리자 입장에서 실제로 바뀐 것, 공공 IT 프로젝트가 무너지는 자리, 수행사가 "정해 달라"고 들고 올 때 어디까지 받아 주고 어디서 끊는지, 그리고 팀원이 AI로 만들어 온 문서를 받을 때 문제가 되는 곳을 봅니다.

3장. IT 관리자가 따로 챙기는 것

> **"가능합니다" 다음에 확인할 조건이 있습니다.**

오전에 본 네 가지는 어느 부서 관리자에게나 있는 일입니다. 이 장은 IT 부서 관리자에게만 더 붙는 것을 봅니다. 지난 2년 사이에 관리자 입장에서 실제로 바뀐 것, 공공 IT 프로젝트가 무너지는 자리, 수행사가 "정해 달라"고 들고 올 때 어디까지 받아 주고 어디서 끊는지, 그리고 팀원이 AI로 만들어 온 문서를 받을 때 문제가 되는 곳입니다.

기술을 대신 설명하는 시간이 아닙니다. 기술자의 설명을 듣고 무엇을 확인할지, 누구에게 판단을 넘길지를 정할 수 있으면 됩니다.

이 장에서 보는 네 가지

1. 지난 2년, 관리자 입장에서 바뀐 것
2. 무너지는 지점은 늘 같습니다
3. 수행사가 "정해 주세요"라고 올 때
4. 팀원이 AI로 만들어 온 문서를 받을 때

3.1 지난 2년, 관리자 입장에서 바뀐 것

3.1.1 바뀐 것은 성능이 아니라 값입니다

생성형 AI 2년의 변화를 한 문장으로 줄이면 모델 성능이 아니라 **초안 값**입니다. 보고서 초안, 매뉴얼 초안, 회의록 정리에 들어가던 몇 시간이 몇 십 초가 되었습니다. AI가 사람보다 잘 쓴다는 뜻이 아닙니다. 빈 종이 앞에서 첫 줄을 쓰는 값이 사라졌다는 뜻입니다.

공단 안에서는 업무에 생성형 AI를 쓸 수 없다고 들었습니다. 그런데 팀원 개인은 집에서, 휴대폰에서 씁니다. 실데이터를 넣지 않고도 매뉴얼 초안이나 보고서 틀은 만들어지고, 그렇게 만든 것이 팀장 책상에 올라옵니다. 그러니 기관이 도구를 도입하든 안 하든, **받는 쪽 기준**은 지금 필요합니다.

3.1.2 그런데 안 바뀐 것도 셋 있습니다

첫째, 우리 기관 사정은 여전히 모릅니다. 우리 결재 절차, 보안성 검토에 걸리는 기간, 감사 일정, 계약 조건은 어디에도 공개되어 있지 않으니 알 수가 없습니다. AI가 만든 문서에서 우리 절차가 아닌 절차가 자연스럽게 섞여 나오는 이유입니다.

둘째, 틀려도 같은 어조로 씁니다. 확인된 사실과 지어낸 문장이 똑같이 매끄럽게 나옵니다. 사람이 급하게 쓴 문서는 어설퍼서 눈에 띄는데, 여기서 나온 문서는 그렇지 않습니다.

셋째, 셈은 여전히 흔들립니다. 표에서 합계를 내거나 날짜를 더하는 일에서 틀린 값이 나옵니다. 금액과 기한은 사람이 한 번 더 봐야 합니다.

3.1.3 그래서 막히는 곳이 옮겨 갔습니다

초안이 싸지면 일이 막히는 곳이 옮겨 갑니다. 2년 전에 오래 걸리던 일은 첫 초안을 만드는 일이었고, 지금 오래 걸리는 일은 이게 맞는 물건인지 판단하는 일입니다. 2년 전에 위험한 순간은 마감까지 아무것도 안 나올 때였고, 지금 위험한 순간은 그럴듯한 것이 빠르게 나왔을 때입니다.

그리고 이 판단은 아래로 내려보낼 수 없습니다. 형식이 갖춰진 문서에 반대하려면 근거가 필요한데, 실무자에게는 그 근거를 만들 시간이 없기 때문입니다. 마지막에 읽는 사람이 관리자이고, 3.4에서 그 일을 봅니다.

> **핵심 정리** 값이 내려가면서 막히는 곳이 만들기에서 판단하기로 옮겨 갔습니다. 도구가 좋아진 만큼 우리 기관 사정을 모른다는 점은 그대로이고, 그래서 받는 쪽 기준이 필요합니다.

3.2 무너지는 지점은 늘 같습니다

공공 IT 프로젝트가 무너질 때, 무너지는 지점은 놀랄 만큼 비슷합니다. 제가 발주처 쪽과 수행사 쪽에서 여러 번 본 장면을 하나로 합쳐 보겠습니다.

> **미리 밝힙니다** 아래 사례는 특정 기관이나 특정 사업이 아닙니다. 공공 IT 프로젝트에서 반복해서 나오는 패턴만 모아 합성한 가상의 사례입니다.

3.2.1 사건 재구성

아래는 착수부터 오픈 연기까지 열 달을 네 장면으로 줄인 것입니다. 각 장면 왼쪽의 시점을 눈여겨봐 주십시오.

> [착수] 한 기관이 "대국민 서비스 개선"이라는 상위 지침을 받아
> 민원 응대 시스템 재구축 사업을 시작한다.
> 현업 세 부서가 각자 원하는 화면을 말했지만,
> 어디까지가 이번 사업인지는 정하지 않은 채 착수했다.
>
> [3개월차] 요구사항은 늘었는데 일정표는 그대로다.
> 늘어난 몫은 담당자의 야근이 흡수한다.
>
> [5개월차] 외부 기관 인증 연계가 두 달 밀린다.
> 착수 첫날에도 예측 가능했던 항목이지만
> 문서가 아니라 담당자 머릿속에만 있었다.
>
> [오픈 2주 전] 통합 테스트에서 성능 문제가 나온다. 오픈 연기.

이 이야기에서 **처음 어긋난 지점은 어디입니까.** 옆자리 분과 맞춰 보시기 바랍니다. 정답을 맞히는 시간이 아닙니다. 두 분이 서로 다른 장면을 짚으셨다면 그게 더 좋은 결과이고, 왜 거기를 짚었는지만 서로 한 줄로 말해 보시면 됩니다.

3.2.2 잡을 수 있었던 순간 셋

세 장면에는 각각 잡을 수 있었던 순간이 하나씩 있었습니다.

〈표 3-1〉 잡을 수 있었던 순간과 그때 필요했던 판정

항목	잡을 수 있었던 순간	그때 했어야 할 판정
일정	요구사항이 늘어난 3개월차	일이 늘었는데 종료일이 그대로면 계획이 아니라 희망사항입니다
범위	착수 첫날, 범위를 정하지 않고 시작한 순간	어디까지가 이번 사업인지 적어 두지 않으면 나중에 늘었다고 말할 근거가 없습니다
소통	주간보고에 "진행 중"이 3주 연속 적히던 시점	오픈 2주 전에 알린 것은 보고가 아니라 통보입니다

표 오른쪽 열을 보시면 세 줄 다 대단한 기술이 필요한 판정이 아닙니다. 그때 한 번 되물으면 되는 것들이었고, 되물을 사람이 아무도 없었을 뿐입니다. 세 번째 줄은 오전 2.3에서 본 그 장면입니다.

3.2.3 흐름을 바꿔 놓는 개입은 대개 작습니다

실패 사례만 보면 남는 것이 두려움뿐입니다. 반대 방향도 같이 보겠습니다. 관리자가 개입해서 흐름이 바뀐 순간은 대개 극적이지 않고, 오히려 아주 작은 행동입니다.

〈표 3-2〉 관리자의 개입 세 가지

언제	관리자가 한 일	그 뒤에 달라진 것
착수 회의 끝에	"이번에 **하지 않을 것**" 다섯 줄을 화이트보드에 적고 사진 찍어 회의록에 붙임	넉 달 뒤 "그것도 해 주기로 했잖아요"라는 말이 나왔을 때, 논쟁 없이 3분 만에 정리됨
요구가 하나 늘어난 날	일정표를 고치기 전에 "이 일이 며칠짜리인지" 먼저 적게 함	늘어난 일이 야근으로 흡수되지 않고 **숫자로** 보이게 됨. 종료일을 늦출지 범위를 줄일지가 결정 사항으로 올라옴
주간보고 3주째	"진행 중"이라고 적힌 칸에 "무엇이 끝나면 진행 중이 아닌 게 됩니까"라고 한 번 되물음	그때 바로 외부 기관 연계 지연이 알려짐. 오픈 2주 전이 아니라 3개월 전에 알려짐

세 개입의 공통점이 보이십니까. **아무도 새 일을 만들지 않았습니다.** 이미 하고 있던 회의, 이미 쓰고 있던 일정표, 이미 올라오던 주간보고에 질문을 하나씩 더했을 뿐입니다. 오늘 오후에 만드는 기준도 같은 것입니다. 새 양식이 아니라, 이미 받고 있는 보고에 더하는 한 줄입니다.

> **핵심 정리** 무너지는 곳은 일정·범위·소통 셋이지만, 뿌리는 정의되지 않은 채 시작한 착수 첫날입니다. 흐름을 바꾸는 개입은 새 일을 만드는 것이 아니라 이미 하고 있는 일에 질문 하나를 더하는 것입니다.

3.3 수행사가 "정해 주세요"라고 올 때

3.3.1 회의 때마다 들고 오는 것들

외주 개발 사업을 관리해 보신 분은 아실 겁니다. 수행사 PM이 회의 때마다 "이건 발주처에서 정해 주셔야 합니다"라고 들고 오는 것이 있습니다. 어떤 것은 정말로 우리가 정해야 하는 것이고, 어떤 것은 수행사가 알아서 해야 할 일을 우리 쪽으로 넘기는 것입니다. 그 자리에서 가르지 못하면 두 가지 중 하나가 생깁니다. 우리가 정하지 말아야 할 것을 정해서 나중에 그 책임이 우리에게 오거나, 우리가 정해야 할 것을 미뤄서 수행사가 멈춥니다.

