리서치 하는데요

2026년 4월

읽을거리	찰스 틸리『왜의 쓸모』
파트너	조민영 님
발제자	이승준 님

시간표

[1] 19:40 오프닝 & 독후감 토크	[2] 20:10 북 토크
[3] 21:20 쉬는 시간	[4] 21:35 북 토크
[5] 23:00 마무리 발언	[6] 23:20 모임 끝!

공지사항

1. 우리의 다름을 배려하며 서로 다른 환경에서 다른 일을 하다 한 달에 한 번 모여 다른 생각을 나누며 함께 성장하려면, 성장의 방식이 다양하다는 것에 공감하는 것이 출발점입니다. 나와 다른 생각에도 귀 기울여 주시고, 다른 생각을 전달할 때에는 상대에 대한 존중을 충분히 담아주세요.
2. 자기만의 생각을 공유하며 함께 읽고 생각하며 나와 다른 생각을 하는 사람을 알아차리고, 연결된 상태에서 생각에 변화(확장)를 주는 것이 효과적입니다. 우리 생각을 공유할 때 비로소 생각이 정리되고, 사고의 깊이에 변화가 생긴다는 마음으로 자신의 생각을 적극적으로 이야기해 주세요.
3. 오늘 모임은 마실 거리를 함께 즐기며 조금 더 편안하게, 이유가 없어도 되는 형태로 진행할 예정입니다. 안국아지트 1층에서 필요한 마실 거리를 구매할 수 있답니다. 오랜만에 만난 분들의 안부, UX 스튜디오에서 진행한 별책부록 모임의 이야기도 나누며 잔잔하게 시작해볼까요?
4. 어쩌죠. 벌써 시즌7의 마지막 모임입니다. 독후감과 지적대화를 흔쾌히 나눠주셔서 감사합니다. 독후감을 읽는 기쁨과 함께 나누는 대화는 제가 <리서치 하는데요>를 이어가는 이유입니다. 다음 시즌에서 함께 해주실 수 있는 분들을 기다립니다. 함께하지 못하시더라도 꾸준히 연결된 상태로 모임이 끝난 후에도 카카오톡 Alumni 채널과 인스타그램, 뉴스레터 등을 통해 연결되어 소통해요. 안부를 묻고 이야기를 나눌 수 있는 잔잔하지만 단단한 관계를 만들어갈 수 있을 거에요!

북토크

리서치 하는데요

2026년 4월

북토크

모임에 들어가는 말

4월 마지막 금요일에 뵙습니다. 안녕하셨어요. 4월은 어떠셨어요. 걱정해주신 덕분에 목소리를 되찾았습니다. 지난 모임 이후 걱정과 응원해주신 분들께 감사의 마음을 전합니다.

저는 이 얇고도 어려운 책을 접하고 "왜 그러셨어요?"라는 질문을 조심스럽게 하려 의식하는 중입니다. 모임을 위해 다시 책을 읽는 동안에는 더 그랬습니다. 매일 다른 형태로 던지는 짧고도 흔한 이 문장이, 어쩌면 상대에게는 가장 긴 대답을 요구하는 일이었을지도 모른다는 생각이 들었습니다. 나는 정말 그가 말하려는 이유가 궁금했던 걸까?

인터뷰이가 "그냥요"라고 답할 때 저는 자연스레 한 번 더 묻습니다. "그냥이라면, 어떤 의미에서 그냥이셨어요?" 의도는 맥락을 더 이해하고 싶어서였는데, 책을 읽고 나니 그 질문이 "당신의 '그냥'으로는 부족합니다, 더 좋은 이유를 내놓으세요"로 들릴 수도 있겠다 싶었습니다. '5 Why'를 무기삼아 사용자를 따라다니는 일이, 사실은 이유를 캐는 일이 아니라 이야기를 다시 써 달라고 부탁하는 일이었을 수도 있겠구나 하고요.

