



10편

- ① 제 이름은 Anthony Thompson이고 저는 입주민 조합을 대표하여 편지를 쓰고 있습니다.
- ② 우리의 재활용 프로그램은 여러분의 참여 덕분에 잘 운영되고 있습니다.
- ③ 그런데 최근에 여러분의 관심이 필요한 문제가 생겼습니다.
- ④ 재활용을 위해 정해진 날이 없어서 입주민들은 아무 때나 자신들의 재활용품을 내놓습니다.
- ⑤ 이것이 재활용 구역을 어지럽혀서 추가 노동과 비용이 필요하게 합니다.
- ⑥ 이 문제를 처리하기 위해서 입주민 조합은 재활용하는 날을 결정했습니다.
- ⑦ 수요일에만 여러분의 재활용품을 내놓을 수 있다는 것을 알려드리고 싶습니다.
- ⑧ 그것이 우리 아파트 단지를 훨씬 더 쾌적해 보이게 만들 것이라고 저는 확신합니다.
- ⑨ 여러분의 협조에 미리 감사드립니다.



10핀

① 내가 직장에서 발표를 하기로 한 날이었고 내가 자주 하곤 했던 것이 아니었다.

② 시작하려고 일어섰을 때 나는 얼어붙었다.

③ '핀과 바늘로 찌르는 듯한' 차가운 느낌이 손에서 시작해서 나를 엄습했다.

④ 내가 말하기 시작하려고 애쓸 때 시간이 정지해 있는 것 같았고 나는 목 부근에서 압박감을 느꼈는데

마치 내 목소리가 갇혀서 빠져나올 수 없는 것 같았다.

⑤ 흐릿한 형체의 얼굴들을 둘러보며 나는 그들이 모두 내가 시작하기를 기다리고 있다는 것을 깨달았지만

그때쯤 나는 내가 계속할 수 없다는 것을 알았다.



20핀

❶ 여러분의 상황이 어떠하든, 여러분이 내부자이건 외부자이건,

여러분은 어제의 정답에 이의를 제기하는 목소리가 될 필요가 있다.

❷ 외부자를 조직에게 가치 있게 만드는 특성들에 관해 생각해 보라.

❸ 그들은 내부자가 너무 가까이 있어서 정말 알아차릴 수 없는 문제들을

볼 수 있는 관점을 가진 사람들이다.

❹ 그들은 자신의 일지라나 자신의 경력을 위태롭게 하지 않고 이런 문제들을 지적하고

그것들을 비판할 수 있는 자유를 가진 사람들이다.

❺ 외부자의 사고방식을 채택하는 것의 일부는 이렇게 분리된, 덜 감정적인 관점으로

여러분의 조직을 스스로 둘러보게 하는 것이다.

❻ 여러분이 자신의 동료들 모르고 여러분의 공유된 경험에 의해 그들에게 결속되어 있다고 느끼지 않는다면

여러분은 그들에 관해 어떻게 생각하겠는가?

❼ 여러분이 자신의 생각을 경영진에게 말할 직업 안정성이나 자신감을 갖고 있지 않을지도 모르지만

여러분은 자신의 조직에 관해 이런 '외부자의' 평가를 독자적으로 할 수 있고 여러분이 판정한 것을

자신의 경력을 발전시키기 위해 이용할 수 있다.



20편

① 비상사태에 관해 이미 알려진 사실은, 그 비상사태가 어떤 것이 될 것인지 정확히 아는 것이 없이,

재난 대비가 재난 예방연습과 똑같은 것이 아니라는 것을 보여 준다.

② 아무리 많은 모의 재난이 사전 계획에 따라 조직되더라도 실제 재난은

그런 것들 중 어느 하나라도 그대로 반영하지 않을 것이다.

③ 재난 대비 계획 세우기는 높이뛰기 시합이나 단거리 달리기 경주를 위해 훈련하는 것이라기보다는

마라톤을 위해 훈련하는 것과 더 비슷하다.

④ 마라톤 선수들은 26마일 전체 코스를 달리는 것으로 연습하는 것이 아니라 오히려 더 짧은 거리를 달리고

여러 가지 운동을 조합하여 행하는 훈련법으로 자신의 지구력을 강화함으로써 몸 상태를 좋게 만든다.

