

## Week 1 제3강

## Exercise 1 자존감에 따른 자기 평가 방식의 차이

There is evidence that low self-esteem people are less evaluatively consistent in their self-descriptions.

When Campbell and Fehr examined how subjects rated themselves on sets of adjectives that were either uniformly positive or uniformly negative, subjects with low self-esteem not only gave ratings that were (on average) less positive or more negative, but their ratings within each set exhibited more individual scatter or greater variance.

High self-esteem subjects strongly and consistently endorsed the positive adjectives and rejected the negative adjectives.

Low self-esteem subjects did not, in contrast, strongly and consistently endorse the negative adjectives and reject the positive adjectives. Rather, they gave more intermediate ratings and more variable ratings to both types of adjectives. Therefore, it appears that low and high self-esteem individuals differ not only in the average positivity of their self-views, but also in the extent to which their self-views are evaluatively consistent with one another.

낮은 자존감을 가진 사람은 자기 기술에서 평가적으로 덜 일관적이라는 증거가 있다.

Campbell과 Fehr가 실험 대상자들이 일관되게 긍정적이거나 일관되게 부정적인 형용사 세트에 자신을 어떻게 평가하는지를 조사했을 때, 낮은 자존감을 가진 실험 대상자들은 (평균적으로) 덜 긍정적이거나 더 부정적인 평가를 했을 뿐만 아니라 각 세트 내에서 그들의 평가는 더 개별적인 산포도나 더 큰 분산을 보였다.

높은 자존감을 가진 실험 대상자들은 강하고 일관되게 긍정적인 형용사를 (자신에게 해당하는 것으로) 인정했고 부정적인 형용사를 거부했다.

이와 대조적으로, 낮은 자존감을 가진 실험 대상자들은 부정적인 형용사를 (자신에게 해당하는 것으로) 인정하고 긍정적인 형용사를 거부하는 것을 강하고 일관되게 하지 않았다.

오히려 그들은 두 유형의 형용사 모두에 대해 더 중간적인 평가와 더 가변적인 평가를 내렸다.

그러므로 낮은 자존감과 높은 자존감을 가진 사람은 자기관의 평균적 긍정성에서뿐만 아니라, 자기관이 평가적으로 서로 일관성을 갖는 정도에서도 차이가 있는 것으로 보인다.

## Exercise 2 문해력 없는 사회가 가진 특성

The power and value of being literate in a literate society are played out every day around the world.

Many individuals, and in fact whole societies, make considerable sacrifices to become literate just as others take it for granted.

Societies that do not practice literate behavior are often squalid, undernourished in mind and body, repressive of human rights and dignity, brutal, and harsh.

Present-day examples are easy to list, but in fact this has always been the case.

As Samuel Johnson observed more than two centuries ago, "The mass of every people must be barbarous where there is no printing."

We admit that various forms of "barbarity" can be found in all societies, but they are much more prevalent where literate behavior is absent.

Literacy and quality of life go hand in hand.

With literacy comes the power of belonging to a privileged group and the freedom that derives from that power.

Frederick Douglass, who struggled as a slave to learn to read, said it best: "Once you learn to read, you will be forever free."

문해력의 사회에서 문해력이 있는 것의 힘과 가치는 세계 곳곳에서 매일 드러난다.

많은 개인, 그리고 사실상 전체 사회가 문해력을 갖기 위해, 다른 이들이 그것을 당연하게 여기는 것과 마찬가지로, 상당한 희생을 치른다.

문해력 있는 행동을 실천하지 않는 사회는 흔히 지저분하고, 심신이 피폐하며, 인권과 존엄을 억압하고, 잔인하며, 가혹하다.

오늘날의 사례는 열거하기 쉽지만, 사실상 이것은 항상 사실이었다.

Samuel Johnson이 2세기보다 더 오래 전에 말했듯이, "인쇄술이 없는 곳에서는 모든 민족의 다수가 야만적일 수밖에 없다."