여러분만큼이나 저도 이 책이 참 어려웠습니다. 철학 서적을 읽는 느낌마저도 들었는데, 생각해보니 사회학이 '사회과학' 그러니까 '과학'이라 어려운 건가 싶었어요. 독후감에도 "비문학 지옥 세트", "논문 읽는 느낌", 평론가 유튜브의 힘을 빌렸다는 고백들이 반복해 등장했습니다. 저도 비슷한 과정을 거쳤습니다. 한 가지 위안을 찾자면, 저자 찰스 틸리도 이 책을 쓰면서 비슷한 갈등을 겪었을 것 같다는 점입니다. 평생 국가와 혁명이라는 거시적 주제만 다뤄온 학자가 말년에 '왜?'라는 가장 작은 말로 책 한 권을 내겠다고 결심했으니까요.

오늘 함께 읽을 책은 어렵지만, 우리가 나누고 싶은 이야기는 그렇게 어렵지 않을 수도 있겠다는 생각입니다. "왜 늦었어?"라고 물은 상사와 "회의 있는 줄 몰랐어요"라고 답한 신입 사원 사이의 당황스러움. 같은 자료를 가지고도 누가 발표하느냐에 따라 회의의 결론이 달라졌던 경험. 그런 장면들이요. 오늘 제가 마이크를 잡고 <리서치 하는데요>의 네 번째 대화를 이어가겠습니다.

리서치 하는데요

2026년 4월

북토크

Intro '왜?'라는 작은 말의 자리

찰스 틸리는 1929년에 태어나 2008년 림프종으로 세상을 떠난 미국의 사회학자입니다. (2005년 사회학개론 수업을 들으며 이 분의 이름을 처음 접했어요!) 평생을 국가와 혁명, 사회운동, 불평등을 연구한 학자입니다. 1984년에 낸 책 제목이『거대한 구조, 거대한 과정, 거대한 비교』였을 만큼 삶의 대부분의 시간 동안 '큰' 것을 들여다본 사람이었죠. 세상을 떠나기 전 컬럼비아대에서 열린 자신의 은퇴 기념 심포지엄에 참석한 지 한 달 여 만에 눈을 감았습니다.

그렇게 평생 거대한 것을 연구한 학자가 말년에 쓴 책이『왜의 쓸모』입니다. 원제는 Why?. 큰 역사의 변동을 들여다보던 사람이 끝내 돌아간 곳이 우리가 매일 주고받는 가장 짧은 말 '왜?'였다는 점이 저는 오래 남았습니다. 서문의 한 문장입니다.

- "이유의 제시는 사회적 활동이며, 따라서 사회적 상황에 따라 타당한 이유가 달라진다." - p.8

그리고 띠지에는 이런 문장이 걸려 있습니다.

- "이유는 행동의 근거를 제공할 뿐 아니라, 이유를 주고받는 사람들 간의 관계를 드러낸다."

매일 사용자에게 "왜 그러셨어요?"를 묻는 UX 리서처에게, 동료에게 "왜 그런 결정을 했어요?"를 묻고 답해야 하는 직장인 모두에게, 이 두 문장은 편치 않은 거울입니다. 우리는 이때 사실을 묻고 있었던 걸까요, 관계를 요청하고 있었던 걸까요. 오늘 그 질문 앞에 함께 서보려고 합니다.

리서치 하는데요

2026년 4월

북토크

Book Talk 1 | '왜?'가 발견하지 못하는 것

"적절한 이유는 사회적 상황에 따라 현격히 달라진다." - p.103

책을 읽다 제가 오래 멈춘 지점이 여기였습니다. 너무 당연한 말 같았는데, 다시 읽으니 서늘해졌거든요. 우리가 매일 던지는 "왜?"는, 상대에게 진실을 묻는 말이 아니라 그 자리에 맞는 답을 요구하는 말일 수 있다는 뜻이었으니까요.

저자는 사람들이 일상에서 주고받는 이유를 네 가지 프레임워크로 정리합니다.

1. 관습
2. 이야기
3. 코드
4. 학술적 논고

이름이 조금 딱딱한데, (제 마음대로) 풀어 쓰면 이렇습니다.
관습은 가장 짧고 흔한 형태입니다. "길 막혀서 늦었어요", "미안, 좀 바빠서." 진짜 늦은 이유가 그것만은 아니지만, 그 자리에선 이 정도로도 충분합니다. 듣는 사람도 사실 여부를 따지지 않습니다. 관계가 어긋나지 않았다는 신호를 확인하고 넘어갑니다.

