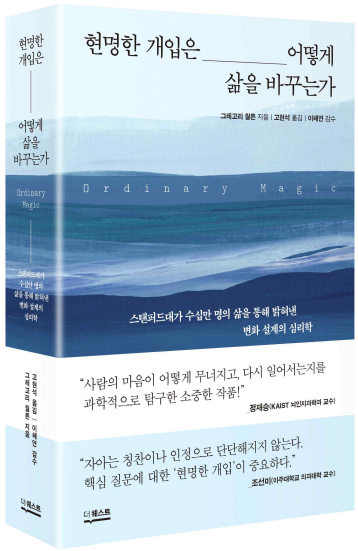

스탠퍼드대가 수십만 명의 삶을 통해
밝혀낸 변화 설계의 심리학

현명한 개입은 어떻게 삶을 바꾸는가

기본 정보

저자 · 그레고리 월튼 | **분야** · 인문 | **판형** · 152*225
페이지 · 604쪽 | **정가** · 29,800원 | **발행일** · 2025년 7월 31일(배본일 7월 23일)
ISBN · 979-11-407-1487-2 (03180)
문의 · 편집부 유예진(jasmine@gilbut.co.kr | 02-330-9868)
핵심어 · 현명한 개입, 성장 마인드셋, 자존감 회복, 사회적 소속감, 교육 혁신, 삶의 전환점, 행동 변화

이 책은…

'현명한 개입'은 어떻게 나와 타인, 그리고 사회를 달라지게 만드는가?
부정적 트리거의 작동을 멈추고 삶의 선순환을 일으키는
사소하지만 강력한 심리 개입의 비밀

우리 인생에는 여러 중요한 '전환의 순간'들이 존재한다. 아이에서 청소년이 되고 청소년에서 성인이 되는 순간, 처음 사회생활에 발을 내딛는 순간, 누군가와 진지한 관계를 맺는 순간, 처음 부모가 되는 순간 등. 그리고 그 혼란의 시기에는 누구나 실수를 하고 실패를 경험한다. 문제는 여기서부터다. 실패 후 우리 내면에서는 스스로를 의심하는 작은 목소리가 들리기 시작한다. '내가 과연 지금보다 성장할 수 있을까?', '여기에 내가 진정으로 속할 수 있을까?', '나는 그들에게 충분히 사랑받고 있을까?' 새로운 삶의 도전 앞에서 이 '작은 목소리'들은 슬그머니 우리를 찾아와 자기의심을 키우고 급기야 포기하게 만들기도 한다.
《현명한 개입은 어떻게 삶을 바꾸는가》는 바로 이 내면의 '작은 목소리'들에 대한 집념 가득한 탐구서이자, 놀랍도록 실용적인 심리학 안내서다. 스탠퍼드 대학교의 심리학 교수이자 성장 연구에 관한 세

계적인 석학으로 손꼽히는 저자는, 이 근원적인 질문을 제대로 이해할 때 비로소 우리가 부정적인 하강 소용돌이에서 빠져나와 새로운 가능성의 문을 열 수 있다고 말한다. 그리고 그 질문에 건설적으로 답할 수 있도록 돕는 심리학적 도구, '현명한 개입(Wise Intervention)'을 통해 삶의 방향을 바꿀 수 있다고 강조한다. 삶의 전환점마다 우리를 흔드는 다섯 가지 질문—소속감, 성취, 정체성, 관계, 공동체 내 신뢰와 존중—을 소개하며, 이 질문들이 불러오는 부정적인 흐름에 어떻게 반응할 것인지, 그리고 어떻게 하면 이를 성장의 기회로 바꿀 수 있을지를 구체적으로 안내한다.

내용 소개

인생의 경로를 바꾸는 소용돌이는 어떻게 시작되고 또 전개되는가?

2014년, 당시 미국 대통령 영부인이었던 미셸 오바마는 한 강연에서 프린스턴 대학교 신입생 시절의 경험을 이렇게 회상한 바 있다.

"집안에서 처음으로 대학생이 된 내가 캠퍼스에서 아는 사람이라고는 오빠뿐이었어요(*그녀의 오빠는 그녀보다 2년 먼저 프린스턴대에 농구 장학생으로 입학했었다). 어떤 강의를 들어야 할지도 몰랐고, 강의실을 찾아가기도 힘들었어요. 심지어는 준비해온 침대 시트도 기숙사 침대에 맞는 게 아니었죠. 기숙사 침대가 그렇게 길 줄은 몰랐어요. 이런 일 때문에 나는 의기소침해 있었고, 약간의 소외감도 느꼈어요."