우리는 다양한 형태의 '야만성'이 모든 사회에서 발견될 수 있다는 것을 인정하지만, 그것은 문해력 있는 행동이 부재한 곳에 훨씬 더 널리 퍼져 있다.

문해력과 삶의 질은 함께 간다.

문해력에는 특권 집단에 속하는 힘과 그 힘에서 파생되는 자유가 따라온다.

노예로서 읽는 법을 배우기 위해 고군분투했던

Frederick Douglass가 그것을 가장 잘 표현했다. "일단 읽는 법을 배우면, 영원히 자유로워질 것이다."

## Exercise 3 문화에 따른 주의 과정의 차이

Culturally shared views of the self have been suggested to have profound influences on basic attention processes.

In Western cultures, individuals are encouraged to discover their internal attributes such as desires and personal goals, and therefore they may be expected to focus their attention on events that are relevant to such desires and goals.

As a result, their attention may become focused. This cognitive style, which is anchored in a focal object in lieu of its context, has been called analytic.

In contrast, in Eastern cultures individuals are more attuned to various aspects of ever-important social relations and, as a consequence, they may be expected to attend more broadly to a focal object as well as to its surrounding context, drawing inferences about the relationship between the object and its context.

This mode of cognition has been called holistic.

These predictions have been borne out.

For example, when presented with an animated vignette of an underwater scene and subsequently asked to remember what they saw, European Americans were more likely to recall focal objects, whereas Japanese were more likely to refer to contextual information as well as relationships between the focal objects.

문화적으로 공유된 자아관은 기본적인 주의 과정에 매우 큰 영향을 미친다고 제안되어 왔다.

서구 문화에서는, 개인이 욕구와 개인적 목표와 같은 자신의 내적 속성을 발견하도록 장려되며, 따라서 그들은 그러한 욕구 및 목표와 관련된 일에 자신의 주의를 집중하도록 기대될 수도 있다.

결과적으로, 그들의 주의가 (거기에) 집중될 수도 있다.

상황 대신에 초점 대상에 단단히 기반을 두고 있는 이러한 인지 스타일은 '분석적'이라고 불려 왔다.

이와 대조적으로, 동양 문화에서는 개인이 언제나 중요한 사회적 관계의 다양한 측면에 더 맞춰져 있으며, 결과적으로 그들은 초점 대상에 더하여 그것의 주변 상황에까지도 더 폭넓게 주의를 기울이고, 대상과 그것의 상황 간의 관계를 추론하도록 기대될 수도 있다.

이러한 인지 방식은 '총체적'이라고 불려 왔다.

이러한 예측은 입증되어 왔다.

예를 들어, 수중 장면을 보여 주는 만화 영화로 제작된 짙막한 장면을 제시받고 그 뒤에 자신이 본 것을 기억해 보라는 요청을 받았을 때, 유럽계 미국인은 초점 대상을 기억해 낼 가능성이 더 많았던 반면에 일본인은 상황적 정보에 더하여 초점 대상 간의 관계도 언급할 가능성이 더 많았다.

## Exercise 4 가격 하락에 따른 잠재 수요의 가시화

When a patient chooses to buy he or she becomes a part of demand.

Wanting to buy (drugs, plastic surgery, artificial hip, etc.) but not doing so leaves that potential patient invisible, part of latent demand that does not effectively participate in the market.

That extra demand will be revealed if the price goes low enough.

For example, consider the development of an artificial heart.

If each heart costs \$1 million, they would only be used in matters of life and death.

If further development reduced the cost of artificial hearts to \$100,000 each, more people would get them.

The artificial hearts would still be used only for people with serious illnesses, but they might be implanted long before a person's natural heart gave out.

If the cost of making an artificial heart dropped to \$100, one would be readily available to anyone who needed it.

Consider what would happen if the cost of an artificial heart dropped to \$10 and could be easily implanted during a 15-minute visit to the doctor.

