

메타인지를 가지고 살아가기

엔지니어로, 학생으로, 직업인으로, 사회인으로

리프 메타
leaf meta



더 잘하고 싶어서,
결국 다시 '나'를 돌아보게 된다.

지식이 쌓여도, 경험이 쌓여도
방향을 결정하는 건 결국 메타인지다.

메타인지는
결국, 삶의 기술이다.



생각의
기본기를 다지고



흔들리는 순간에
중심을 잡고



지금보다 더 나은
나를 만들어가는 것



메타인지를 가지고 살아가기

엔지니어로, 학생으로, 직업인으로, 사회인으로

리프 메타

leaf meta

메타인지를 가지고 살아가기

엔지니어로, 학생으로, 직업인으로, 사회인으로

지은이 리프 메타 (leaf meta)

초판 2026년

이 책은 무료로 배포할 수 있다. 복사, 재배포, 인쇄, 스터디와 사내 교육 자료로 쓰는 것을 허용한다. 조건은 하나, 출처 표기다. 지은이 이름과 책 제목을 함께 적으면 된다. 고쳐서 배포할 경우 수정본임을 밝혀 원문과 혼동되지 않게 한다.

각주가 붙은 문장은 실험실이 확인해 준 것이다. 각주가 없는 문장은 지은이가 겪었거나 지어낸 것이다.

남의 이야기는 알아볼 수 없게 고쳤고, 여럿을 한 사람으로 섞은 곳이 있다.

이 책은 의학적 조언도 심리 상담도 아니다.

부 표제지의 사진 일곱 장은 공개 저작물이다. 저작권을 포기한 것으로 표시된 것만 골라 흑백으로 바꿔 실었다. 어느 사진을 어디서 받았는지는 부록에 적어 두었다.

같은 지은이가 무료로 공개한 책

<https://github.com/leaf-kit/book-verify-ai-code>

<https://github.com/leaf-kit/book-staircase-math>

<https://github.com/leaf-kit/book-graph-engineering>

그 전에는 출판사를 통해 개발서 두 권을 냈다.

리프 메타 (leaf meta)

메타인지 엔지니어 (자칭, 지구 최초). 생각을 생각하는 사람. 다들 끄덕일 때 혼자 가우뚱하고, 트렌드에 올라타기 전 3초는 뒤집어 봅니다. 주전공은 AI와 뇌과학. 가끔 트렌드나 잡다한 주제도 기웃거립니다. 단순화, 미니멀, 반론, 상상력, 전부 메타인지로 한 번 더 뒤집어 봅니다.

이 책은 방법을 파는 책이 아닙니다. 저는 여러분이 무엇을 모르는지 모릅니다. 다만 제가 어디서 틀렸는지를 몇 번 세어 봤고, 그것을 네 자리에서 따라가 본 기록입니다.

각주가 붙은 문장은 실험실이 확인해 준 것입니다. 없으면 제가 겪었거나 지어낸 겁니다. 이 경계만 지키면 나머지는 남의 이야기로 읽으셔도 됩니다. 뒤로 갈수록 각주가 사라지는데, 그것도 의도입니다.

차례

이 책을 읽는 법	xv
어디가 걸렸을 때 어디를 펴는가	xxi
메타인지라는 말이 망가진 자리	1
아는 것 같은 느낌	1
자기계발서가 이 말을 가져간 뒤	4
생각을 생각한다는 말의 실제 크기	6
이 책이 하지 않는 것	9
 1부, 기본기	 13
앎과 느낌은 다른 신호다	15
형광펜을 그은 페이지는 왜 다시 봐도 새로운가	15
설명해 보라고 하면 무너지는 것들	18
내 확신은 어디서 오는가	21
다 아는 얘기라고 느낄 때	24
빠르게 가르는 신호 세 가지	27
모른다고 말하는 데 드는 비용	29

눈금을 만든다	33
예측을 적어 두는 사람	33
70퍼센트라고 말했을 때의 70퍼센트	35
가른 다음 삼십 초 안에 하는 것	39
틀린 다음 날에 하는 일	42
되짚기의 최소 단위	44
남 탓과 내 탓 사이에 있는 칸	47
 2부, 학생으로서	 53
배우는 동안의 착각	55
다시 읽기가 가장 인기 있는 이유	55
필기를 잘하는 사람과 이해한 사람	58
막히는 지점을 기록하는 노트	60
시험 전날의 나와 시험장의 나	63
진도가 나가는 느낌과 실제 진도	65
공부 시간을 어디에 쓰는가	68
 배우는 순서를 스스로 짜기	 71
무엇을 모르는지 목록으로 만드는 저녁	71
남들이 쓰는 공부법을 다시 읽는다	73
어려운 것을 먼저 두는 배치	76
선생이 없는 자리에서 배우기	79
아는 것을 세 칸으로 나눈다	81
다 배운 것 같을 때 남에게 설명한다	84

3부, 엔지니어로서	89
코드 앞에서	91
이해했다고 느낀 순간이 가장 위험하다	91
디버깅은 가설을 세는 일이다	94
될 것 같은데요	96
추정치를 두 배로 부르는 사람의 속마음	98
안 되던 게 갑자기 될 때 멈춘다	100
사람들 사이에서	103
리뷰를 받은 다음 3초	103
모르는 것을 검색어로 바꾸는 능력	105
설계 회의에서 내가 침묵한 이유	107
장애 회고에서 진짜로 남는 문장	110
도구가 늘어난 다음	113
받은 초안을 읽는 눈	113
검증이 병목이 된다	115
되돌릴 수 있는가로 확인의 깊이를 정한다	117
내가 한 판단과 넘겨받은 판단	120
4부, 직업인으로서	125
잘하고 있다는 느낌	127
연차가 실력의 증거가 되지 않는 이유	127
바쁨과 성과 사이	129
내가 한 말을 내가 못 알아듣는 회의	131

피드백을 받고 나서 일주일	133
잘하는 일과 좋아하는 일 사이의 세 번째 질문	135
방향을 정할 때	139
이직을 결심한 이유와 실제 이유	139
커리어 계획이 안 맞는 이유	141
변아웃이라고 부르면 편해지는 것들	144
지금 정할지 미룰지	146
남과 일할 때	149
가르치는 쪽에 섰을 때	149
평가하는 자리에 앉은 다음	151
조직이 대신 판단해 주는 것들	154
5부, 사회인으로서	159
읽고 판단할 때	161
기사를 읽고 화가 났을 때	161
내 의견이 언제 생겼는지 기억나는가	163
같은 편의 주장만 잘 이해되는 이유	165
숫자가 나오면 마음이 놓이는 습관	167
믿기 전에 묻는 세 가지	170
살면서	173
돈 쓸 때의 나와 계획할 때의 나	173
관계에서 내가 반복하는 문장	176
나이가 들수록 확신이 늘어나는 현상	178

건강과 몸에 대해 아는 것	180
내가 나를 설명할 때 쓰는 이야기	182
 6부, 대신 생각해 주는 것 옆에서	 187
대신 생각해 주는 것 옆에서	189
초안을 받은 다음에 무엇을 하는가	189
읽기가 어려워졌다	191
그럴듯함과 맞음을 가르는 눈	193
내가 고른 것을 댈 수 있는가	195
다시 손으로 해 보는 사람들	198
아이들은 이 경계를 안 겪는다	200
무엇을 맡기고 무엇을 안 맡기는가	202
그래서 무엇을 계속 사람이 하는가	205
 다시 0장으로	 211
아는 것 같은 느낌, 다시	211
 부록	 215

이 책을 읽는 법

이 책에는 각주가 아흔두 개 붙어 있다. 그 각주가 이 책이 파는 물건이다.

각주가 붙은 문장은 실험실이 확인해 준 것이다. 붙지 않은 문장은 내가 겪었거나 지어낸 것이다. 이 경계 하나만 지키면 나머지는 남의 이야기로 읽어도 된다. 자기계발서를 읽다가 어디까지가 연구이고 어디부터가 저자의 감상인지 몰라 답답했던 적이 있다면, 그 답답함을 없애려고 만든 장치다.

각주에는 등급이 붙는다. 「확인」은 원 논문을 열어 확인했고 여러 곳에서 같은 결과가 나온 것이다. 「출발점」은 원문을 봤지만 재현이 갈리거나 연구가 하나뿐인 것이다. 「출발점」이 붙은 문장 뒤에 이어지는 이야기는 내 것이지 실험실의 것이 아니다.

등급을 내가 손으로 매기지 않았다. 무엇을 어디까지 확인했는지를 먼저 적고, 그 기록에서 등급이 계산되어 나온다. 내가 원하는 무게에 맞춰 등급을 올리는 일이 생기지 않게 하려고 그렇게 했다.

뒤로 갈수록 각주가 사라진다

이 책은 여섯 부로 되어 있고, 뒤로 갈수록 각주가 줄어든다. 1부에 서른한 개가 있고 6부에는 두 개가 있다. 에필로그에는 하나도 없다.

일부러 그렇게 했다. 앞부분은 실험실이 답해 준 자리이고 뒤로 갈수록 답해 주지 않는 자리이기 때문이다. 한 페이지를 읽고 나서의 착각은 실험실에서 짤 수 있다. 마흔 살에 일을 바꾸기로 한 판단은 대조군이 없다.

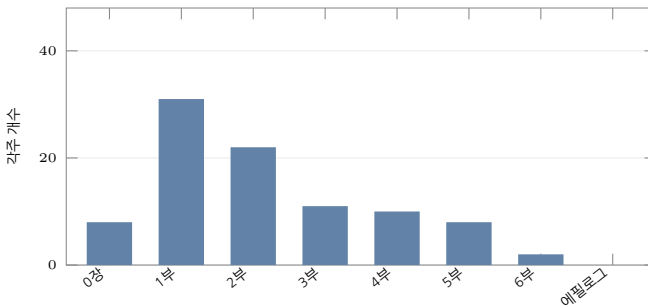


그림 1. 부별 각주 개수. 이 감소가 신호다.

뒤쪽에서 각주가 안 보이면 근거가 없는 것이 맞다. 없는 자리에서 있는 척하지 않으려고 비워 두었다.

두 개의 축

이 책의 순서는 두 가지가 정한다.

첫째는 확인이 오는 데 걸리는 시간이다. 방금 읽은 한 페이지가 가장 짧고, 한 사람의 평생이 가장 길다. 짧은 쪽이 먼저 오고 긴 쪽이 나중에 온다.

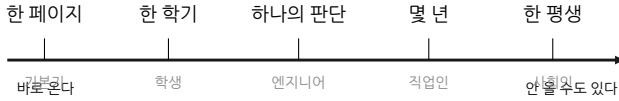


그림 2. 되짚을 대상이 커질수록 내가 맞았는지 확인하기 어려워진다.

둘째는 사람이 자기 판단을 다루는 단계다. 모른다는 것을 모르는 자리에서 시작해, 알아채고, 눈금을 대고, 마지막에는 눈금 대는 것이 습관이 된다.

여기에 이 책의 이야기가 있다. 같은 사람이 역할마다 다른 단계에 있다. 코드 앞에서는 벌써 셋째 단계인 사람이 회의실에서는 아직 첫째 단계다. 그래서 이 책은 사람을 단계로 나누지 않는다. 자리를 나눈다.

	모른다는 것을 모른다	모른다는 것을 안다	눈금을 댄다	눈금이 습관이다
학생으로				
엔지니어로				
직업인으로				
사회인으로				

그림 3. 한 사람을 세로로 잘라 보면 자리마다 칸이 다르다.

이 책이 하는 약속

이 책은 효과를 약속하지 않는다. 이렇게 하면 판단이 정확해진다고 적지 않는다. 대신 이렇게 해 보니 두 달을 넘겼다고 적는다. 그 차이가 이 책과 다른 책을 가른다.

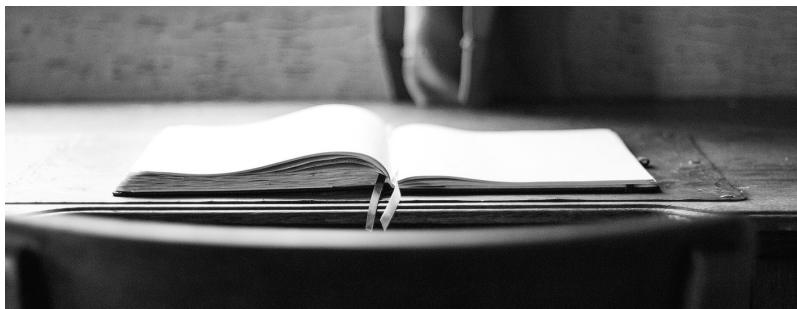
부마다 안 통하는 자리가 하나씩 들어 있다. 되짚기가 자책이 되는 자리, 되짚을 시간이 없는 사람의 자리, 눈금을 남이 쥐고 있는 자리. 통한 것만 모아 놓으면 세 번째 장에서 결말이 보이고, 보이면 텅게 된다.

부 끝마다「이 장면이 험거운 지점」이 있다. 내가 확신하지 못하는 자리를 직접 적어 둔 칸이다. 부록에는「가장 먼저 틀릴 다섯 가지」가 있다. 이 책에서 제일 먼저 무너질 것 같은 곳을 내가 지목했다.

부 표제지에는 사진이 한 장씩 있다. 전부 공개 저작물이고, 본문의 어떤 주장과도 상관이 없다. 눈이 한 번 쉬어 가라고 넣었다. 어디서 받았는지는 부록에 적어 두었다.

본문의 도식은 다르다. 그건 글로 쓰면 열 줄이 되는 것을 한 장으로 줄인 것이고, 그중 몇 개에는 축에 숫자가 없다. 숫자가 없는 그림은 연구의 수치가 아니라 방향만 그린 것이라는 뜻이다. 그림에도 같은 경계가 적용된다.

읽는 데 정해진 순서는 없다. 다만 1부가 나머지 전부의 낱말을 만든다. 뒤에서 쓰는 말은 전부 1부에서 한 번 풀어 둔 것이다.



어디가 걸렸을 때 어디를 펴는가

이 책은 처음부터 읽는 책이기도 하고, 걸릴 때 다시 펴는 책이기도 하다. 왼쪽이 걸리는 자리이고 오른쪽이 가야 할 절이다.

절마다 끝에「오늘 할 것」이 있다. 급하면 그 상자만 봐도 된다. 다만 그 상자만 보면 왜 그렇게 하는지를 모르게 되고, 왜인지를 모르면 한 달 뒤에 안 하게 된다.

걸리는 자리	펴는 곳	쪽
배운 것이 안 남을 때	형광펜을 그은 페이지는 왜 다시 봐도 새로운가	15
다 아는 것 같은데 설명이 안 될 때	설명해 보라고 하면 무너지는 것들	18
내가 왜 이걸 확신하는지 모를 때	내 확신은 어디서 오는가	21
강연이나 책이 다 아는 얘기로 들릴 때	다 아는 얘기라고 느낄 때	24
질문을 받고 삼 초 안에 답해야 할 때	빠르게 가르는 신호 세 가지	27
모른다고 말하기가 껄끄러울 때	모른다고 말하는 데 드는 비용	29
그럴 줄 알았다는 말이 나올 때	예측을 적어 두는 사람	33
얼마나 확신하는지 말해야 할 때	70퍼센트라고 말했을 때의 70퍼센트	35

걸리는 자리	퍼는 곳	쪽
모른다는 것을 알고 나서 무엇을 할지 모를 때	가른 다음 삼십 초 안에 하는 것	39
크게 틀린 다음 날 아침	틀린 다음 날에 하는 일	42
되짚기가 두 주 만에 끝날 때	되짚기의 최소 단위	44
누구 탓인지로 회의가 끝날 때	남 탓과 내 탓 사이에 있는 칸	47
공부한 것 같은데 시험에서 안 나올 때	다시 읽기가 가장 인기 있는 이유	55
필기를 열심히 했는데 남는 게 없을 때	필기를 잘하는 사람과 이해한 사람	58
같은 실수를 또 할 때	막히는 지점을 기록하는 노트	60
연습장에서는 되는데 실전에서 안 될 때	시험 전날의 나와 시험장의 나	63
진행률만 올라가고 실력은 그대로 일 때	진도가 나가는 느낌과 실제 진도	65
무엇을 모르는지조차 모를 때	무엇을 모르는지 목록으로 만드는 저녁	71
쉬운 것만 계속 하게 될 때	어려운 것을 먼저 두는 배치	76
혼자 배우는데 잘 되는지 알 수 없을 때	선생이 없는 자리에서 배우기	79
볼 것이 너무 많아 무엇부터 볼지 모를 때	아는 것을 세 칸으로 나눈다	81
배운 것을 굳히고 싶을 때	다 배운 것 같을 때 남에게 설명한다	84
남의 코드나 문서를 읽고 났을 때	이해했다고 느낀 순간이 가장 위험하다	91

걸리는 자리	퍼는 곳	쪽
네 시간째 같은 것을 고치고 있을 때	디버깅은 가설을 세는 일이다	94
일정을 물어봤는데 답하기 애매할 때	될 것 같은데요	96
추정이 매번 빗나갈 때	추정치를 두 배로 부르는 사람의 속마음	98
원인을 모른 채 문제가 사라졌을 때	안 되던 게 갑자기 될 때 멈춘다	100
지적을 받고 방어가 먼저 나올 때	리뷰를 받은 다음 3초	103
막혔는데 뭘 검색할지 모를 때	모르는 것을 검색어로 바꾸는 능력	105
회의에서 계속 침묵하게 될 때	설계 회의에서 내가 침묵한 이유	107
같은 장애가 반복될 때	장애 회고에서 진짜로 남는 문장	110
받은 초안을 그대로 쓰게 될 때	받은 초안을 읽는 눈	113
확인할 것이 쌓여 다 못 볼 때	검증이 병목이 된다	115
어디까지 확인할지 정해야 할 때	되돌릴 수 있는가로 확인의 깊이를 정한다	117
승인 버튼을 자주 누를 때	내가 한 판단과 넘겨받은 판단	120
연차만큼 늘고 있는지 의심될 때	연차가 실력의 증거가 되지 않는 이유	127
바쁘는데 남는 게 없을 때	바쁨과 성과 사이	129
회의에서 한 말이 기억 안 날 때	내가 한 말을 내가 못 알아듣는 회의	131
피드백을 받았는데 아무것도 안 바뀔 때	피드백을 받고 나서 일주일	133
잘하는 일이 뭔지 모르겠을 때	잘하는 일과 좋아하는 일 사이의 세 번째 질문	135

걸리는 자리	퍼는 곳	쪽
그만두고 싶은 이유가 흐릴 때	이직을 결심한 이유와 실제 이유	139
몇 해짜리 방향을 정해야 할 때	커리어 계획이 안 맞는 이유	141
변아웃이라는 말이 나올 때	변아웃이라고 부르면 편해지는 것들	144
지금 정할지 기다릴지 갈릴 때	지금 정할지 미룰지	146
설명해도 상대가 못 알아들을 때	가르치는 쪽에 섰을 때	149
평가 시즌에 자기 눈금이 흔들릴 때	평가하는 자리에 앉은 다음	151
절차만 지키고 판단은 안 할 때	조직이 대신 판단해 주는 것들	154
기사를 읽고 화가 났을 때	기사를 읽고 화가 났을 때	161
내 의견의 출처가 기억 안 날 때	내 의견이 언제 생겼는지 기억나는가	163
반대편 주장이 안 읽힐 때	같은 편의 주장만 잘 이해되는 이유	165
숫자를 보고 마음이 놓일 때	숫자가 나오면 마음이 놓이는 습관	167
들은 것을 남에게 옮기려 할 때	믿기 전에 묻는 세 가지	170
계획한 돈과 쓴 돈이 매번 다를 때	돈 쓸 때의 나와 계획할 때의 나	173
같은 다툼이 반복될 때	관계에서 내가 반복하는 문장	176
말이 빨라지고 확신이 늘 때	나이가 들수록 확신이 늘어나는 현상	178
몸에 대해 검색만 하고 있을 때	건강과 몸에 대해 아는 것	180
자기소개가 십 년째 같을 때	내가 나를 설명할 때 쓰는 이야기	182
초안을 받은 다음	초안을 받은 다음에 무엇을 하는가	189
읽을 것이 감당이 안 될 때	읽기가 어려워졌다	191
그럴듯한데 맞는지 모르겠을 때	그럴듯함과 맞음을 가르는 눈	193
하루 끝에 내가 뭘 했는지 모를 때	내가 고른 것을 뭘 수 있는가	195
느리게 할지 빠르게 할지 갈릴 때	다시 손으로 해 보는 사람들	198

걸리는 자리	퍼는 곳	쪽
아이가 화면에 물어볼 때	아이들은 이 경계를 안 겪는다	200
말길지 내가 할지 정할 때	무엇을 말기고 무엇을 안 말기는가	202
무엇을 계속 사람이 할지 물을 때	그래서 무엇을 계속 사람이 하는가	205

메타인지라는 말이 망가진 자리

아는 것 같은 느낌

열아홉 살 겨울, 나는 새벽 두 시에 책을 덮었다. 덮으면서 다 안다고 생각했다. 그 생각이 어디서 왔는지는 지금도 모른다. 다만 그때 손끝에 남아 있던 감각은 기억한다. 책장을 넘기는 일이 아주 매끄러웠다. 걸리는 데가 없었다. 걸리는 데가 없다는 것이 그날 밤에는 좋은 신호로 읽혔다.

책상 위에는 형광펜이 세 자루 있었다. 노란 것은 다 썼고 분홍은 절반쯤 남아 있었다. 초록은 뚜껑이 어디 갔는지 없어서 끝이 말라 있었다. 하루 종일 밑줄을 긋고, 그은 자리를 다시 읽고, 다시 읽으면서 아는 것이 늘어난다고 느꼈다. 늘어난 것은 밑줄이었다.

그날 밤에 내가 실제로 한 일을 지금 세어 보면 셋이다. 읽었고, 그었고, 다시 읽었다. 셋 다 눈으로 하는 일이다. 입으로 소리 내어 해본 것은 없었다. 백지에 옮겨 본 것도 없었다. 누가 물어봤을 때 대답해 본 적도 없었다. 그러니까 그날 밤 내내 나는 한 번도 시험당하지 않았다. 시험 전날에.

다음 날 아침 시험지를 받았다. 종이가 차가웠다. 첫 문제는 어제 밑줄을 세 번 그은 자리에서 나왔다.

나는 그 자리를 정확히 기억했다. 몇 쪽 오른쪽 단, 위에서 다섯째 줄, 왼쪽에 조그맣게 별표를 쳐 둔 곳. 종이의 질감까지 떠올랐다. 그런데 답이 안 나왔다.

한참을 들여다봤다. 별표까지 기억하는데 그 옆에 뭐라고 적혀 있었는지가 안 나왔다. 손으로 그은 선의 굵기는 떠오르고 그 선이 무엇을 가리켰는지는 안 떠올랐다. 종이 냄새까지 떠올랐다. 그게 제일 이상했다.

기억난 것은 자리였고 필요한 것은 내용이었다. 그 둘이 다른 것이라는 사실을 나는 그때 처음 알았다. 알았다기보다 겪었다. 아는 것과 겪는 것 사이에도 거리가 있다는 것은 훨씬 나중에 알았다.

시험이 끝나고 나는 그 밤을 오래 곱씹었다. 곱씹어서 내린 결론은 공부를 덜 했다는 것이었다. 그래서 다음 시험 때는 더 오래 읽었다. 형광펜도 두 자루 더 샀다. 파란색과 주황색. 결과는 비슷했다. 결론도 비슷했다. 또 덜 했다고 적었다.

지금 보면 그 결론이 문제였다. 시간을 늘리는 것은 방법이 아니라 같은 방법을 더 오래 하는 것이다. 그런데 그날의 나는 방법이 있다는 것 자체를 몰랐다. 방법이 있다는 것을 모르면 남는 선택은 시간 뿐이다.

그 뒤로 스무 해 동안 같은 일이 자리를 바꿔 가며 일어났다. 회의실에서 일어났고, 코드 앞에서 일어났고, 병원 대기실에서 일어났다. 매번 나는 다 아는 것 같았고, 매번 그 느낌이 결과보다 먼저 왔

다. 자리가 바뀌면 느낌도 바뀔 줄 알았는데 안 바뀌었다. 바뀐 것은 틀렸다는 것을 알게 되기까지 걸리는 시간이었다. 시험은 다음 날 알려 주고, 회의는 반년 뒤에 알려 준다.

몇 해 전에 후배가 비슷한 이야기를 했다. 밤새 강의를 다 들었는데 다음 날 아무것도 안 남았다고 했다. 나는 그 말을 듣고 웃었다. 웃고 나서 그 웃음이 어디서 나온 건지 생각했다. 나도 그 자리에 여러 번 있었기 때문이다. 남의 일이 되어야 보이는 것이 있다.

이 책은 그 느낌을 다룬다. 다 아는 것 같은 느낌은 얕이 아니다. 그렇다고 거짓말도 아니다. 그건 다른 무언가에 대한 신호이고, 무엇에 대한 신호인지는 1부에서 다룬다.

한 가지만 미리 적어 둔다. 그날 밤의 나는 게으르지 않았다. 새벽 두 시까지 깨어 있었고 형광펜을 다 썼고 다음 날 첫 교시에 늦지 않았다. 문제는 애쓰지 않은 것이 아니었다. 애쓰는 동안 내가 나를 잘못 재고 있었다는 것이다. 이 둘을 섞으면 남는 처방은 하나뿐이다. 더 애쓰라는 것.

그 밤의 책상은 이 책의 마지막에 한 번 더 나온다. 그때는 같은 장면을 다른 눈금으로 읽는다. 지금은 그냥, 새벽 두 시에 책을 덮은 사람이 하나 있었다는 것만 적어 둔다.

오늘 할 것

오늘 읽은 것 하나를 고르고 책을 덮어라. 백지에 요지를 세 줄로 적어라. 두 줄에서 막히면 그 자리에 표시를 남겨라.

자기계발서가 이 말을 가져간 뒤

서점에서 어떤 사람이 책을 고르고 있었다. 표지에 이 낱말이 큼직하게 박혀 있었고 그 아래 부제는 공부법이였다. 옆 책도 그랬다. 그 옆도 그랬다. 나는 그 앞에 서서 다섯 권을 훑었다. 다섯 권 중 넷이 학생을 향해 있었고 나머지 한 권은 학부모를 향해 있었다.

이 낱말을 학술 용어로 정리한 사람은 미국의 발달심리학자 존 플라벨이다. 1979년이였다.¹ 그전에는 거의 안 쓰였다. 도서 말뭉치에서 이 낱말의 빈도를 뽑아 보면 1970년에는 바닥에 붙어 있다가 1979년에 마흔 배가 되고, 2013년에 가장 높다.² 2019년 기준으로 1970년의 이천오백 배쯤 된다. 마흔 해 동안 한 번도 안 꺾이고 올랐다.

빈도가 오른 것 자체는 나쁠 것이 없다. 낱말이 퍼지면 그 낱말이 가리키는 일도 같이 퍼진다. 문제는 퍼지는 동안 뜻이 좁아졌다는 것이다. 넓은 자리를 가리키던 말이 한 자리만 가리키게 됐다.

처음에 이 말이 가리킨 것은 셋쯤이었다. 자기가 무엇을 알고 무엇을 모르는지 지켜보는 일. 지금 쓰는 방법이 잘 되고 있는지 도중에 확인하는 일. 안 되고 있으면 도중에 바꾸는 일. 이 셋 안에는 공부도 들어 있었지만, 공부만 들어 있지는 않았다.

1 [출발점] Flavell, 1979, American Psychologist. doi.org/

10.1037/0003-066x.34.10.906 (2026-09-02 확인)

2 [출발점] 구글 도서 말뭉치 영어판 2019, 낱말 사용 빈도.

books.google.com/ngrams/graph?content=metacognition&corpus=en-2019
(2026-09-02 확인)

한국에 이 말이 널리 퍼진 통로는 학습법 이야기였다. 그러니 대부분의 책이 학생을 향하는 것은 자연스러운 일이고, 그 책들이 틀린 말을 하는 것도 아니다. 던로스키 연구진이 2013년에 열 가지 공부법을 건져 봤는데, 스스로 시험 보기와 간격 두기가 가장 쓸모가 큰 쪽에 들었다.³ 그 책들이 그 이야기를 하고 있다면 옳은 이야기를 하고 있는 것이다.

빠진 것은 다른 데 있다. 시험이 끝난 다음이다. 학교를 나오면 채점해 주는 사람이 없어진다. 회의에서 내가 한 말이 맞았는지 아무도 안 알려 주고, 반년 전에 고른 방향이 틀렸는지도 안 알려 준다. 자기가 무엇을 아는지 지켜보는 일이 정말 필요해지는 것은 그때부터인데, 책은 대개 거기서 끝나 있다.

그래서 이 낱말은 좀 이상한 자리에 놓였다. 가장 필요한 사람들에게는 안 가고, 이미 채점받고 있는 사람들에게 갔다. 채점받고 있는 동안에는 자기가 자기를 안 채도 별 탈이 없다. 남이 대신 채 주기 때문이다.

한 가지를 더 적어야 공평하다. 학생 쪽으로 몰린 데는 이유가 있다. 실험실이 답을 줄 수 있는 자리가 거기이기 때문이다. 한 페이지를 읽히고 스무 문제를 내면 하루 만에 답이 나온다. 마흔 살에 일을 바꾼 사람에게는 그런 실험을 못 한다. 연구가 학생 쪽에 몰린 것은 연구자들이 게을러서가 아니라 거기가 썰 수 있는 자리라서다.

이 책은 그 안 되는 쪽을 다룬다. 안 되는 쪽을 다루면 근거가 얇아진다. 얇아지는 것을 감추면 안 되니까 뒤로 갈수록 각주를 줄였고,

3 [확인] Dunlosky, 2013, American Educator 2013년 가을호.

files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1021069.pdf (2026-09-02 확인)

줄어드는 모양을 서문에 곡선으로 그려 두었다. 6부에는 각주가 둘뿐인데 그건 게을러서가 아니라 아직 없어서다.

서점의 그 사람은 결국 한 권을 골라 갔다. 어느 책인지는 안 봤다. 나는 다섯 권을 다 놓고 나왔고, 그날 저녁에 이 책의 목차를 처음 적었다. 목차를 적으면서도 나는 내가 다른 책을 쓸 수 있을 거라고 꽤 확신했다. 그 확신이 어디서 왔는지는 1부에서 다룬다.

오늘 할 것

지금 쓰고 있는 자기 관리 방법을 종이에 적어라. 그중 학교 밖에서도 채점이 되는 것에 동그라미를 쳐라.

생각을 생각한다는 말의 실제 크기

후배가 나에게 물었다. 그거 결국 명상 같은 건가요. 나는 아니라고 했다. 그러면 뭐냐고 다시 물었을 때 세 문장을 말하고 막혔다. 막힌 자리에서 내가 한 말은 그러니까 뭐랄까, 였다. 스무 해를 그 낱말 근처에서 보낸 사람의 답으로는 좀 곤란했다.

막힌 자리는 늘 같다. 이 낱말을 풀이하려고 하면 머릿속을 들여다 보는 그림이 먼저 떠오른다. 눈을 감고 자기 생각을 관찰하는 사람. 그 그림이 틀렸다.

이 말이 학술 쪽에서 가리키는 것은 관찰이 아니라 판단이다. 내가 이걸 얼마나 아는지에 대한 판단, 이 방법이 잘 되고 있는지에 대한 판단, 지금 멈출지 계속할지에 대한 판단. 전부 무언가를 재는 일이다.

머릿속을 두 층으로 나눠 보면 편하다. 아래층은 일한다. 읽고, 풀고, 만든다. 위층은 아래층을 지켜보면서 지금 잘 되고 있는지를 켤다. 그리고 채고 나서 아래층에 지시를 내린다. 더 읽으라거나, 그만두라거나. 넬슨과 네이런스가 1990년에 이 두 층짜리 그림을 정리했다.⁴

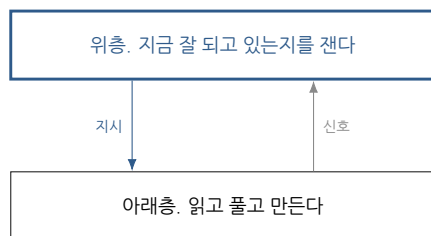


그림 1. 위층은 아래층을 못 들여다본다. 신호 몇 개를 보고 짐작한다.

위층이 하는 일은 정확한 관찰이 아니다. 추정이다. 그리고 그 추정은 자주 틀린다. 위층은 아래층을 들여다보지 못하고, 아래층이 내놓는 신호 몇 개를 보고 짐작할 뿐이다. 매끄럽게 읽히는가. 술술 떠오르는가. 익숙한가. 그 신호들이 실제 앞과 얼마나 맞물려 있는지는 자리마다 다르다.

여기서 이 책의 낱말 하나가 나온다. **표본**이다. 무엇을 판단하려고 실제로 모아 본 몇 개의 사례라는 뜻이다. 내가 나를 켤다는 것은 내 판단을 몇 개 모아서 그것이 어땠는지 세어 본다는 뜻이지, 내 머릿속을 들여다본다는 뜻이 아니다.

이 차이가 크다. 들여다보는 일은 지금 할 수 있고 혼자 할 수 있다. 세어 보는 일은 시간이 걸리고 기록이 있어야 한다. 그래서 앞의 것

4 **[출발점]** Nelson & Narens, 1990, Psychology of Learning and Motivation. doi.org/10.1016/s0079-7421(08)60053-5 (2026-09-02 확인)

은 오늘 저녁에 할 수 있고 뒤의 것은 여섯 달이 걸린다. 사람들이 앞의 것을 고르는 데는 그만한 이유가 있다.

위층이 왜 자주 틀리는지에 대해서는 확인된 이유가 하나 있다. 공부하는 동안에는 답이 눈앞에 있고 시험장에는 없다. 위층은 눈앞에 있는 것을 빼고 재지 못한다. 그래서 눈앞에 답이 있는 상태에서 켜진 숫자를, 답이 없는 상태에서도 그럴 것이라고 읽는다. 코리앗과 비요크가 2005년에 이것을 실험으로 보였다.⁵

플라벨이 1979년에 이 낱말로 다룬 것은 아이들이었다. 아이가 무언가를 외우면서 자기가 다 외웠는지를 어떻게 판단하는가.⁶ 그러니까 처음부터 이 말은 깊은 생각에 대한 것이 아니라, 다 났는지 아닌지를 아는 일에 대한 것이었다.

명상과 갈리는 자리도 여기다. 하나는 지금 이 순간에 머무는 일이고, 다른 하나는 지난 판단을 꺼내서 결과와 맞춰 보는 일이다. 방향이 반대다.

실제로 위층이 틀리는 방식은 한 가지가 아니다. 잘 안 되고 있는데 잘 되고 있다고 재는 쪽이 흔하고, 반대쪽도 있다. 어려운 일에서는 자기를 높게 보고 쉬운 일에서는 낮게 본다는 정리가 있는데, 그 이야기는 1부에서 눈금을 만들 때 다시 나온다.

-
- 5 **[확인]** Koriat & Bjork, 2005, Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition. doi.org/10.1037/0278-7393.31.2.187 (2026-09-02 확인)
- 6 **[출발점]** Flavell, 1979, American Psychologist. doi.org/10.1037/0003-066x.34.10.906 (2026-09-02 확인)

후배에게는 나중에 다시 설명했다. 자기 판단을 남의 판단처럼 다루는 일이라고 했다. 후배가 그러면 좀 피곤하겠다고 했다. 맞는 말이다. 그 피곤함은 4부에서 다시 다룬다.

이 책의 나머지는 그 세어 보는 일이 자리마다 얼마나 어려워지는지에 대한 것이다. 한 페이지에서는 쉽고, 한 평생에서는 거의 불가능하다.

오늘 할 것

오늘 내린 판단 하나를 종이에 적어라. 판단만 적고 결과 칸은 비워 두어라. 결과는 나중에 채운다.

이 책이 하지 않는 것

원고를 절반쯤 썼을 때 나는 아침 이야기를 한 편 넣었다. 여섯 시에 일어나서 물 한 잔 마시고 어제를 되짚는 이야기였다. 문장도 그럴듯했고 리듬도 좋았다. 사흘 뒤에 지웠다. 지운 이유는 하나다. 그 글을 쓰는 동안 나는 여섯 시에 안 일어나고 있었다.

이 책이 안 하는 것을 여기서 밝히고 시작한다. 뒤에 가서 안 나오면 그건 빠뜨린 것이 아니라 안 넣기로 한 것이다. 다섯 가지다.

첫째, 마음가짐 이야기를 안 한다. 마음을 어떻게 먹으면 달라진다는 문장은 채점이 안 된다. 마음을 먹었는지 아닌지를 나중에 확인할 방법이 없기 때문이다. 확인이 안 되는 것은 이 책의 재료가 아니고, 재료가 아닌 것을 넣으면 나머지 재료의 값도 같이 떨어진다.

둘째, 아침 루틴을 안 권한다. 하루를 어떻게 시작하는지에 대한 이야기는 이미 많고 그중 상당수는 맞는 말이다. 다만 그런 이야기는 그럴 여유가 있는 사람에게만 통한다. 야근하고 열두 시에 들어온 사람에게 여섯 시는 조언이 아니라 별이다. 4부에서 그 여유 이야기를 한 번 제대로 한다.

셋째, 사람마다 잘 맞는 배우는 방식이 따로 있다는 이야기를 안 한다. 눈으로 배우는 사람과 귀로 배우는 사람을 갈라서 각자에게 맞춰 준다는 이야기인데, 패슬러 연구진이 2008년에 그 증거를 찾아봤는데 사실상 없었다.⁷ 워낙 널리 퍼진 이야기라 안 쓰는 것이 오히려 눈에 떨 것 같아 여기 적어 둔다.

넷째, 마음을 어떻게 먹느냐가 성적을 바꾼다는 이야기도 안 한다. 시스크 연구진이 2018년에 여러 연구를 모아 보니 그 효과는 대체로 작았다.⁸ 작다는 것이 없다는 뜻은 아니다. 다만 이 책이 기대고 설 만큼은 아니다. 얇은 근거 위에 두꺼운 이야기를 올리면 이야기가 아니라 그냥 하고 싶은 말이 된다.

다섯째, 효과를 약속하지 않는다. 이렇게 하면 판단이 정확해진다는 문장을 안 쓴다. 대신 이렇게 해 보니 두 달을 넘겼다고 적는다. 두 달을 넘긴 것과 정확해진 것은 다른 일이고, 나는 앞의 것만 확인했다. 이 차이가 이 책과 옆 서가의 책을 가르는 자리다.

7 [출발점] Pashler 외, 2008, Psychological Science in the Public Interest.

doi.org/10.1111/j.1539-6053.2009.01038.x (2026-09-02 확인)

8 [확인] Sisk 외, 2018, Psychological Science. [doi.org/](https://doi.org/10.1177/0956797617739704)

[10.1177/0956797617739704](https://doi.org/10.1177/0956797617739704) (2026-09-02 확인)

그러면 무엇이 남는가. 여기서 결말을 밝힌다. 남는 것은 셋이다. 눈금은 재능이 아니라 기록이라는 것. 되짚기는 줄여야 계속된다는 것. 그리고 진짜 문제는 못 아는 것이 아니라 안 아는 편이 편하다는 것.

셋 다 시시하다. 시시하다는 것을 미리 적어 두는 이유는, 마지막 장에서 큰 것이 나올 거라고 기대하며 읽으면 이 책이 재미없어지기 때문이다. 큰 것은 안 나온다. 마지막 장에서 내가 크게 깨닫는 장면도 없다. 그런 장면을 쓰면 이 책은 기록이 아니라 간증이 된다.

에필로그에서 이 셋에 답을 한다. 답을 하는 것이지 뒤집는 것이 아니다. 여기 적은 것과 거기 적힌 것이 다르면 그건 내가 중간에 말을 바꾼 것이고, 그건 독자가 잡아낼 몫으로 남겨 둔다.

지운 아침 이야기는 지금도 파일 어딘가에 있다. 언젠가 여섯 시에 일어나게 되면 그때 다시 꺼낼지도 모르겠다. 아마 그때도 안 꺼낼 것이다. 그때쯤이면 여섯 시에 일어나는 일이 별 이야깃거리가 아니게 되어 있을 테니까.

오늘 할 것

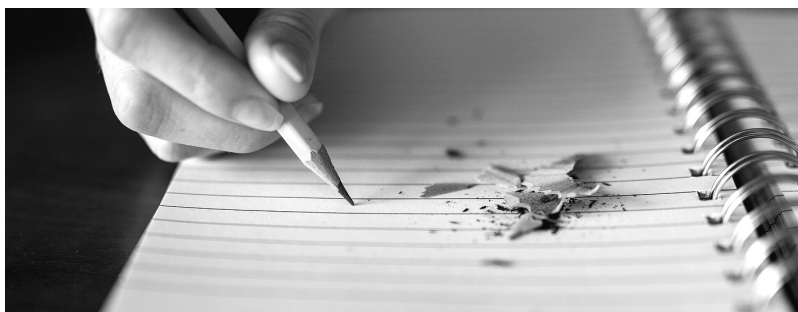
지금 하고 있는 것 중에 했는지 안 했는지를 다음 날 말할 수 없는 것을 하나 골라 지워라.

1부

기본기

되짚는 대상은 방금 읽은 한 페이지.

확인이 늦는 이유는 느낌이 너무 선명하다.



이 역할의 어려움

이 부에는 역할이 없다. 학생도 엔지니어도 되기 전의 자리다. 되짚을 대상이 가장 작아서 확인이 가장 빨리 온다. 한 페이지를 읽고 덮은 다음 설명해 보면 몇 초 만에 답이 나온다. 그런데도 여기가 가장 안 보이는 자리다. 방금 읽은 것은 너무 선명해서 아는 것처럼 느껴지고, 그 선명함이 얇은 신호로 읽히기 때문이다. 여기서 안 보이는 사람은 게을러서가 아니다. 신호가 너무 세서 그렇다.

앓과 느낌은 다른 신호다

형광펜을 그은 페이지는 왜 다시 봐도 새로운가

기본기

지난달에 나는 같은 페이지를 세 번째 펴고 있었다. 열아홉 살 때 이야기가 아니다. 지난달 이야기다. 스무 해 동안 이 책의 절반쯤을 쓸 만큼 알아 놓고도, 나는 여전히 형광펜을 들고 앉아 있었다.

그은 자리는 그대로였다. 문장도 그대로였다. 그런데 처음 보는 것 같았다. 노란 줄이 그어져 있으니 내가 그은 것은 맞는데, 왜 그 문장이 중요하다고 생각했는지가 안 떠올랐다.

이 자리가 이상한 것은 아무것도 이상하지 않다는 데 있다. 읽는 동안 나는 계속 편했다. 문장이 어렵지 않았고 넘어가는 데 걸리는 데가 없었다. 그 편함이 문제라는 것을 편한 동안에는 못 알아챈다.

머릿속에서 무슨 일이 있었는지는 대충 이렇다. 나는 그 문장을 읽으면서 뜻을 알아들었다. 알아듣는 데 힘이 안 들었다. 그 힘이 안 든다는 감각을 내가 이미 안다는 신호로 읽었다. 그런데 그건 지금 눈앞에 문장이 있어서 안 든 것이지, 내 머리에 들어 있어서 안 든 것이 아니다.

공부하는 동안에는 답이 눈앞에 있고 시험장에는 없다. 코리앗과 비요크가 2005년에 켜진 것이 이 차이이다. 사람은 그 차이를 못 빼고 자기를 켜다.¹ 눈앞에 있는 것을 빼고 켜는 일은 생각보다 훨씬 어렵다. 아예 안 된다고 보는 편이 낫다.

밑줄은 그 어려움을 한 겹 더 얹는다. 밑줄이 그어진 문장은 눈에 먼저 들어오고, 먼저 들어오는 것은 읽기 쉽고, 읽기 쉬운 것은 아는 것처럼 느껴진다.

이 고리가 얼마나 얇은 데서 작동하는지를 보여 주는 실험이 있다. 로즈와 캐슬이 2008년에 한 실험이다. 외운 낱말을 큰 글씨로 보여 주면 사람들은 그 낱말을 더 잘 외웠다고 판단한다. 실제로 외운 양은 거의 같다.² 글자 크기가 얇으로 읽힌 것이다.

지금 술술 떠오르는 것을 나중에도 떠오를 것으로 읽는 버릇도 마찬가지다. 방금 본 것은 당연히 잘 떠오른다. 그 잘 떠오름은 몇 분 뒤에 사라지는데, 판단은 그 몇 분 안에 내려진다. 벤저민과 비요크 연구진이 1998년에 이 어긋남을 켜진 적이 있다.³

그러니까 형광펜은 아무 잘못이 없다. 형광펜이 하는 일은 그 페이지를 더 매끄럽게 만드는 것이고, 매끄러움을 얇으로 읽는 것은 사

-
- 1 **[확인]** Koriat & Bjork, 2005, Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition. doi.org/10.1037/0278-7393.31.2.187 (2026-09-02 확인)
 - 2 **[확인]** Rhodes & Castel, 2008, Journal of Experimental Psychology: General. doi.org/10.1037/a0013684 (2026-09-02 확인)
 - 3 **[확인]** Benjamin, Bjork & Schwartz, 1998, Journal of Experimental Psychology: General. doi.org/10.1037/0096-3445.127.1.55 (2026-09-02 확인)

람 쪽에서 하는 일이다. 열 가지 공부법을 건취 본 정리에서 밑줄 긋기가 낮은 쪽에 놓인 것도 이 때문이다.⁴

지난달의 나는 여기까지 다 알고 있었다. 알고 있으면서 세 번째로 그 페이지를 폈다. 아는 것이 하는 일과 습관이 하는 일은 다른 자리에 있다.

달라진 것이 하나 있기는 하다. 세 번째로 펴고 나서 책을 덮었다는 것이다. 덮고 백지에 그 페이지의 요지를 적어 봤다. 두 줄 적고 막혔다. 막힌 것이 그날의 유일한 성과였다.

그 두 줄이 나온 자리와 막힌 자리는 노란 줄과 아무 상관이 없었다. 줄을 안 그은 데서 두 줄이 나왔고, 세 번 그은 데서 막혔다. 나는 그날 처음으로 형광펜이 무엇을 표시하고 있었는지 알았다. 그 건 내가 아는 곳이 아니라 내가 편했던 곳이었다.

비요크와 던로스키와 코넬이 2013년에 스스로 공부를 관리할 때 사람이 무엇에 속는지를 모아 정리했는데, 거기 나오는 착각들의 공통점이 하나 있다.⁵ 전부 지금 이 순간의 느낌을 나중의 성적으로 읽는 데서 온다. 지금과 나중 사이에는 잠도 자고 밥도 먹고 다른 일도 하는데, 판단은 그걸 빼먹는다.

이 페이지는 이 책의 마지막에 한 번 더 나온다. 그때는 노란 줄이 그어진 채로 다시 퍼진다. 나는 그때도 아마 세 번째로 펴고 있을 것이다.

4 [확인] Dunlosky, 2013, American Educator 2013년 가을호.

files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1021069.pdf (2026-09-02 확인)

5 [출발점] Bjork, Dunlosky & Kornell, 2013, Annual Review of Psychology. doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143823 (2026-09-02 확인)

오늘 할 것

오늘 밑줄을 그은 페이지를 덮어라. 요지를 두 줄로 적어라. 못 적으면 밑줄이 아니라 그 페이지를 다시 읽어라.

설명해 보라고 하면 무너지는 것들

기본기

어떤 사람에게 번기가 어떻게 물을 내리는지 아느냐고 물으면 대개 안다고 답한다. 그다음에 그림 설명해 보라고 하면 삼십 초 안에 곤란해진다. 그리고 설명이 끝난 뒤에 다시 물으면, 아까보다 낮은 숫자를 낸다.

이 순서가 중요하다. 안다고 답한 것도 그 사람이고 낮은 것도 그 사람이다. 중간에 새로 배운 것은 없다. 바뀐 것은 재는 방법뿐이다.

로젠블릿과 카일이 2002년에 이것을 열두 번의 실험으로 보였다. 사람은 자기가 얼마나 이해했는지를 실제보다 높게 매기고, 설명해 보게 하면 그 숫자가 내려간다.⁶ 이 내려감이 이 책에서 가장 자주 쓰이는 도구다. 설명이 이해를 늘려서가 아니다. 원래 그 정도였는데 쥔 방법이 없었을 뿐이다.

6 **[확인]** Rozenblit & Keil, 2002, Cognitive Science. doi.org/10.1207/s15516709cog2605_1 (2026-09-02 확인)

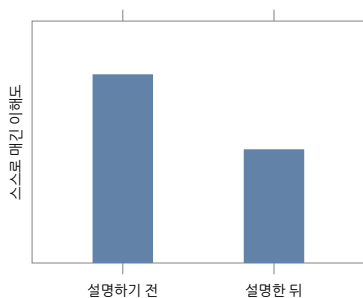


그림 1. 중간에 새로 배운 것은 없고 재는 방법만 바뀌었다. 수치가 아니라 방향이다.

왜 하필 설명인가. 머릿속에서 이어져 있던 것이 입 밖에서 끊기기 때문이다. 머릿속에서는 중간을 건너뛰어도 티가 안 난다. 말은 순서대로 나와야 해서 건너뛴 자리가 침묵으로 드러난다.

나는 이걸 아주 창피하게 배웠다. 몇 해 전에 후배에게 무언가를 설명하다가 중간에서 막혔고, 막히고 나서 아 그건 그냥 그렇게 되는 거야, 라고 말했다. 그 문장이 내 입에서 나온 순간 나는 내가 그 부분을 모른다는 것을 알았다. 후배는 아마 몰랐을 것이다.

