

읽을거리

데이비드 엡스타인 『늦깎이 천재들의 비밀』

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

- 서로의 다름을 배려해요. 나와 다른 관점도 존중하고, 다른 생각에 귀 기울여 주세요.
- 자기만의 생각을 들려줘요. 생각은 나눌 때 비로소 배움과 성장으로 이어지니까요
- 모임이 끝난 후에도 이어가요. 카카오톡 채널과 뉴스레터, 인스타그램에서 또 만나요.

북토크

북토크

Intro | 돌아온 길 위에서

저녁을 나눠 먹으며 우리는 오늘 모임에서 나눌 이야기를 시작했는지도 모릅니다. 요즘 새로 시작한 것이 있는지, AI로 시간을 어떻게 아끼는지 서로 물었죠. 그 두 가지가 사실 이 책이 정면으로 다루는 주제입니다. 하나는 '넓게 겪어 보는 일', 다른 하나는 'AI가 잘하는 일과 사람이 잘하는 일'.

지난 모임에서 우리는 손현 님의 『경험을 기획하는 일』로, 경험을 설계하는 사람의 마음을 이야기했습니다. 그 사람의 궤적도 한 우물이 아니라 여러 우물을 옮겨 다닌 길이었죠. 오늘 함께 읽을 책이 그 길에 이름을 붙인다면 '늦깎이 제너럴리스트' 일 겁니다.

엡스타인은 서문에서 한 살 때부터 골프채를 잡은 타이거 우즈와, 온갖 종목을 전전하다 뒤늦게 라켓을 잡은 로저 페더러를 나란히 세웁니다. 우리는 늘 우즈의 이야기만 들어 왔지만, 저자는 폭넓게 시작해 다양한 경험을 받아들인 '레인지(range)를 지닌 이들'(p.27)이 의외로 더 멀리 간다고 말합니다.

이 책이 묻는 건 '지금의 나는 고정된 존재가 아니다'라는 감각입니다. 심리학자 댄 길버트는 18세부터 68세까지 성인 1만 9천여 명에게 물었습니다. 한쪽에는 앞으로 10년 동안 자신이 얼마나 변할지 예측하게 하고, 다른 쪽에는 지난 10년 동안 얼마나 변했는지 돌아보게 했죠. 사람들은 지난 10년의 큰 변화는 인정하면서도, 앞으로는 거의 변하지 않으리라 예측했습니다(p.224). 저자는 이것을 '역사적 환상의 종말'이라 부르며, 우리는 늘 '곧 완성될 것이라는 말만 계속 따라붙는 반제품'(p.224)이라고 적습니다.

저자는 또 세상의 상당 부분이 '화성 테니스'와 같다고 말합니다. 코트 위에서 라켓으로 공을 주고받는 모습은 보이지만, 정작 규칙은 아무도 모르고 그 규칙을 스스로 알아내야 한다는 것이죠(p.55). 사용자 경험을 바라보는 일이 꼭 그렇습니다. 규칙이 어디에도 적혀 있지 않고, 어렵게 알아낸 규칙마저 다음 프로젝트에서 슬그머니 바뀌어 있으니까요. 저자의 표현을 빌리면 리서치는 전형적인 '사악한 학습 환경'에서 이루어지는 일이고, 그런 환경일수록 좁고 깊게 판 전문성보다 넓게 쌓은 경험이 더 자연스럽게 편안하게 작동한다고 책은 말합니다.

이번 독후감을 읽으며, 이 모임 안에 비슷한 질문이 존재한다는 걸 느꼈습니다. 오늘은 세 번의 북토크로 지적 대화를 나눠 보려 합니다. 내가 걸어온 길, 전문가라는 자리, 그리고 AI 시대에 사람이 끝까지 쥐어야 할 것. 천천히, 그렇지만 단단하게 이야기해 볼까요?

북토크

Book Talk 1 | 내 굵은 길은 부끄러움이었을까, 재료였을까

이번 독후감에서 공통된 문제의식은, 전공이나 직무를 옮겨 온 자신의 경로를 다시 바라보게 됐다는 고백이었습니다. 면접에서 "왜 전공을 안 살리고 이 일을?"이라는 물음을 들어 본 분도, 여러 도메인을 오가는 일이 비효율처럼 느껴졌다는 분도 있었죠. 그런데 책을 덮고 나서는 그 굵은 길이 부끄러움이 아니라 '재료'였을지도 모른다고 고쳐 생각하게 됐다는 마음이 여러 곳에서 보였습니다.