Some people who had never been ill but were just worried might have new hearts implanted.

환자가 구매를 선택할 때 그 사람은 수요의 일부가 된다. (약물, 성형 수술, 인공 고관절 등을) 구매하기를 원하지만 그렇게 하지 않게 되면 그 잠재적인 환자는 눈에 띄지 않는, 시장에 실질적으로 참여하지 않는 '잠재 수요'의 일부로 남게 된다.

가격이 충분히 낮아지면 그러한 추가 수요가 드러날 것이다.

예를 들어, 인공 심장의 개발을 고려해 보라.

만약 각 심장의 비용이 100만 달러라면 그것은 오직 생사가 걸린 문제에만 사용될 것이다.

만약 추가적인 발전으로 인공 심장의 비용이 개당 10만 달러로 줄어들면, 더 많은 사람들이 인공 심장을 구매할 것이다.

인공 심장은 여전히 심각한 질병을 앓고 있는 사람들에게만 사용되겠지만, 사람의 타고난 심장이 멈추기 훨씬 전에 이식될지도 모른다.

만약 인공 심장 제작 비용이 100달러로 떨어지면, 그것을 필요로 하는 사람이면 누구나 하나를 쉽게 구입할 수 있을 것이다.

만약 인공 심장 비용이 10달러로 떨어지고 15분간의 병원 진료로 쉽게 이식받을 수 있다면 무슨 일이 일어날지 생각해 보라.

한 번도 병에 걸린 적은 없지만 그저 걱정하는 일부 사람들이 새로운 심장을 이식받을지도 모른다.

## Exercise 5 역사가에 의해 창조되는 역사적 서사

Historians do more than select and interpret evidence: they also organize the evidence in order to create an understandable (and, they hope, persuasive) narrative.

Chronological order is generally part of making history plausible, especially when the causes of change are central, although in practice much historical writing must go back and forth in time in order to pick up various threads of a complex story.

Historians also make events understandable by casting them in a particular light or giving their narrative a particular tone.

For example, a historian might highlight historical ironies, such as the way President George W. Bush once criticized "nation building," in which the U.S. rebuilds a country's economic and political structure when its government fails: but later, as a consequence of launching a war in Iraq, Bush had to attempt exactly that.

Historians can also romanticize events, as did those who described John F. Kennedy's term as President as "Camelot," alluding to a Broadway musical about the heroic King Arthur and the Knights of the Round Table.

Similarly, one historian may view a certain chain of events as improvement, while another may perceive it as a decline.

These are just a few of the ways historians may make narrative sense of history.

역사가는 증거를 선택하고 해석하는 이상의 일을 하는데, 즉 그들은 이해하기 쉬운 (그리고 설득력이 있기를 바라는) 서사를 창조하기 위해 증거를 구조화하기도 한다.

연대기적 순서는 일반적으로 역사를 그럴듯하게 만드는 과정의 일부로서 특히 변화의 원인이 중심이 될 때 그러하며, 다만 실제로는 복잡한 이야기의 다양한 맥락을 포착하기 위해 많은 역사 서술은 시간상 앞뒤를 오가야 한다.

역사가는 또한 특정한 관점에서 사건을 조명하거나 자신의 서사에 특정한 어조를 부여함으로써 사건을 이해하기 쉽게 만든다.

예컨대, 어떤 역사가는 역사적 아이러니를 강조할 수도 있는데, 이를테면 George W. Bush 대통령이 한때 한 나라의 정부가 무너질 때 미국이 그 나라의 경제 및 정치 구조를 재건하는 '국가 재건'을 비판했으나, 후에 이라크에서 전쟁을 시작한 결과로 Bush는 바로 그것을 시도할 수밖에 없었던 경우처럼 말이다.