〈표 3-3〉 수행사가 정해 달라고 들고 오는 것, 누가 정하나

누가 정하나	무엇	예
우리가 정한다 (업무 내용)	우리 직원이 쓸 내용, 우리 업무 규칙, 우리 자료	화면에 넣을 항목, 처리 규칙과 예외, 제공할 자료 항목과 범위, 처리 우선순위, 무엇이 되면 끝인지(완료 기준), 현업 확인 담당
수행사가 정한다 (수행 방법)	어떻게 만들지, 누가 만들지, 어떤 순서로 만들지	기술 방식, 개발 순서, 내부 인력 배치, 품질을 확보하는 방법, 자기 일정 안의 순서
위로 올린다 (계약을 건드리는 것)	범위·비용·기간이 달라지는 것	범위 추가, 비용 증액, 계약 기간 변경, 완료 기준 변경, 하자보수 범위

첫 줄은 받아 줍니다. 그 자리에서 정하거나, 현업 담당자를 불러 정합니다. 둘째 줄은 돌려보냅니다. "제안을 먼저 주시면 우리 환경에서 되는지 확인하겠습니다"가 답입니다. 셋째 줄은 그 자리에서 정하지 않고 위로 올립니다.

3.3.2 가르는 질문은 하나입니다

표를 외울 필요는 없습니다. 그 자리에서 물을 질문은 하나입니다.

"이걸 어느 쪽으로 정하느냐에 따라 달라지는 일을 누가 감당합니까?"

달라지는 것이 수행사 쪽 일이면(빠르다, 해 봤다, 인력이 있다) 수행사가 정합니다. 달라지는 것이 우리 쪽 일이면(우리 보안 승인이 붙는다, 상대 기관 협의가 생긴다, 이후 운영 인력이 달라진다) 우리가 정합니다. 그리고 둘 다일 때가 있습니다. 기술 방식 자체는 수행사 몫인데 한쪽을 고르면 우리 쪽에 일이 붙는 경우입니다. 이때는 방식 제안은 수행사에게 돌려보내되, **우리 쪽에 붙는 일을 감당할지는 우리가 정한다**고 갈라서 말해야 합니다. "제안서 먼저 주세요"만 하고 돌려보내면 절반만 답한 것입니다. 오후 4장에서 이 장면을 실제로 한 번 겪어 보시게 됩니다.

3.3.3 수행사의 네 문장에는 되묻는 질문이 하나씩 있습니다

수행사 보고를 받을 때 자주 듣는 말이 넷 있습니다. 넷 다 틀린 말이 아니고, 넷 다 그대로 받으면 안 되는 말입니다.

〈표 3-4〉 들은 말과 되묻는 질문

들은 말	되묻는 질문
"진척률 90%입니다"	"끝난 결과물과 아직 확인하지 못한 항목은 무엇입니까?"
"시험은 완료했습니다"	"시험 범위, 결과, 미해결 항목을 보여 주시겠습니까?"
"요청대로 개발했습니다"	"합의한 완료 기준을 현업이 확인했습니까?"

들은 말	되묻는 질문
"이번 주 반영 가능합니다"	"검토와 운영 인수 조건까지 충족한 일정입니까?"

진척률을 금지할 필요는 없습니다. 판단에 필요한 증거를 더 요청하는 것입니다. 말투를 바꾸지 않고, 상대가 제출할 자료를 구체화합니다. 한 문장을 골라 직접 말해 보십시오.

3.3.4 "가능합니다" 다음에 확인할 네 갈래

수행사가 "가능합니다"라고 답했을 때, 그 뒤에 확인할 것은 네 갈래입니다. 한 번에 다 묻지 않고, 그 자리에서 가장 불확실한 갈래 하나를 고릅니다.

범위에서는 누가 어떤 업무에서 쓰는지, 이번에 처리하지 않는 요청은 무엇인지, 누가 어떤 시나리오로 결과를 확인하는지를 봅니다. "조회 기능 완료"와 "권한별 조회 결과를 현업이 확인"은 다른 수준의 증거입니다.

일정에서는 자료, 계정, 연계 규격, 검토 결과가 준비됐는지, 협의·검토·승인·현업 확인 시간이 일정에 들어 있는지를 봅니다. 개발에 드는 날수와 실제로 끝나는 날수는 다릅니다. "문제없습니다"에는 가장 불확실한 선행 조건 하나와 확인 예정일을 요청합니다.

보안·권한에서는 어떤 자료를 읽거나 옮기는지, 누가 어디까지 접근하는지, 이 업무에 필요한 검토와 승인 담당이 누구인지를 봅니다. 내부 시스템이라는 이유만으로 안전하다고 결론 내지 않습니다. 이 질문으로 적합성을 판정하는 것이 아니라 보안·개인정보 담당자의 검토로 연결하는 것입니다.

검증·인수에서는 무엇을 어떤 조건에서 시험했는지, 남은 오류와 임시 조치는 무엇인지, 문의 창구·당번·매뉴얼·인수 담당이 정해졌는지를 봅니다. 수행사의 개발 완료와 기관의 운영 인수 완료는 다른 사건입니다.

> **핵심 정리** 수행사가 정해 달라고 들고 오면 "달라지는 일을 누가 감당합니까"로 가릅니다. 우리 쪽 일이면 받아 주고, 수행사 쪽 일이면 돌려보내고, 계약을 건드리면 위로 올립니다. "가능합니다" 다음에는 범위·일정·보안·검증 중 가장 불확실한 하나를 확인합니다.

3.4 팀원이 AI로 만들어 온 문서를 받을 때

3.4.1 최종 책임은 언제나 사람에게 남습니다

AI가 만든 문서라도 결재선에 올라가는 순간 적히는 것은 사람 이름입니다. AI는 책임 주체가 될 수 없고, "AI가 그렇게 썼습니다"는 어떤 감사에서도 해명이 되지 않습니다.

이 문장을 겁주려고 꺼낸 것이 아닙니다. **관리자가 마지막에 한 번 더 읽어야 하는 이유**를 적어 둔 것입니다. 확인하지 않은 문서를 결재란에 올리면, 나중에 문제가 생겼을 때 설명해야 하는 사람은 그 칸에 이름이 적힌 사람입니다.

팀이 AI를 쓴다면 도구를 고르기 전에 정할 경계는 셋입니다. **데이터**는 무엇을 넣어도 되고 무엇은 안 되는지(개인 식별 정보, 자격·급여 기록, 미공개 내부 문서), **접근**은 누가 어떤 도구를 쓰며 계정이 개인 것인지 기관 것인지, **기록**은 지시한 문장과 받은 답과 채택 근거가 남는지입니다. 셋을 넘기지 마십시오. 넷째부터는 팀원이 기억하지 못합니다.

3.4.2 판정해 보겠습니다: 장애 대응 절차 매뉴얼 v1

실제로 판정해 보겠습니다. 아래는 **팀원이 AI로 만들어 와서 책상에 올려놓은 문서**라고 생각하고 읽어 주십시오. 교육용으로 제가 만든 예시이고, 겉보기에는 흠이 없습니다.

> [제출자] 운영팀 ○○ 주임
> [한 줄] AI로 초안 만들었습니다. 검토 부탁드립니다.
>
> ---
>
> 장애·요청 대응 절차 매뉴얼 v1
>
> 1. 대응 원칙
> 신속한 서비스 정상화를 최우선으로 하며, 원인 분석은 정상화 이후 수행한다.
> 평균 복구 시간 42분을 목표로 한다.
>
> 2. 유형 분류
> 2.1 시스템 장애 2.2 연계 오류
> 2.3 사용자 문의 2.4 긴급 처리 요청
>
> 3. 대응 절차
> 1차 접수 → 유형 판별 → 담당자 배정 → 조치 → 종료 통보
> 1차 대응 후 15분 내 해결되지 않으면 서비스데스크 티켓 등급을 상향한다.
>
> 4. 야간·휴일 대응
> 당번자가 1차 대응하고, 등급 상향 시 팀장에게 유선 보고한다.
>
> 5. 재기동 기준
> 서비스 응답이 3분 이상 없을 경우 해당 모듈을 재기동한다.
> ---

읽으면 매끄럽습니다. 문장도 좋고 구조도 반듯합니다. 3분 드리겠습니다. 이 매뉴얼을 그대로 팀에 배포해도 되는지 정하시고, 돌려보내신다면 **무엇을 물을지 한 줄로** 적어 주십시오. 몇 군데인지는 말씀드리지 않겠습니다.

3.4.3 네 군데였습니다

〈표 3-5〉 매뉴얼 v1에서 문제가 되는 곳

어디	무엇이 문제인가	물어야 할 한 줄
1. 대응 원칙	"평균 복구 시간 42분"에 **출처가 없습니다.** 우리 기록에서 나온 숫자인지, AI가 일반적인 값으로 채운 것인지 알 수 없습니다	"42분은 어디서 나온 숫자입니까?"
2. 유형 분류	2.1과 2.4가 **겹칩니다.** 긴급한 시스템 장애는 두 칸에 동시에 들어갑니다. 자르는 기준이 원인과 긴급도로 섞여 있습니다	"긴급한 시스템 장애는 어느 칸입니까?"
3. 대응 절차	"서비스데스크 티켓 등급 상향"은 **우리에게 없는 절차**입니다. AI가 일반적인 운영 체계를 가져다 쓴 것입니다	"우리 티켓 등급 체계가 언제 생겼습니까?"

어디	무엇이 문제인가	물어야 할 한 줄
5. 재기동 기준	재기동 앞에 **현업 통보와 승인 단계가 빠져** 있습니다. 절차대로 하면 예고 없이 서비스가 내려갑니다	"재기동 전에 누구에게 알립니까?"

네 군데 중 가장 위험한 것은 마지막 줄입니다. 앞의 셋은 읽다 보면 눈에 띄지만, 재기동 앞에 통보와 승인이 없다는 사실은 문서를 아무리 읽어도 나오지 않습니다. 없는 단계는 틀을 가지고 찾아야 합니다. 절차 문서에 거는 틀은 간단합니다. 누가 승인하는가, 누구에게 알리는가, 되돌리려면 어떻게 하는가.

