



01

- [1] 당신은 완벽할 수 있지만, 당신이 그것에 대해서 생각하는 방식을 바꿀 필요가 있다.
- [2] 만약 당신이 "완벽한"을 지우고 "완수된"을 삽입한다면 완벽함은 실제로 가능하다.
- [3] 한 농구 선수가 15피트 슛을 하고 공이 골대 가장자리를 전혀 건드리지 않으면서 골 망을 통과 한다고 상상해 보자.
- [4] 누군가는 아마도 "정말 완벽한 슛이었어!"라고 외칠 것이다.
- [5] 그리고 그것은 완벽했다.
- [6] 점수판은 2점이 올라가는 것을 보여준다.
- [7] 이제 그 똑같은 선수가 몇 분 후에 다시 15피트 슛을 한다고 상상해 보자.
- [8] 하지만 이번에는 그 공이 골대 가장자리의 한 면에 부딪히고 빙글빙글 돌다가 0.5초 동안 정지된 후, 마침내 골 망을 통과해서 떨어진다.
- [9] 아나운서는 그것이 얼마나 불품없는 슛이었는지를 언급할 수 있는데, 그녀의 말이 옳을지도 모른다.
- [10] 하지만 농구 경기는 (슛이) 깔끔한가 혹은 불품없는가와 같은 그런 기준으로 승부가 나지는 않는다.
- [11] 이 예에서 공은 골 망을 통과했고 점수판에 2점이 올라갔다.
- [12] 그러한 의미에서 두 번째 슛은 첫 번째 슛만큼이나 완벽했다.



02

[1] 심리학자 Leon Festinger, Stanley Schachter, 그리고 사회학자 Kurt Back은 우정이 어떻게 형성되는지 궁금해 하기 시작했다.

[2] 왜 몇몇 타인들은 지속적인 우정을 쌓는 반면, 다른 이들은 기본적인 상투적인 말을 넘어서는데 어려움을 겪을까?

[3] 몇몇 전문가들은 우정 형성이 유아기로 거슬러 올라갈 수 있다고 설명하였고, 그 시기에 아이들은 훗날 삶에서 그들을 결합시키거나 분리시킬 수도 있는 가치, 신념, 그리고 태도를 습득했다.

[4] 그러나 Festinger, Schachter, 그리고 Back은 다른 이론을 추구하였다.

[5] 그 연구자들은 물리적 공간이 우정 형성의 핵심이라고 믿었다; "우정은 집을 오가거나 동네 주변을 걸어 다니면서 이루어지는 짧고 수동적인 접촉에 근거하여 발달하는 것 같다."라고 믿었다.

[6] 그들의 관점에서는 유사한 태도를 지닌 사람들이 친구가 된다고 보다는 그날 동안 서로를 지나쳐 가는 사람들이 친구가 되는 경향이 있고 그래서 시간이 지남에 따라 유사한 태도를 받아들이게 되었다.



03

[1] 거대 제약회사인 Merck에서 CEO인 Kenneth Frazier는 혁신과 변화를 이끄는 데 그의 간부들이 보다 적극적인 역할을 취하도록 동기를 부여하기로 결심하였다.

[2] 그는 그들이 급진적인 무엇인가를 하도록 요청하였다: Merck를 사업에서 몰아낼 수도 있는 아이디어들을 만들어내라.

[3] 다음 두 시간 동안 회사 간부들은 Merck의 주요 경쟁사 가운데 하나인 체하면서, 그룹으로 작업을 하였다.

[4] 그들이 그들의 회사를 짓밟을 만한 약과 그들이 놓쳤던 주요 시장에 대한 아이디어를 만들어내는 동안 에너지가 치솟았다.

[5] 그리고 나서, 그들의 과제는 그들의 역할을 반대로 하여 이러한 위협을 어떻게 방어할 수 있는지를 알아내는 것이었다.

[6] 이러한 "회사 무너뜨리기" 활동은 손실의 관점에서 수익 (창출로) 구조화된 활동을 재구조화하기 때문에 강력하다.

[7] 혁신 기회에 대해 심사숙고할 때, 리더들은 위협을 무릅쓰지 않는 경향이 있었다.