역사가는 또한 영웅적인 아서 왕과 원탁의 기사들에 관한 브로드웨이 뮤지컬을 던지시 암시하며 John F. Kennedy 대통령의 임기를 '카멜롯'이라 묘사한 사람들이 그랬던 것과 같이 사건을 낭만적으로 묘사할 수도 있다. 마찬가지로, 한 역사가는 특정한 사건의 연속을 진보라고 볼 수도 있는 반면, 다른 역사가는 그것을 쇠퇴라고 인식할 수도 있다.

이것은 역사가가 역사의 서사적 의미를 만들어 낼 수도 있는 방식 중 몇 가지일 뿐이다.

## Exercise 6 명망이 가진 능력

Prestige is a particular form of status that only humans recognize.

Most animals observe the advantages of dominance, such as being the most powerful or aggressive individual, and these are also important for humans: fearsome warriors are celebrated universally.

Prestige is almost the opposite.

Prestigious individuals are ones worthy of learning from — they are experts, older people.

And if someone has prestige in one field, they become high-status individuals and their influence won't be limited to their field: we are likely to copy all their decisions.

Indeed, prestige may have evolved as a way to enhance the benefits of cultural transmission.

Success in one area of life affords someone the status of general opinion leader.

We want to learn from successful individuals, or even simply be associated with them in some way, so that their reputation rubs off on us.

That's why a golfing hero can sell you a watch.

명망은 오직 인간만이 인식하는 특정 형태의 지위이다. 대부분의 동물은 가장 강력하거나 공격적인 개체가 되는 것과 같은 우세함의 장점을 인식하며, 이것은 인간에게도 또한 중요한데, 곧 무시무시한 전사는 어디에서나 찬양을 받는다.

명망은 거의 그 반대이다.

명망 있는 사람은 배울 만한 가치가 있는 사람으로, 전문가이고 연장자이다.

그리고 만약 어떤 사람이 한 분야에서 명망이 있으면, 그는 높은 지위의 인물이 되고 그의 영향력은 자신의 분야로만 국한되지 않을 것이며, 우리는 그의 모든 결정을 모방할 가능성이 있다.

사실상, 명망은 문화 전파의 이점을 증대시키는 한 가지 방법으로 진화했을 수도 있다.

삶의 한 영역에서의 성공은 어떤 사람에게 여론 선도자의 지위를 제공한다.

우리는 성공한 사람으로부터 배우거나, 혹은 심지어 그들의 명성이 우리에게 옮겨오도록 그들과 그저 어떤 방식으로든 연관되기를 원한다.

그것이 골프 영웅이 여러분에게 시계를 팔 수 있는 이유이다.

## Exercise 7 감정과 느낌의 구분

Emotions can be used to refer to the unconscious, neurobiological response, while feelings are the cognitive assignments we make to those emotions.

This is undoubtedly a much more complicated dynamic and there is a great degree of highly detailed information explaining the interworking of these two.

However, the most noteworthy application of the distinction between emotion and feeling is that human beings have some ability to cognitively assign, that is, to think about and make a decision about, just what a given emotion we experience might mean.

This can be more easily grasped when thinking about a more concrete exemplar: ancient war drums.

Most would agree that hearing a beating war drum does not lead one to pick a side in a given conflict.

A beating war drum merely helps one march more energetically on whichever side was chosen to begin with.

The neurobiological experience set off by the auditory sensation of the drums causes one to "feel" more energy toward a given end and step more quickly.

Perhaps Shakespeare knew something of this when he wrote Timon's words, "follow thy drum ...".

감정은 무의식적인 신경 생물학적 반응을 지칭하는 데 사용될 수 있는 반면, 느낌은 우리가 그 감정에 대해 시행하는 인지적인 배당 과제이다.

이것은 의심할 여지 없이 훨씬 더 복잡한 역학이며, 이들의 상호 작용을 설명하는 매우 세부적인 정보가 많이 존재한다.

