

〈인터넷수능(1)〉

01 글의 목적 추론

Exercise 1.

It is my privilege to have known Susan Warren for fifteen years and to have watched her career flourish. The attached biography details Susan's numerous accomplishments as well as her membership and contributions to several nonprofit institutions. Susan has made an outstanding contribution to the field of nursing and has a reputation for being a person who cares about her community and *does something about it*. Susan is a wife and mother of two. She has managed to juggle her family and a distinguished nursing career with an expert sense of balance. I know of no one who would make a more suitable member of SamRob's Executives Club, and I hope the membership will look kindly on this proposal. Please feel free to contact me if I can add anything to facilitate Susan's membership.

*Executives Club 이사회

[Susan을 이사회 회원으로 추천하려고]

Exercise 2.

The time has simply flown by, but only July 3, Parpubris Company will celebrate five years in business. We're proud of the office equipment and office design services we've provided and the reception we've received in the marketplace. Much of the credit for our success has resulted from the support of loyal customers like you who have consistently come back to us to place orders. It's friends like you who have put Parpubris on the map as the supplier of office equipment and design services to businesses. Thank you for your support over the last five years. We plan to continue to provide the products and services that have satisfied you in the past. We look forward to a prosperous future made possible by customers who've stuck with Parpubris since its humble beginnings.

[지속적인 거래에 감사하려고]

Exercise 3.

I have read all your works and felt that you have transformed yourself into the voice of every human being to whom fate has not been kind. We women, by and large, are still denied our rightful place in society. Through your writing, you have ceaselessly advocated the cause of justice and fair play for the women of this great nation. That puts you at the vanguard of the fight for gender equality. The weapon you have chosen to fight for human dignity is the pen. Is not the pen mightier than the sword? It is beyond me to guess how you manage to get into the skin of every character and capture the nature of each with extraordinary precision. This award for your contribution to Malay Literature should have been conferred on you earlier. Better late than never!

[문학상 수상을 축하하려고]

이사회 회원 추천

15년간 Susan Warren을 알고 지내오면서 그녀의 경력이 화려해지는 것을 지켜보았던 것을 저의 영광으로 생각합니다. 첨부한 전기에는 그녀가 몇몇 비영리 단체 회원으로 기여한 바 뿐만 아니라 Susan의 수많은 공적이 상세히 열거되어 있습니다. Susan은 보육 분야에 현저한 공헌을 하였고 자신이 속한 지역사회에 관심을 기울이고 있는 사람으로 명성이 높으며 그것과 관련된 중요한 일을 하고 있습니다. Susan은 한 사람의 아내이자 두 아이의 어머니입니다. 그녀는 전문가다운 균형 감각을 가지고 자신의 가족과 저명한 보육전문가로서의 경력을 절묘하게 잘 조율하여 왔습니다. 저는 SamRob 이사회의 회원으로 (그녀보다) 더 격렬한 사람을 알지 못하므로 이사회 회원들이 이 제안을 승인해 주시기를 바랍니다. Susan의 회원가입을 돕기 위해 첨가할 것이 있다면 언제든지 연락을 주십시오.

사업 성장에 대한 감사

시간이 물 흐르듯 지나왔지만 7월 3일 하루만은 Parpubris Company가 지난 5년간의 사업 성과를 축하하고자 합니다. 저희는 저희 회사가 제공하는 사무 장비와 사무실 디자인 서비스, 그리고 영업시장에서 누려온 평판에 대해 자랑스럽게 여기고 있습니다. 저희 회사의 성공에 대한 공적의 많은 부분은 지속적으로 물품 주문을 위해 저희 회사를 찾아주신 귀하와 같은 한결같은 고객들 후원의 결과입니다. 기업들에게 사무실 장비와 디자인 서비스를 제공하는 업체로 Parpubris를 유명한 위치에 올려놓은 것은 다름 아닌 귀하와 같은 후원자들입니다. Parpubris에 대한 지난 5년간의 후원에 감사드립니다. 저희는 이제까지 귀하를 만족시켜온 제품과 서비스를 계속 제공할 계획입니다. 저희 회사는 소박한 사업 출범 이후로 Parpubris와 함께 지속적으로 관계를 맺어온 고객들 덕분에 가능해질 변화하는 미래를 고대하고 있습니다.

문학상 수상 축하

귀하의 모든 작품을 읽고 저는 귀하께서 자신을 운명이 순탄치 않았던 모든 인간의 목소리를 대변하는 사람으로 변모시켰다고 느꼈습니다. 대체로 우리 여성들은 여전히 사회에서 정당한 위치를 차지하지 못하고 있습니다. 귀하께서는 글을 통해 이 위대한 나라의 여성들을 위한 정의와 공명정대함이라는 대의를 끊임없이 옹호해 왔습니다. 그것이 귀하를 양성평등을 위한 투쟁의 선도자의 자리에 있게 만든 것입니다. 인간 존엄성을 위한 투쟁을 위해 귀하가 선택한 무기는 문필업(글 쓰는 일)입니다. 문필의 힘이 무력보다 더 강하지 않습니까? 귀하께서 어떻게 모든 인물의 피부 속을 파고 들어가 각각의 본성을 놀랍도록 정확하게 포착하는지를 짐작하는 것은 제 능력 밖의 일입니다. 말레 이 문학에 대한 귀하의 공헌에 대한 이 상이 귀하에게 좀 더 일찍 수여되었어야 했습니다. 뒤늦게라도 상을 받으시기 위해서 다행입니다!

Exercise 4.

Recently, a bill was introduced that classifies a number of popular nutritional supplements, a few of which I take for my health, as controlled substances. As I depend on these products to maintain my health, I am gravely concerned about the consequences of this bill. The bill represents disregard for the meaning and purpose of the controlled substance act, which was designed to protect the public from illegal drugs, not from vitamins, herbs, and minerals whose use goes back to ancient times. As an advocate of alternative medicine, I insist the bill should not be passed. If the government believes nutritional supplements are unsafe, and wishes to restrict their use, the government should produce evidence that these supplements are a risk to public health and safety.

[법안에 대해 반대 의견을 제시하려고]

고난도 문항.

I know that we haven't talked for a while, but I want to update you on recent changes in my professional life. After five years with Sylex, there was a workforce reduction and my position was eliminated. This affords me the chance to change directions and move into technical sales, which I've been wanting to do. I'm very positive about this new direction and would appreciate getting some ideas from you. I've attached a list of 15 target companies and would be interested in your thoughts on which ones I should pursue. Also, I'd really appreciate any information you have about their product lines, sales methods, reputation, policies, and anything else that would be of help. If there's anyone you know at these companies, that would be a bonus. I'll call you next week to catch up.

[전직에 도움이 되는 정보를 요청하려고]

02 지칭 추론

Exercise 1.

Sometimes our anger stems from past wounds that cause us to project old debts onto new people. I know a man who carried his father's grief for years. When he was a child, his father had been rudely and unjustly dismissed from his job. The father himself probably suffered from this for a little while, but then he got on with his life. But not the son. He was very sensitive and thought that what had been done to his father was a grave injustice. He allowed his anger toward the injustice to grow until it tormented him. Twenty years later, he walked into his father's old place of employment. He railed at an astonished receptionist for their past mistreatment of his father. The woman no doubt was in diapers when his father was dismissed! This story shows why it is important to identify the underlying cause of our anger.

영양 보조제 금지 법안

최근 대중적으로 보급되어 있는 수많은 영양 보조제를 통제 물질로 분류하는 법안이 제출되었는데, 그 중 몇 가지는 내가 건강을 위해 복용하고 있는 것들이기도 하다. 나는 건강을 유지하기 위해 이 제품들에 의존하고 있기 때문에 이 법안이 가져올 결과에 대해 진지하게 걱정하고 있다. 해당 법안은 통제 물질 조례의 의미와 목적을 무시하고 있는데, 통제 물질 조례는 그 사용이 고대로까지 거슬러 올라가는 비타민, 허브, 그리고 미네랄로부터가 아니라 불법적인 마약으로부터 대중을 보호하기 위해 만들어진 것이다. 대체 의학의 옹호자로서 나는 이 법안이 통과되어서는 안 된다고 주장한다. 영양 보조제가 안전하지 않다고 믿고 그것의 사용을 제한하고자 한다면, 정부는 이들 건강 보조제가 대중의 건강과 안전에 위험이 된다는 증거를 제시해야 한다.

이직에 관한 정보 요청

우리가 한 동안 이야기를 나누지 못했다는 점은 알지만 제 직장생활에 있어 최근의 변화에 관하여 귀하에게 새로운 소식을 알려드리고 싶습니다. Sylex에서 5년을 근무한 후 직원 감축이 있었고 제 자리가 없어졌습니다. 이것은 저에게 방향을 바꿔 전문 판매부서로 옮길 기회를 제공하게 되었고 이것은 제가 늘 원해오던 일입니다. 저는 이 새로운 방향에 대해 매우 긍정적인 생각을 갖고 있으며 귀하의 의견을 듣게 된다면 감사하겠습니다. 제가 목표로 삼고 있는 15개 회사의 명단을 첨부하였고 어느 회사를 찾아다녀야 할지에 대한 귀하의 생각에 관심이 있습니다. 또한 생산 라인과 판매 방법, 평판, 방침, 그리고 그 밖에 도움이 될 만한 어떤 것이라도 귀하가 가지고 있는 정보를 주시면 정말 감사하겠습니다. 이 회사에 귀하가 알고 있는 사람이 있다면 특별한 도움이 될 것입니다. 진행 상황을 알아보기 위해 다음 주에 전화 드리겠습니다.

과거의 일에 대한 분노 표출

때로 우리의 분노는 과거의 빚을 새로운 사람들에게 투사하게 만드는 과거의 상처에서 기인한다. 나는 여러 해 동안 자기 아버지의 슬픔을 간직하고 있었던 어떤 사람을 알고 있다. 그가 어렸을 때, 그의 아버지는 모욕적으로 부당하게 직장에서 해고되었다. 아마 아버지 자신도 얼마 동안 이 일 때문에 속이 상했겠지만, 그러다가 그는 다시 자신의 삶을 살아가게 되었다. 하지만 그 아들은 그렇지 않았다. 그는 매우 민감했으며, 자기 아버지가 당한 일이 심각한 부당 행위라고 생각했다. 그는 그 부당한 행위에 대한 자신의 분노를 키워나가 마침내 그것이 그에게 고통을 주는 지경에까지 이르렀다. 20년이 지난 후에 그는 예전에 아버지가 다니던 직장에 걸어 들어갔다. 그는 (영문을 모르고) 놀란 상태의 접수 담당자에게 그들이 과거에 자기 아버지에 못된 짓을 한 것에 대한 욕설을 퍼부었다. 물론 그의 아버지가 해고되었을 때 그 여성은 기저귀를 찬 아기였을 것이다! 이 이야기는 우리가 느끼는 분노의 근본적인 원인을 파악하는 것이 왜 중요한 것인지 보여준다.

Exercise 2.

Grizzly bears are a very important part of our wilderness. When they disappear, other species will follow. They are a threatened species, protected by the Endangered Species Act. Once upon a time there were over 100,000 grizzly bears in the United States. Now, there are fewer than a thousand grizzlies left. But some people are pushing the U.S. Fish and Wildlife Service to remove them from the endangered species list. Why? They want to open up wild lands around Yellowstone National Park to destructive logging, mining, off-road vehicle use, and development. You can help protect grizzly bears. Please take a moment to contact the government officials and tell them that they need more protection, not less.

Exercise 3.

In Africa, there is a unique kind of woodpecker. When it is ready to mate, it locates a proper tree with a hole sufficient for the female and male to enlarge for their nest. After preparing the nest, the female lays eggs in the nest. The male then takes over sitting on the eggs. While dad is keeping the eggs secure and warm, mom begins to carry mud from the creek bank back to the nest to close in the opening of the nest. Over several days, she will work until there is only a tiny slit in the mud-filled opening large enough to insert her bill in order to feed the mate and little ones who will soon hatch. Now why would she go to such trouble? The simple answer is there is a tree snake that climbs these trees searching for just such a meal. The hole is too small for the attacker to enter, so the male can easily fend off the snake, thus protecting his brood.

Exercise 4.

The growing season in the Arctic region is short as well as cool, and plants must make the most of what warmth there is. One adaptation by many Arctic plants to the short growing season is wintergreen leaves. They are leaves that develop late in the summer and survive through winter without withering. They remain green and can start photosynthesis as soon as the weather is warm enough in spring, before there has been time for the new season's leaves to expand and start functioning. They finally wither after the new leaves have taken over. There are many common Arctic plants with wintergreen leaves. Among them are arctic poppy, thrift, alpine saxifrage, and several kinds of chickweeds and starworts. Wintergreen leaves are not limited to the Arctic; many plants of the northern forests have them too.

회색곰 보호의 필요성

회색곰은 우리의 야생 세계의 아주 중요한 부분입니다. 그들이 사라지면, 다른 생물들도 따라서 사라질 것입니다. 그들은 멸종 위기 생물보호법에 의해서 보호를 받고 있는 멸종 위기 생물입니다. 한때 미국에는 10만 마리 이상의 회색곰들이 있었습니다. 이제는 회색곰들이 1,000마리도 채 남지 않았습니다. 하지만 어떤 사람들은 그들을 멸종 위기 종 명단에서 제외시키라고 미국 어류 및 야생동물 보호에 압력을 행사하고 있습니다. 왜일까요? 그들은 파괴적인 벌목, 광업, 비포장도로용 자동차 사용, 그리고 개발을 위해서 옐로우스톤 국립공원 주변의 야생 지역을 개방하기를 원하는 것입니다. 여러분이 회색곰을 보호하는 일에 도움을 줄 수 있습니다. 잠깐 시간을 내어 정부 관리들에게 연락하여 그들에게는 더 적은 보호가 아니라 더 많은 보호가 필요하다고 그들에게 말해 주십시오.

딱따구리의 생태

아프리카에는 독특한 종류의 딱따구리가 있다. 그것은 짝짓기를 할 준비가 되면 암컷과 수컷이 확장시켜서 그들의 둥지로 만들기 충분한 구멍이 있는 적당한 나무를 찾아낸다. 둥지를 준비한 후에, 암컷은 둥지 안에 알을 낳는다. 그런 다음 수컷은 알을 품는 일을 맡는다. 아빠 딱따구리가 알들을 안전하고 따뜻하게 보호해주고 있는 동안에, 엄마 딱따구리는 개울둑에서 진흙을 둥지로 가져와 둥지의 입구를 채워서 막기 시작한다. 며칠에 걸쳐서 어머니는 진흙으로 채워진 입구에 자신의 짝과 곧 부화할 어린 새들을 먹이기 위해 자신의 부리를 넣을 수 있을 만큼의 아주 작은 틈만 남을 때까지 일을 할 것이다. 그런데 왜 어머니는 그런 고생을 하는 것일까? 그에 대한 간단한 대답은 그런 좋은 먹이를 찾아서 이러한 나무들에 오르는 나무 뱀이 있기 때문이다. 구멍이 너무 작아서 그 공격자가 들어갈 수 없으므로, 수컷 딱따구리는 쉽게 뱀을 물리칠 수 있으며, 이렇게 해서 자신의 새끼들을 보호할 수 있다.

북극 지방 식물의 기후에 대한 적응

북극 지방의 식물 성장 계절은 서늘할 뿐만 아니라 짧아서, 식물들은 존재하는 모든 온기를 최대한 이용해야 한다. 많은 북극 지방의 식물들이 짧은 성장 계절에 적응한 한 가지 방법은 녹색으로 겨울을 나는 잎들이다. 그것들은 늦은 여름에 성장하여 시들지 않고 겨울을 나는 잎들이다. 그것들은 푸른 상태로 남아 있다가, 새로운 계절의 잎들이 자라나와 기능을 시작할 시간이 주어지기 전인, 봄에 날씨가 충분히 따뜻해지자마자 광합성을 시작할 수 있다. 그것들은 새로운 잎들이 자라나와 자리를 잡은 후에는 마침내 시들게 된다. 녹색으로 겨울을 나는 잎들을 가진 흔히 볼 수 있는 북극 지방 식물들이 많이 있다. 그것들 중에는 북극 양귀비, 아르메리아, 고산 범의귀, 그리고 몇 가지 종류의 별꽃과 개미취가 있다. 녹색으로 겨울을 나는 잎들은 북극 지방에만 국한되지 않는다. 많은 북쪽 지역 숲의 식물들도 그것들을 가지고 있다.

고난도 문항.

Charities make an enormous contribution to our national life, often through “hands-on” services provided by the eighty-four million Americans who volunteer each year. Unfortunately, they seldom organize those volunteers to contribute their time to perhaps the most important service they can provide — speaking out to policymakers about the people charities serve and their missions. Instead, charities view lobbying as irrelevant to their mission, inappropriate, or even illegal. This is a huge loss not only for the people that they serve but also for the nation as a whole. The right of citizens to petition their government officials is basic to our democracy, and charities are one of the most effective vehicles to tell them about their opinions. Our democratic system can only be strengthened by charities telling public officials about the needs as they see them — firsthand.

자선단체의 공공 정책 참여

자선단체들은 종종 매년 자원하는 8천 4백만 명의 미국인들에 의해 제공되는 '실제로 참여하는' 서비스를 통해서 우리 국민의 삶에 엄청난 기여를 한다. 불행하게도, 그들은 그러한 자원봉사자들이 제공할 수 있는 가장 중요한 서비스, 즉 자선단체들이 봉사하는 사람들과 그들의 임무에 대해 정책입안자들에게 분명하게 이야기하는 일에 그들의 시간을 제공할 수 있도록 자원봉사자들을 거의 조직화하지 못한다. 대신에 자선단체들은 로비활동을 그들의 임무와 무관한 것, 부적절한 것, 혹은 심지어 불법적인 것으로 여긴다. 이것은 그들이 봉사하는 사람들뿐만 아니라 국가 전체에 있어서도 아주 큰 손실이다. 시민들이 그들의 정부 당국자들에게 청원을 할 수 있는 권리는 우리의 민주주의에 기본이 되며, 자선단체들은 그들에게 그들의 의견에 대해 말할 수 있는 가장 효과적인 수단들 중 하나이다. 우리의 민주주의 체제는 오직 필요한 것들에 대해 그들이 그것들을 직접 보는 그대로 자선단체들이 공직자들에게 말해주는 것을 통해서만 강화될 수 있다.

04 어법

Exercise 1.

Psychologists studying infant attachment have observed the way one-year-olds react to being taken care of by unfamiliar adults, to their parents' leaving, and to their reunions. They have found that babies who feel secure may be upset when their parents return, but they allow themselves to be comforted, molding to their parents' bodies as they are held and talked to. But babies who feel insecure about their parents' emotional availability respond to reunions differently, usually in one of two ways: One is a dismissing or avoiding style, where the child ignores her parents when they return and acts as if she is just fine. When her parents try to comfort her, she may push them away from the body instead of molding to them. The other style is anxious, where the baby clings to the parents upon the parents' return and seems difficult to comfort.

*mold 포옹하다, 몸을 밀착하다

Exercise 2.

Forming hypotheses and making predictions are two important skills involved in scientific investigation. A hypothesis is a tentative explanation for an observation or scientific problem that can be tested by further investigation. For example, in the 1950s, Colorado beetles were able to resist chemical insecticides. A scientist hypothesized that bacteria living in the beetles' environment were killing many beetles, because otherwise the beetles would be found in larger numbers. A prediction is an expectation of what will be observed or what will happen, and can be used to test a hypothesis. The scientist predicted that he would find some bacteria in dead beetles when he examined them. This prediction was confirmed when bacteria called *Bt* were discovered to have killed Colorado beetles and other insects.

Exercise 3.

There is no one who has not witnessed the remarkable ability of children to communicate. As small babies, children babble, coo and cry, and vocally or nonvocally send an extraordinary number of messages and receive even more messages. As they reach the end of their first year, specific attempts are made to imitate words and speech sounds heard around them, and about this time they utter their first words. By about 18 months of age, these words have multiplied considerably and are beginning to appear in combination with each other to form two- or three-word sentences — commonly referred to as “telegraphic” utterances — such as “bye-bye Daddy,” “gimme toy,” and so forth. The production tempo begins to increase as more and more words are spoken every day.

유아들의 애착형성 유형

유아들의 애착을 연구하는 심리학자들은 낯선 어른에 의해 보살핌을 받는 것, 부모와 떨어지는 것, 그리고 다시 만나는 것에 대해 한 살짜리들이 반응하는 방식을 관찰했다. (부모에 대해) 정서적으로 안정감을 느끼는 아이들은 부모들이 돌아올 때 화를 낼 수 있지만 그들이 자신을 안아주고 말을 걸었을 때 부모님들의 품속으로 파고들며 그들 자신이 위로받기를 허락한다는 것을 학자들은 발견했다. 그러나 부모의 정서적 접근가능도에 대해 불안감을 가지고 있는 아이들은 다시 만날 때 다르게 반응하는데 보통 다음 둘 중 하나이다. 하나는 무시하거나 피하는 유형인데 여기서 아이는 부모가 돌아올 때 부모를 무시하고 정말 괜찮은 것처럼 행동한다. 부모가 아이를 위로하려고 노력하면 아이는 그들에게 안기는 대신 부모를 그들의 몸으로부터 밀어낼지도 모른다. 다른 스타일은 불안해하는 유형인데 이 유형의 아기는 부모가 돌아오자마자 부모에게 매달리고 위로받기가 힘들어 보인다.

과학적 조사의 두 기법

가설을 만들고 예측을 하는 것은 과학적 조사에 관련된 중요한 두 가지 기법이다. 가설이란 심층적인 조사에 의해 검증될 수 있는, 관찰이나 과학적인 문제에 대한 잠정적인 설명이다. 예를 들어, 1950년대에 콜로라도 잎벌레는 화학 살충제에 살아남을 수 있었다. 한 과학자가 잎벌레의 환경 속에 서식하는 박테리아가 많은 잎벌레들을 죽인다는 가설을 세웠다. 왜냐하면 그렇지 않다면 더 많은 수의 잎벌레들이 발견될 것이기 때문이었다. 예측은 무엇이 관찰될지 또는 무엇이 생길지에 대한 기대이며 가설을 검증하기 위해 사용될 수 있다. 그 과학자는 죽은 잎벌레들을 조사했을 때 그 벌레들에게서 어떤 박테리아를 발견할 것이라고 예측했다. 이 예측은 Bt라고 불리는 박테리아가 콜로라도 잎벌레와 다른 곤충들을 죽였다는 것이 밝혀졌을 때 사실임이 증명되었다.

아이들의 언어발달 과정

아이들의 놀라운 의사소통 능력을 목격하지 않은 사람은 없다. 어린 아기일 때, 아이들은 웅얼거리고 좋아서 꾸우 소리를 내고 울기도 하며 목소리를 내거나 소리를 내지 않고 엄청난 수의 메시지를 전달하고 훨씬 더 많은 메시지를 받아들인다. 아이들의 첫 돌에 이를 때 째 주변에서 들리는 단어와 말소리들을 모방하려는 구체적인 시도가 이루어지며, 이 시기 즈음 그들은 첫 단어를 말한다. 약 18개월이 되면, 이러한 단어들은 상당히 증가하며 서로 결합하여 '안녕 아빠'나 '장난감 취' 등과 같은 두 세 단어로 된 문장 - 통상적으로 '전보문장식' 언어라고 불리는 - 이 나타나기 시작한다. 말을 만들어내는 속도는 매일 더욱 더 많은 단어를 말하면서 증가하기 시작한다.

Exercise 4.

On February 20, 1943, something strange happened in a cornfield in Mexico. Before the eyes of a startled farmer, the land violently split. Within 24 hours, a small, smoking cone appeared — the tiny beginning of a mighty volcano called *Paricutin*. Scientists rushed to the area to watch the volcano being born. Within a year, a mountain stood in place of what had been farmland and a village. While it was active, *Paricutin* rose to 10,400 feet above sea level. It poured lava over about a 10-square-mile area, burying streets and buildings. In 1952, it stopped erupting completely and became dormant. But the volcano that sprouted in a cornfield gave scientists a rare opportunity to study the life cycle of nature’s most dramatic features.

*dormant 휴지기의, 쉬는

Exercise 5.