[8] 그들이 그들의 경쟁자들이 그들을 어떻게 사업에서 몰아낼 수 있을지를 고려했을 때, 그들은 혁신하지 않는 것이 위험한 것이라는 것을 깨달았다.

[9] 혁신의 다급함이 명확해졌다.



04

[1] 뇌 연구는 뇌가 어떻게 운동 기술을 처리하고 내면화하는지를 이해하기 위한 틀을 제공한다.

[2] 골프채 휘두르기와 같은 복잡한 움직임을 연습할 때, 우리는 그것이 산출하는 결과의 관점에서 각각을 분석하면서 다른 잡기, 자세, 그리고 휘두르는 움직임으로 실험한다.

[3] 이것은 의식적인 좌뇌 과정이다.

[4] 일단 우리가 원하는 결과를 만들어내는 휘두르기의 그러한 요소들을 확인하면, 우리는 "근육 기억" 속에 그것들을 영구적으로 기록하고자 하는 시도에서 그것들을 반복적으로 연습한다.

[5] 이러한 방식으로, 우리는 필요할 때마다 언제든지 원하는 휘두르기를 다시 만들기 위해 우리가 의존하는 운동감각의 느낌으로써 휘두르기를 내면화한다.

[6] 이러한 내면화는 휘두르기를 의식적으로 통제되는 좌뇌 기능으로부터 더 직관적이거나 자동화된 우뇌 기능으로 전이시킨다.

[7] 이러한 묘사는, 관련된 실제 과정의 과도한 단순화에도 불구하고, 뇌가 운동 기술을 완벽히 하는 법을 배울 때 뇌 속의 의식과 무의식 활동 사이에 상호작용을 위한 모델로서 작용한다.



05

- [1] 당신은, 어떤 역에서 또 다른 기차 옆에 서 있는, 한 기차 안에 있다.
- [2] 갑자기 당신은 움직이기 시작하는 것 같다.
- [3] 하지만 그때 당신은 당신이 사실상 전혀 움직이지 않고 있다는 것을 깨닫는다.
- [4] 반대 방향으로 움직이고 있는 것은 바로 그 두 번째 기차이다.
- [5] 상대적인 움직임에 대한 착각이 다른 방식으로도 작동한다.
- [6] 당신은 다른 기차가 움직였다고 생각하지만, 결국 움직이고 있는 것은 바로 당신 자신의 기차라는 것을 발견하게 된다.
- [7] 외견상의 움직임과 실제 움직임 사이에 차이를 구별하는 것은 어려울 수 있다.
- [8] 물론, 당신의 기차가 덜컥하고 움직이기 시작한다면 그것은 (구별하기는) 쉽지만, 만약 당신의 기차가 매우 부드럽게 움직인다면 쉽지 않다.
- [9] 당신의 기차가 약간 더 느린 기차를 따라잡을 때, 당신은 당신의 기차가 정지해 있고 다른 기차가 천천히 뒤쪽으로 움직이고 있다고 생각하도록 때때로 당신 자신을 속일 수 있다.



06

[1] 우리의 문화는 순수 예술 - 즐거움 외에는 어떤 기능도 가지고 있지 않은 창조적 생산물 - 쪽으로 편향되어 있다.

[2] 공예품은 덜 가치가 있다; 그것들은 일상의 기능을 제공하기 때문에 그것들은 순수하게 창의적이지 않다.

[3] 하지만 이러한 구분은 문화적으로 역사적으로 상대적이다.

[4] 대부분의 현대의 고급 예술은 일종의 공예로써 시작했다.

[5] 우리가 오늘날 "고전 음악"이라고 부르는 것의 작곡과 연주는 가톨릭 미사에서 요구되어지는 기능 또는 왕실 후원자의 특정한 오락적 요구를 충족시키는 공예 음악의 형태로 시작했다.

[6] 예를 들면, 실내악은 실제로 방들 - 부유한 가정의 작고 친밀한 방들 - 에서 종종 배경음악으로 연주되도록 설계되었다.

[7] Bach에서 Chopin에 이르는 유명한 작곡가들에 의해서 작곡되어진 춤곡들은 원래는 사실상 춤을 동반했다.

[8] 하지만 오늘날, 그들이 작곡되어진 맥락과 기능들이 사라진 채로, 우리는 이러한 작품들을 순수 예술로 듣는다.