

18. It was a pleasure meeting you at your gallery last week. I appreciate your effort to select and exhibit diverse artwork. As I mentioned, I greatly admire Robert D. Parker's paintings, which emphasize the beauty of nature. Over the past few days, I have been researching and learning about Robert D. Parker's online viewing room through your gallery's website. I'm especially interested in purchasing the painting that depicts the horizon, titled *Sunrise*. I would like to know if the piece is still available for purchase. It would be a great pleasure to house this wonderful piece of art. I look forward to your reply to this inquiry.

지난주에 귀하의 화랑에서 만나서 즐거웠습니다. 다양한 미술 작품을 선정하고 전시한 귀하의 노력에 감사드립니다. 제가 말씀드렸듯이, 저는 Robert D. Parker의 그림을 대단히 좋아하는데, 그의 그림은 자연의 아름다움을 강조합니다. 지난 며칠 동안, 저는 귀하의 화랑 웹사이트를 통해 Robert D. Parker의 온라인 전시 공간에 관해 조사하고 알아보았습니다. 저는 'Sunrise'라는 제목이 붙은, 지평선을 묘사한 그림을 구매하는 것에 특히 관심이 있습니다. 저는 그 작품을 여전히 구매할 수 있는지를 알고 싶습니다. 이 훌륭한 미술 작품을 소장할 수 있다면 큰 기쁨이 될 것입니다. 이 문의에 대한 귀하의 답변을 손꼽아 기다립니다.

19. On opening day, Isabel arrives at the cafe very early with nervous anticipation. She looks around the cafe, but she can't shake off the feeling that something is missing. As she sets out cups, spoons, and plates, Isabel's doubts grow. She looks around, trying to imagine what else she could do to make the cafe perfect, but nothing comes to mind. Then, in a sudden burst of inspiration, Isabel grabs her paintbrush and transforms the blank walls into landscapes, adding flowers and trees. As she paints, her doubts begin to fade. Looking at her handiwork, which is beautifully done, she is certain that the cafe will be a success. 'Now, success is not exactly guaranteed,' she thinks to herself, 'but I'll definitely get there.'

개업식날, Isabel은 초조한 기대감을 품고 카페에 매우 일찍 도착한다. 그녀는 카페를 둘러보지만, 무엇인가 빠졌다는 느낌을 떨쳐 낼 수 없다. 컵과 숟가락, 접시를 차례 놓으며 Isabel의 의심은 커진다. 그녀는 카페를 완벽하게 만들기 위해 자신이 무엇을 더 할 수 있을지를 상상하기 위해 애쓰면서 주변을 둘러보지만, 아무것도 머릿속에 떠오르지 않는다. 그때, 갑작스러운 영감의 폭발과 함께, Isabel은 그녀의 붓을 쥐고 꽃과 나무를 더해서 텅 빈 벽을 풍경화로 변화시킨다. 그림을 그리면서, 그녀의 불안도 서서히 사라지기 시작한다. 아름답게 완성된 그녀의 작품을 보며, 그녀는 카페가 성공하리라고 확신한다. '자, 성공이 확실히 보장되지는 않았지만, 나는 분명 그곳에 도달할 거야.'라고 스스로 생각한다.

20. The more people have to do unwanted things the more chances are that they create unpleasant environment for themselves and others. If you hate the thing you do but have to do it nonetheless, you have choice between hating the thing and accepting that it needs to be done. Either way you will do it. Doing it from place of hatred will develop hatred towards the self and others around you; doing it from the place of acceptance will create compassion towards the self and allow for opportunities to find a more suitable way of accomplishing the task. If you decide to accept the fact that your task has to be done, start from recognising that your situation is a gift from life; this will help you to see it as a lesson in acceptance.

사람들은 원하지 않는 일을 더 해야 할수록, 그들 자신과 다른 사람에게 불편한 환경을 만들 가능성이 더 커진다. 만약 여러분이 자기가 하는 일을 싫어하지만, 그럼에도 불구하고 해야 한다면, 여러분은 그것을 싫어하는 것과 그것이 완료될 필요가 있다는 것을 받아들이는 것 중 하나를 선택할 수 있다. 어느 쪽이든 여러분은 그 일을 할 것이다. 증오의 영역에서 그것을 한다면 여러분 자신과 여러분 주변의 사람들을 향한 증오를 키울 것이고 수용의 영역에서 그것을 한다면 자신을 향한 연민을 일으키고 그 과업을 성취할 더 적합한 방법을 찾을 기회를 갖게 될 것이다. 여러분의 과업이 완료되어야 한다는 사실을 받아들이기로 한다면 여러분의 상황이 삶으로부터의 선물임을 인식하는 것으로부터 시작하라. 이는 여러분이 그것을 수용의 교훈으로 여기게 도울 것이다.

21. Everyone's heard the expression *don't let the perfect become the enemy of the good*. If you want to get over an obstacle so that your idea can become the solution-based policy you've long dreamed of, you can't have an all-or-nothing mentality. You have to be willing to alter your idea and let others influence its outcome. You have to be okay with the outcome being a little different, even a little less, than you wanted. Say you're pushing for a clean water act. Even if what emerges isn't as well-funded as you wished, or doesn't match how you originally conceived the bill, you'll have still succeeded in ensuring that kids in troubled areas have access to clean water. That's what counts, that *they* will be safer because of your idea and your effort. Is it perfect? No. Is there more work to be done? Absolutely. But in almost every case, helping move the needle forward is vastly better than not helping at all.