⑤ 만약 그들이 성공적으로 준비했다면 그들은 마라톤의 미리 정해진 코스와 길이에 걸쳐 예상되었든 아니든 다양한

기상 조건을 가정하면서 마라톤을 달릴 수 있는 최적의 상태에 있다.

⑥ 이것이 보통의 마라톤 준비이다.



222번

① 생태계를 손상하는 것에 대한 두려움은 우리가 초래하는 (환경) 파괴를 최소화하는

것을 목표로 해야 한다는 건전한 환경 보호주의자 원칙을 바탕으로 하지만, 이 원칙이

'자연의 균형'이라는 오래된 생각과 혼동될지도 모른다는 위험이 있다.

② 이것은 그 자체를 유지하려고 노력하고 우리가 바꾸어서는 안 되는

완벽한 자연의 질서를 전제로 한다.

③ 그것은 목가적이라고까지는 할 수 없어도 낭만적인 개념이지만 정적인 상태를 전제로 하기

때문에 매우 잘못된 인식을 준다.

④ 생태계는 역동적이고, 일부는 겉보기에는 변하지 않는 채로 인간의 수명과 비교해

보면 오랜 기간 동안 지속될지 모르지만, 그것은 결국 변할 것임에 틀림없고 정말 변한다.

⑤ 생물 종(種)들은 생겼다 사라지고 기후는 변하며 동식물 군집은 달라진 환경에

적응하고 미세하게 자세히 검토하면 그런 적응과 결과적인 변화는

항상 일어나고 있는 것으로 보일 수 있다.

⑥ '자연의 균형'은 잘못된 통념이다.

⑦ 지구는 역동적이고 지구의 서식자들이 함께 사는 모습[생활 방식]도 그러하다.



23번

㉠ 근대의 과학적인 시대 이전에 창의성은 초인적인 힘에 기인한 것으로 여겼는데

모든 새로운 생각은 신에게서 유래했다.

㉡ 결국 신의 창조 행위 이전에 존재하지 않았던 것을 어떻게 인간이 만들 수 있었겠는가?

㉢ 사실, '영감을 주다'라는 동사의 라틴어의 의미는 '숨결을 불어넣다'이고 창의적 영감은

신이 처음에 인간에게 생명을 불어 넣었을 때 창조의 순간과 비슷했다는 믿음을 반영한다.

㉣ Plato는 시인은 신이 내린 영감에 사로잡혔다고 주장했고 Plotin은 예술은

그것이 신으로부터 내려온 경우에만 아름다울 수 있다고 썼다.

㉤ 예술가의 일은 자연을 모방하는 것이라기보다는 오히려 자연의 신성하고

초월적인 특성을 드러내는 것이었다.

㉥ 예술은 관념(이데아)의 세계의 완벽함을 어설피게 흉내 낸 것에 불과한 것일 수 있었다.

㉦ 그리스의 예술가들은 그들이 현실에서 본 것을 맹목적으로 모방하지 않았고

그대신 현실의 근저에 있는 순수하고 진정한 형태를 나타내려고 애썼는데 그 결과 추상과 정확성 간의

일종의 타협을 발생시켰다.



24편

① 일부 처음 시작하는 연구자들은 좋은 가설은 옳다는 것이 보장된 것이라고 잘못 믿는다

(예를 들면 '알코올은 반응 시간을 둔화시킬 것이다').

② 하지만 여러분의 가설을 여러분이 검사해 보기 전에 그것이 사실이라고 이미 우리가 알고 있다면

여러분의 가설을 검사하는 것은 우리에게 아무런 새로운 것도 말해 주지 않을 것이다.

③ 연구란 '새로운' 지식을 생산해야 한다는 것을 기억하라.

④ 새로운 지식을 얻기 위해서 연구자이자 탐험가로서 여러분은 해변의 안전함(기정사실)을 떠나

미개척 영역으로 과감히 들어가 볼 필요가 있다(아인슈타인이 말했듯이,

"우리가 무엇을 하고 있는지 안다면 그것은 연구라고 불리지 않을 것이다, 그렇지?").