3.4.4 문제가 되는 곳은 대체로 세 종류입니다

방금 네 군데를 종류로 묶으면 셋입니다. **출처 없는 숫자**, **우리 것이 아닌 절차와 기준**, **빠진 단계**입니다. 팀원이 AI로 만들어 온 문서가 어떤 종류든 문제가 되는 곳은 이 셋 중 하나이고, 이 셋이 오후에 만들 기준의 재료 중 하나입니다. "모든 숫자에 출처를 적는다", "우리 규정에 없는 절차는 표시한다", "승인·통보·되돌리기 세 질문을 건다"처럼 우리 팀 문장으로 옮기면 그것이 검수 기준입니다.

세는 것은 맞힌 개수가 아닙니다. 적어 두신 한 줄이 **물어볼 수 있는 문장인가**입니다. "좀 더 다듬어 주세요"는 물음이 아닙니다.

> **핵심 정리** AI가 만든 문서의 위험은 틀릴 수 있다는 데 있지 않고, 틀린 것이 잘 쓰여 있다는 데 있습니다. 문제가 되는 곳은 출처 없는 숫자, 우리 것 아닌 절차, 빠진 단계 셋이고, 없는 단계는 틀을 가지고 찾습니다.

3장 마무리

이 장에서 적은 것

- ☐ 표 3-4의 네 문장 중 내가 가장 자주 듣는 말 하나에 표시했다
- ☐ 매뉴얼 v1에 대해 물어볼 한 줄을 적었다

외울 문장

> 일이 늘었는데 종료일이 그대로면 계획이 아니라 희망사항입니다.
>
> 없는 단계는 아무리 읽어도 보이지 않습니다. 틀을 가지고 찾아야 합니다.

다음 장 예고

휴식 뒤 4장부터 오후의 본론입니다. 팀에 줄 기준을 만드는데, 제가 먼저 화면에서 처음부터 끝까지 해 보입니다. 정해진 양식 없이, 제 상황을 말하듯 한 줄씩 쌓아서 반 장짜리 기준이 나오기까지 여섯 마디입니다. 여러분은 아직 아무것도 하지 않으셔도 됩니다.

4장. 팀에 줄 기준: 제가 먼저 쌓아 봅니다

> **바로 만들지 말고, 나한테 질문을 하나씩 해 주세요.**

오전과 3장에서 본 것을 한 줄로 모으면 이렇습니다. 어긋나는 곳은 늘 같고, 그때마다 관리자 머릿속에는 이미 기준이 있는데, 그 기준이 팀원에게 종이로 가 있지 않다는 것입니다. 이 장부터 그 기준을 종이로 옮깁니다.

먼저 제가 화면에서 처음부터 끝까지 해 보입니다. 양식 없이, 제 상황을 말하듯 한 줄씩 쌓아서 반 장짜리 기준이 나오기까지 여섯 마디입니다. 5장에서 여러분이 같은 길을 가시게 되니, 지금은 어디서 무엇을 하는지만 봐 두시면 됩니다.

이 장에서 보는 것

1. 기준이 없을 때 생기는 일
2. 오늘 만들 기준은 세 갈래 중 하나
3. 왜 양식도 프롬프트 형식도 안 드리는지
4. 종이에 먼저 적을 것
5. 제가 해 보겠습니다: 보고 기준, 여섯 마디
6. 수행사 기준도 같은 길입니다

4.1 기준이 없을 때 생기는 일

기준이 종이에 없으면 두 사람이 동시에 힘듭니다.

관리자는 같은 질문에 매번 새로 답합니다. "이거 위에 올려야 해요?"에 지난주에는 "올려"라고 했고 이번 주에는 "그건 아직"이라고 합니다. 두 답 모두 그때는 맞았을 수 있지만, 팀원에게는 기준이 아니라 그날 컨디션으로 보입니다.

팀원은 매번 눈치를 봅니다. 지난주에 통과된 보고가 이번 주에 반려되면, 팀원은 무엇을 고쳐야 하는지 모릅니다. 그래서 다음 주에는 안전한 쪽으로 씁니다. "진행 중"이라고요. 팀원 입장에서 관리자는 예측이 안 되는 사람이 되고, 관리자 입장에서는 팀원이 매번 물어보러 오는 사람이 됩니다.

기준을 종이로 주면 둘 다 편해집니다. 팀원은 매번 묻지 않아도 되고, 관리자는 매번 판단하지 않아도 됩니다. 통제 장치가 아닙니다. 오히려 팀원이 가장 곤란해하는 것, 그러니까 지난주와 이번 주가 다른 것을 없애는 장치입니다.

그리고 공단에서는 이 기준을 AI 도구 안에 넣어 두고 팀이 같이 쓰는 방식이 안 됩니다. 결국 종이 한 장을 건네거나, 회의에서 말로 전해야 합니다. 그래서 오늘 결과물이 처음부터 종이이고, 5장 끝에 "팀에 말할 두 문장"이 붙어 있습니다.

> **핵심 정리** 기준이 없으면 관리자는 매번 새로 판단하고 팀원은 매번 새로 눈치를 봅니다. 종이 한 장이 둘 다 덜어 줍니다.

4.2 오늘 만들 기준은 세 갈래 중 하나

오전과 3장에서 어긋나는 곳을 네 군데 봤습니다. 그중 오늘 종이로 만들 기준은 셋 중 하나를 고르시면 됩니다. 하나만 고릅니다. 세 개를 다 만들면 한 개도 다음 주에 안 쓰입니다.

〈표 4-1〉 오늘 만들 기준 세 갈래

	기준	어디서 온 것인가	종이에 적히는 것
①	**보고 받는 기준**	2.3 "진행 중"에 되묻던 상황	팀원이 보고할 때 꼭 넣을 것 서너 줄, 관리자가 바로 위에 올리는 조건
②	**일 맡기는 기준**	2.2 여섯 칸이 비던 상황	우리 팀에서 맡길 때 꼭 말해 주는 칸, 담당자가 혼자 정해도 되는 선, 중간에 보는 시점
③	**수행사 대응 기준**	3.3 "정해 달라"가 오던 상황	받아 줄 것·돌려보낼 것·위로 올릴 것, 그 자리에서 가르는 질문, "가능합니다"에 되묻는 것

갈래마다 재료는 오전과 3장에 이미 있습니다. ①은 표 2-3의 "하나만 더" 한 줄과 2.3.2의 되묻는 한 마디, ②는 표 2-1의 여섯 칸과 2.2.5의 세 선, ③은 표 3-3의 세 줄과 3.3.2의 가르는 질문입니다. 고를 때 그 표를 펴 놓고 보시면 됩니다. 오전에 걷은 표시에서 많이 나온 항목이 그대로 첫 항목이 됩니다.

고르는 기준은 하나입니다. **지난 한 달 안에 실제로 답답했던 장면이 있는 쪽**입니다. 셋 다 있으면 가장 자주 있었던 쪽입니다. 1.1에서 열 분 중 다섯 분이 보고에 시간을 가장 많이 쓴다고 하셨으니, 이 방에서는 ①이 가장 많이 나올 것으로 봅니다. 그래서 제 시연도 ①로 합니다.

> **핵심 정리** 보고 받는 기준, 일 맡기는 기준, 수행사 대응 기준 중 하나. 고르는 근거는 지난 한 달에 실제로 답답했던 장면입니다.

4.3 왜 양식도 프롬프트 형식도 안 드리는지

두 가지를 미리 말씀드립니다.

완성된 기준 양식을 드리지 않습니다. 1장에서 말씀드린 이유 그대로입니다. 제가 만든 항목을 드리면 여러분은 그 항목이 왜 있는지 모르는 채로 쓰시게 되고, 팀원의 "이건 왜 적어요?"에 답이 없습니다. 오늘 만드는 항목은 전부 여러분이 답답했던 장면에서 나옵니다. 그래서 항목마다 이유가 붙어 있습니다.

프롬프트 형식도 드리지 않습니다. "역할, 과제, 제약, 출력"처럼 칸이 정해진 프롬프트 양식이 있습니다. 잘 만들면 결과가 좋습니다. 그런데 그 양식을 배우는 순간 이 시간이 도구 사용법 시간이 되고, 양식이 없으면 못 쓰는 사람이 됩니다. 오늘은 그 반대로 갑니다. **평소에 후배에게 말하듯이 한 줄씩 칩니다.** "나는 이런 상황이고, 이게 답답하고, 이런 걸 만들고 싶으니, 바로 만들지 말고 질문을 해 달라." 이것이 첫 마디의 전부입니다.

AI가 이 시간에 하는 일은 셋뿐입니다. **질문하기**, 여러분이 답한 것을 **받아 적기**, 받아 적은 것을 반 장으로 **정리하기**. 기준을 만드는 것은 AI가 아니라 여러분의 답입니다. AI는 "그때 무엇을 물어보셨나요?"라고 물을 뿐이고, 그 질문에 답하는 동안 여러분 머릿속에 있던 기준이 문장이 됩니다.

> **핵심 정리** 양식과 형식 대신 말하듯이 한 줄씩. AI는 질문하고 받아 적고 정리할 뿐이고, 기준은 여러분 답에서 나옵니다.

4.4 종이에 먼저 적을 것

AI를 켜기 전에 종이에 적을 것이 있습니다. **지난 한 달 안에 답답했던 장면 셋**입니다. 부록 A가 그 워크시트입니다.

> [장면 1] 언제 무슨 일이 있었나 (한두 줄) 그때 내가 한 말이나 행동
> [장면 2] 언제 무슨 일이 있었나 (한두 줄) 그때 내가 한 말이나 행동
> [장면 3] 언제 무슨 일이 있었나 (한두 줄) 그때 내가 한 말이나 행동

고유명사는 빼고 적습니다. 사람 이름은 "팀원 A", 시스템은 "내부 업무시스템", 수행사는 "수행사"입니다. 그래도 장면은 그대로 남습니다. "보고에 진행 중이라고만 적혀 있어서 언제 끝나냐고 물었다. 3주째 진행 중이었다." 이 문장에 실제 값은 하나도 없는데 장면은 선명합니다.

셋을 먼저 종이에 적는 이유는, AI의 첫 질문이 거의 항상 이것이기 때문입니다. "최근에 답답했던 일을 두세 개 말해 주세요." 종이에 있으면 그대로 옮겨 치면 되고, 없으면 그때 떠올리느라 10분이 갑니다.

> **핵심 정리** AI를 켜기 전에 답답했던 장면 셋을 종이에 적습니다. 고유명사는 빼도 장면은 남습니다.