건너뛴 자리는 대개 정해져 있다. 이유를 대야 하는 자리다. 무엇이 무엇을 하는지는 잘 나오는데, 왜 그렇게 되는지에서 끊긴다. 앞의 것은 순서를 외우면 되고 뒤의 것은 관계를 알아야 한다.

편바크 연구진이 2013년에 이걸 제도에 대고 해 봤다. 어떤 제도가 어떻게 굴러가는지 단계별로 설명하게 하면, 그 뒤에 그 제도에 대

한 의견의 세기가 줄었다.⁷ 의견이 바뀐 것이 아니라 세기가 줄었다. 이 구분이 5부에서 다시 나온다.

설명을 시키는 것과 스스로 설명하는 것은 좀 다르다. 스스로 설명 하라고 시킨 연구 예순네 편을 모아 보니 배운 양이 늘었다.⁸ 그러니까 설명은 재는 도구이기도 하고 익히는 도구이기도 하다. 다만 이 책에서 쓰는 쪽은 앞의 것이다.

카픽과 블런트가 2011년에 낸 것도 같은 방향이다. 떠올려 보는 연습이 도식을 그리며 정리하는 것보다 나중에 더 많이 남겼다.⁹ 그림을 그리는 동안에는 자료가 눈앞에 있고, 떠올리는 동안에는 없다. 다시 같은 자리로 돌아온다. 눈앞에 있느냐 없느냐.

이 방법에는 자기 설명이라는 이름이 붙어 있다. 다만 나는 설명해 보는 일을 재는 쪽으로만 쓴다. 이해가 늘었는지는 모르겠고, 내가 이해했는지 아닌지를 아는 정확도는 확실히 늘었다. 두 번째 것만 확인했으므로 두 번째 것만 적는다.

혼자서 하려면 사람이 하나 더 있어야 하는데 대개 없다. 그래서 나는 소리 내어 말한다. 소리를 안 내면 건너편 자리가 안 드러난다. 머릿속에서만 말하면 그건 다시 읽는 것과 별로 다르지 않다.

7 **[출발점]** Fernbach 외, 2013, Psychological Science. doi.org/10.1177/0956797612464058 (2026-09-02 확인)

8 **[확인]** Bisra 외, 2018, Educational Psychology Review. doi.org/10.1007/s10648-018-9434-x (2026-09-02 확인)

9 **[확인]** Karpicke & Blunt, 2011, Science. doi.org/10.1126/science.1199327 (2026-09-02 확인)

차 안에서 혼자 중얼거리는 사람이 옆 차선에서 보이면 그 사람은 통화 중일 확률이 높다. 아주 낮은 확률로는 자기가 어제 읽은 것을 설명하고 있다. 나는 그쪽이다. 신호에 걸릴 때마다 좀 민망하다.

오늘 할 것

오늘 배운 것 하나를 소리 내어 90초 동안 설명하라. 막힌 자리를 종이에 적어라. 머릿속으로만 하지 마라.

내 확신은 어디서 오는가

기본기

회의에서 나는 그 숫자가 삼백이라고 말했다. 꽤 세게 말했다. 누가 어디서 봤냐고 물었을 때 나는 잠깐 멈췄다. 어디서 봤는지가 안 떠올랐다.

떠오르는 것은 숫자뿐이었다. 삼백이라는 숫자는 아주 선명했고 그 숫자가 어디에 적혀 있었는지는 하나도 선명하지 않았다. 나중에 찾아보니 삼백이 아니라 백팔십이었다.

그날 저녁에 나는 그 확신이 어디서 왔는지를 하나씩 뜯어 봤다. 뜯어 보니 재료가 셋이었다. 그 숫자를 여러 번 봤다는 것, 그 숫자가 빨리 떠올랐다는 것, 그리고 그 숫자를 말할 때 아무도 안 막았다는 것. 셋 중에 근거는 하나도 없었다.

이 셋을 나는 **확신의 재료**라고 부른다. 어떤 것을 맞다고 느끼게 만든 것들이라는 뜻이다. 근거와 재료는 다르다. 근거는 그 말이 맞는 이유이고, 재료는 내가 그 말을 맞다고 느끼게 된 이유다.

코리앗이 1997년에 이 재료들을 갈라 봤다. 얼마나 아는지를 판단할 때 사람은 재료를 몇 가지 섞어 쓰는데, 그중 몇 가지는 실제 기억과 상관이 약하다.¹⁰ 빨리 떠오르는 것이 확신으로 바뀌는 자리다. 미리 본 적이 있으면 그 답이 틀린 답이어도 더 빨리 떠오르고, 빨리 떠오른 것에 확신이 더 붙는다. 미리 본 적이 있다는 사실은 그 답이 맞다는 것과 아무 상관이 없다.

여러 번 봤다는 것도 마찬가지다. 나는 그 숫자를 세 군데에서 봤다고 기억했는데, 나중에 확인해 보니 한 군데에서 세 번 본 것이었다. 같은 글을 세 번 읽고 세 명에게 들었다고 기억한 셈이다.

앨터와 오픈하이머가 2009년에 이 버릇을 여러 갈래에서 모았다. 읽기 쉬운 것을 맞는 것으로 읽고 익숙한 것을 아는 것으로 읽는다.¹¹ 갈래는 여럿인데 모양은 하나다. 힘이 덜 드는 쪽이 참인 쪽으로 읽힌다.

여기서 조심할 것이 하나 있다. 이 재료들이 늘 틀린 것은 아니다. 자주 본 것이 실제로 맞는 경우가 많고, 그래서 이 버릇이 남아 있는 것이다. 문제는 맞을 때와 틀릴 때를 겉에서 구분할 수 없다는 데 있다. 확신의 세기는 양쪽에서 똑같이 세다.

10 **[확인]** Koriat, 1997, Journal of Experimental Psychology: General.

doi.org/10.1037/0096-3445.126.4.349 (2026-09-02 확인)

11 **[출발점]** Alter & Oppenheimer, 2009, Personality and Social Psychology Review. doi.org/10.1177/1088868309341564 (2026-09-02 확인)

지금 잘 떠오른다는 감각을 나중에도 떠오를 것으로 읽는 자리도 같은 집안이다.¹² 방금 본 것은 방금이라서 잘 떠오른다. 그 방금이 몇 분 뒤에 사라지는데 판단은 그 몇 분 안에 끝난다.

그날 이후로 나는 숫자를 말하기 전에 한 가지를 스스로 묻는다. 이 걸 어디서 봤는지 지금 델 수 있는가. 못 대면 숫자를 말하되 못 댄다는 것도 같이 말한다. 그게 전부다. 확신이 줄지는 않았다.

이 습관이 불기까지 나는 같은 자리에서 여러 번 틀렸다. 삼백 사건 뒤에도 두 번 더 있었다. 세 번째에 가서야 말하기 전에 멈추는 일이 생겼는데, 그 멈춤은 지금도 자주 안 온다.

출처를 잊은 확신이 가장 단단하다는 이야기는 5부에서 다시 나온다. 그때는 숫자가 아니라 의견에 대한 이야기다. 숫자는 찾아보면 되는데 의견은 찾아볼 데가 없다.

오늘 할 것

오늘 세계 말한 것 하나를 골라라. 어디서 봤는지 대 보고, 못 대면 못 댄다는 것을 같이 말하라.

12 **[확인]** Benjamin, Bjork & Schwartz, 1998, Journal of Experimental Psychology: General. doi.org/10.1037/0096-3445.127.1.55 (2026-09-02 확인)

다 아는 얘기라고 느낄 때

기본기

강연장에서 어떤 사람이 팔짱을 끼고 있었다. 앞에서 세 번째 줄이었고, 발표자가 무슨 말을 할 때마다 고개를 조금씩 끄덕였다. 쉬는 시간에 그 사람이 옆 사람에게 말했다. 다 아는 얘기네요.

나는 그 말을 여러 번 했다. 지금도 한다. 그리고 그 말을 한 다음에 그 내용을 실제로 써 본 적은 거의 없다.

다 아는 얘기라는 감각은 아주 편하다. 편해서 위험하다. 그 감각이 오는 순간 나는 듣기를 멈추고 확인하기도 멈춘다. 이미 아는 것을 확인하는 일은 시간 낭비처럼 느껴지기 때문이다.

문제는 이 감각이 두 가지 다른 상태에서 똑같이 온다는 것이다. 정말 아는 상태에서 오고, 그 낱말만 아는 상태에서도 온다. 낱말이 익숙하면 내용이 익숙한 것처럼 느껴진다. 이 둘을 곁에서 구분하는 방법은 하나뿐이다. 덮고 말해 보는 것.

나는 그 감각이 언제 오는지를 한동안 적어 봤다. 스무 번쯤 적고 나서 보니 자리가 두 군데로 갈렸다. 하나는 내가 그 분야를 오래 한 자리였고, 다른 하나는 막 한 달쯤 발을 들인 자리였다. 뒤쪽이 훨씬 많았다.

산체스와 더닝이 2018년에 이것을 쟀 적이 있다. 막 배우기 시작한 구간에서 자기 실력에 대한 확신이 가장 빠르게 올랐다.¹³ 조금 배

13 [출발점] Sanchez & Dunning, 2018, Journal of Personality and Social Psychology. doi.org/10.1037/pspa0000102 (2026-09-02 확인)

운 것이 하나도 안 배운 것보다 확신을 훨씬 크게 올린다. 실력은 조금 올랐는데 확신은 많이 오른다.

여기서 유명한 이야기가 하나 나온다. 크루거와 더닝이 1999년에 낸 것이다. 점수가 아래쪽에 있던 사람들이 자기 위치를 실제보다 훨씬 위로 매겼다. 열두 번째 백분위에 있으면서 예순두 번째라고 답했다. 뒤에 이것을 더닝 크루거 효과라고 부르게 된다.¹⁴ 이 숫자는 원문에 그대로 적혀 있다.

그런데 이 그림의 해석은 뒤에 갈렸다. 크뤼거와 뮐러가 2002년에, 같은 모양이 통계적 되돌아감과 남보다 낫다고 믿는 혼한 버릇만으로도 나온다고 지적했다.¹⁵

누퍼 연구진은 2016년에 실력과 아무 상관 없는 숫자를 넣어 돌려도 같은 그림이 나온다는 것을 보였고,¹⁶ 지낙과 자옌콥스키는 2020년에 다시 재 보니 원래 주장만큼 크지 않다는 결과를 냈다.¹⁷ 그러니 이 그림은 지금 근거가 아니라 논쟁거리다.

그러니까 이 이야기는 아직 갈리는 자리에 있다. 나는 이 책에서 그 그림을 근거로 쓰지 않는다. 대신 그 그림이 왜 그렇게 널리 퍼졌는

14 **[출발점]** Kruger & Dunning, 1999, Journal of Personality and Social Psychology. doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121 (2026-09-02 확인)

15 **[출발점]** Krueger & Mueller, 2002, Journal of Personality and Social Psychology. doi.org/10.1037/0022-3514.82.2.180 (2026-09-02 확인)

16 **[출발점]** Nuhfer 외, 2016, Numeracy. doi.org/10.5038/1936-4660.9.1.4 (2026-09-02 확인)

17 **[출발점]** Gignac & Zajenkowski, 2020, Intelligence. doi.org/10.1016/j.intell.2020.101449 (2026-09-02 확인)

지를 본다. 퍼진 이유는 그 이야기가 남을 설명하기에 아주 편하기 때문이다.

여기서는 안 통한다

이 절의 내용을 아는 것으로는 이 감각이 안 사라진다. 나는 이걸 스무 해 알고 있었고 지난달에도 다 아는 얘기라고 말했다. 아는 것과 알아채는 것은 다른 일이다.

내가 그 그림을 남에게 쓸 때는 늘 방향이 하나였다. 저 사람은 못 하는데 자기가 못한다는 걸 모른다. 나 자신에게 그 문장을 대 본 적은 한 번도 없다. 남을 설명하는 데는 편하고 나를 설명하는 데는 안 편한 이야기가, 그래서 잘 팔린다.

읽기 쉬운 것을 맞는 것으로 읽는 버릇은 여기서도 같은 모양으로 작동한다.¹⁸ 다 아는 얘기라는 감각도 결국 힘이 덜 든다는 감각이다.

설명해 보게 하면 숫자가 내려간다는 결과를 앞에서 적었다.¹⁹ 다 아는 얘기라고 느낄 때 쓸 수 있는 것도 그것뿐이다. 나는 강연이 끝나고 나오면서 세 문장으로 정리해 본다. 안 되면 다 아는 얘기가 아니었던 것이다.

그 강연장에서 나는 세 문장을 못 만들었다. 두 문장까지는 됐다. 세 번째 문장 자리에서 나는 그러니까 결국 뭐였더라, 하고 서 있었다. 주차장에서.

18 **[출발점]** Alter & Oppenheimer, 2009, Personality and Social Psychology Review. doi.org/10.1177/1088868309341564 (2026-09-02 확인)

19 **[확인]** Rozenblit & Keil, 2002, Cognitive Science. doi.org/10.1207/s15516709cog2605_1 (2026-09-02 확인)

오늘 할 것

다 아는 얘기라고 느낀 자리에서 그 내용을 세 문장으로 정리해 보라. 세 문장이 안 나오면 끝까지 들어라.

빠르게 가르치는 신호 세 가지

기본기

회의에서 누가 나에게 질문을 했다. 열 명이 나를 보고 있었고 나에게 있는 시간은 삼 초쯤이었다. 그 삼 초 안에 나는 하나를 정해야 했다. 이걸 내가 아는가.

이 책이 지금까지 준 도구는 전부 이 자리에서 못 쓴다. 덮고 설명해 보는 데 90초가 들고, 백지에 적는 데 그보다 더 든다. 회의는 기다려 주지 않는다. 삼 초짜리가 필요하다. 삼 초짜리가 있기는 하다. 셋이다. 다만 값이 서로 다르고, 빠른 것일수록 덜 믿을 만하다.

첫째는 속도다. 답이 얼마나 빨리 오는가. 반 초면 나온다. 그런데 이 신호가 재는 것은 답이 아니다. 리더와 리터가 1992년에 이걸 갈라 봤다. 사람은 답을 찾기 전에 그 답을 아는지 아닌지를 먼저 판단하는데, 그 판단은 기억을 뒤져서 나오는 것이 아니라 질문에 나온 낱말이 얼마나 익숙한지에서 나온다.²⁰

20 **[확인]** Reder & Ritter, 1992, Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition. doi.org/10.1037/0278-7393.18.3.435 (2026-09-03 확인)

그러니까 속도는 그 낱말을 본 적이 있다는 것을 재지 답을 안다는 것을 재지 않는다. 회의에서 오가는 낱말은 전부 익숙하다. 그래서 회의실은 이 신호가 가장 안 맞는 자리이고, 하필 이 신호가 가장 세계 오는 자리이기도 하다.

둘째는 편안함이다. 답이 나왔을 때 편한가 걸리는가. 한 1초쯤 걸린다. 톰프슨과 프라우스 터너와 페니콕이 2011년에 이 감각을 다뤘다. 처음 떠오른 답에는 맞다는 느낌이 따라붙고, 그 느낌이 셀수 록 다시 생각하는 데 시간을 덜 쓴다.²¹

여기서 방향이 중요하다. 편안함이 세면 안 멈춘다. 그런데 틀린 답도 편할 수 있고, 오히려 익숙한 자리일수록 편하게 틀린다. 그래서 나는 이 신호를 거꾸로 쓴다. 첫 답이 아주 편하게 나오면 그때 한 번 더 본다.

셋째는 다음 문장이다. 답 하나가 나온 다음에 그 답을 받치는 문장이 이어지는가. 삼 초가 걸리고 셋 중 제일 느리다. 그리고 제일 믿을 만하다.

이어지지 않으면 그건 답을 아는 것이 아니라 낱말을 아는 것이다. 앞에서 설명해 보면 무너진다고 적었는데, 이 신호는 그 무너짐을 삼 초로 줄인 것이다. 문장 하나면 된다. 문단이 아니라 문장이다.

네 번째 신호도 있다. 저절로 오는 것이다. 걸린 시간 자체다. 아커먼이 2014년에 정리한 바로는, 많은 과제에서 시간을 오래 들일수

21 **[확인]** Thompson, Prowse Turner & Pennycook, 2011, Cognitive Psychology. doi.org/10.1016/j.cogpsych.2011.06.001 (2026-09-03 확인)

록 스스로 매기는 확신이 내려갔다.²² 오래 걸렸다는 것 자체가 신호다.

답이 안 떠오르는데도 안다고 느끼는 상태에 이름이 붙은 것은 1965년이다.²³ 예순 해가 지났는데도 이 감각은 여전히 첫째 신호로 온다. 아는 것과 아는 것 같은 느낌이 갈리는 자리가 여기다.

내가 실제로 쓰는 것은 셋째뿐이다. 삼 초를 쓴다. 앞의 둘은 알아두되 안 쓴다. 안 쓰는 이유는 하나다. 그 둘은 내가 안 써도 저절로 오고, 저절로 오는 것은 신호가 아니라 소음이다.

오늘 할 것

오늘 질문을 받으면 답이 떠오른 다음에 삼 초를 세라. 그 삼 초 안에 답을 받치는 문장이 하나 이어지는지 보라. 안 이어지면 그 자리에서 말하라. 그건 아직 모르겠다고.

모른다고 말하는 데 드는 비용

기본기

회의실에 여덟 명이 앉아 있었고 나는 세 번째 발표를 듣고 있었다. 중간에 나오는 낱말 하나를 몰랐다. 손을 들까 하다가 안 들었다. 그 순간에 내가 계산한 것은 그 낱말의 뜻이 아니라 손을 들었을 때 드는 값이었다.

22 [출발점] Ackerman, 2014, Journal of Experimental Psychology: General.

doi.org/10.1037/a0035098 (2026-09-03 확인)

23 [출발점] Hart, 1965, Journal of Educational Psychology. doi.org/10.1037/h0022263 (2026-09-03 확인)

값을 대충 세어 보면 이랬다. 여덟 명의 시간을 삼십 초씩 쓴다. 발표자의 흐름을 끊는다. 그리고 그 낱말을 모르는 사람으로 기억된다. 세 번째 항목이 제일 무거웠다.

나중에 찾아보니 그 낱말은 그 회의의 결론과 직접 상관이 있었다. 나는 결론에 동의한다고 말했다. 무엇에 동의했는지는 몰랐다. 그 날 회의록에 내 이름이 찬성 쪽에 적혔다. 서른 초짜리 질문을 아낀 값으로는 비쌌다.

모른다고 말하는 값은 자리마다 다르다. 이 문장이 이 절의 전부다. 값이 낮은 자리에서는 사람들이 잘 묻고, 높은 자리에서는 안 묻는다. 안 묻는 사람이 게을러서가 아니다. 계산이 맞아서다.

강의실에서는 그 값이 낮은 편이다. 모르는 것이 기본값인 자리이기 때문이다. 그런데도 손이 잘 안 올라가는 이유는, 강의실에도 서열이 있어서다. 스무 명 중 열아홉 명이 아는 것처럼 보이면 값이 갑자기 올라간다. 실제로 아는지는 아무도 모른다.

회의실에서는 값이 훨씬 높다. 거기 앉아 있는 것 자체가 안다는 표시로 읽히기 때문이다. 초대받았으니 아는 것이고, 아는데 모른다고 하면 초대가 잘못된 것이 된다. 이 계산은 아주 빠르게 돌아가고 대개 침묵으로 끝난다.

에드먼드슨이 1999년에 팀 실패한 개를 조사했다. 모른다고 말해도 손해가 없다고 믿는 팀에서 배우는 행동이 더 나왔다.²⁴ 이 결과를 읽고 내가 처음 한 생각은 우리 팀도 그런 팀이 되면 좋겠다는 것이

24 [확인] Edmondson, 1999, Administrative Science Quarterly. doi.org/10.2307/2666999 (2026-09-02 확인)

었다. 두 번째로 한 생각은 내가 남의 질문에 어떤 표정을 지었는지였다.

병원에서는 값의 방향이 다르다. 여기서는 모른다고 말 안 하는 쪽의 값이 훨씬 크다. 헤인스 연구진이 2009년에 낸 결과가 그것을 보여 준다. 수술 전에 열아홉 항목을 소리 내어 확인하는 절차를 넣은 뒤, 여덟 나라 여덟 도시의 병원에서 합병증과 사망이 줄었다.²⁵ 그 목록이 하는 일은 이름을 소리 내어 말하게 하는 것이다. 아는 것을 다시 묻는 절차를 만들면, 모른다고 말하는 값이 내려간다.

그러니까 이건 성격 문제가 아니다. 값의 문제다. 같은 사람이 병원에서는 묻고 회의실에서는 안 묻는다.

내가 이걸 알고 나서 바꾼 것은 하나다. 회의에서 모르는 낱말이 나오면 그 자리에서 안 묻고 종이에 적는다. 회의가 끝나고 발표자에게 따로 묻는다. 값을 낮춘 것이지 없앤 것이 아니다.

이 방법에는 값이 하나 남아 있다. 회의 중에 내려진 결론이 그 낱말 위에 서 있으면, 따로 묻는 것은 이미 늦다. 나는 그 늦음을 두 번 겪고서야 회의 중에 묻기 시작했다. 두 번 다 되돌리는 데 몇 주가 걸렸다.

지금은 이렇게 묻는다. 제가 그 낱말을 이 뜻으로 이해했는데 맞습니까. 모른다고 말하는 대신 틀리게 아는 것을 내놓는 방식이다. 값이 조금 더 내려간다.

25 **[확인]** Haynes 외, 2009, New England Journal of Medicine. doi.org/10.1056/nejmsa0810119 (2026-09-02 확인)

여덟 명이 앉아 있던 그 회의실 이야기는 3부에서 한 번 더 나온다. 그때는 내가 침묵한 이유가 둘 중 어느 쪽이었는지를 가리는 이야기다. 몰라서 가만히 있던 것과 필요 없어서 가만히 있던 것은 겉에서 똑같이 보인다.

오늘 할 것

오늘 회의에서 모르는 낱말이 나오면 그 자리에서 물어라. 이렇게 물어라. 제가 이 뜻으로 이해했는데 맞습니까.

눈금을 만든다

예측을 적어 두는 사람

기본기

동료가 회의에서 이렇게 말했다. 제가 그럴 줄 알았어요. 그 말이 나온 것은 일이 잘못되고 나서 이틀 뒤였다. 그리고 나는 그 사람이 이틀 전에 무슨 말을 했는지 기억하고 있었다. 그때는 괜찮을 것 같다고 했다.

그 사람이 거짓말을 한 것은 아니다. 이건 아주 흔한 일이고 나도 매달 한다.

로즈와 보스가 2012년에 이 되고쳐 쓰기를 모아 정리했다. 여러 자리에서 되풀이 확인되었고, 나이나 성격으로 잘 안 갈린다.¹ 기억이 앞을 고쳐 쓴다. 고쳐 쓰는 동안 본인은 고치고 있다는 것을 모른다. 그래서 이건 정직함의 문제가 아니다.

아는 사람에게도 온다. 이 문장을 쓰고 있는 나에게도 온다. 알고 있다고 안 오는 것이 아니라는 점이 이 자리의 어려움이다.

1 **[출발점]** Roese & Vohs, 2012, Perspectives on Psychological Science.
doi.org/10.1177/1745691612454303 (2026-09-02 확인)

여기서 나오는 결론은 하나다. 예측은 머리에 두면 안 된다. 종이에 있어야 한다.

종이에 있어야 하는 이유는 정확해서가 아니라 안 변해서다. 내가 지난주에 무엇을 예상했는지가 그대로 남아 있으면, 이번 주에 결과와 맞춰 볼 수 있다. 그 맞춰 보는 일을 이 책에서는 **채점**이라고 부른다. 미리 적어 둔 예측을 결과와 나란히 놓는 일이다.

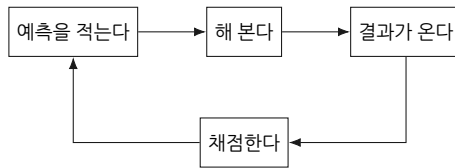


그림 1. 이 책에 나오는 유일한 절차도. 네 칸 중 하나만 빠져도 안 돈다.

이 바퀴에서 사람들이 가장 자주 빠뜨리는 칸은 첫 번째다. 해 보는 것과 결과를 보는 것은 저절로 된다. 채점도 마음만 먹으면 된다. 그런데 예측을 적어 두지 않으면 채점할 것이 없다. 결과만 남는다. 결과만 남으면 그 결과에 맞는 예측이 사후에 만들어진다. 그럴 줄 알았다는 문장은 그 과정의 마지막 단계다.

예측을 적는 방식 중에 한 가지 재미있는 것이 있다. 이미 끝난 일이라고 치고 이유를 대게 하는 것이다. 미리 망해 보기라고 부른다. 미첼과 루소와 페닝턴이 1989년에 해 본 것이다. 이 일이 이미 망했다고 가정하고 왜 망했는지 적게 하면, 그냥 위험을 물었을 때보다 떠올리는 이유의 수가 늘었다.² 방향이 바뀌면 보이는 것이 달라진다.

2 **[출발점]** Mitchell, Russo & Pennington, 1989, Journal of Behavioral Decision Making. doi.org/10.1002/bdm.3960020103 (2026-09-02 확인)

나는 이걸 새 일을 시작할 때 쓴다. 시작하는 날에 종이 한 장을 놓고, 반년 뒤에 이게 망해 있다고 치고 이유를 다섯 개 적는다. 그리고 그 종이를 서랍에 넣는다.

지난번 종이를 반년 뒤에 꺼내 봤을 때, 다섯 개 중에 실제로 일어난 것은 하나였다. 나머지 넷은 안 일어났고, 실제로 일을 어렵게 만든 것은 그 종이에 없던 것이었다. 그러니까 이 방법은 미래를 맞히지 못한다.

그런데 그 하나를 적어 뒀기 때문에 나는 그것이 오는 것을 두 달 먼저 봤다. 두 달이 그 종이의 값이었다.

동료의 그 말은 지금도 가끔 생각한다. 나는 그때 아무 말도 안 했다. 이틀 전에 뭐라고 했는지 기억한다고 말했다면 그건 지적이기 기록이 아니다. 대신 그날부터 회의에서 나오는 예측을 한 줄씩 적기 시작했다. 내 것부터 적었다.

오늘 할 것

이번 주에 시작하는 일 하나를 골라라. 반년 뒤에 망했다고 치고 이유를 다섯 개 적어 서랍에 넣어라.

70퍼센트라고 말했을 때의 70퍼센트

기본기

팀장이 물었다. 이번 주에 될까요. 나는 될 것 같다고 했다. 그가 다시 물었다. 몇 퍼센트요. 나는 한 칠십쯤이요, 라고 답했고, 답하면서 그 숫자가 어디서 나왔는지 몰랐다.

그 주에 안 됐다. 그다음 주에도 비슷한 질문을 받았고 나는 또 칠십이라고 했다. 그 뒤로 한 해 동안 내가 칠십이라고 답한 횟수를 세어 보니 열아홉 번이었다. 그중 실제로 된 것은 아홉 번이었다.

아홉 번이면 칠십이 아니라 사십칠이다. 그러니까 내 칠십은 확률이 아니라 말투였다.

이 숫자를 세어 보기 전까지 나는 내가 대충 맞는 사람이라고 생각했다. 세어 보고 나서는 내가 늘 이십 정도 높게 부르는 사람이라는 것을 알았다. 이걸 알고 나면 고칠 것이 하나 생긴다. 감이 아니라 보정값이다.

여기서 이 책의 낱말이 하나 더 나온다. **눈금**이다. 내가 얼마나 아는지를 나중에 채점할 수 있게 적어 둔 기준이라는 뜻이다. 눈금은 정확할 필요가 없다. 일정하면 된다. 늘 이십 높게 부르는 사람은 이십을 빼면 맞는다.

확신 눈금표

무엇을 두고 하는 말인가	
몇 퍼센트인가	
언제 채점할 수 있나	

세 번째 칸이 핵심이다. 언제 채점할 수 있는지가 안 적히면 그 숫자는 영원히 안 채점된다. 채점 안 되는 숫자는 확신이 아니라 장식이다. 첫 번째 칸도 생각보다 어렵다. 무엇을 두고 하는 말인지를 적으려면 그 말이 무엇을 걸고 있는지를 정해야 하는데, 나는 대개 그걸 안 정한 채로 숫자만 말해 왔다. 지난달에 내가 적은 것은 이랬다.

무엇을 두고 하는 말인가	이 작업이 금요일까지 끝난다
몇 퍼센트인가	70퍼센트
언제 채점할 수 있나	금요일 저녁

무어와 힐리가 2008년에 이 방향을 정리했다. 쉬운 일에서는 자기를 낮게 보고, 어려운 일에서는 높게 본다.³ 그러니까 늘 부풀리는 것도 아니다. 어느 방향으로 얼마나 어긋나는지는 세어 봐야 한다.

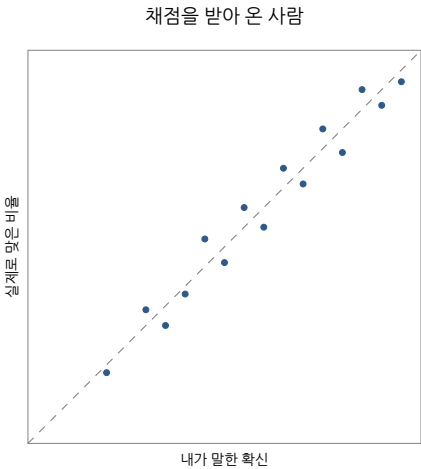


그림 2. 점이 대각선 가까이 모이면 그 사람의 숫자는 쓸모가 있다. 실제 자료가 아니라 모양이다.

3 **[출발점]** Moore & Healy, 2008, Psychological Review. doi.org/10.1037/0033-295x.115.2.502 (2026-09-02 확인)

멜러스 연구진이 2015년에 낸 결과가 있다. 확률로 답하고 나중에 채점받은 사람들의 예측이 시간이 갈수록 나아졌다.⁴ 나아진 것은 그들이 더 똑똑해져서가 아니라 자기가 어느 쪽으로 어긋나는지를 알게 되었어서다.

여기서는 안 통한다

결과가 몇 년 뒤에 오는 판단에는 이 양식이 안 붙는다. 세 번째 칸을 못 채우기 때문이다. 그 자리에서는 숫자 대신 무엇이 참이어야 하는지를 적어 두는 편이 낫다. 4부에서 그 이야기를 한다.

한 가지 조심할 것이 있다. 위스티드와 웰스가 2017년에 정리한 바로는, 확신이 높으면 대개 맞는다는 관계가 조건이 갖춰졌을 때 그것도 첫 판단에서만 뚜렷하다.⁵ 여러 번 되물어 본 뒤의 확신은 그 사이에 들은 것들이 섞여 있어서 신호가 흐려진다. 그래서 나는 숫자를 처음 물었을 때 적는다.

숫자를 붙이고 나서 달라진 것은 정확도가 아니었다. 회의가 짧아졌다. 될 것 같다는 말은 다시 물어야 하고, 칠십이라는 말은 안 물어도 된다. 상대가 그 칠십을 얼마로 읽을지는 그 사람 몫이다.

한 해 뒤에 다시 세어 봤을 때 내 칠십은 실제로 육십일이었다. 이 십에서 구로 줄었다. 그 아홉은 아직 남아 있다.

4 **[출발점]** Mellers 외, 2015, Journal of Experimental Psychology: Applied. doi.org/10.1037/xap0000040 (2026-09-02 확인)

5 **[출발점]** Wixted & Wells, 2017, Psychological Science in the Public Interest. doi.org/10.1177/1529100616686966 (2026-09-02 확인)

오늘 할 것

오늘 될 것 같다고 말한 자리마다 숫자를 붙여 적어라. 언제 채점할 수 있는지도 같이 적어라.

가른 다음 삼십 초 안에 하는 것

기본기

앞 절에서 삼 초 안에 가르는 이야기를 했다. 그다음이 문제다. 나는 그 삼 초를 여러 해 동안 썼고, 가르고 나서 아무것도 안 했다.

가르기만 하면 그 삼 초가 버려진다. 모른다는 것을 알고도 그대로 회의를 지나가면 삼 초 전과 삼 초 후의 나는 같은 자리에 있다. 그래서 다음 삼십 초에 무엇을 할지를 미리 정해 뒀다. 미리 정해야 한다. 그 자리에서 정하려고 하면 정하는 데 삼십 초가 다 간다.

삼십 초 안에 가른다

답이 지금 나오는가

어디를 보면 나오는지 아는가

그래서 지금 무엇을 하는가

첫 칸과 둘째 칸에 예와 아니오를 넣으면 상태가 넷 나온다. 넷마다 할 일이 하나씩 정해져 있고, 셋째 칸에는 그 하나를 적는다. 고르는 것이 아니라 꺼내는 것이다.

오른쪽 아래 칸부터 보자. 답도 안 나오고 어디 볼지도 모르는 자리다. 사람들은 여기서 제일 오래 버틴다. 실제로는 여기가 제일 값

답이 지금 나오는가	
자리를 아는가	나온다, 자리도 안다 넘어간다
	안 나온다, 자리는 안다 자리만 적는다
	나온다, 자리는 모른다 한 줄 적어 둔다
	안 나온다, 자리도 모른다 지금 소리 내어 말한다

그림 3. 왼쪽 아래 칸이 제일 위험하고 오른쪽 아래 칸이 제일 싸다.

이 싸다. 그 자리에서 모른다고 말하면 삼십 초에 끝나고, 안 말하면 반년 뒤에 훨씬 비싸게 온다.

왼쪽 아래가 위험한 자리다. 답은 나오는데 어디서 온 답인지 모르는 상태. 말이 나오니까 안 멈춘다. 앞에서 삼백이라고 말했다가 백팔십이었던 자리가 정확히 여기다. 이 칸에서 하는 일은 하나다. 말은 하되 한 줄을 적어 둔다. 지금 이 답의 출처를 못 댄다는 것을. 회의가 끝나고 찾아본다.

지난주에 내가 채운 것은 이랬다.

답이 지금 나오는가	나온다. 두 주 안에 된다고 말했다
어디를 보면 나오는지 아는가	모른다. 어디서 그 숫자를 봤는지 못 대겠다
그래서 지금 무엇을 하는가	말은 하고 종이에 한 줄 적었다. 회의 끝나고 찾아본다

생각이 잘 굴러가고 있는지를 감시하는 일은 확신이나 불확신의 느낌으로 겪히고, 그 느낌은 반드시 믿을 만하지는 않은 단서에 기

댄다.⁶ 이 네 칸이 하는 일은 그 느낌을 믿을 만한 것으로 바꾸는 것이 아니다. 느낌에서 행동으로 가는 길을 미리 깔아 두는 것이다.

여기서는 안 통한다

말하는 값이 아주 비싼 자리가 있다. 면접이나 평가 자리에서 모른다고 말하면 그 자리에서 손해가 온다. 나는 그런 자리에서 이 표를 안 쓴다. 대신 나중에 그 자리를 종이에 적어 두고, 다음번 같은 질문이 오기 전에 채운다.

하루에 이 판단을 몇 번 하는지 세어 봤다. 스무 번쯤이었다. 스무 번에 삼십 초씩이면 십 분이다. 십 분이 이 방법의 값이고, 그 십 분 중에 실제로 쓰이는 것은 아래 두 칸에 걸린 예닐곱 번뿐이다.

위의 두 칸에서는 아무것도 안 한다. 아무것도 안 하는 것이 이 표의 절반이다. 아는 것을 확인하는 데 시간을 쓰면 모르는 것에 쓸 시간이 없어진다.

오늘 할 것

오늘 모르는 것을 만나면 네 칸 중 어디인지 정하라. 오른쪽 아래면 그 자리에서 모른다고 말하라. 왼쪽 아래면 말은 하되 출처를 못 댄다고 한 줄 적어라.

6 [출발점] Ackerman & Thompson, 2017, Trends in Cognitive Sciences.
doi.org/10.1016/j.tics.2017.05.004 (2026-09-03 확인)

틀린 다음 날에 하는 일

기본기

일이 크게 틀어진 다음 날 아침에 나는 여섯 시에 깼다. 알람 없이 깼다. 깨자마자 어제 일이 떠올랐고, 그다음 두 시간 동안 나는 침대에 누워서 같은 장면을 열 번쯤 돌렸다.

틀린 내용은 대체로 이랬다. 그때 왜 그렇게 말했을까. 그 자리에 서 다르게 했으면 어땠을까. 사람들이 나를 어떻게 봤을까.

두 시간이 지나고 일어났을 때 나에게 남은 것은 하나도 없었다. 피곤함 말고는.

이 두 시간에는 이름이 필요하다. 이건 **되짚기**가 아니다. 지나간 판단을 다시 꺼내 결과와 맞춰 보는 일이 되짚기인데, 그 두 시간 동안 나는 아무것도 안 맞춰 봤다. 장면만 돌렸다.

둘을 가르는 기준은 간단하다. 끝나고 나서 종이에 적을 것이 생기면 복기고, 안 생기면 자책이다. 복기에는 정보가 남고 자책에는 감정만 남는다.

두 개를 곁에서 구분하기 어려운 이유는, 둘 다 진지하고 둘 다 오래 걸리고 둘 다 자기를 향해 있기 때문이다. 자책하는 사람은 자기가 성실하게 반성하고 있다고 느낀다. 나도 그랬다.

맷커프가 2017년에 이 자리를 정리했다. 틀린 것을 그냥 지나가는 것보다 한 번 짚고 고치는 쪽이 오래 남고, 특히 확신이 섰던 오답

에서 그렇다.⁷ 여기서 중요한 것은 짚는다는 말이다. 짚으려면 무엇을 틀렸는지가 문장으로 나와야 한다. 장면으로는 안 된다.

되짚기가 늘 도움이 되는 것도 아니다. 클루거와 디니시가 1996년에 피드백 실험을 모아 봤더니 셋 중 하나쯤에서는 성과가 오히려 내려갔다.⁸ 내려간 쪽의 공통점은 피드백이 일이 아니라 사람을 향했다는 것이다. 자책은 언제나 사람을 향한다.

여기서는 안 통한다

크게 틀린 바로 다음 날에는 이 구분이 잘 안 된다. 나는 하루를 비워 두는 쪽을 골랐다. 그날은 아무것도 안 적는다. 이틀째 아침에 적으면 같은 일에서 훨씬 건조한 문장이 나온다.

잘된 것은 자기 덕으로, 안 된 것은 바깥 탓으로 돌리는 쓸림은 밀러와 로스가 1975년에 이미 모아 정리했다.⁹ 그런데 자책은 그 반대 방향이다. 안 된 것을 전부 자기 탓으로 돌린다. 방향은 반대인데 결과는 같다. 어느 쪽이든 다음에 무엇을 바꿀지가 안 나온다.

내가 지금 하는 것은 이렇다. 틀어진 다음 날 아침에 세 줄을 적는다. 무엇을 예상했나. 실제로 무엇이 왔나. 다음에 무엇을 바꾸나. 세 번째 줄에 사람 이름이 들어가면 그 줄은 다시 쓴다.

7 [출발점] Metcalfe, 2017, Annual Review of Psychology. doi.org/10.1146/annurev-psych-010416-044022 (2026-09-02 확인)

8 [확인] Kluger & DeNisi, 1996, Psychological Bulletin. doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254 (2026-09-02 확인)

9 [출발점] Miller & Ross, 1975, Psychological Bulletin. doi.org/10.1037/h0076486 (2026-09-02 확인)

세 번째 줄에 내 이름이 들어가도 다시 쓴다. 더 잘하겠다는 문장은 채점이 안 되기 때문이다.

그 아침의 두 시간을 지금 다시 세어 보면, 열 번 돌린 장면 중에 새로 알게 된 것은 없었다. 첫 번째와 열 번째가 같았다. 그런데 열 번째가 훨씬 아팠다.

여럿이 모여서 하는 되짚기에서도 같은 일이 일어난다. 그 이야기는 3부의 장애 회고에서 다시 나온다. 혼자 할 때 자책이 되는 것이, 여럿이 하면 누가 실수했는가로 끝난다.

오늘 할 것

크게 틀린 날에는 아무것도 적지 마라. 이틀째 아침에 세 줄을 적어라. 셋째 줄에 사람 이름이 들어가면 다시 써라.

되짚기의 최소 단위

기본기

나는 회고 양식을 세 번 만들었다. 첫 번째는 칸이 열두 개였고, 두 번째는 아홉 개, 세 번째는 여섯 개였다. 세 개를 만드는 동안 실제로 되짚은 날은 나흘이었다.

첫 양식은 한 달을 못 갔다. 30분이 걸렸기 때문이다. 30분짜리 일은 피곤한 날에 안 하게 되고, 하루 건너뛰면 다음 날은 이틀 치를 써야 하고, 이틀 치는 더 안 하게 된다. 사흘째부터는 양식 자체가 보기 싫어진다.

두 번째와 세 번째도 같은 자리에서 무너졌다. 칸을 줄였는데도 그랬다. 아홉 칸은 열두 칸보다 낫지만 여전히 15분이다. 15분도 피곤한 날에는 안 한다.

그래서 마지막으로 줄인 것이 셋이다. 셋으로 줄이니까 90초가 됐다. 90초짜리는 피곤한 날에도 한다. 지하철에서도 하고 엘리베이터에서도 한다.

되짚기 세 줄

무엇을 예상했나	
실제로 무엇이 왔나	
다음에 무엇을 바꾸나	

칸 셋의 순서에는 이유가 있다. 예상을 먼저 적는 것은, 결과를 알고 나서 적으면 기억이 앞을 고쳐 쓰기 때문이다. 결과를 그다음에 적는 것은 그 둘을 나란히 봐야 차이가 보이기 때문이다. 세 번째 칸은 다음 행동이다. 없으면 그냥 기록이 된다.

지난주 수요일에 내가 적은 것은 이랬다.

무엇을 예상했나	두 시간이면 붙일 수 있다고 봤다
실제로 무엇이 왔나	다섯 시간 걸렸다. 로그 형식이 예전 것이었다
다음에 무엇을 바꾸나	붙이기 전에 형식부터 확인한다

세 번째 칸이 제일 어렵다. 대개 쓰고 싶은 말은 다음부터 더 꼼꼼히 보겠다는 것이다. 그건 다음 행동이 아니라 다짐이다. 다짐은

채점이 안 된다. 형식부터 확인한다는 문장은 다음번에 했는지 안 했는지가 명확하다.

틀린 것을 그냥 지나가는 것보다 한 번 짚고 고치는 쪽이 기억에 오래 남는다. 특히 확신이 섰던 오답에서 그렇다.¹⁰ 세 줄은 그 짚는 일을 90초 안에 끝내려고 만든 물건이다.

여기서는 안 통한다

결과가 몇 달 뒤에 오는 일에서는 두 번째 칸을 못 채운다. 그 자리에서는 세 줄이 아니라 예상만 적어 두고 달력에 표시를 해 두는 편이 낫다. 채워지지 않는 칸이 있는 양식은 두 주 만에 버려진다.

여섯 칸에서 세 칸으로 줄이면서 나는 많은 것을 못 적게 됐다. 감정을 못 적고, 맥락을 못 적고, 그날 무슨 일이 있었는지를 못 적는다. 아쉬웠다. 지금은 안 아쉽다. 여섯 칸 양식으로 적은 기록은 나흘 치가 남았고 세 칸으로는 열네 달 치가 남았다.

이 양식은 부록에 한 쪽으로 들어 있다. 인쇄해서 쓸 수 있게 칸을 크게 뒀다. 나는 책상 옆에 한 장 붙여 두고 쓴다. 화면에 두면 안 보고 지나가는 날이 있었다.

한 가지 더 적어 둔다. 나는 이 양식으로 두 달을 넘겼지만, 그 두 달 동안 판단이 나아졌는지는 모른다. 켜 적어 없다. 아는 것은 하나다. 열네 달 전에 내가 무엇을 예상했는지가 지금 남아 있다는 것.

10 [출발점] Metcalfe, 2017, Annual Review of Psychology. doi.org/10.1146/annurev-psych-010416-044022 (2026-09-02 확인)

오늘 할 것

회고 양식의 칸을 셋으로 줄여라. 오늘부터 90초 안에 끝내라. 90초를 넘기면 칸을 더 줄여라.

남 탓과 내 탓 사이에 있는 칸

기본기

후배가 배포를 잘못해서 서비스가 멈췄다. 회의실에서 그 이야기를 하는데 열 명 중 아홉 명이 후배를 보고 있었다. 후배는 죄송하다고 했고, 그 말이 나온 뒤에 회의가 끝났다.

끝나고 나서 나는 뭔가 안 끝났다는 느낌이 들었다. 무엇이 안 끝났는지는 그날 저녁에 알았다. 우리는 누가 그랬는지만 정하고 헤어졌다.

사람이 어떤 일의 원인을 댈 때 쓰는 칸은 대개 둘이다. 내 탓이거나 남 탓이거나. 밀리와 로스가 1975년에 정리한 쓸림, 그러니까 잘된 것은 자기 덕으로 안 된 것은 바깥 탓으로 돌리는 버릇도 이 두 칸 안에서 움직인다.¹¹

그런데 실제로 일이 잘못되는 자리는 대개 셋째 칸에 있다. 나는 그걸 **세 번째 칸**이라고 부른다. 남 탓과 내 탓 사이에 있는 자리, 사람이 아니라 조건을 적는 칸이다.

11 **[출발점]** Miller & Ross, 1975, Psychological Bulletin. doi.org/10.1037/h0076486 (2026-09-02 확인)

그날의 셋째 칸은 이랬다. 배포 명령이 두 개였고 이름이 한 글자 차이였다. 확인 절차가 없었고, 되돌리는 데 사십 분이 걸렸다. 이 셋 중 어느 것도 후배의 성격과 상관이 없다.

셋째 칸이 비어 있으면 원인은 반드시 둘 중 하나로 몰린다. 몰릴 자리가 둘뿐이기 때문이다. 그래서 조건이 나쁜 자리에서 일하던 사람이 성격이 나쁜 사람이 된다.

카너먼과 클라인이 2009년에 합의한 조건이 둘이다. 규칙이 어느 정도 일정해야 하고, 결과가 그리 늦지 않게 와야 한다.¹² 이름이 한 글자 차이인 명령이 둘 있는 환경은 규칙이 일정한 환경이 아니다. 거기서 십 년을 일해도 그 실수는 줄지 않는다.

셋째 칸을 쓰는 것이 남을 봐주는 일은 아니다. 오히려 반대다. 사람을 지목하면 그 사람 하나만 조심하면 되고, 조건을 지목하면 고쳐야 할 것이 생긴다. 뒤의 것이 훨씬 귀찮다.

그래서 회의는 대개 앞의 것으로 끝난다. 앞의 것으로 끝내면 회의가 삼십 분에 끝나고, 뒤의 것으로 가면 두 시간이 걸리며 누군가 일을 맡아야 한다.

나는 셋째 칸을 쓰기 시작하고 나서 한 가지를 알았다. 내 탓으로 돌리는 것도 편한 쪽이라는 것이다. 내가 잘못했다고 말하면 회의가 끝난다. 그 자리에서 조건 이야기를 꺼내면 변명처럼 들린다.

12 **[출발점]** Kahneman & Klein, 2009, American Psychologist. doi.org/10.1037/a0016755 (2026-09-02 확인)

그래서 순서를 바꿨다. 조건부터 적고 사람은 마지막에 적는다. 사람 칸이 비어 있어도 그냥 둔다. 비어 있는 것이 정직한 경우가 꽤 많다.

이 세 칸짜리 사고방식은 4부에서 다시 나온다. 조직이 판단을 대신해 줄 때, 셋째 칸이 아예 없어지는 자리가 있다. 그때는 조건을 적을 사람이 아무도 없다.

후배는 그 뒤로 배포할 때마다 두 번씩 확인했다. 나는 그게 좋은 습관이라고 생각했다가, 반년 뒤에 그게 그 사람 혼자 짚어진 절차라는 것을 알았다. 이름이 한 글자 차이인 명령은 그대로 있었다.

오늘 할 것

오늘 잘못된 일의 원인을 적을 때 조건부터 적어라. 사람 칸은 마지막에 적고, 채울 것이 없으면 비워 두어라.

1부에서 나온 것

앓과 느낌은 다른 신호다. 매끄럽게 읽히는 것, 술술 떠오르는 것, 익숙한 것은 전부 지금 이 순간의 상태이고, 나중에 꺼낼 수 있는지와는 다른 문제다. 사람은 이 둘을 잘 못 가른다. 눈앞에 답이 있는 상태에서 켜 숫자를, 답이 없을 때도 그럴 것이라고 읽기 때문이다. 가르치는 방법은 하나뿐이다. 덮고 말해 보는 것. 설명은 이해를 늘리는 도구이기도 하지만, 이 책에서 쓰는 쪽은 재는 도구다.

확신은 재료로 되어 있다. 여러 번 봤다는 것, 빨리 떠올랐다는 것, 아무도 안 막았다는 것. 셋 다 근거가 아니다. 재료와 근거를 가르는 습관이 1부의 전부다.

그래서 눈금이 필요하다. 눈금은 정확할 필요가 없고 일정하면 된다. 일정한지는 세어 봐야 알고, 세려면 적어 뒤편에 적어야 한다. 예측을 적고, 결과를 적고, 둘을 나란히 놓는다. 이 세 칸이 이 책에서 계속 나온다.