‘완벽함이 좋음의 적이 되게 두지 말라’는 표현은 누구나 들어 본 적이 있다. 여러분이 장애물을 극복해 자기 아이디어가 자신이 오랫동안 꿈꿔왔던 해결을 기반으로 한 정책이 될 수 있도록 하고 싶다면, 전부 아니면 전무라고 여기는 사고방식을 가져서는 안 된다. 여러분은 기꺼이 자기 아이디어를 바꾸고 다른 사람이 그것의 결과에 영향을 미치도록 해야 한다. 결과가 여러분이 원했던 것과 조금 다르거나, 심지어 원했던 것보다 조금 ‘못’하여도 괜찮다고 여겨야 한다. 여러분이 수질 오염 방지법을 추진하고 있다고 가정해 보자. 비록 나타난 것이 여러분이 원했던 만큼의 자금이 충분하게 지원되지 않았거나, 여러분이 처음에 이 법안을 고안한 방식과 일치하지 않더라도, 여러분은 힘든 지역의 아이들이 깨끗한 물에 접근할 수 있도록 하는 데 여전히 성공하는 것이다. 중요한 것은 바로 여러분의 아이디어와 노력 덕분에 ‘그들’이 더 안전하리라는 것이다. 완벽한가? 아니다. 더 해야 할 일이 있는가? 당연하다. 하지만 거의 모든 경우에, 바늘을 앞으로 이동시키는 것을 돕는 것이 전혀 돕지 않는 것보다 훨씬 더 낫다.

22. Brands that fail to grow and develop lose their relevance. Think about the person you knew who was once on the fast track at your company, who is either no longer with the firm or, worse yet, appears to have hit a plateau in his or her career. Assuming he or she did not make an ambitious move, more often than not, this individual is a victim of having failed to stay relevant and embrace the advances in his or her industry. Think about the impact personal computing technology had on the first wave of executive leadership exposed to the technology. Those who embraced the technology were able to integrate it into their work styles and excel. Those who were resistant many times found few opportunities to advance their careers and in many cases were ultimately let go through early retirement for failure to stay relevant and update their skills.

성장과 발전에 실패한 브랜드는 그들의 적합성을 잃는다. 한때 여러분의 회사에서 승진 가도에 있었는데 더 이상 회사에 있지 않거나, 더 나쁘게는, 경력의 정체기에 든 것으로 보이는 여러분이 알던 사람을 생각해 보라. 그 사람이 야심에 찬 행동을 하지 않았다고 가정하면, 대개 이 사람은 자기 업계에서 적합성을 유지하고 발전을 포용하는 데 실패한 희생자이다. 개인용 컴퓨터 사용 기술이 이 기술에 노출된 첫 물결의 경영 지도자에게 미친 영향을 생각해 보라. 기술을 포용한 이들은 그것을 그들의 작업 스타일에 흡수하여 탁월할 수 있었다. 여러 번 (기술에) 저항한 이들은 자기 경력을 발전시키기 위한 기회를 거의 찾을 수 없었고, 많은 경우 이들은 결국 적합성을 유지하고 기술을 새롭게 하는 데 실패하여 이른 은퇴를 통해 사라지게 되었다.

23. What consequences of eating too many grapes and other sweet fruit could there possibly be for our brains? A few large studies have helped to shed some light. In one, higher fruit intake in older, cognitively healthy adults was linked with less volume in the hippocampus. This finding was unusual, since people who eat more fruit usually display the benefits associated with a healthy diet. In this study, however, the researchers isolated various components of the subjects' diets and found that fruit didn't seem to be doing their memory centers any favors. Another study from the Mayo Clinic saw a similar inverse relationship between fruit intake and volume of the cortex, the large outer layer of the brain. Researchers in the latter study noted that excessive consumption of high-sugar fruit (such as mangoes, bananas, and pineapples) may cause metabolic and cognitive problems as much as processed carbs do.

포도와 그 외 달콤한 과일을 너무 많이 먹는 것이 과연 뇌에 어떤 영향을 미칠 수 있을까? 몇 가지 대규모 연구가 (그것에 관한) 새로운 견해를 밝히는 데 도움이 되었다. 한 연구에서는, 더 나이가 많고 인지적으로 건강한 성인에서 더 많은 과일 섭취가 해마의 더 작은 용적과 연관되었다. 이 발견은 특이했는데, 그 이유는 과일을 더 많이 먹는 사람들은 보통 건강한 식단과 관련된 이점을 보여 주기 때문이었다. 하지만 이 연구에서, 연구원들은 피실험자 식단의 다양한 요소들을 분리했고 과일이 그들의 기억 중추에 어떤 도움도 주지 않는 것처럼 보인다는 것을 발견했다. Mayo Clinic의 또 다른 연구에서는 과일 섭취와 뇌의 커다란 바깥층인 피질의 용적 사이의 유사한 역관계를 확인했다. 후자의 연구에서 연구원들은 (망고, 바나나, 파인애플 같은) 고당도 과일의 과도한 섭취가 가공된 탄수화물 식품만큼이나 크게 신진대사 문제와 인지적 문제를 일으킬 수 있다는 점에 주목했다.

24. Winning turns on a self-conscious awareness that others are watching. It's a lot easier to move under the radar when no one knows you and no one is paying attention. You can mess up and be rough and get dirty because no one even knows you're there. But as soon as you start to win, and others start to notice, you're suddenly aware that you're being observed. You're being judged. You worry that others will discover your flaws and weaknesses, and you start hiding your true personality, so you can be a good role model and good citizen and a leader that others can respect. There is nothing wrong with that. But if you do it at the expense of being who you really are, making decisions that please others instead of pleasing yourself, you're not going to be in that position very long. When you start apologizing for who you are, you stop growing and you stop winning. Permanently.