그녀는 침대 시트 사이즈가 맞지 않아 당황했던 33년 전의 어느 하루를 아주 생생하게 기억하고 있었다. 누군가에게 모욕적인 인종차별을 당한 것도 아닌 그저 사소한 실수처럼 보일 수도 있는 일이 왜 그녀의 기억 속에 그토록 강하게 남아 있었을까? 그 이유는 이 일이 그녀에게 '트리거'였기 때문이다. '아는 사람 한 명 없고, 백인들로만 가득한 이곳에서 기숙사 침대에 맞는 시트 하나조차 제대로 준비하지 못한 내가 과연 한 명의 인간으로 온전히 받아들여지고 앞으로 나아갈 수 있을까?'라는 자신도 모르게 내면에서 작동하는 질문을 마주한 것이다. 우리 인생에는 이렇듯 '부정적인 트리거'를 작동시키는 수많은 사소한 일들이 발생한다. 누군가의 무심한 말 한마디, 웃어넘길 수 있는 작은 실수, 사소한 오해 하나가 마치 나비효과처럼 '나는 충분하지 않다'는 의심을 만들어내고, 그 의심은 곧 삶의 방향을 바꾸는 '하강 소용돌이'로 이어지기도 한다.

《현명한 개입은 어떻게 삶을 바꾸는가(Ordinaty Magic)》는 인생의 방향을 결정짓는 중요한 갈림길에서 우리가 던지게 되는 이러한 질문들을 살펴보고 '현명한 개입(Wise Intervention)'이라는 심리학적 도구를 통해 어떻게 이 질문에 올바른 답을 내릴 수 있는지 알려준다. 스탠퍼드 대학교의 심리학 교수이자 성장 연구의 세계적 석학인 저자는 이 질문들이 일으키는 부정적인 흐름에 빠지지 않고 '다른 해석'을 내릴 수 있을 때, 비로소 자신이 원하는 방향으로 인생을 설계할 수 있다고 강조한다.

단 하나의 질문, 단 한 번의 편지,
단 21분의 대화가 삶의 방향을 완전히 바꾼다!
스탠퍼드대가 수십 년의 연구와 실험을 통해 밝혀낸 변화 설계의 심리학

모든 극적인 변화는 의식의 표면 아래에서 조용히 일어난다. 마치 나비의 미세한 날갯짓이 시간이 지나 거대한 폭풍우를 불러오듯이 말이다. 그리고 그 날갯짓은 아주 일상적인 말과 행동으로 이루어진다. 저자는 '소용돌이(spiral)'라는 은유를 통해 우리가 일상에서 마주하는 작은 감정과 인식이 어떻게 증폭되며 우리의 정체성과 삶의 궤적을 송두리째 바꿀 수 있는지 정밀하게 추적한다. 트리거가 되는 사건을 마주했을 때 던지게 되는 핵심 질문(core questions)은 무엇인지, 언제 어떤 상황에서 이런 질

문들이 떠오르는지, 그것은 어떻게 하강 소용돌이로 악화되는지, 그리고 이 과정을 어떻게 되돌려 상승 소용돌이로 바꾸어낼 수 있는지가 1부에서 다루는 내용이다.

이어지는 2부와 3부에서는 우리가 인생에서 직면하는 가장 근원적인 질문 다섯 가지를 다룬다. 이 질문들에 어떤 대답을 해야 내면의 불안을 잠재우고, 스스로의 가능성을 믿으며, 단단한 관계를 맺고, 타인과의 신뢰를 형성할 수 있는지 살펴본다. 그 다섯 가지 질문은 소속감에 대한 질문('나는 이곳에 속하는가?'), 목표 달성과 역량에 대한 질문('내가 할 수 있을까?'), 정체성에 대한 질문('나는 누구인가?'), 가장 가까운 관계에 대한 질문('당신은 나를 사랑하는가?'), 공동체 내 신뢰와 존중에 대한 질문('당신은 믿을 수 있는 사람인가')이다. 저자는 우리의 무의식에서 이에 관한 의구심이 피어날 때, '현명한 개입'이라는 단순하지만 강력한 심리학적 도구를 사용하면 마음이 하강의 소용돌이에 빠지는 것을 막고 상승의 소용돌이를 탈 수 있다고 말한다.