엡스타인이 인용하는 '다크호스 프로젝트'가 정확히 그 이야기입니다. 토드 로즈와 오기 오가는 자기 길을 개척한 성취자들을 추적하면서, 처음엔 그런 사람이 다섯 명 중 한 명쯤일 거라 예상했습니다. 그런데 막상 조사해 보니 대부분이 그러했고, 놀랍게도 그들 거의 모두가 스스로를 '비정상'이라 여겼습니다(p.220). 이들의 공통 전략은 거창한 장기 계획이 아니라 단기 계획이었어요. 지금 내게 가장 잘 맞는 건 무엇인지 묻고, 1년 뒤엔 더 나은 걸 찾아 바꿀 수도 있다는 태도였죠(p.221). 그래서 저자는 우리가 누구인지 미리 알고 출발하는 게 아니라 '살아가면서 배우다'(p.230)고, 이론이 아니라 실천을 통해 자신이 누구인지 알게 된다(p.231)고 말합니다.

흑백논리로 바라볼 필요는 없습니다. 이 책은 '넓게 가는 게 틀림 없는 정답'이라고는 결코 말하지 않습니다. 누군가에게는 한 우물이 맞고, 누군가에게는 여러 우물이 맞다고요. 저자가 권하는 건 '넓어져라'가 아니라 '자신을 가볍게 시험해 보고, 맞지 않으면 바꿀 수 있다'는 쪽에 가깝습니다.

- 여러분은 지금의 자리로 들어오기까지 어떤 길을 걸어왔나요? 그 길의 '굵은 구간'은 비효율이었나요, 아니면 지금의 나를 만든 재료였나요?
- '더 뾰족해져야 한다'와 '넓게 가도 괜찮다' 사이에서 망설임 순간이 있다면, 그때 무엇이 여러분을 한쪽으로 기울게 했나요?

리서치 하는데요

북토크

Book Talk 2 | 전문가라는 자리, 그리고 한 발 바깥

두 번째 문제 의식은 '전문성'에 대한 신화를 의심하는 것입니다. 직함이나 연차는 쌓였는데 "나는 진짜 이 분야의 전문가가 맞나", "도메인 전문성이 부족한 건 아닐까" 하는 불안. 특히 우리처럼 리서치·디자인을 업으로 삼는 사람들에게 익숙한 질문이죠.

엡스타인은 이 지점에서 불편한 사실을 들이댁니다. 고도로 훈련된 전문가들의 판단조차 과거 경험이 아무 도움이 안 될 때가 많다는 것이죠(p.37). 그래서 그는 전문가가 되더라도 '한 발을 자기 세계 바깥에 딛고'(p.56) 있으라고 권합니다.

이를 보여 주는 실험이 '이노센티브(InnoCentive)'였습니다. 기업이나 연구소가 자기 분야 전문가들이 풀지 못한 난제를 사이트에 올리면, 전혀 다른 분야의 외부인들이 달려들어 해결책을 제시합니다. 놀랍게도 그 난제 가운데 약 3분의 1이 완전히 해결됐습니다. 더 흥미로운 건, 그 문제가 과학자뿐 아니라 변호사나 치과 의사, 수리공에게도 달려들 만한 것으로 보일수록 해결될 가능성이 높아졌다는 점입니다(p.246). 멀리 떨어진 바깥의 경험이 안쪽의 막힌 문제를 푸는 거죠. 저자는 기계학습 연구자 페드로 도밍고스의 말을 빌려 '지식은 양날의 칼'(p.254)이라고 적습니다. 무언가를 할 수 있게 해 주지만, 동시에 할 수 있는 다른 것들을 못 보게 만든다는 거죠. 친숙한 방법만 계속 쓰게 되는 이 경향을 책은 '아인슈텔링 효과'(p.251)라 부릅니다.

- 여러분의 직함과 실제로 하는 일 사이에는 얼마만큼의 거리가 있나요? 그 거리는 좁혀야 할 간극인가요, 넓혀 가도 좋은 여백인가요?

- 경험이 '실력'이 되는 순간과 '고착'이 되는 순간을 가르는 건 무엇일까요? 지금 여러분은 한 발을 어디에 딛고 있나요?

책에는, 가장 성공적인 문제 해결자는 암기한 절차를 곧바로 적용하기보다 지금이 어떤 유형의 문제인지부터 파악하는 데 에너지를 쏟는다는 대목이 있습니다(p.141). 익숙한 방법론을 꺼내 들기 전에, 우리는 '이게 어떤 종류의 문제인가'를 먼저 묻고 있나요. 사용자를 이해하는 일과 나 자신을 이해하는 일은 닮은 데가 있습니다.