⑤ 이런 미개척 영역에서 무엇이 일어날 것인지에 관한 여러분의 예측이 틀린다면 그것은 괜찮다.

⑥ 과학자는 실수를 저지르도록 허용되어 있다(Bates가 말했듯이,

"연구는 막다른 길인지 보려고 골목길을 올라가 보는 과정이다").

⑦ 정말로 과학자는 흔히 결과를 내는 예측들보다는 결과를 내지 않는 예측들로부터 더 많이 배운다.



28편

- ① Ingrid Bergman은 1915년 8월 29일에 스웨덴의 스톡홀름에서 태어났다.
- ② 그녀의 어머니는 독일인이었고 아버지는 스웨덴인이었다.
- ③ 그녀의 어머니는 그녀가 세 살 때 돌아가셨고, 아버지는 그녀가 열두 살 때 돌아가셨다.
- ④ 결국 그녀는 Uncle Otto와 Aunt Hulda에 의해 키워졌다.
- ⑤ 그녀는 어릴 때부터 연기에 관심이 있었다.
- ⑥ 그녀가 열일곱 살 때 스톡홀름에 있는 Royal Dramatic Theater School에 다녔다.
- ⑦ 그녀는 연극으로 데뷔했지만 영화계에서 일하는 데 더 관심이 있었다.
- ⑧ 1940년대 초에 그녀는 할리우드에서 스타의 지위를 얻었고 영화의 여주인공으로 많은 역할을 맡았다.
- ⑨ Bergman은 굉장한 연기 재능과 천사 같은 자연적인 미모와 영화에서 최상의 것을 얻으려고 기꺼이 열심히 일하려는 태도를 가진 것으로 여겨졌다.
- ⑩ 그녀는 다섯 개의 언어에 유창했고 다양한 영화, 연극, 그리고 TV 작품에 출연했다.



29편

① 오늘날 조직, 지도자, 그리고 가족의 요구에 관해 곰곰이 생각할 때

우리는 독특한 특성 중 하나가 포용성이라는 것을 깨닫는다.

② 왜 그런가?

③ 포용성은 모든 사람이 자신의 관계에서 궁극적으로 원하는 것인 협력을 뒷받침하기 때문이다.

④ 그러나 대다수의 지도자, 조직, 그리고 가족은 여전히 오래된 패러다임의 언어를 사용하고 있고,

거기서는 한 사람이, 보통 가장 연장자, 가장 교육을 많이 받은 사람, 그리고 / 또는

가장 부유한 사람인데, 모든 결정을 내리고 토론이나 다른 사람을 포함시키는 것이 거의 없이

그들의 결정이 지배하고 결과적으로 배타성을 초래한다.

⑤ 오늘날 이 사람은 어떤 조직의 관리자, 최고 경영자, 또는 다른 상급 지도자일 수 있다.

⑥ 다른 사람들이 자신의 생각을 제시할 필요가 없는데 왜냐하면 그것은 부적절한 것으로 여겨지기 때문이다.

⑦ 그러나 연구에 따르면 문제 해결에 있어서 배타성은, 심지어 천재와 함께하는 것이더라도,

포용성만큼 효과적이지 않는데, 포용성이 있는 경우에는 모든 사람의 생각을 듣게 되고 해결책은 협력을 통해 발전된다.



EO편

① 객관적인 관점은 John Ford의 '카메라의 철학'에 의해 설명된다.

② Ford는 카메라를 창문이라고 생각했고 관객은 창문 안에 있는

사람과 사건을 바라보면서 창문 밖에 있다고 생각했다.

③ 우리는 사건들이 멀리서 일어나고 있는 것처럼 그것들을 바라보도록 요청받고,

참여하도록 요청받지 않는다.

④ 객관적인 관점은 이런 창문 효과를 만들기 위해 정적인 카메라를 가능한 한 많이 이용하고,

그것은 카메라에 관심을 끄는 것 없이 배우와 사건에 집중한다.

⑤ 객관적인 카메라는 카메라와 대상 간의 감정적인 거리를 보여 주는데, 카메라는 이야기의

등장인물과 사건을 가능한 한 있는 그대로 그저 기록하고 있는 것으로 보인다.