Speaking of their childhood, men recall being highly responsive to and aware of the gender-role opinions of other boys. Girls in preteen years appear to be less susceptible to gender-role pressure. While “sissy” is the most powerful charge against the young male ego, prior-to-puberty girls do not report sensitivity to accusations that they are being unfeminine. Not until the dating years, when competition for boys becomes an issue, do women report being concerned with feminine behavior. Males, for the most part, are responsive to the suggestion that their behavior is unmanly at almost any age. These early attitudes, reinforced by social conditioning, continue to play an active part in the friendships of both men and women during adolescence.

Exercise 6.

Taking risks has its rewards, especially when the risk is tied to something you really want that can truly make your life better and more meaningful. Some risks are worth taking — those from which you might gain a lot, while the cost is small if you lose. However, some risks are not worth taking — those that put you or somebody else in considerable danger without bringing any benefit to your life. These kinds of risky behaviors include using drugs, stealing, driving recklessly or even taking part in risky sports. Unfortunately, these are the types of risks teens are most likely to take, when risk-taking can seem like a cool way to be independent or escape problems. Teens might be more concerned with looking cool than with long-term issues like future health or happiness.

Paricutin화산의 생성

1943년 2월 20일에 멕시코의 옥수수 밭에서 이상한 일이 일어났다. 놀란 어느 농부의 눈앞에서 땅이 격렬하게 갈라졌다. 24시간이 되기 전에 작고 연기를 내는 원뿔모양의 물체가 나타났다. - Paricutin이라 불리는 거대한 화산의 작은 시작이었다. 과학자들은 화산이 탄생하는 것을 보기 위해 현장으로 몰려들었다. 1년이 되기 전에 농토와 마을이었던 곳에 산이 들어섰다. 활화산일 때, Paricutin은 해발 10,400피트까지 솟아올랐다. 약 10평방 마일의 지역에 용암을 쏟아내어 도로와 건물을 묻어 버렸다. 1952년에 그것은 분출을 완전히 멈추고 휴화산이 되었다. 하지만 옥수수 밭에서 갑자기 솟아난 이 화산은 과학자들에게 자연의 가장 극적인 볼거리의 생애주기를 연구할 수 있는 드문 기회를 제공했다.

남성과 여성들의 성역할에 대한 태도

어린 시절에 대해 이야기할 때 남자들은 다른 남자아이들의 성역할에 대한 의견에 매우 민감하게 반응하고 또 (그 의견을) 의식하고 있었다고 회상한다. 10대 이전의 소녀들은 성역할에 대한 압박에 덜 민감한 것 같다. '여자아이 같은 사내'라는 말이 젊은 남성의 자아에게는 매우 강한 비난이지만, 사춘기 이전의 소녀들은 여성스럽지 않다는 비난에 대해 민감함을 보이지 않는다. 남자아이들을 두고 벌이는 경쟁이 주요 문제가 되는 데이트할 나이가 돼서야, 여성들은 여성적인 행동에 관심을 가지게 됐다고 말한다. 남성들은 대체로 거의 어떤 나이에서도 남자답지 않다는 의견에 민감하다. 이런 초기 태도들은 사회적 조건 형성에 의해 강화되어 계속해서 청년기 동안의 남성과 여성의 친구 관계에 적극적인 역할을 한다.

청소년과 모험

모험을 하는 것은 특히 그 모험이 여러분이 정말로 원하는 것으로, 여러분의 삶을 진정으로 더 낫고 더 의미있게 만들어 줄 수 있는 것과 관계가 있을 때 보상을 받는다. 실패하더라도 손실이 적은 반면에 많은 것을 얻을 수도 있는 어떤 모험은 할 만한 가치가 있다. 그러나 여러분의 삶에 어떤 혜택도 가져다주지 않으면서 여러분이나 어떤 다른 사람을 상당한 위험에 처하게 하는 어떤 모험은 할 만한 가치가 없다. 이런 종류의 위험한 행동에는 마약을 사용하는 것, 도둑질, 무모하게 운전하는 것 또는 심지어 위험한 스포츠에 참여하는 것이 포함된다. 불행하게도 이것들은 모험을 하는 것이 독립을 하거나 문제를 피하는 가장 멋진 방법처럼 보일 수 있을 때인 십대가 행할 가능성이 가장 높은 종류의 모험이다. 십대는 미래의 건강이나 행복 같은 장기적인 문제보다는 멋지게 보이는 것에 더 관심을 가지고 있을지도 모른다.

Exercise 7.

Jenna wrote a thoughtful letter to the human resources department of a store alerting them to a clerk's discriminatory treatment to her at the store. When it wasn't answered, she followed up with another, offering to help the human resources manager find sensitivity training in the area, and hinting that perhaps an article about the discriminatory treatment of the store in the local paper would help him to focus attention on the problem. She then got a call from the human resources person, who expressed embarrassment about the problem, and assured her that sensitivity training would be implemented. He also promised that the behavior of that particular clerk would be carefully monitored. Jenna also received some generous discount coupons for use at the store.

Exercise 8.

Getting oxygen out of "thin air" and into the muscles which need it requires special equipment, especially to sustain the flapping flight of bar-headed geese. Bird lungs are a lot more efficient than those of mammals and the haemoglobin of a bar-headed goose enables it to get more oxygen from "thin air" than a typical bird could. The oxygen-loaded blood is then moved quickly along capillaries, well into the muscles where the oxygen is put to work. Flapping produces heat and down feathers provide insulation to make the most of it — it is vital that the wings should not become too ice-laden. Given the nature of their migration, it is perhaps not surprising that in India their epic journey has been compared to a spiritual pilgrimage.

*capillary 모세혈관 **bar-headed goose 인도기러기

Exercise 9.

Because the key to the success of any marketing program is the creation of value, firms attempt to develop products and services that customers perceive as valuable enough to buy. For many customers, the product offered by one of the leading coffee companies contains enough value that they will pay upwards of \$4 for a single cup of coffee. But for other customers, including 35-40 million Americans, existing coffee products have had absolutely no value, because drinking coffee caused them to suffer heartburn. Upon learning this information, a company introduced a coffee designed to be gentle on people's stomachs. This coffee will not appeal to traditional coffee buyers, who value other elements of a coffee product, but it may create a new category of coffee drinkers, which would enable the company to reach customers who typically would not have consumed any coffee products.

Exercise 10.

Traveling is one of life's most rewarding experiences. It's a chance to kick back, meet new people and discover new things. But almost as soon as you are back, you're caught up in the bustle of everyday life and the liveliness and immediacy of your experiences fade. Taking your digital camera helps you to record your trips, but it sometimes fails to keep deep memories as vivid as they were during the trip. That's why you should keep a travel journal. Your journal will help you capture your trip in full. The buzz, the energy, sense of adventure, people and places that inspired you, thoughts and ideas; it's all there for whenever you need a lift from the daily grind or simply to keep the dream alive.

백화점의 차별대우에 대한 시정

Jenna는 백화점의 인사부에 어느 직원이 매장에서 그녀에게 행한 차별적인 대우를 환기시키는 신중한 편지를 썼다. 답장을 받지 못했을 때 그녀는 또 다른 편지를 보내서, 인사부장이 그 지역의 감수성훈련 과정을 찾는 데 도움을 줄 것을 제안하고 아마도 그 백화점의 차별적인 대우에 대한 지역신문의 기사가 그 문제에 주의를 집중하는 데 도움이 될 것이라고 넌지시 암시했다. 그러자 그녀는 인사부 직원으로부터 전화를 받았고, 그는 그 문제에 대해 당황스러움을 표했으며 감수성훈련이 시행될 것이라고 확인해주었다. 그는 또한 그 특정 직원(문제를 일으킨)의 행동이 주의깊게 감시될 것도 약속했다. Jenna는 또한 백화점에서 사용할 수 있는 푸짐한 할인쿠폰을 받았다.

인도기러기의 비행

'희박한 공기'로부터 산소를 얻고 그것을 필요로 하는 근육으로 보내는 것은 특별한 장치를 필요로 하는데, 퍼덕이며 나는 인도기러기들의 비행을 유지하기 위해서는 특히 그러하다. 새의 폐는 포유류의 그것보다 훨씬 더 효율적이고 인도기러기의 헤모글로빈은 일반 새들보다 '희박한 공기'로부터 더 많은 산소를 얻을 수 있도록 해준다. 산소를 실은 혈액은 그리고 나서 빠르게 모세혈관을 타고 산소가 그 역할을 하게 되는 근육으로 깊숙히 보내진다. 날갯짓은 열을 발생시키고 송깃털은 열을 최대한 이용할 수 있는 단열재 역할을 한다. 왜냐하면 날개에 너무 많은 열음이 단열하지 말아야 한다는 것이 매우 중요하기 때문이다. 그들의 이동의 본질을 고려해 볼 때, 인도에서 그들의 장대한 여행이 영적인 순례여행에 비유되어 왔다는 것은 아마도 놀라운 일도 아닐 것이다.

소비자 개척을 통한 성공적인 마케팅 전략

마케팅 프로그램 성공의 열쇠는 가치창출이기 때문에 회사들은 고객들이 충분히 살만한 가치가 있다고 여길만한 제품과 서비스를 개발하려는 시도를 한다. 많은 고객들에게 있어서 선두적인 커피 기업 중 하나가 제공하는 제품은 그들이 커피 한 잔에 4달러 이상을 지불할 만큼 충분한 가치를 담고 있다. 그러나 삼천오백만에서 사천만 명의 미국인들을 포함하는 다른 고객들에게 현존하는 커피 제품들은 전혀 가치가 없는데, 왜냐하면 커피를 마시는 것이 그들에게 속 쓰림을 유발했기 때문이다. 이 정보를 얻자마자 한 회사가 사람들의 위에 부담이 없도록 고안된 커피를 내놓았다. 이 커피는 커피 제품의 다른 요소들에 가치를 두는 전통적인 커피 구매자들의 마음에 들지 않았지만, 새로운 부류의 커피 고객을 창출할 수도 있는데 이는 그 회사가 일반적으로 어떤 커피 제품도 소비하지 않았을 고객에게 다가갈 수 있도록 할 것이다

여행일지

여행은 인생의 가장 보람 있는 경험들 중의 하나이다. 그것은 긴장을 풀고, 새로운 사람들을 만나며, 새로운 것들을 발견하는 기회이다. 하지만 여행에서 돌아오자마자 거의 곧바로, 당신은 일상생활의 분주함에 사로잡히고 여행 경험의 생생함과 직접성은 사라진다. 디지털 카메라를 가져가는 것이 여행을 기록하는 데 도움이 되지만, 때로는 깊은 기억들을 여행 중에 그랬던 것만큼 생생하게 유지시켜 주지는 못한다. 이것이 여러분이 여행일지를 써야 하는 이유이다. 여행일지는 여행을 완전하게 담아내는 데 도움을 줄 것이다. 떠들썩함, 에너지, 모험심, 당신에게 영감을 준 사람과 장소들, 생각들과 아이디어들, 이 모든 것들이 일상 단조로운 일로부터 기분을 고양할 필요가 있거나 단순히 그 꿈을 생생한 상태로 유지할 필요가 있을 때를 위해 언제든지 그 곳에 있다.

고난도 문항.

Van Gogh lived in Arles until May 1889, fifteen months during when he produced approximately two hundred paintings, a hundred drawings and two hundred letters — a period generally agreed to have been his greatest. Later, explaining to his brother why he had moved from Paris to Arles, Van Gogh offered two reasons: because he wanted to ‘paint the South’ and because he wanted, through his work, to help other people to ‘see’ it. However unsure he might be of his own powers to achieve that, he never wavered in his faith that the project was theoretically possible — that is, that artists could paint a portion of the world and in consequence open the eyes of others to it. If he had such faith in the eye-opening power of art, it was because he had often experienced it himself, as a spectator, particularly in relation to literature.

05 빈칸 완성

Exercise 1.

One way to reduce hazards is to warn people. Warnings notify people of a hazard or danger. Some common examples of warnings are signs, symbols, and visual or auditory alarms. Because communication is a complex process, you should select and use warnings with care. Warnings that seem similar can result in confusion. For example, a fire horn in a school has a long continuous sound, whereas a tornado warning on the same system produces a sound that alternates between high- and low-pitch sounds. The appropriate actions in each case are opposite. For a fire, children must exit the building. For a tornado, they are to get down along the wall in a central corridor. An error in action by mistaking one warning for another can be deadly, as shown by the events in a Midwest grade school. The children exited when there was actually a tornado.

Exercise 2.

We have a great selection of words we use daily. In fact, it’s not the quantity, but the quality of the words that you speak that will give you a good return. Whether in correcting, instructing, or even in casual conversation, words should be fair, rational, and governed by reason. Once in a store, I heard a mother ordering her child not to dare touch whatever the child was reaching for. The child asked why she couldn’t touch it. The mom’s response was, “Because I said so, that’s why!” The reason behind her answer had nothing to do with why the child could not touch whatever she wasn’t allowed to touch in the first place. Communication is not always the easiest route to take when you’re in a hurry or the kids are acting up, but it is by far the best. No matter how many whys we hear in a day from our children, we should always try to give reasonable answers.

예술의 힘에 대한 Van Gogh의 믿음

Van Gogh는 1889년 5월까지 15개월간 Arles에 살았고 그동안에 그는 약 200점의 그림과 100점의 소묘, 그리고 200통의 편지를 남겼는데, 일반적으로 이는 그의 전성기였다고 의견이 일치되는 기간이다. 나중에 그의 남동생에게 왜 그가 Paris에서 Arles로 이주했는지 설명하면서, Van Gogh는 두 가지 이유를 제시했다. 그가 남쪽을 그리길 원했으며 그리고 그의 작품을 통해 다른 사람들이 그것을 '보도록' 돕기를 원했기 때문이다. 그것을 달성할 자신의 힘에 대해 그가 아무리 확신하지 못했다 할지라도 그는 그 계획이 이론적으로는 가능하다는 그의 믿음, 즉 예술가들이 세상의 일부를 그릴 수 있고 그 결과 그 세계에 대해 다른 이들의 시야를 열어줄 수 있다는 그의 믿음에 있어서는 결코 흔들리지 않았다. 그가 눈을 뜨게 하는 예술의 힘에 관해 그런 믿음을 갖고 있었다면, 이는 그가 관객(독자)으로서, 특히 문학에 관하여 그가 직접 자주 그것을 경험했기 때문이었다.

유사한 경보로 인한 문제점

위험을 줄이는 한 가지 방법은 사람들에게 경고해 주는 것이다. 경고는 사람들에게 위난이나 위험에 대해 알려준다. 몇 가지 흔히 볼 수 있는 경고의 예들에는 표지판, 기호, 시각적 혹은 청각적 경보가 있다. 의사소통은 복잡한 과정이므로, 경고를 주의해서 선택하고 사용해야 한다. 비슷해 보이는 경고는 혼란을 초래할 수 있다. 예를 들어, 한 학교에서 화재 경보 소리는 길게 계속되는 소리인 반면에, 동일한 시스템의 토네이도에 대한 경보 소리는 높은 음과 낮은 음이 번갈아 가며 반복되는 소리를 낸다. 각각의 경우에 취해야 할 적절한 행동은 정반대이다. 화재의 경우에 아이들은 건물에서 나가야 한다. 토네이도의 경우에 그들은 중앙 복도에서 벽을 따라 몸을 낮추어야 한다. Midwest의 한 초등학교에서 발생한 사고에서 볼 수 있듯이, 한 경고를 다른 경고로 오인함으로써 행동에 실수가 있게 되면 치명적일 수 있다. 실제로 토네이도가 발생했을 때 아이들은 밖으로 나갔다.

합리적인 대답의 필요성

우리는 우리가 매일 사용하는 말들에 대한 많은 선택권을 갖고 있다. 사실, 당신에게 좋은 응답을 가져다주게 되는 것은 당신이 하는 말의 양이 아니라 질이다. 바로 잡건, 지시를 하건, 혹은 심지어 일상적인 대화에서건 간에, 말은 공정하고, 합리적이고, 이성애 의해 지배되어야 한다. 한 번은 상점에서, 나는 어떤 어머니가 자신의 아이가 만지려고 손을 뻗치는 것을 무엇이든 감히 만지려고 하지 말라고 그 아이에게 명령하는 것을 들은 적이 있다. 그 아이는 왜 그것을 만질 수 없느냐고 물었다. 어머니의 대답은 이랬다. "내가 그렇게 말했으니까, 그것이 이유야!" 그녀의 대답에 깔려있는 논리는 그 아이가 만지도록 허용되지 않은 것은 무엇이든 만질 수 없었던 이유와 애초에 아무런 관련이 없었다. 바쁠 때나 혹은 아이들이 제멋대로 행동을 할 때에 의사소통이 항상 취할 수 있는 가장 쉬운 길인 것은 아니지만, 그것은 단연코 가장 좋은 길이다. 하루를 보내면서 우리의 자녀들로부터 아무리 많은 이유를 묻는 질문을 듣더라도, 우리는 항상 합리적인 대답을 해주려고 노력해야 한다.

Exercise 3.

For some people, getting organized, planning a vacation, and cleaning up the house are all enjoyable activities. On the other hand, some people may be unhappy because they feel that their lives are overly organized and controlled. When a sloppy person lives alone, there is no problem, but problems arise when he or she moves in with a neat person. For example, the sloppy person may think that leaving dishes in the sink is only a trifling thing, not realizing it can be truly upsetting to the neat person. On the other hand, the neat person may be too much of a perfectionist in cleaning the house or in enforcing household rules. Therefore, couples who differ in their desire for order have to learn to make compromises to keep their differences from getting out of hand.

Exercise 4.

One important aspect of attention is that it is able to be divided. When there is consistency in a task, that is, when the stimuli occur in highly predictable ways, with practice the appropriate responses can be made automatically. This does not require conscious attention. Thus, we can parcel our attentional resources into units and allocate some to one task and some to another. Tasks requiring little capacity need little mental effort or attentional resources and so leave more room for performing additional tasks. We can allocate attention flexibly to meet the demands of things in our environment. For example, we can drive our car from work to home with little attention to driving or to navigating the familiar route, while at the same time conversing with a fellow worker about marketing strategies for our company's products.

Exercise 5.

From an evolutionary perspective, offspring are vehicles for parents: that is, they are a means by which their parents' genes get transported to succeeding generations. Without these vehicles, an individual's genes would perish forever. Given the supreme importance of offspring as genetic vehicles, it is reasonable to expect that natural selection would favor powerful mechanisms in parents to ensure the survival and reproductive success of their children. Aside from the problems of mating, perhaps no other adaptive problems are as paramount as making sure that one's offspring survive and thrive. Indeed, without the success of offspring, all the effort that an organism invested in mating would be reproductively meaningless. Evolution, in short, should produce a rich repertoire of parental mechanisms specially adapted to caring for offspring.

Exercise 6.

There are some disadvantages of using the Internet to conduct research, and these disadvantages include the control issue. In non-Internet studies, researchers have some power in deciding many of the practical issues in research, such as who the participants are, how the study is run, when it is conducted, and where it takes place. On the Internet, however, a researcher gives up this power. Among the several issues that plague Internet research are the facts that people can participate in the study multiple times and that the researcher has little influence over the experimental situation. Therefore, in Internet studies, it is wise to ask participants not to participate more than once or to ask for personal information that can be verified independently.

정돈에 대한 욕구의 개인차

어떤 사람들에게는 정리 정돈을 하거나, 휴가 계획을 세우거나, 집을 청소하는 일이 모두 즐거운 활동이다. 반면에, 어떤 사람들은 자신들의 생활이 너무 정돈되어 있고, 통제되고 있다는 생각이 들기 때문에 불만을 가질 수도 있다. 단정치 못한 사람이 혼자 생활할 때에는 아무런 문제가 없지만, 그 사람이 깔끔한 사람과 함께 살게 될 때에는 문제가 발생하게 된다. 예를 들어, 단정치 못한 사람은 싱크대에 그릇들을 남겨 두는 것이 깔끔한 사람에게 정말로 속을 뒹집어 놓는 일이 될 수 있다는 사실을 깨닫지 못하고서, 그것이 단지 사소한 일이라고 생각할 수 있다. 반면에, 깔끔한 사람은 집을 청소하거나 집안의 규칙을 적용하는 데 있어서 너무 지나친 완벽주의자일 수 있다. 그러므로 정돈에 대한 욕구가 서로 다른 커플은 자신들의 차이가 겹겹을 수 없이 심해지지 않도록 서로 타협하는 것을 배워야 한다.

분산될 수 있는 주의 집중

주의 집중의 한 가지 중요한 측면은 그것이 나누어질 수 있다는 것이다. 어떤 과업에 일관성이 있을 때, 즉 자극이 매우 예측 가능한 방식으로 발생할 때, 그에 대한 적절한 반응이 연습에 의해 자동적으로 이루어질 수 있다. 이것은 의식적인 주의 집중을 필요로 하지 않는다. 그래서 우리는 주의력을 단위별로 나누어 일부를 한 과업에 일부를 다른 과업에 할당할 수 있다. 능력을 별로 필요로 하지 않는 과업들은 정신적 노력이나 주의력을 별로 필요로 하지 않으므로, 추가적인 과업을 수행할 수 있는 여지를 남기게 된다. 우리는 주변의 일에 필요한 요구를 충족시키기 위해 융통성 있게 주의 집중을 할당할 수 있다. 예를 들어, 우리는 운전하는 것이나 익숙한 길을 찾아가는 것에 별로 주의를 기울이지 않으면서 직장에서 집까지 운전을 하는 동시에 우리 회사 제품의 마케팅 전략에 대해서 직장 동료와 이야기할 수 있다.

유전자 전달자로서의 자손

진화론적 관점에서, 자손은 부모를 위한 수송 수단이다. 즉, 그들은 부모의 유전자가 뒤따라오는 세대로 전달되게 하는 수단이다. 이러한 수송 수단이 없다면, 개인의 유전자는 영원히 없어져 버릴 것이다. 유전자 수송 수단으로서의 자손의 지대한 중요성을 고려한다면, 자연 선택이 자녀의 생존과 생식 성공을 보장하는 부모의 강력한 메커니즘을 지지할 것이라고 기대하는 것은 합리적이다. 짝을 찾는 문제를 제외하고, 다른 어떤 적응의 문제들도 자손이 생존하고 번성하는 것을 보장하는 것만큼 중요한 일은 아마도 없을 것이다. 실로, 자손의 성공이 없다면, 생물체가 배우자를 찾는 데 기울인 모든 노력은 생식의 면에 있어서 무의미할 것이다. 간단히 말해서, 진화는 자손을 돌보는 일에 특별하게 적응되는 다양한 종류의 부모 메커니즘을 만들어 내야 한다.

인터넷을 이용한 연구의 문제점

연구를 수행하기 위해서 인터넷을 사용하는 것에는 몇 가지 단점이 있는데, 이러한 단점들 중에는 통제 문제 포함된다. 비 인터넷 연구에서 연구자들은 참가자들이 누구인가, 연구가 어떻게 진행되는가, 그것이 언제 수행되는가, 그것이 어디에서 이루어지는가와 같은 연구에 있어서 많은 실제적인 문제들을 결정하는 데 있어서 어느 정도의 힘을 지닌다. 그렇지만, 인터넷에서 연구자는 이러한 힘을 포기한다. 인터넷 연구를 괴롭히는 몇 가지 문제들 중에는 사람들이 연구에 여러 차례 참여할 수 있으며 연구자가 실험 상황에 대해 거의 영향을 미칠 수 없다는 사실들이 있다. 그러므로 인터넷 연구에서는 참가자들에게 한 번 이상 참여하지 말라고 부탁하거나 독립적으로 검증될 수 있는 개인 정보를 요구하는 것이 현명하다.

Exercise 7.

All things being equal, we generally resist change until the pain of making a switch becomes less than the pain of remaining in our current situation. This is why incompetent or even hostile employees are allowed to remain in a job far longer than they should, because managers don't want to deal with finding someone else to replace the bad apple. It's also why people accept all kinds of situations that are unproductive or downright harmful, from jobs that drain their energy without producing much in return to dysfunctional relationships. To break the cycle, the fear of the unknown has to become less than the stale acceptance of the current situation. There are two ways to make this happen: One is to increase the pain of the current situation and the other is to decrease the fear of the desired situation.