승리는 다른 사람이 바라보고 있다는 자의식적 인식을 촉발한다. 아무도 여러분을 모르고 (여러분에게) 집중하고 있지 않으면 눈에 띄지 않게 움직이기가 훨씬 더 쉽다. 여러분은 일을 망치고, 난폭해지며, 비열해져도 되는데, 왜냐하면 여러분이 그곳에 있다는 것을 아무도 심지어 알지 못하기 때문이다. 하지만 여러분이 승리하기 시작하거나, 다른 사람이 알아차리기 시작하는 순간부터, 여러분은 관찰되고 있다는 것을 갑자기 인식한다. 여러분은 평가받고 있다. 여러분은 다른 사람이 여러분의 실수와 약점을 발견할 것이라고 걱정하고, 여러분이 좋은 본보기이자 훌륭한 시민이고 다른 사람이 존경할 수 있는 지도자가 될 수 있도록 여러분 본래의 성격을 숨기기 시작한다. 그것에 문제는 없다. 하지만 자기 자신을 기쁘게 하기보다, 타인을 기쁘게 하는 결정을 내리면서 자신의 진정한 모습이 되는 것을 희생하면서까지 그렇게 한다면, 여러분은 그 지위에 그리 오래 머물지 못할 것이다. 여러분이 누구인지에 대해 사과하기 시작하는 순간, 여러분은 성장을 멈추고, 승리를 멈추게 된다. 영원히.

29. Human beings like certainty. This liking stems from our ancient ancestors who needed to survive alongside saber-toothed tigers and poisonous berries. Our brains evolved to help us attend to threats, keep away from them, and remain alive afterward. In fact, we learned that the more certain we were about something, the better chance we had of making the right choice. Is this berry the same shape as last time? The same size? If I know for certain it is, my brain will direct me to eat it because I know it's safe. And if I'm uncertain, my brain will send out a danger alert to protect me. The dependence on certainty all those millennia ago ensured our survival to the present day, and the danger-alert system continues to protect us. This is achieved by our brains labeling new, vague, or unpredictable everyday events and experiences as uncertain. Our brains then generate sensations, thoughts, and action plans to keep us safe from the uncertain element, and we live to see another day.

인간은 확실성을 좋아한다. 이 선호는 검치호와 독이 있는 딸기류 열매 곁에서 살아남아야 했던 고대의 우리 선조들로부터 유래한다. 우리의 뇌는 우리가 위협에 주의하고 그것들에서 벗어나 그 후에 살아남을 수 있게 진화했다. 사실, 우리는 우리 자신이 무언가에 대해 더 확실할수록 옳은 선택을 할 가능성이 더 크다는 것을 학습했다. 이 딸기류 열매는 지난번과 모양이 같은가? 같은 크기인가? 그것이 그렇다는 것을 내가 확실히 안다면, 그것이 안전하다는 것을 내가 알기 때문에 나의 뇌는 내가 그것을 먹도록 안내한다. 그리고 만약 내가 확실하지 않다면, 나의 뇌는 나를 보호하기 위해 위험 신호를 보낼 것이다. 그 모든 수천 년 전의 확실성에 대한 의존은 현재까지 우리의 생존을 책임졌고, 그 위험을 알리는 시스템은 계속하여 우리를 지키고 있다. 이것은 우리의 뇌가 새롭거나 모호하거나 예측할 수 없는 매일의 사건과 경험을 불확실한 것으로 명명함으로써 이루어진다. 그런 후 우리의 뇌는 그 불확실한 요소로부터 우리를 안전하게 지키기 위해 감각, 사고, 그리고 행동 계획을 만들어 내고, 우리는 살아서 또 다른 날을 보게 된다.



30. Robert Blattberg and Steven Hoch noted that, in a changing environment, it is not clear that consistency is always a virtue and that one of the advantages of human judgment is the ability to detect change. Thus, in changing environments, it might be advantageous to combine human judgment and statistical models. Blattberg and Hoch examined this possibility by having supermarket managers forecast demand for certain products and then creating a composite forecast by averaging these judgments with the forecasts of statistical models based on past data. The logic was that statistical models assume stable conditions and therefore cannot account for the effects on demand of novel events such as actions taken by competitors or the introduction of new products. Humans, however, can incorporate these novel factors in their judgments. The composite — or average of human judgments and statistical models — proved to be more accurate than either the statistical models or the managers working alone.

Robert Blattberg와 Steven Hoch는 변화하는 환경에서 일관성이 항상 장점인지가 분명하지 않다는 것과 인간이 판단하는 것의 이점 중 하나는 변화를 감지하는 능력이라는 것에 주목했다. 따라서 변화하는 환경에서는 인간의 판단과 통계 모델들을 결합하는 것이 유리할 수 있다. Blattberg와 Hoch는 슈퍼마켓 관리자들에게 특정한 제품에 대한 수요를 예측하게 한 다음, 이 판단을 지난 데이터에 근거한 통계 모델의 예측과 평균을 내어 종합적인 예측을 생성해 봄으로써 이러한 가능성을 조사했다. (그들의) 논리는 통계 모델들은 변동이 없는 조건을 가정하기 때문에 경쟁자들에 의해 취해진 행동이나 신제품의 도입과 같은 새로운 사건이 수요에 미치는 영향을 설명할 수 없다는 것이었다. 그러나 인간은 이러한 새로운 요인들을 자신들의 판단에서 통합할 수 있다. 종합된 것, 즉 인간의 판단과 통계 모델의 평균이 통계 모델이나 관리자들이 단독으로 처리하는 것보다 더 정확하다는 것이 증명되었다.