되짚기와 자책은 다르다. 끝나고 나서 적을 것이 생기면 앞의 것이고, 감정만 남으면 뒤의 것이다. 그리고 원인을 적을 때는 칸이 셋이어야 한다. 내 탓, 남 탓, 그리고 조건.

모른다고 말하는 값은 자리마다 다르다. 이 값이 뒤로 갈수록 커진다. 2부부터는 그 값이 커지는 자리들을 하나씩 지나간다.

이 장면이 험거운 지점

한 해 동안 칠십이라고 답한 횡수를 열아홉 번이라고 적었다. 그 열아홉 번은 내가 기억해서 쓴 것이 아니라 적어 둔 것을 쓴 것이다. 적기 시작한 뒤의 것만 세었으니, 적기 전의 나는 이 숫자에 안 들어 있다.

세 줄 양식이 두 달을 넘겼다고 적었지만, 그 두 달 동안 내 판단이 나아졌는지는 안 재 봤다. 계속했다는 것만 확인했다.

모른다고 말하는 값을 회의실과 강의실과 병원으로 갈랐는데, 이 셋을 나란히 놓을 근거는 없다. 병원 쪽만 연구가 있고 나머지 둘은 내가 겪은 것이다.

	모른다는 것을 모른다	모른다는 것을 안다	눈금을 댄다	눈금이 습관이다
기본기				
학생으로				
엔지니어로				
직업인으로				
사회인으로				

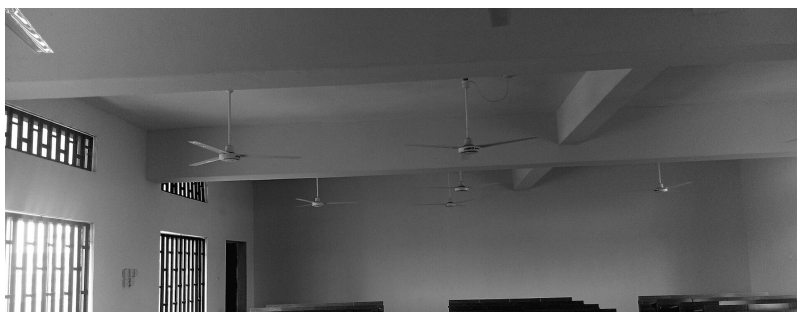
그림 4. 1부가 끝난 자리. 한 칸만 움직였고 나머지는 그대로다.

2부

학생으로서

되짚는 대상은 한 학기.

확인이 늦는 이유는 채점해 줄 사람이 사라진다.



이 역할의 어려움

학교에 있는 동안에는 남이 채점해 준다. 시험이 있고 점수가 오고 등수가 붙는다. 그 채점이 사라지는 순간부터 자기 실력을 자기가 재야 한다. 학기가 끝나야 결과가 오고, 그때는 이미 무엇을 잘못 골랐는지 기억이 안 난다. 학생이 자기 실력을 모르는 것은 공부를 안 해서가 아니라 채점해 줄 사람이 사라져서다. 이 부는 방법이 아니라 그 자리를 다룬다.

배우는 동안의 착각

다시 읽기가 가장 인기 있는 이유

학생으로

시험 사흘 전에 어떤 학생이 도서관에서 교재를 처음부터 다시 읽고 있었다. 세 번째였다. 옆에 앉은 친구가 왜 문제를 안 푸느냐고 물었고, 학생은 아직 다 안 봐서 그렇다고 했다.

앞에서 형광펜을 들고 있던 사람과 같은 자리다. 다만 이제는 학생이라는 이름이 붙었고, 채점이 사흘 뒤에 온다는 것이 다르다. 한 페이지에서 한 학기로 대상이 커졌다.

카픽과 버틀러와 로디거가 2009년에 대학생 백일흔일곱 명에게 어떻게 공부하느냐고 물었다. 대다수가 노트나 교재를 반복해서 읽는다고 답했다. 스스로 시험 보듯 떠올려 본다고 답한 사람은 훨씬 적었다.¹

1 **[확인]** Karpicke, Butler & Roediger, 2009, Memory. doi.org/10.1080/09658210802647009 (2026-09-02 확인)

이 결과가 이상한 것은 다시 읽기가 실제로는 잘 안 남기기 때문이다. 열 가지 공부법을 건줘 본 정리에서 다시 읽기는 낮은 쪽에 놓였다.² 그러면 왜 다들 그걸 하는가.

답은 시험 시점에 있다. 로디거와 카픽이 2006년에 낸 것이 그것이다. 글을 읽히고 5분 뒤에 시험을 보면 다시 읽은 쪽이 낮다. 그런데 이틀 뒤와 한 주 뒤에 보면 스스로 떠올려 본 쪽이 훨씬 낮다. 그리고 다시 읽은 쪽이 자기 실력에 대한 자신은 더 있었다.³

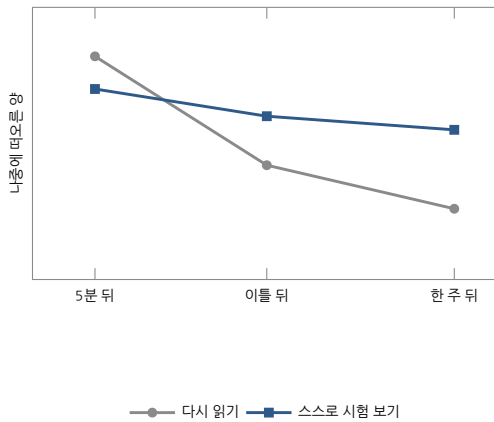


그림 1. 시험을 언제 보느냐에 따라 순서가 뒤집힌다. 논문의 수치가 아니라 방향만 그렸다.

이 두 문장을 나란히 놓으면 그림이 완성된다. 다시 읽기는 짧게 보면 이기고 길게 보면 진다. 그런데 사람이 자기 방법을 고르는 시점

2 [확인] Dunlosky, 2013, American Educator 2013년 가을호.

files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1021069.pdf (2026-09-02 확인)

3 [확인] Roediger & Karpicke, 2006, Psychological Science. doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01693.x (2026-09-02 확인)

은 짧은 쪽이다. 공부한 직후에 기분이 좋으면 그 방법을 계속 쓴다.

그리고 이 고름은 한 번으로 끝나지 않는다. 이번 시험이 끝나고 다음 시험이 오면 사람은 지난번에 쓴 방법을 다시 꺼낸다. 지난번에 그 방법을 쓰고 나서 기분이 좋았기 때문이다. 성적이 어땠는지는 그때쯤이면 흐려져 있다.

롤린드가 2014년에 스스로 시험 보기와 다시 읽기를 견준 연구를 모아 봤는데 방향은 같았다.⁴

세페다 연구진은 2006년에 논문 백여든넉 편의 실험 삼백열일곱 개를 모아, 몰아서 하는 것보다 나눠서 하는 쪽이 낫다는 것을 확인했다.⁵ 이쪽은 자료가 특히 두껍다.

여기서 잠깐 멈춰야 한다. 이 절은 공부법을 권하는 절이 아니다. 이 책이 보는 것은 방법이 아니라 그 방법을 고르는 순간이다. 그 순간에 학생이 쓰는 신호는 하나다. 지금 잘 되고 있는가.

다시 읽으면 잘 되고 있는 느낌이 온다. 문제를 풀면 틀린다. 틀리는 것은 잘 안 되고 있다는 신호로 읽힌다. 그러니까 도서관의 그 학생은 게으른 것이 아니라 신호를 정확히 따르고 있었다. 신호가 반대 방향을 가리키고 있었을 뿐이다.

나는 이걸 열아홉 살에도 몰랐고 스물아홉 살에도 몰랐다. 자격증 시험을 준비하면서 교재를 네 번 읽었고, 세 번째 읽을 때부터는 거

4 [확인] Rowland, 2014, Psychological Bulletin. doi.org/10.1037/a0037559 (2026-09-02 확인)

5 [확인] Cepeda 외, 2006, Psychological Bulletin. doi.org/10.1037/0033-2909.132.3.354 (2026-09-02 확인)

의 안 걸렸다. 안 걸리는 것을 실력이 붙은 것으로 읽었다. 시험장에서는 처음 보는 문제 같았다.

그날 이후로 나는 읽은 다음에 책을 덮는다. 덮고 나서 백지에 필적을 수 있는지 본다. 이 방법에는 인출 연습이라는 이름이 붙어 있다. 이 방법이 기분이 나쁘다는 것이 제일 큰 문제다. 백지 앞에서는 매번 못 적고, 못 적는 것은 매번 불쾌하다.

그 불쾌함이 정보다. 다시 읽을 때는 정보가 없었다. 있었던 것은 매끄러움뿐이었다.

오늘 할 것

오늘 공부한 것을 덮고 백지에 떠올려 적어라. 다시 읽기는 그다음에 하라. 순서를 바꾸지 마라.

필기를 잘하는 사람과 이해한 사람

학생으로

강의실 뒷자리에 앉은 사람이 두 시간 동안 손을 안 멈췄다. 색깔을 세 가지 썼고 줄도 반듯했다. 끝나고 그 공책을 얻어 본 적이 있는데, 강의 내용이 거의 다 들어 있었다.

그 사람에게 그 강의에서 제일 중요한 게 뭐였냐고 물었다. 잠깐 생각하더니 공책을 폈다.

이 장면에서 나는 나를 봤다. 나도 회의에서 그렇게 적는다. 적는 동안 나는 아주 성실하고, 적고 나면 회의 내용을 모른다.

옳게 적는 일에는 머리가 별로 안 든다. 들리는 것을 손으로 흘려보내면 된다. 스웰러가 1988년에 정리한 대로 사람이 한 번에 머리에 올려 둘 수 있는 것에는 한도가 있고, 손이 바쁘면 그 자리가 준다.⁶ 손이 바쁜 동안 머리는 쉬고 있다는 말은 그런 뜻이다.

그런데 여기서 조심할 것이 있다. 필기가 나쁘다는 말이 아니다.

물리와 오픈하이머가 2014년에 손으로 적는 것과 자판으로 옳게 적는 것을 견뎠다. 손으로 적은 쪽이 개념을 묻는 문제에서 나왔다.⁷ 이 이야기는 널리 퍼졌다. 그런데 모어헤드와 던로스키와 롤슨이 2019년에 같은 실험을 다시 해 봤을 때 그 결과가 그대로 나오지 않았다.⁸

그러니까 지금 이 자리는 갈려 있다. 나는 이 책에서 손으로 적는 쪽이 낫다고 쓰지 않는다. 재현이 갈린 것을 단정으로 쓰면, 이 책의 다른 각주들까지 값이 떨어진다.

갈리지 않은 것은 다른 데 있다. 무엇으로 적느냐가 아니라 적는 동안 무엇을 하느냐다. 들은 것을 그대로 옮기면 도구와 상관없이 머리가 안 든다. 들은 것을 줄여서 적으면 도구와 상관없이 머리가 든다.

6 **[확인]** Sweller, 1988, Cognitive Science. doi.org/10.1207/s15516709cog1202_4 (2026-09-02 확인)

7 **[출발점]** Mueller & Oppenheimer, 2014, Psychological Science. doi.org/10.1177/0956797614524581 (2026-09-02 확인)

8 **[출발점]** Morehead, Dunlosky & Rawson, 2019, Educational Psychology Review. doi.org/10.1007/s10648-019-09468-2 (2026-09-02 확인)

나는 이걸 알고 나서 회의 필기를 바꿨다. 말을 안 적고 결론만 적는다. 한 줄로 안 줄여지면 그건 내가 못 알아들은 것이고, 그때는 그 자리에서 묻는다.

바꾸고 나서 공책이 훨씬 얇아졌다. 처음 두 달은 불안했다. 안 적힌 것이 많아 보였기 때문이다. 두 달 뒤에 예전 공책과 새 공책을 나란히 놓고 봤는데, 예전 것에서는 그날 무슨 결정이 났는지를 못 찾았다.

두꺼운 공책은 안심을 준다. 안심은 앞에서 나온 재료들과 같은 집안이다. 여러 번 봤다는 것, 빨리 떠올랐다는 것, 그리고 많이 적었다는 것.

그 뒷자리 사람은 지금도 색깔을 세 가지 쓴다. 나는 그 사람의 공책을 여전히 부러워한다. 부러워하면서도 안 따라 한다.

오늘 할 것

오늘 회의에서 들은 말을 옮겨 적지 마라. 결론만 한 줄로 적어라.
한 줄이 안 나오면 그 자리에서 물어라.

막히는 지점을 기록하는 노트

학생으로

수험생 시절에 나는 오답 노트를 만들었다. 틀린 문제를 오려 붙이고 옆에 정답을 적었다. 두 달 뒤에 그 노트를 펴를 때, 나는 그 문제들을 전부 맞혔다. 그리고 시험에서는 비슷한 문제를 또 틀렸다.

노트에 적힌 것은 어느 문제를 틀렸는지였다. 필요한 것은 왜 그때 그 답이 맞다고 생각했는지였다.

그래서 나는 노트를 하나 더 만들었다. 이번에는 문제를 안 붙였다. 그 대신 세 칸을 만들었다. 이걸 나는 **오판 노트**라고 부른다. 틀린 답이 아니라 무엇을 안다고 착각했는지를 적는 종이다.

오판 노트	
안다고 여겼던 것	
실제로 걸린 자리	
무엇을 보고 안다고 여겼나	

세 번째 칸이 이 양식의 전부다. 무엇을 보고 안다고 여겼는지. 대개 답은 하나다. 눈에 익어서. 그 낱말을 어디선가 본 적이 있어서. 강의에서 들었던 것 같아서.

지난주에 내가 적은 것은 이랬다.

안다고 여겼던 것	이 설정이 켜져 있으면 재시도가 된다고 여겼다
실제로 걸린 자리	재시도는 되는데 순서가 안 지켜졌다
무엇을 보고 안다고 여겼나	문서 제목만 읽고 본문을 안 읽었다

틀린 것을 그냥 지나가는 것보다 한 번 짚고 고치는 쪽이 오래 남고, 확신이 섰던 오답일수록 그렇다.⁹ 오답 노트가 못 하는 일이 이것이다. 오답 노트에는 확신이 안 적힌다. 틀렸다는 사실만 적힌다.

같은 문제를 두 번 틀렸는데 첫 번째는 아예 몰라서 틀렸고 두 번째는 확신하고 틀렸다면, 그 둘은 다른 사건이다. 앞의 것은 공부를 더 하면 되고 뒤의 것은 재는 법을 고쳐야 한다.

여기서는 안 통한다

아예 모르는 것이 많은 초반에는 이 노트를 못 쓴다. 안다고 여긴 적이 없으니 적을 것이 없다. 이 양식은 어느 정도 익숙해진 다음부터 쓸모가 생긴다.

세 번째 칸을 적기 시작하고 나서 나는 내 착각에 몇 가지 모양이 있다는 것을 알았다. 제목만 읽고 넘어간 것이 절반쯤이었고, 예전 버전의 기억을 쓴 것이 그다음이었다. 두 가지가 전체의 팔 할이었다.

이걸 알기 전에 나는 내가 여러 가지 이유로 틀린다고 생각했다. 세어 보니 두 가지였다. 두 가지면 대비할 수 있다.

열 가지 공부법을 건쥬 본 정리에서 스스로 시험 보기가 높은 쪽에 놓인 것도 같은 이유일 것이다.¹⁰ 시험은 착각이 드러나는 자리를 만들어 준다. 오판 노트는 그 드러난 자리를 버리지 않고 모아 두는 물건이다.

9 **[출발점]** Metcalfe, 2017, Annual Review of Psychology. doi.org/10.1146/annurev-psych-010416-044022 (2026-09-02 확인)

10 **[확인]** Dunlosky, 2013, American Educator 2013년 가을호.

files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1021069.pdf (2026-09-02 확인)

이 양식도 부록에 한 쪽으로 들어 있다. 처음 만든 오답 노트는 두 달 만에 버렸고, 이 노트는 지금 세 권째다. 칸이 셋이라서 버려지지 않았다.

3부에서 이 노트가 다른 이름으로 다시 나온다. 무엇을 배제했는지를 세는 일과 이 노트는 같은 물건이다. 그때는 시험이 아니라 장애 앞에서 쓴다.

오늘 할 것

오답 노트를 덮고 세 칸짜리 종이를 만들어라. 오늘 틀린 것 하나를 세 번째 칸까지 채워라.

시험 전날의 나와 시험장의 나

학생으로

시험장에 들어가서 자리에 앉았을 때 나는 어제 밤과 다른 사람이 되어 있었다. 책상이 낮았고 의자가 삐걱거렸다. 앞사람 뒤통수가 보였고 형광등이 하나 깜빡였다. 어제 새벽에는 이런 것이 하나도 없었다.

첫 문제를 읽었다. 어제 분명히 본 것이었다. 그런데 어제 그것을 볼 때 방에 있던 것들이 여기에는 하나도 없었다.

기억은 내용만 가지고 있지 않다. 그 내용을 만났을 때 주변에 있던 것도 같이 붙어 있다. 방의 냄새, 조명, 앉은 자세, 그때 듣고 있던 소리. 꺼낼 때 그 단서들이 같이 있으면 더 잘 나온다.

고든과 배들리가 1975년에 잠수부를 데리고 한 실험이 있다. 물속에서 외운 것은 물속에서 더 잘 떠올랐다.¹¹ 아주 널리 인용되는데, 스미스와 벨라가 2001년에 여러 연구를 모아 보니 그 크기가 같았다. 대체로 작았고 조건을 많이 탔다.¹²

그러니까 방을 바꾸면 시험을 망친다는 이야기는 아니다. 그 정도로 크지 않다. 이 절이 하려는 이야기는 다른 것이다. 전날 밤의 내가 나를 채는 자리와, 시험장의 내가 실제로 답을 꺼내는 자리가 다르다는 것. 그 둘이 다르면 전날 밤에 켜 숫자는 시험장에서 안 맞는다. 앞에서 나온 이야기와 같은 모양이다. 공부하는 동안에는 답이 눈앞에 있고 시험장에는 없는데, 여기서는 답 대신 방이 바뀌었을 뿐이다.

내가 실제로 바꾼 것은 하나다. 준비를 마쳤는지 채는 일을 방에서 안 한다. 다른 데서 한다. 지하철에서 하고 걸으면서 한다. 책이 없는 자리에서 떠올려 보면 방에서 켜 숫자보다 훨씬 낮게 나온다.

낮게 나오는 것이 정확한 쪽이다. 시험장에도 책이 없기 때문이다. 이 방법에는 안 좋은 점이 하나 있다. 기분이 나빠진다는 것. 방에서는 팔십쯤이었던 것이 길에서는 사십이 되고, 그 사십을 매일 보는 일은 유쾌하지 않다. 유쾌하지 않은 방법은 오래 못 간다.

11 **[출발점]** Godden & Baddeley, 1975, British Journal of Psychology.

doi.org/10.1111/j.2044-8295.1975.tb01468.x (2026-09-02 확인)

12 **[확인]** Smith & Vela, 2001, Psychonomic Bulletin & Review. doi.org/

10.3758/bf03196157 (2026-09-02 확인)

그래서 나는 이 방법을 시험 이틀 전부터만 쓴다. 그전부터 쓰면 사기가 꺾여서 안 하게 된다. 되짚기가 계속되려면 견딜 만해야 한다는 이야기는 1부에서 세 줄로 줄일 때 이미 나왔다.

몇 해 전에 자격증 시험을 볼 때 나는 시험장 근처 카페에서 마지막으로 훑었다. 낯선 자리에서 훑으니까 안 나오는 것이 여섯 개 있었다. 그중 둘이 시험에 나왔다. 여섯 개를 찾은 것이 그 카페값이었다.

시험장의 그 형광등은 지금도 기억난다. 무슨 문제가 나왔는지는 기억 안 난다. 붙어 있는 것과 필요한 것이 또 같았다.

오늘 할 것

준비가 됐는지를 책상에서 재지 마라. 책이 없는 자리에서 떠올려 보고 그때 나온 숫자를 적어라.

진도가 나가는 느낌과 실제 진도

학생으로

후배가 강의 목록을 보여 주면서 진행률이 구십일 퍼센트라고 했다. 초록색 막대가 거의 다 차 있었다. 그러면 이제 뭘 할 수 있느냐고 물었더니, 후배가 잠깐 말이 없었다.

그 막대가 채고 있는 것은 재생된 시간이다. 재생된 시간과 머리에 남은 것 사이에는 아무 약속이 없다. 그런데 막대는 아주 정확하게 생겼다. 숫자가 정확하게 생기면 그 숫자가 채는 대상도 정확한 것처럼 느껴진다. 구십일이라는 숫자에는 소수점이 없고 색이 있고

매일 조금씩 올라간다. 매일 조금씩 올라가는 것은 아주 좋은 기분이다.

나는 이걸 남 이야기로 못 한다. 책을 읽을 때 몇 쪽 남았는지를 계속 보기 때문이다. 속도가 붙으면 기분이 좋아진다. 그 기분은 읽은 내용과 아무 상관이 없고, 나는 그걸 알면서도 오른쪽 아래 숫자를 본다.

이건 앞에서 나온 확신의 재료와 같은 집안이다. 여러 번 봤다는 것, 빨리 떠올랐다는 것, 많이 적었다는 것, 그리고 막대가 찼다는 것. 넷 다 근거가 아니고 넷 다 기분이 좋다.

사이먼스 연구진이 2016년에 머리를 좋게 해 준다는 훈련 프로그램들을 모아 봤다. 그 훈련에서는 확실히 늘었고, 다른 데로는 잘 안 옮겨 갔다.¹³ 막대는 정직하게 올라갔다. 다만 그 막대가 재던 것이 그 훈련 자체였다.

스스로 공부를 관리할 때 사람이 무엇에 속는지를 모은 정리를 보면, 속는 지점들이 거의 다 이 모양이다.¹⁴ 지금 이 순간의 상태를 나중의 성적으로 읽는다.

그래서 나는 진행률을 채는 자리를 바꿨다. 몇 개를 봤는지가 아니라 몇 개를 설명할 수 있는지로 잰다. 스무 개를 봤는데 설명되는 것이 셋이면 진행률은 십오다.

13 **[출발점]** Simons 외, 2016, Psychological Science in the Public Interest. doi.org/10.1177/1529100616661983 (2026-09-02 확인)

14 **[출발점]** Bjork, Dunlosky & Kornell, 2013, Annual Review of Psychology. doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143823 (2026-09-02 확인)

이 숫자는 막대보다 훨씬 느리게 올라간다. 어떤 주에는 안 올라간다. 안 올라가는 주가 있다는 사실 자체가 정보인데, 막대는 그 주를 못 보여 준다. 막대에서 안 올라간 주는 그냥 안 한 주로 보인다. 실제로는 했는데 안 남은 주와, 아예 안 한 주가 같은 모양으로 기록되는 것이다.

이 방식의 문제는 재는 데 시간이 든다는 것이다. 스무 개를 설명해 보려면 스무 번 막혀야 한다. 그래서 다 안 한다. 셋만 뽑는다. 무작위로 셋을 골라 해 보고, 셋 중 하나가 되면 삼십삼으로 친다. 이 방식은 표본이 작아서 들쭉날쭉하지만, 막대보다는 낫다.

정확하지 않다. 정확할 필요도 없다. 눈금은 일정하면 된다는 이야기를 앞에서 했다. 셋을 고르는 방식을 계속 쓰면 지난달과 이번 달을 견줄 수 있고, 견줄 수 있으면 그건 눈금이다.

후배는 그 강의를 끝까지 들었다. 백 퍼센트가 됐고, 수수료증도 나왔다. 반년 뒤에 그 이야기를 꺼냈더니 무슨 강의였는지 제목을 못 뒀다.

이 막대 이야기는 4부에서 다시 나온다. 그때는 강의 목록이 아니라 하루 일과가 대상이다. 바빴다는 감각도 아주 정확하게 생긴 막대다.

오늘 할 것

진행률 막대를 보지 마라. 본 것 중 셋을 무작위로 골라 설명해 보고 몇 개가 됐는지 적어라.

공부 시간을 어디에 쓰는가

학생으로

시험을 사흘 앞둔 학생이 책상에 다섯 과목을 펴 놓고 앉아 있다. 시간은 스무 시간이다. 이 학생이 그다음 십 초 동안 하는 일이 그 스무 시간의 쓰임을 정한다.

무엇부터 펼지를 고르는 그 십 초가 이 절의 자리다. 아무도 이 십 초를 안 가르친다.

리사 손과 재닛 멧커프가 2000년에 이 십 초를 실험실로 가져왔다. 사람들에게 여러 항목을 주고 각각이 얼마나 어려운지 판단하게 한 다음, 공부 시간을 자기가 나눠 쓰게 했다. 사람들은 어렵다고 판단한 것에 시간을 더 줬다.¹⁵

여기까지는 예상대로다. 뒤집힌 것은 조건을 바꿨을 때다. 시간이 모자라거나 항목이 길어지면, 사람들은 어려운 쪽을 놓고 쉬운 쪽으로 갔다.

이 뒤집힘이 중요하다. 무엇에 시간을 쓸지는 그 사람의 성실함이 아니라 그때의 조건이 정한다는 뜻이기 때문이다. 시간이 넉넉하면 어려운 것을 붙들고, 모자라면 놓는다. 같은 사람이 그렇게 한다.

시험 사흘 전은 시간이 모자란 쪽이다. 그러니까 그 학생이 쉬운 과목을 먼저 펴는 것은 게을러서가 아니라 사흘밖에 안 남아서다.

15 **[확인]** Son & Metcalfe, 2000, Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition. doi.org/10.1037/0278-7393.26.1.204 (2026-09-03 확인)

리사 손은 2004년에 같은 질문을 간격 쪽으로 옮겨서 물었다. 사람이 언제 몰아서 하고 언제 나눠서 하는지를 스스로 고르는 방식을 갈라 봤는데, 고르는 기준은 그 항목을 얼마나 어렵다고 판단하느냐였다.¹⁶

여기서 앞 절과 이어지는 자리가 하나 있다. 어렵다고 판단하는 그 판단이 정확하지 않다는 것이다. 잘 안 읽히는 것을 어렵다고 판단하고, 익숙한 것을 쉽다고 판단한다. 그 판단 위에 시간 배분이 얹힌다.

그러면 시간 배분이 두 번 어긋난다. 한 번은 판단에서, 한 번은 조건에서.

내가 이걸 알고 나서 바꾼 것은 순서 하나다. 무엇을 먼저 볼지 정하기 전에, 그 판단이 어디서 왔는지 한 줄 적는다. 어렵다고 느낀 이유가 안 읽혀서인지, 실제로 못 해서인지.

지난 세 번의 시험에서 이 줄을 적어 봤다. 안 읽혀서 어렵다고 판단한 것이 절반이 넘었다. 안 읽히는 것은 두 번 읽으면 읽히는데, 읽힌다고 아는 것은 아니다.

리사 손이 한국에서 널리 알려진 것은 학술 논문 때문이 아니라 대중서 때문이다. 그 책이 하는 이야기의 핵심은 짧다. 아는 것과 모르는 것을 갈라야 하고, 가르려면 스스로 시험을 봐야 하고, 시험을 보면 틀린다는 것.

16 **[출발점]** Son, 2004, Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition. doi.org/10.1037/0278-7393.30.3.601
(2026-09-03 확인)

이 책은 그 이야기의 뒷부분을 맡는다. 틀린 다음에 무엇을 적을 것인가.

오늘 할 것

오늘 무엇부터 볼지 정하기 전에 한 줄 적어라. 이걸 어렵다고 판단한 이유가 안 읽혀서인가, 실제로 못 해서인가. 앞이면 두 번 읽고, 뒤면 손으로 풀어라.

배우는 순서를 스스로 짜기

무엇을 모르는지 목록으로 만드는 저녁

학생으로

일요일 저녁에 나는 한 주 동안 읽은 것을 정리하려고 앉았다. 요약
을 만들 생각이었다. 두 시간 걸려서 열 장을 만들었고, 만들고 나
서 뿌듯했다. 그 열 장을 다시 본 것은 그 뒤로 한 번이었다.

다음 주 일요일에는 다른 것을 해 봤다. 요약 대신 질문을 적었다.
이 주에 읽은 것에서 내가 아직 답 못 하는 것을 열 개 적었다. 사십
분 걸렸다.

두 종이는 생김새가 아주 달랐다. 요약은 깨끗했고 질문 목록은 지
저분했다. 질문을 적으려면 어디가 비어 있는지를 먼저 찾아야 하
는데, 찾는 동안 계속 막혔기 때문이다.

이 막힘이 이 방법의 전부다. 요약을 만드는 동안에는 자료가 눈앞
에 있고, 질문을 만드는 동안에는 내 머리를 봐야 한다.

떠올려 보는 연습이 도식을 그리며 정리하는 것보다 나중에 더 많이 남긴다는 결과가 있다.¹ 스스로 설명하게 한 연구들을 모아 봐도 같은 방향이 나온다.² 질문 목록은 그 둘의 값싼 판본이다.

질문만 만들고 답은 안 만드는 이 방식을 질문 목록이라고 부르기로 한다. 값이 싼 이유는 답을 안 해도 되기 때문이다. 질문만 적는다. 답을 다는 순간 그건 다시 요약이 된다.

열 개를 적어 놓고 보면 대개 세 가지로 나뉜다. 찾아보면 십 분 안에 답이 나오는 것. 누구에게 물어야 하는 것. 그리고 지금은 답이 없고 나중에 알게 되는 것. 세 번째 칸이 제일 중요하다.

세 번째 칸에 들어간 질문은 대개 한 달쯤 뒤에 저절로 풀린다. 다른 것을 배우다가 풀린다. 그때 그 질문을 적어 두지 않았으면 나는 그것이 풀렸다는 것도 몰랐을 것이다.

질문 목록의 진짜 값은 여기 있다. 이건 공부 도구이기 전에 눈금이 다. 한 달 전 목록을 꺼내서 지금 몇 개에 답할 수 있는지 세면, 그 숫자가 한 달치 진도다.

나는 이 숫자를 지난해에 여섯 번 세어 봤다. 평균이 열 개 중 넷이었다. 넷이라는 숫자를 알기 전에 나는 내가 한 달에 절반쯤은 채운다고 생각했다.

1 **[확인]** Karpicke & Blunt, 2011, Science. doi.org/10.1126/science.1199327 (2026-09-02 확인)

2 **[확인]** Bisra 외, 2018, Educational Psychology Review. doi.org/10.1007/s10648-018-9434-x (2026-09-02 확인)

이 방법에도 안 좋은 점이 있다. 열 개를 적는 저녁은 기분이 나쁘다. 요약 열 장을 만든 저녁은 기분이 좋다. 기분으로 고르면 매번 요약이 이긴다.

그래서 나는 순서를 정했다. 요약을 먼저 만들고, 만든 것을 덮고, 그다음에 질문을 적는다. 요약을 만드는 시간이 아깝지 않다. 그 시간이 기분을 만들어 주고, 기분이 있어야 다음 사십 분을 버틴다. 3부에서 이 목록이 다른 이름으로 다시 나온다. 모르는 것을 검색어로 바꾸는 일과 여기서 하는 일은 같다. 다만 그때는 답이 어딘가에 있다는 것이 다르다.

오늘 할 것

이번 주에 읽은 것에서 아직 답 못 하는 질문 열 개를 적어라. 답은 달지 마라. 한 달 뒤에 다시 꺼내라.

남들이 쓰는 공부법을 다시 읽는다

학생으로

후배가 나에게 공부법 목록을 보여 줬다. 열두 개가 적혀 있었다. 하브루타, 파인만 기법, 백지 복습, 코넬 노트, 마인드맵, 인터리빙. 이름이 전부 달랐다.

나는 그 목록을 놓고 다른 질문을 해 봤다. 이것들이 각각 무슨 장치를 쓰고 있는가. 뜯어 보니 장치는 넷뿐이었다. 자료를 치우는 것, 소리 내어 내보내는 것, 틀릴 자리를 만드는 것, 그리고 섞는 것. 이름은 열둘인데 장치는 넷이다.

하브루타는 짝을 지어 글을 놓고 이야기하는 오래된 공부 방식이다. 오릿 켄트가 2010년에 실제 장면을 녹화해 뜯어봤다. 여섯 가지 행동이 세 쌍으로 묶였다. 듣기와 말하기, 궁금해하기와 좁히기, 받쳐 주기와 반박하기.³

세 쌍이 전부 이 책의 도구와 같은 자리에 있다. 말하기는 자료를 치우고 입으로 내보내는 일이고, 궁금해하기는 질문 목록이고, 반박하기는 반대편 주장을 요약해 보는 일이다. 하브루타가 잘 되는 이유는 신비한 데 있지 않다. 셋을 한자리에서 강제로 시키기 때문이다.

또래끼리 가르치기도 같은 집안이다. 키스 토픽이 2005년에 이십오 년치를 모아 보니, 도움을 받은 쪽보다 도와준 쪽의 이득이 적어도 그만큼 컸다.⁴ 가르치는 쪽이 남는다는 이야기는 그래서 인심 쓰는 말이 아니다.

다만 여기에는 조건이 붙는다. 로스코와 치가 2007년에 정리한 바로는, 가르친 사람이 얻는 것의 크기가 기대만 못했고 무엇을 얻는지는 가르치는 동안 실제로 무슨 행동을 했느냐에 갈렸다.⁵ 자료를 읽어 주기만 하면 안 늘고, 설명을 새로 만들면 는다.

파인만 기법은 이 조건을 방법으로 만든 것이다. 배운 것을 아무것도 모르는 사람에게 설명하듯 적고, 막히면 자료로 돌아가고, 어려

3 **[출발점]** Kent, 2010, Journal of Jewish Education. doi.org/

10.1080/15244113.2010.501499 (2026-09-03 확인)

4 **[출발점]** Topping, 2005, Educational Psychology. doi.org/

10.1080/01443410500345172 (2026-09-03 확인)

5 **[출발점]** Roscoe & Chi, 2007, Review of Educational Research. doi.org/

10.3102/0034654307309920 (2026-09-03 확인)

운 낱말을 쉬운 말로 바꾼다. 연구가 붙은 이름은 아니지만 하는 일은 앞에서 나온 설명 시험과 같다.

백지 복습은 자료를 치우고 아무것도 없는 종이에 떠올려 적는 것이다. 왜 남는지는 오래전에 확인됐다. 슬라메카와 그래프가 1978년에 실험 다섯 개에서 잦은 것을 보면, 읽어서 넣은 낱말보다 스스로 만들어 낸 낱말이 더 잘 남았다.⁶

사전 시험은 배우기 전에 먼저 틀려 보는 것이다. 코넬과 헤이스와 비요크가 2009년에 확인한 것은, 답을 못 맞힌 시도조차 그다음 학습을 도왔다는 것이다. 못 맞힐 것이 확실한 문제로 실험해도 그랬다.⁷

교차 연습은 종류를 섞는 것이다. 로리와 테일러가 2007년에 수학 문제를 종류별로 몰아서 내지 않고 섞어서 냈더니 나중 시험에서 더 잘 풀었다.⁸ 섞으면 그 자리에서 헛갈린다. 헛갈리는 것이 이 방법이 하는 일이다.

여기서 갈리는 것도 있다. 코넬 노트와 마인드맵은 자료를 정리하는 물건이지 자기를 재는 물건이 아니다. 정리는 필요하다. 다만 정리한 다음에 덮고 떠올려 보지 않으면 그건 앞에서 나온 밑줄과 같은

6 **[확인]** Slamecka & Graf, 1978, Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory. doi.org/10.1037/0278-7393.4.6.592 (2026-09-03 확인)

7 **[확인]** Kornell, Hays & Bjork, 2009, Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition. doi.org/10.1037/a0015729 (2026-09-03 확인)

8 **[출발점]** Rohrer & Taylor, 2007, Instructional Science. doi.org/10.1007/s11251-007-9015-8 (2026-09-03 확인)

자리에 있다. 목록을 이렇게 다시 읽고 나면 고르는 일이 쉬워진다. 이름이 아니라 장치를 고르면 되기 때문이다. 자료가 눈앞에 있는 방법과 없는 방법 중에서 없는 쪽을 고른다.

후배는 열두 개 중 셋만 남겼다. 셋 다 자료를 치우는 쪽이었다. 나머지 아홉을 지우는 데 십 분이 걸렸고, 지우고 나서 좀 아쉬워했다.

오늘 할 것

지금 쓰는 공부법을 종이에 적어라. 각각 옆에 자료가 눈앞에 있는지 없는지를 표시하라. 있는 쪽이 절반을 넘으면 하나를 없는 쪽으로 바꿔라.

어려운 것을 먼저 두는 배치

학생으로

시험 준비를 할 때 나는 늘 쉬운 과목부터 뺐다. 앉자마자 어려운 것을 펴면 삼십 분 만에 일어나게 되기 때문이다. 쉬운 것부터 하면 하루가 잘 굴러갔다. 그리고 한 달 뒤에 보면 어려운 과목은 그 대로였다.

이걸 나는 여러 해 동안 습관 문제로 봤다. 미루는 버릇이라고 생각했다.

코넬과 비요크가 2008년에 낸 결과가 있다. 섞어서 익힌 쪽이 나중에 더 잘했는데, 배운 사람들 대부분은 몰아서 익힌 쪽이 나았다고

답했다.⁹ 실제 성적과 본인의 판단이 반대로 갔다. 몰아서 나눠서 하는 문제도 논문 백여든넉 편을 모아 보니 나눠서 하는 쪽이 나중에 더 남았다.¹⁰

여기서 이 책이 계속 쓰는 모양이 또 나온다. 하는 동안 기분이 좋은 쪽과 나중에 남는 쪽이 반대다. 이 모양에는 바람직한 어려움이라는 이름이 붙어 있다. 그 자리에서 어려운 것이 나중에 남는다는 뜻이다. 간격 두기와 교차 연습이 전부 여기서 나온다.

어려운 것을 먼저 두면 하루가 힘들다. 힘든 하루는 기억에 남고, 남은 기억이 다음 날의 선택을 만든다. 그래서 이 배치는 스스로 무너진다. 사흘째 아침에 사람은 쉬운 것을 편다.

내가 찾은 타협은 이렇다. 어려운 것을 먼저 두되 이십 분만 둔다. 이십 분 뒤에는 무조건 쉬운 것으로 넘어간다. 어려운 것이 끝나서 넘어가는 것이 아니라 시간이 돼서 넘어간다.

이십 분은 짧다. 짧아서 계속된다. 넉 달 동안 이 방식으로 하고 나서 세어 보니 어려운 과목에 들어간 시간이 예전의 세 배였다. 한 번에 오래 한 적은 없다.

9 [확인] Kornell & Bjork, 2008, Psychological Science. doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02127.x (2026-09-02 확인)

10 [확인] Cepeda 외, 2006, Psychological Bulletin. doi.org/10.1037/0033-2909.132.3.354 (2026-09-02 확인)

여기서는 안 통한다

하루에 공부할 수 있는 시간이 한 시간뿐인 사람에게는 이 배치가 안 맞는다. 이십 분을 어려운 데 쓰고 나면 남는 것이 사십 분이고, 그 사십 분으로는 진도가 안 나간다. 이 방법은 시간이 남는 사람의 방법이다.

이 상자를 쓰는 데 나는 좀 시간이 걸렸다. 처음에는 안 쓰려고 했다. 방법을 하나 소개하면서 그게 누구에게 안 통하는지를 같이 적으면 방법의 값이 떨어지는 것 같아서다.

값이 떨어지는 것이 맞다. 그런데 안 적으면 이 책은 여유 있는 사람이 여유 있는 사람에게 하는 이야기가 된다. 4부에서 이 문제를 정면으로 한 번 다룬다.

나에게 이 방식이 통한 것은 그때 내가 하루에 네 시간을 쓸 수 있었기 때문이다. 그 녀 달 뒤에 일이 바빠졌고, 하루가 한 시간이 됐다. 그때부터 나는 다시 쉬운 것부터 폈다.

돌아간 것이 실패는 아니다. 조건이 바뀌면 방법도 바뀐다. 다만 그때 나는 내가 게을러졌다고 생각했고, 그 생각이 여섯 달쯤 갔다. 지금은 조건을 먼저 본다. 이번 달에 하루 몇 분이 있는지. 그다음에 방법을 고른다. 이 순서를 바꾸는 데 십 년이 걸렸다.

오늘 할 것

내일 아침에 어려운 것을 이십 분만 펴라. 이십 분이 지나면 끝났든 아니든 넘어가라.

선생이 없는 자리에서 배우기

학생으로

혼자 무언가를 배우기 시작한 첫 달에 나는 아주 잘하고 있었다. 매일 했고 진도가 나갔고 막히는 데가 별로 없었다. 석 달째에 실제 문제를 하나 받았는데 손도 못 댔다.

그 석 달 동안 나에게 없었던 것은 자료가 아니었다. 자료는 넘쳤다. 너무 많았다. 없었던 것은 채점이었다. 내가 지금 어디쯤인지 말해 주는 것이 하나도 없었다.

학교에는 채점하는 사람이 있다. 매주 누가 내 답을 보고 틀렸다고 말해 준다. 그 말이 듣기 싫어도 그건 정보다. 혼자 배우면 그 정보가 통째로 없어지는데, 없어졌다는 것 자체가 잘 안 보인다.

없어진 자리에는 무엇이 들어올까. 그게 문제다. 대개 진도가 들어온다. 몇 장을 봤는지, 몇 시간을 했는지. 앞에서 나온 초록색 막대와 같은 물건이고, 이것도 정직하게 올라간다.

코스투스 연구진이 2012년에 낸 결과가 있다. 스스로 채점하는 법을 따로 가르친 쪽이 다음에 무엇을 공부할지도 더 잘 골랐다.¹¹ 이 결과에서 내가 눈여겨본 것은 순서다. 채점이 먼저고 선택이 나중이다. 자기가 어디쯤인지 모르면 다음에 뭘 할지도 못 고른다.

11 **[출발점]** Kostons, van Gog & Paas, 2012, Learning and Instruction. doi.org/10.1016/j.learninstruc.2011.08.004 (2026-09-02 확인)

젤과 크리잔이 2014년에 자기 실력에 대한 판단과 실제 실력의 상관관을 모아 봤다. 중간쯤 나왔고 자리에 따라 크게 달랐다.¹² 중간쯤이라는 것은 아주 틀리지도 않고 믿을 만하지도 않다는 뜻이다. 그 정도 눈금으로 석 달을 가면 석 달치가 어긋난다.

그래서 나는 혼자 배울 때 채점을 먼저 만든다. 무엇을 배울지 정하기 전에, 다 배웠는지를 어떻게 알 것인지부터 정한다. 정하는 방식은 단순하다. 석 달 뒤에 내가 만들 수 있어야 하는 것을 하나 적는다. 그 하나가 채점표이고, 자료는 그다음에 고른다. 순서가 이렇게 되면 자료를 고르는 기준도 같이 정해진다.

이 순서를 바꾸면 편해진다. 훨씬 편해진다. 첫날부터 진도가 나가고, 진도가 나가면 하고 있다는 느낌이 오고, 그 느낌이 오면 채점표는 다음 주로 미뤄지고 다음 주는 오지 않는다. 자료부터 고르면 첫날부터 진도가 나가기 때문이다. 채점표부터 만들려고 하면 첫날에 아무것도 안 한 것 같다. 첫날에 아무것도 안 한 것 같은 방법은 잘 안 쓰인다.

열 가지 공부법을 건져 본 정리에서 스스로 시험 보기가 높은 쪽에 놓인 것도 결국 같은 이야기다.¹³ 시험은 채점이 붙어 있는 공부다. 혼자 배우는 사람에게 부족한 것은 공부가 아니라 붙어 있는 채점이다.

12 **[확인]** Zell & Krizan, 2014, Perspectives on Psychological Science.

doi.org/10.1177/1745691613518075 (2026-09-02 확인)

13 **[확인]** Dunlosky, 2013, American Educator 2013년 가을호.

files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1021069.pdf (2026-09-02 확인)

지난해에 나는 이 방식으로 하나를 배웠다. 석 달 뒤에 만들기로 한 것은 결국 못 만들었다. 절반쯤 만들었다. 절반이라는 것을 안다는 게 그전과 달랐다. 그전에는 석 달 뒤에 내가 어디쯤인지 몰랐고, 몰랐으니 다음 석 달도 못 정했다. 지금은 다음 석 달에 나머지 절반을 두면 된다.

채점해 줄 사람이 없는 자리는 뒤로 갈수록 넓어진다. 6부에서 이야기가 아주 다른 모양으로 다시 나온다. 그때는 답을 주는 것은 있는데 그 답을 채점해 줄 사람이 없는 자리다.

오늘 할 것

새로 배우기 전에 석 달 뒤에 만들 것을 한 줄로 적어라. 자료는 그 한 줄을 적고 나서 골라라.

아는 것을 세 칸으로 나눈다

학생으로

시험 이틀 전에 나는 볼 것이 너무 많다는 것을 알았다. 교재가 사백 쪽이었고 남은 시간이 스무 시간쯤이었다. 그때 내가 한 일은 처음부터 다시 읽는 것이었다. 그게 제일 안전해 보였다.

안전해 보인 이유는 하나다. 무엇을 안 봐도 되는지를 몰랐기 때문이다. 모르면 다 봐야 하고, 다 보려면 시간이 모자라고, 모자라면 대충 보게 된다.

그래서 그다음 시험부터는 순서를 바꿨다. 읽기 전에 나눈다. 나누는 데 사십 분이 들고, 그 사십 분이 남은 스무 시간의 쓰임을 정한

다. 사십 분을 쓰는 것이 아깝게 느껴지는데, 아깝게 느껴진다는 것 자체가 이 방법이 잘 안 쓰이는 이유다.

아는 것을 세 칸으로

지금 설명할 수 있다	
어디서 찾는지 안다	
모른다	

칸이 셋인 이유는 가운데 칸 때문이다. 대개 사람은 두 칸으로 나눈다. 아는 것과 모르는 것. 그런데 실제로 가장 많은 것은 가운데다. 지금 설명은 못 하는데 어디를 펴면 나오는지는 아는 것.

가운데 칸은 대개 안 봐도 되는 칸이다. 찾을 수 있으면 그건 이미 다룰 수 있는 것이기 때문이다. 일할 때는 이 칸이 첫째 칸과 거의 같은 값을 갖는다. 시험처럼 못 찾는 자리에서만 이 칸이 세 번째 칸 쪽으로 옮겨 간다.

지난달에 어떤 것을 새로 익히면서 채운 것은 이랬다.

지금 설명할 수 있다	요청이 실패했을 때 되돌리는 순서
어디서 찾는지 안다	설정값 이름과 기본값. 문서 어디에 있는지 안다
모른다	여러 대가 동시에 들어올 때 무엇이 이 먼저인가

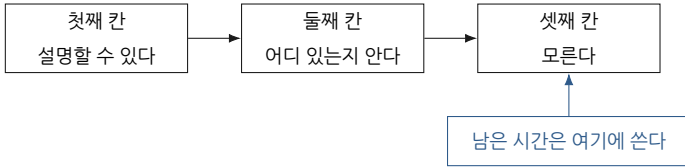


그림 1. 둘째 칸이 대개 제일 크다. 그리고 대개 안 봐도 된다.

나누는 방법은 하나다. 목차를 펴고 항목마다 소리 내어 한 문장을 말해 본다. 나오면 첫째 칸, 안 나오는데 어디 있는지 알면 둘째 칸, 둘 다 아니면 셋째 칸이다. 항목 하나에 이십 초쯤 걸린다.

이 방법의 값은 시간 배분에 있다. 첫째 칸은 안 본다. 둘째 칸은 어디 있는지만 다시 확인한다. 셋째 칸에 남은 시간을 다 쓴다. 셋으로 나누기 전에는 사백 쪽에 시간을 고르게 뿌렸고, 고르게 뿌린다는 것은 아는 데도 똑같이 쓴다는 뜻이었다.

처음 나눠 봤을 때 나는 첫째 칸이 제일 클 줄 알았다. 실제로는 둘째 칸이 절반이 넘었다. 내가 안다고 여기던 것 대부분은 어디 있는지 아는 것이었다.

여기서는 안 통한다

첫째 칸이 제일 위험하다. 설명할 수 있다고 판단한 것이 실제로는 아닐 수 있고, 이 양식은 그것을 못 잡는다. 잡으려면 종이에 적어 봐야 하는데 그러면 이십 초가 이 분이 된다. 나는 첫째 칸에서 무작위로 다섯 개를 뽑아 적어 본다. 다섯 중 하나쯤은 안 나온다.

이 나누기는 시험 밖에서도 쓰인다. 회의에 들어가기 전에 안건을 세 칸으로 나누면 어디서 입을 열지가 정해진다. 셋째 칸이 나오는 안건에서는 듣기만 한다. 사백 쪽을 나눠 보니 셋째 칸이 예순 쪽

이었다. 스무 시간을 예순 쪽에 썼다. 그 시험은 잘 봤는데, 그게 이 방법 때문인지는 모른다. 표본이 하나다.

오늘 할 것

볼 것이 많은 날에는 읽기 전에 사십 분을 써서 세 칸으로 나눠라.
첫째 칸은 건너뛰고 셋째 칸에 시간을 몰아라.

다 배운 것 같을 때 남에게 설명한다

학생으로

스터디에서 어떤 사람이 자기가 정리한 것을 발표했다. 십오 분쯤 하다가 한 질문에서 멈췄다. 왜 그렇게 되느냐는 질문이었다. 그 사람이 말했다. 어, 그건 제가 다시 볼게요.

발표가 끝나고 그 사람이 나에게 말했다. 준비하면서는 다 아는 것 같았는데요.