이야기는 특별한 사건을 설명할 때 꺼냅니다. "그때 회사에서 이런 일이 있었고, 그래서 이직을 결심했어요." 시작과 중간과 끝이 있고, 원인과 결과가 단순화된 서사로 연결됩니다. 작가 마거릿 애트우드가 이런 말을 남겼다죠. "사건의 한가운데에 있을 때 그건 이야기가 아니다. 혼란일 뿐이다. 그 밖으로 나와 타인에게 설명할 때에 비로소 이야기가 된다." 이야기는 혼란을 사람의 모양으로 정리하려고 인간이 만든 도구입니다.

코드는 규칙의 언어입니다. 의사의 "검사 수치가 기준치를 넘었습니다", 판사의 "민법 OO조 O항에 따라", PO의 "정책에 위반합니다", 디자이너의 "디자인 시스템 가이드에 어긋납니다." 이때의 이유는 '왜 그렇게 됐는지'가 아니라 '그 규칙에 맞는지'를 따집니다. 회의실에서 "(회사, 팀, 디자인) 가이드에 어긋나요"라는 한마디로 논의가 닫히는 경험, 다들 해보셨을 겁니다. 그 순간이 코드의 순간입니다.

학술적 논고는 전문가끼리 주고받는 설명입니다. "이 구간 이탈률이 늘어난 건 인지 부하가 임계점을 넘었기 때문입니다." 코드가 '규칙에 맞나'를 묻는다면, 학술적 논고는 '왜 그렇게 되는지'를 전문 지식으로 풀어냅니다. 같은 데이터라도 비개발 동료에게는 이야기로, 학회 발표에서는 학술적 논고로 번역해야 하는 이유가 여기에 있습니다. 전문가끼리 공유하는 일종의 프로토콜이기도 합니다.

핵심은 '옳고 그름' 너머에 있습니다. 저자가 강조하는 것은 이 중 어느 유형이 '더 옳은가'가 아닙니다. 같은 사안이라도 누가 누구에게 설명하느냐에 따라 유형은 이동한다는 점입니다. 의사가 환자에게는 이야기로("걱정되시죠, 이런 경우가 가끔 있어요"), 차트에는 코드로(질병 분류 번호), 동료 의사에게는 학술적 논고로(병리 기전) 같은 진단을 세 번 번역하는 일처럼요.

리서치 하는데요

2026년 4월

북토크

이 틀로 다시 리서치 현장으로 돌아가 보겠습니다. 30분의 인터뷰, 3만 원의 리워드, 처음 만난 사이. 이런 관계에서 사용자가 꺼내는 "그냥요"는 정보 없음이 아니라 완결된 관습적 이유일 수 있습니다. 그런데 우리는 종종 그 앞에서 "왜 그렇게 하셨어요?"를 한 번 더, 또 한 번 더 묻습니다. 사용자는 보통 "그냥" 쓰는데 말이죠.

저자는 이럴 때 사용자의 답이 깊어지는 게 아니라 오히려 재편집될 수 있다고 경고합니다. 책에는 1980년대 미국 중산층이 실직한 후를 추적한 연구가 인용됩니다. 처음 몇 달 동안 실업의 원인을 "경기 불황"이나 "회사의 문제"로 설명하던 한 임원이, 자신의 상황을 거듭 돌아본 끝에 "내가 뭘 잘못한 걸까"를 거쳐 결국 "내가 문제였어"라는 답으로 수렴합니다. 구조적 원인은 사라지고 자기 탓만 남습니다. (p.198~200)

"왜?"를 깊이 물을수록, 상대는 더 깊은 진실을 찾아내기보다 그 자리에 맞는 더 그럴듯한 이야기를 재편집해 갈 수도 있다는 것입니다.

책에 재치 있는 장면이 있습니다. "표지판을 못 봤어요"라는 말은 교통경찰에게는 통하지만 배우자에게는 통하지 않는다는 장면입니다. 같은 이유도 관계에 따라 허용되기도, 거부되기도 합니다.