31. Free play is nature's means of teaching children that they are not helpless. In play, away from adults, children really do have control and can practice asserting it. In free play, children learn to make their own decisions, solve their own problems, create and follow rules, and get along with others as equals rather than as obedient or rebellious subordinates. In active outdoor play, children deliberately dose themselves with moderate amounts of fear and they thereby learn how to control not only their bodies, but also their fear. In social play children learn how to negotiate with others, how to please others, and how to manage and overcome the anger that can arise from conflicts. None of these lessons can be taught through verbal means; they can be learned only through experience, which free play provides.

자유 놀이는 아이들에게 자신이 무력하지 않다는 것을 가르치는 자연의 수단이다. 어른과 떨어져 놀면서, 아이들은 통제력을 정말로 가지고 그것을 발휘하는 것을 연습할 수 있다. 자유 놀이를 통해, 아이들은 스스로 결정을 내리고, 자신들만의 문제를 해결하고, 규칙을 만들고 지키며, 복종적이거나 반항적인 아랫사람이라기보다는 동등한 사람으로서 다른 사람과 어울리는 것을 배운다. 활동적인 야외 놀이를 통해, 아이들은 의도적으로 자기 자신에게 적절한 수준의 두려움을 주고, 그렇게 함으로써 그들의 신체뿐만 아니라 두려움 또한 통제하는 법을 배운다. 사회적인 놀이를 통해 아이들은 어떻게 다른 사람과 협상하고, 다른 사람을 기쁘게 하며, 갈등으로부터 생길 수 있는 분노를 다스리고 극복할 수 있는지를 배운다. 이러한 교훈 중 어느 것도 언어적 수단을 통해서만 배울 수 없다. 그것들은 오로지 경험을 통해서만 배울 수 있는데, 그것은 자유 놀이가 제공하는 것이다.

32. Many early dot-com investors focused almost entirely on revenue growth instead of net income. Many early dot-com companies earned most of their revenue from selling advertising space on their Web sites. To boost reported revenue, some sites began exchanging ad space. Company A would put an ad for its Web site on company B's Web site, and company B would put an ad for its Web site on company A's Web site. No money ever changed hands, but each company recorded revenue (for the value of the space that it gave up on its site) and expense (for the value of its ad that it placed on the other company's site). This practice did little to boost net income and resulted in no additional cash inflow — but it did boost *reported* revenue. This practice was quickly put to an end because accountants felt that it did not meet the criteria of the revenue recognition principle.

초기의 많은 닷컴 투자자들은 거의 전적으로 순이익 보다 수익 증가에만 집중했다. 초기의 많은 닷컴 회사 들은 그들의 수익 대부분을 자신들의 웹사이트에 광고를 게재하는 공간을 판매하는 것으로부터 벌어들였다. 보고되는 수익을 끌어올리기 위해, 몇몇 사이트는 광고 게재 공간을 서로 주고받기 시작했다. A 회사는 자기 회사의 웹 사이트 광고를 B 회사의 웹 사이트에 게시하곤 했고, B 회사는 자기 회사의 웹 사이트 광고를 A 회사의 웹 사이트에 게시하곤 했다. 돈은 다른 회사에게로 전혀 넘어가지 않았지만, 각 회사는 (자신의 사이트에서 내어 준 광고 게재 공간의 가치에 대한) 수익과 (타 회사의 사이트에 게재한 광고의 가치에 대한) 비용을 보고했다. 이러한 관행은 순이익을 끌어올 리는 데 거의 효과가 없었고 부가적인 현금 유입을 초래하지는 않았지만, '보고되는' 수익을 정말로 끌어올렸다. 회계사들은 이러한 관행이 수익 인식 기준을 충족시키지 못한다고 생각했기 때문에 이 관행은 빠르게 종식되었다.

33. Scholars of myth have long argued that myth gives structure and meaning to human life; that meaning is amplified when a myth evolves into a world. A virtual world's ability to fulfill needs grows when lots and lots of people believe in the world. Conversely, a virtual world cannot be long sustained by a mere handful of adherents. Consider the difference between a global sport and a game I invent with my nine friends and play regularly. My game might be a great game, one that is completely immersive, one that consumes all of my group's time and attention. If its reach is limited to the ten of us, though, then it's ultimately just a weird hobby, and it has limited social function. For a virtual world to provide lasting, wide-ranging value, its participants must be a large enough group to be considered a society. When that threshold is reached, psychological value can turn into wide-ranging social value.

신화(를 연구하는) 학자들은 신화가 인간의 삶에 구조와 의미를 부여한다고 오랫동안 주장해 왔다. 그 의미는 하나의 신화가 하나의 세상으로 진화할 때 증폭된다. 욕구를 충족시킬 수 있는 가상 세계의 능력은 수많은 사람이 그 세상의 존재를 믿을 때 커진다. 이와 반대로, 가상 세계는 단지 몇 명뿐인 추종자들에 의해서는 오래 지속될 수 없다. 전 세계적인 스포츠와 내가 내 친구 9명과 만들어 정기적으로 하는 게임의 차이를 고려해보라. 나의 게임은 훌륭한 게임이고 완전히 몰입하게 하는 게임이며, 내 집단의 시간과 관심 모두를 소모하는 게임일 수 있다. 하지만 그것이 미치는 범위가 우리 10명으로 제한된다면, 그것은 최종적으로 그저 이상한 취미일 뿐이고, 제한된 사회적 기능을 가진다. 가상 세계가 지속적이고 넓은 범위에 퍼지는 가치를 제공하기 위해서는, 그것의 참여자들이 사회로 여겨질 정도로 충분히 큰 규모의 집단이어야만 한다. 그 기준점에 도달했을 때, 심리적 가치가 넓은 범위에 퍼지는 사회적 가치로 변할 수 있다.