그 문장은 이 책에서 계속 나온다. 준비하면서 아는 것 같은 것과 말하면서 아는 것은 다르다. 준비하는 동안에는 자료가 눈앞에 있고, 말하는 동안에는 없다. 자료가 눈앞에 있으면 사람은 그 자료가 하는 일을 자기가 하는 일로 읽는다. 이 착각은 아주 오래되고 아주 흔하다.

피오렐라와 메이어가 2013년에 이 둘을 갈라 봤다. 가르칠 거라고 알려 주는 것만으로는 별로 안 늘었고, 실제로 설명하게 한 쪽에서 더 남았다. 가르칠 사람이 되면 같은 글을 다르게 읽는 것을 프로테

제 효과라고 부른다.¹⁴ 이 구분이 중요하다. 가르칠 예정이라는 마음가짐이 아니라 입 밖으로 나온 문장이 일을 한다.

그 사람이 멈춘 자리는 우연이 아니었다. 그 자리는 그 사람이 정리하면서 세 번쯤 건너뛴 자리였을 것이다. 건너뛴 자리는 눈으로 볼 때 안 보이고 입으로 갈 때만 보인다.

이 방법이 좋은 이유는 사람이 하나 필요하기 때문이다. 사람이 있으면 안 건너뛴다. 혼자 소리 내어 말하면 여전히 조금씩 건너뛰게 되는데, 앞에 사람이 있으면 그 사람 표정이 안 넘어가게 만든다.

나는 이걸 여러 해 하다 보니 어느 순간 안 하게 됐다. 정확히는, 따로 시간을 내서 안 하게 됐다. 지금은 무언가를 읽고 나면 그날 중에 누구에겐가 그 이야기를 한다. 밥 먹으면서 하고 걸으면서 한다. 상대가 그 주제에 관심이 없어도 상관없다. 관심 없는 사람 앞에서 하면 더 짧게 말하게 되고, 짧게 말하려면 더 잘 알아야 한다.

여기에는 값이 있다. 이걸 오래 하면 사람들이 좀 피곤해한다. 어떤 시기에 나는 만나는 사람마다 그 주에 읽은 것을 설명하고 있었다. 두 명쯤이 나를 피했다. 피한다는 것을 알아채는 데 또 몇 달이 걸렸다.

그래서 요즘은 상대를 고른다. 그 이야기를 궁금해할 사람에게만 하고, 궁금해하는 사람이 없는 주에는 안 한다. 안 하는 주가 한 달에 두 주쯤 된다. 그 두 주 동안 읽은 것은 확실히 덜 남는다.

14 **[출발점]** Fiorella & Mayer, 2013, Contemporary Educational Psychology. doi.org/10.1016/j.cedpsych.2013.06.001 (2026-09-02 확인)

그 스터디의 사람은 그 뒤로 발표 전에 한 번씩 나에게 연습을 부탁했다. 나는 아무것도 모르는 사람으로 앉아서 왜냐고만 물었다. 세 번쯤 물으면 대개 막혔다. 세 번을 못 넘긴 날이 절반이 넘었다.

막힌 자리를 그 사람이 종이에 적었다. 나중에 보니 그 종이가 오판 노트와 거의 같은 모양이었다. 둘 다 그때는 그걸 몰랐다. 같은 물건이 이름을 바꿔 가며 여러 번 나오는 것을 나는 이 책을 쓰면서 알았다.

4부에서 이 자리가 뒤집힌다. 설명하면서 구멍을 찾던 사람이 이번에는 가르치는 쪽에 선다. 가르치는 쪽에 서면 다른 문제가 생긴다. 내가 어떻게 알게 됐는지가 기억이 안 난다.

오늘 할 것

오늘 읽은 것을 그날 안에 누구에게든 말하라. 궁금해할 사람을 골라라. 상대가 없으면 넘어가라.

2부에서 나온 것

배우는 동안 사람이 쓰는 신호는 하나다. 지금 잘 되고 있는가. 그런데 그 신호는 하는 동안의 기분을 재지, 나중에 남을 양을 재지 않는다. 다시 읽기는 짧게 보면 이기고 길게 보면 지는데, 방법을 고르는 시점은 언제나 짧은 쪽이다.

그래서 학생 쪽에서 중요한 것은 방법이 아니라 채점이다. 채점이 붙어 있는 공부는 착각이 드러나고, 안 붙어 있는 공부는 안 드러난다. 학교를 나오면 붙어 있던 채점이 사라진다. 사라진 자리에 진도가 들어온다.

오판 노트는 그 드러난 자리를 모아 두는 물건이다. 틀린 답이 아니라 무엇을 보고 안다고 여겼는지를 적는다. 적어 놓고 세어 보면 자기 착각의 모양이 두세 가지로 줄어든다.

질문 목록은 요약보다 값이 크다. 요약은 자료를 보고 만들고 질문은 자기 머리를 보고 만들기 때문이다. 한 달 전 목록에 지금 몇 개나 답할 수 있는지가 한 달치 눈금이다.

한 가지가 더 있다. 방법에는 조건이 붙는다. 어려운 것을 먼저 두는 배치는 시간이 남는 사람의 방법이고, 시간이 한 시간뿐인 사람에게는 안 맞는다. 조건을 먼저 보고 방법을 나중에 고른다.

이 장면이 험거운 지점

내가 녀 달 동안 어려운 과목에 쓴 시간이 예전의 세 배였다고 적었다. 그 세 배는 그 녀 달만 센 것이다. 그 앞의 녀 달은 기록이 없어서 기억으로 견롳다.

질문 목록에서 한 달 뒤에 답한 것이 열 개 중 넷이라고 적었는데, 그 여섯 번을 다 같은 방식으로 썼는지 자신이 없다. 세 번째쯤부터 기준이 조금 느슨해졌던 것 같다.

필기 이야기에서 결론을 안 냈다. 손이나 자판이냐는 갈려 있고, 줄여서 적는 쪽이 낫다는 것은 내 경험이지 연구가 아니다.

	모른다는 것을 모른다	모른다는 것을 안다	눈금을 댄다	눈금이 습관이다
기본기				
학생으로				
엔지니어로				
직업인으로				
사회인으로				

그림 2. 2부가 끝난 자리. 한 칸이 끝까지 갔고 나머지는 그대로다.

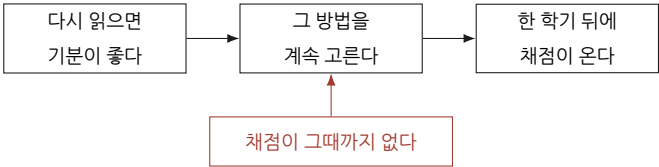


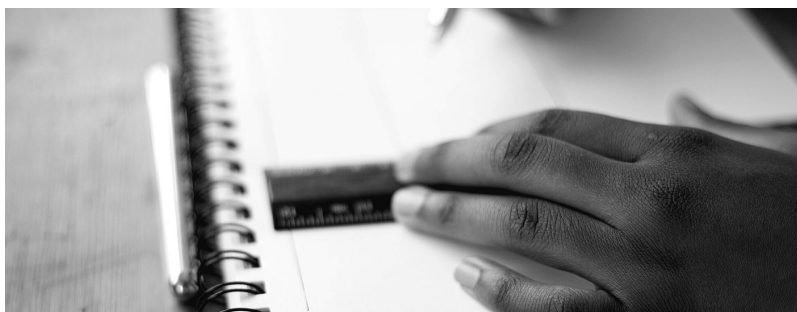
그림 3. 학생 쪽에서 무엇이 무엇을 막는가. 붉은 화살표가 막는 자리다.

3부

엔지니어로서

되짚는 대상은 하나의 판단.

확인이 늦는 이유는 결과가 몇 달 뒤에 온다.



이 역할의 어려움

만드는 일에서는 판단 하나에 결과가 붙는 데 오래 걸린다. 오늘 고른 구조가 틀렸다는 것은 반년 뒤 장애로 온다. 그때쯤이면 왜 그렇게 골랐는지 아무도 기억하지 못한다. 잘못 고른 사람이 게을러서가 아니라 채점표가 반년 뒤에 오기 때문이다. 이 부에서 다루는 것은 그 간격을 줄이는 일이 아니라, 간격이 긴 자리에서 자기 판단을 어떻게 남겨 두는가다.

코드 앞에서

이해했다고 느낀 순간이 가장 위험하다

엔지니어로

화면에 남의 코드가 떠 있었고 나는 아래로 내리고 있었다. 스크롤이 부드러웠다. 함수 이름이 눈에 익었고 흐름이 보였다. 다 읽고 나서 창을 닫으며 생각했다. 이건 알겠다.

삼십 분 뒤에 회의에서 그걸 설명하게 됐다. 세 문장을 말하고 막혔다. 막힌 자리는 내가 방금 제일 잘 이해했다고 느낀 자리였다.

막힌 자리는 인증 처리가 두 군데로 갈라지는 부분이었다. 읽을 때는 그 갈라짐이 자연스러웠다. 왼쪽은 이렇게 가고 오른쪽은 저렇게 간다, 그렇게 읽고 넘어갔다. 말하려니까 왜 갈라지는지를 대야 했다. 갈라지는 모양은 기억나는데 이유가 안 나왔다. 이유를 안 읽었기 때문이 아니다. 이유를 읽을 자리가 코드에 없었기 때문인데, 없다는 것을 읽는 동안에는 못 알아챘다.

말하다가 막히면 대개 두 가지 중 하나를 한다. 화이트보드로 가거나, 화면을 다시 띄우거나. 나는 화면을 띄웠다. 띄우고 나서 알았다. 내가 아는 것은 그 코드가 어디에 있는지였다. 무엇을 하는지가 아니었다.

이건 열아홉 살 겨울에 형광펜을 들고 있던 사람과 같은 일이다. 자리를 기억하는 것과 내용을 아는 것이 갈리는 자리. 그때는 종이였고 지금은 화면이라는 차이밖에 없다. 시험지는 다음 날 알려 줬고 회의는 삼십 분 뒤에 알려 줬다. 이번에는 좀 빨랐다.

읽는 동안 내 머리에서 무슨 일이 있었는지를 나중에 되짚어 봤다. 나는 한 줄씩 따라가면서 각 줄이 무엇을 하는지 확인했다. 확인이 계속 성공했다. 성공이 이어지니까 전체를 안다고 느꼈다. 그런데 한 줄씩 아는 것과 전체를 아는 것은 다른 일이다.

사람은 자기가 어떤 것을 얼마나 이해했는지를 실제보다 높게 매긴다. 설명해 보게 하면 그 숫자가 내려간다.¹ 설명이라는 절차가 이해를 늘려서가 아니다. 원래 그 정도였는데 재는 방법이 없었을 뿐이다.

코드를 읽는 일이 특히 그렇다. 코드는 읽는 사람을 도와주게 생겼다. 이름이 붙어 있고, 들여쓰기가 되어 있고, 앞뒤가 이어져 있다. 그 도움을 내 이해로 착각하기 쉽다. 종이가 도와준 것을 내 기억으로 착각했던 것과 같다.

한동안 나는 이걸 집중력 문제로 봤다. 대충 읽어서 그렇다고 생각했고, 그래서 더 천천히 읽었다. 천천히 읽으니까 시간이 두 배로 들었고 결과는 별로 안 달라졌다. 열아홉 살 겨울에 형광펜을 두 자루 더 산 것과 똑같은 처방이다. 방법이 아니라 양을 늘린 것이다. 스무 해가 지나도 같은 처방을 내리는 걸 보면 이건 나이 문제가 아닌 것 같다.

1 **[확인]** Rozenblit & Keil, 2002, Cognitive Science. doi.org/10.1207/s15516709cog2605_1 (2026-09-02 확인)

그래서 나는 순서를 하나 바꿨다. 읽고 나서 창을 닫는다. 닫고 나서 종이에 세 줄을 적는다. 이게 무엇을 받아서, 무엇을 하고, 무엇을 내놓는가. 세 줄이 안 나오면 안 읽은 것으로 친다.

처음 이 방법을 썼을 때 나는 열 번 중 여섯 번을 못 적었다. 여섯 번이라는 숫자를 적어 두지 않았다면 나는 지금 두세 번쯤이었다고 기억했을 것이다. 사람은 자기에게 유리한 쪽으로 반올림한다. 나도 그렇다.

여기서 하나를 짚고 넘어간다. 이 방법이 이해를 늘려 주지는 않았다. 늘어난 것은 내가 이해했는지 아닌지를 아는 정확도였다. 그 둘은 다르다. 다르다는 것을 아는 데 나는 여러 해가 걸렸다.

못 적은 여섯 번 중에 네 번은 다시 읽어서 적을 수 있었다. 두 번은 못 적었다. 그 두 번이 중요했다. 그건 내가 못 읽은 것이 아니라 그 코드가 설명될 수 있게 안 쓰여 있는 것이었다. 그때는 코드를 고쳤다.

가장 위험한 순간은 막혔을 때가 아니다. 막히면 어쨌든 멈추게 된다. 위험한 것은 끝까지 매끄럽게 읽히는 코드다. 매끄러움은 잘 쓴 코드의 신호이기도 하고, 내가 아무것도 확인하지 않았다는 신호이기도 하다. 그 둘을 겉에서는 구분할 수 없다.

이 이야기는 코드에서 시작했지만 코드에서 끝나지 않는다. 남이 정리해 준 문서, 잘 만든 발표 자료, 매끄러운 설명. 전부 같은 자리에 있다. 6부에서 다시 온다. 그때는 매끄러움을 만드는 값이 거의 공짜가 된 다음의 이야기다.

요즘도 나는 코드를 읽고 나서 자주 창을 닫는다. 닫고 나서 세 줄이 안 나오면 좀 짜증이 난다. 짜증이 나는 것을 보면 아직 습관은 아닌 모양이다.

오늘 할 것

남의 코드를 읽고 나면 창을 닫아라. 무엇을 받아 무엇을 하고 무엇을 내놓는지 세 줄로 적어라. 안 나오면 안 읽은 것이다.

디버깅은 가설을 세는 일이다

엔지니어로

새벽 두 시에 나는 같은 화면을 네 시간째 보고 있었다. 고친 것은 여섯 군데였고 고칠 때마다 이번엔 될 것 같았다. 여섯 번 다 안 됐다.

여섯 번째가 끝났을 때 나는 커피를 타러 갔다. 오는 길에 문득 지금까지 뭘 했는지 대 보려 했는데, 세 개까지만 안 나왔다. 네 시간 동안 여섯 개를 했는데 세 개가 기억 안 났다.

돌아와서 종이에 여섯 줄을 적었다. 적고 보니 그중 둘은 같은 것이었다. 나는 같은 자리를 두 번 고치고 두 번 다 안 되는 것을 확인했다. 여기서 순서를 바꿨다. 고치기 전에 적기로 했다. 무엇이 원인 일 것 같은지, 그리고 이 고침이 안 통하면 무엇이 걸려지는지. 두 줄이다.

두 번째 줄이 이 방법의 전부다. 안 통했을 때 무엇을 알게 되는지를 미리 적어 두면, 안 통한 것이 실패가 아니라 정보가 된다. 안 적으면 안 통한 것은 그냥 안 통한 것이다.

새벽 두 시의 나에게 여섯 번의 실패는 여섯 번의 좌절이었다. 만약 적어 뒀다면 그건 여섯 개의 배제였다. 같은 네 시간인데 남는 것이 다르다. 이건 2부의 오판 노트와 같은 물건이다. 그때는 안다고 여긴 것을 적었고 지금은 원인이라고 여긴 것을 적는다. 칸의 이름이 다르고 하는 일이 같다.

틀린 것을 그냥 지나가는 것보다 한 번 짚고 고치는 쪽이 오래 남고, 확신이 섰던 오답일수록 그렇다.² 복기가 필요한 자리는 크게 틀렸을 때가 아니라 세게 확신하고 틀렸을 때다.

새벽 두 시의 여섯 번 중에 내가 세게 확신했던 것은 세 번째였다. 그 세 번째가 안 났을 때 나는 화가 났다. 화가 났다는 것이 표시다. 확신이 섰다는 뜻이기 때문이다.

지금은 화가 나면 그 자리를 적는다. 화가 나는 자리와 배울 것이 있는 자리가 거의 겹친다는 것을 알고 나서 생긴 습관이다. 그날의 원인은 결국 설정 파일 하나였다. 그 파일은 여섯 번의 후보 목록에 한 번도 안 들어 있었다. 목록에 없는 것은 아무리 오래 봐도 안 온다.

그래서 나는 요즘 세 번 안 되면 목록부터 다시 만든다. 고치는 것을 멈추고 후보를 새로 적는다. 이때 규칙이 하나 있다. 이미 배제한 것을 다시 적지 않는다. 종이가 있으니까 그게 된다.

2 [출발점] Metcalfe, 2017, Annual Review of Psychology. doi.org/10.1146/annurev-psych-010416-044022 (2026-09-02 확인)

한 가지 더. 이 방법은 원인을 빨리 찾아 주지 않는다. 네 시간이 세 시간이 되지도 않았다. 달라진 것은 네 시간 뒤에 내 손에 종이가 한 장 남는다는 것이다.

그 종이들이 지금 서른 장쯤 있다. 가끔 꺼내 보면 내가 늘 같은 자리를 먼저 의심한다는 것이 보인다. 나는 언제나 내가 마지막으로 고친 곳을 먼저 본다. 그게 맞을 때가 절반이다.

오늘 할 것

고치기 전에 두 줄을 적어라. 무엇이 원인일 것 같은지, 그리고 이 고침이 안 통하면 무엇이 걸려지는지.

될 것 같은데요

엔지니어로

기획자가 물었다. 이거 이번 스프린트에 들어갈 수 있을까요. 나는 될 것 같은데요, 라고 답했다. 그 사람이 고맙다고 하고 나갔고, 나는 자리에 앉아서 그 말을 다시 생각했다.

내가 방금 한 말은 확률로 치면 얼마였을까. 세어 보니 나는 그 말을 두 가지 다른 상황에서 똑같이 쓰고 있었다. 팔십쯤 확신할 때 쓰고, 사십쯤일 때도 썼다. 말은 같고 뜻이 다르면 듣는 사람은 매번 자기 편한 쪽으로 읽는다. 기획자는 그 말을 팔십으로 읽었을 것이다. 나쁜 소식을 듣고 싶은 사람은 없기 때문이다.

1부에서 확신에 숫자를 붙이는 이야기를 했다. 그 눈금이 실제로 쓰이는 첫 자리가 여기다.

숫자를 붙이면 이 문장이 이렇게 바뀐다. 지금 보기에 육십쯤인데, 저 부분을 한 시간 보고 나면 팔십이나 삼십으로 갈릴 것 같습니다. 문장이 길어졌다. 대신 다시 물을 일이 없어졌다.

자기를 높게 보는 쪽과 낮게 보는 쪽은 조건에 따라 갈린다. 쉬운 일에서는 낮게 보고 어려운 일에서는 높게 보는 쪽이 나타난다.³ 일정 추정은 대개 어려운 일 쪽에 있다. 그래서 방향이 정해져 있다. 나는 늘 높게 부른다.

높게 부른다는 것을 알고 나서도 나는 계속 높게 불렀다. 아는 것이 바로 고쳐 주지는 않는다. 대신 보정을 붙였다. 처음 떠오른 숫자에서 이십을 뺀다.

이십을 빼는 일이 처음에는 이상했다. 내 감을 내가 안 믿는 셈이기 때문이다. 그런데 감을 믿을 근거가 없었다. 열아홉 번 중 아홉 번이라는 기록이 있었고 기록이 감보다 셴다.

되돌아보면 될 것 같다는 말이 위험한 이유는 따로 있다. 그 말에는 무엇을 걸고 있는지가 안 들어 있다. 될 것 같다는 것이 기능이 도는 것을 말하는지, 배포까지를 말하는지, 문제없이 도는 것을 말하는지가 안 정해져 있다.

그래서 나는 숫자보다 먼저 대상을 정한다. 무엇이 되는 것을 말하는지 한 줄로 적고, 그다음에 숫자를 붙인다. 대상이 흐리면 숫자도 흐리다. 지난 분기에 이렇게 답한 것이 스물세 번이었다. 그중 열 넷은 맞았다. 예순한 퍼센트다. 내가 부른 평균은 예순여덟이었으니 일곱쯤 높다.

3 **[출발점]** Moore & Healy, 2008, Psychological Review. doi.org/10.1037/0033-295x.115.2.502 (2026-09-02 확인)

일곱은 나쁘지 않은 숫자다. 사 년 전에는 스물셋이었다. 이 차이가 사 년치 성과인데, 그동안 내 실력이 늘었는지는 모르겠다. 늘어난 것은 내가 나를 아는 정도다.

기획자에게는 그 뒤로 숫자를 말한다. 처음 두어 번은 그 사람이 좀 당황했다. 지금은 먼저 묻는다. 몇 퍼센트요.

오늘 할 것

일정을 말하기 전에 무엇이 되는 것인지 한 줄로 적어라. 그다음에 숫자를 붙여라.

추정치를 두 배로 부르는 사람의 속마음

엔지니어로

선배가 나에게 이렇게 말했다. 네가 사흘이라고 하면 나는 옛새로 적어. 그 말을 듣고 나는 웃었는데, 웃으면서 좀 억울했다. 이번 것은 정말 사흘짜리였기 때문이다.

옛새 걸렸다.

이 이야기의 흔한 결말은 하나다. 그러니 두 배로 부르면 된다. 그런데 나는 두 배로 불러 봤고, 두 배 부른 일정도 넘겼다. 두 배로 부르면 두 배만큼 일을 늘려 잡게 되기 때문이다.

블러와 그리핀과 로스가 1994년에 이걸 꽤 적이 있다. 언제 끝나겠냐고 물으면 사람들은 자기가 전에 얼마나 늦었는지를 안 쓴다.⁴

4 [확인] Buehler, Griffin & Ross, 1994, Journal of Personality and Social Psychology. doi.org/10.1037/0022-3514.67.3.366 (2026-09-02 확인)

이 문장이 이 절의 전부다. 자료가 없어서가 아니다. 그 자료를 안 꺼내서다. 지난번에 얼마 걸렸느냐고 물으면 대부분 답을 한다. 답을 하면서도 이번 것에는 안 쓴다. 이번은 다르다고 여기기 때문이다. 그리고 이번은 대개 다르지 않다.

여기서 이걸 성격 문제로 두면 안 고쳐진다. 낙관적인 사람이라서 그렇다고 하면 처방은 성격을 바꾸는 것이 되고, 성격은 안 바뀐다. 조건 쪽에서 보면 다른 것이 보인다. 추정을 할 때 머리에 떠오르는 것은 이 일이 어떻게 흘러갈지에 대한 이야기다. 이야기에는 방해가 안 들어간다. 이야기는 매끄러워야 이야기이기 때문이다.

실제 일에는 방해가 들어간다. 회의가 잡히고, 다른 것이 터지고, 필요한 사람이 휴가를 간다. 이 셋은 매번 오는데 매번 이야기에는 안 들어간다.

그래서 나는 추정할 때 두 가지를 따로 적는다. 순수하게 이 일에 만 매달렸을 때 걸리는 시간, 그리고 지난 세 번에 실제로 걸린 시간. 뒤의 것이 대개 앞의 것의 두 배쯤이다.

이 두 배는 내 성격이 아니라 내 환경이다. 그래서 환경이 바뀌면 배수도 바뀐다. 회의가 적은 달에는 일점오배쯤이 된다.

이미 끝난 일이라고 치고 이유를 대게 하면 떠올리는 이유의 수가 늘었다는 결과가 있다.⁵ 나는 이걸 일정에 쓴다. 이 일이 몇새 걸렸다고 치고 왜 그랬는지를 미리 적는다. 세 개쯤 나온다. 그중 하나는 대개 실제로 온다.

5 **[출발점]** Mitchell, Russo & Pennington, 1989, Journal of Behavioral Decision Making. doi.org/10.1002/bdm.3960020103 (2026-09-02 확인)

선배의 그 말을 지금은 내가 후배에게 한다. 다만 문장을 좀 바꿨다. 두 배로 적겠다고 안 하고, 지난 세 번에 얼마 걸렸는지 같이 보자고 한다. 같이 보면 대개 후배도 놀란다. 자기가 얼마나 걸렸는지를 자기도 모르기 때문이다. 기록이 없으면 이 대화는 서로의 인상 싸움이 된다.

그래서 그 팀은 이제 걸린 시간을 적는다. 적는 것만 한다. 분석은 안 한다. 분석까지 하려던 시기가 있었는데 두 달 만에 아무도 안 하게 됐다.

오늘 할 것

추정할 때 두 가지를 따로 적어라. 이 일에만 매달렸을 때 걸리는 시간과, 지난 세 번에 실제로 걸린 시간.

안 되던 게 갑자기 될 때 멈춘다

엔지니어로

금요일 오후에 안 되던 것이 됐다. 나는 아무것도 안 고쳤다. 새로 고침을 했더니 됐다. 그 순간에 내가 느낀 것은 안도였다. 안도 다음에 온 것은 퇴근하고 싶다는 마음이었다. 나는 잘 됐다고 적고 퇴근했다.

삼 주 뒤에 같은 것이 다시 안 됐다. 이번에는 새벽에 안 됐고 사용자가 있었다. 안 되던 것이 갑자기 되는 순간은 실패한 순간보다 위험하다. 실패는 사람을 멈추게 하는데 성공은 안 그런다. 성공하면 다들 다음으로 넘어간다.

그날 무슨 일이 있었는지 지금도 정확히는 모른다. 다만 그날 이후로 규칙을 하나 만들었다. 원인을 모른 채 되면 그 자리를 적는다. 고쳐서 된 것과 그냥 된 것을 구분해서 적는다.

적는 칸은 두 개다. 무엇을 해서 됐다고 생각하는가. 그렇게 생각하는 근거는 무엇인가. 두 번째 칸이 비면 그건 그냥 된 것이다. 지난 반년 동안 두 번째 칸이 빈 것이 아홉 개였다. 아홉 개 중에 나중 에 다시 문제가 된 것이 셋이다. 셋 중 둘은 그 종이 덕분에 삼십 분 만에 찾았다.

여섯 개는 다시 안 왔다. 그러니까 이 방법은 삼분의 이쯤 헛일이다. 나는 그 헛일을 감수하는 쪽을 골랐다. 새벽에 깨는 것보다 낮 기 때문이다.

카너먼과 클라인이 정리한 두 조건은 규칙이 일정한 것과 결과가 그리 늦지 않게 오는 것이었다.⁶ 우연히 된 것을 성공으로 세면 이 조건이 무너진다. 규칙이 일정하지 않은데 일정하다고 착각하게 되기 때문이다.

이게 왜 위험한지는 십 년쯤 지나야 보인다. 우연히 된 것을 성공으로 세어 온 사람은 자기가 무엇을 할 줄 아는지에 대해 부풀려진 목록을 갖게 된다. 그 목록은 아무도 채점을 안 해 준다.

이 이야기는 4부에서 연차 이야기로 다시 나온다. 십 년을 일한 사람과 같은 해를 열 번 반복한 사람이 갈리는 자리가 여기다. 멈추는 일에는 값이 있다. 금요일 오후에 삼십 분이 더 든다. 그 삼십 분이

6 **[출발점]** Kahneman & Klein, 2009, American Psychologist. doi.org/10.1037/a0016755 (2026-09-02 확인)

아까워서 나는 지금도 자주 안 멈춘다. 규칙을 만든 것과 지키는 것은 다른 일이다.

지키는 확률을 세어 본 적이 있다. 열 번 중 여섯 번이었다. 여섯이면 나쁘지 않다고 스스로 말했는데, 그 말이 나오는 순간 이미 안 지킨 넷을 봐준 것이다. 지금 내 화면 옆에는 종이가 한 장 붙어 있다. 두 줄이 적혀 있다. 그냥 된 건가. 근거를 댈 수 있나. 이 종이는 여섯 달째 붙어 있고, 색이 좀 바랬다.

오늘 할 것

원인을 모른 채 났으면 그 자리를 적어라. 왜 났다고 생각하는지의 근거 칸이 비면 그냥 된 것으로 표시하라.

사람들 사이에서

리뷰를 받은 다음 3초

엔지니어로

리뷰에 댓글이 열두 개 달렸다. 나는 위에서 세 번째 것을 읽고 있었고, 그 댓글은 내가 일부러 그렇게 짤 부분을 지적하고 있었다. 그 순간에 내 안에서 문장이 하나 올라왔다. 그건 이유가 있어서 그렇게 한 건데.

문장이 올라오는 데 삼 초쯤 걸렸다. 나는 그 삼 초 동안 아무것도 안 했다. 손이 키보드 위에 있었을 뿐이다.

지금은 그 삼 초가 이 일에서 제일 중요한 시간이라고 생각한다. 그 삼 초에 무엇이 먼저 올라오느냐가 그다음 삼십 분을 정하기 때문이다. 방어가 먼저 올라오면 나는 설명을 쓴다. 질문이 먼저 올라오면 나는 되묻는다.

설명을 쓰면 대화가 끝난다. 상대가 아 그렇군요, 하고 물러난다. 되물으면 대화가 시작된다. 그 사람이 무엇을 보고 그렇게 썼는지가 나온다. 여기서 내가 오래 착각한 것이 있다. 나는 방어가 먼저 올라오는 것을 성격 문제로 봤다. 자존심이 세서 그렇다고 생각했다.

그런데 방어는 자존심에서 안 온다. 정보의 순서에서 온다. 나는 그 코드를 쓴 사람이라 왜 그렇게 했는지를 안다. 리뷰어는 결과만 본다. 내가 아는 것이 더 많으니까 설명하고 싶어지는 것이 자연스럽다.

문제는 리뷰어도 내가 모르는 것을 하나 알고 있다는 데 있다. 그 코드가 처음 보는 사람에게 어떻게 읽히는지. 그건 나는 죽어도 모른다. 이미 알고 있어서 모른다.

클루거와 디니시가 1996년에 모은 결과가 여기서 다시 나온다. 셋 중 하나쯤에서는 성과가 오히려 내려갔고, 내려간 쪽은 피드백이 일이 아니라 사람을 향했을 때였다.¹ 방어는 사람을 향한 것으로 읽었다는 신호다. 코드에 대한 지적을 나에 대한 지적으로 옮겨 놓은 것이다.

그래서 나는 삼 초에 규칙을 하나 붙였다. 첫 답을 질문으로만 쓴다. 어떤 부분에서 그렇게 보였는지 물어본다. 이유 설명은 그다음 답에 쓴다. 이 규칙에는 값이 있다. 답이 한 번 더 오가서 하루가 더 걸린다. 급할 때는 안 지킨다. 안 지킨 날에는 대개 설명만 쓰고 끝난다.

지난해에 받은 리뷰 댓글을 세어 봤다. 백열두 개였고 그중 내가 고친 것은 예순여덟 개였다. 안 고친 마흔넷 중에서 내가 이유를 설명한 것이 서른아홉이었다. 이 서른아홉이 다 방어였다고 말하면 그건 지나치다. 실제로 안 고쳐도 되는 것들이 있었다. 다만 서른아홉 개 전부에서 내가 옳았을 확률은 낮다.

1 **[확인]** Kluger & DeNisi, 1996, Psychological Bulletin. doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254 (2026-09-02 확인)

그 삼 초는 지금도 온다. 없어지지 않는다. 달라진 것은 삼 초가 지나간 다음에 무엇을 하느냐다. 이걸 4부에서 훨씬 긴 시간 단위로 다시 나온다. 삼 초가 일주일이면 다른 문제가 생긴다.

오늘 할 것

리뷰에 다는 첫 답을 질문으로만 써라. 어떤 부분에서 그렇게 보였는지 물어라. 이유 설명은 다음 답에 써라.

모르는 것을 검색어로 바꾸는 능력

엔지니어로

후배가 두 시간째 막혀 있었다. 도와달라고 해서 갔더니, 뭐가 안 되는지를 설명하는 데 오 분이 걸렸다. 설명이 끝났을 때 그 사람이 말했다. 아, 이걸 뭐라고 검색해야 될지를 모르겠어요.

그게 문제의 전부였다. 답이 어딘가에 있는데 그것을 부를 이름이 없었다.

무언가를 검색어로 바꾸려면 그것이 어떤 종류의 문제인지 알아야 한다. 종류를 알면 이름이 있고, 이름이 있으면 남들이 이미 적어둔 것이 있다. 그러니까 검색어를 못 만든다는 것은 그 문제의 종류를 아직 모른다는 뜻이다.

이건 나쁜 소식이 아니다. 자기가 어디에 있는지를 아는 것이기 때문이다. 두 시간 동안 막혀 있는 것과, 두 시간 동안 막혀 있고 그 이유가 종류를 몰라서라는 것을 아는 것은 다르다.

모르는 것을 질문으로

지금 막힌 자리	
그것을 한 문장 질문으로	
답이 오면 무엇이 달라지나	

세 칸 중에 두 번째가 어렵다. 지금 막힌 자리를 한 문장 질문으로 바꾸는 일이다. 한 문장이 안 나오면 대개 문제가 둘 이상 섞여 있다. 그때는 쪼갬다. 그날 후배와 같이 채운 것은 이랬다.

지금 막힌 자리	요청이 가끔 두 번 처리된다
그것을 한 문장 질문으로	같은 요청이 두 번 와도 한 번만 처리되게 하려면 무엇을 기준으로 같은 요청이라고 볼까
답이 오면 무엇이 달라지나	기준이 정해지면 어디에 저장할지가 정해진다

두 번째 칸을 적고 나니 그 사람이 검색을 안 했다. 바로 코드를 열었다. 질문이 만들어지는 순간 답이 필요 없어지는 경우가 꽤 있다. 세 번째 칸은 안 쓰이는 것 같다가 나중에 쓰인다. 답이 왔을 때 그게 쓸모 있는 답인지 가르는 데 쓴다. 답이 와도 세 번째 칸이 안 채워지면 그건 다른 질문에 대한 답이다.

여기서는 안 통한다

아예 처음 보는 분야에서는 이 양식이 안 돌아간다. 무엇을 모르는지를 적으려면 그 분야의 낱말이 몇 개는 있어야 한다. 그 자리에서는 질문을 만들지 말고 누군가에게 이십 분을 사는 편이 빠르다.

2부에 나온 질문 목록과 이 양식은 같은 집안이다. 다른 것은 답이 어디 있느냐다. 학생 쪽에서는 답이 나중에 오고, 여기서는 답이 이미 어딘가에 적혀 있다. 나는 이 양식을 종이에 안 쓴다. 머릿속으로 세 칸을 훑는다. 세 칸이라서 그게 된다. 다섯 칸이었으면 종이가 필요했을 것이다.

후배는 그날 삼십 분 만에 끝냈다. 나중에 나에게 두 시간을 버렸다고 했다. 나는 버린 게 아니라고 말하려다 말았다. 두 시간 동안 그 사람이 만든 것은 그 한 문장 질문이었는데, 그렇게 말하면 위로처럼 들렸을 것 같아서다.

오늘 할 것

막히면 검색하기 전에 한 문장 질문을 만들어라. 한 문장이 안 나오면 문제를 둘로 쪼개라.

설계 회의에서 내가 침묵한 이유

엔지니어로

설계 회의가 한 시간 반이었고 나는 두 번 말했다. 처음에는 일정이야기였고 두 번째는 농담이었다. 나머지 시간에는 듣고 있었다. 회의가 끝나고 팀장이 나에게 물었다. 아까 그 부분 어떻게 생각해

요. 나는 괜찮은 것 같다고 답했다. 그 답이 나오는 데 일 초도 안 걸렸다.

집에 오는 길에 그 일 초를 생각했다. 괜찮다고 생각해서 나온 답이 아니었다. 근거가 없어서 나온 답이었다. 근거가 없으면 사람은 반대를 못 한다. 반대하려면 이유가 필요한데 동의하는 데는 이유가 필요 없기 때문이다.

1부에서 모른다고 말하는 값이 자리마다 다르다는 이야기를 했다. 그날 회의실에서 그 값은 꽤 높았다. 나는 그 설계에 대해 아는 사람으로 그 자리에 있었기 때문이다.

침묵에는 두 종류가 있다. 돌뿐이다. 몰라서 가만히 있는 것과, 알고 있는데 말할 필요가 없어서 가만히 있는 것. 겉에서 보면 똑같다. 앉아 있는 사람의 표정도 똑같다. 문제는 본인도 자주 헛갈린다는 데 있다. 나는 그날 나 자신에게 필요 없어서 가만히 있었다고 말했다. 그 설명이 훨씬 편했다.

에드먼드슨이 1999년에 낸 결과를 앞에서 적었다. 모른다고 말해도 손해가 없다고 믿는 팀에서 배우는 행동이 더 나온다.² 그 결과를 나는 팀 문제로만 읽었다. 그런데 그날 나를 막은 것은 팀이 아니었다. 아무도 나를 안 막았다.

그래서 나는 회의 중에 종이에 표시를 하기 시작했다. 말할까 하다가 말았거나 아예 말할 생각도 안 났거나, 어느 쪽이든 입을 안 연 대목마다 종이 귀퉁이에 기호를 하나 남기는 것이다. 내가 말 안 한 대목마다 표시를 두 가지로 한다. 동그라미는 알고 안 한 것, 세모

2 **[확인]** Edmondson, 1999, Administrative Science Quarterly. doi.org/10.2307/2666999 (2026-09-02 확인)

는 몰라서 안 한 것. 첫 회의에서 동그라미가 넷, 세모가 하나였다. 나는 꽤 괜찮은 결과라고 생각했다. 두 번째 회의에서 세모가 셋이었다. 세 번째에서 다섯이었다.

늘어난 것은 내 무지가 아니었다. 정직함이었다. 첫 회의에서 나는 세모를 동그라미로 적고 있었다. 그것도 나 혼자 보는 종이에서 그랬다.

세모가 다섯이 되고 나서 나는 그 다섯 중 하나를 회의 끝에 물었다. 물었더니 그 자리에 있던 다른 두 사람도 몰랐다는 것이 나왔다. 여섯 명 중 셋이었다. 절반이 모르는 채로 결론을 내리고 있었고, 그 결론은 그날 통과됐다.

이걸 알고 나서도 나는 회의에서 여전히 잘 안 묻는다. 지난 분기에 세모가 열아홉이었고 그중 물은 것은 여섯이다. 삼분의 일도 안 된다. 다만 세모가 몇 개인지는 안다. 예전에는 그 숫자가 아예 없었다. 없는 숫자는 늘지도 줄지도 않는다.

그 회의의 설계는 결국 두 달 뒤에 바뀌었다. 바뀐 이유는 내 세모 자리와 아무 상관이 없었다. 엉뚱한 데서 터졌다. 이 이야기를 여기 적는 이유는, 내가 물었다면 막을 수 있었다는 결말을 쓰고 싶지 않아서다. 안 막았을 것이다.

오늘 할 것

회의 중에 말 안 한 대목마다 종이에 표시를 하라. 알고 안 한 것은 동그라미, 몰라서 안 한 것은 세모.

장애 회고에서 진짜로 남는 문장

엔지니어로

장애가 끝나고 이틀 뒤에 회고를 했다. 여덟 명이 앉았고 한 시간이 었다. 시작한 지 십 분 만에 누가 배포를 눌렀는지가 나왔고, 그 뒤 오십 분은 그 사람이 왜 그랬는지에 대한 이야기였다.

회고록에는 이렇게 적혔다. 확인 절차를 강화하기로 함. 그 문장이 지난 삼 년 동안 회고록에 열한 번 적혔다. 열한 번 적히고도 안 고쳐진 문장은 문장이 아니라 인사말이다.

1부에서 혼자 하는 되짚기가 자책이 되는 자리를 적었다. 여럿이 하면 자책이 지목이 된다. 방향은 반대인데 결과는 같다. 어느 쪽 이든 다음에 무엇이 달라지는지가 안 나온다.

피드백을 준 실험을 모아 보니 셋 중 하나쯤에서는 성과가 오히려 내려갔다.³ 내려간 쪽은 피드백이 일이 아니라 사람을 향했을 때였다. 회고에서 사람 이름이 나오는 순간 그 회고는 셋 중 하나 쪽으로 간다.

그래서 순서를 바꿨다. 사람 이야기를 안 하는 게 아니라 나중에 한다. 먼저 조건을 적는다. 1부에서 나온 세 번째 칸이 여기서 쓰인다. 남 탓과 내 탓 사이에 있는 칸. 회고에서 이 칸을 먼저 채우면 나머지 두 칸이 훨씬 짧아진다.

3 [확인] Kluger & DeNisi, 1996, Psychological Bulletin. doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254 (2026-09-02 확인)

조건 칸에 적히는 것은 대개 시시하다. 명령 이름이 비슷했다. 되돌리는 데 사십 분이 걸렸다. 알림이 세 사람에게만 갔다. 시시한 데 고칠 수 있다.

고칠 수 있다는 것이 유일한 기준이다. 어떤 문장이 회고록에 남을 자격이 있는지는 그것으로 정한다. 다음 달에 그것이 되었는지 안 되었는지를 말할 수 있으면 남기고, 없으면 지운다.

이 기준으로 지난 회고록을 훑어봤다. 남는 문장이 열두 개 중 셋이었다. 아홉 개는 더 조심하자는 뜻의 문장이었고, 그중 넷은 표현만 달랐지 같은 문장이었다.

그리고 회고록에 한 줄을 더 넣었다. 이번 회고에서 확인 못 한 것. 이 줄이 제일 쓸모가 있었다. 장애 원인을 다 못 밝힌 채로 끝나는 회고가 절반이 넘는데, 예전에는 그걸 아무도 안 적었다.

안 적으면 다음 사람은 원인이 밝혀졌다고 믿고 회고록을 읽는다. 밝혀진 원인과 추측된 원인이 같은 글씨체로 적혀 있으면 구분할 방법이 없다. 이걸 이 책이 각주로 하는 일과 같다. 그 이야기는 굳이 회고 자리에서 안 했다.

요즘 그 팀의 회고는 사십 분에 끝난다. 짧아진 이유가 효율이라고 말하고 싶지만 아니다. 사람 이야기를 안 하니까 할 말이 준 것이다. 처음 두 번은 회의가 좀 썰렁했다.

오늘 할 것

회고에서 조건부터 적어라. 다음 달에 됐는지 안 됐는지 말할 수 있는 문장만 남기고 나머지는 지워라.

도구가 늘어난 다음

받은 초안을 읽는 눈

엔지니어로

화면에 초안이 떠 있었다. 내가 쓴 것이 아니었고, 삼십 초 만에 온 것이었다. 잘 쓰여 있었다. 들여쓰기가 반듯했고 이름이 다 붙어 있었고 주석까지 있었다. 나는 그것을 위에서 아래로 읽었다. 걸리는 데가 없었다. 다 읽고 나서 승인을 눌렀다.

여기까지가 이 절의 장면이고, 나머지는 그 뒤 두 주 동안 알게 된 것이다. 빈 화면 앞에 앉는 어려움이 사라진 자리에 다른 어려움이 왔다. 읽는 일이다. 예전에는 쓰는 것이 어렵고 읽는 것이 쉬웠다. 지금은 반대다.

왜 반대가 됐는지는 이 책이 계속 말해 온 것으로 설명된다. 읽는 동안에는 글이 눈앞에 있다. 눈앞에 있는 것은 매끄럽고, 매끄러운 것은 아는 것처럼 느껴진다. 형광펜을 그은 페이지와 같은 자리다.

다른 점이 하나 있다. 형광펜은 내가 그었고, 이 초안은 내가 안 만들었다. 내가 안 만든 것은 어디가 얇은지를 내가 모른다. 내가 쓴 글에서는 내가 대충 넘어간 자리를 안다. 그 자리가 어디인지 기억이 나기 때문이다.

받은 초안에는 그 기억이 없다. 전부 균일하게 매끄럽다. 확실한 부분과 지어낸 부분이 같은 글씨체로 적혀 있다.

3부 첫 절에서 나는 남의 코드를 읽고 창을 닫는 이야기를 했다. 그때 쓴 방법이 여기서도 그대로 쓰인다. 읽고 나서 덮고, 이게 무엇을 받아서 무엇을 하고 무엇을 내놓는지 세 줄로 적는다.

이번에는 세 줄이 잘 나왔다. 잘 나와서 더 위험했다. 세 줄이 잘 나온 이유가 초안에 그 세 줄이 이미 적혀 있어서였기 때문이다.

그래서 칸을 하나 더 붙였다. 이 초안이 맞다면 무엇이 참이어야 하는가. 이 칸은 초안에 안 적혀 있다. 적혀 있을 수가 없다. 그건 이 초안 바깥의 이야기이기 때문이다.

그 두 주 동안 나는 승인한 것들을 다시 봤다. 열한 개 중에 그 네 번째 칸을 채울 수 있는 것이 넷이었다. 나머지 일곱은 내가 무엇을 걸고 승인했는지를 지금도 모른다.

일곱이라는 숫자가 나를 오래 붙들었다. 그건 내가 게을러서 나온 숫자가 아니다. 열한 개를 두 주에 봤으니 오히려 부지런한 쪽이다.

읽기가 어려워졌다는 말은 눈이 나빠졌다는 뜻이 아니다. 읽어야 할 것이 많아졌다는 뜻도 아니다. 읽는 동안 내가 확인하고 있는지 아닌지를 나 자신이 못 재게 됐다는 뜻이다.

이 이야기는 6부에서 처음부터 다시 한다. 여기서도 아직 코드 이야기다. 거기서는 하루 전체가 대상이 된다.

오늘 할 것

받은 초안을 읽고 나면 네 번째 칸을 채워라. 이 초안이 맞다면 무엇이 참이어야 하는가.

검증이 병목이 된다

엔지니어로

월요일 아침에 나는 검토할 것이 아홉 개 쌓여 있는 것을 봤다. 지난주에는 넷이었다. 만드는 쪽이 빨라졌고 확인하는 쪽은 그대로였다. 아홉 개를 제대로 보려면 하루 반이 든다. 나에게 있는 것은 반나절이었다.

그날 내가 한 것은 이랬다. 다섯 개는 제대로 봤고 넷은 훑었다. 훑었다는 것은 눈으로 지나갔다는 뜻이다. 그리고 아홉 개 전부에 같은 표시를 남겼다. 기록에는 아홉 개가 검토됐다고 적힌다. 다섯과 넷의 차이는 아무 데도 안 적힌다.

파라수라만과 만자이가 2010년에 정리한 결과가 있다. 기계가 대신 봐 주는 자리에서 사람의 확인이 성기어지고, 기계가 자주 맞을 수록 더 그렇다.¹ 이 결과에서 무서운 것은 마지막 부분이다. 잘 맞는 쪽이 더 위험하다.

잘 맞으면 확인이 헛일이 되기 때문이다. 확인하는 사람 쪽에서 보면 이건 아주 정직한 계산인데, 백 번 확인해서 백 번 다 맞은 것을

1 **[출발점]** Parasuraman & Manzey, 2010, Human Factors. doi.org/10.1177/0018720810376055 (2026-09-02 확인)

백한 번째에도 확인하는 일은 실제로 시간을 쓰는 일이고 그 시간에 다른 것을 할 수 있기 때문이다. 느낌이 틀린 것도 아니다. 대부분 낭비다.

여기서는 안 통한다

확인할 것이 많아진 자리에서 되짚기를 늘리는 것은 답이 아니다. 시간이 없어서 생긴 문제를 시간을 더 써서 풀 수는 없다. 이 절에는 해결이 안 나온다. 어디가 막혔는지만 적는다.

이 상자를 쓰면서 나는 좀 오래 앉아 있었다. 이 책은 되짚기에 대한 책인데, 되짚기가 병목인 자리를 만났기 때문이다. 내가 실제로 한 것은 되짚기를 늘리는 것이 아니라 줄이는 것이었다. 아홉 개를 다 보는 대신 세 개만 제대로 본다. 나머지 여섯은 안 본 것으로 표시한다.

안 본 것으로 표시하는 일이 제일 어려웠다. 그건 내가 일을 다 안 했다고 적는 것이기 때문이다. 처음 두 주 동안 나는 그 표시를 못 남겼다.

남기고 나서 달라진 것은 내 일이 아니라 팀의 일이었다. 안 본 것이 여섯이라는 숫자가 보이니까, 그 숫자를 어떻게 할지가 회의 안건이 됐다. 예전에는 아홉 개가 다 검토된 것으로 보였으니 안건이 될 수 없었다.

그러니까 이 절의 결말은 이렇다. 병목은 안 풀렸다. 병목이 있다는 것이 보이게 됐을 뿐이다. 그 뒤로 반년이 지났고 지금도 안 풀렸다.

세 개는 어떻게 고르는지 묻는다면, 나는 아직 잘 모르겠다. 지금은 되돌리기 어려운 것부터 고른다. 이 기준이 맞는지는 채점을 못 해 봤다. 안 본 여섯 개에서 무슨 일이 생겼는지는 아무도 안 알려 주기 때문이다.

오늘 할 것

다 못 보는 날에는 안 본 것을 안 봤다고 표시하라. 표시 없이 넘기지 마라. 그 숫자를 회의에 가져가라.

되돌릴 수 있는가로 확인의 깊이를 정한다

엔지니어로

앞 절에서 나는 아홉 개 중 세 개만 제대로 본다고 적었고, 그 세 개를 어떻게 고르는지는 모르겠다고 적었다. 그 문장을 쓰고 나서 반년이 지났다. 지금은 기준이 하나 있다.

기준을 찾은 계기는 시시하다. 어느 날 두 개를 잘못 골랐는데, 잘못 고른 두 개의 공통점이 하나 있었다. 둘 다 되돌리기 쉬운 것이었다. 되돌리기 쉬운 것을 오래 보고, 되돌리기 어려운 것을 훑었다.