⑥ 대부분의 경우, 감독은 자연스럽게 일반적인 종류의 카메라 위치 선정과 카메라 각도를 사용한다.

⑦ 객관적인 카메라는 사건에 관해 논평하거나 해석하지 않고 그것이 전개되게 하면서 그저 그것을 기록한다.

⑧ 우리는 냉담한 관찰자의 관점에서 사건을 본다.

⑨ 만약 카메라가 움직인다면 그것은 눈에 띄지 않게, 가능한 한 자신[카메라]에게

거의 관심을 불러일으키지 않으면서, 그렇게 한다.



30편

① 심지어 모든 음악 단체 중 가장 훌륭한 단체인 교향 악단도

자신의 DNA 안에 사냥의 유산을 지니고 있다.

② 교향악단에 있는 다양한 악기들은 다음의 원시적인 기원으로 거슬러 올라갈 수 있는데,

그것들의 초기 형태는 동물(뿔, 가죽, 내장, 뼈) 또는 동물을 진압하기 위해

사용된 무기(막대, 활)로 만들어졌다.

③ 음악 그 자체에서, 세계의 주요한 교향악단의 핵심 레퍼토리로 남아 있는

기념비적인 교향곡들의 강력한 공격성과 경외감을 자아내는 당당함에서

이러한 역사를 듣는다면 우리가 틀린 것인가?

④ 베토벤, 브람스, 말러, 브루크너, 베를리오즈, 차이코프스키, 쇼스타코비치

및 다른 위대한 작곡가들의 음악을 들으며, 나는 소리를 지배의 원천이자 상징으로,

공격적인 힘에 대한 의지의 표현으로 사용하면서 동물을 쫓기 시작하는

사람들 무리의 이미지를 쉽게 떠올릴 수 있다.



32번

㉠ 우리의 뇌는 예상치 못한 사건들을 기억하도록 진화해 왔는데,

왜냐하면 기본적인 생존이 원인을 인식하고 결과를 예측하는

능력에 달려 있기 때문이다.

㉡ 만약 뇌가 어떤 사건을 예측하고 (그것과) 다른 사건을 경험한다면,

그 특이함은 특히 흥미로울 것이고 그에 따라 (뇌 속의 정보로) 입력될 것이다.

㉢ 신경학자이자 학급 교사인 Judith Willis는 교실에서의 놀라움은

뇌 자극을 염두에 두고 가르치는 가장 효과적인 방법 중 하나라고 주장했다.

㉣ 학생들이 실연, 혹은 교사나 또래 친구의 예상치 못한 열의를 통해

새로운 경험에 노출되면, 그들은 뒤따르는 정보와 연결될 가능성이 훨씬 더 클 것이다.

㉤ Willis는 교실에서의 능동적인 발견을 장려하는 것이 학생들로 하여금

새로운 정보와 상호 작용하게 해 주어서, 그것(새로운 정보)이 작동 기억을 넘어

고도의 인지 기능을 전담하는 (대뇌의) 전두엽에서 처리되도록 한다고 기술했다.

㉥ 새로움에 대한 선호는, 주의를 이끌고, 지각 체계를 발전시키는 데 자극을 제공하며,

호기심 많고 탐구적인 행동을 충족함으로써 우리를 학습하도록 준비시킨다.



33편

1 심리학 연구에 따르면, 사람들은 자연스럽게 인지 노동을 나누는데,

흔히 그것에 대해서 별 생각 없이 그렇게 한다.

2 여러분이 친구와 함께 특별한 저녁식사를 요리하고 있다고 상상해 보라.

3 여러분은 요리를 잘하지만, 친구는 아마추어 소믈리에라고 할 수 있는 와인 전문가이다.

4 이웃이 들르더니 여러분 두 사람에게 거리를 따라가면 바로 있는 주류 가게에서 파는

기막히게 좋은 새로운 와인에 대해 말하기 시작한다.

5 많은 새로운 와인이 있어서 기억해야 할 것이 많다.

6 어떤 와인을 사야 하는지에 관해 이웃이 할 말을 기억하기 위해 여러분은 얼마나 열심히 노력할까?