Exercise 8.

Studying history is not about memorizing what we have been told — it requires us to investigate the past. Like a detective, we start with the easy, known pieces of information. We then shuffle the pieces around to see how they fit together. Once all the pieces fit, we have the full picture. As we put the pieces of information together, we also challenge ourselves to think of other ways to describe what we know. For example, if someone told you that Chinese Emperor Qin Shihuang was a cruel ruler, would you simply accept this as the truth? Or, would you ask questions about the statement and look for information or evidence to support it? You have to go further to ask questions such as, “Why was he cruel?” and “What were the results of his rule?” Hence, studying history trains us not to accept everything we read or hear as the truth. Instead, it trains us to use our critical thinking skills to get the full picture of the past.

Exercise 9.

You are probably well aware of the inclination of some students to perform less work within a group, leaving the bulk of the productivity to fall upon the more motivated students. It may seem unavoidable that certain people will exert less commitment to a group project; however, social loafing is less likely to occur when group members believe that their individual work will be acknowledged. When a member knows that his or her personal contributions will be validated, he or she tends to exert more effort because there is more at stake for him or her personally. Williams, Nida, Baca, and Latane demonstrated this idea through their research in 1989. Specifically, they found that relay swimmers achieved faster results when their individual times were recognized than when their times were added up within the group.

*social loafing 사회적 태만

변화에 대한 사람들의 저항과 그것을 깨는 방법
 모든 상황이 동일하다면, 우리는 일반적으로 변화시키는 것의 고통이 현재 상황에 남아있는 고통보다 적어질 때까지 변화에 저항한다. 이는 무능력하거나 심지어 적대적인 직원이 그들이 의당 그래야 하는 것보다 훨씬 더 오랫동안 일자리에 남아있도록 허락받는 이유인데, 왜냐하면 관리자들이 암적인 존재를 대체할만한 누군가를 찾는 일을 다루고 싶어 하지 않기 때문이다. 그것은 또한 사람들이 그 대가로 많은 것을 생산하지도 못하면서 에너지를 소모하게 하는 일로부터 문제 있는 관계에 이르기까지 비생산적이거나 명백히 해로운 모든 종류의 상황을 받아들이는 이유이다. 이 순환을 깨기 위해서는 미지의 것에 대한 두려움이 현재 상황에 대한 진부한 수용보다 더 적어져야 한다. 이런 일이 일어나게 하는 두 가지 방법이 있는데 하나는 현재 상황의 고통을 늘리는 것이고 다른 하나는 원하는 상황에 대한 두려움을 줄이는 것이다.

역사공부와 비판적 사고

역사를 공부하는 것은 우리가 들어왔던 것을 암기하는 것에 관한 것이 아니다. 그것은 우리에게 과거를 조사할 것을 요구한다. 탐정처럼, 우리는 쉽고 알려진 정보들로 시작한다. 그런 다음에 그 정보들이 어떻게 서로 들어맞는지를 알아보기 위해서 그것들을 이리저리 바꿔본다. 일단 모든 정보들이 들어맞으면 우리는 완전한 그림을 갖게 된다. 우리가 모든 정보를 꿰어 맞추었을 때, 우리는 또한 우리 자신에게 우리가 알고 있는 것을 설명하는 다른 방식을 생각해 볼 것을 요구한다. 예를 들면, 어떤 사람이 당신에게 중국의 황제 진시황이 잔인한 통치자였다고 말하면 이것을 사실로 단순히 받아들이겠는가? 아니면 그 말에 대해서 질문을 하고 그것을 뒷받침할 정보나 증거를 찾겠는가? 왜 그는 잔인했을까? 그리고 그의 통치의 결과는 무엇이였을까?와 같은 질문을 더 해야 한다. 그래서 역사를 공부하는 것은 우리가 읽거나 들은 모든 것을 사실로 받아들이지 않도록 우리들을 훈련시킨다. 대신에, 그것은 과거를 완전히 이해할 수 있도록 우리가 비판적으로 생각하는 기술을 사용하게 우리들을 훈련시킨다.

사회적 태만을 피하는 방법

여러분은 아마도 생산성의 대부분을 더 의욕적인 학생들에게 넘기며 그룹 내에서 더 적은 일을 수행하려는 일부 학생들의 경향을 잘 알고 있을 것이다. 어떤 사람들은 그룹 프로젝트에 덜 전념하려 한다는 것은 불가피한 것으로 보일지 모른다. 하지만 그룹 구성원들이 그들의 개별 작업이 인정될 것이라고 믿을 때 사회적 태만은 덜 발생하는 것 같다. 구성원이 자신의 개인적인 기여가 확인될 것임을 알 때 구성원들은 그들과 개인적으로 이해관계에 있는 것이 더 많기 때문에 더 많은 노력을 하는 경향을 보인다. Williams, Nida, Baca와 Latane는 1989년 연구를 통해 이 생각을 증명했다. 구체적으로 말해 그들은 계명선수들이 그들의 기록이 그룹 내에서 합산될 때보다 그들의 개인 기록이 인정될 때 더 빠른 기록에 달성했다는 것을 발견했다.

Exercise 10.

There are certain things in life that are so obvious as to be beyond question. Among them is the belief that everybody loves winning and, conversely, that everybody hates losing. At the enjoyable end of the victory spectrum is the sheer excitement of crossing the finish line first, coming in at the top of the class or spraying champagne from the podium; at the other end lies the depressing ache of being a loser. However, some people, it seems, are perfectly happy to be losers. Psychologists at the University of Michigan have discovered that while some people become stressed after losing out to a rival, others become stressed out after winning. The research challenges the widely held belief that the will to win is a universal human desire.

*podium 연단, 지휘대

고난도 문항.

When you walk into a store, you are besieged by information. Even purchases that seem simple can quickly turn into a cognitive quagmire. Look at the jam aisle. A glance at the shelves can inspire a whole range of questions. Should you buy the smooth-textured strawberry jam or the one with less sugar? Does the more expensive jam taste better? Rational models of decision-making suggest that the way to find the best product is to take all of this information into account and to carefully analyze the different brands on display. But this method can backfire. When we spend too much time thinking in the supermarket, we can trick ourselves into choosing the wrong things for the wrong reasons. Making better decisions in picking out jams or bottles of wine can be best done with the emotional brain, which generates its verdict automatically. In many circumstances, we can make better consumer decisions by knowing less about the products we are buying.

*quagmire 수렁, 진창

06 연결사 추론**Exercise 1.**

The first and the most interesting branch of general knowledge is history. It gives a view of all events in all ages, and is in itself a system of knowledge of the past; and the most instructive, because it teaches the results of the experience of all previous generations. In addition, history can provide a firm foundation for the study of literature, philosophy, economics, science, and business, all of which are better understood when placed in their historical contexts. For this reason, history is said to be an excellent base on which to build a broader education and acquire an informed way of thinking about and looking at the world. In short, without a general knowledge of history, no one can properly claim to be considered intelligent.

승패에 대한 새로운 시각

인생에는 의문의 여지가 없을 정도로 명백한 어떤 것들이 있다. 그 중 하나가 모든 사람들은 이기기를 좋아하고 반대로 모든 사람들이 지기를 싫어한다는 믿음이다. 승리라는 스펙트럼의 즐거운 한쪽 끝에는 결승선을 먼저 가로질러 통과하고 학급에서 1등을 하거나 연단에서 샴페인을 뿌리는 것과 같은 순전한 즐거움이 있고, 다른 한쪽 끝에는 패배자라는 우울한 고통이 있다. 그러나 어떤 이들은 패배자가 되는 것에 완전히 행복해 하는 것처럼 보인다. 미시간 대학의 심리학자들은 어떤 사람들은 경쟁자에게 패배한 후 스트레스를 받는 반면에, 다른 사람들은 승리한 후에 스트레스를 받게 된다는 것을 발견했다. 이 연구는 이기고자 하는 의지가 보편적인 인간의 욕망이라는 널리 퍼져 있는 믿음에 이의를 제기한다.

소비자의 올바른 구매 방법

여러분이 상점에 들어가면, 여러분은 정보에 둘러싸여 있다. 단순해 보이는 구매조차도 금세 인지적 수렁으로 변할 수 있다. 잼 진열대를 보자. 선반을 슬쩍 보기만 해도 온갖 질문이 떠오를 수 있다. 여러분은 부드러운 질감의 딸기잼을 살 것인가, 또는 설탕이 덜 들어간 것을 사야 할까? 더 비싼 잼이 맛이 더 좋을까? 의사결정의 합리적 모델은 최고의 상품을 찾는 방법은 이 모든 정보를 고려하고 진열된 다른 상표들을 신중하게 분석하는 것이라고 제시한다. 그러나 이 방법은 역효과를 낼 수 있다. 우리가 슈퍼마켓에서 생각하느라 너무 많은 시간을 보낼 때 우리는 스스로를 속여 잘못된 이유로 엉뚱한 상품을 사게 될 수 있다. 잼이나 와인 병을 고를 때의 더 나은 결정은 무의식적으로 결정을 내리는 감정적 두뇌를 사용할 때 가장 잘 이루어질 수 있다. 많은 경우에, 우리는 우리가 사고 있는 제품에 대해 덜 알았어서 더 나은 소비자 선택을 할 수 있다.

역사의 가치

일반 지식 중에 가장 으뜸가며 가장 흥미로운 분야는 역사이다. 그것은 모든 시대의 모든 사건들에 대한 하나의 시각을 제시하고, 그 자체로 과거에 대한 하나의 지식 체계가 되며, 모든 이전세대가 체험한 결과를 가르쳐 주기 때문에 가장 교훈적이다. 뿐만 아니라, 역사는 문학, 철학, 경제학, 과학, 그리고 상업에 관한 연구를 위한 확고한 토대를 제공할 수 있는데, 이 모든 분야는 역사적 맥락 속에 놓여질 때 더 잘 이해된다. 이러한 이유로 역사는 그것을 바탕으로 보다 폭넓은 교육을 구축하는, 그리고 세계에 대해 생각하고 관찰하는 정보에 입각한 방식을 획득하는 훌륭한 기초라고 일컬어진다. 간단히 말해, 역사에 관한 전반적인 지식이 없다면 어느 누구도 지성을 갖추었다고 합당하게 주장할 수 없다.

Exercise 2.

The essential nature of Socrates' art lay in the fact that he did not appear to want to instruct people. On the contrary, he gave the impression of one desiring to learn from those he spoke with. So instead of lecturing like a traditional schoolmaster, he discussed. He just asked questions as if he knew nothing. In the course of the discussion he would generally get his opponents to recognize the weakness of their arguments, and they would finally be obliged to realize what was right and what was wrong. Socrates, whose mother was a midwife, used to say that his art was like the art of the midwife. She did not herself give birth to the child, but she was there to help during its delivery. Similarly, Socrates saw his task as helping people to 'give birth' to the correct insight, since real understanding must come from within.

Exercise 3.

Since a reinforcer must serve to strengthen the desired response, it is imperative that the counselor select a reinforcer that will have precisely this effect on the subject. For instance, the counselor wants John and Ellen to do certain tasks. To encourage each one, John is offered a ticket to a football game and Ellen is offered a ticket to the ballet as a reward for performing the tasks. This may be good if John likes football and if Ellen likes ballet, but it just so happens that John is an enthusiastic ballet aficionado and Ellen is a passionate football fan. We see that inappropriate reinforcers were chosen for each of them, and that, therefore, the likelihood of either performing the task is greatly diminished. In short, it is important that the correct reinforcer be selected for any individual — the reinforcer that will be most appropriate for him or her.

*aficionado 열광자

Exercise 4.

Anyone involved in an archaeological site survey in Greece realizes that there are an extraordinary amount of shards scattered across the countryside. Obviously pottery must have been widely used in the past but the main reason why we find so much is that it is both fragile and durable. The vessels themselves broke easily, were seldom mended, and would usually be discarded. However, shards are more robust and can survive for thousands of years even in the topsoil. Moreover, pottery has been manufactured since the Neolithic period and so it is the most common artifact found on sites. Consequently, archaeologists take a peculiar interest in broken pottery. It is on the basis of the associated pottery that many sites are dated. How it was made can tell us about technology and production methods. Because pottery was often traded, we need to know where it came from to investigate exchange networks.

*shard (도자기의) 깨진 조각 **Neolithic 신석기 시대의

소크라테스의 화술, 산파술

소크라테스 화술의 핵심적인 본질은 그가 사람들을 가르치길 원하는 것처럼 보이지 않았다는 사실에 있었다. 그와는 반대로, 그는 함께 이야기하는 사람들로 부터 배우고자 하는 사람의 인상을 주었다. 그래서 그는 전통적인 교사처럼 강의를 하는 대신, 토론을 하였다. 그는 마치 아무것도 모르는 것처럼 질문만 했다. 토론하는 과정에서 일반적으로 그는 상대방으로 하여금 자신의 주장의 약점을 깨닫게 했고, 마침내 그들이 옳고 그른 것을 깨닫도록 했다. 소크라테스는, 어머니가 산파였는데, 그의 화술이 산파의 기술과 같다고 말하곤 했다. 그녀는 자신이 아이를 낳지 않았지만 산모가 분만하는 동안 도와주기 위해 거기에 있었다. 마찬가지로, 진정한 이해는 자신의 내부에서 나와야 하기 때문에 소크라테스는 자신의 임무를 사람들이 올바른 통찰력을 '낳도록' 도와주는 것으로 간주했다.

심리치료에서 올바른 강화물

강화물은 바람직한 반응을 강화하는 데 도움이 되어야 하기에, 상담자가 피상담자에게 정확하게 이런 효과를 줄 강화물을 선택하는 것은 매우 중요하다. 예를 들어, 상담자는 John과 Ellen이 특정한 과업을 하기를 원한다. John과 Ellen 두 사람을 각각 격려하기 위해, 과업을 잘 수행한 보상으로 John은 축구 경기 티켓을 받고 Ellen은 발레 티켓을 받는다. 만약 John이 축구를 좋아하고 Ellen이 발레를 좋아한다면 이 보상은 잘된 것이다. 그러나 John이 열렬한 발레 팬이고 Ellen이 열렬한 축구 팬인 경우가 발생한다. 우리는 두 사람 각자에게 부적절한 강화물이 선택되었고, 그 결과 어느 한 쪽도 임무를 수행할 가능성이 현저히 줄어든다는 것을 안다. 요컨대, 정확한 강화물 즉, 각각의 사람에게 가장 적합한 강화물이 각 개인을 위해 선택되어야 한다는 것이 중요하다.

그리스 유적에서 발견되는 도자기의 깨진 조각들

그리스에서 고고학 유적지 조사에 관여하는 사람은 누구나 엄청나게 많은 양의 도자기의 깨진 조각들이 지방 전체에 흩어져 있는 것을 알게 된다. 분명히 도자기는 과거에 널리 사용되었던 것임에 틀림없지만 우리가 이렇게 많이 발견하는 주된 이유는 도자기가 깨지기 쉬우면서 동시에 튼튼하기 때문이다. 도자기 그릇 그 자체는 쉽게 부서졌고, 수리가 거의 되지 않았으며, 통상적으로 버려지곤 했다. 그러나 도자기의 깨진 조각은 더 튼튼해서 심지어 상층토에서도 수천 년 동안 잔존할 수 있다. 게다가 도자기는 신석기 시대부터 제작되었고 그래서 유적지에서 발견되는 가장 흔한 문화유물이다. 그 결과, 고고학자들은 깨진 도자기에 특별한 관심을 가진다. 많은 유적지의 연대를 정하는 것도 관련된 도자기를 기초로 한다. 도자기가 어떻게 만들어졌는지는 우리에게 기술과 생산 방법에 대해 말해줄 수 있다. 도자기는 종종 거래가 되었기 때문에 우리는 교역망을 연구하기 위해서도 그것이 어디서 왔는지를 알아야 할 필요가 있다.

고난도 문항.

Persistent unemployment in Britain, and then the mass unemployment of the Great Depression, redirected Keynes' intellectual agenda from monetary affairs to unemployment and led to his most influential work, *The General Theory of Employment, Interest and Money*, published in 1936. The book assaulted the classical economics tradition in which Keynes had been raised. The era that had nurtured classical economics had been destroyed by World War I, and for Keynes the cataclysms since had demonstrated the tradition's inadequacies. A new synthesis was necessary, and that was what Keynes sought to create. In particular, he concluded that classical economics rested on a fundamental error. It assumed, mistakenly, that the balance between supply and demand would ensure full employment. On the contrary, in Keynes' view, the economy was chronically unstable, and supply and demand could well balance out at an equilibrium that did not deliver full employment. The reasons were inadequate investment and oversaving, both rooted in the psychology of uncertainty.

*cataclysm 대재앙 **equilibrium 평형

07 요지 · 주장 추론**Exercise 1.**

It is often assumed that education has historically been the key to social mobility among all immigrant groups. Many students believe, and many teachers perpetuate the myth that education is the key to economic success. Plausible as this may seem, this is not necessarily the case. The evidence does not support it. The Chinese, the Japanese, and the Jews were all rising economically before any significant proportion of them even completed high school. After they had achieved a measure of prosperity through business success, then they could afford to send their children on to college and postgraduate education to become doctors, scientists, and other well-paid professionals.

[이민자 사회의 계층이동에 교육은 큰 영향을 주지 못했다.]

Exercise 2.

Before beginning to compose some articles, gauge the nature and extent of the enterprise and work from a suitable design to get a satisfactory style. Design informs even the simplest structure, whether of brick and steel or of prose. You raise a pup tent from one sort of vision, a cathedral from another. This does not mean that you must sit with a blueprint always in front of you, but merely that you had better anticipate what you are getting into. To compose a laundry list, you can work directly from the pile of soiled garments, ticking them off one by one. But to write a biography, for example, you will need at least a rough scheme; you cannot plunge in blindly and start ticking off fact after fact about your subject, lest you miss the forest for the trees and there be no end to your labors. Columbus didn't just sail, he sailed west, and the New World took shape from this simple and sensible design. This is the case in writing too.

[글을 쓰려면 글의 개요를 먼저 작성해야 한다.]

Keynes의 고전 경제학 이론 비판

영국에서의 지속적인 실업과 그 이후 대공황 시기의 대량 실업은 Keynes의 지적인 의제를 재무에서 실업으로 관심의 방향을 바꾸게 했고 1936년에 출판된 그의 가장 영향력 있는 저서「고용, 이자 및 화폐에 관한 일반이론(The General Theory of Employment, Interest and Money)」을 낳았다. 이 책은 Keynes가 성장해 온 고전경제학 전통을 비난했다. 고전경제학을 길러낸 시대는 1차 세계대전에 의해서 파괴되었고 Keynes에게 있어 그 이후에 나타난 대재앙은 (고전경제학) 전통의 부적합함을 증명하는 것이었다. 새로운 통합적인 이론이 필요했고, 그것이 바로 Keynes가 새로 만들려고 추구하던 것이다. 특히, 그는 고전경제학이 근본적인 오류에 기초하고 있다고 결론 내렸다. 고전경제학은 수요와 공급 간의 균형이 완전 고용을 보장할 것이라고 잘못 가정했다. 그와는 반대로, Keynes의 관점에 의하면 경제는 고질적으로 불안정하며, 수요와 공급은 완전고용을 이루지 않는 평형지점에서 균형을 잡을 수 있다. 그 이유는 모두 불확실성의 심리에 기인한 부적절한 투자와 과잉저축 때문이었다.

이민자 사회의 교육을 통한 계층이동 가능성

교육은 역사적으로 모든 이민자 집단사이에서 사회적 계층 이동의 열쇠가 되어왔다고 종종 여겨진다. 많은 학생들은 교육이 경제적 성공의 열쇠라는 근거 없는 (사회적) 통념을 믿고 있으며, 많은 교사들은 그 통념을 영속화하고 있다. 그럴듯해 보이지만, 이것이 반드시 사실은 아니다. 중국, 그걸 뒷받침해 주지 않는다. 중국인, 일본인, 유대인들은 그들 중 상당수가 고등학교도 마치기 이전에 모두 경제적으로 성장하고 있었다. 사업상 성공을 통해 일정한 번영을 성취한 후에 그들은 자녀들을 의사나 과학자, 그리고 급여가 많은 다른 전문직 종사자가 될 수 있도록 대학이나 대학원에 보낼 수 있었다.

계획적인 글쓰기

글을 쓰기 전에 만족스러운 스타일을 얻기 위해 기획의 특징과 범위를 판단하여 적절한 설계도를 가지고 작업을 하라. 벽돌과 철근에 대한 것이든, 산문에 대한 것이든 설계도는 가장 단순한 구조까지 일러준다. 소형천막을 짓는 관점과 성당을 짓는 관점은 다른 것이다. 이것은 당신이 항상 앞에 설계도를 가지고 있어야 한다는 말이 아니라, 그저 당신이 하려는 일을 예상하는 것이 더 좋다는 것이다. 세탁물 리스트를 작성할 때, 당신은 곧바로 더러워진 옷더미들을 하나하나 확인하면서, 그 옷더미들과 직접 씨름할 수도 있다. 그러나 예를 들어 전기문을 쓰려면, 당신은 최소한 다듬어지지 않은 계획이라도 필요하다. 나무를 보고 숲을 보지 못하는 일이 없도록 하고, 끝도 없는 고역에 시달리지 않기 위해서는 무턱대고 뛰어들어 당신의 주제에 대한 사실을 하나하나 확인해서는 안 된다. Columbus는 단지 항해를 한 것이 아니라 서쪽으로 항해를 했고, 신세계는 이 단순하고 현명한 설계도에서 형태를 갖추게 된 것이었다. 이것은 글쓰기에서도 마찬가지다.

Exercise 3.

Life is one big rush. We want fast food to eat quickly, fast cars to get us there sooner, fast money to spend freely, and fast gadgets to do double the work in half the time. And, yes... I know you want to get to the end of this writing as fast as possible! We're driving our lives at 90 miles per hour on a path meant for walking. You can accomplish a lot in the fast lane, but rarely do you enjoy yourself, and what happens when you hit that inevitable hairpin turn? You frantically try to slow down speed, suddenly turn to the right, and stay calm while you're about to collide with an oncoming car, all the while screaming. Where did this come from? Sound familiar? But if you hadn't been going so fast, you might have been able to avoid the accident; or maybe you would have noticed the warning signs a mile back. Life's curves give us two choices: slow down or break down. Don't wait for something terrible to happen to shift your life into a low gear. If you've forgotten how, just spend an hour or two with a child.

*gadget (기계의) 간단한 장치
[여유를 갖고 살자]

Exercise 4.

Guys lost on unfamiliar streets often avoid asking locals for directions. We try to tough it out with a map and compass. Admitting that you're lost feels like admitting that you're stupid. This is a stereotype, but it can be a good metaphor for a big overlooked problem in the human sciences. We're trying to find our way around the dark continent of human nature. We, human scientists, are being paid to be the bus tour guides for the rest of humanity. They expect us to know our way around the human mind, but we don't. So we try to fake it, without asking locals for directions. The roadside is crowded with locals, and their brains are crowded with local knowledge, but we are too arrogant and embarrassed to ask the way. So we drive around in circles, inventing and rejecting successive hypotheses about where to find the scenic vista that would entertain and enlighten the tourists.

[인문과학자들은 다른 전문가들의 도움을 얻으려고 하지 않는다.]

고난도 문항.

There is much discussion about the integration of the computer and communications industries, but within an organization, two departments, IT and Marketing, have been disconnected. The one was immersed in technical knowhow and systems maintenance, the other in a mostly outward orientation towards markets and customers. That's been acceptable up to a point but the new world of electronic commerce demands a much more integrated approach. IT is no longer just an enabler. It becomes a primary route to market. It cannot stay in a back office concerning itself with systems maintenance or arcane developments. It has to come out directly into the market place. In a similar fashion, marketers must become technically literate. They cannot just concentrate on being creative and developing innovative advertisements. They have to come to terms with the electronic information age and learn how to be innovative in that environment too.

*arcane 비밀스러운
[정보통신 분야와 마케팅이 긴밀하게 협력해야 한다.]