북토크

Book Talk 3 | AI 시대, 사람이 끝까지 쥐는 것

독후감에서도, 지난 모임의 대화에서도 AI 이야기가 빠지지 않았습니다. AI에 대체될까 두렵다는 마음, 그래서 '연결자'가 되고 싶다는 바람, 어느 분야에서나 통하는 자기만의 관점을 갖고 싶다는 다짐. 책은 이 고민에 한 가지 단서를 줍니다. 멀리 떨어진 것들을 잇는 힘입니다.

도서관에서 일 한 돈 스완슨의 이야기가 그렇습니다. 그는 서로 한 번도 함께 인용된 적 없는 두 분야의 문헌을 체계적으로 교차해 읽다가, 마그네슘 결핍과 편두통 사이에 누구도 주목하지 않은 연결이 열한 건이나 있다는 사실을 밝혀냈습니다. 그는 이것을 '발견되지 않은 공공 지식'이라 불렀죠. 정보는 모두 공개되어 있었지만, 한 번도 이어진 적이 없었을 뿐입니다. 실제로 2012년, 미국두통협회와 미국신경학회는 마그네슘을 편두통 예방의 일반적인 치료로 인정했습니다(p.255). 저자가 말하는 비범함은, 멀리 떨어진 분야를 잇는 사람이 '공통적인 깊은 구조적 특성을 식별하는 법'(p.144)을 배우는 데 있습니다.

최근 국내에서도 비슷한 문제의식이 뜨겁습니다. '오늘의집' 한 디자인 리드는 사내 인터뷰에서 'AI가 화면을 다 그려 주면 디자이너는 사라지는가'라는 물음에 건축사 비유로 답한 적이 있습니다. AI가 도면을 그려도 도장을 찍고 책임지는 건 건축사이듯, 그 화면이 정말 좋은 경험인지 판단하고 '서명'하는 일은 사람의 몫으로 남는다는 거죠. 자격과 책임은 인간만이 할 수 있는 걸까요? AI가 100점 만점의 60점까지는 누구에게나 열어준 지금, 우리가 끝까지 쥐고 있어야 할 가치는 무엇일까요?

- AI가 평균을 빠르게 채워 주는 시대에, 사람만이 할 수 있는 일은 무엇이라고 생각하나요? 여러분은 요즘 어떤 '멀리 떨어진 것들'을 잇고 있나요?

- 스완슨이 한 일은 결국 두 데이터베이스를 교차해 읽은 것이었습니다. 우리도 정량과 정성, 서로 다른 팀의 자료, 관련 없어 보이는 도메인을 의도적으로 겹쳐 읽을 때 새로운 발견이 열리곤 합니다. AI에게 맡길 연결과, 사람이 직접 이어야 할 연결을 우리는 어떻게 나누고 있을까요.

북토크

Closing | 빠른 직선이 표준인 곳에서

전공과 다른 일을 하게 된 자신의 경로를 '더 좋은 회사를 고르는 일'이 아니라 '나를 알아 가는 일'로 다시 읽은 분이 있었고, 뾰족하지 않은 자신이 이 시장에서 경쟁력이 있을까를 오래 고민한 분도 있었습니다. 빠르게 정하고 흔들리지 말라는 요구가 표준인 곳에서, 충분히 펼쳐 볼 시간을 갖지 못한 채 길을 정한 건 아닌가를 되물은 분도 있었고요. 우리 모두 유례 없는 시기에 공통의 고민을 하는 것처럼 보였습니다. "내가 지금 제대로 가고 있는 건가?"

엡스타인의 답은 위로가 아닙니다. 그는 빠른 물입이 늘 틀렸다고 말하지 않았습니다. 다만 우리가 사는 세계의 상당 부분은 규칙이 아주 흐릿해서, 그런 곳에서는 더디고 자꾸 틀리는 학습이 길게 보면 더 단단해진다고 말할 뿐입니다(p.136). 그 유명한 마시멜로 실험조차, 다시 들여다본 연구자들은 참는 데 성공한 아이들이 의지가 남달랐다고보다 시선을 돌리고 접시를 멀리 치우는 '전략'을 썼을 뿐이라고 말합니다(p.227).

그러니 중요한 건 얼마나 일찍 시작했느냐가 아니라, 지금 이 시간을 얼마나 밀도 있게 채우느냐에 있습니다. 바람직한 어려움을 견디며 답을 찾아내려고 고군분투하며 어찌어찌 꾸역꾸역 해내며 한 발을 계속 옮기는 것. 어차피 지금의 우리는 '덧없는 존재'(p.225)라서, 어제의 나를 기준으로 오늘을 다 설명할 수는 없으니까요.

세 갈래의 마음이 한자리에서 만납니다.