그러나 감정과 느낌의 구분을 적용할 때 가장 주목할 만한 점은, 인간이 우리가 경험하는 특정한 감정이 무엇을 의미할 수도 있는지를 인지적인 면에 배당할 수 있는, 다시 말하면 그것에 대하여 생각하고 결정할 수 있는 능력을 가지고 있다는 것이다.

이것은 더 구체적인 전형적인 예, 즉 고대의 전쟁 북을 떠올려 보면 더 쉽게 이해될 수 있다.

대부분의 사람들은 누가 전쟁 북소리를 듣는다고 해서 특정한 분쟁에서 어느 편을 선택하게 되는 것은 아니라는 데 동의할 것이다.

우리는 전쟁 북은 처음에 선택된 것이 어느 편이든 그편에서 사람이 더 힘차게 행진하도록 도울 뿐이다.

북이 주는 청각적 자극에 의해 촉발되는 신경 생물학적 경험은 사람으로 하여금 특정한 목표를 향해 더 큰 에너지를 '느끼게' 하고 발걸음을 더 빠르게 한다.

아마 셰익스피어는 Timon의 대사, "그대의 북소리를 따르라..."를 쓸 때 이것에 대해 뭔가 알고 있었을 것이다.

## Exercise 8 메소포타미아의 관개 기술 발달과 영향

The key to unlocking the agricultural potential of Mesopotamia lay in irrigation.

Early Mesopotamians, particularly the Sumerians, were pioneers in developing sophisticated irrigation techniques.

They constructed canals, dikes, and reservoirs to control the flow of the rivers, diverting water to their fields during dry periods and protecting their settlements from floods.

This monumental effort required cooperation and organization on a scale previously unseen, leading to the development of complex social structures and the rise of powerful city-states.

Early irrigation was relatively small-scale, involving the digging of simple channels to divert water to nearby fields.

Over time, these systems became more elaborate, with complex networks of canals spanning vast distances.

The construction and maintenance of these systems required a significant labor force, which was often organized and directed by temple priests or powerful leaders.

This centralized control over water resources provided a basis for political power and social hierarchy.

메소포타미아의 농업 잠재력을 드러내는 열쇠는 관개에 있었다.

초기 메소포타미아인들, 특히 수메르인들은 정교한 관개 기술을 개발하는 데 선구자였다.

그들은 강의 흐름을 통제하기 위해 운하, 제방, 저수지를 건설하여, 건기에는 물을 경작지로 돌리고, 홍수로부터 그들의 정착지를 보호했다.

이러한 거대한 노력에는 전에 본 적이 없는 규모의 협력과 조직이 필요했으며, 이는 복잡한 사회 구조의 발달과 강력한 도시 국가의 등장으로 이어졌다.

초기의 관개는 비교적 소규모로, 가까운 경작지로 물을 돌리기 위해 단순한 수로를 파는 것을 포함했다.

시간이 지나면서 이러한 시스템은 더 정교화되어 복잡한 운하망이 아주 먼 거리까지 뻗게 되었다.

이러한 시스템의 건설과 유지에는 상당한 노동력이 필요했으며, 이는 흔히 사원 사제나 권력자들에 의해 조직되고 감독되었다.

수자원에 대한 이러한 중앙 집권화된 통제는 정치적 권력과 사회적 위계의 기반을 제공하였다.

## Exercise 9 교류와 관련된 문명과 문화의 관계

If culture finds its metaphorical basis in agriculture, civilization finds it in exchange.

When our society is connected to other societies, we are connected to other people, and we can suddenly compare things and judge them in relation to each other.

As a result, we have a choice between better and cheaper options; we can pick the new and the never-before-tried.

Such choices broaden our horizons and improve our lives.

This is why civilization depends on the unencumbered circulation of goods, people, ideas, faiths, and ways of life.

The consequences of such interaction may be unsettling, but they can also be liberating.

We no longer have to be confined to, and carry the burden of, our culture, and we no longer have to be who we are.

Civilization provides us with a means of escape.

Or, differently put, exchange is the enemy of culture.

When presented with alternatives, we give up our old ways.