때론 이 같은 개입이 너무 사소하고 너무 '일상적'이라서 마치 마법처럼 보이기도 한다. 어떻게 단 1시간 동안 시행한 설문조사가 3년 뒤 학점을 향상시키고, 21분의 대화가 결혼 생활을 위기에서 구하며, 엽서 1장이 누군가의 생명을 구하고, 17개 단어로 된 메모가 중학생들의 대학 진학률을 높일 수 있단 말인가? 그러나 인생의 방향은 우리가 어떤 상황에서 어떤 질문을 던지고, 이에 대해 어떤 해석을 내리느냐에 따라 180도 달라지는 법이다. 상황에 대한 해석이 달라지면, 생각이 바뀌고, 그것은 행동 변화로 연결되기 때문이다.

현명한 개입은 정해진 답이 존재하는 수학 공식이 아니다. 복잡한 전문지식을 요하는 기술도 아니다. 상황과 시기, 문화적 맥락, 과거의 경험, 개입자와 개입을 받는 사람 간의 관계에 따라 다양한 일상의 언어와 행동으로 나타나게 된다. 중요한 것은 얼마나 '적절한 타이밍'에 '적절한 방식'으로 '자연스럽게' 이 개입이 이루어지는가다. 개인의 심리적 상황을 고려하여 치밀하게 설계된 이 개입이 알맞게 적용될 때 우리는 스스로 씌운 '실패자'라는 낙인에서 벗어나 회복 가능성을 믿으며 공동체 안에서 신뢰와 소속감을 느낄 수 있다. 그렇게 자신에게 올바른 답을 찾으며 앞으로 나아갈 수 있는 것이다.

사소한 불행이 인생을 삼키게 두지 마라.
모든 삶에는 더 나은 방향이 있다

'현명한 개입'의 효과는 수많은 연구자들이 수행한 엄격한 연구와 실험, 10여 년에 걸친 추적조사 및 종단 연구를 통해 그 효과가 이미 입증되었다. 캐럴 드웩, 앤절라 더크워스 등 미국 심리학계를 대표하는 학자들이 저자 그레고리 월튼을 "이 시대 가장 주목해야 할 심리학자"로 평가하는 이유도 여기에 있다. 그의 연구는 교육, 조직, 대인관계 등 삶의 다양한 영역에서 실제적이고 효과적인 개입 전략으로 널리 활용되고 있는데, 이러한 연구는 현장의 실제 변화로도 이어지고 있다. 저자의 연구팀이 설계해 배포한 심리 개입 프로그램은 미국 전역의 중·고등학생과 대학 신입생들에게 온라인 형태로 제공되어 학생들의 소속감을 증진시키고, 학생-교사 간 상호작용을 개선하며, 학업 성과를 향상시키기도 했다.

지금 인생의 갈림길 위에 서 있다면, 내면에서 피어나는 의심과 불안에 흔들리고 있다면, 혹은 삶의 방향을 조금이라도 바꾸고 싶다면 이 책이 큰 도움이 될 것이다. 작지만 강력한 심리학적 개입이 지속적인 성장과 더 깊은 관계, 건강한 공동체로 어떻게 이어질 수 있는지를 보여주는 이 책은 우리 자신과 타인, 그리고 사회를 위한 새로운 비전의 시작이 될 것이다.

차례

추천의 글

감수의 글
프롤로그

제1부. 소용돌이
제1장. 하강 소용돌이
소용돌이는 어떻게 시작되고 전개되는가

제2장. 상승 소용돌이
1단계: 질문에 귀 기울이기 | 2단계: 질문을 드러내고 답을 개발하기 | 3단계: 현명한 답을 우아하게 제공하기

제2부. 나에게 던지는 세 가지 질문

제3장. 나는 이곳에 속하는가?
분리와 배제의 역사가 만든 고정관념 위협 | 소속감 티프핏: 사소한 사건이 '신호'로 작동하는 순간 | 이곳이 문제인가, 아니면 내가 문제인가? | 힘든 하루에 더 큰 의미를 부여하지 마라 | 삶의 '상승 에스컬레이터'에 올라타는 법 | "나는 혼자가 아니야"라는 생각이 만드는 상승 소용돌이 | 현명한 개입은 현실의 이야기를 다시 쓸 수 있다

제4장. 내가 할 수 있을까?
우리는 왜 목표 달성에 실패하는가? | 악마의 속삭임: 머릿속에 의심의 씨앗이 심어질 때 | 피곤하다는 착각: 무엇이 의지력을 좌우하는가 | 나에게 중요한 목표를 찾고 나아가는 법

제5장. 나는 누구인가?
당신의 이야기를 들려주는 사람은 누구인가 | 낡고 진부한 내러티브에서 벗어나 당신만의 이야기를 들려주어라 | 타인의 존재를 있는 그대로 인정하는 법 | 가이드와 안전 장치: 명사와 동사

스포트라이트. 전 세계적인 빈곤 문제를 해결하려면 어떻게 해야 할까?
불쌍한 사람이니까 불쌍히 여겨도 되는 걸까? | 우리는 어떤 사람이 되고, 어떤 일을 할 수 있는가?