여유 있는 삶

삶은 하나의 큰 분주한 활동이다. 우리는 빨리 먹을 패스트푸드를 원하고, 목적지에 더 빨리 데려다 줄 빠른 자동차를 원하고, 자유롭게 쓸 빠른 돈을 원하고, 반만큼의 시간 동안에 일을 두 배로 해줄 빠른 장치를 원한다. 그리고 그렇다... 나는 당신이 이 글을 가능한 빨리 끝내기를 바란다는 것을 알고 있다! 우리는 걸기로 되어 있는 길에서 시속 90마일의 속도로 삶을 살아가고 있다. 당신은 고속차선에서 많은 것을 성취할 수 있지만 좀처럼 즐기지 못하며, 불가피한 그 U자형의 급커브 방향전환에 직면했을 때 어떤 일이 일어나는가? 당신은 미친 듯이 감속하고, 오른쪽으로 방향을 바꾸고, 그동안 내내 비명을 지르면서 다가오는 차와 막 충돌하려고 하는 동안에 침착함을 유지하려고 애를 쓴다. 이 일은 어디에서부터 기인했을까? 귀에 익은 것처럼 들리는가? 그러나 당신이 그렇게 빨리 가고 있지 않았다면, 그 사고를 피할 수 있었을지도 모른다. 또는 아마도 당신은 1마일 전에서 경고 표시를 보았을 것이다. 인생의 커브 길은 속도를 늦추느냐 아니면 부셔지느냐의 두 개의 선택권을 준다. 당신의 삶을 저속기어로 바꾸기 위해 뭔가 끔찍한 일이 일어나기를 기다리지 마라. 방법을 잊었다면 어린아이와 한 두 시간만 보내라.

인문과학자들의 바람직하지 못한 연구방식

낯선 거리에서 길을 잃어버린 사람들은 종종 그 지방 사람들에게 방향을 물어보는 것을 피한다. 우리는 지도와 나침반을 가지고 참고 견디어 나가려고 한다. 길을 잃었다는 것을 인정하는 것은 명청하다는 것을 인정하는 것처럼 느껴진다. 이것은 하나의 고정관념이지만, 인문과학에서 간과되는 큰 문제점에 대한 훌륭한 은유가 될 수 있다. 우리는 인간 본성이라는 어두운 대륙에 존재하는 길을 찾으려고 하고 있다. 우리 인문 과학자들은 나머지 인류를 위한 버스 여행의 안내원이 되도록 돈을 지불받고 있다. 그들은 우리가 인간의 정신에 존재하는 길을 알고 있을 것이라고 기대하지만, 우리는 그렇지 못하다. 그래서 우리는 지역 사람들에게 방향을 물어보지 않고 그것을 꾸며내려고 시도한다. 도로변에는 지역 사람들로 붐비고, 그들의 두뇌는 지역에 관한 지식으로 가득 차 있지만, 우리는 너무나 거만하고 수치스러워서 길을 물어보지 못한다. 그래서 우리는 여행객들을 즐겁게 하고 계몽시켜줄 그림 같은 전망을 어디에서 찾아야 할지에 관해 연속적으로 가설을 꾸며 냈다가 물리치고 하면서 차를 몰고 빙빙 돈다.

IT와 마케팅 분야의 협력의 필요성

컴퓨터와 통신 산업의 통합에 대해 많은 논의가 있지만, 조직 내에서 IT(정보기술)와 마케팅 두 분야는 분리된 상태를 유지해왔다. 전자는 기술적 비결과 시스템 유지에, 후자는 시장과 고객에 대한 주로 외적인 지향(시장과 고객을 대상으로 하는 외부적인 일)에 몰두했다. 그것은 어느 정도까지는 용인될 수 있었지만, 새로운 전자상거래의 세계는 훨씬 더 통합된 방식을 요구한다. IT는 더 이상 단순한 조력자가 아니다. 그것은 시장으로 가는 주요한 통로이다. 그것은 시스템 유지나 비밀스런 개발에만 관계하면서 배후부문에 머무를 수 없다. 그것은 시장으로 직접 나와야 한다. 마찬가지로, 마케팅 담당자들도 기술적으로 소양을 갖추어야 한다. 그들은 단지 창의적으로 되고 혁신적인 광고를 개발하는 데만 집중할 수 없다. 그들은 전자정보시대를 받아들이고 그 환경 속에서도 혁신적일 수 있는 방법을 배워야 한다.

08 어휘 추론

Exercise 1.

A king once boarded a galley ship. As he passed the crew of slaves, he asked several of them what their offenses were. Almost every man claimed he was innocent. They laid the blame on someone else. One young fellow, however, spoke out, "Sire, I deserve to be here. I stole some money. No one is at fault but myself. I'm guilty." Upon hearing this, the king seized him by the shoulder and shouted, "You scoundrel! What are you doing here with all these honest men? Get out of their company at once!" He was then set free. The key to this prisoner's freedom was the admission of his guilt.

*galley 갤리선(옛날 노예나 죄수들에게 짓게 한 2단으로 노가 달린 돛배)

Exercise 2.

Everyone knows that if he shouts near a wall or a mountainside, an echo will come back. The further off this solid obstacle, the longer time will elapse for the return of the echo. A sound made by tapping on the hull of a ship will be reflected from the sea bottom, and by measuring the time interval between the taps and the receipt of the echoes the depth of the sea at that point can be calculated. Every solid object will reflect a sound, varying according to the size and nature of the object. It is well known that certain bats emit squeaks and by receiving the echoes they can locate and steer clear of obstacles. This echolocation in bats is often compared with radar, the principle of which is similar.

*echolocation 반향 정위(定位)

Exercise 3.

The most important things about scientific method are usually learned by example. For that reason, it seems likely that a brilliant, productive and practical scientist like Galileo had much influence on the way in which scientific work was actually done. Galileo is best-known for his application of the telescope to astronomy by which he demonstrated the importance of observational fact. By his work on the science of mechanics, particularly on accelerated motion, he showed how, in physical research, one must start by looking for quantities that can be measured and then try to establish the relation between them. He showed how to combine observation, experiment, speculation and mathematical analysis in a way which is typical of modern science. In retrospect, he is often called 'the first modern scientist.'

어느 죄수의 잘못 시인

옛날에 한 왕이 갤리선에 승선했다. 노예로 구성된 선원들을 지나가면서 그는 그들 중 몇 명에게 그들의 죄가 무엇 이냐고 물었다. 거의 모든 사람들이 무죄라고 주장했다. 그들은 다른 어떤 사람에게 책임을 떠넘겼다. 그러나 한 젊은이가 솔직하게 털어 놓았다. "전하, 저는 여기에 있어 마땅합니다. 제가 돈을 좀 훔쳤습니다. 저를 제외하고는 어느 누구도 잘못이 없습니다. 저는 죄인입니다." 이 말을 듣자마자 왕은 그의 어깨를 잡고 큰소리로 말했다. "이 악당아! 이 모든 정직한 사람들과 여기 있으면서 무엇을 하고 있는 냐? 그들과 함께 있지 말고 당장 나가거라!" 그런 다음 그는 석방되었다. 이 죄수가 자유를 얻게된 비결은 그의 죄를 시인한 것이었다.

박쥐의 반향 정위(定位)

누구나 다 벽이나 산중턱 근처에서 소리를 지르면 메아리가 되돌아온다는 사실을 알고 있다. 이 단단한 장애물이 멀리 떨어져 있을수록 메아리가 되돌아오는 시간은 더 오래 걸릴 것이다. 배의 선체를 두드림으로써 만들어진 소리는 해저에서 반사되고 그 두드림과 메아리가 돌아오는 시간 간격을 측정함으로써 그 지점의 바다 깊이가 측정될 수 있다. 모든 단단한 물체는 소리를 반사시키며 그 소리는 물체의 크기와 성질에 따라 다르다. 어떤 박쥐들은 울음소리를 방출하여 그 반향을 수용함으로써 장애물의 위치를 파악하고 장애물을 피해 날아갈 수 있다는 것이 잘 알려져 있다. 박쥐의 이러한 반향 정위(定位)는 종종 레이더에 비유되며 그것의 원리는 유사하다.

갈릴레오의 과학적 탐구 방법

과학적 방법에 관한 가장 중요한 것들은 대개 예증을 통해 학습된다. 그러한 이유로 갈릴레오와 같은 탁월하고 생산적이며 실용적인 과학자가 과학 연구가 실제로 행해진 방법에 대해 많은 영향을 발휘했던 것이 가능했던 것처럼 보인다. 갈릴레오는 관찰을 통한 사실의 중요성을 증명해 보여주는 천문학에서의 망원경의 사용으로 가장 잘 알려져 있다. 역학, 특히 가속 운동에 관한 그의 연구를 통해 그는 물리학 연구에서 과학자가 어떤 방법으로 측정 가능한 양에 대한 탐색을 시작하여 그것들 사이의 관계를 규명하려고 노력해야 하는 지를 보여주었다. 그는 현대과학의 전형적인 방식으로 관찰, 실험, 숙고, 수학적 분석을 통합시키는 방법을 보여주었다. 되돌아보면, 그는 '최초의 현대과학자'로 종종 불려진다.

Exercise 4.

Brand loyalty means the extent to which a customer is favorable toward buying a specific brand. The stronger the loyalty, the greater is the likelihood that buyers will consistently choose the brand. There are three levels of brand loyalty: recognition, preference, and insistence. Brand recognition is the level of loyalty at which customers are aware that the brand exists and will purchase it if their preferred brands are unavailable. This is the weakest form of brand loyalty. Brand preference is the level of brand loyalty at which a customer prefers one brand over competing brands. Brand insistence is the strongest level of brand loyalty. Brand-insistent customers strongly prefer a specific brand and will not buy substitutes. Because of marketers' increased dependence on discounted prices and the enormous array of new products with similar characteristics, brand loyalty in general seems to be decreasing.

Exercise 5.

Museums and galleries offer access to visual culture in physical conditions which, though increasingly crowded (and often no longer free), are none the less still generally favorable. The institutional atmosphere of some museums may be threatening, but, on the other hand, the more fashionable 'user-friendly' approach is not necessarily more contributory to serious study. When the museum bookshop and cafeteria are the most prominently sign-posted location in a museum complex, and when other people's hired cassette tours of the exhibition are readily audible as you stand trying to concentrate on examining a painting, it can be very distracting. Though an awareness of why we like certain objects may help in visits to museums, the knowledge that authorities have said that a certain object is 'important' can make us, the uninformed viewers, feel excluded.

Exercise 6.

Doppler radar systems are being installed at major airports to prevent plane crashes that have been attributed to dangerous downward wind bursts known as *wind shear*. These wind bursts generally result from high-speed downdrafts in the turbulence of thunderstorms, but they can occur in clear air when rain evaporates high above the ground. The downdraft spreads out when it hits the ground and forms an inward circular pattern. A plane entering the pattern experiences an unexpected upward headwind that lifts the plane. The pilot often cuts speed and lowers the plane's nose to compensate. Further into the circular pattern, the wind quickly turns downward, and an airplane can suddenly lose altitude and possibly crash near the ground when landing. Since Doppler radar can detect the wind speed and the direction of raindrops in clouds, it can provide an early warning of wind shear conditions.

*wind shear 갑자기 방향이 바뀌는 돌풍 **downdraft 하강기류

브랜드 충성도

브랜드 충성도란 고객이 특정 브랜드를 구매하는 데 있어 보여주는 호의적 성향의 정도를 의미한다. 충성도가 강할 수록 구매자들이 그 브랜드를 일관성 있게 선택할 가능성은 더 크다. 세 가지 수준의 브랜드 충성도가 있다. 인지, 선호, 고집이 그것이다. 브랜드 인지란 고객이 어떤 브랜드가 존재한다는 것을 알고 있고 그들이 좋아하는 브랜드를 구할 수 없는 경우 그 브랜드를 구매하게 되는 충성도 수준이다. 이것은 브랜드 충성도에서 가장 약한 형태이다. 브랜드 선호란 고객이 경쟁하는 브랜드들 보다 특정 브랜드를 더 좋아하는 브랜드 충성도 수준이다. 브랜드 고집은 브랜드 충성도 중에서 가장 강하다. 브랜드를 고집하는 고객들은 특정 브랜드를 강하게 더 좋아하며 다른 대체물을 구입하지 않으려고 한다. 할인 가격에 대한 영업직원의 증가된 의존도와 유사한 특징을 가진 새로운 상품의 엄청난 행렬 때문에 브랜드 충성도는 대체적으로 약해지는 것처럼 보인다.

박물관과 미술관의 '사용자 친화적인' 접근법에 대한 의견

박물관과 미술관은 점점 혼잡해지고 있지만 (그리고 종종 더 이상 무료가 아니지만) 그래도 여전히 대체로 우호적인 물리적 상황 속에서 시각 문화에 대한 접근을 제공한다. 몇몇 박물관들의 공공기관 같은 분위기는 위압적일지는 모르지만 다른 한편으로 인기가 더 많은 '사용자 친화적인' 접근법이 반드시 진지한 연구에 더 많은 도움이 되는 것은 아니다. 박물관내 서점과 간이식당이 박물관 건물 내에서 방향을 안내해주는 가장 눈에 띄는 장소가 되고, 그림을 살펴보는데 집중하려고 노력하면서 서 있을 때, 전시회를 둘러보는 다른 사람들이 빌려서 듣고 있는 녹음기 설명 내용이 쉽게 들리는 경우, 그러한 상황은 주의를 분산시킬 수 있다. 비록 우리가 어떤 대상을 좋아하는 이유에 대한 인식이 박물관 견학에서 도움이 될지 모르지만 박물관 관계자가 어떤 전시물이 '중요하다'고 언급한 사실을 알게 되면 그 전시물을 잘 모르는 관객들로 하여금 소외된 느낌을 갖게 할 수 있다.

공황에 설치되어 있는 도플러 레이더의 기능

wind shear로 알려진 위험한 급격한 하강기류가 원인이 되고 있는 항공기 추락 사고를 예방하기 위해 도플러 레이더 시스템이 주요 공항에 설치되고 있다. 이 급격한 하강기류는 일반적으로 천둥을 동반한 폭풍우의 소용돌이 내부에 발생하는 고속의 하강기류 때문에 생기지만 지상 높은 곳에서 비가 증발될 때 많은 하늘에서도 발생할 수 있다. 하강기류는 땅에 부딪쳐 내부 순환 형태를 형성할 때 확산된다. 그 형태 속으로 진입하는 비행기는 비행기를 들어 올리는 예기치 못한 상승하는 역풍을 경험하게 된다. 조종사는 상쇄하는 힘을 주기 위해 종종 속도를 줄이고 비행기의 기수를 낮춘다. 그 순환 형태 속으로 더 깊이 들어가게 되면 바람이 급격히 아래로 방향을 바꾸게 되고 비행기가 갑자기 고도를 잃어버리고 착륙할 때 지상 근처에서 추락할 수가 있다. 도플러 레이더는 바람의 속도와 구름 속에 있는 빗방울의 방향을 탐지할 수 있기 때문에 wind shear 상태에 대해 조기 경보를 제공해 줄 수 있다.

고난도 문항.

Creative genius operates according to Darwin's theory of biological evolution. According to Darwin, nature creates many possibilities through blind trial and error and then lets the process of natural selection decide which species survive. In nature, 95% of new species fail and die within a short period of time. Genius is similar to biological evolution in that it requires the unpredictable generation of a large quantity of alternatives and conjectures. From this quantity of alternatives and conjectures, the genius retains the best ideas for further development and communication. An important aspect of this theory is that you need some means of producing variation in your ideas and for this variation to be truly effective, it must be blind. To count as blind, the variations are shaped by unrelated factors.

*conjecture 추측, 추정

09 주제 추론**Exercise 1.**

Silence communicates just as intensely as anything people verbalize. Silence allows the speaker and the listener time to think, time to formulate and organize the meaning of the message. For example, a lawyer may have many sophisticated points to make during closing arguments to the jury. A skilled lawyer will use silence not only to give herself or himself time to present these issues in an organized way, but also to give the jury time to digest the information presented. Some people use silence as a weapon to hurt others. We often speak of giving someone "the silent treatment." After a conflict, for example, one or both individuals may remain silent as a kind of punishment. Silence used to hurt others may also take the form of refusal to acknowledge the presence of another person. Of course, you also may use silence when you simply have nothing to say.

[Functions of silence in communication]

Exercise 2.

Scientific research must be based on data that are gathered using controlled studies and experiments. But the influence of a person's beliefs or wishes can lead to false or misleading conclusions from data. Bias can occur when the people doing the research, or paying for it, want the results to support a certain hypothesis. This desire can affect how people interpret the results. For example, during the 1960s and 1970s, tobacco companies paid for scientific research about cigarette smoking. The tobacco companies wanted to show that cigarette smoking was not harmful to people's health. The results from much of their research seemed to support the hypothesis that cigarette smoking was not harmful. But other research about cigarettes was paid for by groups that did not sell tobacco. Most of that research showed that smoking is a serious danger to health.

[Effects of bias on drawing conclusions in research]

다윈의 진화론과 창의적 재능

창의적 재능은 다윈의 생물학적 진화론에 따라 작동된다. 다윈에 따르면, 자연은 무계획적인 시행착오를 통해 많은 가능성을 만든 다음 자연 도태라는 과정으로 하여금 어떤 종이 생존할 지 결정하게 한다. 자연에서는 새로운 종의 95%가 짧은 기간 내에 적응에 실패해서 죽는다. 특별한 재능은 예측할 수 없는 많은 양의 대안과 추측(추정)의 생성을 필요로 한다는 점에서 생물학적 진화와 유사하다. 이러한 양의 대안과 추측(추정)으로부터 특별한 재능은 보다 심화된 발전과 의사소통을 위한 가장 좋은 생각들을 보유하게 된다. 이 이론의 중요한 면은 생각에 있어 변화를 만들어 낼 수단이 필요하며 이 변화가 진실로 효과적이기 위해서는 그 변화가 무계획적이어야 한다는 것이다. 무계획적인 것으로 간주되기 위해 그 변화들은 무관한 요소들에 의해 구체화된다.

침묵의 기능

침묵은 사람들이 말로 하는 어떤 것 못지않게 강하게 정보를 전달한다. 침묵은 화자와 청자에게 생각할 시간, 즉 메시지의 의미를 공들여 형성하고 조직화할 시간을 준다. 예를 들어, 어떤 변호사는 배심원들에게 최종 변론 시간동안 펼칠 세련된 주장이 많을 것이다. 능숙한 변호사는 이 문제들을 정리된 방식으로 발표할 시간을 스스로에게 허락하기 위해서 뿐만 아니라, 배심원들이 제시된 정보를 완전히 이해할 시간을 주기 위해 침묵을 사용한다. 어떤 사람들은 다른 사람을 상처주는 도구로서 침묵을 사용한다. 우리는 종종 누군가에게 "침묵 요법"을 준다고 말한다. 예를 들어, 닥터 이후에 한 사람 또는 둘 다 일종의 체벌로서 침묵을 유지할 수 있다. 다른 사람에게 상처주려고 사용되는 침묵은 다른 사람의 존재에 대한 인정을 거부하는 형태를 취할 수도 있다. 물론 여러분은 단지 할 말이 없을 때 침묵을 사용할 수도 있다.

실험 주체의 편견이 과학적 연구에 미치는 영향

과학적 연구는 통제된 연구와 실험을 이용해서 수집된 자료에 기반을 두고 있어야 한다. 그러나 사람의 신념이나 소망의 영향이 자료로부터 틀린 또는 오도된 결론으로 이끌 수 있다. 연구를 하거나 연구비용을 지불하는 사람들이 특정 가설을 지지하는 결과를 원할 때, 편견이 발생할 수도 있다. 이런 욕구는 사람들이 결과를 해석하는 방식에도 영향을 미친다. 예를 들어 1960년대와 1970년대 동안 담배회사가 흡연에 대한 과학적 연구에 대한 연구비용을 지불했다. 담배회사들은 흡연이 사람들의 건강에 해롭지 않다는 것을 보여주길 원했다. 많은 그들 연구의 결과가 흡연이 해롭지 않다는 가설을 지지하는 듯했다. 그러나 담배에 대한 다른 연구는 담배를 판매하지 않는 집단으로부터 연구비용을 지불받았다. 그 연구의 대부분은 흡연이 건강에 심각한 위험이라는 것을 밝혔다.

Exercise 3.

The expansion of the Roman republic brought many benefits including commerce and wealth, but the expanding republic also had to deal with new problems. The exploitation of the newly conquered provinces brought resentment and armed resistance, which required an ever larger Roman army. A steady supply of slaves created a labor problem as many Romans became unemployed. In addition, people flocked to the Roman cities as they became centers of the new commerce and wealth. The Roman farmer, the backbone of the early republic, began to disappear from the landscape. Food production went to the hands of wealthy landowners. Finally the ranks of the military, once populated with small farmers who volunteered for short periods, became populated with professional soldiers who could fight long campaigns. Unless occupied with war, however, these professional soldiers grew restless and troublesome.

[Problems with the Roman expansion]

Exercise 4.

Some developmental experts argue that the effects of parents, family, and childhood become nearly lost as the adolescent peer group gains influence. In American society, the adolescent encounters new values, receives less structure and adult guidance, and feels a strong need for peer acceptance. As a result, adolescents report spending more than four times as much time talking to peers as to adults. With their peers, adolescents refine their social skills and try out different social behaviors. Gradually, they define their social identities, the kind of people they choose to be, and the sorts of relationships they will pursue. Are parents still important to the adolescent? The answer is an unequivocal yes. Parents who continue to monitor their teens' activities, and maintain open and healthy communication through these years, are most likely to see their teenagers successfully navigate the challenges of adolescence.

*unequivocal 절대적인, 무조건

[Importance of the parent-child relationship in adolescence]

고난도 문항.

Researchers have learned that when people experience painful emotions, they find creative ways to minimize their pain. They distract themselves from their misfortunes, perhaps by visiting with friends or pursuing pleasurable activities. When distraction fails, they find ways to convince themselves that their misfortunes are not really so serious. For example, a man criticized by his boss might minimize the impact of that criticism by attributing it to forces beyond his control — deciding that his work performance was subpar because of a colleague's interference, for example. People also find ways of putting bad circumstances out of their minds. Studies of memory show that people have a hard time remembering negative experiences and that they often reinterpret negative experiences so that they are remembered as being less awful than they really were.

*subpar 표준 이하의

[Various methods to minimize painful emotions]

로마 공화국 팽창이 불러온 문제점

로마 공화국의 팽창이 교역과 부를 포함한 많은 이익을 가져왔지만 팽창하는 공화국은 또한 새로운 문제들을 처리해야 했다. 새롭게 정복된 지역의 착취는 분노와 무장 저항을 불러왔고 이는 훨씬 더 큰 로마군대를 필요로 했다. 계속적인 노예의 공급은 많은 로마인이 일자리를 잃게 되면서 노동문제를 불러왔다. 게다가 로마의 도시가 새로운 교역과 부의 중심지가 되면서 사람들이 도시로 몰려들었다. 초기 공화국의 중추였던 로마의 농부가 배경으로부터(로마 공화국에서) 사라지기 시작했다. 식량생산은 부유한 토지 소유자의 손으로 돌아갔다. 마지막으로 한 때 단기간 지원했던 소농들로 채워졌던 군대의 사병들이 장기간의 출정기간 동안 싸울 수 있는 직업 군인으로 채워졌다. 그러나, 전쟁에 참전하지 않으면 이런 직업 군인들은 안절부절 못하고 문제를 일으켰다.

청소년기 자녀와 부모 관계의 중요성

몇몇 발달 전문가들은 사춘기에 또래집단의 영향력이 늘어나면서 부모, 가정, 유년시절의 영향력이 거의 사라지게 된다고 주장한다. 미국사회에서 청소년은 새로운 가치를 접하고 체계나 부모의 지도를 덜 받고 또래들로부터 인정받는 것에 강한 필요를 느낀다. 그 결과 청소년들이 성인들과의 대화보다 또래들과의 대화에 4배 이상의 시간을 쓴다고 한다. 청소년들은 또래들과 함께 그들의 사교적 기술을 연마하고 다른 사회적 행동들을 시험해본다. 점차 청소년들은 그들의 사회적 정체성, 그들이 되고자 하는 사람들의 종류, 그들이 추구하게 될 관계의 종류를 정한다. 부모들은 청소년에게 여전히 중요할까? 대답은 무조건 '그렇다'이다. 이 시기동안 10대들의 활동을 계속해서 주의깊게 관찰하고 개방적이고 건전한 대화를 유지하는 부모님은 심중판구 그들의 10대들이 청소년기의 도전들을 성공적으로 헤쳐나가는 것을 보게 될 것이다.