We no longer do the things we used to do and we are no longer quite the same people as before.

This is how civilization undermines and destroys culture.

문화가 농업에서 그 은유적 기반을 찾는다면, 문명은 교류에서 그것을 찾는다.

우리 사회가 다른 사회와 연결될 때, 우리는 다른 사람들과 연결되며, 우리는 갑자기 사물들을 비교하고 서로 관련하여 판단할 수 있게 된다.

그 결과, 우리는 더 낮고 더 저렴한 선택지들 사이에서 선택하는데, 즉 우리는 새로운 것들과 전에는 한 번도 시도해 보지 못한 것들을 고를 수 있는 것이다.

그런 선택은 우리의 시야를 넓혀 주고 우리의 삶을 향상시킨다.

이 때문에 문명은 재화, 사람, 사상, 신앙, 그리고 생활방식의 방해받지 않는 순환에 의존한다.

이러한 상호 작용의 결과는 불안하게 할 수도 있지만, 동시에 해방감을 줄 수도 있다.

우리는 더 이상 우리 문화에 갇히거나 그것의 짐을 짊어져야만 할 필요가 없고, 더 이상 지금의 우리가 될 필요도 없다.

문명은 우리에게 탈출의 수단을 제공한다.

또는 달리 말하면, 교류는 문화의 적이다.

대안이 제시되는 경우, 우리는 오래된 방식을 포기한다.

우리는 더 이상 전에 했던 일을 하지 않으며, 더 이상 전과 완전히 같은 사람은 아니다.

이것이 문명이 문화를 약화시키고 파괴하는 방식이다.

## Exercise 10 과학과 민주주의의 대표성과 그 불완전성

Science and democracy share important principles and ideals that oppose illegitimate claims for knowledge and power.

The authority of both scientific knowledge and democratic governance is legitimated by representation.

It is only when this representation is accepted as legitimate that it can support the authority of the knowledge claims made, or the authority of particular forms of governance.

Representation is, however, never perfect or complete.

Since both scientific practices and democratic governance, in principle, admit potential alternative representations, continuous struggles over what is represented and what is not can be foreseen.

To represent means to simplify, which implies the existence of alternatives – alternative ways of simplifying complicated issues.

This further means that both science and democracy have inbuilt mechanisms for improvement, which are based on critical assessments of existing representations.

과학과 민주주의는 지식과 권력에 대한 부당한 주장에 반대하는 중요한 원칙과 이상을 공유한다.

과학적 지식과 민주적 통치 둘 다의 권위는 대표성에 의해 정당화된다.

이 대표성이 정당한 것으로 받아들여질 때에만, 제시된 지식 주장의 권위, 혹은 특정한 통치 방식의 권위를 뒷받침할 수 있다.

하지만 대표성은 결코 완벽하거나 완전하지 않다.

과학 활동과 민주적 통치는 둘 다 '원칙적으로' 대안적 대표성의 가능성을 인정하기 때문에, 무엇이 대표되고 무엇이 대표되지 않는지를 둘러싼 지속적인 갈등이 예상될 수 있다.

대표한다는 것은 단순화하는 것을 의미하며, 이는 대안, 즉 복잡한 문제들을 단순화하는 대안 방식이 존재함을 암시한다.

이는 나아가 과학과 민주주의 둘 다 기존의 대표성에 대한 비판적 평가를 바탕으로 한 내재된 개선 메커니즘을 가지고 있다는 것을 의미한다.

## Exercise 11 열대 지역 토양의 영양 고갈

Differences in geology and climate make soils in different regions more or less capable of sustained agriculture.

In particular, the abundant rainfall and high weathering rates on the gentle slopes of many tropical landscapes mean that after enough time, rainfall seeping into the ground leaches out almost all of the nutrients from both the soil and the weathered rocks beneath the soil.

Once this happens, the lush vegetation essentially feeds on itself, retaining and recycling nutrients inherited from rocks weathered long ago.