4.5 제가 해 보겠습니다: 보고 기준, 여섯 마디

지금부터 화면에서 실제로 합니다. 아래는 제가 이 교재를 만들면서 미리 한 번 돌려 본 기록이고, 강의장에서는 같은 말을 다시 칩니다. 여러분 화면에 나오는 문장은 이것과 다릅니다. 같은 것은 모양입니다. 질문이 오고, 답하고, 초안이 오고, 고치고, 두 문장이 나옵니다.

> **밝혀 둡니다** 아래 대화는 2026년 9월 16일 밤에 제가 실제로 돌린 것이고, 답은 다듬지 않고 그대로 실었습니다. 여섯 마디, 152초, 0.72달러였습니다. 저는 Claude로 돌렸고 여러분은 ChatGPT 무료 계정으로 하시게 되는데, 이 여섯 마디는 어느 도구에서나 같은 모양으로 돌아갑니다. 제 역할은 가상의 공공기관 IT 운영팀 팀장이고, 장면 셋은 3장과 오전에 본 그 장면들입니다.

4.5.1 첫 마디: 내 상황과 부탁

첫 마디는 이것이 전부입니다.

> 저는 공공기관 IT 운영팀 팀장입니다. 팀원 여섯 명한테서 매주 월요일에 주간보고를 받습니다. 그런데 보고를 받고 나서 제가 다시 물어보는 일이 잦습니다. 팀원들한테 "보고할 때 이것만은 꼭 넣어 달라"고 줄 기준을 만들고 싶습니다. 바로 기준을 만들지 말고, 저한테 질문을 하나씩 해 주세요. 한 번에 하나만 물어봐 주세요.

다섯 문장을 뜯어 보면 이렇습니다. 내가 누구인지(운영팀 팀장), 지금 어떤 일을 하는지(여섯 명, 매주 월요일 주간보고), 무엇이 답답한지(다시 물어보는 일이 잦다), 무엇을 만들고 싶은지(이것만은 꼭 넣어 달라는 기준), 그리고 부탁 하나(바로 만들지 말고 질문을 하나씩). 형식이 아니라 후배에게 하는 말입니다.

마지막 두 문장이 오늘의 핵심입니다. "**바로 만들지 말고**"가 없으면 AI는 첫 마디에 그럴듯한 기준을 열 항목쯤 만들어 옵니다. 그것은 일반적인 기준이지 우리 팀 기준이 아닙니다. "**한 번에 하나만**"이 없으면 질문 여덟 개를 한꺼번에 던지고, 그러면 답하기 싫어집니다.

돌아온 답입니다.

> 첫 번째 질문입니다.
>
> **최근에 보고를 받고 다시 물어봤던 일을 두세 개만 떠올려 주세요. 그때 무엇을 물어보셨나요?**
>
> 예를 들면 "그거 언제까지 끝나요?", "지금 어디까지 된 거예요?", "그건 누구한테 요청한 거예요?" 같은 식으로, 실제로 하신 말 그대로 적어 주시면 됩니다.

4.4에서 종이에 적어 두라고 한 그 질문이 첫 질문으로 왔습니다.

4.5.2 둘째 마디: 장면 셋

종이에 적어 둔 장면 셋을 그대로 옮겨 칩니다.

> 세 개 떠오릅니다.
> 하나. 보고에 "진행 중"이라고만 적혀 있어서 "그거 언제 끝나요?"라고 물었습니다. 3주째 진행 중이었습니다.
> 둘. 이번 달 장애 건수는 적혀 있는데 아직 안 끝난 건이 몇 건인지가 없어서, 위에 보고하기 전에 제가 다시 세었습니다.
> 셋. 지난주에 수행사한테 확인해 달라고 한 건이 이번 주 보고에서 아예 사라져서 "그건 어떻게 됐어요?"라고 물었더니 "아직 답이 안 왔다"고 했습니다.

실제 값이 하나도 없습니다. 몇 건인지, 무슨 시스템인지, 어느 수행사인지 없습니다. 그래도 장면은 다 들어 있습니다.
돌아온 답입니다.

> 세 가지 모두 "지금 상태가 어디인지"가 빠진 경우네요. 다음 질문입니다.
>
> **받으신 주간보고를 가지고 팀장님이 그다음에 하시는 일은 무엇인가요?**
>
> 두 번째 사례에서 "위에 보고하기 전에"라고 하셨는데, 위에 올리는 보고에는 어떤 내용이 들어가는지, 그 밖에 팀원 보고를 보고 정하시는 일(우선순위 조정, 인력 배치, 수행사 독촉 등)이 있다면 같이 말씀해 주세요.

여기서 봐 두실 것이 있습니다. 둘째 질문이 "보고에 무엇을 넣을까요"가 아니라 "**그 보고를 받아서 팀장님은 무엇을 하십니까**"입니다. 2.1에서 본 그 질문입니다. 이 결과로 누가 어떤 판단을 하게 되는가. 보고 기준은 보고를 예쁘게 만드는 기준이 아니라, 받은 뒤에 관리자가 할 일이 되게 만드는 기준이라는 것을 AI가 먼저 짚었습니다.

4.5.3 셋째·넷째 마디: 내가 몰랐던 내 기준

셋째 마디는 그 질문에 대한 답입니다.

> 두 가지입니다. 하나는 화요일에 부장님께 올리는 주간보고입니다. 거기에는 이번 주 장애·요청 처리 현황, 안 끝난 건과 이유, 다른 부서나 수행사에 요청해 둔 것, 그리고 부장님이 결정해 주셔야 할 것이 들어갑니다. 다른 하나는 팀원 보고를 보고 제가 정하는 일인데, 어떤 건을 먼저 처리할지, 수행사에 제가 직접 연락할지 말지, 그리고 위에 지금 알려야 할지 아니면 좀 더 기다릴지입니다.

그러자 셋째 질문이 왔습니다.

> 다음 질문입니다.
>
> **"위에 지금 알려야 할지, 좀 더 기다릴지"를 정하실 때 무엇을 보고 판단하시나요?**
>
> 예를 들면 "대외 서비스가 멈춰 있으면 바로", "기한이 정해진 건이면 바로", "수행사 답이 2주 넘게 없으면 바로" 같은 식으로, 팀장님 머릿속에 있는 기준을 떠오르는 대로 적어 주세요. 실제로 최근에 "이건 바로 올려야겠다"고 하셨던 건이 있으면 그 예도 좋습니다.

이 질문에 답하면서 제 머릿속에만 있던 기준이 처음으로 문장이 됐습니다. 그리고 이 정도면 됐다 싶어서 같은 마디에 초안을 부탁했습니다.

> 세 가지가 머릿속에 있습니다. 다른 부서 업무가 멈추는 건이면 바로 올립니다. 약속한 날짜를 못 지킬 것 같으면 그 날짜가 오기 전에 올립니다. 그리고 우리 팀에서 결정할 수 없는 건, 예를 들어 예산이 더 들거나 수행사 계약 범위를 넘는 것이면 올립니다. 그런데 이걸 팀원들한테 말로만 해서, 팀원들은 자기 건이 이 세 가지에 해당하는지 판단을 못 하고 그냥 "진행 중"이라고 씁니다. 이 정도면 됐고, 이제 지금까지 말한 것만 가지고 팀원에게 줄 보고 기준 초안을 만들어 주세요. A4 반 장, 항목은 다섯 개를 넘기지 마세요. 제가 말하지 않은 것은 넣지 마세요.

초안을 부탁하는 문장에 조건이 셋 붙어 있습니다. **반 장**, **다섯 개 이하**, **말하지 않은 것은 넣지 마라**. 셋 다 3장에서 본 것과 이어집니다. 넷째부터는 팀원이 기억하지 못하고, 말하지 않은 것을 넣으면 우리 것이 아닌 절차가 섞입니다.

4.5.4 초안을 받습니다

75초 뒤에 온 초안 전문입니다.

> 말씀하신 내용만으로 초안을 만들었습니다. 항목은 네 개입니다.
>
> ---
>
> ## 주간보고 작성 기준 (초안)
>
> 보고를 받고 제가 다시 물어보는 일을 없애고, 화요일 부장님 보고에 그대로 옮겨 쓰기 위한 기준입니다. 아래 네 가지는 빠지면 안 됩니다.
>
> **1. "진행 중"이라고만 쓰지 않습니다. 언제 끝나는지 날짜를 적습니다.**
> - 끝나는 날짜를 모르면 "모름"이라고 쓰고, 왜 모르는지 한 줄 적습니다.
> - 상대와 약속한 날짜가 있으면 그 날짜도 같이 적습니다.
>
> **2. 장애·요청은 건수를 둘로 나눠 적습니다. 이번 주 처리한 건수, 아직 안 끝난 건수.**
> - 안 끝난 건은 건마다 이유를 적습니다.

> **3. 다른 부서나 수행사에 요청해 둔 건은 답이 올 때까지 매주 적습니다.**
> - 언제 요청했는지, 답이 왔는지 안 왔는지 적습니다. (예: 9월 8일 요청, 아직 답 없음)
> - 답이 안 왔다고 보고에서 빼지 않습니다.
>
> **4. 아래 셋 중 하나라도 해당하면 그 건 제목 앞에 ★를 붙입니다. 제가 바로 위에 올립니다.**
> - 다른 부서 업무가 멈춰 있다
> - 약속한 날짜를 못 지킬 것 같다 (날짜가 지나기 전에 붙입니다)
> - 우리 팀에서 결정할 수 없다 (예산이 더 들거나, 수행사 계약 범위를 넘는 경우)
>
> ---
>
> **확인해 주실 것**
> - 4번의 ★ 표시는 제가 예로 넣은 것입니다. 팀에서 쓰는 다른 표시가 있으면 바꾸시면 됩니다.
> - 일부러 뺀 것 하나: "4번에 해당하는지 확실하지 않을 때 어떻게 할지"는 말씀이 없어서 넣지 않았습니다. 팀원들이 판단을 못 한다고 하셨으니, 필요하면 "확실하지 않으면 일단 붙인다" 한 줄을 4번에 더하시면 됩니다.

초안을 받으면 볼 것은 셋입니다.

첫째, 내가 말한 것만 들어갔는가. 1번은 장면 하나, 2번은 장면 둘, 3번은 장면 셋, 4번은 셋째 마디에서 말한 세 가지에서 왔습니다. 제가 말하지 않은 항목은 없습니다. 다섯 개 이하라고 했더니 네 개로 왔습니다.