고통스러운 감정을 최소화하는 방법

연구원들은 사람들이 고통스러운 감정을 경험할 때 그들의 고통을 최소화하는 창의적인 방법을 찾는다라는 것을 알아냈다. 그들은 아마 친구와 함께 시간을 보내거나 즐거운 활동을 추구함으로써 그들의 불행으로부터 마음을 딛 데로 돌린다. 마음을 딛 데로 돌리는 것이 실패할 때, 그들은 그들의 불행이 실제로 그렇게 심각하지 않다는 것을 스스로에게 납득시키는 방법을 찾는다. 예를 들어, 상사에게 비판을 받은 사람은 그것을 그의 통제력을 벗어난 힘의 탓으로 돌림으로써, 즉 예를 들면 동료의 방해 때문에 그의 작업 수행이 수준 이하였다고 결론을 내림으로써 그 비판의 영향을 최소화할지도 모른다. 사람들은 또한 나쁜 상황을 그들의 마음에서 치워버리는 방법을 발견한다. 기억에 관한 연구는 사람들이 부정적인 경험을 기억하는데 어려움을 겪으며, 부정적인 경험을 실제로 끔찍했던 것보다 덜 끔찍한 것으로 기억되게 하기 위해서 부정적인 경험을 종종 재해석한다는 것을 보여준다.

10 제목 추론

Exercise 1.

Protected by deserts and coastal marshes and nurtured by the predictable flooding of the Nile River, Egyptian civilization was relatively self-sufficient and secure. As the Sahara Desert dried, and the population in the Nile Valley increased, political organization became more complex, eventually unifying into a single kingdom under a divine king, the pharaoh. Less urban and less socially stratified than Mesopotamian society, Egypt relied on peasant farmers with few slaves and a comparatively free female population. Egyptian religion embodied the orderly and benign qualities of the Nile and involved a complex vision of the afterlife. Much wealth went for religious purposes: preparing for the afterlife and glorifying the pharaoh. To this end the Egyptians constructed monumental tombs and temples and applied their knowledge of chemistry and anatomy to mummification.

[What Role Did the Environment and Religion Play in Egyptian Civilization?]

Exercise 2.

Many things help program your beliefs, including books, TV programs, the Internet, the things people say to you, and most important, the things you say to yourself. For example, I vividly remember the day I ran home from kindergarten humiliated by my classmates' cruel taunts because I couldn't say my name without stuttering. For several years, I endured daily reprogramming from my speech therapists and my mother to build my confidence and trust in my ability. They repeatedly told me that one day I'd be able to say my name without tripping over my tongue. Thanks to my mom and my speech therapists, the belief was instilled in me, so that I could overcome this challenge. But in the end, they weren't the ones who transformed me — I transformed myself into a person who could speak clearly because I believed what they told me.

*instill 스며들게 하다, 주입시키다

[Believe in Yourself]

Exercise 3.

A symphony orchestra is made up of the performances of each individual artist. Each one plays a different instrument, at various times harmonized in tempo and volume. Only the combined efforts of all individuals can yield the beautiful music no single individual can ever hope to produce on his own. At times, the orchestra may feature an individual artist. However, she always acknowledges the other musicians' accompaniments. The featured artist knows full well that the beautiful music everyone is enjoying is the effect of synergy. Synergy refers to the effort of a group accomplishing objectives that no individual could attain alone. It is a demonstration of the magic of teamwork and the effective power of togetherness. It is the height of cooperation no individual effort could ever accomplish, so that 1+1+1+1=5 or 7 or possibly 10. It is action, togetherness, and group goal-directed.

[The Whole Is Greater Than the Sum of Its Parts]

이집트 문명의 원천

사막과 해변 습지에 의해 보호를 받고 나일 강의 예측 가능한 범람에 의해 양분을 공급받은 이집트 문명은 상대적으로 자급자족적이며 안전했다. 사하라 사막이 마르고 나일 계곡의 인구가 증가함에 따라 정치 조직이 보다 복잡해졌으며 결과적으로 신성시되는 왕인 파라오의 지배 하에서 단일왕국으로 통합되었다. 메소포타미아 사회보다 덜 도시화되고 사회적으로 계급화가 덜 된 이집트는 노예가 거의 없는 소작농과 비교적 자유로운 신분의 여성 인구에 의존했다. 이집트 종교는 나일 강의 질서정연하고 온화한 성질을 구현하였고 내세에 대한 복잡한 비전을 포함했다. 내세를 준비하고 파라오를 찬미하는 것과 같은 종교적 목적을 위해서 많은 부가 사용되었다. 이러한 목적을 위해 이집트 사람들은 기념이 될 만한 무덤과 신전을 건설하였으며 자신들의 화학과 해부학 지식을 미라 만들기 위해 적용했다.

자신에 대한 믿음의 중요성

책, TV 프로그램, 인터넷, 사람들이 여러분에게 말하는 것들, 그리고 무엇보다 중요한 여러분이 자신에게 하는 말을 포함하여 많은 것들이 여러분의 신념을 만들어가는 데 도움을 준다. 예를 들면, 나는 더듬거리지 않고 내 이름을 말하지 못해서 급우들에게 심한 조롱을 받은 것 때문에 수치심을 느낀 채 유치원에서 집으로 달려왔던 그 날을 생생하게 기억한다. 수년 동안 나는 내 능력에 대한 자신감과 믿음을 쌓기 위해 매일 나의 언어치료사와 어머니로부터 주어지는 리프로그래밍 과정을 감내했다. 그 분들은 내가 언젠가는 더듬거리지 않고 내 이름을 말할 수 있을 것이라고 되풀이해서 나에게 말했다. 어머니와 언어치료사 덕분에 그 믿음이 나에게 스며들어 이 어려움을 극복할 수 있었다. 하지만 결국 그 분들이 나를 변모시킨 것은 아니었다 - 그 분들이 말씀하신 것을 믿었기 때문에 내가 나 자신을 명확하게 말할 수 있는 사람으로 변모시켰던 것이다

협력 작용

교향악단은 각각의 개인 예술가의 연주로 이루어진다. 예술가 각각이 다양한 때에 박자와 음량에서 조화를 이루며 다른 악기를 연주한다. 모든 개인들의 결합된 노력만이 단 한 명이 혼자서 만들어 내기를 기대할 수 없는 아름다운 음악을 만들어 낼 수 있다. 때때로 교향악단이 한 개인 예술가를 주연 연주자로 내세울지 모른다. 그러나 그 예술가는 언제나 다른 음악가들의 반주를 인정해준다. 그 주연 연주자는 모든 사람들이 즐기고 있는 아름다운 음악이 협력 작용의 효과라는 것을 아주 잘 알고 있다. 협력 작용은 어느 개인도 혼자서 달성할 수 없는 목표를 달성하는 그룹의 노력을 일컫는다. 그것은 팀워크라는 마력과 단결의 효과적인 힘의 증거이다. 그것은 어느 개인도 결코 달성할 수 없는 협력의 극치이며, 따라서 1+1+1+1이 5나 7 또는 아마도 10이 될 수 있다. 그것은 행동이고, 일체감이며, 그룹목표 지향적이다.

Exercise 4.

Most of the Universe is too cold, too hot, too dark, too bright, or not composed of the right elements to support life. Only planets with solid surface materials provide plausible oases for life. Even among planets with surfaces, most are highly undesirable. However, the Earth was formed in the right place in the solar system, and it underwent a most remarkable set of evolutionary processes. Several of its neighbors in the solar system, keeping the Earth in orbit, even supported roles in making it a congenial habitat for life. The Earth has offered many important life-forming elements, such as carbon, water on or near the surface, and an appropriate atmosphere. It also has the proper surface temperature which has allowed liquid water to exist on its surface.

[Why Is It Possible to Have Life on the Earth?]

고난도 문항.

Sociologically speaking, facial expressions virtually have the effect of changing your feelings. A smile or a laugh, for example, can cheer someone up enormously, while on the other hand we regard indifferent stony faces, made as a reaction to an emotional and expressive message of ours, as insulting or offending. The face, as a mysterious medium for conveying attraction and rejection, reveals the identity and the current emotional state of a person. Its messages are intuitively registered by the environment; sympathy or antipathy develops immediately, right at the very first meeting, and only with difficulty are they later revised. The continuous repetition of a certain facial expression "engraves" these stereotypes onto our face, so that finally our life becomes mirrored by our face. This will have happened by about the age of 35 years.

[Our Face as the Reflection of Ourselves]

11 요약문 완성

Exercise 1.

A researcher tested in his experiment how individuals respond to certain words when they were provided with the names of certain categories. In this study he used two groups of subjects. He told the first group that they would be presented with words related to animals. But at the time of presenting the words, instead of words related to animals, some combinations of letters that did not give any meaning were shown on the screen. They read sael as seal, wharl as whale, and dack as duck. The second group was told that they would be shown some words related to boats. They saw sael as sail, wharl as wharf, and dack as deck.



Expectations can serve as a determining factor in our perception.

지구와 생명체

우주의 대부분은 생명체를 유지하기에 너무 춥고, 너무 덥고, 너무 어둡고, 너무 밝거나 아니면 적절한 요소들로 구성되어 있지 않다. 오로지 단단한 표면 물질을 가진 행성들만이 생명체를 위해 그럴듯한 오아시스들을 제공한다. 심지어 지면이 있는 행성들 중에서도 대부분은 (생명체를 위해서는) 그리 바람직하지는 않다. 하지만 지구는 태양계에서 적절한 위치에 형성되었으며, 아주 주목할 만한 일련의 진화 과정들을 겪었다. 태양계에 있는 지구의 몇몇 이웃 행성들은 지구가 궤도를 유지하도록 하면서, 심지어 지구를 생명체를 위해 적합한 서식지로 만드는 데 역할을 담당했다. 지구는 탄소, 지표면 위 혹은 지표면 근처의 물, 그리고 적절한 대기와 같이 생명체를 형성하는 데 중요한 많은 요소들을 제공해 왔다. 지구는 또한 액체 상태의 물이 지표면에 존재할 수 있도록 해주는 적절한 표면 온도를 가지고 있다.

얼굴 표정의 의미

사회학적으로 말하자면, 얼굴 표정은 실제로 감정을 변화시키는 효과를 갖는다. 예를 들면, 미소나 웃음은 누군가의 기분을 엄청나게 북돋아줄 수 있지만 다른 한편 우리는 감정적이고 의미를 담고 있는 메시지에 대한 반응으로서만 들어지는 무관심한 굳은 얼굴을 모욕적이거나 불쾌한 것으로 간주한다. 사람을 끄는 매력과 거부감을 전달하는 신비한 수단으로서의 얼굴은 한 사람의 정체성과 현재 감정 상태를 드러낸다. 그 메시지들은 본능적으로 주변상황에 의해 드러난다; 공감 또는 반감은 바로 그 첫 번째 만남에서부터 나타나고 힘든 과정을 통해서만이 나중에 그러한 감정들을 수정된다. 어떤 얼굴 표정의 지속적인 반복은 우리의 얼굴 위에 이러한 경형화된 인상을 새기게 되고 그래서 결국 우리의 인생은 우리의 얼굴에 반영되어 나타나게 된다. 이러한 일은 약 35세 쯤이면 나타나 있을 것이다.

기대와 인식과의 상관관계

한 연구원이 사람들이 어떤 범주의 이름들을 제공받았을 때 특정 단어에 어떻게 반응하는지를 그의 실험에서 시험했다. 이 연구에서 그는 두 그룹의 피실험자를 이용했다. 그는 첫 번째 그룹에게 동물과 관련이 있는 단어들을 제공 받게 될 것이라고 말했다. 그러나 그 단어들을 제시할 때 동물과 관련 있는 단어 대신에 아무 의미도 없는 글자들의 조합을 스크린 위에 보여 주었다. 그들은 sael을 seal(물개)로, wharl을 whale(고래)로, dack을 duck(오리)으로 읽었다. 두 번째 그룹은 배와 관련된 단어들을 몇 개 보여 줄 것이라는 말을 들었다. 그들은 sael을 sail(돛)로, wharl을 wharf(부두)로, 그리고 dack을 deck(갑판)으로 보았다.

→기대는 우리의 인식을 결정하는 요소로서의 역할을 할 수 있다.

Exercise 2.

In so far as any scientific research is a secret one, it naturally limits all those engaged in carrying it out from effective contact with their fellow scientists. The degree of secrecy varies considerably. Some bigger firms are engaged in researches where it is generally a positive advantage to them not to keep them secret. Yet a great many processes depending on such research are sought for with complete secrecy until the stage at which patents can be taken out. Sometimes the secrecy goes to such an extent that the whole nature of the research cannot be mentioned. Many firms, for instance, have great difficulty in obtaining technical or scientific books from libraries because they are unwilling to have their names entered as having taken out such and such a book for fear the agents of other firms should be able to trace the kind of research they are likely to be undertaking.



Scientific research is hindered by the general atmosphere of secrecy which surrounds it.

Exercise 3.

Imagine a child playing on the beach below a cliff. He finds a cave, and full of excitement, goes in. Suddenly fear seizes him. In the deep dark of the cave, he cannot see the way ahead. What is frightening him is the sense of the unknown stretching into the black distance. Most of our worries in life can be like this. Our anxiety is not about something specific, but more of a sense that unknown and unexplored possibilities may be out of sight far ahead. We can place a limit on these worries by asking: "What is the worst that can happen?" More often than not, the worst that we fear is much less terrible than our vague fear. Once we know the worst, we can face it directly and work out more sensibly what to do.



In many cases, our anxiety comes from the sense of uncertainty, and the solution to the problem is to think ahead about the worst situation.

Exercise 4.

Words are important, but there is another aspect of interpersonal communication that often matters more than the words themselves: how the words are expressed. In one experiment, researchers showed participants brief videotapes of the two or three people talking or interacting and then asked participants questions that were not specifically answered in the videotapes (thus, participants had to infer the answers from things in the videotapes). The videotapes were genuine, spontaneous interactions among two or three individuals, which lasted between 30 and 60 seconds. For example, one scene depicted two women playing with a 7-month-old baby, and participants were later asked to predict which of the women was the baby's mother. Participants who simply read a written transcript of the verbal communication did not differ from chance in answering the question correctly, whereas participants who watched the videotape performed much better (about 50% better).



In interpersonal communication, nonverbal information plays a significant role and often enhances our understanding of interactions.

과학적 연구를 방해하는 은폐 분위기

모든 과학적 연구가 비밀리에 진행되는 한, 그것은 당연히 그 연구를 수행하는 데 종사하는 모든 사람들이 다른 동료 과학자들과의 효율적인 접촉을 하는 것을 제한하게 된다. 은폐성의 정도는 상당히 다양하다. 일부 규모가 큰 회사들은 일반적으로 비밀로 부치지 않는 것이 자신들에게 유리한 연구에 종사한다. 하지만 그러한 연구에 의존하는 수많은 과정들은 특허를 얻어낼 수 있는 단계에 이를 때까지 완전한 보안 속에서 진행된다. 때로는 그 은폐성의 정도가 너무 지나쳐 연구의 전반적인 특성이 언급되지 않을 수도 있다. 예를 들면, 많은 회사들은 도서관에서 기술 서적 또는 과학 서적을 구하는 데 대단한 어려움을 겪고 있는데, 그 이유는 자신들이 착수할 가능성이 있는 종류의 연구과정을 다른 회사의 직원들이 추적할 수 있게 될까 두려워 이런 저런 책을 대출한 것으로 자신을 회사의 이름이 기재되는 것을 원치 않기 때문이다.

→ 과학적 연구는 그 연구를 둘러싸고 있는 은폐성이라는 일반적인 분위기에 의해 방해 받는다.

불안감의 원인과 해결 방법

절벽 아래에 있는 해변에서 놀고 있는 어린아이를 상상해 보라. 그 아이는 동굴 하나를 발견하고 들뜬 마음이 가득 찬 상태에서 안으로 들어간다. 갑자기 그 아이는 공포감에 사로잡힌다. 동굴 속 깊은 어두운 곳에서 그 아이는 앞쪽을 볼 수 없게 된다. 그를 두렵게 하는 것은 암흑으로 뒤덮인 곳까지 뻗어 있는 미지의 것에 대한 느낌이다. 삶에 있어서 우리의 걱정들 대부분도 이와 같을 수 있다. 우리의 불안감은 구체적인 어떤 것에 관한 것이라기보다는 미지의 검증을 거치지 않은 발생 가능한 일들이 보이지 않은 상태로 멀리 앞에 있을 지도 모른다는 느낌과 더 관련되어 있다. 우리는 "일어날 수 있는 최악의 것이 무엇인가?"라고 질문함으로써 이러한 걱정들에 대해 한계선을 설정할 수 있다. 종종, 우리가 두려워하는 최악의 것은 우리의 불분명한 두려움보다 훨씬 덜 끔찍하다. 우리가 최악의 것을 알게 되면 우리는 그것에 직접적으로 맞서 해야 할 일을 보다 현명하게 찾아낼 수 있다.

→ 많은 경우에 우리의 불안감은 불확실성에 대한 느낌에서 비롯되며, 그 문제의 해결책은 최악의 상황에 대해 미리 생각하는 것이다.

비언어적 정보의 중요성

말이 중요하지만 사람과 사람 사이의 의사소통에서 종종 말 그 자체 보다 더 중요한 또 다른 측면이 있다. 그 말이 어떻게 표현되는가 하는 것이 바로 그것이다. 한 실험에서, 연구원들이 참가자들에게 두 세 사람이 이야기를 하거나 상호교류를 나누는 간단한 비디오테이프를 보여 주고는 참가자들에게 비디오테이프에서 구체적으로 답이 제시되지 않았던 질문을 했다.(그래서 참가자들은 비디오테이프에 나온 것들로부터 정답을 추론해야만 했다.) 그 비디오테이프는 두세 사람 사이에 벌어진 꾸밈없는, 자연스러운 상호교류였고 30초에서 60초간 지속되었다. 예를 들면, 한 장면은 7개월 된 아기와 놀고 있는 두 명의 여성을 보여주고 있었고 참가자들은 나중에 어느 여성이 그 아기의 어머니인지 예측해 보라는 요청을 받았다. 말로 하는 의사소통을 글로 옮긴 대본만을 읽었던 참가자들이 그 질문에 정확하게 대답하는 것은 우연에 지나지 않는 반면, 비디오테이프를 시청했던 참가자들이 훨씬 더 잘(약 50%) 과제를 수행했다.

→ 개인 간의 의사소통에서 비언어적 정보가 더 중요한 역할을 하며 종종 상호작용에 대한 이해를 증진시킨다.

고난도 문항.

In one study, a psychologist provided students with information about a manager's job performance; later the students were asked to evaluate this performance and decide if the manager's contract should be renewed. The main experimental condition was whether this decision could be reversed: It was said to be either definitive or tentative. Once participants had made their definitive or tentative decision about the manager's fate, they were given an opportunity to examine additional, new information about him. Each piece of information was clearly labelled so that the students knew whether it comprised a positive or negative evaluation. The students could choose which of five positive and five negative descriptions they wanted to read in detail. Students who had made a final decision selected twice as many new pieces of information which corresponded to their decision, whereas students who had made a reversible decision showed an almost impartial selection of positive and negative information.

*tentative 잠정적인



In one study, the definiteness of students' decision affected their attitudes toward the selection of additional, new information.

14 무관한 문장 고르기

Exercise 1.

As Internet crime has increased, so have efforts to educate the public about actions to be taken to help curtail such vicious crimes. For example, chat room users are advised to choose screen names that are not identified with either gender. It is also vitally important not to give out passwords to chat rooms, to email accounts, or to other types of Internet forums. Users should never give out their personal information over the Internet, and those who must supply their real names or phone numbers should do so in a sensible and careful way. Credit card numbers must only be used on secure websites belonging to familiar companies.

*curtail 줄이다, 삭감하다

Exercise 2.

The scientist endeavors not only to produce power as efficiently and cheaply as possible, but also to apply it economically. So far he has not been very successful in reaching theoretical perfection in either direction. The diesel engine, one of the most efficient, represents about forty percent of theoretical efficiency. In using energy to produce light, a vast amount is wasted as heat. With the electric lamp, by far the greater part of the energy represented by the 'fuel' is thrown away as heat and only two percent is turned into light. In our locomotives and motor vehicles the amount of power that is wasted in friction is still high, but thanks to improved design and lubrication, far less is lost today than twenty-five years ago.

*lubrication 윤활제

자신의 결정 및 태도와 정보 선택에 관한 실험

한 연구에서, 한 심리학자가 학생들에게 어떤 관리자의 업무 수행능력에 관한 정보를 제공했다. 그 후에 학생들은 이 수행능력을 평가하고 그 관리자의 계약이 갱신되어야 할지 결정을 하라는 요청을 받았다. 주요한 실험 조건은 이 결정이 반복될 수 있는지의 여부였다. 다시 말하자면 그 결정이 확정적인 것인지 잠정적인 것인지의 여부였다. 일단 참가자들이 관리자의 운명에 대해 확정적인 혹은 잠정적인 결정을 내리게 되면 그에 대해 부가적인 새로운 정보를 살펴볼 기회를 부여받았다. 각각의 새로운 정보는 분명하게 분류가 되어 있어서 학생들은 그것이 긍정적 평가를 포함하고 있는지 부정적 평가를 포함하고 있는지를 알 수 있었다. 학생들은 그들이 자세히 읽기를 원하는 5개의 긍정적 서술과 5개의 부정적 서술 중 어느 것을 선택할 수 있었다. 최종 결정을 한 학생들은 자신들의 결정과 일치하는 새로운 정보들을 두 배나 많이 고른 반면 결정을 반복할 수 있는 학생들은 긍정적 정보와 부정적 정보에 대해 거의 고른 선택을 보여주었다.

→한 연구에서, 학생들이 내린 결정의 확정성이 부가적인 새로운 정보 선택에 대한 그들의 태도에 영향을 미쳤다.

인터넷에서의 범죄 예방법

인터넷 범죄가 증가함에 따라, 이러한 악성 범죄를 줄이는 것을 돕기 위해 취해질 수 있는 조치들에 대해 대중들을 교육시키려는 노력도 증가해 왔다. 예를 들어, 채팅방 이용자들은 어느 하나의 성별로 구별될 수 없는 화상명을 선택 하라고 조언 받는다. 또한 채팅방, 이메일 계정, 혹은 그 밖의 여러 형태의 인터넷 토론방에 들어가는 비밀번호를 알려주지 않는 것이 매우 중요하다. 이용자들은 인터넷 상에서 절대 개인 정보를 알려주지 말아야 하며, 실명과 전화번호를 제공해야 하는 사람들은 현명하고 신중한 방식으로 제공해야 한다. 신용카드 번호는 잘 알려진 회사의 안전한 웹 사이트에서만 사용되어야 한다.

동력(power)의 효율성

과학자들은 가능한 한 효율적이고 값싸게 동력을 생산할 뿐만 아니라 그것을 경제적으로 적용하기 위해서 노력을 기울인다. 현재까지 과학자들은 이 두 방향 어느 것에도 이론적인 수준의 완벽함에 그다지 성공적으로 도달하지 못했다. 가장 효율적인 것 중의 하나인 디젤 엔진도 이론적 수준의 효율성의 약 40% 정도만 나타내고 있다. 빛을 만들기 위해 에너지를 사용할 때, 많은 양이 열로 낭비된다. 전구에도, '연료'에 의해 만들어지는 에너지의 아주 많은 부분이 열로 버려지고 약 2% 정도만이 빛으로 변환된다. 기관차나 자동차에도 마찰로 인해 낭비되는 동력의 양은 여전히 매우 높지만, 발달된 디자인과 윤활제 덕분에 현재는 25년 전보다 훨씬 적은 양만 잃어버린다.

Exercise 3.