왜 그렇게 됐는지는 알 것 같다. 되돌리기 쉬운 것은 대개 작고, 작으면 이해가 빨리 되고, 이해가 빨리 되면 보는 것이 즐겁다. 어려운 것은 크고 안 읽히고 지루하다. 그래서 나는 즐거운 쪽에 사십분을 쓰고 지루한 쪽에 오분을 썼다. 시간을 그렇게 쓴 이유를 그때는 우선순위라고 불렀다.

즐거운 쪽을 오래 보는 것은 2부의 학생과 같은 자리다. 하는 동안 기분이 좋은 쪽과 나중에 남는 쪽이 반대다.

되돌리는 값으로 정하기

틀리면 되돌리는 데 드는 것	
지금 확인에 쓸 수 있는 시간	
그래서 어디까지 보나	

첫 칸을 재는 방법은 하나다. 이게 틀렸다는 것을 내일 알게 됐다고 치고, 되돌리는 데 무엇이 드는지 적는다. 명령 한 줄이면 되는 것과 사람 셋이 이틀 붙어야 하는 것은 다른 무더기다.

지난주 월요일 아침에 채운 것은 이랬다.

틀리면 되돌리는 데 드는 것	이미 나간 자료를 다시 만들어야 한다. 사흘
지금 확인에 쓸 수 있는 시간	사십 분
그래서 어디까지 보나	처음부터 끝까지 본다. 나머지 여덟 개는 훑는다

세 번째 칸에는 어디까지 볼 것인가만 적는다. 다 보겠다고 적으면 그건 계획이 아니라 다짐이다. 처음부터 끝까지 본다, 들어오는 값만 본다, 이름만 본다. 셋 중 하나를 고른다.

앞에서 아는 것을 세 칸으로 나눈 이야기를 했다. 그것과 이것은 같은 물건이다. 그때는 무엇을 볼지를 정했고 여기서는 얼마나 볼지를 정한다. 둘 다 시간이 모자란다는 데서 출발한다.

나에게 없는 시간	되돌리는 값	
	값이 작고 시간이 있다 편하게 본다	값이 크고 시간이 있다 처음부터 끝까지
	값이 작고 시간이 없다 건너뛴다	값이 크고 시간이 없다 여기만은 본다

그림 1. 오른쪽 아래 칸이 이 그림의 전부다. 시간이 없을 때 무엇을 남길 것인가.

여기서는 안 통한다

되돌리는 값을 미리 못 재는 판단이 있다. 남이 그 위에 무언가를 올리기 시작하면 값이 갑자기 열 배가 되는데, 언제 올릴지는 그 사람이 정한다. 이 양식은 그 자리에서 매번 틀린다. 나는 그런 판단을 따로 표시해 두고 무조건 첫 무더기로 보낸다.

이 기준으로 반년을 해 봤다. 안 본 것에서 문제가 생긴 것이 네 번이었고, 네 번 다 되돌리는 데 하루가 안 걸렸다. 그전 반년에는 두 번이었는데 그중 하나가 사흘이었다.

횟수는 늘고 값은 줄었다. 이게 나아진 것인지 나는 아직 모르겠다. 다만 이제는 무엇을 안 봤는지를 안다. 그게 그전과 다른 점이다.

오늘 할 것

확인할 것이 쌓이면 되돌리는 값이 큰 것부터 골라라. 즐겁게 읽히는 것을 먼저 고르지 마라.

내가 한 판단과 넘겨받은 판단

엔지니어로

금요일 저녁에 나는 하루 동안 누른 승인이 몇 번인지 세어 봤다. 열넷이었다. 열네 번 중에 내가 먼저 그 방향을 정한 것은 셋이었다. 나머지 열 하나는 누군가 또는 무언가가 만들어 온 것을 보고 좋다고 한 것이다. 그 열 하나도 판단이다. 승인 버튼을 누른 것도 판단이기 때문이다.

그런데 이 두 종류는 머릿속에서 다르게 저장된다. 내가 시작한 셋은 기억에 남는다. 왜 그렇게 했는지 지금도 말할 수 있다. 넘겨받은 열 하나는 하루 만에 흐려진다.

이걸 나는 **넘겨받은 판단**이라고 부른다. 내가 시작하지 않았고 승인만 한 판단이라는 뜻이다.

흐려지는 이유는 간단하다. 만드는 동안에는 고르는 순간이 여러 번 온다. 이렇게 할까 저렇게 할까. 그 고르는 순간마다 흔적이 남는다. 완성된 것을 보고 좋다고 할 때는 그 순간이 한 번뿐이고, 그 한 번은 아주 짧다.

기계가 대신 봐 주는 자리에서 사람의 확인이 성기어진다는 결과를 앞에서 적었다.² 그 결과가 재는 것은 확인의 정확도다. 여기서 내가 재고 싶은 것은 다른 것이다. 확인했다는 사실이 나중에 기억 나는가.

2 [출발점] Parasuraman & Manzey, 2010, Human Factors. doi.org/10.1177/0018720810376055 (2026-09-02 확인)

기억이 왜 중요한가. 되짚으려면 기억이 필요하기 때문이다. 이 책은 처음부터 그 이야기를 해 왔다. 예측을 적고, 결과를 보고, 둘을 맞춰 본다. 넘겨받은 판단에는 첫 칸이 비어 있다. 예측을 안 했기 때문이다.

그래서 나는 승인할 때 한 줄을 적기 시작했다. 이걸 승인하면서 내가 걸고 있는 것. 한 줄이다. 안 적으면 승인이 안 되게 나 자신과 약속했다. 열네 번 중 열네 번을 다 적지는 못한다. 지난달에 세어 보니 열 번 중 여섯 번쯤 적었다. 급한 날에는 안 적는다. 급한 날이 한 달에 여덟 날쯤 된다.

적힌 것들을 반년 뒤에 봤을 때 나온 것이 하나 있다. 내가 무엇을 걸고 있는지 못 적은 승인은, 대개 그 뒤에 문제가 생겼을 때 원인을 못 찾은 것들이었다. 못 적은 것과 못 찾은 것이 겹쳤다.

이건 각주 이야기와 같은 모양이다. 어디서 왔는지 안 적어 둔 것은 나중에 확인할 수 없다. 여기까지가 편한 이야기다. 승인 버튼은 편하다. 편해서 좋고, 편해진 만큼 다른 것을 할 수 있게 됐다. 이 절에서 나쁘다고 적을 생각은 없다.

다만 세어 본 숫자 하나는 남겨 둔다. 열넷 중에 셋. 이 비율이 어떻게 되어 가는지를 나는 육 개월마다 센다. 6부에서 이 숫자가 다시 나온다. 그때는 승인 버튼 이야기가 아니라 하루 전체가 대상이고, 셋이라는 숫자가 다른 뜻으로 읽힌다.

오늘 할 것

승인할 때 무엇을 걸고 있는지 한 줄 적어라. 안 적히면 승인을 미뤄라. 급한 날에는 셋만 적어라.

3부에서 나온 것

만드는 일에서는 판단 하나에 결과가 붙는 데 오래 걸린다. 그래서 여기서는 결과를 기다리는 대신 판단을 남겨 두는 쪽으로 간다. 고치기 전에 무엇을 의심하는지 적고, 그 고침이 안 통하면 무엇이 걸려지는지 적는다. 안 통한 것이 그래야 정보가 된다.

읽는 것과 설명할 수 있는 것은 다르다. 코드는 읽는 사람을 도와 주게 생겨서 그 도움을 자기 이해로 읽기 쉽다. 창을 닫고 세 줄을 적어 보면 갈린다. 나는 열 번 중 여섯 번을 못 적었다.

될 것 같다는 말에는 두 가지가 빠져 있다. 무엇을 걸고 있는지, 그리고 몇 퍼센트인지. 대상을 정하고 숫자를 붙이면 회의가 짧아진다. 정확해지는 것은 그다음 일이고, 그건 세어 봐야 안다.

리뷰를 받은 다음 삼 초에 무엇이 올라오는지가 그다음 삼십 분을 정한다. 방어는 자존심이 아니라 정보의 순서에서 온다. 만든 사람은 이유를 알고 읽는 사람은 결과만 본다. 그런데 읽는 사람은 만든 사람이 죽어도 모르는 것을 하나 알고 있다.

여럿이 하는 되짚기에서는 자책이 지목으로 바뀐다. 사람 이름이 나오는 순간 그 회고는 다음 달에 똑같은 것을 만든다. 조건을 먼저 적고 사람을 나중에 적으면 남는 문장의 수가 줄어든다. 줄어든 것이 실제로 고쳐지는 것들이다.

마지막으로 도구가 늘어난 다음의 자리가 있다. 만드는 값이 싸지면 확인하는 값이 비싸진다. 여기서 되짚기를 늘리는 것은 답이 아니다. 이 부는 그 자리를 열어 두고 끝난다.

이 장면이 험거운 지점

내가 부른 확률의 평균이 예순여덟이고 실체가 예순하나였다고 적었다. 스물세 번은 통계로 쓰기에는 적은 수다. 다음 분기에 다르게 나와도 이상하지 않다.

승인 열넷 중 내가 시작한 것이 셋이라고 적었는데, 이견 하루치다. 하루로 비율을 말하는 것은 무리인 줄 알면서 그대로 뒀다. 여러 날을 켜 숫자가 아직 없다.

검증이 병목이라는 절에는 해결이 없다. 안 본 것을 안 봤다고 적기 시작한 것이 전부이고, 그것이 실제로 무엇을 막았는지는 확인하지 못했다.

	모른다는 것을 모른다	모른다는 것을 안다	눈금을 댄다	눈금이 습관이다
기본기				
학생으로				
엔지니어로				
직업인으로				
사회인으로				

그림 2. 3부가 끝난 자리. 코드 앞에서는 끝까지 갔고 회의실 밖은 그대로다.

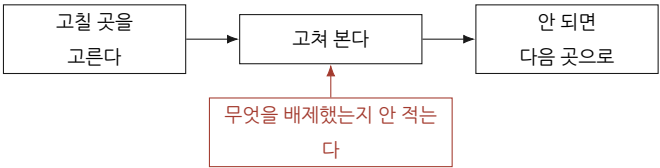


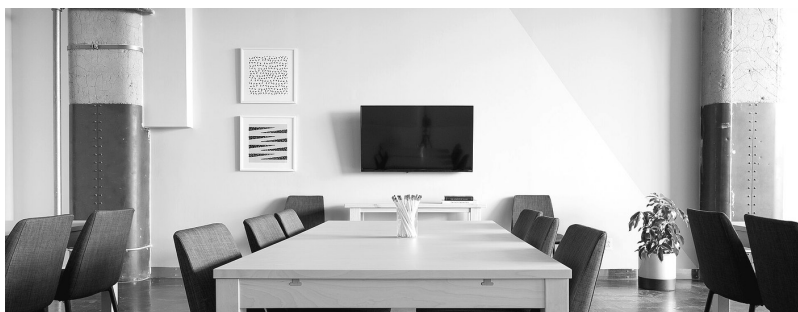
그림 3. 네 시간이 여섯 번의 좌절이 되는 자리. 적으면 여섯 개의 배제가 된다.

4부

직업인으로서

되짚는 대상은 몇 년.

확인이 늦는 이유는 눈금을 남이 쥐고 있다.



이 역할의 어려움

일터에서는 자기가 잘하고 있는지를 자기가 못 정한다. 평가가 있고 승진이 있고 남이 매긴 등급이 있다. 그 눈금이 정확하지 않다는 것을 알면서도 그것 말고는 짚 것이 없다. 그래서 몇 년이 지나서야 방향이 틀렸다는 것을 알게 되고, 그때는 되돌리는 값이 커져 있다. 눈금을 남이 쥐고 있는 자리에서 자기 눈금을 어떻게 남기는가. 이 부는 그 이야기다.

잘하고 있다는 느낌

연차가 실력의 증거가 되지 않는 이유

직업인으로

면접에서 어떤 사람이 십이 년이라고 답했다. 나는 그다음 질문을 준비해 두지 않았다. 십이 년이라는 답이 나오면 그다음은 대개 알아서 흘러가기 때문이다.

그날은 안 흘러갔다. 최근 삼 년 동안 판단을 바꾼 일이 있느냐고 물었더니 그 사람이 오래 생각했다. 없다고 답했다. 그리고 덧붙였다. 그동안 하던 대로 해서 다 잘됐어요.

집에 와서 나는 그 답을 오래 생각했다. 그건 좋은 답일 수도 있고 아닐 수도 있었다. 그리고 나는 그 둘을 가를 방법이 없었다. 이 절은 3부에서 넘어온다. 코드 앞에서 나는 우연히 된 것을 성공으로 세면 안 된다고 적었다. 그 이야기를 십 년 단위로 늘리면 이 절이 된다.

스터먼이 2003년에 연차와 성과의 관계를 모아 봤다. 어느 지점을 지나서는 더 오래 했다고 더 잘하지 않았다.¹ 맥나마라 연구진이

1 [확인] Sturman, 2003, Journal of Management. doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00028-X (2026-09-02 확인)

2014년에 모은 것을 보면, 연습량으로 설명되는 성과 차이가 분야마다 크게 달랐고 일자리에서는 특히 작았다.²

에릭슨 연구진이 1993년에 낸 오래된 정리가 있다. 잘하는 사람들은 목표를 좁히고 바로 채점받는 연습을 오래 했다.³ 다만 그 크기가 얼마나 되는지는 뒤에 여러 연구를 모아 보니 같았다. 그러니 이 이야기는 방향으로만 쓴다.

방향은 이렇다. 시간이 아니라 채점이 실력을 만든다. 채점 없는 십이 년은 채점 없는 일 년을 열두 번 한 것이다. 그런데 여기서 조심할 것이 있다. 채점을 못 받는 것이 그 사람 탓인 경우는 별로 없다.

일터에서 채점은 대개 조직이 준다. 결과가 몇 달 뒤에 오는 자리에 있으면 채점이 늦고, 남이 만든 것을 이어받는 자리에 있으면 채점이 흐리다. 십이 년 동안 그런 자리에만 있었던 사람에게 채점을 안 받았다고 말하는 것은 부당하다.

내가 그 면접에서 실제로 묻고 싶었던 것은 이거였다. 지난 삼 년 동안 스스로 틀렸다는 것을 알게 된 적이 있는지, 알게 됐다면 무엇이 알려 줬는지. 두 번째 질문이 중요하다. 무엇이 알려 줬는지를 말할 수 있으면 그 사람에게는 채점표가 있는 것이다. 채점표가 있는 사람은 자리가 바뀌어도 계속 는다.

2 **[확인]** Macnamara, Hambrick & Oswald, 2014, Psychological Science.

doi.org/10.1177/0956797614535810 (2026-09-02 확인)

3 **[출발점]** Ericsson, Krampe & Tesch-Römer, 1993, Psychological Review.

doi.org/10.1037/0033-295x.100.3.363 (2026-09-02 확인)

나는 이 질문을 나에게 대 봤다. 지난 삼 년 동안 내가 틀렸다는 것을 알게 된 것은 여섯 번이었다. 여섯 번 중 다섯 번은 장애가 알려 줬다. 하나는 사람이 알려 줬다.

이 비율이 나에게서는 불편했다. 장애가 알려 주는 것은 늦은 채점이다. 사람이 알려 주는 것은 빠른 채점인데, 그게 하나뿐이었다. 그래서 나는 그 하나를 만들어 준 사람에게 밥을 샀다. 그 자리에서 그 이야기를 안 했다. 하면 다음부터 안 알려 줄 것 같아서다.

면접의 그 사람은 결국 다른 자리로 갔다. 나는 지금도 그 사람이 잘하는 사람이었는지 아닌지 모른다. 십이 년으로는 못 가리고, 나에게서는 십이 년밖에 없었다.

오늘 할 것

최근 삼 년 동안 자기가 틀렸다는 것을 알게 된 일을 적어라. 옆에 무엇이 알려 줬는지도 적어라.

바쁨과 성과 사이

직업인으로

동료가 열한 시에 퇴근하면서 나에게 말했다. 오늘 하루 종일 뭐 했는지 모르겠어요. 그 말을 하고 웃었는데 웃는 얼굴이 아니었다. 그 사람은 그 주에 다섯 번 그렇게 퇴근했다. 회의가 하루에 여섯 개였고 그 사이에 처리해야 할 것이 계속 왔다.

이 책은 지금까지 되짚기 이야기를 해 왔다. 예측을 적고, 결과를 보고, 맞춰 본다. 세 줄이면 90초라고 썼다. 그 90초가 없는 사람이 있다.

없다는 것은 말이 안 된다고 생각할 수 있다. 90초가 없는 하루가 어디 있느냐고. 그런데 시간이 없다는 것은 시계의 문제가 아니다. 열한 시에 집에 와서 씻고 누웠을 때 남아 있는 것의 문제다.

그 사람에게 세 줄을 적어 보라고 말하는 것은, 이미 다 쓰고 남은 것이 없는 사람에게 조금만 더 쓰라고 하는 것이다.

바빴다는 감각은 아주 정확하게 생겼다. 하루가 팍 찼고, 쉬는 시간이 없었고, 저녁이 없었다. 셋 다 사실이다. 그래서 그 감각은 성과의 자리를 대신 서기에 아주 좋다.

2부에서 나온 초록색 막대와 같은 물건이다. 진행률 막대가 재생 시간을 재듯이, 바빴다는 감각은 소모된 시간을 잰다. 둘 다 정직하게 올라가고 둘 다 남은 것을 안 잰다.

여기서 이 책이 흔히 하는 말을 할 수 있다. 바쁨과 성과를 혼동하지 말라는 말. 그 말은 맞는 말이고 동시에 쓸모가 없다.

쓸모가 없는 이유는, 혼동하고 있는 사람이 그걸 몰라서 혼동하는 게 아니기 때문이다. 그 동료는 자기가 오늘 뭘 했는지 모른다는 것을 알고 있었다. 알고도 못 바꿨다. 회의를 잡는 사람이 그 사람이 아니었기 때문이다.

그러니까 여기서는 되짚기가 사치다. 이 문장을 쓰는 데 나는 좀 시간이 걸렸다. 이 책 전체가 되짚기에 대한 책인데 그것이 사치가 되는 자리를 인정해야 했기 때문이다.

인정하고 나면 남는 것이 하나 있다. 되짚을 시간이 없다는 사실 자체를 적는 것. 그 동료에게 내가 실제로 한 것은 하나였다. 한 주 동안 회의 시간을 세어 줬다. 세어 보니 스물여섯 시간이었다. 그 숫자를 그 사람이 팀장에게 가져갔다.

그 뒤로 회의가 열여덟 시간이 됐다. 아직도 많다. 다만 스물여섯이라는 숫자는 그 사람이 혼자 만들 수 없는 숫자였다. 만들려면 시간이 드는데 그 시간이 없어서 못 만들고 있었다.

되짚지 못하는 사람을 게으르다고 쓰는 책이 많다. 그 책들은 대개 여유가 있는 사람이 썼다. 나도 지금 여유가 있어서 이 책을 쓰고 있다.

세 줄 양식은 시간이 있는 사람의 물건이다. 시간이 없는 사람에게 필요한 것은 양식이 아니라 시간이고, 시간은 대개 혼자 못 만든다. 이 절에는 그래서 양식이 없다.

오늘 할 것

이번 주에 회의에 쓴 시간을 세어 숫자로 적어라. 그 숫자를 회의를 잡는 사람에게 보여라.

내가 한 말을 내가 못 알아듣는 회의

직업인으로

부서 회의에서 내가 오 분쯤 말했다. 말하는 중간에 내가 무슨 말을 하고 있는지 놓쳤다. 문장은 계속 나왔다. 문장이 나오는 것과 뜻이 있는 것은 다른 일이라는 것을 그때 알았다.

말이 끝나고 아무도 질문을 안 했다. 나는 그것을 잘 전달됐다는 뜻으로 읽었다. 일주일 뒤에 그 내용을 문서로 적어야 했다. 세 문단쯤 쓰고 막혔다. 회의에서 오 분 동안 말한 것을 세 문단으로 못 적었다.

1부에서 설명해 보면 무너지다는 이야기를 했다. 그런데 그날 나는 설명을 했다. 오 분 동안 입 밖으로 냈다. 그런데도 안 무너졌다. 왜 안 무너졌을까. 이유는 그 방에 떠다니는 낱말들에 있다. 부서 회의에는 다들 아는 것으로 되어 있고 아무도 뜻을 물어본 적 없는 낱말이 여남은 개 떠다니는데, 그 낱말들을 문법에 맞게 이어 붙이기만 하면 뜻이 없어도 오 분짜리 발언이 만들어진다. 그 방에는 다들 아는 것으로 되어 있는 낱말이 여남은 개 있다. 그 낱말들을 이어 붙이면 말이 된다. 뜻이 없어도 문장은 된다.

아는 척과 모르는 척이 같은 방에 있으면 이 일이 잘 일어난다. 아는 척하는 사람은 낱말을 이어 붙이고, 모르는 척하는 사람은 안 묻는다. 그 둘이 서로를 안 막는다.

1부에서 모른다고 말하는 값이 자리마다 다르다고 적었다. 부서 회의는 그 값이 가장 높은 자리 중 하나다. 열두 명이 앉아 있고 그중 절반은 다른 부서 사람이다.

그날 나를 안 막은 것은 그 사람들이 아니다. 질문이 안 온 것을 잘 전달된 것으로 읽은 것은 나다. 그래서 규칙을 하나 만들었다. 회의에서 말을 하고 나면, 자리에 앉아서 그 말을 한 줄로 적는다. 한 줄이 안 나오면 그 말은 뜻이 없었던 것이다.

지난 분기에 이 규칙을 지킨 회의가 열넷이었다. 한 줄이 안 나온 것이 다섯이었다. 삼분의 일이 넘는다. 처음 세어 봤을 때 나는 이

숫자를 남에게 말 안 했다. 회의에서 뜻 없는 말을 삼분의 일이나 한다는 것을 인정하는 데 두 달이 걸렸다.

다섯 중에 셋은 내가 결론이 없는 상태에서 말한 것이었다. 말하면서 생각을 정리하려고 한 것이다. 그게 나쁜 것은 아니다. 다만 나는 그걸 정리된 이야기를 전달한 것으로 기억하고 있었다.

기억이 그렇게 바뀌는 데는 하루도 안 걸린다. 회의가 끝나고 자리로 돌아오는 사이에 이미 바뀐다. 예측을 종이에 적어야 하는 이유와 같다. 지금은 회의에서 말하기 전에 한 줄을 먼저 적는다. 적고 나서 그 한 줄만 말할 때도 있다. 그러면 오 분이 삼십 초가 된다.

삼십 초로 말하면 질문이 온다. 오 분이면 안 온다. 오 분은 길다. 오 분 동안 사람들은 다른 생각을 하고 있기 때문이다. 이것도 세어본 것은 아니고 내 인상이다.

오늘 할 것

회의에서 말을 하고 나면 자리에 앉아 그 말을 한 줄로 적어라. 한 줄이 안 나오면 다음부터 말하기 전에 적어라.

피드백을 받고 나서 일주일

직업인으로

평가 면담이 삼십 분이었다. 팀장이 두 가지를 지적했고 나는 두 번 다 고개를 끄덕였다. 맞는 말씀이라고 했고, 진심이었다. 나가면서 나는 기분이 나쁘지 않았다. 잘 받아들였다고 생각했다.

일주일 뒤에 그 두 가지 중 하나도 안 바뀌었다. 두 달 뒤에도 안 바뀌었다. 다음 평가 면담에서 같은 두 가지가 다시 나왔다.

3부에서 리뷰를 받은 다음 삼 초 이야기를 했다. 그 삼 초에 방어가 올라오면 설명을 쓰고, 질문이 올라오면 되묻는다고 적었다. 그때는 삼 초였다. 여기서는 일주일이다.

시간이 길어지면 새로운 것이 생긴다. 삼 초 안에는 방어와 질문 둘 뿐인데, 일주일에는 세 번째가 들어온다. 수궁이다. 수궁은 방어보다 훨씬 편하다. 그 자리에서 대화가 끝나고, 상대도 만족하고, 나도 성숙한 사람이 된 기분이 든다. 그리고 아무것도 안 바뀐다.

바로 수궁한 사람이 대개 아무것도 안 바꾼다는 것은 내가 여러 번 본 것이다. 남에게서도 봤고 나에게서도 봤다. 이건 연구가 아니라 내 관찰이다. 왜 그런지 생각해 보면 이렇다. 수궁하는 데는 정보가 필요 없다. 상대가 무엇을 보고 그 말을 했는지 몰라도 수궁은 된다. 그런데 고치려면 그 정보가 필요하다.

그래서 나는 면담에서 질문을 하나 하기로 했다. 어떤 장면을 보고 그렇게 느끼셨는지 하나만 말씀해 주실 수 있나요. 이 질문은 던지기가 쑥스럽다. 따지는 것처럼 들릴 수 있기 때문이다. 처음 물었을 때 팀장이 좀 당황했다. 두 번째부터는 미리 준비해 왔다.

장면이 나오면 그때부터 다르다. 지난달 그 회의에서 세 번째 안전 때, 같은 식으로 나온다. 나는 그 회의를 기억한다. 기억나는 것과 고치는 것 사이는 아직 멀지만, 지적만 있을 때보다는 가깝다.

피드백을 준 실험을 모아 보니 셋 중 하나쯤에서는 성과가 오히려 내려갔다.⁴ 내려간 쪽은 그것이 일이 아니라 사람을 향했을 때였다. 장면을 물어보는 것은 사람에서 일로 옮기는 방법이기도 하다.

그래서 지금 내가 면담에서 하는 것은 둘이다. 장면을 하나 받는다. 그리고 다음 면담까지 무엇이 달라져 있으면 되는지를 그 자리에서 한 줄로 정한다. 두 번째가 채점표다. 없으면 다음 면담에서 또 같은 두 가지가 나온다. 나는 그걸 세 번 꺾고서야 한 줄을 적기 시작했다.

지난 네 번의 면담에서 그 한 줄을 지킨 것은 두 번이다. 절반이다. 절반이라고 적는 것이 여덟 번 중 네 번이라고 적는 것보다 좋아 보인다는 것을 알면서 절반이라고 적었다.

오늘 할 것

지적을 받으면 장면을 하나 달라고 물어라. 그리고 다음까지 무엇이 달라져 있으면 되는지 한 줄로 정하라.

잘하는 일과 좋아하는 일 사이의 세 번째 질문

직업인으로

서른다섯쯤에 나는 이 질문 앞에 오래 앉아 있었다. 잘하는 일을 할 것인가 좋아하는 일을 할 것인가. 종이에 두 칸을 그리고 채워 봤

4 [확인] Kluger & DeNisi, 1996, Psychological Bulletin. doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254 (2026-09-02 확인)

다. 두 칸 다 잘 안 채워졌다. 잘하는 일 칸에 뭘 적어야 할지 몰랐기 때문이다.

내가 무엇을 잘하는지를 나는 어떻게 아는가. 세어 보니 근거가 셋이었다. 남들이 칭찬한 적이 있다. 남들보다 덜 힘들다. 그리고 오래 했다. 셋 다 앞에서 나온 확신의 재료와 같은 집안이다. 여러 번 들었고, 힘이 덜 들고, 익숙하다. 근거처럼 생겼는데 근거가 아니다.

젤과 크리잔이 2014년에 모은 그 상관이 여기서 다시 문제가 된다. 중간쯤이고 자리에 따라 크게 다르다.⁵ 중간쯤 되는 눈금으로 십년짜리 결정을 내리는 것이 이 절의 자리다.

좋아하는 일 칸도 사정이 낫지 않다. 좋아한다는 것은 지금 이 순간의 감각이고, 십 년 뒤의 나는 다른 사람이다. 그래서 나는 세 번째 칸을 만들었다. 남이 나에게 계속 부탁하는 일이 무엇인가.

이 칸이 앞의 둘보다 나은 이유는 하나다. 이걸 내가 만든 숫자가 아니다. 남들이 여러 번 낸 표다. 한 번이면 우연이고 여러 번이면 표본이다. 세 번째 칸을 채우려면 기억이 아니라 기록이 필요하다. 나는 지난 이 년 동안 받은 부탁을 세어 봤다. 메일과 메신저를 훑어서 썼고 사흘 걸렸다.

세어 보니 가장 많이 받은 부탁은 내가 잘한다고 생각하던 것이 아니었다. 나는 만드는 쪽으로 부탁받는다고 생각했는데, 실제로 제일 많이 받은 것은 남이 만든 것을 봐 달라는 것이었다.

5 [확인] Zell & Krizan, 2014, Perspectives on Psychological Science.
doi.org/10.1177/1745691613518075 (2026-09-02 확인)

이 결과가 나를 좀 불편하게 했다. 봐 주는 일은 내가 낮게 치던 일이었다. 낮게 친 이유는, 그게 나에게 쉬웠기 때문이다. 쉬운 것은 값이 없어 보인다. 쉬운 것이 값이 없다는 생각이 어디서 왔는지 나는 아직 모르겠다. 다만 그 생각이 삼십 대의 나에게 십 년치 방향을 정하게 했다는 것은 안다.

세 번째 칸에도 문제가 있다. 남이 부탁하는 일은 남에게 값이 있는 일이지 나에게 값이 있는 일이 아니다. 계속 부탁받는 일만 하다 보면 자기가 고른 것이 하나도 없는 자리에 갈 수 있다.

그래서 나는 세 칸을 다 쓴다. 셋을 겹쳐 놓고 겹치는 데를 본다. 겹치는 데가 없는 해도 있었다. 그런 해에는 그냥 그렇게 적어 뒀다. 지금 내 종이에는 세 칸이 있고, 세 번째 칸에는 여섯 줄이 적혀 있다. 여섯 줄 중 넷이 봐 주는 일이다. 이 책도 결국 그중 하나다.

오늘 할 것

지난 이 년 동안 받은 부탁을 세어라. 가장 많이 받은 것을 종이에 적고 잘하는 일 칸 옆에 놓아라.

방향을 정할 때

이직을 결심한 이유와 실제 이유

직업인으로

사표를 내고 나온 날 저녁에 나는 친구에게 이유를 설명했다. 세 가지를 댔다. 성장이 멈췄고, 방향이 안 맞고, 새로 배울 것이 없다. 말하면서 나는 그 셋이 정확하다고 느꼈다.

넉 달 뒤에 같은 이야기를 다른 친구에게 했는데 세 가지가 달랐다. 이번에는 사람 이야기가 나왔다. 첫 번째 이야기가 거짓말이었던 것은 아니다. 그날 저녁에는 그 셋이 진짜였다. 넉 달 뒤에 다른 것이 올라온 것이고, 그사이에 새로 알게 된 사실은 없었다.

바뀐 것은 거리다. 그것뿐이다. 나온 날에는 그 자리가 너무 가까웠다. 가까우면 사람이 안 보인다. 정확히는, 사람 이야기를 하면 내가 못난 사람이 되기 때문에 다른 이유를 먼저 꺼낸다.

내가 이걸 알게 된 것은 종이 덕분이었다. 나는 사표를 내기 두 주 전에 이유를 적어 뒀다. 적어 둔 종이를 넉 달 뒤에 꺼냈다. 종이에 는 다섯 줄이 있었고, 그중 셋이 사람 이야기였다. 친구에게 말한 세 가지는 종이에 하나도 없었다.

이건 앞에서 나온 이야기와 같은 모양이다. 기억은 결과를 알고 나서 앞을 고쳐 쓴다. 여기서 결과란 내가 나온 뒤에 스스로 하게 된 설명이다. 설명이 먼저 굳고 기억이 그 설명에 맞춰진다.

길로비치와 메드벡이 1995년에 정리한 것이 있다. 가까운 과거에는 한 일을 후회하고, 먼 과거로 갈수록 안 한 일을 후회한다.¹ 이 정리를 읽고 나는 내 종이를 다시 봤다. 다섯 줄 중 넷이 한 일에 대한 것이었다.

지금은 그 자리가 멀어져서 다르게 보인다. 그때 안 한 것이 하나 있는데, 그걸 안 한 것이 지금 제일 아쉽다. 종이에에는 없다. 그때는 그게 후회할 일이 될 줄 몰랐다.

그래서 나는 결정을 할 때 종이를 두 장 쓴다. 한 장에는 지금의 이유를 적는다. 다른 한 장에는 다섯 해 뒤에 이 결정을 후회한다면 무엇 때문일지를 적는다. 두 번째 종이가 훨씬 어렵다. 삼십 분쯤 걸리고 두세 줄밖에 안 나온다. 그리고 그 두세 줄은 첫 번째 종子和 거의 안 겹친다.

안 겹치는 것이 정보다. 지금 나를 밀고 있는 것과 다섯 해 뒤에 나를 아프게 할 것이 서로 다른 자리를 가리키고 있다는 뜻이기 때문이다. 지금 나를 움직이는 것과 나중에 나를 아프게 할 것이 다르다는 뜻이기 때문이다. 어느 쪽을 따를지는 여전히 내가 정한다. 다만 두 개를 보고 정하는 것과 하나만 보고 정하는 것은 다르다.

그 두 장은 지금도 서랍에 있다. 이직할 때마다 새로 쓰고, 예전 것은 안 버린다. 지금 네 쌍이 있다. 네 쌍을 나란히 놓고 보면 첫 번

1 **[출발점]** Gilovich & Medvec, 1995, Psychological Review. doi.org/10.1037/0033-295x.102.2.379 (2026-09-02 확인)

째 종이는 매번 다르고 두 번째 종이는 거의 같다. 네 번 다 같은 것을 적어 봤다. 그게 뭔지는 여기 안 적는다.

오늘 할 것

결정하기 두 주 전에 이유를 종이에 적어 서랍에 넣어라. 넉 달 뒤에 꺼내서 그때 한 말과 견줘라.

커리어 계획이 안 맞는 이유

직업인으로

서른 살에 나는 오 년 계획을 세웠다. 종이 한 장에 세 단계를 적었고 각 단계에 연도를 붙였다. 서른다섯에 그 종이를 찾아봤더니 세 단계 중 하나도 안 맞았다.

안 맞는 이유는 내가 게을러서가 아니었다. 그 오 년 사이에 내가 일하던 분야가 두 번 바뀌었고, 종이에 적힌 자리 중 둘은 없어졌다.

여기서 흔한 결론은 계획을 세워도 소용없다는 것이다. 나는 그 결론으로 삼 년쯤 살아 봤다. 계획 없이 살아 보니 다른 문제가 생겼다. 무엇을 안 고르고 있는지를 몰랐다.

1부에서 예측을 적어 두는 이야기를 했다. 적어 두는 이유는 맞히려는 게 아니라 나중에 채점하려는 것이었다. 오 년 계획도 같은 물건인데, 채점하는 방식이 잘못돼 있었다.

오 년 뒤를 맞히는 것으로 채점하면 매번 진다. 오 년 사이에 분야가 두 번 바뀌고 조직이 세 번 바뀌고 내가 하고 싶은 것이 한 번 바

뀌는데, 그 셋을 다 맞힌 종이를 나는 지금까지 본 적이 없다. 오 년은 너무 멀고 세상이 너무 많이 바뀐다. 그래서 나는 채점 대상을 바꿨다. 지금 적는 것은 오 년 뒤의 자리가 아니라 오 년 뒤의 후회다.

후회의 모양

고르지 않은 쪽	
다섯 해 뒤에 남을 후회	
그 후회를 줄이는 가장 작은 일	

첫 칸은 지금 안 고른 쪽을 적는다. 두 번째 칸은 다섯 해 뒤에 그것을 안 고른 것을 후회할지 적는다. 세 번째 칸이 실제로 쓰이는 칸이다. 작년에 내가 적은 것은 이랬다.

고르지 않은 쪽	팀을 맡는 자리
다섯 해 뒤에 남을 후회	말아 본 적이 없어서 못 한다고 계속 말하게 될 것
그 후회를 줄이는 가장 작은 일	올해 안에 작은 것 하나를 맡아 본다

세 번째 칸의 조건은 하나다. 올해 안에 되는 것이어야 한다. 오 년짜리 후회를 오 년짜리 계획으로 막으려고 하면 다시 처음으로 돌아간다.

3부에서 나는 일을 미리 망해 본 이야기를 했다. 이미 끝난 일이라고 치고 이유를 대는 방식이다. 후회의 모양을 미리 적는 일도 같은 방향이다. 아직 안 온 것을 이미 온 것처럼 놓고 본다.

여기서는 안 통한다

지금 당장 그만두고 싶은 상태에서는 이 양식이 안 돌아간다. 두 번째 칸에 뭘 적어도 다 지금의 괴로움이 나온다. 그 자리에서는 이 종이 말고 다른 것이 필요하다. 나는 그때 두 달을 그냥 보냈다.

이 양식의 값은 정확도가 아니다. 다섯 해 뒤의 후회를 나는 못 맞힌다. 값은 세 번째 칸에 있다. 그 칸은 올해 안에 채점이 되고, 채점이 되는 칸만 다음 해로 이어진다. 나머지 두 칸은 그 한 칸을 만들려고 있는 것이다.

지난 세 해 동안 세 번째 칸을 열한 개 적었다. 그중 한 것이 여섯이다. 여섯 개 중에 실제로 후회를 줄여 준 것이 몇 개인지는 모른다. 그건 다섯 해 뒤에 알게 된다.

서른 살에 쓴 그 종이는 아직 있다. 세 단계에 연도가 붙어 있고 글씨가 반듯하다. 지금 보면 그 종이에서 제일 정확한 부분은 연도다. 연도만 맞았다.

오늘 할 것

오 년 뒤의 자리 대신 오 년 뒤의 후회를 적어라. 그 후회를 줄이는 가장 작은 일 하나를 올해 안에 하라.

번아웃이라고 부르면 편해지는 것들

직업인으로

동료가 나에게 말했다. 저 번아웃인 것 같아요. 그 말을 듣고 내가 처음 한 것은 고개를 끄덕인 것이었다. 두 번째로 한 것은 쉬어야겠다고 말한 것이었다. 세 번째는 없었다.

그 대화는 이 분쯤 걸렸다. 이름이 나온 순간 이 분이면 끝나는 대화가 됐다.

이름이 붙으면 질문이 멈춘다. 이건 이름의 잘못이 아니다. 이름이 하는 일이 원래 그것이다. 어떤 상태에 이름을 붙이면 그 상태를 다룰 수 있게 되고, 다룰 수 있게 되면 더 안 캐게 된다.

세계보건기구가 2019년에 국제질병분류 열한 번째 판을 내면서 이 낱말을 일터에서 생긴 현상으로 분류했다. 병으로 분류된 것이 아니다.² 이 구분은 이 절에서 중요하다. 병이면 개인을 치료하고, 일터에서 생긴 현상이면 일터를 봐야 한다.

한국에서 이 말이 쓰이는 방식을 보면 대개 앞쪽이다. 그 사람이 지쳤고, 그 사람이 쉬어야 하고, 그 사람이 회복해야 한다. 세 문장 다 사람을 주어로 한다. 1부에서 나온 세 번째 칸이 여기서 또 비어 있다. 남 탓과 내 탓 사이에 조건을 적는 칸.

나는 그 대화를 하고 나서 이틀 뒤에 동료에게 다시 갔다. 이번에는 다른 것을 물었다. 지난 석 달 동안 언제부터 그랬는지 기억나느냐

2 [출발점] 세계보건기구, 국제질병분류 11판 안내, 2019. www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases (2026-09-02 확인)

고. 기억이 났다. 특정한 프로젝트가 시작된 뒤부터였다. 그 프로젝트에서 그 사람은 결정권 없이 책임만 있는 자리에 있었다.

이 문장이 나오는 데 두 번째 대화가 필요했다. 첫 대화에서는 안 나왔다. 이름이 그 자리를 대신 채우고 있었기 때문이다. 여기서 내가 하는 말은 그 낱말을 쓰지 말자는 것이 아니다. 이름이 있어야 말이라도 꺼낸다. 이름이 없던 시절에는 그냥 나약한 사람이 됐다.

다만 이름이 붙은 다음에 질문을 하나 더 하는 것과 안 하는 것은 다르다. 언제부터인가. 그 무렵에 무엇이 바뀌었나. 두 질문이다.

나는 이 두 질문을 나에게도 대 봤다. 재작년 가을에 내가 아무것도 하기 싫었던 시기가 있었는데, 그 시기의 시작을 짚어 보니 새 조직 구조가 발표된 다음 주였다.

내가 그때 스스로에게 붙인 이름은 슬럼프였다. 슬럼프라고 부르는 동안 나는 나를 고치려고 했다. 운동을 시작했고 아침 시간을 바꿨다. 조직 구조는 손도 안 댔다.

여기서 조심할 것이 하나 있다. 나는 의사가 아니고, 이 절은 진단이 아니다. 오래 힘든 상태는 이름을 붙이는 것으로도 조건을 보는 것으로도 안 풀린다. 그때는 전문가에게 가야 한다.

이 절이 하는 이야기는 그보다 훨씬 작다. 이름이 붙은 자리에서 질문이 멈춘다는 것. 그게 전부다.

오늘 할 것

이름을 붙인 다음에 두 가지를 더 물어라. 언제부터인가. 그 무렵에 무엇이 바뀌었나.

지금 정할지 미룰지

직업인으로

팀장이 목요일까지 답을 달라고 했다. 화요일에 나는 답을 몰랐고, 수요일에도 몰랐고, 목요일 아침에 정했다. 정하고 나서 왜 이틀을 끌었는지 스스로에게 물었더니 답이 안 나왔다.

이틀 동안 새로 알게 된 것이 없었기 때문이다. 자료도 그대로였고 사람도 그대로였고 내가 아는 것도 그대로였다. 그러니까 그 이틀은 미룬 것이 아니라 그냥 안 한 것이다. 미뤘다고 부르면 마음이 편해지는데, 그 편해짐이 이 절이 다루는 것이다.

미루는 것과 안 하는 것은 다르다. 미루는 데는 이유가 있어야 하고, 그 이유는 하나뿐이다. 기다리면 지금 모르는 것이 밝혀진다는 것. 그 밖의 이유는 전부 안 하는 쪽에 든다. 어렵다거나 마음이 안 내킨다거나 다른 것이 급하다거나.

그래서 나는 결정을 앞에 두면 종이에 세 칸을 적는다. 삼 분 걸린다.

지금 정할지 미룰지

지금 모르는 것 하나

그것이 언제 밝혀지나

그때까지 미루면 잃는 것

첫 칸이 어렵다. 지금 모르는 것을 하나로 좁혀야 하기 때문이다. 여러 개가 나오면 그건 아직 무엇을 정하려는지가 안 정해진 것이

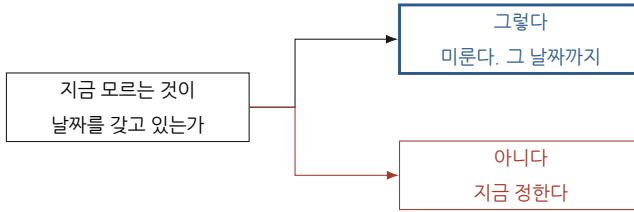


그림 1. 미루는 이유는 하나뿐이다. 이 갈림에서 아래로 가는 것이 대부분이다.

고, 그때는 결정을 쪼갬다. 쪼개고 나면 대개 한쪽은 지금 정할 수 있는 것이 된다.

두 번째 칸이 이 양식의 전부다. 언제 밝혀지는지 낱짜를 못 적으면 기다릴 이유가 없다. 저절로 밝혀지는 것은 생각보다 적고, 대개는 누가 무언가를 해야 밝혀진다. 그 사람이 언제 할지를 모르면 낱짜도 못 적는다.

작년 가을에 구조를 하나 고르면서 채운 것은 이랬다.

지금 모르는 것 하나	이 방식으로 다른 팀이 쓸지
그것이 언제 밝혀지나	다음 분기 계획이 나오면. 십일월 중순
그때까지 미루면 잃는 것	그때까지 이쪽 준비를 못 한다. 두 주

이걸 적고 나서 나는 미루기로 했다. 십일월까지 두 주를 잃는 대신 잘못 만들 위험을 줄였다. 그 판단이 맞았는지는 지금도 모른다. 다만 두 주를 잃기로 한 것이 내가 고른 것이라는 사실은 남아 있고, 종이에 적혀 있으니 반년 뒤에 채점할 수 있다.

앞에서 예측을 적어 두는 이야기를 했다. 이 양식은 그것의 결정판이다. 미룰 때 무엇을 걸었는지를 적어 두면, 나중에 그 미룸을 채점할 수 있다.

여기서는 안 통한다

미루는 값이 나에게 안 오고 남에게 가는 자리가 있다. 내가 이틀 미루면 뒤에 붙은 사람이 이틀을 잃는다. 세 번째 칸에는 그 사람 몫이 안 적힌다. 나는 이 양식을 여러 해 쓰고 나서야 세 번째 칸 아래에 한 줄을 더 붙였다. 누가 기다리게 되는가.

지난해에 이 종이를 열아홉 번 적었다. 미루기로 한 것이 여섯 번이었고, 그중 넷은 적어 둔 날짜에 실제로 밝혀졌다. 둘은 안 밝혀졌고 나는 그냥 정했다.

여섯 번 중 둘. 이 비율을 알기 전에 나는 기다리면 대개 밝혀진다고 생각했다. 세 번에 한 번은 안 밝혀진다는 것을 알고 나서, 두 번째 칸에 날짜를 적을 때 좀 더 오래 생각하게 됐다.

오늘 할 것

미루기 전에 언제 밝혀지는지 날짜를 적어라. 날짜를 못 적으면 미루지 말고 오늘 정하라.

남과 일할 때

가르치는 쪽에 섰을 때

직업인으로

신입에게 어떤 것을 설명하는데 십 분이 지나도 그 사람 표정이 안 바뀌었다. 나는 같은 말을 다르게 세 번 했다. 세 번째에 그 사람이 말했다. 그 앞부분을 잘 모르겠어요.

앞부분이라는 것은 내가 설명을 시작하기 전에 이미 깔아 놓은 것이었다. 나에게는 그게 배경이었고 그 사람에게는 그게 본론이었다. 이 자리에서 나는 이상한 것을 겪었다. 내가 그것을 언제 어떻게 알게 됐는지가 기억이 안 났다.

2부에서 설명하면서 자기 구멍을 찾는 이야기를 했다. 그때는 배우는 쪽이었다. 배우는 쪽에서 설명은 구멍을 보여 준다. 가르치는 쪽에 서면 반대가 된다. 설명이 구멍을 뚫는다.

뚫는 이유는 하나다. 내가 이미 알기 때문이다. 아는 사람은 모르는 상태가 어땠는지를 못 떠올린다. 그건 노력의 문제가 아니라 기억의 문제다. 하인즈가 1999년에 켤 것이 그것이다. 잘하는 사람

일수록 처음 하는 사람이 얼마나 걸릴지를 짧게 잡았다.¹ 그리고 그 어긋남은 조심하라고 알려 줘도 잘 안 줄었다.

나는 이걸 알고 나서 방법을 하나 바꿨다. 설명을 더 잘하려고 애쓰는 대신, 설명을 시작하기 전에 상대가 어디쯤 있는지를 삼십 초 동안 알아내는 쪽으로 순서를 옮긴 것이다. 설명하기 전에 그 사람에게 먼저 말하게 한다. 지금 이걸 어떻게 이해하고 계시냐고 묻는다. 그 사람이 말하는 삼십 초 동안 내가 얻는 것이 두 가지다. 어디까지 아는지, 그리고 어떤 낱말을 쓰는지.

두 번째가 더 중요하다. 그 사람이 쓰는 낱말로 설명하면 십 분이 삼 분이 된다. 내 낱말로 설명하면 삼십 분이 걸리고 그 사람이 지친다. 지치면 묻지 않는다. 안 물으면 나는 잘 설명했다고 기억한다.

그런데 이 방법에도 값이 있다. 먼저 말하게 하는 것은 그 사람에게 시험 같다. 모르는 상태를 소리 내어 말하게 하는 일이기 때문이다. 1부에서 모른다고 말하는 값 이야기를 했는데, 그 값을 지금 내가 그 사람에게 청구하고 있는 것이다.

그래서 나는 순서를 하나 더 바꿨다. 내가 먼저 모르는 것을 말한다. 이 부분은 나도 아직 잘 모른다고 먼저 말한다. 효과가 있는지는 모르겠다. 세어 본 적이 없다. 다만 그렇게 시작한 대화에서 상대가 질문을 더 많이 했다는 인상은 있다.

1 **[확인]** Hinds, 1999, Journal of Experimental Psychology: Applied.
doi.org/10.1037/1076-898x.5.2.205 (2026-09-02 확인)

지금도 나는 자주 앞부분을 건너뛰다. 어제든 그랬다. 건너뛰었다는 것은 상대의 표정이 알려 준다. 그 표정을 읽는 데 나는 아직도 십 분쯤 걸린다.

가르치는 자리에 서고 나서 알게 된 것이 하나 있다. 내가 잘 안다고 생각한 것들 중에 상당수는 잘 아는 게 아니라 오래 쓴 것이었다. 오래 쓰면 설명할 필요가 없어지고, 설명할 필요가 없으면 설명이 안 만들어진다.

오늘 할 것

설명하기 전에 상대에게 먼저 말하게 하라. 지금 이걸 어떻게 이해하고 있는지 물어라. 그 사람이 쓰는 낱말로 설명하라.

평가하는 자리에 앉은 다음

직업인으로

평가 시즌에 나는 여섯 명의 평가서를 썼다. 한 사람당 마흔 분쯤 걸렸다. 근거를 찾아 적었고, 장면을 떠올려 적었고, 애매한 것은 안 적었다. 다 쓰고 나서 내 자기 평가를 썼다. 십오 분 걸렸다.