둘째, 우리 것이 아닌 것이 섞였는가. 1번의 "모름"이라고 쓰라는 것, 4번의 ★ 표시. 이 둘은 제가 말한 것이 아니라 AI가 채운 것입니다. 3장에서 본 "우리 것이 아닌 절차"가 이렇게 들어옵니다. 매끄러워서 그냥 지나가기 쉽습니다.

셋째, 맨 아래 "확인해 주실 것"을 읽는가. AI가 스스로 "이건 제가 넣은 것"이라고 표시한 것과 "이건 말씀이 없어서 뺐다"고 한 것입니다. 이 두 줄이 다음 마디의 재료입니다.

4.5.5 다섯째 마디: 내 것 아닌 것을 고칩니다

두 군데를 고쳤습니다. 고치는 마디도 형식이 없습니다. 무엇이, 왜 우리 팀에 안 맞는지, 대신 무엇으로 할지를 말합니다.

> 두 군데 고칩니다. 1번에서 "모름"이라고 쓰라는 건 우리 팀에서는 안 됩니다. 모름이라고 적으면 부장님이 그걸 그대로 보십니다. 대신 끝나는 날짜를 모르면 "언제까지 알아보겠다"는 날짜를 적게 하세요. 4번은 ★ 대신 제목 앞에 [팀장] 이라고 붙이는 걸로 바꾸고, "확실하지 않으면 일단 붙인다" 한 줄을 넣어 주세요. 나머지는 그대로 두세요.

"모름이라고 적으면 부장님이 그걸 그대로 보십니다." 이 한 줄이 우리 팀 사정입니다. AI는 이것을 알 수 없고, 이것을 아는 사람이 고치는 것이 기준을 내 것으로 만드는 일입니다. 마지막의 "나머지는 그대로 두세요"가 없으면 AI가 다른 항목까지 손봅니다.

고쳐서 온 것 중 달라진 부분만 보이면 이렇습니다.

> **1. "진행 중"이라고만 쓰지 않습니다. 언제 끝나는지 날짜를 적습니다.**
> - 끝나는 날짜를 모르면, 언제까지 알아보고 날짜를 정하겠다는 날짜를 적습니다. (예: 9월 19일까지 수행사에 확인해서 날짜 정함)
> (...)
> **4. 아래 셋 중 하나라도 해당하면 그 건 제목 앞에 [팀장]이라고 붙입니다. 제가 바로 위에 올립니다.**
> (...)
> - 해당하는지 확실하지 않으면 일단 붙입니다. 뗄지 말지는 제가 정합니다.

> ---
>
> 1번 예시의 날짜(9월 19일)는 제가 임의로 넣은 것입니다. 실제 배포하실 때 지우거나 바꾸시면 됩니다.

마지막 줄을 봐 주십시오. 예시 날짜를 AI가 스스로 임의로 넣었다고 표시했습니다. 3장의 "출처 없는 숫자"가 이렇게 표시된 채로 오면 다행이고, 표시 없이 오면 여러분이 찾아야 합니다. 이 초안에서 실제 값은 이 날짜 하나뿐이고, 배포할 때 지우면 됩니다.

4.5.6 여섯째 마디: 팀에 말할 두 문장

기준이 종이가 됐으니, 그 종이를 건네면서 할 말입니다.

> 이 기준을 다음 주 월요일 회의에서 팀원들한테 말로 전하려고 합니다. 왜 이 기준을 주는지 한 문장, 언제부터 어떻게 할지 한 문장, 두 문장만 만들어 주세요. 제가 평소에 말하듯이 짧게. 팀원들이 "왜 갑자기"라고 느끼지 않게.

돌아온 답입니다.

> **왜 주는지**
> "요즘 제가 보고 받고 다시 물어보는 일이 계속 있어서, 보고에 꼭 들어갈 것 네 가지로 정리했습니다."
>
> **언제부터 어떻게**
> "다음 주 월요일 보고부터 이 네 가지 넣어서 주시고, 헷갈리는 건 지금 바로 물어보세요."
>
> 첫 문장은 팀원들도 이미 겪은 일(다시 물어봄)을 이유로 대서 "갑자기"로 안 들리게 했습니다. 둘째 문장의 "다음 주 월요일"은 회의 당일 기준이라 9월 28일 보고를 뜻합니다.

첫 문장의 이유가 "팀원들도 이미 겪은 일"이라는 점이 중요합니다. 팀원들은 제가 다시 물어보는 것을 이미 여러 번 겪었습니다. 그 일을 이유로 대면 새 규칙이 아니라 이미 있던 불편을 정리한 것으로 들립니다. 둘째 문장은 언제부터, 그리고 헷갈리면 어떻게 하라는 것까지 한 줄입니다. 이 두 문장을 그대로 쓰셔도 되고, 여러분 말투로 바꾸셔도 됩니다. 6장에서 이 두 문장을 쓰는 장면을 다시 봅니다.

여기까지 여섯 마디입니다. 첫 마디에 상황과 부탁, 둘째에 장면 셋, 셋째와 넷째에 질문에 답하고 초안 부탁, 다섯째에 고치기, 여섯째에 두 문장.

> **핵심 정리** 첫 마디는 상황·답답함·원하는 것·"바로 만들지 말고 질문해 달라". 초안은 반 장·다섯 이하·말 안 한 것 넣지 말고. 초안에서 내 것 아닌 것을 우리 팀 사정을 대서 고치면 그것이 우리 팀 기준입니다.

4.6 수행사 기준도 같은 길입니다

같은 방식으로 3.3의 수행사 대응 기준을 만들면 어떻게 되는지, 세 마디만 보겠습니다. 첫 마디입니다.

> 저는 공공기관 IT 부서에서 외주 개발 사업을 관리하는 팀장입니다. 수행사 PM이 회의 때마다 "이건 발주처에서 정해 주셔야 합니다"라고 들고 오는 게 많습니다. 어떤 건 우리가 정하는 게 맞고, 어떤 건 수행사가 알아서 해야 할 일을 우리한테 넘기는 겁니다. 그걸 그 자리에서 가르는 제 기준을 만들고 싶습니다. 바로 기준을 만들지 말고, 저한테 질문을 하나씩 해 주세요. 한 번에 하나만.

첫 질문은 역시 최근 장면이었습니다. "가장 최근에 수행사 PM이 정해 달라고 들고 온 안건 하나를 그대로 말씀해 주세요. 무엇을 정해 달라고 했고, 그 자리에서 팀장님은 어떻게 하셨습니까?" 저는 두 건을 답했습니다. 조회 화면 항목 확정은 현업을 불러 그 자리에서 정했고, 연계 방식 A/B 선택은 "제안서를 먼저 주시라"고 돌려보냈는데 그게 맞았는지 자신이 없었다고요.

둘째 질문이 핵심이었습니다.

> 두 번째 건이 핵심으로 보입니다. 거기서 하나만 더 묻겠습니다.
>
> **둘째 질문.** 연계 방식 A와 B는 무엇이 달랐습니까? 비용이나 일정처럼 수행사 쪽 사정이 달라지는 것이었는지, 아니면 우리 기관의 보안 승인, 상대 기관과의 협의, 이후 운영 인력처럼 우리 쪽에서 감당해야 하는 것이 달라지는 것이었는지 말씀해 주세요.

이 질문에 답하다가 제가 놓친 것을 알았습니다. A는 수행사가 해 본 방식이라 빠르고, B는 상대 기관이 요구하는 방식이라 우리 쪽 보안 승인과 상대 기관 협의가 붙습니다. 기술 방식은 수행사 몫인데 B로 가면 우리가 감당할 일이 생기는 것이었고, "제안서 먼저"만 하고 돌려보낸 것은 절반만 맞은 답이었습니다. 그렇게 답하고 초안을 부탁했더니 이렇게 왔습니다.

> ## 수행사가 "발주처에서 정해 주셔야 합니다"라고 할 때 가르는 기준 (초안)
>
> 먼저 이것을 묻는다. **"이걸 어느 쪽으로 정하느냐에 따라 달라지는 일을 누가 감당합니까?"**
>
> **1. 현업이 쓸 내용은 우리가 정한다.**
> 조회 화면에 어떤 항목을 넣을지처럼, 우리 직원이 쓰는 내용은 발주처 몫이다. 현업 담당자를 불러 그 자리에서 정한다.
>
> **2. 수행사 사정만 달라지는 기술 방식은 수행사가 정한다.**
> "이 방식은 우리가 해 봐서 빠릅니다"처럼 달라지는 것이 수행사 쪽 일이면 우리가 골라 주지 않는다. 수행사가 제안하고, 우리는 그 제안이 우리 환경에서 되는지만 확인한다. 이때 답은 "제안서를 먼저 주시라"다.
>
> **3. 기술 방식이라도 우리 쪽에 일이 붙으면, 그 부분은 우리가 정한다.**
> 연계 방식 A/B처럼 한쪽을 고르면 우리 쪽 보안 승인이나 상대 기관 협의가 생기는 경우다. 방식 제안은 수행사에게 돌려보내되, 우리가 그 승인과 협의를 감당할지는 우리가 정한다. 이걸 빼고 "제안서 먼저"만 하면 절반만 답한 것이다.
>
> **4. 그래서 돌려보내기 전에 한 번 더 묻는다.**
> "선택지마다 우리 쪽에서 해야 할 일이 달라지는 게 있습니까?" 없으면 2번, 있으면 3번이다.
>
> ---
>
> 지난주 연계 건에 이 기준을 대면 3번입니다. "제안서 먼저"는 맞았고, "B로 가면 우리가 보안 승인과 상대 기관 협의를 해야 하는데 그걸 감당할지는 우리가 정한다"는 말이 빠졌던 것입니다.

3.3.2에서 본 그 질문이 세 마디 만에 초안 첫 줄로 나왔습니다. 제가 그 질문을 미리 알고 있어서가 아닙니다. 두 건의 장면을 말했더니 AI가 "무엇이 달랐느냐"를 물었고, 그 답에서 기준이 나온 것입니다. 이 초안도 그대로 쓰면 안 되는 부분이

있습니다. 표 3-3의 셋째 줄, 계약을 건드리는 것은 위로 올린다는 항목이 없습니다. 제가 그런 장면을 말하지 않았기 때문입니다. 다음 마디에서 "계약 범위나 비용이 달라지는 건은 그 자리에서 정하지 않고 올린다는 항목을 5번으로 넣어 달라"고 하면 됩니다.