Sound is transmitted through air or water as spreading patterns of vibrational energy. This energy travels at 1,500 meters per second in water, about five times faster than in air. Although the sea may at times seem surprisingly silent to human divers, animals with sensory organs attuned to that medium must find it a noisy place. Swimming animals produce unintentional noises as they move, feed, and bend their bodies. Others make intentionally grunts, groans, chirps, and other noises. With those surface wave noises, vocalizations from whales and seals, and the mechanical noises we introduce into the sea, the ocean becomes a cacophony of sounds within, below, and well above the range of human hearing.

*cacophony 불협화음

Exercises 4.

Shame works to restrain behaviors that are not appropriate in a social setting, thus allowing a child to fit in and get the healthful benefits of belonging. Most people, especially when they are children, tend to do anything to be accepted and loved by their family or group. When they are shamed, they know that their behavior is not acceptable and that they could risk losing approval and love if they continue that behavior. They restrain inappropriate behavior to win the approval and love all children so desperately need. Researchers have found that in order to achieve optimal growth and development as humans, a child needs small doses of shame in the socialization process beginning in early childhood.

고난도 문항.

The successful learner is not necessarily the person who has mastered the correct procedure for each situation. Successful learners have developed a range of strategies from which they are able to select appropriately and adapt flexibly to meet the needs of a specific situation. To do this, they need to be aware of what they are doing and of their own learning style. They also need to monitor their learning so as to be able to make appropriate decisions and to switch their choice if it appears to be ineffective. Also, successful learners are those who are perceptive of the requirements in learning and who have developed a range of strategies which they can apply according to their own style.

바다 속에서의 소리

소리는 진동에너지가 퍼져나가는 형태로 공기나 물을 통해 전달된다. 이 에너지는 물속에서 초속 1,500미터로 이동하는데, 이는 공기에서보다 약 5배 더 빠른 것이다. 때때로 인간 다이버들에게 바다는 놀라울 정도로 조용한 곳처럼 보일지라도, 그 매체와 파장을 맞춘 감각기관을 가진 동물들은 이곳이 시끄러운 장소라는 것을 발견하게 된다. 수영하는 동물들은 그들이 움직이고, 먹이를 먹고, 몸을 구부릴 때 무심코 소음을 만들어 낸다. 다른 동물들은 의도적으로 푹푹거리는 소리, 신음 소리, 짹짹 소리나 다른 소음을 만들어 낸다. 바다 표면의 파도소리와 고래와 바다 표범이 내는 발성, 또 우리가 바다에 내는 기계적인 소음 등으로 인해, 바다는 인간의 청력 범위 내, 청력 범위 아래 및 청력 범위를 훨씬 넘는 곳에서 소리들의 불협화음이 된다.

사회화 과정에서 수치심의 긍정적 효과

수치심은 사회상황에서 부적절한 행동을 억제함으로써 아이가 잘 적응하고 귀속의식이라는 건강한 혜택을 얻게 해준다. 대부분의 사람들, 특히 어린 아이들인 경우, 가족이나 집단으로부터 인정받고 사랑받기 위해 무엇이든 하려고 한다. 그들이 수치심을 느낄 때, 그들은 자기의 행동이 받아들여지지 않는 것이고 그 행동을 계속하면 인정이나 사랑을 잃어버릴 수 있다는 것을 안다. 아이들은 자기들이 매우 간절히 바라는 인정과 사랑을 받기 위해서 부적절한 행동을 억제한다. 연구자들은 인간으로서 최선의 성장과 발달을 하기 위해서, 아이들은 어린 시절 시작되는 사회화 과정에서 수치심이라는 쓴 약이 약간 필요하다는 것을 발견했다

성공한 학습자의 특징

성공한 학습자는 반드시 각각의 상황에 대한 올바른 절차를 통달한 사람은 아니다. 성공한 학습자는 많은 전략들을 개발해서 특정한 상황의 요구를 만족시키기 위해 그 전략들을 적절하게 선택하고 융통성 있게 조절할 수 있는 사람이다. 이를 위해 그들은 자신들이 현재 하고 있는 일과 자신의 학습스타일을 알아야 할 필요가 있다. 그리고 그들은 또한 적절한 의사결정을 할 수 있고 선택한 것이 효과적이지 않은 것처럼 보이면 그것을 바꿀 수 있도록 자신들의 학습과정을 모니터링할 필요가 있다. 또한 성공한 학습자들은 학습에서 요구하는 사항을 인지하고 그들 자신의 스타일에 따라 적용할 수 있는 다양한 전략을 개발한 사람들이다.

15 글의 순서 추론

Exercise 1.

Once upon a time, there was only one way to launch a hit album: radio. Nothing else reached as many people, as often. Once a song was in heavy rotation on the radio, it had a high probability of selling. Then, in the 1980s, came MTV, which became the second way to create a hit. It had even more limited capacity for new music, but its influence over a generation was unparalleled. For the music labels, those were good times. It was a brutally competitive business, but it was a business they knew. They understood the rules, and they could earn their keep by working them. But now rock radio is in seemingly terminal decline and MTV doesn't show many music videos anymore. So how to market music? Labels know the answer lies online, tapping the word-of-mouth forces that are replacing traditional marketing in creating demand, but they're still trying to figure out exactly how best to do it.

*label 음반사

Exercise 2.

Human beings pass up some items because they are biologically unsuited to be eaten by our species. For example, the human gut simply cannot cope with large doses of cellulose. So all human groups refuse grasses and tree leaves. Other biological restrictions explain why we all put petroleum in cars and not in our stomachs, or human excrement in sewers and not on our plates. Yet many of the substances which human beings do not eat are items which are perfectly edible from a biological standpoint. This seems clear enough since somewhere in the world some groups eat what other groups detest. Genetic variations can account for only a small part of this diversity. Anthropologists say that food habits have much to do with arbitrary values or inexplicable religious beliefs of each group.

*gut 창자, 장 **cellulose 섬유소

Exercise 3.

Why do remote controls have more buttons than we use? The answer starts with the noble intentions of engineers. Most product-design projects must combat "feature creep," the tendency for things to become increasingly more complex until they no longer perform their original functions very well. It is an innocent process. An engineer looking at a prototype of a remote control might think to himself, "Hey, there's some extra processing capacity on the chip. Rather than let it go to waste, what if we give people the ability to toggle between the Julian and Gregorian calendar?" The engineer is just trying to help — to add another astonishing feature that will improve the remote control. The other engineers on the team, meanwhile, don't particularly care about the calendar-toggle. Even if they think it's lame, they probably don't care enough to stage a protest: "Either the calendar-toggle goes or I quit!" In this way, slowly and quietly, remote controls — and, by extension, other types of technologies — are featured to death.

*toggle 바꾸다, 토글키(on/off처럼 두 상태 중 하나를 선택하는 데 쓰는 키)

음반판매 시장의 변화

예전에는 인기 앨범을 내는데 한 가지 방법밖에 없었는데 그것은 라디오였다. 어떤 것도 라디오만큼 많은 사람에게 자주 다가가지 못했다. 노래가 라디오에서 자주 들리면, 그것은 팔릴 가능성이 아주 높았다. (C) 그러다가 1980년대에 MTV가 등장했는데, 그것은 인기 앨범을 만드는 또 다른 길이 됐다. 그것은 새로운 음악에 대해 더 제한적인 수용능력을 가졌지만, 한 세대에 대한 영향력은 비할 데가 없었다. 음반사들에게 그때는 좋은 시절이었다. (A) 그것은 매우 경쟁적인 사업이었지만, 그들이 알고 있는 사업이었다. 그들은 규칙을 알고 있었고, 그것을 활용하여 돈을 벌 수 있었다. 그러나 이제 록음악을 틀어주는 라디오는 외관상 가장없는 쇠퇴기에 있고, MTV는 더 이상 많은 뮤직비디오를 보여주지 않는다. (B) 그럼 어떻게 음악을 마케팅할 것인가? 음반사들은 정답이 온라인에 있음을 알고서, 수요 창출에서 전통 마케팅을 대신하는 구전의 힘을 이용하고 있지만, 그들은 여전히 어떻게 하면 그것을 잘할 수 있는지 정확하게 알아내기 위해 노력 중이다.

인간의 음식

인간들은 일부 품목들이 생물학적으로 우리 종들이 먹기에 부적절하기 때문에 그것들을 무시한다. 예를 들면, 인간의 창자는 도저히 많은 양의 섬유소를 처리할 수 없다. (C) 그래서 모든 인간 집단들은 풀과 나뭇잎을 거부한다. 다른 생물학적 제약은 왜 우리 모두가 뱀속이 아니라 차에 석유를 넣으며, 혹은 인간의 변을 접시가 아니라 하수구에 넣는가를 설명해 준다. (B) 그러나 인간이 먹지 않는 많은 물질들은 생물학적 관점에서 보면 완벽하게 먹을 수 있는 품목들이다. 이것은 충분히 명백한 것처럼 보이는데, 이는 세계의 어떤 곳에서 어떤 집단들은 다른 집단들이 혐오하는 것을 먹기 때문이다. (A) 유전적 변이는 이러한 다양성의 아주 작은 부분만을 설명할 수 있다. 인류학자들은 식습관이 각 집단의 독특한 가치관이나 혹은 설명할 수 없는 종교적 신념과 깊은 관계가 있다고 말한다.

리모컨에 기능이 추가되는 이유

왜 리모컨은 우리가 사용하는 것보다 더 많은 버튼들이 있는 것일까? 정답은 기술자들의 고귀한 의도에서 출발한다. 대부분의 제품 디자인안들은 제품들이 점점 더 복잡해져서 더 이상 본래의 기능을 잘 수행하지 못하는 지경이 되는 경향인 "스멀스멀 추가되는 기능"과 싸워야만 한다. (B) 그것은 순수한 과정이다. 리모컨의 원형을 보던 한 기술자가 혼자 생각할 수도 있다, "음, 칩에 여분의 용량이 있어. 그냥 낭비 되게 두느니 사람들에게 율리우스력과 그레고리력을 옮겨 다니는 기능을 주면 어떨까?" (C) 그 기술자는 단지 도우려고 시도하는 것 뿐이다 - 리모컨을 개선하기 위해 또 다른 깜짝 놀랄만한 기능을 추가하는 것이다. 그러는 동안 팀의 다른 기술자들은 달력 호환 기능에 특별히 신경쓰지 않는다. (A) 비록 그들은 그것이 불완전하다고 생각하더라도 그들은 항의를 할 정도로 신경을 쓰지는 않는다. "달력 호환 기술이 없어지면 내가 그만 두겠어!". 이런 식으로 천천히 그리고 조용히 리모컨은 - 그리고 더 나아가 다른 형태의 기술들은 - 특색있는 기능을 갖추다가 죽어간다.

Exercise 4.

If we tried to assemble all the superstitious beliefs that have existed about dreams since the beginning of time, we could fill a library! Most of these superstitions have to do with the meaning of dreams, and the meaning usually has something to do with the future. For example, we are all familiar with the story in the Old Testament of how Joseph interpreted the Pharaoh's dreams. But it isn't just ancient peoples who believed that dreams foretold the future. In Medieval Europe, there were also soothsayers who claimed they could read a person's future from his dreams. And we know that even today there are people who buy "dream books" that are supposed to help them foretell their futures from their dreams. Then, what do scientists believe about the content of our dreams? They do not accept the idea that dreams have a message to us from any source, foretelling the future. They say that the subject of our dream can be a result of our past experience, but there is no basis the dream is a foreshadowing of the future.

*soothsayer 예언자 **Old Testament 구약성서

고난도 문항.

In the early 1990s Norway introduced a carbon tax on emissions from energy, and it did seem to encourage environmental innovation. However, unexpected circumstances came when they tried to apply this approach globally. Agreeing on international taxes on emissions was notoriously hard, as we already know that the European Union has experienced terrible difficulties in trying to regularize the complex and myriad differences in its members' sales taxes. Besides, although Sweden, Finland, and Denmark barely decided to introduce carbon taxes during the 1990s, they have not harmonized their approaches with Norway or with each other. If such similar countries can't come to an agreement, there is little hope for doing so with the vastly more diverse countries in the rest of the world. Moreover, it's hard to imagine any country welcoming, or even tolerating, an annual tax bill from the World Bank.

16 주어진 문장 넣기

Exercise 1.

Because young children average ten to twelve colds a year, it seems like they are sick all the time. As pediatricians, we really wish that we could recommend something to help children feel better. Unfortunately, over-the-counter cough and cold medicines are not the answer. First of all, they don't work. All six randomized, placebo-controlled studies of the use of cough and cold medicines for children under the age of twelve did not show any difference between taking a cough or cold medicine and taking a placebo. Expert panels have reviewed these studies and have all agreed that there is no evidence to suggest these medicines work for kids. The American College of Chest Physicians stated that the scientific literature for over-the-counter cough medicines did not support that cough medicines worked.

*randomize 무작위로 뽑다

꿈의 의미에 대한 논란

태초부터 존재해 온 꿈에 대한 모든 미신을 모은다면 우리는 도서관도 채울 수 있을 것이다! 대부분의 이러한 미신들은 꿈의 의미와 관련이 있고 그 의미는 대개 미래와 관련이 있다. (C) 예를 들어, 우리는 모두 요셉이 어떻게 파라오의 꿈들을 해석했는지에 대한 구약성서의 이야기에 익숙하다. 그러나 꿈이 미래를 예언한다고 믿은 것은 고대 민족들만이 아니었다. (A) 중세 유럽에는 꿈에서 사람들의 미래를 읽을 수 있다고 주장하는 예언자들이 있었다. 그리고 우리는 심지어 오늘날에도 꿈으로부터 자신들의 미래를 예언하는 것을 도와준다고 생각되는 "꿈 해설서들"을 구입하는 사람들이 있다는 것을 알고 있다. (B) 그러면, 과학자들은 우리들의 꿈의 내용에 대해 어떻게 믿을까? 그들은 꿈이 어떤 근원으로부터 우리에게 와서 미래를 예언하는 메시지라는 생각을 받아들이지 않는다. 그들은 우리의 꿈의 주제가 과거 경험의 결과일수는 있지만 꿈이 미래의 전조라는 근거는 없다고 말한다.

배출가스에 대한 탄소세

1990년대 초반에 노르웨이는 에너지에서 나오는 배출가스에 대해 탄소세를 도입했으며, 그것은 정말 환경적인 혁신을 장려하는 것처럼 보였다. 하지만 그들이 이러한 접근법을 전 세계에 적용하고자 노력했을 때 예상치 못한 상황이 발생했다. (C) 유럽연합이 회원국들의 판매세에 대해 복잡하고도 많은 차이점들을 조정하고자 노력함에 있어서 끔찍한 어려움들을 경험했다는 것을 우리가 이미 알고 있는 것처럼, 배출가스에 대한 국제적인 세금에 동의하는 것도 약 1년 정도도 힘들었다. (B) 게다가, 비록 스웨덴, 핀란드, 그리고 덴마크가 1990년대에 탄소세를 도입하는 것을 가까스로 결정했지만, 그들은 노르웨이와 그리고 그들 서로 간에 접근 방법들을 일치시키지 못했다. (A) 만약 그러한 비슷한 국가들이 합의에 도달할 수 없다면, 나머지 훨씬 더 다양한 나라들이 그렇게 할(합의에 도달할) 가망이 거의 없다. 게다가 어떤 나라가 세계은행이 매년 보내는 세금 고지서를 환영하거나 아니면 심지어 용인해주는 것을 상상하는 것조차도 어렵다.

처방전 없이 사는 감기약

어린 아이들은 평균적으로 일 년에 10~12번의 감기에 걸리기 때문에, 그들은 항상 아픈 것처럼 보인다. 소아과 의사로서, 우리는 아이들의 상태를 호전시키는 데 도움을 줄 어떤 것을 추천해 줄 수 있기를 정말로 바란다. 불행히도, 처방전 없이 살 수 있는 기침약과 감기약은 해답이 아니다. 무엇보다도 그것들은 효과가 없다. 모두 여섯 번의 12세 미만의 아이들에 대한 기침약과 감기약 사용의 무작위 위약 효과 통제 연구는 기침이나 감기약을 복용하는 것과 위약을 복용하는 것 사이의 어떤 차이도 보여주지 않았다. 전문가 위원단은 이 연구들을 검토하고 이러한 약들이 아이들에게 효과가 있다고 제시하는 증거가 전혀 없다는 데 모두 동의했다. 미국 흉부내과 의사협회는 약국에서 파는 기침약에 대한 과학 문헌은 감기약이 효과가 있다는 것을 뒷받침하지 않는다고 말했다.

Exercise 2.

The three hundred years of the Tang Dynasty were the Golden Age of China. As the Chinese people became wealthier during that period, many families were rich enough to eat fancy food, like ice cream made from rice and milk. They dressed in silks trimmed with jewels and the richest women of all wore skirts made out of the feathers of one hundred different birds. Chinese scientists thought that China could become even richer if they could learn how to make gold. So they spent years combining different metals and chemicals, trying to figure out how to create gold. They never succeeded, but they made another discovery by mistake. When they mixed charcoal with two chemicals called saltpeter and sulfur, they ended up with a black powder that exploded! The Chinese had invented gunpowder. Soon they learned how to use it in rockets made out of hollow bamboo tubes.

*saltpeter 초석(硝石)

Exercise 3.

Present an individual with a constant sound, image, or smell, and something very peculiar happens. The person slowly gets more and more used to it, and eventually it vanishes from their awareness. For example, if you walk into a room that smells of freshly baked bread, you quickly detect the rather pleasant aroma. However, stay in the room for a few minutes, and the smell will seem to disappear. In fact, the only way to reawaken it is to walk out of the room and come back in again. Exactly the same concept applies to many areas of our lives, including happiness. Everyone has something to be happy about. As time passes, however, they get used to what they have and, just like the smell of fresh bread, these wonderful assets vanish from their consciousness. As the old cliché goes, you don't know what you've got till it's gone.

Exercise 4.

Why should a coupon for 50 cents off a bottle of detergent be a more effective lure than an ad announcing that the price of detergent had been slashed by 50 cents? The obvious explanation that a coupon lures customers with the prospect of a bargain is wrong. Discount coupons are intended not to lure customers in general but to lure a certain class of customers — namely, those who would shop elsewhere in the absence of a bargain. The device works only if the discounts end up in the right hands: It must be the case that coupon clippers, on average, are more sensitive to price. Most economists believe that the connection is established by the fact that some people have more free time than others. Those with a lot of free time are both more likely to be clipping coupons and more likely to be shopping around for bargains. The correlation is imperfect, but it probably means that the average coupon clipper is more likely than the average non-clipper to leave the store if the price isn't right.

화약의 발명

당 왕조 300년은 중국의 황금기였다. 그 시기 동안 중국인들이 더 부유해지면서 많은 가정들이 쌀과 우유로 만들어진 아이스크림과 같은 고급 음식을 먹을 정도로 충분히 부유해졌다. 그들은 보석으로 장식된 비단 옷을 입고 가장 부유한 여자들은 백 마리 다른 새의 깃털로 만든 치마를 입었다. 중국 과학자들은 그들이 금을 만드는 법을 알아낸다면 중국이 훨씬 더 부유해질 수 있다고 믿었다. 그래서 그들은 금을 만드는 방법을 알아내려고 노력하면서 다른 금속과 화학물질을 혼합하느라 수년을 보냈다. 그들은 성공하지 못했지만 실수로 다른 발견을 하게 되었다. 그들이 숯에 초석과 유황이라 불리는 두 가지 화학물질을 혼합했을 때 그들은 결국 폭발하는 검은색 가루를 얻게 되었다. 중국인들이 화약을 발명한 것이다. 곧 그들은 속이 빈 대나무 통으로 만들어진 로켓에 담아 그것을 사용하는 법을 배웠다.

주변에 있는 것들에 대한 소중함

한 사람에게 계속되는 소리, 이미지 또는 냄새를 주면, 매우 특이한 일이 발생한다. 그 사람은 천천히 점점 더 그것에 익숙해져서 결국은 그것이 그 사람의 인식에서 사라지게 된다. 예를 들어 당신이 막 구운 빵 냄새가 풍기는 방에 걸어 들어간다면 금세 상당히 기분 좋은 냄새를 감지할 것이다. 그러나 몇 분간 그 방에 머물면 그 냄새는 사라지는 듯하다. 사실 그것을 다시 각성시킬 수 있는 유일한 방법은 방에서 걸어나와 다시 들어가는 것이다. 정확히 똑같은 개념이 행복을 포함한 우리 삶의 많은 분야에 적용된다. 모든 이들이 행복해할 무언가를 가지고 있다. 그러나 시간이 흐르면서 그들은 신선한 빵 냄새와 같이 자신이 가지고 있는 것에 익숙해지고 이 훌륭한 자원이 그들의 의식에서 사라지게 된다. 옛날 말처럼 그것이 없어질 때까지는 가지고 있는 것을 알지 못한다.

쿠폰이 효과적인 배경

왜 세계 한푼에 50센트 할인해준다는 쿠폰이 세계 가격을 50센트 인하해준다고 알려주는 광고보다 더 효과적인 유인책일까? 쿠폰이 할인을 기대하는 고객들을 유인한다는 뻔한 설명은 틀린 것이다. 할인쿠폰은 일반적인 고객을 유인하기 위한 목적이 아니라 특정 고객층, 즉 할인을 하지 않을 때면 다른 곳에서 물건을 살 수 있는 특정 고객층을 유인하기 위한 것이다. 이 장치는 할인이 딱 맞는 사람 손에 가게 되었을 때만 효과가 있는데 평균적으로 쿠폰을 모으는 사람들이 가격에 더 민감하다는 것이 사실임에 틀림 없기 때문이다. 대부분의 경제학자들은 이 관계가 어떤 사람들이 다른 사람보다 더 시간이 많다는 사실에 의해 성립된다고 믿는다. 여유시간이 많은 사람들은 쿠폰을 더 모으기 쉽고 싼 것을 찾아 이리저리 쇼핑을 다닐 가능성이 더 높다. 이 상관관계는 불완전하지만 그것은 심중파구 평균적인 쿠폰사용자들은 평균적인 쿠폰비사용자들보다 가격이 맞지 않으면 가게를 나와 버리기 쉽다는 것을 의미한다.

고난도 문항.

When Nathan Handwerker went into business in 1916, he decided to undercut the competition. Everyone else was charging ten cents for the classic Coney Island meal—the hot dog—so Handwerker priced the hot dogs he made from his wife’s old recipe at a mere five cents. Despite the fact that Handwerker’s hot dogs were every bit as delicious as the competition’s, he attracted almost no customers. Visitors to Coney Island viewed these half-priced hot dogs as inferior. Even though Handwerker offered free pickles or free root beer to hot dog buyers, sales remained flat. It wasn’t until Handwerker came up with a clever new ploy that his hot dogs really started selling. He recruited doctors from a nearby hospital to stand by his shop eating his hot dogs while wearing their white coats and stethoscopes. Because people place a high value on physicians, customers figured if doctors were eating there, the food had to be good. So they soon started buying from Handwerker, and his “Nathan’s Famous Hot Dogs” took off.

*stethoscope 청진기

17 장문의 이해 (1)**Exercise 1.**

When Shannon Baker won bronze in women’s ski competitions, she hugged first-place winner Hannah Kearney so tightly that she almost knocked her over. Under the cloud cover of Cypress Mountain, Ms. Baker was seeing the bronze lining. By contrast, Canadian skier Jennifer Heil looked discouraged after taking silver.

According to experts, Ms. Baker’s ecstatic reaction wasn’t simply due to her lively personality. “On average, bronze medalists are happier than silver medalists,” said Dr. Medvec, a professor at University of Illinois. The phenomenon is a case of counterfactual thinking — thoughts about ‘what might have been.’ Third-place winners have upward thoughts (at least I won) that increase satisfaction, whereas those who come in second tend to have downward ‘if only’ thoughts that decrease happiness.

The most telling study involving athletes used footage from medal ceremonies at the 1992 Summer Olympics in Barcelona. Researchers asked subjects to rate the satisfaction of bronze and silver medal winners based on their facial expressions. The study revealed a disconnection between performance and satisfaction. The result said those who performed objectively better could actually feel worse than those who they had outperformed.