이 차이를 그날 저녁에 알아챘다. 네 시간과 십오 분이다. 남 여섯 명에게 네 시간을 쓰고 나에게 십오 분을 썼다. 그리고 내 평가서에는 근거가 거의 없었다. 없는 이유는 시간이 없어서가 아니었다. 나에게 대해서는 근거를 안 찾아도 답이 나왔기 때문이다. 나는 내가 어땠는지를 이미 알고 있었다.

여기서 남을 재는 눈금이 나를 재는 눈금보다 정밀해진다. 남은 밖에서 보이는 것만 있어서 그것을 모아야 하고, 나는 안에서 다 보이니까 모을 필요가 없다.

문제는 안에서 보이는 것이 밖에서 보이는 것과 다른 종류라는 데 있다. 배자이어가 2010년에 이 둘을 갈랐다. 겉으로 드러나는 성질은 남이 더 잘 보고, 속에서 도는 것은 자기가 더 잘 본다.² 평가서에 적히는 것은 대개 앞쪽인데, 나는 뒤쪽으로 나를 평가하고 있었다.

이걸 나는 **남이 쥔 눈금**이라고 부른다. 남이 나를 재는 자리에서, 그 눈금이 내 것보다 어떤 면에서는 정확하다는 사실이다.

그런데 여기서 반대쪽 이야기도 해야 한다. 스컬런과 마운트와 고프가 2000년에 남을 매긴 점수를 뜯어봤다. 매긴 사람 쪽에서 온 뭉이 매겨진 사람 쪽에서 온 뭉보다 켜다.³ 그러니까 내가 쓴 여섯 장의 평가서는 그 여섯 명보다 나에 대해 더 많이 말하고 있었다.

여기서는 안 통한다

평가받는 동안에는 자기 눈금을 유지하기가 거의 안 된다. 등급이 나오는 날이 가까워지면 나는 내가 어떻게 일했는지가 아니라 어떻게 보였는지를 생각한다. 이 절에도 해결이 없다. 나는 아직 그 시기를 통과하는 방법을 모른다.

2 [확인] Vazire, 2010, Journal of Personality and Social Psychology.

doi.org/10.1037/a0017908 (2026-09-02 확인)

3 [확인] Scullen, Mount & Goff, 2000, Journal of Applied Psychology.

doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.956 (2026-09-02 확인)

이 상자를 쓰는 게 이 부에서 제일 어려웠다. 방법이 없다고 적는 것이 책에서는 잘 안 하는 일이기 때문이다. 내가 실제로 하는 것은 하나다. 평가 시즌이 시작되기 전에 내 기록을 먼저 본다. 지난 반년 동안 적어 둔 세 줄들을 훑고, 거기서 내 평가서를 만든다.

이 순서가 중요하다. 등급을 알기 전에 만들어야 한다. 등급을 먼저 보면 그 등급을 설명하는 이야기가 만들어지고, 만들어진 이야기는 내가 반년 동안 실제로 한 일보다 훨씬 매끄럽고 훨씬 덜 쓸모 있다. 등급을 알고 나서 만들면 그 등급에 맞는 이야기가 만들어진 다. 결과를 알고 나서 앞을 고쳐 쓰는 일은 여기서도 똑같이 일어난다.

반년치 세 줄에서 나온 내 평가서는 팀장이 준 것과 두 군데가 달랐다. 하나는 내가 높게 본 것이고 하나는 낮게 본 것이었다. 그 두 군데가 이야기할 거리였다.

이 이야기는 5부에서 다시 나온다. 그때는 평가서가 없는 자리다. 나이가 들면 남이 나를 재 주는 일이 점점 줄어든다. 줄어드는 것이 편하고, 편해진 만큼 눈금이 사라진다.

오늘 할 것

등급이 나오기 전에 반년치 기록으로 자기 평가를 먼저 만들어라.
등급을 보고 나서 만들지 마라.

조직이 대신 판단해 주는 것들

직업인으로

결재를 올리면서 나는 항목 열두 개를 채웠다. 채우는 데 이십 분 걸렸고, 열두 개 중 아홉 개는 지난번 것을 그대로 복사했다. 승인이 났다. 두 달 뒤에 그 건에서 문제가 생겼다. 회의에서 누가 물었다. 그때 이 부분은 검토가 됐나요.

서류상으로는 됐다. 세 번째 항목에 그 이야기가 적혀 있었다. 그런데 그 항목을 채운 사람은 나였고, 나는 그것을 복사했다. 절차는 판단을 대신해 주지 않는다. 판단이 있었다는 표시를 만들어 줄 뿐이다. 그 둘이 겉에서 똑같이 생겼다는 것이 이 절의 이야기다.

1부에서 나온 세 번째 칸이 여기서 사라진다. 남 탓과 내 탓 사이에 조건을 적는 칸이었는데, 조직에서는 그 칸이 이미 채워져 있다. 절차라는 이름으로 채워져 있다.

채워져 있으면 아무도 그 칸을 안 본다. 그리고 절차 자체가 틀렸을 때, 그것을 발견할 사람이 조직 안에 없어진다.

절차가 나쁜 것은 아니다. 3부에서 나는 수술 전에 소리 내어 확인하는 절차 이야기를 했다. 그 절차는 사람을 살렸다. 다만 그 절차가 하는 일은 잊기 쉬운 것을 소리 내어 말하게 하는 것이었다. 채우는 것이 아니라 말하는 것이었다.

내가 채운 열두 항목은 아무도 소리 내어 말하지 않았다. 읽는 사람도 없었다. 읽는 사람이 없다는 것을 쓰는 사람이 알면, 쓰는 일은 곧 복사가 된다.

그 회의 뒤에 나는 그 서류를 바꾸자고 했다. 열두 개를 셋으로 줄이자고 했다. 반대가 많았다. 반대 이유는 대체로 같았다. 그러면 나중에 문제가 생겼을 때 검토했다는 증거가 없어진다는 것이었다. 이 문장을 나는 오래 생각했다. 그 열두 항목이 실제로 하고 있던 일이 거기 있었다. 그건 판단을 돕는 물건이 아니라 나중을 위한 증거였다. 증거를 만드는 일과 판단을 하는 일은 다르다. 둘을 같은 종이에 두면 증거 쪽이 이긴다. 증거는 감사 때 필요하고 판단은 아무도 안 물어보기 때문이다.

결국 셋으로는 못 줄였고 여덟으로 줄였다. 여덟 중에 내가 복사하는 것은 지금 넷이다. 절반이 됐다. 이 절에는 해결이 없다. 조직은 사람 하나가 못 고치고, 나는 그 조직 안에서 계속 결재를 올린다.

다만 내 쪽에서 하나 바꾼 것이 있다. 복사한 항목에는 표시를 해둔다. 나만 보는 표시다. 그 표시가 넷 이상이면 그 건은 내가 판단한 것이 아니라 통과시킨 것이다.

지난 분기에 표시가 넷 이상인 건이 열한 개였다. 그중 아홉 개는 아무 일 없이 지나갔다. 아홉 개가 무사한 것과 내가 판단한 것은 다른 이야기인데, 이 둘이 자꾸 같은 것으로 기억된다.

오늘 할 것

결재 서류에서 지난번 것을 복사한 항목에 표시하라. 표시가 넷을 넘으면 그 건을 다시 봐라.

4부에서 나온 것

일터에서는 자기가 잘하고 있는지를 자기가 못 정한다. 눈금을 조직이 쥐고 있고, 그 눈금은 몇 년에 한 번 움직인다. 그래서 여기서는 실력이 아니라 채점이 문제가 된다. 채점 없는 십이 년은 채점 없는 일 년을 열두 번 한 것이고, 채점을 못 받는 것이 그 사람 탓인 경우는 별로 없다.

바빴다는 감각은 성과의 자리를 대신 서기에 아주 좋다. 하루가 짝 찼다는 것은 사실이고, 사실이라서 더 잘 대신 선다. 그런데 되짚을 시간이 없는 사람에게 되짚기는 사치다. 이 부에서 그 자리를 하나 인정하고 지나갔다.

피드백은 삼 초가 아니라 일주일 단위로 온다. 길어지면 세 번째 선택지가 생긴다. 수궁이다. 수궁은 방어보다 편하고 아무것도 안 바꾼다. 장면을 하나 받고, 다음까지 무엇이 달라져 있으면 되는지를 한 줄로 정하면 채점이 생긴다.

방향을 정할 때는 다섯 해 뒤의 자리 대신 다섯 해 뒤의 후회를 적는다. 자리는 못 맞히고 후회는 올해 안에 손댈 수 있다. 그리고 잘 하는 일과 좋아하는 일 옆에 세 번째 칸을 둔다. 남이 계속 부탁하는 일은 내가 만든 숫자가 아니다.

남을 재는 자리에 앉으면 눈금이 두 개가 된다. 남에게 쓰는 촛촛 한 눈금과 나에게 쓰는 성긴 눈금. 남을 매긴 점수에는 매긴 사람이 더 많이 들어 있고, 그 사실이 평가서를 읽는 방식을 바꾼다.

마지막으로 조직이 있다. 절차는 판단을 대신해 주지 않고 판단이 있었다는 표시를 만든다. 그 둘은 곁에서 똑같이 생겼다.

이 장면이 험거운 지점

바로 수궁한 사람이 대개 아무것도 안 바꾼다고 적었다. 이건 내가 여러 번 본 것이지 연구가 아니다. 세어 본 적도 없고, 셀 방법도 잘 모르겠다.

한 주에 회의가 스물여섯 시간이던 동료가 열여덟 시간이 됐다고 적었다. 그 뒤에 그 사람이 실제로 덜 지쳤는지는 안 물어봤다.

평가 시즌에 자기 눈금이 사라진다고 적었는데, 나는 그 시기를 통과하는 방법을 아직 모른다. 이 부에서 답을 못 낸 자리가 거기다.

변아웃 절은 특히 조심해서 썼고, 그래도 불안하다. 나는 의사가 아니고 그 절에 나오는 것은 두 사람의 이야기뿐이다.

	모른다는 것을 모른다	모른다는 것을 안다	눈금을 댄다	눈금이 습관이다
기본기				
학생으로				
엔지니어로				
직업인으로				
사회인으로				

그림 1. 4부가 끝난 자리. 세 칸이 끝까지 갔고 한 칸이 그대로다.

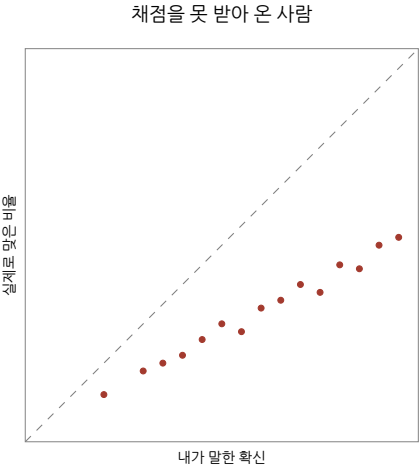


그림 2. 1부의 그림과 같은 자리에 그렸다. 점이 아래로 쏠리면 부른 숫자가 매년 높았다는 뜻이다. 이것도 모양이다.

5부

사회인으로서

되짚는 대상은 한 사람의 평생.

확인이 늦는 이유는 대조군이 없다.



이 역할의 어려움

사는 일에는 대조군이 없다. 다른 사람과 결혼했으면 어땠을지, 그 도시로 안 갔으면 어땠을지를 아무도 못 재 준다. 확인이 언제 오는지도 모르고 안 올 수도 있다. 그래서 이 자리에서는 확신이 가장 세고 근거가 가장 얇다. 여기서 틀리는 것은 사람이 어리석어서가 아니라 켈 방법이 없어서다. 이 부는 답을 주지 않는다. 무엇이 안 재지는지를 적는다.

읽고 판단할 때

기사를 읽고 화가 났을 때

사회인으로

지하철에서 화면을 내리다가 제목 하나에 손이 멈췄다. 읽고 나서 오 초쯤 뒤에 화가 났다. 화가 난 상태로 두 정거장을 갔다. 내려서 걸으면서 그 기사를 다시 떠올리려고 했는데 제목밖에 안 떠올랐다. 본문을 읽었는지 안 읽었는지가 기억이 안 났다.

확인해 보니 안 읽었다. 손가락이 화면을 밀어 올리는 데 걸린 시간과 화가 올라오는 데 걸린 시간을 나중에 재 보니, 앞의 것이 뒤의 것보다 짧았다. 손가락이 지나갔고, 눈이 제목을 지나갔고, 화가 났다. 그 사이에 본문은 없었다. 이 이야기가 내 일만은 아닌 것 같다. 가비엘코프 연구진이 2016년에 낸 것이 있다. 공유된 주소의 상당수가 한 번도 눌러지 않은 채 퍼진다.¹ 읽지 않고 훑기는 일이 드물지 않다는 뜻이다.

여기서 흔한 결론은 사람들이 제목만 읽는다는 것이다. 그 결론은 남을 향해 있어서 편하다. 나에게 대 보면 다른 것이 나온다. 내가

1 **[출발점]** Gabielkov 외, 2016, ACM SIGMETRICS 학회 논문집. doi.org/10.1145/2896377.2901462 (2026-09-02 확인)

화가 난 것은 제목 때문이 아니었다. 제목이 내 안에 이미 있던 어떤 이야기와 맞아떨어졌기 때문이다. 그 이야기는 그 기사보다 훨씬 오래된 것이었다.

그러니까 그 제목이 한 일은 정보를 준 것이 아니라 이미 있던 것을 불러낸 것이다. 부르는 데는 세 낱말이면 충분하고, 그래서 본문이 필요 없었다.

이걸 알고 나서 나는 규칙을 하나 만들었다. 화가 나면 그 자리에서 아무것도 안 한다. 공유도 안 하고 댓글도 안 쓴다. 대신 두 가지를 확인한다. 본문을 읽었는가. 그 기사가 실제로 무엇을 말하고 있는가.

두 번째가 어렵다. 본문을 읽고 나면 대개 제목보다 훨씬 미미하기 때문이다. 미미한 것을 읽고 나면 화가 좀 식는다. 식는 것이 아쉬울 때가 있다. 아쉽다는 감각이 이 절에서 제일 중요하다. 나는 화가 난 상태를 좋아한다. 화가 나면 내가 무언가를 알고 있다는 느낌이 들기 때문이다.

그 느낌은 앞에서 여러 번 나온 것과 같은 집안이다. 매끄러움, 익숙함, 빨리 떠오름. 그리고 지금은 화. 넷 다 힘이 안 들고 넷 다 근거가 아니다.

지난 석 달 동안 나는 화가 난 다음에 본문을 확인한 횟수를 세어 봤다. 열아홉 번 중 열한 번이었다. 열한 번 중 여섯 번은 읽고 나서 화가 줄었고, 두 번은 늘었다.

늘어난 두 번이 중요했다. 그 둘은 읽고 나서도 화가 나는 것이었으니, 그건 근거가 있는 화다. 나머지와 다르게 다뤄야 한다.

지금도 나는 지하철에서 제목만 읽는다. 그건 안 바뀌었다. 바뀐 것은 제목만 읽은 상태에서 남에게 그 이야기를 안 한다는 것이다. 그것만으로도 두 달에 한 번쯤 창피할 일이 줄었다.

오늘 할 것

화가 나면 그 자리에서 아무것도 하지 마라. 공유도 댓글도 미뤄라. 본문을 읽었는지부터 확인하라.

내 의견이 언제 생겼는지 기억나는가

사회인으로

저녁 자리에서 누가 나에게 물었다. 그 주제에 대해 어떻게 생각하느냐고. 나는 바로 답했다. 답이 아주 매끄럽게 나왔고, 세 문장이었고, 나는 그 세 문장을 전에도 여러 번 말한 적이 있었다.

그 사람이 왜 그렇게 생각하는지 다시 물었다. 나는 이유를 댔다. 이유도 매끄럽게 나왔다.

집에 오는 길에 나는 그 이유가 어디서 왔는지 떠올려 보려고 했다. 안 떠올랐다. 어떤 글을 읽었는지, 누구에게 들었는지, 아니면 내가 겪은 것인지. 하나도 안 나왔다.

1부에서 확신의 재료 이야기를 했다. 그때 회의에서 삼백이라고 말했다가 백팔십인 것을 알게 된 일을 적었다. 숫자는 그래도 찾아볼 데가 있었다. 의견은 찾아볼 데가 없다.

어디서 들었는지를 잊은 뒤에도 내용은 남는다. 쿼칼레와 알바라신이 2004년에 모은 결과를 보면 시간이 지나면서 출처의 무게가 떨어진다.² 그러니까 출처를 잊는 것은 실수가 아니라 기본값이다.

기본값이라는 것이 이 절에서 중요하다. 나는 오랫동안 출처를 잊은 것을 내 기억력 문제로 봤다. 아니었다. 내용과 출처는 따로 저장되고 출처 쪽이 먼저 흐려진다.

그리고 출처가 흐려진 의견은 더 단단해진다. 출처가 있으면 그 출처를 의심할 수 있는데, 출처가 없으면 의심할 대상 자체가 없다. 그냥 내 생각이 된다.

내가 지금 하는 것은 단순하다. 어떤 주제에 대해 의견을 말할 때, 그 의견이 언제쯤 생겼는지 한 줄을 적어 둔다. 정확할 필요는 없다. 몇 년쯤인지, 무슨 일이 있던 무렵인지면 된다.

적어 보면 재미있는 것이 나온다. 내 의견 중 상당수가 특정한 시기에 몰려 있다. 나는 그 시기에 어떤 사람들과 자주 만났고 어떤 종류의 글을 읽었다.

몰려 있다는 것 자체가 정보다. 스무 해 동안 골고루 만들어진 의견이 아니라 이삼 년 사이에 만들어진 것이 대부분이라면, 그 이삼 년의 조건이 내 의견의 조건이다.

이걸 알고 나서 내가 의견을 바꾼 적은 없다. 이 절에 그런 절말은 안 나온다. 달라진 것은 말투다. 예전에는 그렇다고 말했고 지금은 나는 그렇게 보는 편이라고 말한다.

2 [확인] Kumkale & Albarracín, 2004, Psychological Bulletin. doi.org/10.1037/0033-2909.130.1.143 (2026-09-02 확인)

이 차이가 별것 아닌 것 같지만, 듣는 사람 쪽에서는 다르다. 앞의 것은 반박해야 하고 뒤의 것은 물어보면 된다.

저녁 자리의 그 사람과는 그 뒤에 한 번 더 만났다. 같은 주제가 나왔고 이번에는 내가 먼저 물었다. 그거 언제부터 그렇게 생각하셨어요. 그 사람도 모르겠다고 했다.

오늘 할 것

오늘 말한 의견 하나를 골라 언제 생겼는지 한 줄로 적어라. 안 떠오르면 안 떠오른다고 적어라.

같은 편의 주장만 잘 이해되는 이유

사회인으로

어떤 사람이 나에게 두 편의 글을 보여 줬다. 하나는 내 생각과 같은 쪽이었고 하나는 반대쪽이었다. 둘 다 비슷한 길이였고 둘 다 잘 쓰여 있었다. 같은 쪽 글은 오 분 만에 읽었다. 반대쪽 글은 십오 분이 걸렸고 두 번 다시 읽었다.

읽는 데 걸린 시간의 차이를 나는 처음에 글의 질로 읽었다. 반대쪽 글이 논리가 엉성해서 안 읽힌다고 생각했다. 오 분이면 읽히는 글과 십오 분 걸리는 글이 있으면 뒤의 것이 못 쓴 글이라고 보는 편이 자연스러웠고, 그 자연스러움이 그날 내가 한 유일한 판단이었다.

그런데 같은 쪽 글도 다시 읽어 보니 논리가 엉성했다. 다만 나는 그 엉성함을 안 봤다. 안 봐도 됐기 때문이다. 결론을 이미 알고 있으니 중간을 건너뛸 수 있었다.

여기가 1부의 자리와 같다. 매끄럽게 읽히는 것은 내가 잘 아는 것이 아니라 내가 확인을 안 한 것이다.

로드와 로스와 레퍼가 1979년에 낸 오래된 결과가 있다. 같은 자료를 읽고도 원래 생각이 서로 반대인 두 무리가 각자 자기 쪽으로 더 갔다.³ 다만 뒤에 다시 해 본 연구들에서는 그 갈라짐이 잘 안 나왔다. 우드와 포터가 2018년에 낸 결과를 보면, 사실을 바로잡아 주면 대체로 조금씩 고쳤고 거꾸로 가는 일은 드물었다.⁴

그러니까 사람들이 반대 정보를 만나면 더 완고해진다는 이야기는 지금 갈려 있다. 나는 이 책에서 그 이야기를 근거로 안 쓴다. 내가 쓸 수 있는 것은 훨씬 작은 것이다. 반대쪽 주장을 요약해 보면 그것이 요약되는지 아닌지가 드러난다.

어떤 제도가 어떻게 굴러가는지 단계별로 설명하게 하면 그 뒤에 의견의 세기가 줄었다는 결과를 1부에서 적었다.⁵ 요약도 같은 방향의 일이다. 이해했는지를 채는 도구다.

3 **[출발점]** Lord, Ross & Lepper, 1979, Journal of Personality and Social Psychology. doi.org/10.1037/0022-3514.37.11.2098 (2026-09-02 확인)

4 **[출발점]** Wood & Porter, 2018, Political Behavior. doi.org/10.1007/s11109-018-9443-y (2026-09-02 확인)

5 **[출발점]** Fernbach 외, 2013, Psychological Science. doi.org/10.1177/0956797612464058 (2026-09-02 확인)

그래서 나는 반대쪽 주장을 세 문장으로 적어 보는 것을 해 봤다. 처음 열 번 중에 세 문장이 나온 것은 셋이었다.

나머지 일곱에서 나온 것은 세 문장이 아니라 반박이었다. 요약하려고 앉았는데 손이 반박을 쓰고 있었다. 그 일곱 번은 내가 그 주장을 이해 못 하고 있었다는 뜻이다.

여기서 조심할 것이 하나 있다. 요약이 된다고 해서 그 주장이 맞는 것은 아니다. 요약은 이해를 재지 옳음을 재지 않는다. 나는 요약이 잘된 주장에 반대한 적도 여러 번 있다.

다만 반대의 종류가 달라진다. 이해 못 한 채로 하는 반대와 이해하고 나서 하는 반대는 다른 물건이다. 앞의 것은 오래가고 뒤의 것은 가끔 바뀐다. 세 문장이 안 나오는 주제는 지금도 있다. 그런 주제에서 나는 요즘 말을 덜 한다. 말을 덜 하는 것이 좋은 일인지는 잘 모르겠다.

오늘 할 것

반대쪽 주장을 세 문장으로 요약해 보라. 손이 반박을 쓰고 있으면 멈추고 다시 읽어라.

숫자가 나오면 마음이 놓이는 습관

사회인으로

어떤 사람이 나에게 자료를 보여 주면서 설명했다. 설명 중간에 육십칠 퍼센트라는 숫자가 나왔다. 그 숫자가 나온 뒤로 나는 나머지

설명을 훨씬 편하게 들었다. 집에 와서 그 자료를 다시 봤다. 육십칠이 무엇의 육십칠인지가 안 적혀 있었다.

숫자가 하는 일은 두 가지다. 무언가를 재는 일과, 재고 있다는 표시를 하는 일. 두 번째 일이 첫 번째보다 훨씬 쉽고 훨씬 잘 통한다.

와이스버그 연구진이 2008년에 켜진 것이 있다. 설명에 뇌 이야기를 덧붙이면 그 설명이 더 그럴듯하게 읽힌다. 덧붙인 말이 설명에 아무것도 안 더해도 그렇다.⁶ 페르난데스두케 연구진이 2015년에 다시 해 봤을 때도 같은 방향이 나왔다.⁷

퍼센트도 같은 자리에 있다. 소수점이 붙어 있으면 더 그렇다. 육십칠보다 육십칠점삼이 더 믿음직하게 읽힌다. 소수점 한 자리가 하는 일은 정확도를 늘리는 것이 아니라 정확해 보이게 하는 것이다.

이건 이 책 자체에 대한 이야기이기도 하다. 나는 지금까지 여러 곳에서 숫자를 적었다. 열아홉 번 중 아홉 번, 열넷 중 셋, 백열두 개 중 예순여덟 개. 그 숫자들은 다 내가 센 것이다. 세는 기준은 내가 정했고 아무도 검증 안 했다. 그런데 숫자로 적혀 있으니 문장보다 세게 읽힌다.

이걸 여기서 적는 이유는, 이 절이 이 책의 방법을 겨누고 있기 때문이다. 겨누는 것을 안 적으면 그건 남에게만 적용되는 규칙이 된

6 **[확인]** Weisberg 외, 2008, Journal of Cognitive Neuroscience. doi.org/10.1162/jocn.2008.20040 (2026-09-02 확인)

7 **[확인]** Fernandez-Duque 외, 2015, Journal of Cognitive Neuroscience. doi.org/10.1162/jocn_a_00750 (2026-09-02 확인)

다. 내가 숫자를 만났을 때 하는 것은 세 가지다. 무엇의 몇 퍼센트인지 묻는다. 분모가 몇인지 묻는다. 그리고 누가 썼는지 묻는다.

세 번째가 제일 잘 잊힌다. 문장에는 쓴 사람의 말투가 묻어 있어서 누가 썼는지가 어느 정도 보이는데, 숫자에는 그런 것이 하나도 안 묻어서 누가 어떤 기준으로 썼는지가 통째로 사라진다. 그래서 숫자는 누가 썼는지가 안 적혀 있어도 그냥 숫자로 보인다.

지난해에 나는 회의에서 나온 숫자 중 분모를 물어본 횟수를 세어 봤다. 열여섯 번 중 다섯 번이었다. 다섯 번 중 세 번은 분모가 없었다. 없는 것을 나눠서 나온 숫자였다.

세 번 중 두 번은 그 자리에서 아무 일도 안 일어났다. 다들 그냥 넘어갔다. 숫자에 분모가 없다는 지적은 회의에서 인기가 없다. 한 번은 달랐다. 그 숫자로 결정이 날 뻔한 자리였고, 분모를 묻고 나서 결정이 두 주 미뤄졌다. 두 주 뒤에 다른 결정이 났다.

열여섯 번 중 한 번. 이 비율을 적으면서 나는 방금 이 절에서 지적한 일을 하고 있다. 열여섯이라는 분모를 내가 정했고, 무엇을 한 번으로 셀지도 내가 정했다.

오늘 할 것

숫자를 만나면 세 가지를 물어라. 무엇의 몇 퍼센트인가. 분모가 몇인가. 누가 세었나.

믿기 전에 묻는 세 가지

사회인으로

어떤 사람이 나에게 이야기를 하나 해 줬다. 이야기가 좋았다. 좋아서 나는 그 자리에서 믿었고, 그 후에 다른 사람 셋에게 옮겼다. 한 달 뒤에 그 이야기가 틀렸다는 것을 알았다. 옮긴 셋에게 다시 가서 정정하지는 않았다. 그게 이 절을 쓰게 만든 자리다.

옮기기 전에 무엇을 했어야 했나. 그 자리에서 삼십 분을 들여 확인할 수는 없었다. 대화 중이었고 다음 이야기가 이어지고 있었다. 그때 나에게 있었던 것은 삼십 초쯤이고, 삼십 초로 되는 것을 찾아야 했다. 이 절은 그 삼십 초짜리 물건이다.

믿기 전에 묻는 것

누가 세었나	
분모가 무엇인가	
반대편은 뭐라고 하나	

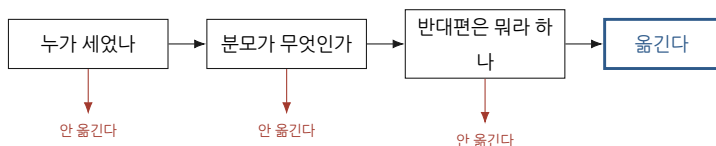


그림 1. 셋 중 하나에서 걸리면 옮기지 않는다. 안 믿는 것과는 다르다.

첫 칸은 앞에서 나온 이야기다. 숫자는 누가 썼는지가 안 적혀 있어도 숫자로 보인다. 사람 이름이 안 나오는 주장은 대개 아무도 안 센 것이다.

두 번째 칸은 분모다. 절반이 그렇다는 말에서 절반의 아래가 무엇 인지를 묻는다. 스무 명 중 열이면 그건 스무 명 이야기다. 분모가 안 적힌 비율은 대개 분모가 작아서 안 적혔다. 크면 적었을 것이다.

세 번째 칸이 제일 오래 걸린다. 반대편이 뭐라고 하는지를 한 문장으로 적어야 한다. 안 나오면 그건 내가 아직 그 이야기를 모른다는 뜻이다. 앞에서 반대쪽 주장을 세 문장으로 요약해 보는 이야기를 했는데, 여기서는 한 문장이면 된다. 한 문장도 안 나오는 경우가 절반이 넘는다.

지난달에 어떤 기사를 옮기려다가 이 종이를 찼다. 채운 것은 이랬다.

누가 세었나	어느 기관. 기관 이름은 나왔고 방법은 안 나왔다
분모가 무엇인가	모르겠다. 기사에 안 적혀 있다
반대편은 뭐라고 하나	반대편 이야기를 못 찾았다

세 칸이 다 비었다. 이럴 때 내가 하는 것은 안 옮기는 것이다. 안 믿는 것이 아니라 안 옮긴다. 이 둘은 다르다. 믿는 것은 내 안에서 끝나고 옮기는 것은 밖으로 나간다.

이 구분이 이 양식의 값이다. 세 칸을 채우는 데 삼십 초가 들고, 못 채웠을 때 하는 일은 아무것도 안 하는 것이다. 아무것도 안 하는 데는 시간이 안 든다.

여기서는 안 통한다

세 칸을 다 제대로 채우려면 삼십 초가 아니라 삼십 분이 든다. 분 모를 찾으려면 원 자료를 열어야 하고 반대편을 찾으려면 검색을 해야 한다. 하루에 그렇게 할 수 있는 것은 두세 개다. 나머지 수십 개에 대해서는 나도 그냥 지나간다.

그래서 나는 이 양식을 옮기려는 것에만 쓴다. 읽는 것 전부다 대지 않는다. 옮기는 것은 하루에 두세 개고, 그 두세 개가 남에게 가는 것이기 때문이다. 지난 석 달 동안 이 종이를 스물두 번 폈다. 세 칸이 다 찬 것은 다섯이었다. 다섯만 옮겼다. 그전에는 한 달에 스무 개쯤 옮겼으니 사분의 일로 줄었다.

줄어든 것이 좋은 일인지는 모르겠다. 내가 안 옮긴 열일곱 개 중에 맞는 것도 있었을 것이고, 그중 하나는 누군가에게 쓸모가 있었을 지도 모른다. 다만 옮겨 놓고 한 달 뒤에 정정하러 다니는 일은 그 뒤로 없었다.

오늘 할 것

남에게 옮기기 전에 세 칸을 채워라. 하나라도 비면 옮기지 마라. 믿는 것과 옮기는 것을 가르라.

살면서

돈 쓸 때의 나와 계획할 때의 나

사회인으로

일요일 저녁에 나는 다음 달 예산을 짰다. 항목을 나누고 숫자를 적었고, 다 적고 나서 여유가 있다고 생각했다. 그 여유는 십칠만 원이었다. 다음 달 말에 계좌를 보니 마이너스였다. 차이는 사십일만 원이었다.

이 일이 여덟 달 연속으로 일어났다. 여덟 번 다 나는 계획할 때 여유가 있다고 생각했다. 여덟 번 다 아니었다. 계획을 짜는 나와 돈을 쓰는 나는 다른 사람이다. 계획을 짤 때 나는 조용한 방에 앉아 있고 배가 안 고프고 급한 일이 없다. 돈을 쓸 때는 대개 그 반대다.

여기까지는 흔한 이야기다. 이 절이 하려는 것은 그 둘을 화해시키는 방법이 아니라 그 둘 사이에 눈금을 하나 넣는 일이다. 두 사람이 서로를 모른다면, 적어도 한쪽이 다른 쪽에게 쪽지를 남길 수는 있다.

쓰기 전에 적는 칸

얼마 쓸 것 같은가	
실제로 얼마 썼나	
차이가 어디서 났나	

칸은 셋이고 쓰는 시점이 서로 다르다. 첫 칸은 쓰기 전에 적고, 두 번째는 쓰고 나서 적고, 세 번째는 그 주 마지막에 적는다. 시점이 다른 것이 이 양식의 전부다. 세 칸을 한자리에서 다 채우면 그건 그냥 가계부가 된다. 지난주에 내가 적은 것은 이랬다.

얼마 쓸 것 같은가	이번 주 장보기 십만 원
실제로 얼마 썼나	십육만 원
차이가 어디서 났나	두 번 더 갔다. 한 번에 다 안 사서

세 번째 칸이 매번 비슷하게 나왔다. 여섯 주 중 넷이 같은 이유였고, 그 이유는 내가 한 번에 살 것을 정해 두지 않고 장을 본다는 것이었다.

이걸 알기 전에 나는 내가 충동적으로 쓴다고 생각했다. 세어 보니 아니었다. 한 번에 크게 쓴 것이 아니라 여러 번 나눠서 갔다. 여러 번 나눠 가면 매번 작아 보이고, 작아 보이는 것은 기억에 안 남는다.

1부에서 예측을 적어 두는 이야기를 했다. 여기서도 똑같다. 예측을 안 적으면 결과만 남고, 결과만 있으면 그 결과에 맞는 설명이

사후에 만들어진다. 이번 달에 이런저런 일이 있어서 그랬다는 설명이 매달 새로 만들어졌다.

여기서는 안 통한다

쓸 돈이 빠듯한 달에는 이 양식이 도움이 안 된다. 첫 칸과 두 번째 칸의 차이가 내 습관에서 안 오고 그달의 사정에서 오기 때문이다. 그때는 세 번째 칸에 적을 것이 없다. 나는 그런 달에 이 종이를 안 쓴다.

여덟 달치 기록을 놓고 보면 평균 차이가 삼십사만 원이었다. 이 숫자를 알고 나서 나는 예산을 다르게 짠다. 여유가 십칠만 원이면 그건 여유가 아니다. 정확히 삼십사만 원을 빼지는 않는다. 그냥 여유가 삼십만 원 아래면 여유가 없는 것으로 친다. 눈금은 정확할 필요가 없다.

여덟 달 동안 나는 이 습관을 못 고쳤다. 고친 것은 예산 쪽이다. 나를 못 고칠 때는 나를 채는 자를 고치면 된다는 것을 나는 돈에서 배웠다.

오늘 할 것

이번 주에 쓸 돈을 쓰기 전에 적어라. 주말에 실제 금액을 옆에 적고 차이가 어디서 났는지 한 줄 쓰라.

관계에서 내가 반복하는 문장

사회인으로

말다툼이 있었고 내용은 설거지였다. 그전 달에는 약속 시간이었고 그 전에는 돈이었다. 내용은 매번 달랐다. 그런데 어느 날 내가 한 말이 익숙하게 들렸다. 나는 왜 항상 나만, 으로 시작하는 문장이었다.

그 문장을 그날 저녁에 적어 봤다. 적고 나서 지난 몇 번의 다툼을 떠올려 보니, 같은 문장이 매번 나왔다. 내용은 설거지였다가 시간이었다가 돈이었는데, 내 문장은 하나였다.

싸움의 내용은 매번 다르고 문장은 매번 같다. 이걸 알고 나서 나는 내용 쪽을 그만 봤다.

내용을 보면 매번 새로운 문제처럼 보인다. 이번에는 설거지를 누가 언제 하느냐의 문제이고 지난번에는 약속 시간을 어떻게 잡느냐의 문제여서, 각각에 맞는 규칙을 하나씩 만들면 될 것 같아 보인다. 집에는 그렇게 만들어진 규칙이 여럿 있었고 대부분 두 주를 못 갔다.

문장 쪽을 보면 다르다. 문장이 하나면 다뤄야 할 것도 하나다.

내 문장이 무슨 뜻인지는 오래 걸려서 알았다. 나만이라는 말은 양의 문제가 아니었다. 안 보인다는 뜻이었다. 내가 한 것이 안 보인다는 감각이 설거지에도 시간에도 돈에도 똑같이 붙었다.

이걸 알아낸 방법은 이 책의 다른 자리와 같다. 적어 두고 세어 봤다. 반년 동안 다툼이 있을 때마다 내가 한 문장을 한 줄 적었다. 열한 번 적혔고 그중 여덟이 같은 모양이었다.

여덟이라는 숫자를 보기 전에 나는 내가 다양한 이유로 화를 낸다고 생각했다.

여기서 조심할 것이 있다. 상대의 문장은 안 적었다. 적을 수도 없고 적어서도 안 된다. 내 문장만 적는 것이 이 방법의 조건이다. 상대의 문장을 적기 시작하면 그건 기록이 아니라 증거 수집이 된다.

그리고 이 방법은 다툼을 줄여 주지 않았다. 지난 반년에도 다툼은 있었다. 달라진 것은 다툼 중간에 내가 그 문장을 알아챈다는 것이다. 알아챈다고 안 나오는 것은 아니다. 나오고 나서 안다.

나오고 나서 아는 것과 모르는 것 사이에는 그래도 차이가 있다. 나온 뒤에 한 문장을 더 붙일 수 있게 된다. 지금 내가 하는 말은 설거지 이야기가 아닌 것 같다고.

이 문장을 처음 말했을 때 상대가 좀 어리둥절해했다. 두 번째부터는 그 말이 나오면 다툼이 다른 방향으로 갔다. 이 절에는 결말이 없다. 여전히 같은 문장이 나오고, 여전히 나는 그것을 나온 뒤에 안다. 열한 번을 세어 본 것이 지금까지 한 일의 전부다.

오늘 할 것

다툼이 있을 때마다 자기가 한 문장을 한 줄 적어라. 상대의 문장은 적지 마라. 반년 뒤에 세어 보라.

나이가 들수록 확신이 늘어나는 현상

사회인으로

마흔이 넘고 나서 나는 말이 빨라졌다. 누가 무슨 이야기를 꺼내면 두 문장 듣고 답이 떠오른다. 떠오르는 속도가 빨라진 것을 나는 한 동안 실력으로 입었다.

작년 봄에 조카가 진로 이야기를 꺼냈다. 나는 삼 분쯤 듣고 답을 했다. 답을 하면서 스스로 꽤 괜찮은 조언이라고 생각했다. 조카는 고맙다고 했고 그 뒤로 그 이야기를 다시 안 꺼냈다.

그날 저녁에 내가 무슨 말을 했는지 적어 봤다. 적어 놓고 보니 열 해 전에 다른 사람에게 했던 말과 거의 같았다. 그때 그 사람이 어떻게 됐는지는 모른다. 한 번도 확인한 적이 없다.

여기가 문제였다. 나는 같은 조언을 열 해 동안 여러 번 했고, 그 조언이 어떻게 됐는지는 한 번도 안 봤다. 그러면 그건 열 번의 경험 이 아니다. 채점 안 된 답안지 열 장이다.

카너먼과 클라인이 2009년에 이 조건을 두 가지로 정리했다. 규칙 이 어느 정도 일정한 자리여야 하고, 내가 맞았는지가 그리 늦지 않게 와야 한다. 둘 중 하나가 없으면 시간이 아무리 쑥여도 잘 늘지 않는다.¹

내가 잘하는 일 쪽에서는 이 조건이 대체로 맞는다. 만든 것이 돌아가거나 안 돌아가고, 몇 달 안에 답이 온다. 그래서 그쪽에서는 연차가 어느 정도 실력이 된다.

1 **[출발점]** Kahneman & Klein, 2009, American Psychologist. doi.org/10.1037/a0016755 (2026-09-02 확인)

사람 사는 이야기는 다르다. 조카가 그 진로로 갔을 때 잘됐는지 아닌지는 십 년쯤 지나야 알고, 십 년 뒤에는 다른 것이 백 가지 끼어 있어서 내 조언 때문인지 알 수 없다. 대조군이 없다. 조카가 둘이어서 하나에게만 조언하고 나머지는 놔둘 수도 없는 노릇이다.

그런데 확신은 여기서 가장 세다. 답이 안 오는 자리일수록 반박도 안 오기 때문이다. 반박이 안 오면 틀린 적이 없는 것처럼 느껴진다. 틀린 적이 없다고 느끼면 다음번에 더 세게 말한다.

나는 이걸 남에게서 먼저 봤다. 앞에서 남을 평가하는 자리에 앉았을 때 눈금이 어떻게 되는지를 적었는데「평가하는 자리에 앉은 다음」, 그때 내가 발견한 것은 남을 재는 눈금이 나를 재는 눈금보다 훨씬 촘촘하다는 것이었다. 나이가 드니 그 차이가 더 벌어졌다.

한동안은 이걸 겸손 문제로 봤다. 좀 더 조심하면 되겠다고 생각했다. 그런데 조심은 지속이 안 된다. 조심하려면 매번 기억해야 하고, 매번 기억하는 일은 두 주쯤 간다.

그래서 다른 것을 했다. 조언을 할 때 낱짜를 적는다. 무슨 말을 했는지 한 줄, 그 말이 맞으려면 무엇이 참이어야 하는지 한 줄. 두 줄이다. 반년 뒤에 그 두 줄을 다시 본다.

반년이 지나서 다시 본 첫 열 개 중에 확인할 수 있었던 것은 셋이었다. 셋 중 둘은 내가 틀렸다. 나머지 일곱은 지금도 모른다. 모르는 것이 일곱이라는 사실이 나에게는 제일 큰 정보였다.

이 방법이 내 확신을 줄여 주지는 않았다. 나는 지금도 두 문장 듣고 답이 떠오른다. 달라진 것은 떠오른 답을 입 밖에 낼 때 붙이는 말이다. 예전에는 이렇게 하면 된다고 했고, 지금은 내가 본 몇 개

에서는 이랬다고 한다. 두 문장의 길이 차이만큼이 지난 삼 년 동안 늘어난 전부다.

나이가 들면 표본이 는다. 그건 맞다. 다만 표본이 늘어난 것과 표본을 세어 본 것은 다른 일이고, 나는 세어 보기 전에 이미 말이 빨라져 있었다.

조카에게는 아직 다시 말을 못 걸었다. 무슨 말을 해야 할지 모르겠어서다. 이 문단을 쓰는 지금도 모르겠다.

오늘 할 것

조언을 할 때 날짜와 함께 두 줄을 적어라. 무슨 말을 했는지, 그 말이 맞으려면 무엇이 참이어야 하는지.

건강과 몸에 대해 아는 것

사회인으로

허리가 아팠고 나는 그것을 두 달쯤 검색했다. 두 달 뒤에 나는 그 증상에 대해 꽤 많이 알게 됐다. 이름도 알았고 원인도 몇 가지 알았고 어떤 운동이 좋다는 것도 알았다.

병원에 갔더니 의사가 두 가지를 물었다. 언제부터 아픈지, 그리고 어떤 자세에서 아픈지. 두 번째 질문에 나는 답을 못 했다. 두 달 동안 검색을 했는데 내가 언제 아픈지는 안 세어 봤다.

그날 이후로 나는 한 주 동안 아픈 순간을 적었다. 열넉 번이었고 그중 아홉 번이 같은 자세였다. 그 아홉 번은 검색으로는 절대 안 나오는 정보였다. 검색으로 알게 된 것과 겪어서 알게 된 것은 종류

가 다르다. 앞의 것은 일반이고 뒤의 것은 나다. 그리고 나에게 필요한 것은 대개 뒤의 것이다.

그런데 앞의 것이 훨씬 쉽게 늘어난다. 두 달 동안 검색하면 아는 것이 잔뜩 늘고, 두 달 동안 몸을 세면 숫자가 열넷 나온다. 늘어난 속도가 다르니 사람은 앞의 것을 고른다. 두 달 동안 검색해서 알게 된 것을 늘어놓으면 문단 하나가 나오고, 두 달 동안 몸을 세어서 알게 된 것을 늘어놓으면 숫자 하나가 나오는데, 어느 쪽이 더 아는 것처럼 보이는지는 뻔하다. 그리고 앞의 것을 많이 아는 상태를, 내 몸을 아는 것으로 읽는다.

여기서는 안 통한다

세어 보는 것으로 안 되는 일이 있다. 아픈 것을 열넉 번 적어도 그것이 무엇인지는 안 나온다. 그건 의사가 하는 일이고, 이 책이 하는 이야기가 아니다. 나는 세는 일을 병원에 가는 대신 한 적이 있고, 그건 나쁜 선택이었다.

이 상자를 쓴 이유는 이 절이 위험하기 때문이다. 스스로 재는 이야기를 오래 하다 보면 스스로 판단하는 이야기로 미끄러지기 쉽다. 그 둘은 다른 것이다. 내가 적은 열넉 번은 진단이 아니었다. 그건 의사에게 가져갈 자료였다. 그 자료를 가져갔더니 진료 시간이 짧아졌고, 물어보는 질문이 달라졌다.

나이가 들면서 알게 된 것이 하나 있다. 몸에 대해서는 확인이 아주 늦게 온다. 지금 하는 것이 십 년 뒤에 어떻게 되는지를 아무도 안 알려 준다. 대조군이 없다. 다른 삶을 살아 본 내가 없기 때문이다.

그래서 이 자리에서는 남의 이야기가 세게 들린다. 누가 무엇을 해서 좋아졌다는 이야기. 그 이야기에는 대조군이 없는데, 없다는 것이 안 보인다.

내가 지금 하는 것은 작다. 한 달에 한 번, 몸에 대해 내가 새로 믿게 된 것이 있으면 그것을 어디서 들었는지 적는다. 지난 반년에 여섯 개였고, 여섯 개 중 넷은 출처가 사람이었다.

넷 중 셋은 그 사람에게 통한 이야기였다. 나에게 통할지는 아무도 모른다. 나는 그걸 모른다고 적어 두고 그중 하나만 해 봤다.

오늘 할 것

아픈 순간을 한 주 동안 적어라. 검색은 그다음에 하라. 그 종이를 병원에 가져가라.

내가 나를 설명할 때 쓰는 이야기

사회인으로

처음 만난 자리에서 나는 나를 소개했다. 이 분쯤 걸렸고 세 가지를 말했다. 무슨 일을 하는지, 어쩌다 그 일을 하게 됐는지, 그리고 요즘 무엇에 관심이 있는지.

말하고 나서 이상한 기분이 들었다. 문장이 너무 매끄러웠다. 한 번도 안 막혔다. 집에 와서 세어 봤다. 그 세 가지 중 두 번째, 어쩌다 그 일을 하게 됐는지에 대한 이야기는 십 년째 같은 문장이었다. 낱말까지 같았다.

십 년 전에 그 이야기를 처음 만들었을 때, 그건 기억에서 나온 것이었다. 지금은 기억에서 안 나온다. 그 이야기에서 나온다. 이걸 **자기 설명의 대본**이라고 불러 보자. 여러 번 말해서 굳어진, 나에게 대한 이야기다.

대본이 나쁜 것은 아니다. 대본이 있으면 소개가 이 분에 끝나고, 상대도 편하다. 매번 새로 만들면 그건 그것대로 이상하다.

문제는 대본이 기억을 대신한다는 데 있다. 그 이야기를 여러 번 말하는 동안, 실제 있었던 일 중에 그 이야기에 안 맞는 것들이 조금씩 빠진다. 빠진 것은 안 빠졌는지도 모른다.

1부에서 확신의 재료 이야기를 했다. 여러 번 봤다는 것, 빨리 떠오른다는 것, 매끄럽다는 것. 자기 설명은 그 셋이 다 갖춰진 이야기다. 그래서 내가 나에게 대해 가장 확신하는 부분이 가장 덜 검증된 부분이 된다.

내가 해 본 것은 하나다. 그 대본을 안 쓰고 소개해 보는 것. 두 번 해 봤는데 두 번 다 어색했고 한 번은 말이 꼬였다.

꼬인 자리가 정보였다. 대본에서는 하나로 이어져 있던 것이, 대본을 안 쓰니까 두 개의 다른 일이 됐다. 사실 나는 그 일을 두 번에 걸쳐 시작했다. 대본에서는 한 번이었다.

왜 한 번으로 줄었는지는 짐작이 간다. 한 번짜리 이야기가 더 깔끔하기 때문이다. 이야기는 깔끔해지려고 하고, 그 힘은 내가 안 밀어도 저절로 작동한다. 지금 내가 하는 것은 대본을 버리는 것이 아니다. 일 년에 한 번 그 대본을 종이에 적어 보는 것이다. 적어 놓고 작년 것과 견준다.

세 번 해 봤다. 첫해와 둘째 해는 거의 같았다. 셋째 해에 한 문장이 바뀌어 있었다. 언제 바뀌었는지는 모르겠다. 그 한 문장이 바뀐 것이 좋은 일인지도 모르겠다. 다만 십 년 동안 안 바뀌던 것이 바뀌었다는 사실은 남는다.

이 대본은 마지막 장에서 한 번 더 나온다. 그때는 열아홉 살 겨울의 그 밤이 이 대본 안에 어떻게 들어가 있는지를 본다.

오늘 할 것

일 년에 한 번 자기소개를 종이에 적어라. 작년 것과 나란히 놓고 무엇이 바뀌었는지 표시하라.

5부에서 나온 것

사는 일에는 대조군이 없다. 다른 선택을 한 내가 없으니 무엇이 맞았는지 짚 방법이 없고, 짚 방법이 없으면 반박도 안 온다. 반박이 안 오면 틀린 적이 없는 것처럼 느껴진다. 이 부에서 확신이 가장 세고 근거가 가장 얇은 이유가 거기 있다.