34. It seems natural to describe certain environmental conditions as ‘extreme’, ‘harsh’, ‘benign’ or ‘stressful’. It may seem obvious when conditions are ‘extreme’: the midday heat of a desert, the cold of an Antarctic winter, the salinity of the Great Salt Lake. But this only means that these conditions are extreme *for us*, given our particular physiological characteristics and tolerances. To a cactus there is nothing extreme about the desert conditions in which cacti have evolved; nor are the icy lands of Antarctica an extreme environment for penguins. It is lazy and dangerous for the ecologist to assume that all other organisms sense the environment in the way we do. Rather, the ecologist should try to gain a worm’s-eye or plant’s-eye view of the environment: to see the world as others see it. Emotive words like harsh and benign, even relativities such as hot and cold, should be used by ecologists only with care.

특정한 환경 조건을 ‘극심한’, ‘혹독한’, ‘온화한’ 또는 ‘스트레스를 주는’ 이라고 묘사하는 것은 당연해 보인다. 사막 한낮의 열기, 남극 겨울의 추위, 그레이트솔트 호의 염도와 같이 (환경) 조건이 ‘극심한’ 경우에 그것이 명백해 보일지도 모른다. 하지만 이것은 우리의 특정한 생리적 특징과 내성을 고려할 때 이러한 조건이 ‘우리에게’ 극심하다는 것을 의미할 뿐이다. 선인장에게 선인장들이 진화해 온 사막의 환경 조건은 전혀 극심한 것이 아니며 펭귄에게 남극의 얼음에 뒤덮인 땅은 극심한 환경이 아니다. 생태학자가 모든 다른 유기체가 우리가 느끼는 방식으로 환경을 느낀다고 추정하는 것은 나태하고 위험하다. 오히려 생태학자는 다른 유기체가 세계를 보는 방식으로 세계를 바라보기 위해 환경에 대한 벌레의 관점이나 식물의 관점을 획득하려고 노력해야 한다. 혹독한, 그리고 온화한 같은 감정을 나타내는 단어들, 심지어 덥고 추운 것과 같은 상대적인 단어들은 생태학자들에 의해 오로지 신중하게 사용되어야 한다.

35. Human processes differ from rational processes in their outcome. A process is *rational* if it always does the right thing based on the current information, given an ideal performance measure. In short, rational processes go by the book and assume that the book is actually correct. Human processes involve instinct, intuition, and other variables that don't necessarily reflect the book and may not even consider the existing data. As an example, the rational way to drive a car is to always follow the laws. However, traffic isn't rational; if you follow the laws precisely, you end up stuck somewhere because other drivers aren't following the laws precisely. To be successful, a self-driving car must therefore act humanly, rather than rationally.

인간의 과정은 그 결과에 있어서 이성적인 과정과 다르다. 이상적인 수행 척도를 고려할 때, 만일 하나의 과정이 현재의 정보에 근거하여 맞는 일을 항상 수행한다면 그 과정은 '이성적'이다. 요컨대 이성적인 과정은 책에 나와 있는 규칙대로 진행하고, 책은 실제로 옳다고 간주한다. 인간의 과정은 본능, 직관 그리고 책을 반드시 반영하지는 않는 다른 변인들을 포함하며, 심지어 기존의 데이터를 고려하지 않을 수도 있다. 예를 들어, 자동차를 운전하는 이성적인 방식은 항상 법규를 따르는 것이다. 그러나 교통(흐름)은 이성적이지 않아서 만일 여러분이 법규를 정확히 따른다면 다른 운전자는 법규를 정확히 따르지 않기 때문에 여러분은 결국 어딘가에 갇혀 꼼짝하지도 못하는 결과를 맞게 될 것이다. 따라서 성공하려면, 자율 주행 자동차는 이성적이 기보다는 인간적으로 행동해야 한다.

36. Like positive habits, bad habits exist on a continuum of easy-to-change and hard-to-change. When you get toward the “hard” end of the spectrum, note the language you hear — *breaking* bad habits and *battling* addiction. It’s as if an unwanted behavior is a nefarious villain to be aggressively defeated. But this kind of language (and the approaches it spawns) frames these challenges in a way that isn’t helpful or effective. I specifically hope we will stop using this phrase: “break a habit.” This language misguides people. The word “break” sets the wrong expectation for how you get rid of a bad habit. This word implies that if you input a lot of force in one moment, the habit will be gone. However, that rarely works, because you usually cannot get rid of an unwanted habit by applying force one time.