7 여러분 옆에 앉아 있는 와인 전문가가 그 정보를 더 잘 기억하고 있는데 무엇 하러 그러겠는가?

8 여러분의 친구가 곁에 없다면 더 열심히 애쓸지도 모른다.

9 어쨌든 저녁 만찬을 위해 뭐가 좋은 와인이 될지 아는 것은 좋은 일일 것이다.

10 하지만, 와인 전문가인 여러분의 친구는 애쓰지도 않고 그 정보를 기억하기가 쉽다.



34편

① 수익을 내기 위해 물적 제품을 판매하는 기업조차도 이사회와 투자자에 의해 어쩔 수 없이

자신의 근원적인 동기를 재고하게 되고 고객에게서 가능한 한 많은 정보를 수집하게 된다.

② 슈퍼마켓은 더 이상 자신의 농산물과 제조된 물품을 판매해서 자신의 모든 돈을 버는 것이 아니다.

③ 그들은 여러분의 구매 행동을 정말하게 추적하게 해 주는 고객 우대 카드를 여러분에게 준다.

④ 그리고 나서 슈퍼마켓은 이 구매 행위를 마케팅 분석 기업에 판매한다.

⑤ 마케팅 분석 기업은 기계 학습 절차를 수행하고 그 정보를 새로운 방식으로 쪼개서 행동 정보를

제품 제조 기업에 통찰력 있는 마케팅 정보로 다시 되판다.

⑥ 정보와 기계 학습이 자본주의 체제에서 가치 있는 통화가 될 때, 고객 자체가 새로운

가치 창출 장치이기 때문에 모든 기업의 자연스러운 경향은 자신의 고객을 관찰하는 능력을 최대화하는 것이다.



35편

❶ 지금까지 대학 교수, 정치인, 마케팅 담당자, 그리고 그 외의 사람들은

제품과 서비스를 어린 소비자들에게 직접 판촉하는 것이 윤리적으로 옳은지

그렇지 않은지를 논쟁해 왔다.

❷ 이것은 또한, 광고주들이 아이들을 조종해서 광고되는 것을 그들이 본 더 많은

제품을 구매하게 하는 것을 도와야 하는지 의문을 제기하는 심리학자들에게도 딜레마이다.

❸ 광고주들은 아이들이 그 '적절한' 제품을 소유하고 있지 않으면 자신이 패배자라고

느끼게 만드는 것이 쉽다는 사실을 이용한 것을 인정했다.

❹ 영리한 광고는 아이들에게 만약 그들이 광고되는 제품을 가지고 있지 않으면

자신의 또래 친구들에게 부정적으로 보일 것이라고 알려 주고, 그로 인해 아이들의

정서적인 취약성을 이용한다.

❺ 광고가 만들어 내는, 끊임없이 부적절하다고 느끼는 감정은, 아이들이 즉각적인

만족감과 물질적 소유물이 중요하다는 믿음에 집착하게 되는 데 기여한다고 언급되어 왔다.



EC편

① 일단 잘못 파악한 원인 문제를 우리가 인식하면,

우리는 그것을 어디에서나 보게 된다.

② 예를 들어, 토론토 대학의 의대생들에 대한 최근의 장기간의 연구는

의대학년 대표들이 다른 의대 졸업생들보다 평균 2.4년 더 적게 살았다는 결론을 내렸다.

③ 처음 보서는, 이것은 의대 학년 대표인 것이 여러분에게 해롭다는 것을 의미하는 것처럼 보였다.

④ 이것은 여러분이 무슨 수를 써서라도 의대 학년 대표가 되는 것을

피해야 한다는 것을 의미하는가?

⑤ 아마도 그렇지 않을 것이다.

⑥ 단지 학년 대표인 것이 더 짧은 평균 수명과 서로 관련된다고 해서

그것이 더 짧은 평균 수명을 '유발한다'는 의미는 아니다.

⑦ 사실, 아마도 의대 학년 대표가 되는 그런 부류의 사람은 평균적으로

몹시 열심히 공부하고, 진지하며, 야망이 있는 것 같다.

⑧ 의대 학년 대표인 것 그 자체라기보다 아마도 이러한 가중된 스트레스와

그에 상응하는 사교와 휴식 시간의 부족이 더 짧은 평균 수명의 원인인 것 같다.