제3부. 관계를 바꾸는 두 가지 질문

제6장. 당신은 나를 사랑하는가?
관계 개입 첫 번째: 행복한 결혼 생활을 위해 필요한 것 | 관계 개입 두 번째: 좋은 부모가 되기 위한 방법 | 관계 개입 세 번째: '있는 그대로의 나'를 보여주는 우정

제7장. 당신은 믿을 수 있는 사람인가?
왜 어떤 상호작용은 부정적으로 시작되는가? | 멘토와 멘티가 함께 성장하는 법

스포트라이트. 취약한 교육 환경을 개선하려면 어떻게 해야 할까?
인생을 바꾼 단 한 장의 편지 | 기준 높이기: "나는 좋은 아이예요."

제4부. 세상을 변화시키는 질문

제8장. 더 나은 세상을 향해
현명한 개입이 적절하게 작동하려면 | 타인의 경험을 개선시키는 리더십의 힘 | 개인과 조직에 동기를 부여하는 법

플러드라이트. 학교를 현명하게 만들기 위해 무엇을 할 수 있을까?

감사의 글
주석

저자 소개

지은이 **그레고리 월튼** (Gregory Walton)
스탠퍼드 대학교의 심리학 교수이자 마인드셋(mindset) 연구의 세계적인 석학인 캐럴 드웩(Carol Dweck) 박사와 함께 세운 드웩-월튼 랩(Dweck-Walton Lab)의 공동책임자이다. 스탠퍼드 대학교에서 철학 학사를, 예일 대학교에서 심리학 박사 학위를 취득했으며, 힐러리 클린턴 상원의원 사무실에서 일한 뒤 스탠퍼드 교수진에 들어갔다.
저자는 오늘날 점점 심각해지고 있는 불평등과 차별, 혐오에서 비롯된 사회적 문제를 해결하고 인간의 번영을 돕는 '심리적 개입' 연구를 선도하고 있는 학자로, 교육과 사회 정책, 인종 갈등 완화 부분에서 중요한 역할을 담당하고 있다. 현재 그의 연구팀이 만든 심리 개입 프로그램은 수많은 중·고등학생을 비롯한 대학 신입생들에게 온라인 형태로 제공되어 학생과 교사 간의 상호작용을 개선하고, 학생들의 소속감을 증진시키며, 학업 성과를 향상시키는 데 기여하고 있다.
그의 연구는 《네이처》와 《사이언스》 등 과학 및 심리학의 주요 학술지에 발표되었으며 《하버드 비즈니스 리뷰》, 〈뉴욕 타임스〉, 〈월스트리트 저널〉, 〈워싱턴 포스트〉, 〈LA 타임스〉, 〈NPR〉 등 주요 매체에 소개되었다. 2011년에 미국 심리학 협회(American Psychological Society)로부터 '떠오르는 별(Rising Star)'로 선정되었으며, 2017년과 2022년에 성격 및 사회 심리학 협회(Society for Personality and Social Psychology)로부터 사회 전반에 실질적인 영향을 미친 연구자에게만 수여되는 권위 있는 상인 '치알디니 상(Cialdini Prize)'을 수상한 바 있다.
gregorywalton.com

옮긴이 **고현석**
연세대학교 생화학과를 졸업하고 〈서울신문〉과 〈경향신문〉에서 기자로 일했다. 과학기술처와 정보통신부를 출입하면서 과학 정책, IT 관련 기사를 전문적으로 다루었다. 현재는 인문, 역사, 과학 등 다양한 분야의 영미서를 우리말로 옮기고 있다. 옮긴 책으로 《느낌의 진화》, 《느끼고 아는 존재》, 《느낌의 발견》, 《수학 머리는 어떻게 만들어지는가》, 《창의성에 집착하는 시대》, 《전쟁이 만든 세계》 외 다수가 있다.