- "왜?"에 솔직하게 답한 내 말이 상대에게 '변명'으로 들렸던 순간이 있으셨나요? 그때 상대가 정말 원했던 이유는 네 유형 중 어떤 것이었을까요?
- 인터뷰에서든 회의에서든, "왜?"를 반복해 물었을 때 상대의 답이 깊어진 경험이 있으신가요, 아니면 답이 달라진 경험이 있으신가요? 그 차이는 어디에서 온 것일까요?
- 5 Why는 본질에 닿는 도구일까요, 상대가 답을 재구성하도록 유도하는 장치일까요. 그 경계는 어디쯤일까요?

리서치 하는데요

2026년 4월

북토크

Book Talk 2 | 같은 말, 다른 사람

- "이유와 관계는 불일치할 때 훨씬 더 명확히 드러난다." - p.107

책 중반에 이 문장을 만난 순간, 독후감에 등장한 많은 장면이 이 한 문장으로 요약되는 것만 같았습니다.

"사람이 논리로 설득이 돼?" 오래전 방시혁이 박진영에게 건넸다는 이 문제의식은 독후감에 여러 번 등장했습니다. 같은 자료를 두고 누가 발표하느냐에 따라 회의의 결론이 달라진 경험. 내 분석이 내부에서는 쉽게 통과되다가 외부 임원 앞에서는 막혔던 순간. 논리적으로 완벽했지만 굳이 따르고 싶지 않았던 제안. 이런 장면들이 거의 같은 타이밍에 적혀 있었습니다.

책 한가운데에는 삼각형 하나가 놓여 있습니다. 이유, 관계, 행위. 이 셋은 서로를 당깁니다. 이유를 말하면 행위가 정당해지지만, 동시에 말하는 사람과 듣는 사람의 관계가 어떤 상태인지도 같이 드러납니다. 관계가 달라지면 같은 이유도 전혀 다른 무게로 받아들여집니다.
(p.118)

예를 들어볼까요. "제가 야근하는 건, 프로젝트를 끝내고 싶어서예요." 이 말을 제가 리더에게 할 때와, 리더가 제게 할 때와, 친한 동료가 제게 할 때의 무게는 다 다릅니다. 같은 문장인데 윗사람의 입에서 나오면 지시처럼 들리고, 동료의 입에서 나오면 도와달라는 신호처럼 들립니다. 이건 우리가 편향돼서가 아닙니다. 이건 우리가 편향돼서가 아닙니다. 이유를 주고받는 일 자체가 관계를 드러내는 구조이기 때문입니다.

저자가 책 곳곳에서 반복해 짚는 생각은 이겁니다. 이유는 정보를 전달하는 도구가 아니라 관계를 조정하는 도구라는 것. 같은 말을 누가 하느냐에 따라 다르게 들리는 건 우리가 어리석어서가 아니라, 이유의 본질이 '내용'이 아니라 '우리 사이'에 있기 때문입니다.

기획자도, 리서처도, 리더도 매일 이유를 고릅니다. 같은 구조물을 두고 임직원에게는 "당신의 일상을 지지합니다"라는 이야기를, 안전관리자에게는 하중 설계 수치라는 코드와 학술적 논고를 건네는 기획자의 하루처럼요. 개발 업무를 비개발 동료에게 설명하느라 학술적 논고를 알아들을 수 있는 이야기로 다시 짜야 하는 리서처의 하루처럼요. 우리 일의 많은 부분이, 어쩌면 이유를 유형 사이에서 번역하는 일이었을지도 모릅니다.

그런데 번역이 꼬이는 순간이 있습니다. 이유와 관계가 어긋나는 순간이죠. 저자가 "이유와 관계는 불일치할 때 훨씬 더 명확히 드러난다"고 쓴 건 이런 순간을 말한 것 같습니다. 평소엔 자연스러운 호흡처럼 주고받던 이유가, 관계가 틀어진 자리에선 갑자기 삐걱댑니다. 내가 뭘 잘못 설명했나 싶지만 사실은 설명이 문제가 아니었던 거죠.