⑨ 만약 그렇다면, 이 연구의 진정한 교훈은 우리 모두가 약간의 휴식을 취해야

하고 우리의 일이 우리의 삶을 장악하게 해서는 안 된다는 것이다.



37번

㉠ 우리는 흔히 과세의 공정성, 즉 이런 저런 세금이 부자들에게

더 과중하게 부과될 것인지 아니면 가난한 사람들에게 그럴 것인지에 관해 논한다.

㉡ 그러나 과세의 표현적 차원은 공정성에 대한 논쟁을 넘어,

어떤 활동이 명예와 인정을 받을 가치가 있고 어떤 활동이 억제되어야 하는지에

대해 사회가 내리는 도덕적 판단에까지 이른다.

㉢ 때때로 이러한 판단은 명백하다.

㉣ 담배, 술, 그리고 카지노에 대한 세금은 해롭거나 바람직하지 않은 것으로

간주되는 활동들을 억제하려고 하기 때문에 '죄악세'라고 불린다.

㉤ 그런 세금은 이러한 활동을 하는 데 드는 비용을 증가시킴으로써

그것에 대한 사회의 반대를 표현한다.

㉥ 마찬가지로 (비만에 맞서기 위해) 설탕이 든 탄산음료에 세금을 부과하는 제안이나

(기후 변화에 대처하기 위해) 탄소 배출에 세금을 부과하는

제안은 규범을 바꾸고 행동을 형성하려 한다.

㉦ 모든 세금이 이런 목적을 가진 것은 아니다.

㉧ 우리는 유급 고용에 대한 반대를 표명하거나 사람들이 그것을 하는 것을 막기 위해

소득에 세금을 부과하는 것은 아니다.

㉨ 일반 판매세 역시 물건을 사는 것의 억제책으로서 의도된 것이 아니다.

㉩ 이것들은 단순히 세입을 올리는 방법이다.



38편

① 전부는 아니지만 대부분의 믿음은 검증 시험을 받을 수 있다.

② 이것은 믿음이 옳거나 그른지를 확인하기 위해 시험 될 수 있다는 것을 의미한다.

③ 믿음은 그 사람의 외부에 있는 객관적인 기준을 통해 진실임이 입증되거나

거짓임이 입증될 수 있다.

④ 지구가 평평하고 구가 아니라고 믿는 사람들이 있다.

⑤ 우리는 지구가 사실은 구라는 객관적인 증거를 가지고 있기 때문에,

지구가 평평하다는 믿음은 거짓임이 증명될 수 있다.

⑥ 또한, 내일 비가 올 것이라는 믿음은 내일까지 기다려 비가 오는지 안 오는지 봄으로써

진실인지 확인될 수 있다.

⑦ 하지만, (9999년이 되면 지구가 자전하는 것을 멈출 것이라는 믿음이나

1억 광년 떨어진 행성에 생명체가 있다는 것 같은) 어떤 종류의 믿음은 우리가 일생 동안

외부 증거를 얻을 수 없기 때문에 진실인지 확인될 수 없다.

⑧ 또한, (신의 존재와 본질과 같은) 형이상학적 믿음은 모든 사람이 진리 기준으로

기꺼이 사용할 증거를 만드는 데 있어서 상당한 난제가 된다.



ED편

- ① 모든 사람들은 항상 자동적으로 분류하고 일반화한다.
- ② 무의식적으로 (그렇게 한다).
- ③ 그것은 편견을 갖고 있다거나 계몽되어 있다는 것의 문제가 아니다.
- ④ 범주는 우리가 (정상적으로) 활동하는 데 반드시 필요하다.
- ⑤ 그것들은 우리의 사고에 체계를 준다.
- ⑥ 만일 우리가 모든 품목과 모든 있을 법한 상황을 정말로 유일무이한 것으로

본다고 상상해 보라.

- ⑦ 그러면 우리는 우리 주변의 세계를 설명할 언어조차 갖지 못할 것이다.
- ⑧ 그러나 필요하고 유용한 일반화하려는 본능은 우리의 세계관을 왜곡할 수 있다.
- ⑨ 그것은 우리가 실제로는 아주 다른 사물들이나, 사람들, 혹은 나라들을

하나로 잘못 묶게 만들 수 있다.