긍정적인 습관과 마찬가지로, 나쁜 습관은 바꾸기 쉬움과 바꾸기 어려움의 연속체에 존재한다. 그 연속체의 ‘어려움’의 끝에 가까워질 때, 여러분이 듣는 언어, 즉 나쁜 습관을 ‘깨기’와 중독과 ‘싸우기’에 주목하라. 바람직하지 못한 행동은 마치 격렬하게 패배시켜야 할 사악한 악당인 것 같다. 그러나 이러한 종류의 언어(그리고 그것이 낳는 접근법)는 도움이 되지 않거나 효과적이지 않은 방식으로 이러한 도전에 틀을 씌운다. 나는 특히 우리가 ‘습관을 깨다’라는 문구를 그만 사용하기를 바란다. 이 언어는 사람들을 잘못된 길로 이끈다. ‘깨다’라는 단어는 나쁜 습관을 없애는 방법에 대해 잘못된 기대를 형성한다. 이 단어는 여러분이 한순간에 많은 힘을 가하면, 그 습관이 없어질 것이라고 암시한다. 하지만 그것은 거의 효과가 없는데 왜냐하면 대체로 여러분이 한 번 힘을 가함으로써 바람직하지 못한 습관을 없앨 수 없기 때문이다.

37. A common but incorrect assumption is that we are creatures of reason when, in fact, we are creatures of both reason and emotion. We cannot get by on reason alone since any reason always eventually leads to a feeling. Should I get a wholegrain cereal or a chocolate cereal? I can list all the reasons I want, but the reasons have to be based on something. For example, if my goal is to eat healthy, I can choose the wholegrain cereal, but what is my reason for wanting to be healthy? I can list more and more reasons such as wanting to live longer, spending more quality time with loved ones, etc., but what are the reasons for those reasons? You should be able to see by now that reasons are ultimately based on non-reason such as values, feelings, or emotions. These deep-seated values, feelings, and emotions we have are rarely a result of reasoning, but can certainly be influenced by reasoning. We have values, feelings, and emotions before we begin to reason and long before we begin to reason effectively.

일반적이지만 잘못된 가정은 우리가 이성의 피조물이라는 것이지만, 사실 우리는 이성과 감정 둘 다의 피조물이다. 어떤 이성도 항상 결국 감정으로 이어지기 때문에 우리는 이성만으로 살아갈 수 없다. 통곡물 시리얼을 선택해야 할까, 혹은 초콜릿 시리얼을 선택해야 할까? 나는 내가 원하는 모든 이유를 열거할 수 있지만, 그 이유는 무언가에 근거해야 한다. 예를 들어 건강하게 먹는 것이 나의 목표라면 통곡물 시리얼을 선택할 수 있지만, 건강해지기를 원하는 것을 뒷받침하는 나의 이유는 무엇일까? 나는 더 오래 살고 싶은 것, 사랑하는 사람들과 양질의 시간을 더 많이 보내고 싶은 것 등과 같은 더 많은 이유를 나열할 수 있지만, 그러한 이유를 뒷받침하는 이유는 무엇인가? 여러분은 이유가 궁극적으로 가치, 느낌, 또는 감정과 같은 비이성에 근거한다는 것을 이제 알 수 있을 것이다. 우리가 가진 이러한 뿌리 깊은 가치, 느낌, 감정은 추론의 산물인 경우가 거의 없지만, 물론 추론의 영향을 받을 수 있다. 우리는 추론을 시작하기 전에 그리고 효과적으로 추론을 시작하기 훨씬 전에 가치, 느낌, 감정을 가진다.



38. Electric communication is mainly known in fish. The electric signals are produced in special electric organs. When the signal is discharged the electric organ will be negatively loaded compared to the head and an electric field is created around the fish. A weak electric current is created also in ordinary muscle cells when they contract. In the electric organ the muscle cells are connected in larger chunks, which makes the total current intensity larger than in ordinary muscles. The fish varies the signals by changing the form of the electric field or the frequency of discharging. The system is only working over small distances, about one to two meters. This is an advantage since the species using the signal system often live in large groups with several other species. If many fish send out signals at the same time, the short range decreases the risk of interference.

전기적 의사소통은 주로 물고기에서 알려져 있다. 전기 신호는 특수 전기 기관에서 생성된다. 신호가 방출되면 머리에 대해 전기 기관이 음전하를 띠고 물고기 주위에 전기장이 생긴다. 일반 근육 세포가 수축할 때 약한 전류가 그 안에서 발생한다. 전기 기관 안에서 근육 세포는 더 큰 덩어리로 연결되어 있으며, 이는 일반 근육에서보다 총 전류 강도를 더 크게 만든다. 물고기는 전기장의 형태나 방출 주파수를 변화시켜 신호를 다양하게 한다. 이 체계는 약 1~2미터 정도의 짧은 거리에서만 작동한다. 신호 체계를 사용하는 종들은 흔히 큰 무리를 지어 다른 여러 종과 함께 살기 때문에 이것은 이점이 있다. 많은 물고기가 동시에 신호를 보내면, 짧은 (도달 가능) 범위는 간섭의 위험을 줄여 준다.

39. Creativity can have an effect on productivity. Creativity leads some individuals to recognize problems that others do not see, but which may be very difficult. Charles Darwin's approach to the speciation problem is a good example of this; he chose a very difficult and tangled problem, speciation, which led him into a long period of data collection and deliberation. This choice of problem did not allow for a quick attack or a simple experiment. In such cases creativity may actually decrease productivity (as measured by publication counts) because effort is focused on difficult problems. For others, whose creativity is more focused on methods and technique, creativity may lead to solutions that drastically reduce the work necessary to solve a problem. We can see an example in the development of the polymerase chain reaction (PCR) which enables us to amplify small pieces of DNA in a short time. This type of creativity might reduce the number of steps or substitute steps that are less likely to fail, thus increasing productivity.