- 굽은 길을 재료로 읽는 마음
- 뾰족함과 넓은 사이에서 망설이는 마음,
- 빠른 직선이 표준인 곳에서 느림을 견디는 마음.

성과가 빠르게 측정되고 칭찬받는 세상에서, 우리는 '아직 정해지지 않은 나'로 계속 일할 수 있을까요? 아직 답을 찾지 못했는데, 한 발을 바깥에 둔 사람으로 살아가도 괜찮을까요? 어느 발을 먼저 떼야 할까요?

제가 이 책에서 가장 좋아하는 문장은 멀리 떨어진 분야를 잇는 사람이 결국 '공통적인 깊은 구조적 특성을 식별하는 법'(p.144)을 배운다는 대목입니다. 표면과 근본을 구분해 사고하는 일. 늘 이야기해 온 리서치의 균형 감각이기도 합니다.. 정답이 없다고 생각하면 차라리 마음이 편안해집니다. 그러니 그 여정을 함께 할 수 있는 안전한 자리를 기약하며, 다음 모임에도 잔잔하지만 단단하게 만나요!

북토크

문장록 | 우리가 오래 머문 문장들

이번 독후감에서 여러분이 자주 멈춰 선 자리를, 책 속 문장으로 모아 두었습니다. 누가 골랐는지는 적지 않았습니다. 같은 문장 앞에서 우리가 함께 멈췄다는 사실만으로 충분하니까요.

- "세상의 상당 부분은 <화성 테니스>다. (……) 어느 누구도 규칙을 모른다. 당신 자신이 규칙을 알아내야 한다." (p.55)

규칙이 또렷하지 않은 곳에서 일한다는 감각에 관하여

- "애초에 폭넓게 시작하고, 성장하면서 다양한 경험과 관점을 받아들이는 사람들, 곧 레인지(range)를 지닌 이들." (p.27) 한 길로 곧장 오지 않은 자신을 다시 마주보게 하는 문장

- "다양한 약기들로 노력을 분산시키는 것은 중요해 보인다." (p.102)

일찍 하나에 올인한 아이가 아니라, 여러 약기를 거친 아이가 멀리 갔다는 연구.

- "우리는 자신이 누구인지를 미리 아는 것이 아니라, 살아가면서 배운다." (p.230)

나를 미리 다 알 수 없다는 것이 불안이 아니라 여백일 수도 있다.

- "우리는 곧 완성될 것이라는 말만 계속 따라붙는 반제품이다." (p.224)

지금의 내가 아직 완성형이 아니라는 사실이, 누군가에게는 가장 큰 위로였다.

- "고도로 훈련된 전문가들의 판단을 조사하니, 그들의 과거 경험이 아무런 도움도 안 될 때가 너무나 많았다." (p.37)

경험이 늘 실력이 되는 건 아니라는 말 앞에서, 우리는 전문성을 무엇을 정의하는가?

- "지식은 양날의 칼입니다. (……) 우리가 할 수 있는 다른 것들을 못 보게 만들기도 하니까요." (p.254)

아는 것이 동시에 못 보게 만든다는 역설. 누구나 60점 이상을 만들 수 있는 AI 시대에 생각해볼 지점.

- 멀리 떨어진 분야를 잇는 사람이 배우는 것은 "공통적인 깊은 구조적 특성을 식별하는 법"이다. (p.144)

표면과 근본을 구분하는 일. 우리가 늘 이야기해 온 사용자 경험을 설계하는 이들의 감각

리서치 하는데요

북토크

쉬운 것과 어려운 것 | 거창고등학교 직업선택의 십계

1. 월급이 적은 쪽을 택하라
2. 내가 원하는 곳이 아니라 나를 필요로 하는 곳을 택하라
3. 승진의 기회가 거의 없는 곳을 택하라
4. 모든 것이 갖추어진 곳을 피하고 처음부터 시작해야 하는 황무지를 택하라
5. 앞을 다투어 모여드는 곳은 절대가지 마라. 아무도 가지 않는 곳으로 가라.
6. 장래성이 전혀 없다고 생각되는 곳으로 가라.
7. 사회적 존경 같은 건 바라볼 수 없는 곳으로 가라.
8. 한가운데가 아니라 가장자리로 가라.
9. 부모나 아내가 약혼자가 결사반대를 하는 곳이면 틀림없다. 의심치 말고 가라.
10. 왕관이 아니라 단두대가 기다리고 있는 곳으로 가라.

마무리 토크

1. 오늘 모임은 즐거우셨나요?
2. 오늘 모임에서 머리가 멍! 했던 순간이 있다면?
3. 다음 모임에 바라는 점이 있다면?



알림톡을 못 받았다면?

위 QR을 스캔해
접속해주세요!