> **핵심 정리** 어느 기준이든 길은 같습니다. 장면을 말하고, 질문에 답하고, 초안을 받고, 없는 것을 채웁니다. 초안에 없는 항목은 내가 그 장면을 아직 말하지 않았다는 뜻입니다.

4장 마무리

이 장에서 적은 것

- ☐ 표 4-1에서 오늘 만들 기준 하나를 골랐다
- ☐ 부록 A에 답답했던 장면 셋을 적었다 (고유명사 없이)

외울 문장

> 바로 만들지 말고, 나한테 질문을 하나씩 해 주세요.
>
> 초안에서 내 것 아닌 것을 우리 팀 사정을 대서 고치면, 그때부터 우리 팀 기준입니다.

다음 장 예고

휴식 뒤 5장은 여러분 차례입니다. 방금 본 여섯 마디를 여러분이 고른 기준으로 직접 칩니다. AI가 없는 분은 옆자리가 질문 역할을 하고 종이에 적습니다. 끝나면 옆자리와 종이를 바꿔 읽습니다.

5장. 실습: 내 기준을 한 줄씩 쌓기

> **초안이 마음에 안 들면 그것이 곧 내 기준입니다. 무엇이 왜 아닌지 적으면 됩니다.**

이제 여러분 차례입니다. 4장에서 본 여섯 마디를 여러분이 고른 기준으로 직접 칩니다. 끝나면 손에 반 장짜리 기준과 두 문장이 남습니다.

실습 순서

1. 시작 전 준비
2. 여섯 걸음
3. 첫 마디: 세 가지 중 하나를 내 말로
4. 질문에 답하기
5. 초안을 받으면 볼 것 셋
6. 팀에 말할 두 문장
7. AI 없이 종이로 하는 법
8. 옆자리와 바꿔 읽기

5.0 시작 전 준비

세 가지를 준비합니다.

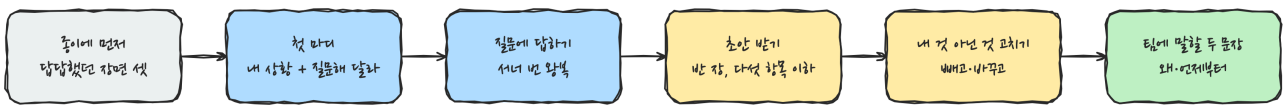
종이 두 장. 부록 A(답답했던 장면 셋)와 부록 B(우리 팀 기준 한 장 양식)입니다. 부록 A는 4장에서 이미 채우셨을 겁니다. 아직이면 지금 5분 안에 채웁니다. 셋이 안 나오면 둘이어도 됩니다.

AI 화면. ChatGPT 앱이나 웹을 열고 **새 대화**를 시작합니다. 이전 대화가 남아 있는 창에서 이어서 하면 앞의 내용이 섞입니다. 계정이 없거나 쓰지 않으실 분은 5.6으로 가시면 됩니다. 종이만으로 끝까지 됩니다.

동작 확인 한 번. 새 대화에 "안녕하세요"를 치고 답이 오는지만 봅니다. 답이 오면 준비가 끝난 것입니다.

> **주의** 실제 팀원 이름, 실제 시스템명, 실제 수행사명, 실제 건수는 넣지 않습니다. "팀원 A", "내부 업무시스템", "수행사", "몇 건"으로 씁니다. 4장 시연에서 보셨듯이 실제 값이 하나도 없어도 기준은 나옵니다.

5.1 여섯 걸음



〈그림 5-1〉 내 기준을 쌓는 여섯 걸음

종이에 장면 셋을 적고, 첫 마디를 치고, 질문에 서너 번 답하고, 초안을 받고, 내 것 아닌 것을 고치고, 팀에 말할 두 문장을 받습니다. 4장에서 제가 간 길 그대로입니다. 걸음마다 아래에 무엇을 치는지 적어 두었으니, 막히면 그 걸음을 적은 절을 펴시면 됩니다.

5.2 첫 마디: 세 가지 중 하나를 내 말로

표 4-1에서 고른 기준에 따라 첫 마디가 다릅니다. 아래 셋 중 하나를 골라 **꺾쇠 안을 여러분 말로 바꿔서** 칩니다. 꺾쇠 밖의 문장도 여러분 말투로 바꾸셔도 됩니다. 형식이 아니라 후배에게 하는 말이라는 것만 지키면 됩니다.

① 보고 받는 기준

> 저는 <공공기관 IT 어느 팀> 팀장입니다. 팀원 <몇> 명한테서 <언제> <어떤 보고>를 받습니다. 그런데 <보고를 받고 나서 답답한 것 한 줄>. 팀원들한테 "보고할 때 이것만은 꼭 넣어 달라"고 줄 기준을 만들고 싶습니다. 바로 기준을 만들지 말고, 저한테 질문을 하나씩 해 주세요. 한 번에 하나만 물어봐 주세요.

② 일 맡기는 기준

> 저는 <공공기관 IT 어느 팀> 팀장입니다. 팀원 <몇> 명에게 <어떤 종류의 일>을 자주 맡깁니다. 그런데 <맡긴 일이 돌아왔을 때 답답한 것 한 줄>. 제가 일을 맡길 때 꼭 말해 주는 것과, 팀원이 혼자 정해도 되는 선을 정해서 팀에 주고 싶습니다. 바로 기준을 만들지 말고, 저한테 질문을 하나씩 해 주세요. 한 번에 하나만 물어봐 주세요.

③ 수행사 대응 기준

> 저는 공공기관 IT 부서에서 <어떤 사업>을 관리하는 팀장입니다. 수행사가 회의 때마다 "이건 발주처에서 정해 주셔야 합니다"라고 들고 오는 게 많습니다. <그중 답답한 것 한 줄>. 어떤 건 받아 주고 어떤 건 돌려보낼지, 그 자리에서 가르는 제 기준을 만들고 싶습니다. 바로 기준을 만들지 말고, 저한테 질문을 하나씩 해 주세요. 한 번에 하나만.

셋 다 마지막 두 문장이 같습니다. "**바로 기준을 만들지 말고**"와 "**한 번에 하나만**"입니다. 4.5.1에서 말씀드린 이유로 이 둘은 빼지 마십시오.

> **팁** 답답한 것 한 줄이 잘 안 나오면 부록 A의 장면 1에서 "그때 내가 한 말" 칸을 그대로 넣으시면 됩니다. "그거 언제 끝나요?"라고 물어본 일이 잦습니다, 처럼요.

5.3 질문에 답하기

첫 질문은 거의 항상 "최근에 그런 일이 있었던 장면을 말해 달라"입니다. 부록 A의 장면 셋을 그대로 옮겨 칩니다. 한 줄씩 번호를 붙여서 치면 AI가 셋을 따로 받아 적습니다.

그다음 질문부터는 여러분 머릿속에 있는 것을 꺼내는 질문입니다. 답할 때 지킬 것은 셋입니다.

장면으로 답합니다. "보고가 부실해서"가 아니라 "안 끝난 건이 몇 건인지가 없어서 제가 다시 세었다"입니다. 장면이 있어야 기준 문장이 됩니다.

모르면 모른다고 답합니다. "그건 아직 정한 적이 없습니다"도 답입니다. AI가 그 항목을 비워 두거나, 정할지 말지를 다시 묻습니다. 모르는 것을 아는 척 답하면 초안에 우리 것이 아닌 문장이 들어갑니다.

서너 번이면 충분합니다. 질문이 다섯 개를 넘어가면 이미 나온 이야기를 다시 묻는 것입니다. 4장에서 저는 셋째 질문에 답하면서 같은 마디에 초안을 부탁했습니다. 여러분도 "이 정도면 됐다" 싶은 순간에 아래 문장을 답 끝에 붙이시면 됩니다.

> 이 정도면 됐고, 이제 지금까지 말한 것만 가지고 팀원에게 줄 <보고 기준 / 일 맡길 때 기준 / 수행사 대응 기준> 초안을 만들어 주세요. A4 반 장, 항목은 다섯 개를 넘기지 마세요. 제가 말하지 않은 것은 넣지 마세요.

세 조건, 반 장·다섯 이하·말 안 한 것 넣지 말고는 그대로 두십시오.

5.4 초안을 받으면 볼 것 셋

초안이 오면 바로 읽지 말고 세 가지를 먼저 봅니다. 4.5.4에서 본 그 셋입니다.

내가 말한 것만 들어갔는가. 항목마다 "이건 내 어느 답에서 왔지"를 짚어 봅니다. 짚이지 않는 항목은 AI가 채운 것입니다.

우리 것이 아닌 것이 섞였는가. 우리 팀에 없는 표시, 없는 절차, 없는 용어, 출처 없는 숫자. 매끄러울수록 지나치기 쉽습니다.

맨 아래 "확인해 주실 것"이 있는가. 있으면 그것부터 읽습니다. AI가 스스로 채웠다고 표시한 것과 말이 없어서 뺐다고 한 것입니다. 없으면 "네가 임의로 넣은 것과 내가 말 안 해서 뺀 것을 따로 적어 달라"고 한 마디 더 하셔도 됩니다.

셋 중 하나라도 이상하면 고치는 마디를 칩니다. 형식은 없습니다. 무엇이, 왜 우리 팀에 안 맞는지, 대신 무엇으로 할지, 그리고 나머지는 그대로 두라는 것.

> <몇> 번은 우리 팀에서는 안 됩니다. <왜 안 되는지 우리 팀 사정 한 줄>. 대신 <무엇으로> 해 주세요. 나머지는 그대로 두세요.

"왜 안 되는지 우리 팀 사정 한 줄"이 오늘 실습에서 가장 값진 한 줄입니다. 4장에서는 "모름이라고 적으면 부장님이 그걸 그대로 보십니다"였습니다. 이 한 줄은 AI가 절대 알 수 없고, 이 한 줄이 들어가는 순간 초안이 우리 팀 기준이 됩니다.