추천사

"심리학이 신경과학의 어깨 위에 섰을 때 얼마나 유익할 수 있는지 보여주는 책. 지금 자신의 삶에서 무언가 방향을 바꾸고 싶은 사람이라면 누구나 읽어야 할 책이다."
_정재승(KAIST 뇌인지과학과 교수 및 융합인재학부 학부장)

"'칭찬은 고래도 춤추게 한다'는 믿음만으로는 아이의 자아를 지킬 수 없다. 아이를 하강의 소용돌이에서 끌어올릴 '현명한 개입'이 지금 우리 사회에 절실하다."
_조선미(아주대학교 의과대학 정신과학교실 교수)

"이 책은 일상의 작은 한 걸음이 어떻게 거대한 도약으로 이어질 수 있는지 잘 보여준다."
_애덤 그랜트(와튼스쿨 최연소 종신 교수, 《오리지널스》 저자)

"이 책은 우리가 더 현명한 사람으로 인생을 살아가는 데 도움을 주는 안내서이며, 내가 아는 가장 진실하고 존경받는 학자가 쓴 작품이다. 더없이 강력 추천한다. 정말 감명 깊게 읽었다!"
_앤절라 더크워스(펜실베이니아 대학교 심리학 교수, 《그릿》 저자)

"우리 시대의 위대한 심리학자 중 한 명이 쓴 위대한 작품! 이 책은 우리가 스스로에게 던지는 가장 심오한 질문들에 대해 이야기한다."
_캐럴 드웩(스탠퍼드 대학교 심리학 교수, 《마인드셋》 저자)

"이 책은 우리가 인생에서 가장 의미 있는 질문들에 직면할 때, 어떻게 스스로 긍정의 선순환을 만들어낼 수 있는지 그 방법을 알려준다."
_켈리 맥고니걸(스탠퍼드 대학교 심리학 강사, 《스트레스의 힘》 저자)

"오늘날 '행동 변화'라는 과제에 도전하는 가장 영향력 있는 심리학자 중 한 명이 쓴 실용적 안내서. 세상을 긍정적으로 변화시키고 싶은 사람이라면 반드시 읽어야 할 책이다."
_로리 산토스(예일 대학교 심리학 교수)

"인생의 가장 큰 문제들을 감당할 수 없다고 느끼는가? 이 책에서 저자는 그 문제들에 한 명쾌한 답을 제시한다. 최신 행동 과학을 바탕으로, 거대한 문제들을 우리가 다다를 수 있는 작고 구체적인 목표들로 바꾸는 법을 이 책에서 배울 수 있다."
_아서 브룩스(하버드 비즈니스 스쿨 교수, 《인생의 오후를 즐기는 최소한의 지혜》 저자)

본문 속으로

'흰곰 실험'에 대해 알고 있는가? 오래전에 연구자들은 사람들에게 어떤 것을 생각하지 말라고 말하면("흰곰을 생각하지 마세요!") 사람들이 오히려 그 생각에서 벗어나지 못한다는 사실을 증명했다(당신도 방금 머릿속에 흰곰을 떠올리지 않았는가?). 생각하지 말아야 할 것이 정신적인 두려움의 대상(mental bugaboo)이라면 이 효과는 더욱 강력해진다. 예를 들어 '내가 나쁜 아이로 보이는 걸까?' 같은 질문이 한번 떠오르면 이 질문은 곧바로 우리의 머릿속을 점령하려고 한다. 아무리 부정하거나 밀어내려 해도 질문은 계속해서 다시 떠오르고, 결국 온 정신을 삼켜버릴 만큼 강렬해진다. 그만큼 이 질문이 우리에게 중요하기 때문이다. 나는 누구인가에 대한 스스로의 인식에 대한 질문이자, 소중히 여기는 관계에 대한 질문이기 때문이다. 그렇기 때문에 우리는 이 질문에 대한 답을 찾으려 하는 것이다. 이런 질문은 머릿속을 장악한 뒤, 곧 삶까지 잠식하려 든다. 마치 유도 질문처럼 작용하면서 우리를 부정적인 결론으로 이끌고, 부정적인 결론은 빠르게 자기 충족적(self-fulfilling) 속성을 띠게 된다.