창의성은 생산성에 영향을 미칠 수 있다. 창의성은 어떤 사람이 다른 사람은 보지 못하는 문제들을 인식하게 하지만, 이것은 매우 어려울 수도 있다. 중 분화 문제에 대한 찰스 다윈의 접근은 이것의 좋은 사례이다. 그는 매우 어렵고 얽힌 문제인 중 분화를 선택했고, 이것은 그를 오랜 자료 수집과 심사숙고의 기간으로 이끌었다. 이러한 문제의 선택은 빠른 착수나 간단한 실험을 허용하지 않았다. 이러한 경우, 노력이 어려운 문제에 집중되기 때문에 창의성은 (출판물의 수로 측정되듯) 실제로 생산성을 감소시킬 수 있다. 창의성이 방법과 기술에 더 집중된 다른 사람에게는, 창의성이 문제를 해결하는 데 필요한 작업을 극적으로 줄이는 해결책으로 이어질 수 있다. 우리는 작은 DNA 조각들을 짧은 시간에 증폭하게 해주는 중합 효소 연쇄 반응(PCR)의 개발에서 한 가지 사례를 볼 수 있다. 이러한 유형의 창의성은 단계의 수를 줄이거나 실패할 가능성이 더 낮은 단계로 대체하고 따라서 생산성을 높일 수도 있다.

40. A young child may be puzzled when asked to distinguish between the directions of right and left. But that same child may have no difficulty in determining the directions of up and down or back and front. Scientists propose that this occurs because, although we experience three dimensions, only two had a strong influence on our evolution: the vertical dimension as defined by gravity and, in mobile species, the front/back dimension as defined by the positioning of sensory and feeding mechanisms. These influence our perception of vertical versus horizontal, far versus close, and the search for dangers from above (such as an eagle) or below (such as a snake). However, the left-right axis is not as relevant in nature. A bear is equally dangerous from its left or the right side, but not if it is upside down. In fact, when observing a scene containing plants, animals, and man-made objects such as cars or street signs, we can only tell when left and right have been inverted if we observe those artificial items.

Having affected the evolution of our spatial perception, vertical and front/back dimensions are easily perceived, but the left-right axis, which is not significant in nature, doesn't come instantly to us.

오른쪽과 왼쪽의 방향을 구분하라고 요구받으면 어린아이는 당황할 수 있다. 하지만 그 아이는 위아래나 앞뒤의 방향을 알아내는 데에는 전혀 어려움이 없을 것이다. 과학자들은 이것이 발생하는 이유는, 비록 우리가 세 가지 차원을 경험하지만, 두 가지만이 우리의 진화에 강력한 영향을 미쳤기 때문이라고 주장하는데, 그것들은 중력에 의해 정의되는 수직적 차원과 이동하는 종의 감각과 먹이 섭취 메커니즘의 배치로 정의되는 앞/뒤 차원이다. 이것들은 수직 대 수평, 원거리 대 근거리에 대한 우리의 지각과 (독수리와 같은) 위로부터의 또는 (뱀과 같은) 아래로부터의 위험 탐색에 영향을 미친다. 그러나 좌-우 축은 자연에서는 그만큼 중요하지 않다. 곰은 그것의 왼쪽편에서든 오른쪽편에 서든 똑같이 위험하지만, 거꾸로 뒤집혀 있다면 그렇지 않다. 사실, 우리가 식물, 동물, 그리고 자동차나 도로 표지판과 같은 인간이 만든 물체가 포함된 장면을 관찰할 때, 만약 그 인공적인 물체들을 관찰한다면 좌우가 뒤바뀐 것을 겨우 구별할 수 있을 뿐이다.

→ 우리의 공간 지각의 진화에 영향을 미쳤기 때문에, 수직적 차원과 앞/뒤 차원은 쉽게 인식되지만, 자연에서 유의미하지 않은 좌-우 축은 우리에게 즉각 이해되지 않는다.

41~42. Creative people aren't all cut from the same cloth. They have varying levels of maturity and sensitivity. They have different approaches to work. And they're each motivated by different things. Managing people is about being aware of their unique personalities. It's also about empathy and adaptability, and knowing how the things you do and say will be interpreted and adapting accordingly. Who you are and what you say may not be the same from one person to the next. For instance, if you're asking someone to work a second weekend in a row, or telling them they aren't getting that deserved promotion just yet, you need to bear in mind the individual. Vincent will have a very different reaction to the news than Emily, and they will each be more receptive to the news if it's bundled with different things. Perhaps that promotion news will land easier if Vincent is given a few extra vacation days for the holidays, while you can promise Emily a bigger promotion a year from now. Consider each person's complex positive and negative personality traits, their life circumstances, and their mindset in the moment when deciding what to say and how to say it. Personal connection, compassion, and an individualized management style are key to drawing consistent, rock star-level work out of everyone.