고치는 마디는 한 번이어도 되고 두 번이어도 됩니다. 세 번을 넘어가면 처음부터 다시 하는 것이 빠릅니다. 첫 마디의 상황 설명이 부족했다는 뜻입니다.

> **주의** 초안이 마음에 안 드는데 무엇이 안 드는지 말이 안 나올 때가 있습니다. 그때는 초안을 팀원 한 명에게 실제로 건넨다고 상상하고, 그 팀원이 "이건 왜 적어요?"라고 물을 항목을 찾으십시오. 답이 안 나오는 항목이 고칠 항목입니다.

5.5 팀에 말할 두 문장

초안이 우리 팀 기준이 됐으면 마지막 마디입니다.

> 이 기준을 <언제 어디서> 팀원들한테 말로 전하려고 합니다. 왜 이 기준을 주는지 한 문장, 언제부터 어떻게 할지 한 문장, 두 문장만 만들어 주세요. 제가 평소에 말하듯이 짧게. 팀원들이 "왜 갑자기"라고 느끼지 않게.

돌아온 두 문장을 그대로 쓰셔도 되고, 말투만 바꾸셔도 됩니다. 볼 것은 하나입니다. **첫 문장의 이유가 팀원들도 이미 겪은 일인가.** "제가 다시 물어보는 일이 계속 있어서"처럼 팀원도 아는 일이면 새 규칙이 아니라 정리로 들립니다. "관리 체계를 개선하기 위해"처럼 팀원이 겪지 않은 말이면 갑자기로 들립니다.

두 문장과 기준 반 장을 부록 B 양식에 옮겨 적으면 오늘 만들 것이 끝난 것입니다.

5.6 AI 없이 종이로 하는 법

AI를 쓰지 않으시는 분은 옆자리가 질문 역할을 합니다. 순서는 같습니다.

옆자리 분이 아래 세 질문을 순서대로 묻고, 여러분은 종이에 답을 적습니다. 4장 시연에서 AI가 실제로 물었던 세 질문입니다.

> 1. 최근에 <보고를 받고 / 일을 맡기고 / 수행사와 회의하고> 나서 답답했던 일을 두세 개 말해 주세요. 그때 무엇을 물어보셨나요?
> 2. 그 <보고 / 결과물 / 회의 결과>를 받아서 팀장님은 그다음에 무엇을 하십니까?
> 3. 그때 무엇을 보고 판단하십니까? 머릿속에 있는 기준을 떠오르는 대로 말씀해 주세요.

세 답이 종이에 있으면, 그것을 부록 B 양식의 항목 칸에 옮깁니다. 한 답이 한 항목입니다. 다섯을 넘기지 않습니다. 그다음 옆자리 분이 한 항목씩 읽으면서 "이건 왜 적어요?"라고 묻고, 답이 안 나오는 항목은 지우거나 고칩니다. 이것이 5.4의 고치는 마디입니다.

두 문장은 여러분이 직접 씁니다. 왜 주는지 한 문장, 언제부터 어떻게 할지 한 문장. 첫 문장의 이유가 팀원도 겪은 일인지만 봅니다.

AI로 한 것과 종이로 한 것의 차이는 정리하는 데 걸리는 시간뿐입니다. 기준 자체는 여러분 답에서 나오니 같습니다.

5.7 옆자리와 바꿔 읽기

다 되신 분은 부록 B를 옆자리와 바꿔 읽습니다. 읽는 쪽이 할 질문은 하나입니다.

"이 종이를 받으면 다음 주 월요일에 무엇을 다르게 하시겠습니까?"

만든 쪽이 아니라 읽는 쪽이 답합니다. 읽는 쪽이 "보고에 안 끝난 건마다 이유를 적겠다"처럼 구체적으로 답할 수 있으면 그 기준은 종이가 된 것입니다. "잘 보고하겠다"처럼밖에 답이 안 나오면 아직 말입니다. 그 항목을 찾아서 장면 하나를 더 붙입니다.

옆자리와 다른 기준이 나온 것은 정상입니다. 1.4에서 말씀드린 그대로입니다. 볼 것은 왜 그렇게 정했는지 한 줄로 말할 수 있느냐입니다.

> **핵심 정리** 읽는 쪽이 다음 주 월요일에 무엇을 다르게 할지 답할 수 있으면 기준이고, 답이 안 나오면 아직 말입니다.

5장 마무리

이 실습에서 만든 것

- ☐ 부록 B에 우리 팀 기준이 반 장 있다 (항목 다섯 이하)
- ☐ 항목마다 어느 장면에서 왔는지 말할 수 있다
- ☐ 초안에서 우리 팀 사정을 대서 고친 곳이 한 군데 이상 있다
- ☐ 팀에 말할 두 문장이 있다

외울 문장

> 초안이 마음에 안 들면 그것이 곧 내 기준입니다. 무엇이 왜 아닌지 적으면 됩니다.

다음 장 예고

휴식 뒤 마지막 6장은 이 종이를 팀에 건네는 시간입니다. 종이로 줄 때와 말로 전할 때, 그리고 첫 주에 팀원이 기준대로 안 가져왔을 때 하는 말까지 봅니다. 과제 안내와 마무리로 끝냅니다.

6장. 팀에 전하기 · 과제 · 마무리

> **팀에 줄 때는 왜 주는지 한 문장, 언제부터 어떻게 할지 한 문장이면 됩니다.**

종이가 손에 있습니다. 이 장은 그 종이를 팀에 건네는 시간입니다. 종이로 줄 때, 말로 전할 때, 그리고 첫 주에 팀원이 기준대로 안 가져왔을 때까지 봅니다. 그다음 과제를 안내하고, 오전에 시작한 이야기로 돌아가서 마칩니다.

이 장에서 보는 것

1. 종이로 줄 때
2. 말로 전할 때
3. 첫 주에 생기는 일
4. 과제
5. 마무리

6.1 종이로 줄 때

부록 B 양식이 그대로 팀에 주는 종이입니다. 칸은 다섯입니다. **왜 이 기준을 주는가** 한 문장, **이것만은 꼭** 항목 다섯 이하, **언제부터 어떻게** 한 줄, **헷갈리면** 누구에게 어떻게 한 줄, 그리고 맨 위에 팀 이름과 시작 날짜입니다.

맨 위 한 문장이 5장에서 받은 두 문장 중 첫 문장입니다. 항목은 다섯을 넘기지 않습니다. "언제부터 어떻게"가 두 문장 중 둘째 문장이고, "헷갈리면" 칸은 "확실하지 않으면 일단 붙이고 뗄지는 제가 정합니다"처럼 팀원이 판단이 안 설 때 어떻게 하라는 것입니다. 이 칸이 있어야 팀원이 기준 앞에서 멈추지 않습니다.

반 장이면 충분합니다. 한 장을 넘어가면 팀원은 첫 반 장만 읽습니다. 회의 자료 뒤에 붙이거나, 팀 게시판에 붙이거나, 주간보고 양식 첫 줄에 "작성 기준은 별지"라고 적어 두는 방식 중 팀이 평소 쓰는 쪽으로 하시면 됩니다.

> **핵심 정리** 종이는 왜·이것만은 꼭·언제부터·헷갈리면 다섯 칸, 반 장입니다.

6.2 말로 전할 때

종이를 건네면서 하는 말이 5장의 두 문장입니다. 4장 시연에서 나온 두 문장을 다시 보면 이렇습니다.

> "요즘 제가 보고 받고 다시 물어보는 일이 계속 있어서, 보고에 꼭 들어갈 것 네 가지로 정리했습니다."
> "다음 주 월요일 보고부터 이 네 가지 넣어서 주시고, 헷갈리는 건 지금 바로 물어보세요."

두 문장 다음에 할 일은 하나입니다. **그 자리에서 질문을 받는 것**입니다. "3번은 답이 안 온 건을 매주 다시 적으라는 건가요?" 같은 질문이 나오면 바로 답하고, 답이 종이와 다르면 종이를 고칩니다. 첫날 나온 질문이 기준의 빈칸을 가장 정확하게 짚습니다.

말로 전할 때 하지 않을 것도 하나 있습니다. **이 기준을 어디서 어떻게 만들었는지는 말하지 않습니다.** AI로 만들었다는 것도, 교육에서 만들었다는 것도 팀원에게는 중요하지 않습니다. 팀원에게 중요한 것은 이 기준이 팀장 머릿속에 있던 것이고, 다음 주부터 이것대로 하면 다시 물어보는 일이 없어진다는 것입니다.

> **핵심 정리** 두 문장을 말하고, 그 자리에서 질문을 받고, 답이 종이와 다르면 종이를 고칩니다.

6.3 첫 주에 생기는 일

기준을 준 다음 주에 팀원이 기준대로 안 가져오는 일이 반드시 생깁니다. 이때 관리자가 어떻게 하느냐가 그 기준이 다음 달에도 살아 있을지를 정합니다. 두 경우입니다.

팀원이 기준을 놓친 경우. 2.4의 네 문장을 씁니다. 다만 기준이 종이에 있으니 세 번째 문장이 훨씬 짧아집니다. "이번 보고에 수행사에 요청한 건이 빠져 있습니다. 그래서 제가 수행사에 연락할지 정하기 어렵습니다. 기준 3번대로 요청 날짜하고 답 여부를 붙여 주세요. 수행사 쪽은 제가 연락하겠습니다." 종이가 없을 때는 이 말이 지시로 들리고, 종이가 있을 때는 확인으로 들립니다.

기준이 우리 팀에 안 맞았던 경우. 팀원이 "3번은 매주 적으려니 같은 내용이 계속 반복돼서요"라고 하면, 그것은 팀원 잘못이 아니라 기준이 아직 덜 된 것입니다. 이때 하는 일이 4.5.5의 고치는 마디입니다. "3번은 답이 올 때까지 매주 적는 대신, 답이 없는 건은 요청 날짜만 한 줄로 남기는 것으로 고칩니다." 종이를 고치고 날짜를 바꿔서 다시 줍니다. 기준을 고치는 것은 물러서는 것이 아니라 기준을 우리 팀 것으로 만드는 일입니다.

한 달 뒤에 한 번 다시 봅니다. 볼 것은 하나입니다. **보고를 받고 다시 물어본 횟수가 줄었는가.** 줄었으면 기준이 일하고 있는 것이고, 안 줄었으면 어느 항목이 안 지켜지는지 또는 어느 항목이 빠졌는지를 봅니다. 새 항목을 더하는 것보다 안 지켜지는 항목을 하나 빼는 쪽이 대개 낫습니다.