<제1장. 하강 소용돌이>

개인적인 어려움에 직면한 사람에게 우리가 할 수 있는 가장 좋은 일 중 하나는 다른 사람들이 동일한 어려움을 어떻게 극복했는지 보여주는 일종의 샘플 모델을 제공하는 것이다. 그들이 겪었던 고난과 걱정, 그리고 결국 어떻게 버티고 성장해 나갔는지에 대한 이야기를 들려주는 것이다. 이런 이야기들은

자신의 경험을 새로운 시각에서 바라볼 수 있도록 돕는다. 또한 자신의 경험이 그 모델과 어떻게 닮아 있는지, 혹은 앞으로 어떻게 닮아갈지, 자신의 사고방식이 어떻게 발전하고 있는지, 현재 자신들이 그 모델의 성장 곡선 위에 있는지 생각해볼 기회를 준다. 이를 실천하는 가장 좋은 방법은 사람들에게 후배나 아직 경험이 많지 않은 사람들에게 조언을 건넬 기회를 주는 것이다. 이를 통해 그들은 스스로 리더십을 발휘할 기회를 얻게 된다.

<제2장. 상승 소용돌이>

이 이야기는 매우 의미심장하다. 곰곰이 생각해보자. 2014년에 미셸 오바마는 이미 수십 년 동안 성공적인 경력을 쌓아온 인물이었다. 그녀는 처음에는 변호사로, 그 후에는 시카고를 무대로 다양한 공공부문에서 중요한 역할을 맡았다. 이 이야기를 들려주던 당시에 그녀는 미국의 대통령 영부인이자 가장 존경받는 인물 중 한 사람이었다. 그녀가 회상한 이 일은 수십 년 전의 일이었다. 그리고 이 이야기 속에는 악당이 없었다. 조지 월리스 같은 노골적인 인종차별주의자도, 심지어 그녀에게 직접적으로 영향을 미친 누군가조차 등장하지 않는다. 이 일은 단지 하나의 불편한 경험, 그저 사소한 실수처럼 보일 수도 있는 일이었다. 그런데 왜 이 일이 그녀의 기억 속에 그토록 강하게 남아 있었을까?
그건 이 일이 그녀에게 트리거였기 때문이다. 또한 이 상황은 그녀에게 티프빗 상황이었다. '기숙사 침대에 맞는 시트 하나조차 제대로 준비하지 못한 내가 과연 프린스턴에서 온전히 받아들여지고 존중받으며 이곳이 제공하는 기회를 제대로 누릴 수 있을까?'라는 질문을 던지게 만드는 상황 말이다.

<제3장. 나는 이곳에 속하는가?>

그 이유 중 하나는 핀켈이 "부정적 감정의 상호 반응(negative-affect reciprocity)"이라고 부르는 과정과 관련이 있다. 쉽게 말해, 이 과정은 소용돌이가 잘못된 방향으로 흘러가는 것이다. 함께 살아가는 복잡한 현실, 이를테면 직장, 돈, 자녀 양육 등등 속에서 시작된 사소한 문제들이 점차 부정적인 순환으로 굳어지는 것이다. 예를 들어 리사는 내가 이 책을 쓰느라 너무 많은 시간을 보내고 있다고 말한다. 나는 그 말에 기분이 상해 그녀에게 퉁명스럽게 반응한다. 그러자 리사는 화를 내고, 나는 문을 박차고 나간다. 그렇게 우리는 하강 소용돌이 속으로 빨려 들어가며, 서로를 향한 애정이 조금씩 소진되어 간다. 그리고 만약 당신이 불안감을 느끼고 있다면 이런 상황에서 더욱 부정적인 해석이 굳어지기 쉽다.

<제6장. 너는 나를 사랑하는가?>

피드백이 효과적이었던 경우는 린지 박사가 비판적 피드백을 주는 이유를 정확히 설명했을 때였다. 린지 박사는 자신이 높은 기준을 가지고 있으며 학생들이 이를 충족할 능력이 있다고 '믿기 때문에' 피드백을 준다고 밝혔다. "다음 페이지의 피드백은 상당히 비판적이지만 도움이 되길 바랍니다. 여러분이 앞서 언급한 높은 기준에 도달할 능력이 있다고 믿기 때문에 이렇게 자세한 피드백을 드리는 것입니다." 이는 의도를 분명하게 밝힌 것이었다. (…) 현명한 피드백 메모를 받았을 때, 에세이를 수정한 흑인 학생의 비율이 64퍼센트로 올라갔다. 백인 학생들의 수치도 64퍼센트에서 82퍼센트로 증가했다. (…) 적절한 시점과 장소에서 단 17개의 단어로 된 메모를 전달하는 개입으로 6년 후 대학 진학률을 높일 수 있었던 것이다.

<제7장. 당신은 믿을 수 있는 사람인가?>