- 논리적으로는 완벽했지만 따라가고 싶지 않았던 제안이나 사람이 있으셨나요? 그 순간 우리가 반응한 것은 논리였을까요, 관계였을까요?
- 똑같은 사안을 청자에 따라 네 유형 사이에서 번역해야 했던 경험이 있다면요? 그 번역은 능숙함이었을까요, 눈치였을까요, 진심이었을까요?
- "이유와 관계는 불일치할 때 훨씬 더 명확히 드러난다"는 문장 앞에서 떠올린 구체적인 장면이 있다면 하나만 나눠주세요.

리서치 하는데요

2026년 4월

북토크

Closing

독후감을 읽으며 메모해 둔 문장들이 있습니다.

- "이유를 말할 수 있다는 건, 내가 여기 있다는 것."
- "나는 이유가 중요한 사람인데, 지금 일은 더 이상 설득될 만한 거리가 없어서 재미가 없다."

- "내 의견에 이유를 붙일 자리가 없다는 것, 그게 힘들었는지도 모른다. 내가 거기 없는 것과 비슷한 느낌이었으니까."

세 가지 문장은 서로를 가리킵니다. 이유를 말한다는 것은 정보를 전달하는 일이 아니라, 관계 안에서 내 자리를 확인하는 일이라는 것을요. 찰스 틸리가 평생 거대한 국가와 혁명을 연구하다 말년에 '왜?'라는 작은 말로 돌아온 이유도, 어쩌면 여기에 있지 않을까 싶습니다. 그가 들여다본 큰 역사의 장면들 - 국가의 탄생도, 혁명의 순간도 - 결국은 사람들이 서로에게 "왜 이래야 하는지"를 주고받으며 만든 풍경이었을 테니까요.

제가 이 얇고 어려운 책에서 가장 좋아하는 문장은 p.107의 "이유와 관계는 불일치할 때 훨씬 더 명확히 드러난다"입니다. 어긋나 본 사람만이 이 문장의 온도를 압니다. 관계가 순탄할 때는 이유가 어떤 모양인지 눈에 들어오지 않다가, 어긋나기 시작하면 그제야 "우리는 서로에게 이런 이유를 주고받고 있었구나" 싶어지니까요.

오늘 이 자리에서 여러분이 꺼내주신 모든 이유들 - 관습이든 이야기든 코드든 학술적 논고든 - 덕분에 우리는 또 한 번 서로가 '여기 있음'을 확인했습니다. 결국 함께 책을 읽는다는 건, 각자의 방식으로 서로에게 이유를 말해도 되는 자리를 확인하는 연습인지도 모르겠습니다. 이 자리에서 우리는 변명할 필요가 없으니까요.

책에서 함께 읽고 싶은 문장들

- "이유의 제시는 사회적 활동이며, 따라서 사회적 상황에 따라 타당한 이유가 달라진다." - p.8
- "적절한 이유는 사회적 상황에 따라 현격히 달라진다." - p.103
- "표지판을 못 봤어요." 같은 이유도 교통경찰에게는 통하지만 배우자에게는 통하지 않는다. - p.104에서 발췌·요약
- "이유와 관계는 불일치할 때 훨씬 더 명확히 드러난다." - p.107
- "이유는 행동의 근거를 제공할 뿐 아니라, 이유를 주고받는 사람들 간의 관계를 드러낸다." - 책 띠지

TREVARI
오늘의 멤버

마무리 토크

1. <리서치 하는데요>에서 이 이야기를 꼭 하고 싶었던 것이 있다면 꺼내주세요.
2. 오늘 모임은 어떠셨나요? 모임에서 나눈 대화 중 기억에 남는 순간을 나눠볼까요?
3. 이번 시즌에서 가장 기억에 남는 대화, 순간, 문장은 무엇이었나요? 왜 그 기억이 선명한가요?
4. 함께 읽은 책 중에서 모임을 시작할 때 예상했던 것과 모임 후 발견한 것의 차이가 가장 컸던 것은 무엇인가요?
5. 그럼 이제 우리 다같이 단체 사진 찍어볼까요?

알림톡을 못 받았다면?
위 QR을 스캔해
접속해주세요!