> **핵심 정리** 첫 주에 안 지켜지면 네 문장으로 확인하고, 기준이 안 맞으면 종이를 고쳐서 다시 줍니다. 한 달 뒤에 다시 물어본 횟수가 줄었는지만 봅니다.

6.4 과제

과제는 하나이고, 하시고 싶은 분만 하시면 됩니다. 개별 피드백은 따로 드리지 않습니다.

교육 뒤에 이노핏파트너스를 통해 안내되는 시트에 세 줄을 적어 주십시오.

〈표 6-1〉 과제로 적을 세 줄

	적을 것	예
1	오늘 만든 기준의 제목과 항목 수	주간보고 작성 기준, 4항목
2	팀에 준 날과 방식	9월 22일 월요일 팀 회의, 종이 + 두 문장
3	첫 주에 고친 것 한 줄 (없으면 없다고)	3번을 "답 없는 건은 요청 날짜만"으로 고침

세 번째 줄이 있는 분과 없는 분의 차이는 기준의 좋고 나쁨이 아닙니다. 팀에 실제로 건넸느냐의 차이입니다. 건네면 첫 주에 반드시 고칠 것이 나오고, 그것이 나왔다는 것이 기준이 팀에 닿았다는 증거입니다.

> **핵심 정리** 과제는 기준 제목, 팀에 준 날, 첫 주에 고친 것 세 줄입니다. 원하는 분만 하시면 됩니다.

6.5 마무리

6.5.1 다시, 못 이야기

오전에 시작한 이야기로 돌아오겠습니다. 못 하나만 박아 달라는 요청에 망치를 집기 전에 왜 박는지를 묻는 이야기였습니다.

오늘 오후에 하신 일이 정확히 그것입니다. AI에게 "보고 기준 만들어 줘"라고 하면 30초 만에 그럴듯한 기준 열 항목이 나옵니다. 못을 박아 주는 것입니다. 그런데 여러분은 그렇게 하지 않으셨습니다. 바로 만들지 말고 질문을 하라고 하셨고, 그 질문에 여러분의 장면으로 답하셨고, 나온 초안에서 우리 팀 것이 아닌 것을 우리 팀 사정을 대서 고치셨습니다. 그래서 손에 있는 종이는 AI가 만든 것이 아니라 여러분 머릿속에 있던 것입니다.

내일 아침 책상 위에는 또 못이 놓여 있을 것입니다. 현황표 하나 만들어 올려라, 이 건 정리해서 보고해라, 수행사가 이걸 정해 달라고 한다. 전부 못입니다. 그때 한 번만 물어보시면 됩니다. 이 결과로 누가 어떤 판단을 하게 됩니까. 이걸 어느 쪽으로 정하느냐에 따라 달라지는 일을 누가 감당합니까. 무엇이 끝나면 진행 중이 아닌 게 됩니까.

6.5.2 더 보실 분께

다 읽으실 필요는 없습니다. 지금 가장 답답한 쪽 한 권만 고르시면 됩니다.

〈표 6-2〉 책 네 권

책	지은이	오늘 어디와 이어지나
『당신의 첫 AI 직원』	김혜련	3.4 팀원이 AI로 만들어 온 문서의 확장판입니다. 무엇을 어디까지 맡기고 어디부터 사람이 확인할지를 업무 단위로 다룹니다
『맥킨지 논리력 수업』	저우궈위안	오늘 본 못 박기 이야기가 이 책에서 왔습니다. 문제를 정의하는 5장이 오늘 2.1입니다
『로지컬 씽킹』	테루야 하나코 · 오카다 게이코	부록 C의 위로 보고할 때 다섯 문장과 이어집니다. 번역서라 접근이 가장 쉽습니다
『논리의 기술』	바버라 민토	보고 구조의 원전입니다. 보고서를 읽는 위치에 오래 계실 분일수록 값이 큽니다

『맥킨지 논리력 수업』은 미래의창에서 나왔고 차혜정 님이 옮겼습니다. 원제를 그대로 옮기면 『맥킨지 구조화 전략사고』여서 그 이름으로 알고 계신 분도 있습니다.

6.5.3 마지막 질문 세 개

질문을 받겠습니다. 기술 세부 질문은 확인 대상과 뒤에 볼 자료로 정리하고, 추정으로 답하지 않겠습니다.

하루 함께해 주셔서 감사합니다. 다음 주 월요일에 종이 한 장을 건네 보시고, 팀원이 무엇을 다르게 이해하는지 한 번만 확인해 보십시오.

6장 마무리

오늘 손에 있는 것

- ☐ 우리 팀 기준 한 장 (부록 B)
- ☐ 팀에 말할 두 문장
- ☐ 과제 세 줄을 적을 시트

외울 문장

> 기준은 받아 오는 것이 아니라 내 답답했던 장면에서 나옵니다.
>
> 망치를 먼저 집지 마십시오. 딱 한 번만 물어보십시오.

부록

복사해서 쓰는 문장(첫 마디 세 가지, 초안 부탁, 고칠 때, 두 문장)은 따로 모으지 않고 5장의 각 절에 그대로 두었습니다. 사무실에서는 5.2부터 5.5를 순서대로 펴시면 됩니다.

부록 A. 워크시트: 답답했던 장면 셋

4장과 5장에서 씁니다. 지난 한 달 안에서 고릅니다. 고유명사는 빼고, 장면은 그대로 적습니다. 셋이 안 나오면 둘이어도 됩니다.

	언제	무슨 일이 있었나 (한두 줄)	그때 내가 한 말이나 행동
장면 1			
장면 2			
장면 3			

적는 요령입니다. "보고가 부실했다"는 장면이 아닙니다. "보고에 진행 중이라고만 적혀 있어서 언제 끝나냐고 물었다. 3주째였다"가 장면입니다. 무엇이 있었고 내가 무엇을 했는지가 들어가면 됩니다.

부록 B. 우리 팀 기준 한 장

5장에서 채우고 6장에서 팀에 줍니다. 반 장이 목표입니다. 항목은 다섯을 넘기지 않습니다.

> [우리 팀 _____ 기준]　　팀 _____　___년 __월 __일부터
>
> 왜 이 기준을 주는가 (한 문장)
> _____
>
> 이것만은 꼭
> 1. _____
> 2. _____
> 3. _____
> 4. _____
> 5. _____
>
> 언제부터 · 어떻게
> _____
>
> 헷갈리면
> _____ (누구에게, 어떻게)

항목 옆 여백에 그 항목이 어느 장면에서 왔는지 장면 번호를 적어 두시면, 팀원이 "이건 왜 적어요?"라고 물었을 때 그 장면으로 답하시면 됩니다.

부록 C. 읽을거리: 위로 보고할 때

오늘 본문에서는 팀원에게 받는 보고를 다뤘습니다. 반대 방향, 그러니까 여러분이 위로 올리는 보고는 사무실에서 읽으시라고 여기에 둡니다.

C-1. 보고의 목적은 셋 중 하나입니다

모든 보고에 승인을 요청할 필요는 없습니다. 이번 보고가 **현황 공유**인지(상대가 상황과 다음 업데이트 시점을 알게 하는 것), **협조 요청**인지(상대가 구체적인 행동을 하게 하는 것), **판단 요청**인지(권한자가 선택하거나 승인할 수 있게 하는 것)를 먼저 정합니다. 최근에 보낸 보고 제목 하나를 떠올리고, 받는 사람에게 기대한 행동이 셋 중 무엇이었는지 짚어 보시면 됩니다.

C-2. 판단 요청은 다섯 문장이면 됩니다

> 요청　무엇을 언제까지 결정해 주어야 하는가
> 사실　지금 확인된 상황은 무엇인가
> 영향　결정이 늦어지면 무엇이 달라지는가
> 선택안　가능한 대안과 각각의 조건은 무엇인가
> 권고　어느 안을 왜 제안하며, 아직 무엇을 확인해야 하는가

3.3에서 본 상황, 그러니까 수행사가 "금요일 반영 가능"이라고 했는데 현업 확인과 사용자 범위가 미정인 상황을 위에 올리면 이렇게 됩니다.

> 적용 일정 재협의 방향을 오늘 16시까지 검토 요청드립니다.
> 현업 확인과 사용자 범위가 아직 확정되지 않았습니다.
> 지금 자료로는 금요일 반영 가능 여부를 판단할 수 없습니다.
> 조건 확인 후 일정 재산정, 또는 기존 승인 방식 활용입니다.
> 조건을 먼저 확인하고 내일 11시에 다시 보고하겠습니다.

둘째 줄은 사실이고 셋째 줄은 판단입니다. 둘을 갈라 읽으실 수 있어야 합니다. 결론을 먼저 쓰되 근거 없는 결론은 쓰지 않습니다. 권고안이 하나여도 대안과 고른 이유를 말할 수 있어야 합니다. 기관 양식이 있으면 그 안에 이 다섯 줄을 넣습니다. 이미 위임받은 범위의 사안이면 승인을 다시 묻는 대신 판단 결과와 근거를 공유합니다. 시각은 예시입니다.

C-3. 문제가 커지기 전에 알리는 조건은 셋입니다

합의한 완료 시점을 지키기 어려울 징후가 보일 때(**기한**), 다른 부서나 서비스 운영에 영향이 예상될 때(**영향**), 담당자의 판단 범위를 넘는 선택이 필요할 때(**권한**)입니다. 셋 중 하나가 보이면 원인을 다 알기 전에 알립니다. 원인 미상은 미상으로 적습니다. 보고에 담을 것은 확인된 사실, 미확인 사항, 현재 조치, 필요한 판단, 다음 보고 시점 다섯입니다.

예외가 하나 있습니다. 사고가 의심되면 이 보고 절차가 아니라 기관의 보고·대응 절차로 바로 연결합니다.

4장 시연에서 나온 보고 기준의 4번 항목이 바로 이 세 조건을 팀원 쪽에서 적은 것입니다. 팀원이 [팀장] 표시를 붙이는 조건과 팀장이 위로 올리는 조건이 같은 셋이면, 보고가 한 단계 올라갈 때 다시 판단할 일이 없습니다.