읽고 판단하는 자리에서 사람을 움직이는 것은 정보가 아니라 이미 안에 있던 이야기다. 제목 세 낱말이면 그것을 부르기에 충분하고, 그래서 본문이 필요 없어진다. 화가 난 상태는 무언가를 알고 있다는 느낌을 주는데, 그 느낌은 매끄러움이나 익숙함과 같은 집안이다.

출처는 내용보다 먼저 흐려진다. 그래서 출처를 잊은 의견이 가장 단단하다. 의심할 대상이 없어지기 때문이다. 숫자도 같은 일을 한다. 숫자는 재는 일과 재고 있다는 표시를 하는 일을 동시에 하고, 두 번째가 훨씬 잘 통한다.

반대쪽 주장은 요약해 보면 같린다. 요약이 되면 이해한 것이고, 손이 반박을 쓰고 있으면 아직 아니다. 다만 요약이 된다고 그 주장이 맞는 것은 아니다. 요약은 이해를 재지 옳음을 재지 않는다. 사는 자리에서 쓸 수 있는 눈금은 셋이다. 예측을 적어 두고 나중 에 견주는 것. 반복되는 내 문장을 세는 것. 그리고 일 년에 한 번 내가 나를 설명하는 방식을 종이에 적어 두는 것. 셋 다 나를 안 고 친다. 나를 재는 자를 고친다.

이 장면이 험거운 지점

이 부에는 각주가 여덟 개뿐이고, 그중 절반은 읽고 판단하는 자리에 몰려 있다. 사는 자리에는 각주가 하나도 없다. 없는 것이 정직한 것이지만, 그만큼 이 부의 뒷부분은 전부 내 이야기다.

반복되는 문장을 열한 번 세었다고 적었다. 열한 번은 적은 수이고, 세는 기준도 그때그때 달랐을 것이다.

나이가 들수록 확신이 는다고 적었는데 나는 마흔 몇 해밖에 안 살았다. 예순의 자리에서는 다르게 보일 수도 있다. 그건 지금 못 쓴다.

건강 이야기는 특히 조심해서 썼고 그래도 불안하다. 세는 일이 병원 가는 일을 대신할 수 없다는 문장을 한 번 더 적어 둔다.

	모른다는 것을 모른다	모른다는 것을 안다	눈금을 댄다	눈금이 습관이다
기본기				
학생으로				
엔지니어로				
직업인으로				
사회인으로				

그림 1. 5부가 끝난 자리. 네 칸이 다 끝까지 갔고 첫 칸이 그대로다.

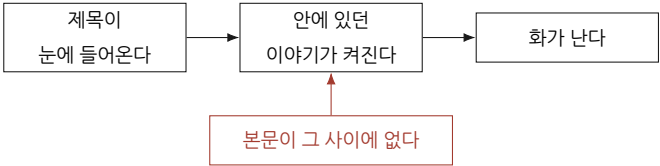


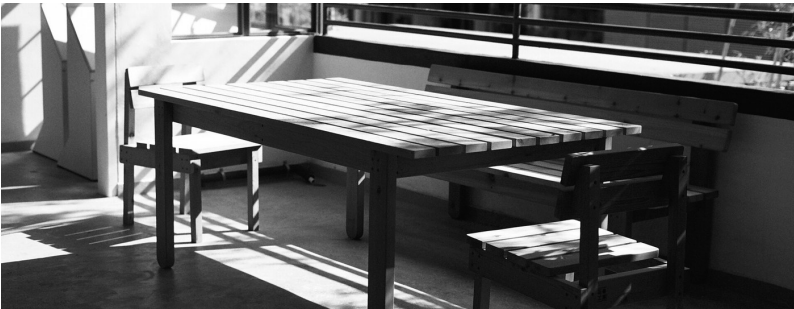
그림 2. 사는 자리에서 판단이 서는 순서. 확인이 들어갈 자리가 비어 있다.

6부

대신 생각해 주는 것 옆에서

되짚는 대상은 오늘 내가 시작한 것.

확인이 늦는 이유는 경계가 안 보인다.



이 역할의 어려움

이 부에는 역할이 없다. 앞의 넷이 한꺼번에 걸리는 자리이기 때문이다. 되짚을 대상은 오늘 하루 안에 있는데 그 경계가 안 보인다. 어디까지가 내가 고른 것이고 어디부터가 넘겨받은 것인지, 하루가 끝나고 나면 잘 안 나뉜다. 연구가 아직 거의 없다. 각주가 두 개뿐인 것은 자료를 안 찾아서가 아니라 아직 없어서다. 이 부는 저자의 관찰이고, 그 사실을 밀도로 밝힌다.

대신 생각해 주는 것 옆에서

초안을 받은 다음에 무엇을 하는가

전부

빈 화면 앞에 앉아 있던 시간이 나에게는 오래 어려움이었다. 무엇을 쓸지 정하고 첫 문장을 만드는 데 한 시간씩 걸렸다. 그 한 시간이 없어졌다. 지금은 앉으면 초안이 있다. 읽을 만하고 구조가 있고 문장이 반듯하다. 어려움이 없어진 자리에 다른 것이 왔다.

새로 온 것을 처음에는 이름 붙일 수가 없었다. 그냥 뭔가 안 편했다. 안 편한 이유를 알아내는 데 반년쯤 걸렸다.

반년 뒤에 알아낸 것은 이렇다. 예전에 나는 쓰면서 생각했다. 첫 문장을 고치는 동안 두 번째 문장이 정해졌고, 세 번째 문단에서 막히면 앞으로 돌아가서 논지를 바꿨다. 막히는 자리가 곧 생각하는 자리였다.

초안이 있으면 안 막힌다. 안 막히면 그 자리들이 안 생긴다. 이견 손해가 아니다. 나는 그 한 시간이 그림지 않다. 다만 그 한 시간 동안 하던 일이 하나 있었는데, 그 일이 지금은 어디서 일어나는지를 모르겠다.

앞의 5부까지는 자리가 있었다. 학생이면 시험이 있고, 엔지니어면 장애가 있고, 직업인이면 평가가 있고, 사회인이면 적어도 후회
가 있다. 6부에는 그런 자리가 없다.

여기서는 내가 무엇을 골랐는지가 하루가 끝나면 안 남는다. 안 남는 이유는 고르는 순간이 짧아서다. 고르는 대신 승인한다. 승인은 삼 초면 된다. 3부에서 나는 이 이야기를 승인 버튼으로 했다. 그때는 코드였다. 지금은 하루 전체다.

내가 지금 하는 것은 하나다. 초안을 받으면 읽기 전에 한 줄을 적는다. 내가 이걸로 무엇을 말하려고 했는가. 읽기 전에 적어야 한다. 읽고 나서 적으면 초안이 그 한 줄을 대신 써 준다.

이 한 줄이 있으면 읽는 동안 대조가 된다. 없으면 초안이 잘 쓰였는지만 본다. 잘 쓰였는지와 내가 하려던 말인지는 다른 질문이다. 지난달에 나는 이 한 줄을 스물세 번 적었고, 그중 열넷에서 초안과 내 한 줄이 달랐다. 열넷 중 아홉은 초안 쪽이 나왔다. 다섯은 내 쪽이 나왔다.

다섯이 이 방법의 값이다. 한 줄을 안 적었으면 그 다섯은 없어졌을 것이다. 없어졌다는 것도 몰랐을 것이다. 한 줄을 적는 데 이십 초쯤 걸린다. 스물세 번이면 팔 분이다. 팔 분을 쓰고 다섯을 건졌다. 이 계산이 계속 맞을지는 모른다.

오늘 할 것

초안을 열기 전에 무엇을 말하려 했는지 한 줄 적어라. 읽고 나서 적지 마라. 순서를 지켜라.

읽기가 어려워졌다

전부

목요일 오후에 나는 문서 네 개를 받았다. 네 개 다 잘 쓰여 있었다. 잘 쓰여 있다는 것이 그날의 문제였다. 예전에 나는 못 쓴 글을 골라내는 데 시간을 썼다. 문장이 엉키고 논지가 오락가락하는 글은 멀리서도 보였다. 그런 글은 앞의 두 문단만 읽어도 걸러졌다.

지금은 넷 다 앞의 두 문단이 좋다. 걸러지는 것이 없으니 넷을 다 읽어야 한다. 읽는 값이 올라간 것이 아니다. 읽어야 하는 것이 늘었고, 안 읽고 거를 방법이 없어졌다.

거를 방법이 없어진 이유는 표면과 속이 갈라졌기 때문이다. 예전에는 문장이 반듯하면 생각도 반듯할 확률이 높았다. 반듯한 문장을 쓰는 데 시간이 들었고, 그 시간을 들인 사람은 대개 내용도 봤기 때문이다.

지금은 그 상관이 약해졌다. 반듯한 문장을 만드는 값이 거의 공짜가 됐고, 공짜가 된 것은 신호가 못 된다.

앨터와 오펜하이머가 2009년에 모은 그 버릇, 읽기 쉬운 것을 맞는 것으로 읽고 익숙한 것을 아는 것으로 읽는 버릇은 여전하다.¹ 이 버릇 자체는 안 바뀌었다. 바뀐 것은 그 버릇을 켜는 신호가 얼마나 흔해졌는가다.

1부의 형광펜과 같은 자리다. 형광펜은 페이지를 매끄럽게 만들고, 매끄러움은 얇으로 읽힌다. 그때는 내가 그었다. 지금은 안 그어도

1 **[출발점]** Alter & Oppenheimer, 2009, Personality and Social Psychology Review. doi.org/10.1177/1088868309341564 (2026-09-02 확인)

매끄럽다. 만드는 값이 싸지면 확인하는 값이 비싸진다. 이 문장이 이 절의 전부다.

값이 비싸진다는 것은 시간이 든다는 뜻이다. 문서 네 개를 제대로 읽으려면 각각 이십 분이 든다. 목요일 오후에 나에게 있는 것은 사십 분이었다. 3부에서 이 이야기를 검증이 병목이 된다는 이름으로 했다. 거기서는 해결을 못 냈고 여기서도 못 낸다. 다만 3부와 다른 점이 하나 있다.

3부에서는 검토할 것이 아홉 개로 세어졌다. 목요일 오후의 문서 네 개는 세어졌다. 그런데 하루 동안 내가 읽은 것 중에 세어지지 않은 것이 훨씬 많다. 세어지지 않은 것들이 문제다. 답을 받고 그것을 읽고 넘어간 횟수는 아무 데도 안 적힌다. 적힐 자리가 없다.

세어지지 않는 것들에는 공통점이 하나 있다. 길이가 짧다. 한 문단짜리 답, 세 줄짜리 설명, 한 문장짜리 확인. 짧으면 읽는 데 십 초가 걸리고, 십 초짜리는 세는 값이 읽는 값보다 커 보인다.

그런데 그 십 초짜리들이 하루에 스무 번쯤 쌓인다. 스무 번 중에 몇 번이나 확인했는지를 나는 모른다. 큰 문서 네 개는 기억나고 짧은 스무 개는 안 기억난다.

그래서 나는 하루에 한 번, 오늘 읽은 것 중에 확인 안 하고 넘어간 것을 세어 본다. 세어 보면 대개 예닐곱이다.

예닐곱이 많은지 적은지는 모르겠다. 견줄 대상이 없다. 작년 이맘때의 숫자가 없기 때문이다. 그래서 지금은 그냥 세어 두고 있다. 이 숫자가 쓰이는 것은 내년일 것이다.

오늘 할 것

하루 끝에 오늘 확인 안 하고 넘어간 것을 세어라. 숫자만 적어 두어라. 내년에 견줄 것이 생긴다.

그럴듯함과 맞음을 가르는 눈

전부

후배가 나에게 문단 하나를 보여 주면서 물었다. 이거 맞는 것 같아요? 나는 읽고 나서 맞는 것 같다고 답했다. 삼 초 걸렸다. 그 삼 초 동안 내가 한 일은 확인이 아니었다. 그 문단이 내가 아는 것과 안 부딪히는지를 본 것이다. 안 부딪히면 맞는 것으로 읽힌다.

안 부딪히는 것과 맞는 것은 다르다. 내가 모르는 자리에서는 아무 것도 안 부딪히기 때문이다. 그러니까 내가 제일 모르는 자리에서 이 판단이 가장 후하게 나온다. 2부에서 채점해 줄 사람이 없는 자리 이야기를 했다. 독학에서 제일 먼저 망가지는 것이 채점이라고 적었다. 지금은 답이 있고 채점이 없다.

답이 없고 채점도 없던 시절에는 적어도 막혔다. 막히면 사람을 찾았다. 답이 있고 채점이 없으면 안 막힌다.

확인하는 차례

이 글이 맞다면 무엇이 참이	
어야 하나	
그중 지금 확인되는 것	
확인 안 된 채 넘어가는 것	

칸 셋의 순서가 이 양식의 전부다. 첫 칸은 이 글이 맞다면 무엇이 참이어야 하는지를 적는다. 이견 글 안에 안 적혀 있다. 적혀 있을 수가 없다. 지난주에 내가 채운 것은 이랬다.

이 글이 맞다면 무엇이 참이	이 방식이 되려면 순서가 보장되어
어야 하나	야 한다
그중 지금 확인되는 것	순서 보장은 문서에서 확인했다
확인 안 된 채 넘어가는 것	여러 대에서 동시에 들어올 때는 확인 못 했다

세 번째 칸이 남는 칸이다. 이 글이 맞으려면 참이어야 하는 것들을 죽 적어 놓고 그중 지금 확인된 것을 지워 나가면 남는 줄이 생기는데, 그 남는 줄이 내가 그냥 믿기로 한 부분이다. 확인 안 된 채로 넘어가는 것을 적는 자리인데, 대부분의 경우 여기가 제일 길다. 파라수라만과 만자이가 2010년에 정리한 것이 여기서 다시 나온다. 기계가 대신 봐 주는 자리에서 사람의 확인이 성기어지고, 기계가 자주 맞을수록 더 그렇다.² 이 결과가 여기서 다시 나오는 이유

2 **[출발점]** Parasuraman & Manzey, 2010, Human Factors. doi.org/10.1177/0018720810376055 (2026-09-02 확인)

는, 이 양식이 그 성기어짐을 막으려는 물건이기 때문이다. 막아지는지는 모르겠다.

여기서는 안 통한다

첫 칸을 못 채우는 분야가 있다. 내가 그 분야를 아예 모르면 무엇이 참이어야 하는지도 못 적는다. 그때는 이 종이가 아니라 사람이 필요하다. 나는 이걸 두 번 무시했고 두 번 다 손해를 봤다.

이 양식이 그럴듯함과 맞음을 갈라 주지는 않는다. 하는 일은 그보다 작다. 내가 지금 무엇을 확인 안 하고 있는지를 보이게 한다. 보이게 하는 것과 확인하는 것은 다르다. 보이게 해 놓고 안 확인하고 넘어가는 날이 많다. 다만 그런 날에는 넘어갔다는 것을 안다.

후배의 그 문단은 나중에 보니 틀린 데가 있었다. 여러 대에서 동시에 들어올 때의 이야기였다. 삼 초 동안 내가 안 본 자리가 정확히 거기였다.

오늘 할 것

받은 글이 맞다면 무엇이 참이어야 하는지 먼저 적어라. 확인 안 된 채로 넘어가는 것을 세 번째 칸에 남겨라.

내가 고른 것을 댈 수 있는가

전부

금요일 저녁에 나는 하루 동안 내린 결정을 세어 보려고 앉았다. 삼십 분쯤 걸렸고 스물여섯 개가 나왔다. 그중 내가 먼저 시작한 것은

넷이었다. 3부에서 같은 것을 세었을 때는 열넷 중 셋이었다. 그때는 승인 버튼만 켜다. 이번에는 하루 전체를 켜다.

스물여섯 중 넷. 나머지 스물둘은 무언가가 만들어 온 것을 보고 좋다고 하거나, 순서를 조금 바꾸거나, 그대로 넘긴 것이다. 이 숫자를 적고 나서 나는 한동안 그 종이를 보고 있었다. 무엇이 문제인지가 바로 안 나왔기 때문이다.

스물두 개가 나쁜 결정이었던 것은 아니다. 대부분 괜찮았다. 몇 개는 내가 혼자 했으면 더 나쁠 것이다. 문제는 다른 데 있었다. 그 스물두 개에 대해 나는 왜 그렇게 했는지를 못 댈다. 넷에 대해서는 지금도 말할 수 있다.

되짚으려면 무엇을 예상했는지가 있어야 한다. 이 책이 처음부터 해 온 이야기다. 넘겨받은 판단에는 그 칸이 비어 있고, 비어 있는 칸은 나중에 못 채운다.

그러니까 스물여섯 개 중에 나중에 되짚을 수 있는 것은 넷이다. 하루에 네 개씩 되짚으면 한 달에 백 개쯤 되니까 적은 것도 아니다. 다만 나머지 스물둘이 어디로 가는지를 나는 모른다.

어디로 가는지 모르는 것이 이 절의 자리다. 그것들은 없어지지 않는다. 결과는 온다. 다만 그 결과가 왔을 때 그것을 어느 판단에 붙일지를 못 정한다.

작년에 그런 일이 한 번 있었다. 어떤 것이 잘 안 됐고, 왜 그렇게 됐는지를 거슬러 올라가 보니 여섯 달 전의 어떤 결정이 나왔다. 나는 그 결정을 기억 못 했다. 기록에는 내 승인이 있었다.

그때 내가 무엇을 보고 승인했는지를 알 방법이 없었다. 알 방법이 없으니 고칠 것도 없었다. 남은 것은 앞으로 조심하겠다는 문장뿐인데, 그건 3부에서 이미 인사말이라고 적었다.

고를 수 없는 것도 있다. 어떤 결정은 내가 시작한 것도 아니고 넘겨받은 것도 아니다. 그냥 그렇게 되어 있어서 그대로 간 것이다. 스물여섯 개를 갈라 보니 이런 것이 여섯이었다.

이 여섯은 세 번째 무더기다. 앞의 넷은 내가 골랐고, 그다음 열여섯은 승인했고, 이 여섯은 아무도 안 골랐다. 아무도 안 고른 것에 결과가 붙으면 그 결과는 어디에도 안 붙는다.

지금 나는 하루 끝에 세 개를 고른다. 오늘 넘겨받은 것 중에 세 개를 골라서 한 줄씩 적는다. 무엇을 보고 좋다고 했는가. 세 개는 스물둘의 칠분의 일쯤이다. 나머지는 여전히 안 남는다. 다 적으려고 해 본 적이 있는데 나흘 만에 그만뒀다.

이 숫자들을 나는 반년마다 센다. 지금까지 세 번 썼고 넷, 셋, 넷이었다. 안 늘었다. 늘려야 하는 숫자인지도 사실은 모르겠다.

오늘 할 것

하루 끝에 넘겨받은 것 중 셋을 골라라. 무엇을 보고 좋다고 했는지 한 줄씩 적어라.

다시 손으로 해 보는 사람들

전부

어떤 사람이 나에게 요즘 초안을 안 받는다고 말했다. 처음부터 자기가 쓴다고 했다. 왜냐고 물었더니, 그렇게 해야 자기 생각이 남는다고 했다. 나는 그 말이 멋있다고 생각했다. 멋있다고 생각한 다음에 그 사람의 일정을 물어봤다.

그 사람은 한 주에 사흘 일했다. 나머지 시간은 자기 시간이었다.

이 이야기를 여기 적는 이유는 그 사람을 꺾아내리려는 것이 아니다. 그 사람이 고른 쪽은 좋은 쪽일 수 있다. 다만 그 선택에는 조건이 하나 붙어 있었고, 그 조건이 말할 때는 안 나왔다.

여기서는 안 통한다

느린 쪽을 고르는 것은 시간이 있어야 된다. 한 주에 사흘 일하는 사람과 옛새 일하는 사람에게 같은 선택지가 있는 것이 아니다. 이 절에는 방법이 없다. 조건이 다르면 방법도 다르다는 것만 적는다.

2부에서 어려운 것을 먼저 두는 배치를 이야기하면서 비슷한 상자를 썼다. 그때는 하루에 네 시간이 있는 사람의 방법이라고 적었다. 여기서도 같다. 느리게 하는 것이 좋다는 이야기가 요즘 많이 돈다. 그 이야기가 틀린 것은 아니다. 다만 그 이야기를 하는 사람들의 조건이 대개 안 적힌다.

조건이 안 적히면 그 이야기는 방법으로 읽힌다. 방법으로 읽으면 못 하는 사람은 게으른 사람이 된다. 4부에서 되짚을 시간이 없는 사람 이야기를 하면서 같은 자리를 지났다.

조건을 안 적는 데는 나쁜 뜻이 없다. 그 사람은 사흘 일한다는 것을 자기 이야기의 일부로 안 여겼다. 자기에겐 늘 있는 것은 조건으로 안 보인다. 나에게 지금 여유가 있다는 것도 나에게서는 안 보인다.

그래서 이 절을 쓰면서 나는 내 조건을 먼저 적었다. 이 책을 쓰는 동안 나는 한 주에 이틀을 여기에 썼다. 그 이틀이 없었으면 이 책은 안 나왔다. 그러니 이 책 자체가 여유가 있어야 나오는 물건이다.

내가 실제로 하는 것은 반반이다. 어떤 것은 처음부터 손으로 쓰고 어떤 것은 초안을 받는다. 가르는 기준을 정하는 데 여러 달 걸렸다. 지금 쓰는 기준은 하나다. 이 일이 끝났을 때 내가 뭘 배우기를 바라는가. 배우기를 바라는 것이면 손으로 한다. 아니면 받는다.

이 기준의 문제는 미리 답이 안 나온다는 것이다. 어떤 일이 배울 것이 있는 일인지는 대개 해 보고 나서 안다. 그래서 나는 자주 틀린다. 틀린 쪽을 세어 봤다. 지난 분기에 초안을 받았다가 결국 처음부터 다시 쓴 것이 일곱 번, 손으로 시작했다가 시간이 아까워서 그만둔 것이 열한 번이었다.

열여덟 번을 잘못 골랐다. 이 숫자를 알고 나서도 기준은 안 바꿨다. 바꿀 만한 다른 기준이 없어서다. 그 사람과는 나중에 다시 이야기했다. 사흘 일하는 이야기를 내가 꺼냈더니, 그 사람이 잠깐 있다가 말했다. 그건 생각 안 해 봤네요.

오늘 할 것

일을 시작하기 전에 이 일에서 무엇을 배우고 싶은지 한 줄 적어라.
배울 것이 있으면 손으로 하라.

아이들은 이 경계를 안 겪는다

전부

조카가 숙제를 하다가 나에게 물었다. 이거 물어봐도 돼요? 나는 누구한테냐고 되물었고, 조카는 화면을 가리켰다. 내가 잠깐 멈췄던 이유는 그 질문의 모양 때문이었다. 조카는 물어봐도 되는지를 물었지, 그것이 맞는지를 묻은 것이 아니었다.

한참 이야기해 보고 알았다. 조카에게 그건 물어볼 대상 중 하나였다. 선생에게 묻는 것, 친구에게 묻는 것, 책에서 찾는 것, 그리고 화면에 묻는 것. 넷이 나란히 있었다.

넷을 나란히 놓으면 각각을 얼마나 믿을지가 문제가 된다. 조카는 그 문제를 이미 다루고 있었다. 어떤 것은 화면에 묻고 어떤 것은 선생에게 물었다. 내가 예상했던 이야기는 다른 것이었다. 나는 조카가 경계를 흐릴 거라고 생각했다. 자기가 한 것과 받은 것을 섞을 거라고.

안 섞었다. 오히려 나보다 잘 나눴다. 이걸 내가 한 거고 이걸 받은 거예요, 라고 말했다. 그 뒤에 나는 왜 내가 그런 예상을 했는지 생각해 봤다. 답은 나에게 있었다.

나는 경계를 기억하는 세대다. 빈 화면 앞에 앉아 한 시간을 보내던 때를 기억하고, 그 한 시간이 없어진 때도 기억한다. 그 둘을 다 기억하니까 지금 상태가 무언가를 잃은 상태로 보인다.

조카에게는 잃은 것이 없다. 처음부터 그랬기 때문이다. 여기서 조심해야 할 문장이 하나 있다. 그러니 조카는 무언가를 모른다는 문장. 그 문장은 쉽게 나오고, 나오면 이 절은 옛날이 좋았다는 이야기가 된다.

조카가 모르는 것은 내가 겪은 어려움이다. 어려움을 안 겪었다고 부족한 것은 아니다. 나도 그 앞 세대가 겪은 어려움을 하나도 안 겪었고, 그것 때문에 내가 부족하다고 생각한 적은 없다.

그리고 조카에게는 내가 없는 것이 하나 있다. 넷을 나란히 놓고 각 각을 얼마나 믿을지 정하는 습관. 나는 그 습관을 마흔 넘어서 만들었다. 조카는 열두 살에 만들고 있다.

혼동은 경계를 기억하는 사람만 겪는다. 이 문장이 이 절에서 제일 중요하다.

그러니 6부의 이야기는 조카의 이야기가 아니다. 내 이야기다. 이 부에 각주가 둘뿐인 이유도 거기 있다. 연구가 아직 없어서이기도 하고, 여기서 다루는 것이 한 세대의 통과 과정이기 때문이기도 하다.

조카는 그날 숙제를 다 하고 나갔다. 나가면서 이거 받은 제가 한 거예요, 라고 했다. 반이라는 숫자를 나는 그날 이후로 오래 생각했다. 나는 내 반이 얼마인지 세는 데 반년이 걸렸다.

오늘 할 것

아이가 무언가를 물어 오면 어디에 물었는지 같이 물어라. 답을 고치려 하지 마라. 무엇을 믿을지 정하는 것은 그 아이다.

무엇을 말기고 무엇을 안 말기는가

전부

월요일 아침에 나는 할 일이 열한 개인 것을 봤다. 그중 아홉 개는 맡길 수 있는 것이었다. 맡기고 나면 아홉 개가 두 시간 만에 돌아온다. 돌아온 아홉 개를 보면서 나는 매번 같은 자리에 선다. 이걸 그대로 쓸 것인가. 그 판단에 삼 초를 쓴다. 아홉 번이면 이십칠 초다.

이십칠 초가 이 절의 문제다. 그날의 결과물을 만든 것이 그 이십칠 초인데, 그 이십칠 초에 대해 나는 아무 기록이 없다. 아홉 개를 만드는 데 두 시간이 들었고, 그 두 시간에 대한 기록은 남아 있다. 정작 판단이 있었던 자리만 비어 있다.

앞의 두 절에서 나는 이 문제를 두 번 다뤘다. 승인한 것이 안 남는다는 이야기와, 내가 시작한 것이 넷뿐이라는 이야기. 여기서는 그 앞으로 간다. 맡기기 전에 정하는 자리다.

말길지 내가 할지

반년 뒤에 왜 그랬는지 물어
볼 일인가
틀리면 누가 아는가
그래서 내가 고르나

반년 뒤에 물어볼 일인가

틀리면 누가 아는가	안 물어본다, 바로 안다 말긴다	물어본다, 바로 안다 고르고 말긴다
	안 물어본다, 아무도 모른다 내가 본다	물어본다, 아무도 모른다 내가 한다

그림 1. 왼쪽 아래 칸이 제일 자주 놓친다. 아무도 모르는 자리다.

첫 칸이 기준이다. 반년 뒤에 왜 그렇게 했는지 물어볼 일인가. 물어볼 일이면 내가 골라야 한다. 고르지 않으면 반년 뒤에 댈 것이 없다.

두 번째 칸은 다른 방향이다. 이게 틀렸을 때 누가 아는가. 안 돌아가면 바로 알고, 숫자가 조금 어긋나면 몇 달 뒤에 알고, 문장이 조금 어긋나면 아무도 모른다. 아무도 모르는 자리는 첫 칸이 아니라고 나와도 내가 본다.

지난주에 구조를 하나 정하면서 채운 것은 이랬다.

반년 뒤에 왜 그랬는지 물어	그렇다. 왜 이 구조를 골랐는지 물
볼 일인가	어볼 일이다
틀리면 누가 아는가	안 돌아가면 바로 안다
그래서 내가 고르나	내가 고른다. 다만 다 쓰지는 않고
	두 가지만 정한다

세 번째 칸에 말긴다고 적어도 되고 내가 한다고 적어도 된다. 대개는 그 사이다. 두 가지만 내가 정하고 나머지는 말긴다.

3부에서 되돌리는 값으로 확인 깊이를 정하는 이야기를 했다. 이 양식은 그것의 앞 단계다. 그때는 이미 받은 것을 얼마나 볼지 정했고, 여기서는 받을지 말지를 정한다.

여기서는 안 통한다

반년 뒤를 지금 못 아는 일이 있다. 오늘은 아무도 안 물어볼 것 같았는데 반년 뒤에 그것 하나가 문제가 되는 일. 나는 이걸 두 번 겪었고 두 번 다 첫 칸에 아니라고 적어 뒀었다. 이 양식은 그 자리에 서 틀린다. 틀린다는 것을 적어 두는 것 말고 할 수 있는 것이 없다.

이 종이를 쓰고 나서 달라진 것은 비율이 아니다. 나는 여전히 아홉 개를 말긴다. 달라진 것은 그 아홉 개 중에 두세 개에 대해서는 무엇을 걸었는지가 종이에 남는다는 것이다.

두세 개. 아홉 중 두세 개다. 나머지 여섯은 여전히 이십칠 초 안에 서 사라지고, 사라졌다는 것도 그날 저녁에는 모른다.

이 숫자가 늘어야 하는 숫자인지는 모르겠다. 늘리려고 두 주 해 봤는데 다섯 개까지 갔다가 나흘 만에 셋으로 돌아왔다. 세 줄이 두 달을 넘긴 이유와 같을 것이다.

오늘 할 것

말하기 전에 두 가지를 물어라. 반년 뒤에 왜 그랬는지 물어볼 일인가. 틀리면 누가 아는가.

그래서 무엇을 계속 사람이 하는가

전부

몇 해 전에 나는 이 질문에 목록으로 답하려고 했다. 종이에 대신할 수 없는 것들을 적었다. 열두 줄이 나왔고, 그 종이를 이 년 뒤에 꺼내 봤을 때 여섯 줄은 이미 대신되고 있었다.

목록은 매번 진다. 무엇을 대신할 수 있는지는 해마다 바뀌는데 목록은 적어 놓은 그날에 멈춰 있고, 멈춰 있는 것을 바뀌는 것에 대고 쓰면 지는 쪽은 언제나 멈춰 있는 쪽이다. 그래서 질문을 바꿨다. 대신할 수 없는 것이 아니라 대신 말기면 안 되는 것. 이 둘은 다른 질문이다. 앞의 것은 상대의 능력을 묻고 뒤의 것은 내 자리를 묻는다.

0장에서 나는 이 책이 하지 않을 것 다섯 가지를 적었다. 그중 마지막이 효과를 약속하지 않는다는 것이었다. 여기서 그 약속을 지켜야 한다. 이 절에는 답 목록이 안 나온다.

대신 맡기면 안 되는 것을 가르는 기준을 나는 하나만 갖고 있다. 나중에 그 결과를 되짚어야 하는 일인가. 되짚어야 하는 일이면 내가 무엇을 예상했는지가 남아 있어야 한다. 남으려면 내가 골라야 한다. 승인만 한 것에는 예상이 없다.

그러니까 기준은 능력이 아니라 기록이다. 이 책이 처음부터 해 온 이야기가 여기서 마지막으로 한 번 더 나온다. 이 기준으로 내 일을 나눠 보면 대충 이렇게 된다. 한 번 하고 잊어도 되는 일은 맡긴다. 반년 뒤에 왜 그랬는지 물어볼 일은 내가 고른다.

두 번째 무더기가 생각보다 작았다. 하루에 스물여섯 개 중 넷쯤 이라고 앞에서 적었는데, 이 기준으로 다시 세어 보니 여섯 개였다. 넷은 내가 골랐고 둘은 골랐어야 했는데 안 골랐다.

그 둘을 찾아낸 것이 이 기준의 값이다. 목록으로는 못 찾았다. 목록에는 종류가 적혀 있고, 이 기준에는 시간이 적혀 있기 때문이다. 여기서 한 가지를 인정해야 한다. 이 기준도 이 년 뒤에는 안 맞을 수 있다. 나는 그때 다시 세어 볼 것이고, 아마 다른 것을 적게 될 것이다.

이 책이 그렇게 끝나는 것이 맞다고 생각한다. 답을 주고 끝나면 그 답이 낡을 때 책 전체가 낡는다. 세는 방법을 주고 끝나면 세는 일은 낡는다. 세는 일은 시시하다. 0장에서 시시하다고 미리 적었다. 하루에 여섯 개를 세는 것이 이 책이 이백 쪽에 걸쳐 도착한 자리다.

여섯 개를 세는 데 걸리는 시간은 하루에 오 분쯤이다. 오 분이 없는 날이 한 달에 열흘쯤 된다. 그 열흘에 대해서는 나도 아직 방법이 없다.

오늘 할 것

오늘 한 일을 두 무더기로 갈라라. 반년 뒤에 왜 그랬는지 물어볼 일과 아닌 것. 앞의 무더기만 직접 골라라.

6부에서 나온 것

이 부에는 되짚을 자리가 없다. 앞의 다섯 부에는 시험이 있고 장애가 있고 평가가 있고 적어도 후회가 있었는데, 여기서는 내가 무엇을 골랐는지가 하루가 끝나면 안 남는다. 안 남는 이유는 고르는 대신 승인하기 때문이고, 승인은 삼 초면 된다.

만드는 값이 싸지면 확인하는 값이 비싸진다. 예전에는 반듯한 문장이 반듯한 생각의 신호였다. 반듯하게 쓰는 데 시간이 들었기 때문이다. 그 값이 거의 공짜가 되면서 그 신호가 신호를 못 하게 됐다.

그래서 이 부에서 쓸 수 있는 것은 셋뿐이다. 읽기 전에 내가 무엇을 말하려 했는지 한 줄 적는 것. 이 글이 맞다면 무엇이 참이어야 하는지를 적어 두는 것. 그리고 하루 끝에 내가 시작한 것을 세는 것.

셋 다 정확하지 않고 셋 다 다 못 한다. 하루에 스물여섯 개를 결정하고 그중 세 개만 적는다. 나머지는 안 남는다.

느린 쪽을 고르는 것에는 조건이 붙는다. 시간이 있어야 되고, 시간은 대개 혼자 못 만든다. 그 조건을 안 적으면 느리게 하자는 이야기는 여유 있는 사람이 여유 있는 사람에게 하는 말이 된다.

마지막으로, 이 혼동은 경계를 기억하는 사람만 겪는다. 처음부터 그랬던 사람에게는 잃은 것이 없다. 그러니 6부는 다음 세대에 대한 이야기가 아니라 이 세대의 통과 과정에 대한 이야기다.

이 장면이 험거운 지점

이 부의 각주는 둘이다. 나머지는 전부 내 관찰이고, 그 관찰은 한 사람이 두 해 동안 본 것이다. 두 해는 짧고 한 사람은 표본이 아니다.

하루에 스물여섯 개를 세었다고 적었는데, 무엇을 하나로 셀지는 내가 정했다. 다른 날 다른 기준으로 세면 마흔이 나올 수도 있고 열이 나올 수도 있다.

조카 이야기는 한 사람의 이야기다. 열두 살이 다 그렇다는 뜻이 아니고, 그렇게 읽히지 않기를 바라며 썼지만 그렇게 읽힐 수 있다는 것도 안다.

이 부가 이 책에서 가장 빨리 낡을 부분이다. 그래서 상표와 도구 이름을 하나도 안 썼다. 그래도 낡을 것이다.

	모른다는 것을 모른다	모른다는 것을 안다	눈금을 댄다	눈금이 습관이다
기본기				
학생으로				
엔지니어로				
직업인으로				
사회인으로				

그림 2. 6부가 끝난 자리. 다섯 칸이 다 끝까지 갔다. 이 그림에 안 나오는 칸이 하나 있다.

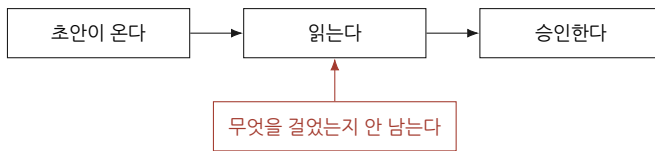


그림 3. 하루에 스물여섯 번 도는 고리. 되짚으려면 첫 칸이 있어야 한다.

다시 0장으로

아는 것 같은 느낌, 다시

전부

지난주에 나는 새벽 두 시에 책을 덮었다. 열아홉 살 겨울이 아니라 지난주다. 덮으면서 든 생각도 그때와 같았다. 이걸 알겠다. 책상 위에는 형광펜이 한 자루 있었다. 노란 것 하나. 스무 해 사이에 두 자루가 줄었다.

달라진 것을 세어 보면 셋이다. 그날 밤에는 덮고 잤고, 지난주에는 덮고 백지에 세 줄을 적어 봤다. 세 줄 중 두 줄이 나왔다. 셋째 줄이 안 나왔다. 안 나온 셋째 줄이 지금 내가 아는 전부다. 스무 해 전에는 안 나온 줄이 몇 개인지도 몰랐다.

0장에서 나는 결말 셋을 미리 적었다. 여기서 깊어야 한다.

첫째, 눈금은 재능이 아니라 기록이다. 나는 이 책을 쓰면서 여러 번 숫자를 적었다. 열아홉 번 중 아홉 번, 스물여섯 중 넷, 열 번 중 여섯 번. 그 숫자들 중에 내가 타고난 것은 하나도 없다. 세어서 알았고, 세기 전에는 다 다르게 기억하고 있었다. 눈금을 갖는 데 필요한 것은 재능이 아니라 종이 한 장과 여섯 달이었다.

둘째, 되짚기는 줄여야 계속된다. 나는 회고 양식을 세 번 만들었고 세 번 다 버렸다. 남은 것은 칸 셋짜리다. 칸이 열둘이던 양식으로 남긴 기록은 나흘 치이고, 셋짜리로 남긴 것은 열네 달 치다. 좋은 양식이 이긴 것이 아니라 짧은 양식이 이겼다.

셋째, 진짜 문제는 못 아는 것이 아니었다. 안 아는 편이 편한 것이었다. 회의에서 손을 안 든 것은 몰라서가 아니라 값이 비싸서였다. 세 번째 칸을 안 적는 것은 어려워서가 아니라 사람 이름을 적으면 회의가 삼십 분에 끝나서였다. 무지가 아니라 비용이다.

셋 다 시시하다. 0장에서 시시할 거라고 적어 뒀으니 이걸 약속을 지킨 것이다.

그날 밤과 지난주 사이에 안 달라진 것도 적어야 공평하다. 나는 여전히 다 아는 것 같은 느낌을 먼저 받는다. 그 느낌은 안 없어졌고 아마 안 없어질 것이다. 스무 해 동안 이 주제를 붙들고 있었는데도 그렇다.

달라진 것은 그 느낌 다음에 무엇을 하느냐다. 그때는 잤고 지금은 백지를 편다. 백지를 펴는 데 걸리는 시간은 십 초쯤이고, 그 십 초가 이 책의 전부다. 5부에서 나는 내가 나를 설명할 때 쓰는 대본 이야기를 했다. 십 년째 안 바뀌던 문장. 그 대본 안에 열아홉 살 겨울의 그 밤이 들어 있는지 확인해 봤다.

없었다. 한 번도 넣은 적이 없다. 내 소개에는 잘된 이야기만 들어 있었다. 지금은 넣을까 생각 중이다. 넣으면 소개가 이 분에서 삼분이 될 것이고, 듣는 사람이 좀 지루해할지도 모르겠다.

이 책에는 마지막에 크게 깨닫는 장면이 없다. 없다고 0장에 적어 뒀다. 여기까지 읽고 그런 장면을 기다렸다면 그건 내가 잘못 쓴 것이다. 남는 것은 종이 한 장과 세 칸이다. 그리고 안 나온 셋째 줄. 오늘 밤에도 그 줄은 아마 안 나올 것이다.

오늘 할 것

오늘 밤 책을 덮고 세 줄을 적어라. 셋째 줄이 안 나오면 그 자리에 표시를 남기고 자라. 내일 아침에 그 자리부터 보라.

부록

부록에 있는 것은 셋이다. 판단이 걸리는 자리마다 무엇을 꺼내는 지 모은 표 하나. 인쇄해서 쓰는 양식 셋과 스스로 표시하는 지도 한 장. 그리고 이 책이 무엇 위에 서 있고 무엇을 안 다뤘는지에 대한 기록.

판단이 걸릴 때 꺼내는 것들

이 책에 나온 양식 열두 개를 한자리에 모았다. 왼쪽이 걸리는 자리이고, 그 아래가 칸 셋이다. 전부 칸이 셋인 데는 이유가 있다. 넷이 되면 안 쓰게 된다.

칸을 채우는 데 걸리는 시간은 90초에서 3분 사이다. 그 시간을 못내는 자리가 있고, 그 자리에서는 이 표가 아무 쓸모가 없다. 그 이야기는 4부에 있다.

얼마나 확신하는지 말해야 할 때 확신 눈금표

무엇을 두고 하는 말인가 / 몇 퍼센트인가 / 언제 채점할 수 있나 (70퍼센트라고 말했을 때의 70퍼센트)

삼 초 안에 아는지 모르는지 가른 다음 삼십 초 안에 가른다

답이 지금 나오는가 / 어디를 보면 나오는지 아는가 / 그래서 지금 무엇을 하는가 (가른 다음 삼십 초 안에 하는 것)

일이 끝나고 무엇이 남았는지 볼 때 되짚기 세 줄

무엇을 예상했나 / 실제로 무엇이 왔나 / 다음에 무엇을 바꾸나 (되짚기의 최소 단위)

틀린 다음, 왜 틀렸는지 볼 때 오판 노트

안다고 여겼던 것 / 실제로 걸린 자리 / 무엇을 보고 안다고 여겼나 (막히는 지점을 기록하는 노트)

볼 것이 너무 많아 무엇부터 볼지 정할 때 아는 것을 세 칸으로

지금 설명할 수 있다 / 어디서 찾는지 안다 / 모른다 (아는 것을 세 칸으로 나눈다)

막혔는데 무엇을 물어야 할지 모를 때 모르는 것을 질문으로

지금 막힌 자리 / 그것을 한 문장 질문으로 / 답이 오면 무엇이 달라지나 (모르는 것을 검색어로 바꾸는 능력)

확인할 것이 쌓여 어디까지 볼지 정할 때 되돌리는 값으로 정하기

틀리면 되돌리는 데 드는 것 / 지금 확인에 쓸 수 있는 시간 / 그래서 어디까지 보나 (되돌릴 수 있는가로 확인의 깊이를 정한다)

몇 해짜리 방향을 정할 때 후회의 모양

고르지 않은 쪽 / 다섯 해 뒤에 남을 후회 / 그 후회를 줄이는 가장 작은 일 (커리어 계획이 안 맞는 이유)

지금 정할지 기다릴지 갈릴 때 지금 정할지 미룰지

지금 모르는 것 하나 / 그것이 언제 밝혀지나 / 그때까지 미루면 잃는 것 (지금 정할지 미룰지)

들은 것을 남에게 옮기려 할 때 믿기 전에 묻는 것

누가 세었나 / 분모가 무엇인가 / 반대편은 뭐라고 하나 (믿기 전에 묻는 세 가지)

쓰기 전과 쓰고 난 뒤가 다를 때 쓰기 전에 적는 칸

얼마 쓸 것 같은가 / 실제로 얼마 썼나 / 차이가 어디서 났나 (돈 쓸 때의 나와 계획할 때의 나)

받은 글이 맞는지 재야 할 때 확인하는 차례

이 글이 맞다면 무엇이 참이어야 하나 / 그중 지금 확인되는 것 / 확인 안
된 채 넘어가는 것 (그럴듯함과 맞음을 가르는 눈)

말길지 내가 할지 정할 때 말길지 내가 할지

반년 뒤에 왜 그랬는지 물어볼 일인가 / 틀리면 누가 아는가 / 그래서 내
가 고르나 (무엇을 말기고 무엇을 안 말기인가)

공부법 이름과 그 안에 든 장치

돌아다니는 공부법 이름은 많고 안에 든 장치는 몇 개 안 된다. 이름을 고르지 말고 장치를 고르면 된다. 오른쪽 숫자가 그 이야기가 나오는 쪽이다.

가르는 기준은 하나다. 그 방법을 쓰는 동안 자료가 눈앞에 있는가 없는가. 없는 쪽이 자기를 재고, 있는 쪽은 자료를 정리한다. 둘 다 필요하지만 값이 다르다.

이름	안에 든 장치	쪽
인출 연습	자료를 치우고 떠올린다. 이 책의 도구 대부분이 여기서 나온다	55
백지 복습	인출 연습을 종이 한 장으로 줄인 것	73
생성 효과	읽어서 넣은 것보다 스스로 만들어 낸 것이 남는다	73
사전 시험	배우기 전에 먼저 틀려 본다. 틀린 시도도 도움이 된다	73
자기 설명	왜 그렇게 되는지를 스스로 소리 내어 만든다	18
파인만 기법	아무것도 모르는 사람에게 설명하듯 적는다. 막히는 자리가 곧 구멍이다	73
하브루타	짜을 지어 말하고 되묻고 반박한다. 세 가지를 한자리에서 시킨다	73
또래 가르치기	가르치는 쪽이 남는다. 다만 설명을 새로 만들 때만	73
프로테제 효과	가르칠 사람이 되면 같은 글을 다르게 읽는다	84
간격 두기	잊을 시간을 일부러 만든다. 그 자리에서는 손해로 느껴진다	76

이름	안에 든 장치	쪽
교차 연습	종류를 섞는다. 그 자리에서 헛갈리는 것이 이 방법 이 하는 일이다	73
바람직한 어려움	지금 어려운 쪽이 나중에 남는다는 것. 위의 셋이 여기서 나온다	76
빠른 신호 셋	속도, 편안함, 다음 문장. 빠를수록 덜 믿을 만하다. 셋째만 쓴다	27
네 칸 가르기	답이 나오는가와 자리를 아는가로 넷을 만들고 넷 마다 할 일을 하나씩 둔다	39
확신 눈금	확신에 숫자를 붙여 나중에 채점한다	35
세 줄 되짚기	되짚기를 90초로 줄인다. 짧아야 계속된다	44
오판 노트	틀린 답이 아니라 무엇을 안다고 착각했는지를 적 는다	60
미리 망해 보기	이미 실패했다고 치고 이유를 적는다. 그냥 위험을 묻는 것보다 많이 나온다	33
질문 목록	요약 대신 아직 답 못 하는 것을 적는다. 답은 달지 않는다	71
세 칸 나누기	설명할 수 있다, 어디 있는지 안다, 모른다고 가르 다	81
코넬 노트	자료를 정리하는 물건이다. 덮고 떠올리지 않으면 채점이 안 된다	73
마인드맵	위와 같다. 정리는 되고 자기를 채지는 못한다	73
SQ3R	훑고 묻고 읽고 되뇌고 다시 훑는다. 이 중 실제로 일하는 것은 묻는 단계와 되뇌는 단계다	73

이름	안에 든 장치	쪽
시간을 쪼개는 방법들	집중을 돕는 물건이지 무엇이 남았는지를 재는 물건이 아니다	65

되짚기 세 줄

가장 많이 쓰는 물건이다. 90초에 끝나게 만들었다. 세 번째 칸에 사람 이름이 들어가면 그 줄은 다시 쓴다.

되짚기 세 줄	
무엇을 예상했나	_____
실제로 무엇이 왔나	_____
다음에 무엇을 바꾸나	_____

오판 노트

틀린 답이 아니라 무엇을 안다고 착각했는지를 적는다. 세 번째 칸이 이 양식의 전부다.

오판 노트

안다고 여겼던 것

실제로 걸린 자리

무엇을 보고 안다고 여겼나

확신 눈금표

숫자는 정확할 필요가 없다. 세 번째 칸이 비면 그 숫자는 영원히 안 채점된다.

확신 눈금표

무엇을 두고 하는 말인가

몇 퍼센트인가

언제 채점할 수 있나

역할별 단계 지도

네 자리에서 지금 자기가 어디쯤인지 스스로 표시하는 한 쪽이다. 칸을 하나 칠하면 된다. 칸이 서로 다르게 나오는 것이 정상이다. 한 사람 안에서 자리마다 다른 것이 이 책의 이야기다.

	모른다는 것을 모른다	모른다는 것을 안다	눈금을 댄다	눈금이 습관이다
학생으로				
엔지니어로				
직업인으로				
사회인으로				

왼쪽 칸부터 차례로, 모른다는 것을 모르는 자리, 모른다는 것을 아는 자리, 눈금을 대는 자리, 눈금 대는 것이 습관이 된 자리다. 한 해 뒤에 다시 칠해 보면 그사이에 무엇이 움직였는지가 보인다. 안 움직인 해도 있다. 나는 세 해 동안 한 칸이 안 움직인 적이 있다.

이 책이 출발한 연구들

각 항목에 붙은 표시는 등급이다. 「확인」은 1차 문헌을 저자들이 쓴 글로 확인했고 여러 곳에서 같은 결과가 나온 것이다. 「출발점」은 원문을 봤지만 재현이 갈리거나 연구가 하나뿐이거나 종합 글인 것이다. 「출발점」이 붙은 문장 뒤에 이어지는 이야기는 저자의 것이지 실험실의 것이 아니다.

[확인] 열 가지 공부법을 견줘 보니 스스로 시험 보기와 간격 두기가 가장 쓸모가 컸고, 형광펜과 다시 읽기는 작았다.

Dunlosky, 2013, American Educator 2013년 가을호. 「자기계발서가 이 말을 가져간 뒤」의 4곳. files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1021069.pdf (2026-09-02)

[출발점] 이 낱말을 학술 용어로 처음 정리한 글이다. 아이가 자기 기억을 감시하는 일을 다뤘다.