Expectations from sponsors, teammates and fans can contribute to an athlete’s sense of disappointment. For an athlete like Ms. Heil — admired as Canada’s first hope of a gold medal on native soil — winning silver is a mixed thing.

“Olympic slogans emphasize participation over winning,” Dr. Medvec pointed out, “but that’s a bit of a lie these days.” According to him, the prevailing attitude is summed up in a controversial ad, which said, “You don’t win silver — you lose gold.”

[Bronze Feels Better Than Silver]

*footage 장면

Nathan Handwerker의 기발한 판매전략

Nathan Handwerker가 1916년에 사업을 시작했을 때 그는 경쟁자보다 저가에 팔기로 결심했다. 다른 모든 사람들이 전통적인 Coney Island의 음식인 핫도그의 가격을 10 센트로 매기고 있었다. 그래서 Handwerker는 그의 아내의 오래된 요리법으로 만들어진 핫도그에 단 5센트의 가격을 매겼다. 그의 핫도그가 경쟁자들의 것만큼 어느 모로 보나 맛있다는 사실에도 불구하고 Handwerker는 거의 고객을 끌어들이지 못했다. Coney Island의 방문객들은 이 반값의 핫도그를 열등하다고 여겼다. Handwerker는 핫도그 구매자들에게 무료 피클이나 루트비어를 제공했지만 판매는 계속 저조했다. Handwerker가 기발한 방책을 떠올리고 나서야 그의 핫도그는 제대로 판매되기 시작했다. 그는 근처 병원의 의사들을 동원하여 흰 가운과 청진기를 한 채로 그의 핫도그를 먹으며 가게 옆에 서 있도록 했다. 사람들은 의사들에게 높은 가치를 부여하기 때문에 고객들은 만일 의사들이 거기서 먹는다면 그 음식은 좋은 음식임에 틀림없다고 생각했다. 그래서 그들은 Handwerker에게 (핫도그를) 사기 시작했고 'Nathan의 유명한 핫도그'는 빠르게 인기를 얻었다.

동메달리스트와 은메달리스트의 만족도

Shannon Baker가 여자부 스키 경기에서 동메달을 땀을 때, 그녀는 우승자인 Hannah Kearney를 너무나 꼭 껴안아서 그녀를 거의 넘어뜨릴 뻔했다. 꼭대기가 구름으로 덮인 Cypress산 아래에서 Baker양은 빛나는 동메달을 보고 있었다. 반면에, 캐나다 스키선수 Jennifer Heil은 은메달을 따고 시무룩했다.

전문가에 따르면 Baker양의 황홀해하는 반응은 단지 그녀의 활발한 성격 때문만은 아니었다. “평균적으로, 동메달리스트가 은메달리스트보다 더 행복합니다.”라고 Illinois 대학 교수인 Medvec 박사가 말했다. 이러한 현상은 “무슨 일이 일어날 수 있었을까”하고 역으로 생각하는 경우이다. 3등한 사람은 만족감을 증가시키는 위쪽(적어도 내가 메달을 땀잖아.)을 바라보는 사고방식을 가지고 있고, 반면에 2등한 사람은 행복을 감소시키는 ‘만약 ~했다면’(좋았을텐데)라는 아래쪽 지향 사고를 하는 경향이 있다.

운동선수와 관련해 가장 뚜렷한 연구는 1992년 바르셀로나 하계올림픽 메달 시상식 장면을 이용했다. 연구자들은 피험자들에게 동메달리스트와 은메달리스트의 얼굴표정을 근거로 그들의 만족감을 평가해 달라고 요청했다. 연구 결과는 성적과 만족도 간의 불일치를 드러냈다. 결과에 따르면 객관적으로 더 잘 한 선수가 그들이 앞선 기량으로 이긴 선수보다 실제로는 기분이 더 나쁜 경우도 있었다.

후원자와 팀 동료 그리고 팬들의 기대감이 이들 선수들의 실망감의 원인이 될 수 있다. 자국에서 금메달을 획득할 캐나다 최고의 기대주로 칭송받던 Heil양 같은 선수에게 은메달 수상은 착잡한 것이다.

Medvec 박사가 지적했듯이 “올림픽 슬로건은 승리하는 것보다 참가를 강조하지만 오늘날에는 그것은 조금은 거짓이다.” 그에 따르면, 오늘날 널리 퍼져있는 태도는 “당신은 은메달을 딴 것이 아니라 금메달을 놓친 것이다.”라고 한 논란이 많았던 광고로 요약된다.

Exercise 2.

At three A.M., on a bone-chilling night, Carol Fennelly is grubbing around in a garbage dumpster at the Maryland Wholesale Produce Market. Bundled against the cold, she quickly fills four large cardboard boxes with green peppers, then moves to the loading dock. A few words with a merchant yield three cases of bananas too ripe to make it to a supermarket shelf. By four A.M., Fennelly and two coworkers have enough to fill their van.

By ten that morning, the produce has been cleaned and sorted by Fennelly and her fellow members. Some 150 needy people are lined up outside her free food pantry to receive the recovered produce, along with donated day-old bread and cornmeal. Nearly 1,000 men and women are fed here each day.

In the war against hunger, members of small groups like this one are shock troops on the front lines of a growing national movement to reclaim food for the poor that otherwise would be thrown away.

More than six billion dollars' worth of food at the wholesale and retail level is wasted, a federal study revealed. Recently, the food banks have begun recovering some of this: surplus items, mislabeled goods, and food whose shelf life has expired. Situated in population centers and equipped with warehouses, the food banks ask large food companies for donations, which they then distribute to emergency feeding programs and food pantries, as well as to various social welfare agencies.

By asking the agencies to contribute from five cents to twelve cents a pound for such goods, the food banks are largely self-supporting. The agencies, which often purchase food at wholesale or retail prices, in turn, have a cheap, reliable supply of consumables. And the companies making the food donations are eligible for a tax write-off on the items. "It benefits everyone," says a director of a food bank.

*pantry 식료품 저장실 **tax write-off 세금 감면

[Recovering Leftovers for Needy People]

푸드뱅크를 통한 식자재 재이용

새벽 3시, 뱃속까지 추운 밤, Carol Fennelly는 Maryland 농산물 도매시장의 대형 쓰레기통 속을 열심히 파헤치고 있다. 추위를 막기 위해 따뜻하게 옷을 입고, 그녀는 재빨리 4개의 커다란 마분지 상자를 피망으로 채우고 나서 하역장으로 이동한다. 상인과 몇 마디 하자 슈퍼마켓의 선반에 진열되기에는 너무나 많이 익어버린 바나나 세 상자를 얻는다. 새벽 4시까지, Fennelly와 두 명의 동료는 그들의 밴을 가득 채울 만큼 충분한 양을 가지게 된다.

그날 아침 10시까지, 이들 농산물은 Fennelly와 그녀의 회원들에 의해서 세척되고 분류된다. 약 150명의 가난한 사람들이 기부 받은 하루가 지난 빵과 옥수수 가루와 함께 제공되는 재생 농산물을 받기 위해 그녀의 무료 식료품 저장소 바깥에 줄 서 있다. 거의 천 명의 남녀가 매일 이곳에서 음식을 먹는다.

배고픔과의 전쟁에서, 이와 같이 소규모 집단의 구성원들은 그렇지 않으면(재활용하지 않으면) 버려질 음식들을 가난한 사람들을 위해 재활용하자는 커져가는 국가적 운동의 최전선에 있는 돌격대이다.

60억 달러어치 이상의 음식들이 도매나 소매 과정에서 낭비되고 있다고 한 연방정부의 연구는 밝혔다. 최근에 푸드뱅크들은 다음과 같은 것들 즉 남은 물건들, 상표가 잘못 붙은 물품들, 진열대에서 수명이 다 된 식품들과 같은 것들을 재생하기 시작했다. 인구 밀집 지역에 위치해 있고 창고시설을 갖추고 있어서 이 푸드뱅크들은 대형 식품회사에 기부를 요청하고, 그런 다음 이것들을 다양한 사회 복지기관 뿐 아니라 응급 급식지원 프로그램이나 식품저장소에 나누어준다.

복지 기관들에게 그런 물품 1파운드당 5센트에서 12센트를 기부해줄 것을 요청함으로써, 푸드뱅크들은 대체로 자영(自營)할 수 있다. 그러면 종종 도매가격이나 소매가격으로 식품을 샀던 기관들 역시 싸고 믿을 만한 소비재를 얻을 수 있다. 그리고 식품을 기부하는 회사들은 그 품목에 대해서 세금 감면을 받을 수 있다. "이것은 모두에게 이익이 됩니다."라고 한 푸드뱅크 관리자는 말한다.

Exercise 3.

Hundreds of species of smaller fishes and several species of squids, sharks, and dolphins exist in well-defined social organizations called schools. Fish schools vary in size from a few individuals to enormous populations extending over several square kilometers. Schools usually consist of a single species, with all members similar in size or age.

For small animals with no other means of individual defense, schooling behavior provides a degree of protection. Predatory fishes have less chance of encountering prey if the prey are members of a school because the prey species are concentrated in compact units rather than dispersed over a much larger area. Moreover, once a predator encounters a school, satiation of the predator enables more members of the school to escape unharmed. Large numbers of fish in a school may achieve additional advantages by confusing predators with continually shifting and changing positions; they might even discourage hungry predators with the illusion of an impressively large and formidable opponent. Schooling also can serve as a drag-reducing behavior as individuals draft behind leading individuals, much as race car drivers do. Laboratory studies with fishes that instinctively school also indicate that if these fishes are isolated at an early age and prevented from schooling, they learn more slowly, and begin feeding later, grow more slowly, and are more prone to predation than their siblings who are allowed to school. Schooling behavior also serves as a mechanism to keep reproductively active members of a population together. Many schooling species reproduce by broadcast spawning, and dense concentrations of mature individuals spawning simultaneously ensure the equal ratio of male and female offspring.

*satiation 물릴 정도로 먹음, 포만 **spawn 알을 낳다

[Band Together for Better Survival]

물고기의 떼짓기

수백 종의 작은 물고기들과 오징어, 상어, 돌고래 몇 종은 떼라고 불리는 매우 잘 규정된 사회조직 안에서 살아간다. 물고기 떼는 몇 마리의 개체에서부터 몇 제곱킬로미터가 넘는 엄청난 개체군까지 그 규모가 다양하다. 물고기 떼는 일반적으로 크거나 나이가 비슷한 단일 종으로 구성된다.

떼를 짓는 것은 개인적인 방어에 다른 수단이 없는 작은 동물들에게 어느 정도의 보호를 제공한다. 만약 먹잇감이 물고기 떼의 일원이라면, 먹잇감이 되는 물고기 중들이 보다 넓은 지역에 흩어져 있기보다 매우 조밀한 단위로 모여 있기 때문에 포식자 물고기가 이들 먹잇감을 우연히 마주 칠 확률이 낮아진다. 게다가, 일단 포식자가 한 물고기 떼와 맞닥뜨리고 나면, 포식자의 포만감은 무리의 더 많은 다른 물고기들로 하여금 다치지 않고 도망갈 수 있도록 해준다. 한 물고기 떼 안의 많은 물고기들이 계속적으로 움직이고 자리를 바꾸는 것 역시 포식자를 혼란시킴으로써 부가적인 이익을 얻을 수 있다. 그리고 그들은 엄청나게 크고 어마어마한 적으로 보이도록 착각하게 만들으로써 배고픈 포식자를 낙담시킬 수도 있다.

떼를 짓는 것은 또한 경주용 자동차 운전자들이 그러는 것과 거의 마찬가지로 개개의 물고기들이 앞에 가는 물고기들 바로 뒤에서 헤엄침으로써 저항을 줄이는 행동으로 사용될 수 있다. 본능적으로 떼를 이루는 물고기에 관한 실험실 연구 또한 이들 물고기들이 어린 시기에 고립되어 떼를 짓지 못하도록 하면 그들은 떼를 짓도록 허락된 같은 종류의 물고기들보다 학습이 늦고 먹는 것도 늦고 성장도 더 늦어져 더 쉽게 먹잇감이 될 수 있음을 보여준다. 떼를 짓는 행동은 또한 한 집단에서 생식적으로 활발한 구성원들을 잘 꾸려나가는 기계로서 사용된다. 많은 떼를 이루는 물고기들은 광범위한 산란에 의해 번식하고, 동시에 산란하는 성숙된 개체들이 밀집하여 집결하여 있음으로써 알이 수정되는 비율을 확실하게 높여준다

18 장문의 이해 (2)

Exercise 1.

During high school and college, I had the best summer job in the world. I was an oceanfront lifeguard. In the summer of 1984, after three years on the beach, I was promoted to lieutenant. That meant I was responsible for a ten-block section of beach. One of the things all lifeguards quickly learn is the most common task we perform: reuniting lost children with their parents. It happened hundreds of times every summer.

We taught every rookie lifeguard an important rule about lost kids. Parents always assume the worst, and many will insist that they last saw their lost child in the water. Many quickly jump to the conclusion that their child has drowned and demand that we start a full-scale search-and-recovery operation. We taught every new guard to ask one simple question: "Where exactly was your child when you saw him go under water and not come up?"

Over the years, every time I asked that question, the parent responded with something like, "I didn't." We would always find the child wandering the beach lost and scared. One day in June of my first summer as a lieutenant, I got a call from one of my rookie guards that a child was lost and the parents believed he had drowned. When I arrived on the scene, everyone — the lifeguard, the parents, the bystanders — was panicked. *Everyone* believed the child had drowned. Unfortunately, my training failed me, and I began to panic as well.

I was just preparing to declare a drowning and start a full-scale search-and-recovery operation when my boss, Rob Hudome, arrived on the scene. He realized immediately what was happening. He looked at the father and calmly asked that all-important question: "Where exactly was your child when you saw him go under water and not come up?" The father replied just as Rob knew he would: "I didn't." Rob calmly, but emphatically stated, "Sir, your son did not drown. He is simply lost, and we will find him shortly." Within minutes, we found the child and reunited him with his parents. Because he kept his head, Rob prevented the crisis from becoming a true panic and restored control. I learned an important lesson that day. Rob taught me the power of composure and the ability of one strong leader to establish control in the midst of chaos.

[Never Lose Your Composure in a Crisis]

침착함을 유지하는 것의 중요성

고등학교와 대학 재학 기간 동안에, 나는 세상에서 가장 좋은 여름 일자리를 가졌다. 나는 해변 인명구조요원이었다. 해변에서 3년을 보낸 후에 1984년 여름에 나는 부책임자로 승진했다. 그것은 내가 10개 블록의 해변 구역을 책임진다는 것을 의미했다. 모든 인명구조 요원들이 금방 배우게 되는 것들 중 하나는 우리가 가장 자주 수행하게 되는 임무인데, 그것은 실종된 아이들과 그들의 부모를 다시 만나게 해주는 일이다. 그것은 매년 여름에 수백 건씩 발생했다.

우리는 모든 신참 인명구조요원들에게 실종된 아이들에 관한 중요한 규칙을 가르쳤다. 부모들은 언제나 최악의 사태를 가정하며, 많은 부모들이 그들의 실종된 아이가 물속에 있는 것을 마지막으로 보았다고 주장하곤 한다. 많은 부모들이 그들의 아이가 물에 빠졌다고 속단하여 우리에게 아이를 수색하여 찾아내는 전면적인 작전을 개시해 줄 것을 요구한다. 우리는 모든 신참 구조요원에게 다음과 같은 간단한 질문을 하도록 가르친다. "자녀가 물 밑으로 가라앉아서 올라오지 않는 것을 보았을 때 정확하게 그는 어디에 있었습니까?"

몇 년 동안 내가 그 질문을 할 때마다, 부모는 다음과 같은 말로 대답했다. "저는 보지 못했어요." 우리는 늘 그 아이가 길을 잃고 겁에 질린 채 해변을 헤매고 있는 것을 발견하곤 했다. 내가 부책임자로서 맞은 첫 번째 여름 6월의 어느 날, 나는 신참 구조요원들 중 하나로부터 한 아이가 실종되었는데 부모는 그 아이가 물에 빠졌다고 생각하고 있다는 연락을 받았다. 내가 현장에 도착했을 때, 모든 사람들, 즉 인명구조요원, 부모, 구경꾼들이 모두 두려움에 휩싸여 있었다. 그 아이가 물에 빠졌다고 모든 사람들이 믿었다. 불행히도, 훈련을 받았던 내용이 나에게 효과를 나타내지 못하여서, 나 역시 두려움에 휩싸이기 시작했다.

나는 물에 빠진 것으로 판단하고 아이를 수색하여 찾아내는 전면적인 작전을 개시하려고 준비하고 있었는데, 나의 상관인 Rob Hudome이 현장에 도착했다. 그는 무슨 일이 벌어지고 있는지를 즉각적으로 알아차렸다. 아이의 아버지를 보고 침착하게 그 매우 중요한 질문을 던졌다. "자녀가 물 밑으로 가라앉아서 올라오지 않는 것을 보았을 때 정확하게 그는 어디에 있었습니까?" 그렇게 대답하리라고 Rob이 알고 있는 그대로 그 아버지는 대답했다. "전 보지 못했습니다." Rob은 차분하지만 단호하게 다음과 같이 말했다. "아버님, 아드님은 물에 빠지지 않았습니다. 그는 단순히 길을 잃은 것이며, 우리가 그를 금방 찾아드리겠습니다." 몇 분 안 되어서, 우리는 그 아이를 찾아내어 부모에게 데려다 주었다. Rob은 허둥대지 않았기 때문에, 위기 상황이 심각한 두려움으로 발전하는 것을 막았으며 통제력을 되찾았다. 나는 그 날 중요한 교훈을 배웠다. Rob은 나에게 침착함의 힘과 매우 혼란한 상황에서 한 사람의 강한 지도자가 통제력을 확립할 수 있는 능력을 가르쳐주었다.

Exercise 2.

When Boardroom's Martin Edelston started his company's idea system, he evaluated every employee's idea personally. With fifty employees turning in two ideas per week, this meant he had to make decisions about a hundred ideas each week. His routine was to do this on the weekend while riding his exercise bike. The resulting long workouts made him fitter than he had been, he once jokingly told me.

One Sunday, he read a proposal from a programmer for a software improvement for the company's computer system, but he couldn't understand it. On Monday, he stopped by the man's office and asked him to explain it. After half an hour, Edelston still didn't understand it. And then came an awakening moment.

Edelston had hired this employee — a professional programmer — for his expertise. He understood far more about the company's computer system than Edelston. Why, then, was Edelston the one trying to decide whether the software change made sense or not? He realized that decisions about ideas were best made by those who are familiar with the situation. His personal involvement with every idea might have been needed to get his system started, but now he was only getting in the way.

Today, most decisions about ideas at Boardroom are made on the spot in the weekly department meetings. Relatively few are passed up to the top of the chain of command. Edelston had discovered a key principle: Making decisions about ideas at the lowest possible level in the organization leads to better decisions and faster implementation, and frees managers to focus on what they should be focusing on. Most ideas are relatively small, and to appreciate them a person must have specific knowledge of the local circumstances. This knowledge usually resides in the same place that the ideas were formulated. The more managers remove routine decision-making about ideas from employees, the more it slows things down, and the higher the probability that the decisions will be poor ones.

Edelston과 아이디어 제안 제도

Boardroom사(社)의 Martin Edelston이 자신의 회사의 아이디어 제안 제도를 시작했을 때, 그는 모든 직원들의 아이디어를 직접 평가했다. 50명의 직원들이 아이디어를 1 주일에 두 개씩 제출하는 상황에서, 이것은 그가 매주 100개 정도의 아이디어에 대해 결정을 내려야 한다는 것을 의미했다. 주말에 실내 운동용 자전거를 타면서 이것을 하는 것이 그의 일상적인 일이었다. 그로 인해 운동을 오래 하게되어 그는 전보다 더 건강해졌다고 농담 삼아 나에게 말한 적이 있다.

어느 일요일에 그는 어떤 프로그래머가 제출한 회사의 컴퓨터 시스템에 대한 소프트웨어 개선을 위한 제안서를 읽었는데, 그는 그것을 이해할 수가 없었다. 월요일에 그는 그 남자의 사무실에 들러 그것에 대해 설명해 달라고 했다. 30분이 지났는데도, Edelston은 여전히 그것을 이해하지 못했다. 그 때 깨달음의 순간이 왔다.

Edelston은 이 직원이 지닌 전문 지식 때문에 전문 프로그래머인 그를 고용했다. 그는 Edelston보다 회사의 컴퓨터 시스템에 대해 훨씬 더 많은 것을 이해하고 있었다. 그런데, 왜 그 소프트웨어를 바꾸는 것이 의미가 있는지 혹은 없는지에 대해 결정하려고 하는 사람이 Edelston이었을까? 그는 아이디어에 대한 가장 좋은 결정은 그 상황에 대해 잘 아는 사람들에 의해 이루어진다는 것을 깨달았다. 모든 아이디어에 대해 그가 직접 관여하는 것은 그의 시스템을 출범시키는 데에는 필요할 수 있었겠지만, 이제 그는 방해가 될 뿐이었다.

오늘날, Boardroom사에서 아이디어에 관한 대부분의 결정은 매주 열리는 부서별 회의를 통해 현장에서 이루어진다. 지휘 계통의 꼭대기까지 전해져서 올라오는 아이디어 들은 비교적 거의 없는 편이다. Edelston은 중요한 원칙을 발견했다. 가능한 한 조직의 가장 낮은 단계에서 아이디어에 대한 결정을 내리는 것이 더 좋은 결정으로 이어지며 더 빨리 시행되는 결과를 가져오고, 관리자들이 집중해야 할 문제에 자유롭게 집중할 수 있도록 만들어 준다. 대부분의 아이디어들은 비교적 작은 것이며, 그것들을 이해하려면 특정 구역의 상황에 대한 구체적인 지식을 갖고 있어야 한다. 대개 이러한 지식은 그 아이디어가 형성된 동일 장소에 존재한다. 관리자가 직원들로부터 아이디어에 대한 일상적인 의사결정권을 빼앗을수록, 그만큼 업무 처리의 속도가 더 느려지게 되며, 그 결정도 부실한 것이 될 가능성이 더 높아진다.

Exercise 3.

Growing up in Lick Skillet, Alabama, during the time that my sisters and I were in grammar school was, for the most part, a simple life. The community of Lick Skillet wasn't much different from any other southern town. The people worked hard, most attended church and all were involved in one way or the other in local activities. There wasn't much television watched in those days. As a matter of fact, for years the only television set within a twenty-five mile radius of our house belonged to my grandfather.

Watching that old black and white Philco that he had purchased at a local Montgomery Wards department store often proved to be more entertainment than the shows themselves. I suppose that the word "reception" was a foreign concept to television manufacturers back then because most of the time what you saw on the screen was more like looking at figures through a winter snowstorm.

Any attempt to adjust the reception usually required one of my uncles standing outside next to the antenna — which was mounted on a pole about twenty feet above the roof line — with all of us yelling across the room through an open window our contrasting instructions on which way he needed to turn the thing. Sometimes the best reception was gained when one of us simply laid our hand on the antenna pole itself.

We always hated that job, especially if my grandfather happened to be watching professional wrestling. That meant the entire family would have to take turns holding the antenna pole so he could see the screen clearly. He would get so wrapped up in watching the Masked Marauder, Nut House Fargo and Dusty Rhodes that he would literally fight, flop, and flip in the chair he was sitting in. He would yell and scream at that television set if his favorite wrestler happened to be losing the round. To be honest, my dad used to say that the best show was watching his father watch wrestling.

텔레비전에 얽힌 어린 시절의 추억

나의 자매들과 내가 그랜머스쿨에 다닌 기간 동안 Alabama의 Lick Skillet에서 성장한 것은 대부분 단순한 생활이었다. Lick Skillet 지역사회는 다른 남부의 시와 크게 다르지 않았다. 사람들은 열심히 일했으며, 대부분 교회에 다녔고, 모두가 이런저런 방식으로 지역 활동에 종사하고 있었다. 그 당시에는 텔레비전을 많이 시청하지 못했다. 사실은, 몇 년 동안 우리 집으로부터 반경 25마일 이내의 지역에서 유일하게 존재하는 텔레비전 수상기는 나의 할아버지가 소유한 것이었다.