As most of the nutrients in these areas reside not in the soil but in the plants themselves, once the native vegetation disappears, so does the productive capacity of the soil.

Often too few nutrients remain to support either crops or livestock within decades of deforestation. Nutrient-poor tropical soils illustrate the general rule that life depends on recycling past life.

지질과 기후의 차이는 여러 지역의 토양이 지속 가능한 농업을 하는 능력을 더 크거나 더 작게 만든다.

특히, 많은 열대 지형에 있는 완만한 경사면의 풍부한 강우량과 높은 풍화 속도는, 시간이 충분히 지나면, 땅속으로 스며드는 빗물이 토양과 토양 아래 풍화된 암석 돌 다에서 거의 모든 영양분을 침출시킨다는 것을 의미한다.

일단 이런 일이 발생하면, 울창한 식생은 본질적으로 스스로에 의존하여 살아가며, 오래전 풍화된 암석으로부터 물려받은 영양분을 보존하고 재활용하게 된다.

이 지역의 영양분 대부분이 토양이 아니라 식물 자체에 존재하기 때문에, 일단 고유 식생이 사라지면 토양의 생산력도 또한 사라진다.

산림이 파괴된 후 수십 년 안에 작물이나 가축을 기를 수 있을 만큼의 영양분이 거의 남지 않게 되는 경우가 흔하다.

영양분이 부족한 열대 토양은 생명체는 과거 생명체의 재활용에 의존한다는 일반적인 법칙을 보여 준다.

## Exercise 12 정보 공유와 신뢰

Knowledge is power.

And one way to measure the amount of trust on a team is by looking at how much information people keep to themselves (low trust) or share openly (high trust).

Team leaders signal that they trust their team when they share privileged information with them. This could be sharing the team's finances, or the budget handed down from higher-ups, so that the whole team knows what they're working with and where the priorities are.

It could also be competitive data or customer trends that are widely available but rarely shared. It could even be passing on information shared by another team.

In a meeting, any time someone says, "This stays here," the atmosphere changes.

People know whatever follows is spoken in trust, and they respond to that feeling of being trusted with trustworthy behavior.

People begin to feel like they're in the inner circle when they receive more information about their work or the environment than they usually do.

They start to see how their work fits into the larger organizational whole.

지식은 힘이다.

그리고 팀 내에서 신뢰의 정도를 측정하는 한 가지 방법은 사람들이 얼마나 많은 정보를 자신만 알고 있는가(낮은 신뢰), 아니면 공개적으로 공유하는가(높은 신뢰)를 보는 것이다.

팀 리더들이 팀원들과 기밀의 정보를 공유할 때, 그들은 자신들이 팀을 신뢰한다는 신호를 보내는 것이다.

이것은 팀의 재정 또는 상부에서 내려온 예산을 공유하는 것일 수도 있을 것이며, 그리하여 팀 전체가 자신들이 무슨 일을 하고 있는지 그리고 우선순위가 어디에 있는지를 안다.

그것은 또한 널리 이용 가능하지만, 잘 공유되지 않는 경쟁사 데이터나 고객 동향일 수도 있다.

그것은 심지어 다른 팀에서 공유된 정보를 전달하는 것일 수도 있다.

회의할 때 어떤 사람이 "이것은 여기서만 하는 말입니다."라고 말할 때는 언제나 분위기가 달라진다. 사람들은 이어지는 말이 무엇이든 그것이 신뢰 속에서 하는 말임을 알며, 그래서 그들은 신뢰받는다는 느낌에 대하여 신뢰할 만한 행동으로 반응한다.

사람들은 자신의 업무나 환경에 대해 평소보다 더 많은 정보를 받게 되면, 자신이 조직 내부의 핵심 집단에 들어와 있다는 느낌을 받기 시작한다.

그들은 자신의 업무가 더 큰 조직 전체에서 어떻게 맞물리는지를 살피기 시작한다.