Flavell, 1979, American Psychologist. 「자기계발서가 이 말을 가져간 뒤」의 1곳. doi.org/10.1037/0003-066x.34.10.906 (2026-09-02)

[출발점] 1970년에는 거의 안 쓰이던 낱말이 1979년에 마흔 배가 되고 2013년에 가장 많이 쓰였다.

구글 도서 말뭉치 영어판 2019, 낱말 사용 빈도. 「자기계발서가 이 말을 가져간 뒤」. books.google.com/ngrams/graph?content=metacognition&corpus=en-2019 (2026-09-02)

[확인] 공부하는 동안에는 답이 눈앞에 있다. 시험장에는 없다. 그 차이를 못 빼고 자기를 재면 잘 안다고 느끼게 된다.

Koriat & Bjork, 2005, Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition. 「생각을 생각한다는 말의 실제 크기」의 1곳. doi.org/10.1037/0278-7393.31.2.187 (2026-09-02)

[출발점] 머릿속을 위아래 두 층으로 나눠 보는 틀. 아래층이 일하고 위층이 그것을 지켜본다.

Nelson & Narens, 1990, Psychology of Learning and Motivation. 「생각을 생각한다는 말의 실제 크기」. doi.org/10.1016/s0079-7421(08)60053-5 (2026-09-02)

[출발점] 사람마다 배우는 방식이 따로 있다는 이야기를 뒷받침하는 증거는 찾지 못했다.

Pashler 외, 2008, Psychological Science in the Public Interest. 「이 책이 하지 않는 것」. doi.org/10.1111/j.1539-6053.2009.01038.x (2026-09-02)

[확인] 마음가짐을 바꾸는 프로그램의 효과를 모아 보니 대체로 작았다.

Sisk 외, 2018, Psychological Science. 「이 책이 하지 않는 것」. doi.org/10.1177/0956797617739704 (2026-09-02)

[확인] 지금 술술 떠오르는 것을 나중에도 떠오를 것으로 읽는다. 그 둘이 반대로 가는 경우가 있다.

Benjamin, Bjork & Schwartz, 1998, Journal of Experimental Psychology: General. 「형광펜을 그은 페이지는 왜 다시 봐도 새로운가」외 1곳. doi.org/10.1037/0096-3445.127.1.55 (2026-09-02)

[출발점] 스스로 공부를 관리할 때 사람이 무엇을 믿고 무엇에 속는지를 모은 종합 글.

Bjork, Dunlosky & Kornell, 2013, Annual Review of Psychology. 「형광펜을 그은 페이지는 왜 다시 봐도 새로운가」외 1곳. doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143823 (2026-09-02)

[확인] 글자를 크게 키워서 보여 주면 더 잘 외웠다고 판단한다. 실제로 외운 양은 거의 같다.

Rhodes & Castel, 2008, Journal of Experimental Psychology: General. 「형광펜을 그은 페이지는 왜 다시 봐도 새로운가」. doi.org/10.1037/a0013684 (2026-09-02)

[확인] 배우는 사람에게 스스로 설명하라고 시킨 연구 예순네 편에서 효과 크기 예순아홉 개를 모아 보니 평균이 0.55였다.

Bisra 외, 2018, Educational Psychology Review. 「설명해 보라고 하면 무너지는 것들」외 1곳. doi.org/10.1007/s10648-018-9434-x (2026-09-02)

[출발점] 어떤 제도가 어떻게 굴러가는지 설명해 보게 하면 그 뒤에 의견의 세기가 줄어든다.

Fernbach 외, 2013, Psychological Science. 「설명해 보라고 하면 무너지는 것들」외 1곳. doi.org/10.1177/0956797612464058 (2026-09-02)

[확인] 떠올려 보는 연습이 도식을 그리며 정리하는 것보다 나중에 더 많이 남겼다.

Karipicke & Blunt, 2011, Science. 「설명해 보라고 하면 무너지는 것들」외 1곳. doi.org/10.1126/science.1199327 (2026-09-02)

[확인] 설명해 보라고 하기 전과 후에 자기가 아는 정도를 매기게 하면 뒤의 숫자가 내려간다.

Rozenblit & Keil, 2002, Cognitive Science. 「설명해 보라고 하면 무너지는 것들」외 2곳. doi.org/10.1207/s15516709cog2605_1 (2026-09-02)

[출발점] 읽기 쉬운 것을 맞는 것으로, 익숙한 것을 아는 것으로 읽는 버릇을 여러 갈래에서 모았다.

Alter & Oppenheimer, 2009, Personality and Social Psychology Review. 「내 확신은 어디서 오는가」외 2곳. doi.org/10.1177/1088868309341564 (2026-09-02)

[확인] 얼마나 아는지를 판단할 때 사람은 재료를 몇 가지 섞어 쓴다. 그중 몇 가지는 실제 기억과 상관이 약하다.

Koriat, 1997, Journal of Experimental Psychology: General. 「내 확신은 어디서 오는가」. doi.org/10.1037/0096-3445.126.4.349 (2026-09-02)

[출발점] 같은 모양의 그림은 실력과 상관없는 숫자로도 만들어진다. 다시 재 봤더니 원래 주장만큼 크지 않았다.

Gignac & Zajenkowski, 2020, Intelligence. 「다 아는 얘기라고 느낄 때」. doi.org/10.1016/j.intell.2020.101449 (2026-09-02)

[출발점] 같은 결과가 통계적 되돌아감과 남보다 낫다고 믿는 버릇만으로도 나온다.

Krueger & Mueller, 2002, *Journal of Personality and Social Psychology*. 「다 아는 얘기라고 느낄 때」. doi.org/10.1037/0022-3514.82.2.180 (2026-09-02)

[출발점] 점수가 아래쪽에 있던 사람들은 자기 위치를 실제보다 훨씬 위로 매겼다. 12퍼센타일에 있으면서 62퍼센타일이라고 답했다.

Kruger & Dunning, 1999, *Journal of Personality and Social Psychology*. 「다 아는 얘기라고 느낄 때」. doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121 (2026-09-02)

[출발점] 아무 뜻 없는 숫자를 넣어 돌려도 같은 모양의 그림이 나왔다.

Nuhfer 외, 2016, *Numeracy*. 「다 아는 얘기라고 느낄 때」. doi.org/10.5038/1936-4660.9.1.4 (2026-09-02)

[출발점] 막 배우기 시작한 구간에서 자기 실력에 대한 확신이 가장 빠르게 올랐다.

Sanchez & Dunning, 2018, *Journal of Personality and Social Psychology*. 「다 아는 얘기라고 느낄 때」. doi.org/10.1037/pspa000102 (2026-09-02)

[출발점] 많은 과제에서 시간을 오래 들일수록 스스로 매기는 확신이 내려갔다.

Ackerman, 2014, *Journal of Experimental Psychology: General*. 「빠르게 가르는 신호 세 가지」. doi.org/10.1037/a0035098 (2026-09-03)

[출발점] 답이 안 떠오르는데도 안다고 느끼는 상태를 실험으로 다룬 이론 연구다.

Hart, 1965, *Journal of Educational Psychology*. 「빠르게 가르는 신호 세 가지」. doi.org/10.1037/h0022263 (2026-09-03)

[확인] 사람은 답을 찾기 전에 그 답을 아는지 아닌지를 먼저 판단한다. 그 판단은 기억을 뒤져서 나오는 것이 아니라 질문에 나온 낱말이 얼마나 익숙한지에서 나온다.

Reder & Ritter, 1992, *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*. 「빠르게 가르는 신호 세 가지」. doi.org/10.1037/0278-7393.18.3.435 (2026-09-03)

[확인] 처음 떠오른 답에는 맞다는 느낌이 따라붙는다. 그 느낌이 셀수록 다시 생각하는 데 시간을 덜 쓴다.

Thompson, Prowse Turner & Pennycook, 2011, Cognitive Psychology. 「빠르게 가르는 신호 세 가지」. doi.org/10.1016/j.cogpsych.2011.06.001 (2026-09-03)

[확인] 모른다고 말해도 손해가 없다고 믿는 팀에서 배우는 행동이 더 나왔다.
Edmondson, 1999, Administrative Science Quarterly. 「모른다고 말하는 데 드는 비용」의 1곳. doi.org/10.2307/2666999 (2026-09-02)

[확인] 여덟 나라 여덟 도시의 병원에서 수술 전 열아홉 항목을 소리 내어 확인하게 한 뒤 합병증과 사망이 줄었다.

Haynes 외, 2009, New England Journal of Medicine. 「모른다고 말하는 데 드는 비용」. doi.org/10.1056/nejmsa0810119 (2026-09-02)

[출발점] 이미 끝난 일이라고 치고 이유를 대게 하면 떠올리는 이유의 수가 늘었다.

Mitchell, Russo & Pennington, 1989, Journal of Behavioral Decision Making. 「예측을 적어 두는 사람」의 1곳. doi.org/10.1002/bdm.3960020103 (2026-09-02)

[출발점] 결과를 알고 나서 앞을 고쳐 쓰는 일이 여러 자리에서 되풀이 확인되었다.

Roese & Vohs, 2012, Perspectives on Psychological Science. 「예측을 적어 두는 사람」. doi.org/10.1177/1745691612454303 (2026-09-02)

[출발점] 확률로 답하고 나중에 채점받은 사람들의 예측이 시간이 갈수록 나아졌다.

Mellers 외, 2015, Journal of Experimental Psychology: Applied. 「70퍼센트라고 말했을 때의 70퍼센트」. doi.org/10.1037/xap0000040 (2026-09-02)

[출발점] 자기를 실제보다 높게 보는 것과 낮게 보는 것이 조건에 따라 갈린다. 쉬운 일에서는 낮게, 어려운 일에서는 높게 본다.

Moore & Healy, 2008, Psychological Review. 「70퍼센트라고 말했을 때의 70퍼센트」의 1곳. doi.org/10.1037/0033-295x.115.2.502 (2026-09-02)

[출발점] 확신과 정확도의 관계는 조건이 갖춰진 첫 판단에서만 뚜렷했다.

Wixted & Wells, 2017, Psychological Science in the Public Interest. 「70퍼센트라고 말했을 때의 70퍼센트」. doi.org/10.1177/1529100616686966 (2026-09-02)

[출발점] 생각이 잘 굴러가고 있는지를 감시하는 일은 확신이나 불확신의 느낌으로 겪히고, 그 느낌은 반드시 믿을 만하지는 않은 단서에 기댄다.

Ackerman & Thompson, 2017, Trends in Cognitive Sciences. 「가른 다음 삼십 초 안에 하는 것」. doi.org/10.1016/j.tics.2017.05.004 (2026-09-03)

[확인] 피드백을 준 실험을 모아 보니 셋 중 하나쯤에서는 성과가 오히려 내려갔다.

Kluger & DeNisi, 1996, Psychological Bulletin. 「틀린 다음 날에 하는 일」의 3곳. doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254 (2026-09-02)

[출발점] 틀린 것을 알려 주고 고치게 하면 그 자리가 오래 남았다. 확신이 섰던 오답일수록 그랬다.

Metcalf, 2017, Annual Review of Psychology. 「틀린 다음 날에 하는 일」의 3곳. doi.org/10.1146/annurev-psych-010416-044022 (2026-09-02)

[출발점] 잘된 것은 자기 덕으로, 안 된 것은 바깥 탓으로 돌리는 쏘림이 오래전부터 보고되었다.

Miller & Ross, 1975, Psychological Bulletin. 「틀린 다음 날에 하는 일」의 1곳. doi.org/10.1037/h0076486 (2026-09-02)

[출발점] 경험이 실력이 되려면 규칙이 일정한 자리와 빠른 채점이 있어야 한다. 둘 중 하나가 없으면 연차가 쌓여도 안는다.

Kahneman & Klein, 2009, American Psychologist. 「남 탓과 내 탓 사이에 있는 칸」의 2곳. doi.org/10.1037/a0016755 (2026-09-02)

[확인] 논문 184편에서 실험 317개를 모아 보니 몰아서 하는 것보다 나눠서 하는 쪽이 나중에 더 남았다.

Cepeda 외, 2006, Psychological Bulletin. 「다시 읽기가 가장 인기 있는 이유」의 1곳. doi.org/10.1037/0033-2909.132.3.354 (2026-09-02)

[확인] 대학생 177명에게 물었더니 대다수가 다시 읽기를 골랐고 스스로 시험 보기를 고른 사람은 적었다.

Karpicke, Butler & Roediger, 2009, Memory. 「다시 읽기가 가장 인기 있는 이유」. doi.org/10.1080/09658210802647009 (2026-09-02)

[확인] 5분 뒤 시험에서는 다시 읽기가 나왔고, 이틀과 한 주 뒤 시험에서는 스스로 시험 본 쪽이 훨씬 나왔다. 다시 읽은 쪽이 자신은 더 있었다.

Roediger & Karpicke, 2006, Psychological Science. 「다시 읽기가 가장 인기 있는 이유」. doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01693.x (2026-09-02)

[확인] 스스로 시험 보기와 다시 읽기를 견준 연구를 모아 보니 시험 쪽이 더 남겼다.

Rowland, 2014, Psychological Bulletin. 「다시 읽기가 가장 인기 있는 이유」. doi.org/10.1037/a0037559 (2026-09-02)

[출발점] 같은 실험을 다시 해 봤더니 어느 무리 사이에서도 성적이 일관되게 갈리지 않았다.

Morehead, Dunlosky & Rawson, 2019, Educational Psychology Review. 「필기를 잘하는 사람과 이해한 사람」. doi.org/10.1007/s10648-019-09468-2 (2026-09-02)

[출발점] 손으로 적은 쪽이 자판으로 옮겨 적은 쪽보다 개념 문제에서 나왔다.

Mueller & Oppenheimer, 2014, Psychological Science. 「필기를 잘하는 사람과 이해한 사람」. doi.org/10.1177/0956797614524581 (2026-09-02)

[확인] 머리에 한 번에 올려 둘 수 있는 것에는 한도가 있다. 손이 바쁘면 그 자리가 준다.

Sweller, 1988, Cognitive Science. 「필기를 잘하는 사람과 이해한 사람」. doi.org/10.1207/s15516709cog1202_4 (2026-09-02)

[출발점] 물속에서 외운 것은 물속에서 더 잘 떠올랐다.

Godden & Baddeley, 1975, British Journal of Psychology. 「시험 전날의 나와 시험장의 나」. doi.org/10.1111/j.2044-8295.1975.tb01468.x (2026-09-02)

[확인] 장소가 바뀌면 떠오르는 양이 준다. 다만 크기는 작고 조건을 많이 탄다.

Smith & Vela, 2001, Psychonomic Bulletin & Review. 「시험 전날의 나와 시험장의 나」. doi.org/10.3758/bf03196157 (2026-09-02)

[출발점] 머리를 좋게 해 준다는 훈련 프로그램들은 그 훈련에서만 늘었고 다른 데로 옮겨 가지 않았다.

Simons 외, 2016, Psychological Science in the Public Interest. 「진도가 나가는 느낌과 실제 진도」. doi.org/10.1177/1529100616661983 (2026-09-02)

[확인] 사람은 어렵다고 판단한 것에 공부 시간을 더 준다. 다만 시간이 모자라면 그 순서가 뒤집힌다.

Son & Metcalfe, 2000, Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition. 「공부 시간을 어디에 쓰는가」. doi.org/10.1037/0278-7393.26.1.204 (2026-09-03)

[출발점] 사람이 언제 몰아서 하고 언제 나눠서 하는지를 스스로 고르는 방식을 갈라 봤다. 고르는 기준은 그 항목이 얼마나 어렵다고 판단되는가였다.

Son, 2004, Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition. 「공부 시간을 어디에 쓰는가」. doi.org/10.1037/0278-7393.30.3.601 (2026-09-03)

[출발점] 짝을 지어 글을 놓고 이야기하는 오래된 공부 방식을 녹화해 뜯어보니, 여섯 가지 행동이 세 쌍으로 묶였다. 듣기와 말하기, 궁금해하기와 좁히기, 받쳐 주기와 반박하기.

Kent, 2010, Journal of Jewish Education. 「남들이 쓰는 공부법을 다시 읽는다」. doi.org/10.1080/15244113.2010.501499 (2026-09-03)

[확인] 답을 못 맞힌 시도조차 그다음 학습을 도왔다. 못 맞힐 것이 확실한 문제로 실험해도 그랬다.

Kornell, Hays & Bjork, 2009, Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition. 「남들이 쓰는 공부법을 다시 읽는다」. doi.org/10.1037/a0015729 (2026-09-03)

[출발점] 문제를 종류별로 몰아서 풀게 하지 않고 섞어서 내니 나중 시험에서 더 잘 풀었다.

Rohrer & Taylor, 2007, Instructional Science. 「남들이 쓰는 공부법을 다시 읽는다」. doi.org/10.1007/s11251-007-9015-8 (2026-09-03)

[출발점] 포레를 가르친 사람이 얻는 것은 있지만 크기가 기대만 못했다. 무엇을 얻는지는 가르치는 동안 실제로 무슨 행동을 했느냐에 달렸다.

Roscoe & Chi, 2007, Review of Educational Research. 「남들이 쓰는 공부법을 다시 읽는다」. doi.org/10.3102/0034654307309920 (2026-09-03)

[확인] 읽어서 넣은 낱말보다 스스로 만들어 낸 낱말이 더 잘 남았다. 실험 다섯 개에서 모두 그랬다.

Slamecka & Graf, 1978, Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory. 「남들이 쓰는 공부법을 다시 읽는다」. doi.org/10.1037/0278-7393.4.6.592 (2026-09-03)

[출발점] 또래끼리 가르치고 배우는 연구를 25년치 모아 보니, 도움을 받은 쪽보다 도와준 쪽의 이득이 적어도 그만큼 크다는 쪽으로 무게가 옮겨 갔다.

Topping, 2005, Educational Psychology. 「남들이 쓰는 공부법을 다시 읽는다」. doi.org/10.1080/01443410500345172 (2026-09-03)

[확인] 쉬어서 익힌 쪽이 나중에 더 잘했다. 그런데 배운 사람 대부분은 몰아서 익힌 쪽이 나왔다고 답했다.

Kornell & Bjork, 2008, Psychological Science. 「어려운 것을 먼저 두는 배치」. doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02127.x (2026-09-02)

[출발점] 스스로 채점하는 법을 따로 가르친 쪽이 다음에 무엇을 공부할지도 더 잘 골랐다.

Kostons, van Gog & Paas, 2012, Learning and Instruction. 「선생이 없는 자리에서 배우기」. doi.org/10.1016/j.learninstruc.2011.08.004 (2026-09-02)

[확인] 자기 실력에 대한 판단과 실제 실력의 상관은 중간쯤이었다. 자리에 따라 크게 달랐다.

Zell & Krizan, 2014, Perspectives on Psychological Science. 「선생이 없는 자리에서 배우기」의 1곳. doi.org/10.1177/1745691613518075 (2026-09-02)

[출발점] 가르칠 거라고 알려 준 것만으로는 부족했고, 실제로 설명하게 한 쪽에서 더 남았다.

Fiorella & Mayer, 2013, Contemporary Educational Psychology. 「다 배운 것 같을 때 남에게 설명한다」. doi.org/10.1016/j.cedpsych.2013.06.001 (2026-09-02)

[확인] 언제 끝나겠냐고 물으면 사람들은 자기가 전에 얼마나 늦었는지를 안 쓴다.

Buehler, Griffin & Ross, 1994, *Journal of Personality and Social Psychology*. 「추정치를 두 배로 부르는 사람의 속마음」. doi.org/10.1037/0022-3514.67.3.366 (2026-09-02)

[출발점] 기계가 대신 봐 주는 자리에서 사람의 확인이 성기어진다. 기계가 맞을 수록 더 그렇다.

Parasuraman & Manzey, 2010, *Human Factors*. 「검증이 병목이 된다」외 2곳. doi.org/10.1177/0018720810376055 (2026-09-02)

[출발점] 잘하는 사람들은 목표를 좁히고 바로 채점받는 연습을 오래 했다.

Ericsson, Krampe & Tesch-Römer, 1993, *Psychological Review*. 「연차가 실력의 증거가 되지 않는 이유」. doi.org/10.1037/0033-295x.100.3.363 (2026-09-02)

[확인] 연습량으로 설명되는 성과 차이는 분야마다 달랐고, 일자리에서는 특히 작았다.

Macnamara, Hambrick & Oswald, 2014, *Psychological Science*. 「연차가 실력의 증거가 되지 않는 이유」. doi.org/10.1177/0956797614535810 (2026-09-02)

[확인] 연차와 성과의 관계를 모아 보니 어느 지점을 지나면 더 오래 했다고 더 잘 하지 않았다.

Sturman, 2003, *Journal of Management*. 「연차가 실력의 증거가 되지 않는 이유」. doi.org/10.1016/s0149-2063(03)00028-x (2026-09-02)

[출발점] 가까운 과거에는 한 일을 후회하고, 먼 과거로 갈수록 안 한 일을 후회한다.

Gilovich & Medvec, 1995, *Psychological Review*. 「이직을 결심한 이유와 실제 이유」. doi.org/10.1037/0033-295x.102.2.379 (2026-09-02)

[출발점] 이 낱말은 일터에서 생긴 현상으로 분류되어 있다. 병으로 분류된 것이 아니다.

세계보건기구, 국제질병분류 11판 안내, 2019. 「번아웃이라고 부르면 편해지는 것들」. www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases (2026-09-02)

[확인] 잘하는 사람일수록 처음 하는 사람이 얼마나 걸릴지를 짧게 잡았다.

Hinds, 1999, Journal of Experimental Psychology: Applied. 「가르치는 쪽에 섰을 때」. doi.org/10.1037/1076-898x.5.2.205 (2026-09-02)

[확인] 남을 매긴 점수를 뜯어보니 매긴 사람 쪽에서 온 뭉이 매겨진 사람 쪽에서 온 뭉보다 컸다.

Scullen, Mount & Goff, 2000, Journal of Applied Psychology. 「평가하는 자리에 앉은 다음」. doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.956 (2026-09-02)

[확인] 겉으로 드러나는 성질은 남이 더 잘 보고, 속에서 도는 것은 자기가 더 잘 본다.

Vazire, 2010, Journal of Personality and Social Psychology. 「평가하는 자리에 앉은 다음」. doi.org/10.1037/a0017908 (2026-09-02)

[출발점] 공유된 주소의 상당수가 한 번도 눌러지 않은 채 퍼졌다.

Gabrielkov 외, 2016, ACM SIGMETRICS 학회 논문집. 「기사를 읽고 화가 났을 때」. doi.org/10.1145/2896377.2901462 (2026-09-02)

[확인] 어디서 들었는지를 잊은 뒤에도 내용은 남는다. 시간이 지나면 출처의 무게가 떨어진다.

Kumkale & Albarracín, 2004, Psychological Bulletin. 「내 의견이 언제 생겼는지 기억나는가」. doi.org/10.1037/0033-2909.130.1.143 (2026-09-02)

[출발점] 같은 자료를 읽고도 원래 생각이 서로 반대인 두 무리가 각자 자기 쪽으로 더 갔다.

Lord, Ross & Lepper, 1979, Journal of Personality and Social Psychology. 「같은 편의 주장만 잘 이해되는 이유」. doi.org/10.1037/0022-3514.37.11.2098 (2026-09-02)

[출발점] 사실을 바로잡아 주면 대체로 생각을 조금씩 고쳤다. 거꾸로 가는 일은 드물었다.

Wood & Porter, 2018, Political Behavior. 「같은 편의 주장만 잘 이해되는 이유」.
doi.org/10.1007/s11109-018-9443-y (2026-09-02)

[확인] 앞의 결과를 다시 해 봤고 같은 방향이 나왔다. 쓸모없는 정보가 설명의 무게를 늘렸다.

Fernandez-Duque 외, 2015, Journal of Cognitive Neuroscience. 「숫자가 나오면 마음이 놓이는 습관」. doi.org/10.1162/jocn_a_00750 (2026-09-02)

[확인] 설명에 뇌 이야기를 덧붙이면 그 설명이 더 그럴듯하게 읽힌다. 덧붙인 말이 설명에 아무것도 안 더해도 그렇다.

Weisberg 외, 2008, Journal of Cognitive Neuroscience. 「숫자가 나오면 마음이 놓이는 습관」. doi.org/10.1162/jocn.2008.20040 (2026-09-02)

4주 실행 계획

이 책의 도구를 한꺼번에 쓰면 두 주 만에 다 그만두게 된다. 순서를 정해 둔다. 한 주에 하나씩만 붙인다. 붙은 다음에 다음 것으로 간다.

첫째 주 되짚기 세 줄만 한다. 하루 한 번, 90초. 칸을 늘리지 마라. 빠진 날은 그냥 넘어가라. 이 주의 목표는 정확도가 아니라 이레 중 나홀이다.

둘째 주 세 줄을 계속하면서 확신에 숫자를 붙인다. 될 것 같다고 말한 자리마다 숫자와 채점 날짜를 적어라. 하루에 두세 번이면 된다.

셋째 주 앞의 둘을 계속하면서 오판 노트를 시작한다. 틀린 것 하나를 골라 세 번째 칸까지 채워라. 한 주에 셋이면 충분하다.

넷째 주 앞의 셋을 계속하면서 둘째 주에 적은 숫자를 채점한다. 자기가 어느 쪽으로 몇쯤 어긋나는지 적어라. 이 한 줄이 녀 주의 결과다.

넷째 주가 끝나면 나머지 도구는 걸릴 때 꺼내면 된다. 앞의「판단이 걸릴 때 꺼내는 것들」이 그 표다.

한 가지를 미리 적어 둔다. 나는 이 녀 주를 두 번 실패하고 세 번째에 붙였다. 실패한 두 번은 첫째 주에 세 줄이 아니라 여섯 줄로 시작했기 때문이다.

연구 찾아보기

이 책에 나오는 연구를 연구자 이름순으로 모았다. 오른쪽 숫자가 그 연구가 나오는 쪽이다. 어떤 이야기를 남에게 옮길 때 누가 한 연구인지 여기서 찾으시면 된다.

연구자와 해	무엇을 확인했나	쪽
Ackerman 2014	많은 과제에서 시간을 오래 들일수록 스스로 매기는 확신이 내려갔다.	27
Ackerman & Thompson 2017	생각이 잘 굴러가고 있는지를 감시하는 일은 확신이나 불확신의 느낌으로 겪히고, 그 느낌은 반드시 믿을 만하지는 않은 단서에 기댄다.	39
Alter & Oppenheimer 2009		
앨터와 오펜하이머	읽기 쉬운 것을 맞는 것으로, 익숙한 것을 아는 것으로 읽는 버릇을 여러 갈래에서 모았다.	21, 24, 191
Benjamin 1998		
벤저민 연구진	지금 술술 떠오르는 것을 나중에도 떠오를 것으로 읽는다. 그 둘이 반대로 가는 경우가 있다.	15, 21
Bisra 외 2018		
비스라 연구진	배우는 사람에게 스스로 설명하라고 시킨 연구 예순네 편에서 효과 크기 예순아홉 개를 모아 보니 평균이 0.55였다.	18, 71
Bjork 2013		
비요크 연구진	스스로 공부를 관리할 때 사람이 무엇을 믿고 무엇에 속는지를 모은 종합 글.	15, 65

연구자와 해	무엇을 확인했나	쪽
Buehler 1994		
블러 연구진	언제 끝나겠냐고 물으면 사람들은 자기가 전에 얼마나 늦었는지를 안 쓴다.	98
Cepeda 외 2006		
세페다 연구진	논문 184편에서 실험 317개를 모아 보니 몰아서 하는 것보다 나눠서 하는 쪽이 나중에 더 낫았다.	55, 76
Dunlosky 2013		
던로스키	열 가지 공부법을 건줘 보니 스스로 시험 보기와 간격 두기가 가장 쓸모가 컸고, 형광펜과 다시 읽기는 작았다.	4, 15, 55
Edmondson 1999		
에드먼드슨	모른다고 말해도 손해가 없다고 믿는 팀에서 배우는 행동이 더 나왔다.	29, 107
Ericsson 1993		
에릭손 연구진	잘하는 사람들은 목표를 좁히고 바로 채점받는 연습을 오래 했다.	127
Fernandez-Duque 외 2015		
페르난데스두케 연구진	앞의 결과를 다시 해 봤고 같은 방향이 나왔다. 쓸모없는 정보가 설명의 무게를 늘렸다.	167
Fernbach 외 2013		
펀바크 연구진	어떤 제도가 어떻게 굴러가는지 설명해 보게 하면 그 뒤에 의견의 세기가 줄어든다.	18, 165

연구자와 해	무엇을 확인했나	쪽
Fiorella & Mayer 2013		
피오렐라와 메이어	가르칠 거라고 알려 준 것만으로는 부족했고, 실제로 설명하게 한 쪽에서 더 남았다.	84
Flavell 1979		
플라벨	이 낱말을 학술 용어로 처음 정리한 글이다. 아이가 자기 기억을 감시하는 일을 다뤘다.	4, 6
Gabielkov 외 2016		
가비엘코프 연구진	공유된 주소의 상당수가 한 번도 눌리지 않은 채 퍼졌다.	161
Gignac & Zajenkowski 2020		
지낙과 자옌콥스키	같은 모양의 그림은 실력과 상관없는 숫자로도 만들어진다. 다시 재 봤더니 원래 주장만큼 크지 않았다.	24
Gilovich & Medvec 1995		
길로비치와 메드벡	가까운 과거에는 한 일을 후회하고, 먼 과거로 갈수록 안 한 일을 후회한다.	139
Godden & Baddeley 1975		
고든과 배들리	물속에서 외운 것은 물속에서 더 잘 떠올랐다.	63
Hart 1965	답이 안 떠오르는데도 안다고 느끼는 상태를 실험으로 다룬 이른 연구다.	27
Haynes 외 2009		

연구자와 해	무엇을 확인했나	쪽
헤인즈 연구진	여덟 나라 여덟 도시의 병원에서 수술 전 열아홉 항목을 소리 내어 확인하게 한 뒤 합병증과 사망 이 줄었다.	29
Hinds 1999		
하인즈	잘하는 사람일수록 처음 하는 사람이 얼마나 걸 릴지를 짧게 잡았다.	149
Kahneman & Klein 2009		
카너먼과 클라인	경험이 실력이 되려면 규칙이 일정한 자리와 빠 른 채점이 있어야 한다. 둘 중 하나가 없으면 연 차가 쌓여도 안 는다.	47, 100, 178
Karpicke 2009		
카픽 연구진	대학생 177명에게 물었더니 대다수가 다시 읽 기를 골랐고 스스로 시험 보기를 고른 사람은 적 었다.	55
Karpicke & Blunt 2011		
카픽과 블런트	떠올려 보는 연습이 도식을 그리며 정리하는 것 보다 나중에 더 많이 남겼다.	18, 71
Kent 2010	짜을 지어 글을 놓고 이야기하는 오래된 공부 방 식을 녹화해 뜯어보니, 여섯 가지 행동이 세 쌍 으로 묶였다. 듣기와 말하기, 궁금해하기와 줍 히	73
Kluger & DeNisi 1996		

연구자와 해	무엇을 확인했나	쪽
클루거와 디니시	피드백을 준 실험을 모아 보니 셋 중 하나쯤에서 는 성과가 오히려 내려갔다.	42, 103, 110
Koriat 1997		
코리앗	얼마나 아는지를 판단할 때 사람은 재료를 몇 가 지 섞어 쓴다. 그중 몇 가지는 실제 기억과 상관 이 약하다.	21
Koriat & Bjork 2005		
코리앗과 비요크	공부하는 동안에는 답이 눈앞에 있다. 시험장에 는 없다. 그 차이를 못 빼고 자기를 재면 잘 안다 고 느끼게 된다.	6, 15
Kornell 2009	답을 못 맞힌 시도조차 그다음 학습을 도왔다. 못 맞힐 것이 확실한 문제로 실험해도 그랬다.	73
Kornell & Bjork 2008		
코넬과 비요크	섞어서 익힌 쪽이 나중에 더 잘했다. 그런데 배 운 사람 대부분은 몰아서 익힌 쪽이 나왔다고 답 했다.	76
Kostons 2012		
코스턴스 연구진	스스로 채점하는 법을 따로 가르친 쪽이 다음에 무엇을 공부할지도 더 잘 골랐다.	79
Krueger & Mueller 2002		
크뤼거와 뮐러	같은 결과가 통계적 되돌아감과 남보다 낫다고 믿는 버릇만으로도 나온다.	24
Kruger & Dunning 1999		

연구자와 해	무엇을 확인했나	쪽
크루거와 더닝	점수가 아래쪽에 있던 사람들은 자기 위치를 실제보다 훨씬 위로 매겼다. 12퍼센타일에 있으면서 62퍼센타일이라고 답했다.	24
Kumkale & Albarracín 2004		
쿰칼레와 알바라신	어디서 들었는지를 잊은 뒤에도 내용은 남는다. 시간이 지나면 출처의 무게가 떨어진다.	163
Lord 1979		
로드 연구진	같은 자료를 읽고도 원래 생각이 서로 반대인 두 무리가 각자 자기 쪽으로 더 갔다.	165
Macnamara 2014		
맥나마라 연구진	연습량으로 설명되는 성과 차이는 분야마다 달랐고, 일자리에서는 특히 작았다.	127
Mellers 외 2015		
멜러스 연구진	확률로 답하고 나중에 채점받은 사람들의 예측이 시간이 갈수록 나아졌다.	35
Metcalf 2017		
멧커프	틀린 것을 알려 주고 고치게 하면 그 자리가 오래 남았다. 확신이 섰던 오답일수록 그랬다.	42, 44, 60
Miller & Ross 1975		
밀러와 로스	잘된 것은 자기 덕으로, 안 된 것은 바깥 탓으로 돌리는 쏠림이 오래전부터 보고되었다.	42, 47
Mitchell 1989		
미첼 연구진	이미 끝난 일이라고 치고 이유를 대게 하면 떠올리는 이유의 수가 늘었다.	33, 98

연구자와 해	무엇을 확인했나	쪽
Moore & Healy 2008		
무어와 힐리	자기를 실제보다 높게 보는 것과 낮게 보는 것이 조건에 따라 갈린다. 쉬운 일에서는 낮게, 어려운 일에서는 높게 본다.	35, 96
Morehead 2019		
모어헤드 연구진	같은 실험을 다시 해 봤더니 어느 무리 사이에서도 성적이 일관되게 갈리지 않았다.	58
Mueller & Oppenheimer 2014		
몰러와 오펜하이머	손으로 적은 쪽이 자판으로 옮겨 적은 쪽보다 개념 문제에서 나왔다.	58
Nelson & Narens 1990		
넬슨과 네이런스	머릿속을 위아래 두 층으로 나눠 보는 틀. 아래 층이 일하고 위층이 그것을 지켜본다.	6
Nuhfer 외 2016		
누퍼 연구진	아무 뜻 없는 숫자를 넣어 돌려도 같은 모양의 그림이 나왔다.	24
Parasuraman & Manzey 2010		
파라수라만과 만자이	기계가 대신 봐 주는 자리에서 사람의 확인이 성기어진다. 기계가 맞을수록 더 그렇다.	115, 120, 193
Pashler 외 2008		

연구자와 해	무엇을 확인했나	쪽
패슬러 연구진	사람마다 배우는 방식이 따로 있다는 이야기를 뒷받침하는 증거는 찾지 못했다.	9
Reder & Ritter 1992	사람은 답을 찾기 전에 그 답을 아는지 아닌지를 먼저 판단한다. 그 판단은 기억을 뒤져서 나오는 것이 아니라 질문에 나온 낱말이 얼마나 익숙	27
Rhodes & Castel 2008		
로즈와 캐슬	글자를 크게 키워서 보여 주면 더 잘 외웠다고 판단한다. 실제로 외운 양은 거의 같다.	15
Roediger & Karpicke 2006		
로디거와 카픽	5분 뒤 시험에서는 다시 읽기가 나았고, 이틀과 한 주 뒤 시험에서는 스스로 시험 본 쪽이 훨씬 나왔다. 다시 읽은 쪽이 자신은 더 있었다.	55
Roesse & Vohs 2012		
로즈와 보스	결과를 알고 나서 앞을 고쳐 쓰는 일이 여러 자리에서 되풀이 확인되었다.	33
Rohrer & Taylor 2007	문제를 종류별로 몰아서 풀게 하지 않고 섞어서 내니 나중 시험에서 더 잘 풀었다.	73
Roscoe & Chi 2007	포레를 가르친 사람이 얻는 것은 있지만 크기가 기대만 못했다. 무엇을 얻는지는 가르치는 동안 실제로 무슨 행동을 했느냐에 달렸다.	73
Rowland 2014		
롤랜드	스스로 시험 보기와 다시 읽기를 견준 연구를 모아 보니 시험 쪽이 더 남겼다.	55

연구자와 해	무엇을 확인했나	쪽
Rozenblit & Keil 2002		
로즌블릿과 카일	설명해 보라고 하기 전과 후에 자기가 아는 정도 를 매기게 하면 뒤의 숫자가 내려간다.	18, 24, 91
Sanchez & Dunning 2018		
산체스와 더닝	막 배우기 시작한 구간에서 자기 실력에 대한 확 신이 가장 빠르게 올랐다.	24
Scullen 2000		
스컬런 연구진	남을 매긴 점수를 뜯어보니 매긴 사람 쪽에서 온 뭇이 매겨진 사람 쪽에서 온 뭇보다 컸다.	151
Simons 외 2016		
사이먼스 연구진	머리를 좋게 해 준다는 훈련 프로그램들은 그 훈 련에서만 늘었고 다른 데로 옮겨 가지 않았다.	65
Sisk 외 2018		
시스크 연구진	마음가짐을 바꾸는 프로그램의 효과를 모아 보 니 대체로 작았다.	9
Slamecka & Graf 1978		
	읽어서 넣은 낱말보다 스스로 만들어 낸 낱말이 더 잘 남았다. 실험 다섯 개에서 모두 그랬다.	73
Smith & Vela 2001		
스미스와 벨라	장소가 바뀌면 떠오르는 양이 준다. 다만 크기 는 작고 조건을 많이 탄다.	63
Son 2004		
	사람이 언제 몰아서 하고 언제 나눠서 하는지를 스스로 고르는 방식을 갈라 봤다. 고르는 기준 은 그 항목이 얼마나 어렵다고 판단되는가였다.	68

연구자와 해	무엇을 확인했나	쪽
Son & Metcalfe 2000	사람은 어렵다고 판단한 것에 공부 시간을 더 준다. 다만 시간이 모자라면 그 순서가 뒤집힌다.	68
Sturman 2003		
스터먼	연차와 성과의 관계를 모아 보니 어느 지점을 지나면 더 오래 했다고 더 잘하지 않았다.	127
Sweller 1988		
스웰러	머리에 한 번에 올려 둘 수 있는 것에는 한도가 있다. 손이 바쁘면 그 자리가 준다.	58
Thompson 2011	처음 떠오른 답에는 맞다는 느낌이 따라붙는다. 그 느낌이 셀수록 다시 생각하는 데 시간을 덜 쓴다.	27
Topping 2005	포레끼리 가르치고 배우는 연구를 25년치 모아 보니, 도움을 받은 쪽보다 도와준 쪽의 이득이 적어도 그만큼 크다는 쪽으로 무게가 옮겨 갔다.	73
Vazire 2010		
배자이어	겉으로 드러나는 성질은 남이 더 잘 보고, 속에서도 도는 것은 자기가 더 잘 본다.	151
Weisberg 외 2008		
와이스버그 연구진	설명에 뇌 이야기를 덧붙이면 그 설명이 더 그럴 듯하게 읽힌다. 덧붙인 말이 설명에 아무것도 안 더해도 그렇다.	167
Wixted & Wells 2017		
웁스티드와 웰스	확신과 정확도의 관계는 조건이 갖춰진 첫 판단에서만 뚜렷했다.	35
Wood & Porter 2018		

연구자와 해	무엇을 확인했나	쪽
우드와 포터	사실을 바로잡아 주면 대체로 생각을 조금씩 고쳤다. 거꾸로 가는 일은 드물었다.	165
Zell & Krizan 2014		
젤과 크리잔	자기 실력에 대한 판단과 실제 실력의 상관은 중간쯤이었다. 자리에 따라 크게 달랐다.	79, 135
구글 도서 말뭉치 영 어판 2019 2019		
구글 도서 말뭉치	1970년에는 거의 안 쓰이던 낱말이 1979년에 마흔 배가 되고 2013년에 가장 많이 쓰였다.	4
세계보건기구 2019		
세계보건기구	이 낱말은 일터에서 생긴 현상으로 분류되어 있다. 병으로 분류된 것이 아니다.	144

이 책이 언제 것인가

이 책의 각주는 2026년 9월 2일에 확인한 것이다. 그날 서지 기록을 대조했고, 저자들이 쓴 글을 열어 확인했고, 주소가 살아 있는지를 봤다.

확인한 방식은 세 단계였다. 다섯 건은 전문을 내려받아 읽고 본문에 쓸 숫자를 직접 찾아 대조했다. 쉼두 건은 발행처 기록에 실린 저자 초록까지 확인했다. 나머지 다섯 건은 서지 기록만 확인했고 저자가 쓴 글은 못 봤다.

세 번째 무더기는 등급을 못 받는다. 각주에「출발점」으로만 나가고 인용문으로는 안 쓴다. 남이 요약한 것은 어느 경우에도 확인으로 치지 않았다.

내려받지 못한 것도 있다. 예순두 건 가운데 전문을 받은 것은 다섯 건뿐이고, 나머지는 유료이거나 내려받기를 막아 두었다. 널리 인용되는 실험 하나는 학위 논문이라 원문을 못 찾아서 아예 뺐다. 결과를 알고 나서 앞을 고쳐 쓴다는 것을 처음 보인 논문과, 빨리 떠오른 답에 확신이 더 붙는다는 것을 보인 논문도 저자가 쓴 글을 못 구해서 각주에서 뺐다. 같은 이야기를 다른 자리에서 확인한 항목으로 대신했다. 노동시간 통계 하나는 공식 배포처가 막혀 있어서 뺐고, 그 장면은 숫자 없이 썼다.

주소는 시간이 지나면 죽는다. 죽은 주소를 만나면 그 항목의 서지 정보로 찾으려면 된다. 저자, 연도, 학술지 이름은 전부 적어 두었다.

이 책이 다루지 않은 것

넣으려다 뺀 것들이다. 뺀 이유를 같이 적는다.

- **배우는 방식이 사람마다 따로 있다는 이야기.** 그 짝을 맞춰준 효과를 찾은 연구가 사실상 없다. 0장에서 한 줄로 지나갔다.
- **의지력이 쓰면 줄어든다는 이야기.** 여러 실험실이 다시 해 봤을 때 잘 안 나왔다. 갈린 것을 단정으로 쓸 수 없어서 뺐다.
- **자세를 바꾸면 자신감이 달라진다는 이야기.** 다시 해 봤을 때 몸 쪽 지표가 안 나왔다. 뺐다.
- **두드리는 사람과 듣는 사람 실험.** 가르치는 자리를 설명하기에 아주 좋은 이야기인데, 원문이 학위 논문이라 못 봤다. 못 본 것을 쓸 수 없어서 뺐다.
- **노동시간 통계.** 공식 배포처가 자동 접근을 막아 두어 확인을 못 했다. 바쁨을 다루는 절은 숫자 없이 썼다.
- **명상과 마음챙김.** 이 책의 이야기와 방향이 반대라서 0장에서 한 번 구분만 하고 지나갔다. 다룰 만한 주제이지만 다른 사람이 쓸 주제다.
- **아이를 어떻게 가르칠 것인가.** 학생 쪽 이야기는 배우는 본인의 자리에서만 썼다. 가르치는 사람의 자리는 이 책의 네 역할에 안 들어간다.

- **조직을 어떻게 바꿀 것인가.** 4부에서 조직이 판단을 대신하는 자리까지만 갔다. 그 뒤는 내가 해 본 적이 없다.

가장 먼저 틀릴 다섯 가지

이 책에서 제일 먼저 무너질 것 같은 곳을 내가 지목한다.

1. **6부 전체.** 각주가 돌뿐이고 나머지는 두 해 동안 한 사람이 본 것이다. 이 년 뒤에 다시 읽으면 제일 먼저 낡아 있을 것이다.
2. **숫자들.** 열아홉 번 중 아홉 번, 스물여섯 중 넷. 전부 내가 썼고 세는 기준도 내가 정했다. 표본이 작고 아무도 검증 안 했다.
3. **세 줄이면 계속된다는 이야기.** 나에게 열넉 달을 갔다는 것만 확인했다. 그것이 다른 사람에게도 그럴지는 안 재 봤다.
4. **되짚을 시간이 없는 사람에 대한 절.** 그 절은 여유가 있는 사람이 썼다. 읽는 자리에서 어떻게 읽힐지 나는 모른다.
5. **판단 양식 열두 개.** 전부 각주가 없다. 내가 쓰면서 만든 것이고, 나에게 몇 달 갔다는 것 말고는 확인된 것이 없다. 칸이 셋이라 계속됐다는 것도 내 경우일 뿐이다.

6. **재현이 갈리는 연구를 다룬 자리들.** 지금 갈려 있다고 적었는데, 갈림이 어느 쪽으로 정리될지는 모른다. 정리되면 그 절들을 다시 써야 한다.

사진은 어디서 왔는가

부 표제지의 사진 일곱 장은 전부 공개 저작물이다. 저작권을 포기한 것으로 표시된 것만 골랐고, 인쇄를 위해 흑백으로 바꾸고 가로로 잘랐다. 그 밖의 손질은 안 했다.

서문 뒤 펼쳐진 책. CC0.

위키미디어 공용, File:Open_book_1_(Unsplash).jpg (2026-09-02 받음)

1부 연필로 적는 손. CC0.

위키미디어 공용, File:Taking_notes_with_a_pencil_(Unsplash).jpg (2026-09-02 받음)

2부 빈 강의실 책상. CC0.

위키미디어 공용, File:Rows_of_Desks_in_Lecture_Theatre.jpg (2026-09-02 받음)

3부 도면 위의 손. CC0.

위키미디어 공용, File:Precise_drawing_(Unsplash).jpg (2026-09-02 받음)

4부 빈 회의실. CC0.

위키미디어 공용, File:Quiet_meeting_room_(Unsplash).jpg (2026-09-02 받음)

5부 접힌 신문. CC0.

위키미디어 공용, File:Business_newspaper_(Unsplash).jpg (2026-09-02 받음)

6부 햇빛이 든 빈 의자. CC0.

위키미디어 공용, File:Furnitures_in_the_sunlight_(Unsplash).jpg (2026-09-02 받음)

용어 목록

가나다순이다. 이 책에서 처음 나올 때 굵은 글씨로 표시한 낱말들이다.

남이 권 눈금 남이 나를 재는 눈금. 어떤 면에서는 내 것보다 정확하다. 처음 나온 자리: 평가하는 자리에 앉은 다음

넘겨받은 판단 내가 시작하지 않았고 승인만 한 판단. 처음 나온 자리: 내가 한 판단과 넘겨받은 판단

눈금 내가 얼마나 아는지를 나중에 채점할 수 있게 적어 둔 기준. 처음 나온 자리: 70퍼센트라고 말했을 때의 70퍼센트

되짚기 지나간 판단을 다시 꺼내 결과와 맞춰 보는 일. 처음 나온 자리: 틀린 다음 날에 하는 일

세 번째 칸 남 탓과 내 탓 사이에 있는 자리. 사람이 아니라 조건을 적는 칸. 처음 나온 자리: 남 탓과 내 탓 사이에 있는 칸

오판 노트 틀린 답이 아니라 무엇을 안다고 착각했는지를 적는 종이. 처음 나온 자리: 막히는 지점을 기록하는 노트

자기 설명의 대본 여러 번 말해서 굳어진, 나에 대한 이야기. 처음 나온 자리: 내가 나를 설명할 때 쓰는 이야기

채점 미리 적어 둔 예측을 결과와 맞춰 보는 일. 처음 나온 자리: 예측을 적어 두는 사람

표본 무엇을 판단하려고 실제로 모아 본 몇 개의 사례. 처음 나온 자리: 생각을 생각한다는 말의 실제 크기

확신의 재료 어떤 것을 맞다고 느끼게 만든 것들. 대개 근거가 아니라 반복이다. 처음 나온 자리: 내 확신은 어디서 오는가

AI 시대에, 중요한 것은 결국 판단의 기술, 리뷰의 기술

정보는 넘쳐나고, 도구는 빠르게 변합니다.
이제는 무엇을 믿고, 무엇을 의심하며,
어떤 관점으로 바라볼 것인가가 더 중요해졌습니다.

이 책은 거창한 해답을 제시하지 않습니다.
다만, 지금의 나를 더 정확히 바라보고
조금 더 나은 선택을 할 수 있도록 돕는
'관점의 기술'에 대해 이야기합니다.

이 책이 전하는 몇 가지 관점



AI 시대, 판단의 기술

데이터와 정보 사이에서
나만의 기준을 세우는 법



AI 시대, 리뷰의 기술

보는 것을 넘어,
다르게 보는 힘



일과 삶의 관점

엔지니어로, 학생으로,
직업인으로, 사회인으로



그리고, 더 나은 나를 위해

지금 이 순간에도
조금씩 성장하는 방법

“ 복잡한 세상일수록
관점이 인생을 단순하게 만든다. ”

— 리프 메타

지금, 당신에게 필요한 것은
더 많은 지식이 아니라
더 좋은 관점입니다.