- ⑩ 그것은 우리가 하나의 범주 안에 있는 모든 것이나

모든 사람이 비슷하다고 가정하게 만들 수 있다.

- ⑪ 그리고 어쩌면 모든 것 중에서 가장 유감스러운 것은,

그것이 우리로 하여금 몇 가지, 또는 심지어 고작 하나의 특이한 사례를 바탕으로

전체 범주에 대해 성급하게 결론을 내리게 만들 수 있다는 것이다.



40편

① Iowa 대학교에서, 학생들에게 그들이 암기해야 하는 숫자를 잠시 보여 주었다.

② 그리고 나서 그들에게 과일 샐러드나 초콜릿 케이크 중 하나를 선택하게 했다.

③ 학생들이 외운 숫자가 일곱 자리일 때, 그들 중 63%가 케이크를 선택했다.

④ 그러나 그들이 기억하도록 요청받은 숫자가 두 자리밖에 되지 않았을 때,

59%는 과일 샐러드를 선택했다.

⑤ 우리의 속고하는 뇌는 과일 샐러드가 우리의 건강에 더 좋다는 것을 알지만,

우리의 반사적인 뇌는 그 부드럽고 살이 찌는 초콜릿 케이크를 원한다.

⑥ 만약 속고하는 뇌가 일곱 자리 숫자를 기억하려고 애쓰는 일과 같은 다른

어떤 것을 해결하느라 바쁘다면, 충동이 쉽게 이길 수 있다.

⑦ 다른 한편, 우리가 다른 것에 관해 너무 열심히 생각하고 있지 않다면

(두 자리 숫자를 외우는 것과 같은 사소하게 주의를 산만하게 하는 일만 있을 때),

속고하는 (뇌의) 계통은 반사적인 쪽의 감정적인 충동을 억제할 수 있다.



41-42권

① 시험 점수는 자부심의 척도가 아니지만, 우리는 흔히 우리의

자부심과 우리의 시험 성적을 연관시킨다.

② "이 시험에 합격하지 못하면 나는 실패자야."와 같은 생각은 사실에 뿌리를

두고 있지 않은 정신적 함정이다.

③ 시험에 실패하는 것은 시험에 실패하는 것이지, 그 이상이 아니다.

④ 그것은 결코 사람으로서의 여러분의 가치를 설명하지 않는다.

⑤ 시험 성적이 여러분의 미덕을 반영하는 것이라고 믿는 것은

여러분의 수행에 부당한 압력을 가한다.

⑥ 자격시험을 통과하지 못한 것은 단지 여러분의 자격 지위가

지연되었다는 것을 의미할 따름이다.

⑦ 그러므로 긍정적인 태도를 유지하는 것이 중요하다.

⑧ 만약 여러분이 열심히 공부했다면, 마음속으로 이것을 재확인하고

좋은 성적이 나올 것이라고 믿으라.

⑨ 다른 한편, 만약 여러분이 했어야 하거나 원하는 만큼 열심히 공부하지 않았다면,

지금으로서는 여러분이 어찌할 수 없는 것으로 그것을 받아들이고

여러분이 할 수 있는 최선의 것을 하는 과제에 주의를 기울이라.

⑩ 만약 이번에 잘 되지 않는다면, 다음 시험 준비에서는 무엇을 해야 될지 알게 된다.

⑪ 긍정적인 말로 자신에게 이야기하라.

⑫ 부차적인 변수에 책임을 지음으로써 과거 또는 미래의 시험 성적을 합리화하는 것을 피하라.

⑬ "나는 시간이 충분하지 않았어. 라거나 "내가 그랬어야 했는데..."와

같은 생각은 시험을 보는 것의 스트레스를 악화시킨다.

⑭ 자신의 가치, 자부심, 그리고 시험 과제에 정면으로 맞서는 것에

대한 헌신을 확인함으로써 통제권을 잡으라.

⑮ "난 할 수 있고 이 시험에 합격할 거야"라고 자신에게 되풀이해 말하라.