창의적인 사람들이 모두 같은 부류인 것은 아니다. 그들은 다양한 수준의 성숙도와 민감성을 가진다. 그들은 일에 대한 서로 다른 접근법을 가진다. 그리고 그들은 각자 서로 다른 것에 의해 동기가 부여된다. 사람들의 관리에서 중요한 것은 그들의 고유한 개성을 아는 것이다. 또한 중요한 것은 공감과 적응성, 그리고 여러분이 하는 일과 하는 말이 어떻게 해석될지 알고 그에 따라 보조를 맞추는 것이다. 여러분이 누구인지와 무슨 말을 하는지는 사람마다 같지 않을 수 있다. 예를 들어, 여러분이 누군가에게 2주 연속 주말에 일하라고 요청하고 있다면, 또는 그들에게 받아 마땅한 그 승진을 지금 당장은 받지 못할 것이라고 말하고 있다면, 그 개인을 명심해야 한다. Vincent는 그 소식에 대해 Emily와 매우 다른 반응을 보일 것이고, 그 소식이 서로 다른 것과 묶인다면 그들 각자는 더 잘 받아들일 것이다. 아마 Vincent에게 명절에 며칠간의 추가적인 휴무일이 주어진다면 그 승진 소식은 더 쉽게 도달할 것이고, 한편 Emily에게는 지금보다 1년 후에 더 큰 승진을 약속할 수도 있을 것이다. 무슨 말을 할지와 그 말을 어떻게 할지를 정할 때 사람 각각의 복잡한 긍정적 및 부정적인 개성의 특징, 그들의 삶의 상황, 그 순간의 그들의 사고방식을 고려하라. 개인적인 연관, 동감, 그리고 개별화된 관리 방식은 모든 사람으로부터 일관되고 록스타와 같은 수준의 일을 끌어내는 핵심이다.

43~45. It was a hot day in early fall. Wylder was heading to the school field for his first training. He had just joined the team with five other students after a successful tryout. Approaching the field, he saw players getting ready, pulling up their socks and strapping on shin guards. But they weren't together. New players were sitting in the shade by the garage, while the others were standing in the sun by the right pole. Then Coach McGraw came and watched the players. Coach McGraw, too, saw the pattern — new kids and others grouping separately. 'This has to change,' he thought. He wanted a winning team. To do that, he needed to build relationships. "I want you guys to come over here in the middle and sit," he called the players as he walked over. "You!" McGraw roared, pointing at Wylder. "Come here onto the field and sit. And Jonny! You sit over there!" He started pointing, making sure they mixed together. Wylder realized what Coach was trying to do, so he hopped onto the field.

초가을의 더운 날이었다. Wylder는 첫 번째 훈련을 하러 학교 운동장으로 향하고 있었다. 그는 성공적인 적격 시험 후 다섯 명의 다른 학생과 함께 팀에 막 합류했다. 운동장에 다가가면서, 그는 선수들이 양말을 당겨 올리고 정강이 보호대를 착용하면서 준비하는 것을 보았다. 그러나 그들은 함께가 아니었다. 새 선수들은 차고 옆의 그늘에 앉아 있었고 반면에 다른 선수들은 오른편 골대 옆의 양지에 서 있었다. 그런 다음 McGraw 코치가 도착해서 선수들을 보았다. McGraw 코치도 새로운 아이들과 다른 아이들이 따로 떨어져서 무리를 짓고 있는 패턴을 보았다. 그는 '이건 바뀌야겠군.'이라고 생각했다. 그는 승리하는 팀을 원했다. 그렇게 하려면, 그는 관계를 형성해야 했다. 그는 걸어가면서 "너희들이 여기 중앙에 와서 앉기를 바란다."라며 선수들을 불렀다. McGraw는 "너!"라고 소리치며 Wylder를 가리켰다. "여기 와서 앉아라. 그리고 Jonny! 너 저기 앉아라!" 그는 가리키기 시작했고, 그들이 반드시 서로 섞이도록 했다. Wylder는 코치가 무엇을 하려는지 알아차렸고, 그래서 그는 운동장 안으로 뛰어 들어갔다.

McGraw continued to point, calling each player out, until he was satisfied with the rearrangement. “Okay, this is how it’s going to be,” he began. “We need to learn how to trust and work with each other. This is how a team plays. This is how I want you to be on and off the field: together.” The players looked at each other. Almost immediately, McGraw noticed a change in their postures and faces. He saw some of them starting to smile. ‘Wow,’ thought Wylder. From his new location on the grass, he stretched out his legs. He liked what he was hearing. A new sense of team spirit came across him, a deeper sense of connection. It was encouraging to hear Coach talk about this, to see him face the challenge head-on. Now his speech was over. The players got up and started walking on the field to warm up. “Good job, Coach. That was good,” Wylder said to McGraw in a low voice as he walked past him, keeping his eyes down out of respect.

재배열이 마음에 들 때까지 McGraw는 각 선수를 불러내면서 계속 가리켰다. 그는 “자, 이렇게 되어갈 거다. 우리는 서로 신뢰하고 함께 경기하는 방식을 배울 필요가 있어. 이게 팀이 경기하는 방식이야. 이게 내가 경기장 안과 밖에서 너희들에게 바라는 거야. 함께하는 것이지.” 라고 말했다. 선수들은 서로 쳐다보았다. 거의 즉시, McGraw는 그들의 자세와 얼굴의 변화를 알아차렸다. 그는 그들 중 몇 명이 미소를 짓기 시작한 것을 보았다. ‘와,’ Wylder는 생각했다. 잔디 위에 있는 그의 새로운 자리에서, 그는 다리를 쭉 폈다. 그는 듣고 있는 말이 마음에 들었다. 그는 새로운 공동체 정신의 감각, 더 깊은 연대감을 느꼈다. 코치가 이것에 관해 말하는 것을 듣고 그가 그 도전에 정면으로 맞서는 것을 보는 것은 격려가 되었다. 이제 그의 연설이 끝났다. 선수들은 일어서서 워밍업하기 위해 운동장을 걸어 다니기 시작했다. 존경의 마음을 담아 그의 시선을 낮추고 그를 지나쳐 걸어가면서, Wylder는 McGraw에게 “잘하셨습니다, 코치님. 좋았습니다.”라고 낮은 목소리로 말했다.