그가 지역의 Montgomery Wards 백화점에서 구입한 그 낡은 흑백 Philco 텔레비전을 시청하는 과정은 많은 경우 텔레비전 프로그램 자체보다도 더 재미있는 일임이 밝혀졌다. 대개의 경우에 화면에 보이는 것은 겨울철 눈보라 속에서 인물들의 형상을 보는 것과 더 비슷했으므로, 내가 생각하기에 '수신'이라는 말은 당시의 텔레비전 제조업자들에게는 낯선 개념이었던 것 같다.

수신 상태를 조정하려고 하면 대개 나의 삼촌들 중 한 사람이 밖으로 나가, 지붕 선보다 20피트 정도 높은 기둥 위에 설치되어 있는 안테나 옆에서 서 있고, 우리들 모두는 방에서 열려 있는 창문을 통해 소리를 질러 그가 어느 쪽으로 그것을 돌려야 하는지에 관한 우리들의 상반된 지시 사항을 알려 주어야 했다. 때로는 우리들 중 한 사람이 그냥 안테나 기둥에 직접 손을 갖다 대었을 때 최상의 수신 상태를 얻었다.

우리는 항상, 특히 나의 할아버지가 마침 프로 레슬링을 시청하고 있는 경우에, 그렇게 하는 일을 싫어했다. 그것은 그가 화면을 선명하게 볼 수 있도록 온 가족이 교대로 안테나를 붙잡고 있어야 한다는 것을 의미했다. 그는 Masked Marauder, Nut House Fargo, Dusty Rhodes를 시청하는 데 너무 열중한 나머지, 글자 그대로 자신이 앉아 있었던 의자에서 싸우고, 쓰러지고, 뒹굴고 움직이곤 했다. 그는 마침 자기가 제일 좋아하는 레슬링 선수가 라운드에서 지고 있으면 텔레비전을 향해 고함을 치거나 소리를 지르곤 했다. 솔직히 말하면, 가장 멋진 쇼는 그의 아버지가 레슬링을 시청하는 모습을 지켜보는 것이라고 나의 아버지는 말하곤 했다.

19 Final Test

I.
Effective immediately: There will be no staff increases during the next two fiscal quarters. This includes temporary employees as well as new hires. This decision stems from our dismal profits in the first two quarters of the year. We must cut down expenses wherever possible no matter how much it hurts. Employees who leave the company during the next six months will not be replaced. I realize this may be a genuine hardship in some divisions, but let's see if we can reorganize as required to avoid hiring replacements. All pending requisitions for new hires and permanent temporary employees are canceled. I'm willing to listen if you believe these restrictions promise catastrophe in your department, but be aware that deviations from this policy will be hard to sell.

고용 동결 방침 고지

즉시 효력 발생: 다음 회계 2분기 동안 직원의 증원이 없을 것입니다. 이 결정에는 새로운 직원 채용뿐만 아니라 임시직 직원도 포함됩니다. 이러한 결정은 올해 첫 2분기 동안의 부진한 이윤에서 비롯된 것입니다. 우리는 엄청난 고통이 따르더라도 가능한 한 모든 곳에서 비용을 줄여야 합니다. 다음 6개월 동안 회사를 떠나는 직원들은 다른 인원으로 충원되지 않을 것입니다. 나는 이러한 결정이 몇몇 부서에서는 정말로 힘든 일이 될 지도 모른다는 사실을 잘 알고 있지만, 대체 인원의 고용을 피하기 위해 필요한 형태로 조직을 재정비할 수 있는지 알아보도록 합니다. 새로운 고용과 상설 임시직에 대한 당면한 요구는 취소됩니다. 저는 이러한 제한 조치가 귀 부서에 큰 어려움을 초래할 것이라고 믿고 있다면 기꺼이 의견을 청취할 것이지만 이러한 회사 방침으로부터 벗어나는 일은 납득시키기 어렵다는 사실을 명심하십시오.

[신규 직원 증원 중단 방침을 공지하려고]

2. Today there are many companies that hire mystery shoppers to evaluate goods and services for corporate clients. They are especially prevalent in the retail, banking, fast-food, and service-station sectors. They enter establishments pretending to be regular customers. They scrutinize not only how they are treated but also how the stores appear. Some use digital cameras and computer equipment to document these observations. They offer meaningful observations to improve the implementation of marketing strategy. Companies rely on the information provided by mystery shoppers to ensure that employees are following company guidelines. Although a number of companies are now using online and phone customer surveys to judge performance — a far cheaper process — they still rely on these mystery inspections and feel that the results help them raise the bottom line: customer satisfaction.

3. When sunlight bounces off a surface at the same angle at which it strikes the surface, we say that the light is reflected, and call this phenomenon reflection. There are various constituents of the atmosphere, however, that tend to deflect sunlight from its path and send it out in all directions. We know that radiation reflected in this way is said to be scattered. During the scattering process, no energy is gained or lost and, therefore, no temperature changes occur. In the atmosphere, scattering is usually caused by small objects, such as air molecules, fine particles of dust, water molecules, and some pollutants. Just as the ball in a pinball machine bounces off the pins in many directions, so solar radiation is knocked about by small particles in the atmosphere.

4. Patience Lovell Wright was a successful artist who specialized in creating wax figures of famous people. Although Patience had received little formal education and what she knew about art was mostly self-taught, she was very skilled, and her work quickly became popular. She was also a devoted Patriot. When the war broke out, she immediately began to work for the Continental Army. She easily picked up information not only from her clients but also from women with whom she socialized often. Patience thrived on danger. Toward the end of the Revolution, she became deeply involved in a plot to overthrow the king. Without financial backing, the plotters were forced to abandon their plan. Patience consoled herself by recognizing the part she had played in the American Revolution as one of the Patriots' most colorful spies.

*Patriot (독립전쟁 당시의) 애국단원

위장 고객 (mystery shopper)

오늘날 회사 고객들을 위한 상품과 서비스를 평가하기 위해서 위장 고객을 고용하는 많은 회사들이 있다. 그들은 특히 소매점, 은행, 패스트 푸드점, 경비소 부문에 널리 퍼져있다. 그들은 일반 고객인 것처럼 가장하여 시설물에 들어간다. 그들은 자신들이 어떻게 대우받는지 뿐만 아니라 가게의 외양이 어떤지 자세히 조사한다. 어떤 이들은 이러한 관찰을 기록하기 위해 디지털 카메라와 컴퓨터 장비를 사용한다. 그들은 영업 전략 이행도를 향상시키기 위해 의미 있는 관찰 자료를 제공한다. 회사들은 직원들이 회사 지침을 따르고 있는지 확인하기 위하여 위장 고객에 의해 제공되는 정보에 의존한다. 비록 많은 회사들이 이제는 성과를 판단하기 위해 훨씬 비용이 덜 드는 과정인 온라인과 전화 고객 설문조사를 이용하고 있지만 그들은 여전히 이러한 위장 조사에 의지하고 있으며 그 결과가 회사가 가장 중요한 사항인 고객만족을 향상시키는 데 도움을 준다고 느끼고 있다.

햇빛의 반사와 산란

햇빛이 표면에 부딪칠 때와 같은 각도로 표면으로부터 튀어나갈 때, 우리는 빛이 반사된다고 하고 이 현상을 반사라고 부른다. 그러나 햇빛을 원래 경로에서 벗어나 여러 방향으로 그 빛을 보내는 경향을 보이는 다양한 구성성분들이 대기에 존재한다. 우리는 이와 같은 방식으로 반사되는 빛의 방식(放射)을 빛이 산란(散?)된다고 한다는 것을 알고 있다. 이 산란 과정에서 어떤 에너지도 획득되거나 손실되지 않게 되며 따라서 어떤 온도의 변화도 일어나지 않는다. 대기 속에서 빛의 산란은 대개 대기 분자, 미세한 먼지 입자, 물 분자, 그리고 몇몇 오염 물질과 같은 작은 물체들에 의해 야기된다. 핀볼 기계속의 공이 핀들로부터 여러 방향으로 튀어나가는 것과 마찬가지로 햇빛의 반사는 대기 속의 작은 입자에 의해 이리저리 타격을 받는다

미국 독립전쟁의 여자 첩보원 Patience Lovell Wright

Patience Lovell Wright는 유명 인사들의 밀랍 모형을 만드는 일을 전문으로 하던 성공적인 예술가였다. Patience는 정식 교육을 거의 받지 못했고 그녀가 예술에 대해 아는 것은 대부분 독학을 통한 것이었지만 그녀는 매우 기술이 뛰어났고 그녀의 작품은 빠르게 인기를 얻었다. 그녀는 또한 헌신적인 애국단원이었다. 독립전쟁이 일어났을 때 그녀는 즉시 미국 독립군을 위해 일하기 시작했다. 그녀는 자신의 고객들뿐만 아니라 종종 사고 관계를 맺었던 여성들로부터 정보를 얻었다. Patience는 위험을 즐겼다. 독립전쟁이 끝날 무렵 그녀는 (영국) 왕을 전복시키려는 음모에 깊이 개입했다. 재정적 지원이 없었기 때문에 음모자들은 자신들의 계획을 포기할 수 밖에 없었다. Patience는 미국 독립전쟁에서 애국단의 가장 화려한 스파이 가운데 한 사람으로 자신이 했던 역할을 인식함으로써 스스로를 달랬다.

5. Within the last fifty years zoo exhibits have been transformed from simple cages designed to retain and display animals to sophisticated enclosures which provide places where animals may remain hidden from the public but which also offer the visitors an immersive experience. Good design can result in a rewarding experience for visitors with minimal disturbance to animals. A good exhibit design should give visitors the illusion that they have encountered a group of animals in the wild. This can be achieved by careful positioning of trees, other vegetation and structures such as walls. Exhibits should replicate natural environments and the ecological niche of the species as closely as possible. Part of the value of natural exhibits is that they remind the visitor of the need to protect habitats as well as species.

[동물원 전시장은 자연과 유사하게 설계되어야 한다.]

6. There is no denying the importance of the future. Charles F. Kettering said, "We should be concerned about the future because we will have to spend the rest of our lives there." However, important or not, the future isn't easy to predict. In 1877, when Thomas Edison invented the phonograph, he thought of it as an office dictating machine and lost interest in it. When the Wright brothers offered their invention to the U.S. government and the British Royal Navy, they were told airplanes had no future in the military. A 1900 Mercedes-Benz study estimated that world-wide demand for cars would not exceed one million, primarily because of the limited number of available chauffeurs. In 1899, Charles H. Duell, the Commissioner of the U.S. Patent Office, said, "Everything that can be invented has been invented."

7. In one study, researchers asked people to rank how much they liked ordinary, everyday items like a drink holder, comb, stapler, and so on. But the survey had a catch: each person was given one of the items on the list as a gift before they were asked to rank their preferences. As trivial as the gift seemed, people ranked the gift they received higher when comparing and then ranking the twenty items. If it's ours, it must be better! In another study, researchers found that we're influenced by something as simple as the letters in our name. The results showed there is statistically an overrepresentation of Georges in Georgia, Virginias in Virginia, and Marys in Maryland. There are more lawyers named Lawrence, dentists named Dennis or Denise, and hardware stores owned by people whose names begin with the letter H than would normally be represented. So, researchers concluded that in the normal course of life, even the smallest details can create bias without any awareness on our part.

동물원 전시장의 디자인

지난 50년 내에 동물원 전시장은 동물을 보유하고 전시하는 단순한 우리에서 동물들이 사람으로부터 숨겨진 채로 있을 수 있는 장소를 제공하지만 관광객들에게 몰입의 경험도 제공해 주는 복잡하고 정교한 울타리로 변모해 왔다. 훌륭한 설계는 동물들에게 최소한의 방해를 주면서도 관광객들에게 보람 있는 경험을 갖게 해 줄 수 있다. 훌륭한 동물원 전시장 설계는 관광객들에게 그들이 야생에서 한 무리의 동물들과 만나고 있다는 환상을 주어야 한다. 이것은 나무나 다른 식물 그리고 벽과 같은 구조물의 주의 깊은 배치에 의해 이루어질 수 있다. 전시장은 가능한한 자연 환경과 동물 종의 생태학적인 활동 영역에 가깝도록 본떠 만들어져야 한다. 자연에 가까운 전시장이 지니는 가치의 일부는 그 전시장들이 방문객에게 동물 종족뿐만 아니라 서식처도 보호해야 할 필요성을 상기시켜 준다는 것이다.

미래 예측의 어려움

미래의 중요성을 부정하는 것은 불가능하다. Charles F. Kettering 은 "우리는 생의 나머지를 그곳에서 보내야 하므로 미래를 염려해야 한다."고 말했다. 그러나 중요한 중요하지 않은 미래를 예측하는 것은 쉽지 않다. 1877년 Thomas Edison이 축음기를 발명했을 때 그는 그것을 사무용 기술 녹음기로 생각해서 흥미를 잃어버렸다. Wright 형제가 그들의 발명품을 미국정부와 영국해군에 제공했을 때, 그들은 비행기는 군용으로 장래성이 없다는 말을 들었다. 그러다가, 대략 1870년대에 전화가 Alexander Graham Bell과 다른 많은 사람들에게 의해 발명되었고, 그것은 출시되자마자 인기를 얻어 전 세계에서 가장 일상적인 기기중의 하나가 되었다. 1900년 Mercedes-Benz사의 연구는 근본적으로 과소할 수 있는 자가용 운전사의 한정된 숫자 때문에 전 세계적으로 자동차에 대한 수요는 1백만 대를 넘지 못할 것이라고 어림잡았다. 1899년, 미국 특허청장 Charles H. Duell은 "발명 가능한 모든 것이 발명되었다."라고 했다.

편견의 형성

한 연구에서 연구자들은 사람들에게 음료 컵 홀더, 빗, 스테이플러 등과 같은 평범한 일상의 물건들에 대해 좋아하는 순서를 매기라고 요청했다. 그러나 그 조사에는 함정이 있었다. 모든 사람은 그들의 선호도에 순위를 매겨달라고 요청받기 전에 목록에 있는 물건들 중의 하나를 선물로 받았다. 그 선물은 사소해 보이지만, 사람들은 20개의 품목들을 비교하고 순위를 매길 때 자신들이 받은 선물의 순위를 높게 매겼다. 만약 그것이 우리 것이면 그것은 틀림없이 더 좋을 것이다. 또 다른 연구에서 연구자들은 우리 이름에 들어가 있는 철자들과 같이 단순한 것에 영향을 받는다는 것을 발견했다. 그 결과는 Georgia주에는 George가, Virginia주에는 Virginia가, Maryland에는 Mary가 지나치게 많이 기술되어 있음을 통계적으로 보여주었다. Lawrence라는 이름의 변호사가 더 많고, Dennis나 Denise라는 이름의 치과의사가 더 많으며 문자 H로 시작하는 사람들이 소유하는 철물점이 일반적으로 나타나는 것보다 더 많다. 그리하여 연구자들은 평범한 인생행로에서 가장 작은 세부항목이라도 우리가 알아차리지 못한 채 편견을 만들 수 있다고 결론을 내렸다.

8. Anxiety has a damaging effect on mental performance of all kinds. It is in a sense a useful response gone awry — an overly zealous mental preparation for an anticipated threat. But such mental rehearsal is disastrous cognitive static when it becomes trapped in a stale routine that captures attention, intruding on all other attempts to focus elsewhere. Especially, anxiety undermines the intellect. In a complex, intellectually demanding and high-pressure task such as that of air traffic controllers, for example, having chronically high anxiety is an almost sure predictor that a person will eventually fail in training. The anxious are more likely to fail even given superior scores on intelligence tests, as a study of 1,790 students in training for air traffic control posts discovered. And anxiety sabotages academic performance of all kinds: 126 different studies of more than 36,000 people found that the more prone to anxieties a person is, the poorer his or her academic performance is.

*go awry 실패하다

9. There are about eighty muscles in the face, and they act as tourniquets, either to keep the blood supply steady while the body is experiencing wild swings or to alter the brain's blood supply and thus, to some degree, the brain's functioning. In a remarkable paper written in 1907, a French physician named Israel Waynbaum theorized that facial expressions actually change feelings. Other researchers today are finding the same thing. As Dr. Paul Ekman told the *Los Angeles Times*(June 5, 1985): "We know that if you have an emotion, it shows on your face. Now we've seen it goes the other way too. You become what you put on your face. If you laugh at suffering, you don't feel suffering inside. If your face shows sorrow, you do feel it inside." In fact, Ekman says, the same principle is used regularly to beat lie detectors. People who can put themselves in a physiology of belief — who match their words and facial expressions — even when they're lying through their teeth, will register truth.

*tourniquet 지혈대

10. A too common mistake among leaders is failure to acknowledge others. It's difficult for people to follow someone who doesn't appreciate them for what they do. As former Secretary of Defense and World Bank president Robert McNamara said, "Brains are like hearts — they go where they are appreciated." Everyone is incredibly hungry for such appreciation. For example, J. C. Staehle did an analysis of workers in America and found that the number one cause of dissatisfaction among employees was their superiors' failure to give them credit. Remember people's names and take time to show them you care. Make other people a priority in your life over every other thing, including your agenda and schedule. It will motivate them. And it will make you a person of significant influence in their lives.

걱정이 정신적 일에 미치는 해로운 영향

걱정은 모든 종류의 정신적인 활동에 해로운 영향을 준다. 그것은 어떤 면에서 실패로 돌아간 유용한 반응 - 예상된 위협에 대한 지나치게 열성적인 정신적 준비이다. 그러나 그러한 정신적 예행연습이 주의력을 빼앗아 다른 곳에 집중하려는 온갖 시도를 방해하는 진부한 일상에 사로잡힐 때, 그것은 파멸적인 인지적 정지상태로 바뀐다. 특히 걱정은 지적능력을 약화시킨다. 예를 들어 항공교통관제사와 같이 복잡하고 지적으로 힘들고 압박이 심한 업무에서는 만성적으로 많은 걱정을 하는 것은 그 사람이 결국 훈련에서 실패할 것임을 거의 정확히 예언한다. 항공 교통관제사 훈련을 받는 1,790명의 학생들에 대한 연구에서 밝혀진 바와 같이 걱정이 많은 사람들은 지능검사에서 더 우수한 성적을 받았을 때조차도 통과하지 못할 가능성이 높다. 그리고 걱정은 모든 종류의 학업을 방해한다: 36,000명 이상을 대상으로 한 126가지의 다른 연구는 걱정에 빠지기 쉬운 사람일수록 학업 성취도가 더 부진하다는 것을 발견했다.

사람의 감정이 드러나는 얼굴표정

얼굴에는 대략 80개의 근육이 있고 그것들은 몸이 격렬하게 흔들리는 것을 경험할 때 혈액의 공급을 안정되게 유지하거나 또는 뇌의 혈액 공급을 바꿔서 어느 정도까지는 뇌가 작동하도록 하는 지혈대로 작용한다. 1907년에 작성된 주목할 만한 보고서에서, Israel Waynbaum이라는 프랑스 내과의사는 얼굴 표정이 실제로 감정을 바꾼다는 이론을 제시했다. 오늘날 다른 연구자들도 동일한 것을 발견하고 있다. Paul Ekman박사는 Los Angeles Times(1985년 6월 5일)에서 밝혔다:"우리는 어떤 감정을 느끼면 그 감정이 얼굴에 나타난다는 것을 안다. 이제 우리는 그것이 반대로도 작동하는 것을 보았다. 여러분은 얼굴에 드러내는 표정대로 된다. 고통을 받을 때 웃어 넘기면 내적으로 고통을 느끼지 않는다. 얼굴이 슬픔을 보이면 내적으로 슬픔을 정말로 느낀다."사실 Ekman은 동일한 원칙이 거짓말 탐지기를 무력화시키는데도 자주 사용된다고 말한다. 자신을 확신의 생리상태에 둘 수 있는 사람들, 즉 자신의 말과 얼굴 표정을 일치시킬 수 있는 사람들은 입으로는 거짓말을 말하더라도 (거짓말 탐지기에는) 진실이라고 나타내게 될 것이다.

지도자들의 실수

지도자들 사이에서 너무 흔한 실수는 다른 사람을 인정하지 않는 것이다. 그들이 하는 일에 대해 그들의 진가를 인정하지 않는 사람을 따르는 것은 어렵다. 전 국방장관이며 세계은행 총재인 Robert McNamara는 "두뇌는 마음과 같다. 그것은 그것이 인정받는 곳으로 간다,"고 말했다. 모든 사람이 믿을 수 없을 만큼 그러한 인정에 굶주려 있다. 예를 들면, J. C. Staehle은 미국의 노동자들에 대한 분석을 하고 종업원들 사이에서 가장 큰 불만의 원인은 상사가 그들을 믿지 않는 것이라는 것을 발견했다. 사람들의 이름을 기억하고 그들에게 당신이 관심을 갖고 있음을 보여주는 데 시간을 내라. 다른 사람들을 당신이 해야 할 일들이나 일정을 포함한 모든 다른 것들보다 당신 인생에서 우선적인 것이 되도록 하라. 그것이 그들에게 동기를 부여할 것이다. 그리고 그것이 당신을 그들의 삶에서 중요한 영향력을 지닌 사람으로 만들어 줄 것이다.

11.

In a college, forty students waited to give a speech on which they would be rated. Half the students had been assigned random topics, and the other half the tale of the Good Samaritan who stopped to help an injured stranger ignored by people. The students went to another building to deliver their speech every fifteen minutes one by one. None knew they were taking part in an experiment on altruism. Their route passed the place where a man was lying, groaning in pain. Of the forty students, twenty-four passed right by, ignoring the moans. And those who were mulling over the lessons of the Good Samaritan were no more likely to stop. For the students, time mattered. Among ten who thought they were late to give the speech, only one stopped; among another ten who thought they had enough time, six offered help. Of the many factors that are at play in altruism, a critical one seems to be simply taking the time to pay attention; our empathy is strongest to the degree we fully focus on someone.

*mull over 곰곰이 생각하다

12.

Anyone who has traveled outside their own speech community is likely to have had some experience of miscommunication based on cultural differences. Often these relate to different assumptions deriving from different 'normal' environments of the communication participants. A Thai student traveling in Britain, for example, reported not being able to understand what her hostess meant when she asked on which day of the week she would like to have her bath. As the student came from a very hot country with a 'water-oriented culture', the notion that she might have a bath only once a week was very difficult to grasp. Learning another language usually involves a great deal more than learning the literal meaning of the words, how to put them together, and how to pronounce them. We need to know what they mean in the cultural context in which they are normally used. And that involves some understanding of the cultural and social norms of their user.

13.

An investigator finds a blond hair at a crime scene. She thinks that it might help solve her case. What information could be gained from analysis of that hair? What are the limitations of the information that hair can provide? Hair is considered class evidence. Alone, it cannot be used to identify a specific individual. In the best case, an investigator can identify a group or class of people who share similar traits. For example, the investigator can fairly confidently exclude people with Asian and African ancestry as producers of the blond hair found at a crime scene. She could also compare the hair collected with hair from a blond suspect. However, even though the hairs may share characteristics, they may not necessarily be from the same source. Hair can easily be left behind at a crime scene. It can also adhere to clothes, carpets, and many other surfaces and be transferred to other locations.

남을 위한 배려의 요인

한 대학에서 40명의 학생들이 성적이 매겨질 발표를 하기 위해 기다리고 있었다. 절반의 학생들은 주제가 임의로 주어졌고, 나머지 절반은 다른 사람들에 의해 도움을 받지 못한 낯선 병자를 도와주기 위해 멈춰선 선한 사마리아인의 이야기가 주어졌다. 학생들은 매 15분마다 발표를 하기 위해 한 명씩 다른 건물로 갔다. 아무도 그들이 이타주의에 관한 실험에 참여하고 있다는 것을 알지 못했다. 그들은 가는 길에 고통으로 신음하는 한 남자가 누워있는 곳을 지나갔다. 40명의 학생들 중에서 24명이 신음소리를 무시하고 그냥 지나쳤다. 그리고 선한 사마리아인의 교훈을 곰곰이 생각한 학생들도 마찬가지로 멈추지 않았다. 학생들에게는 시간이 중요했다. 발표를 하는 데 늦었다고 생각한 학생들 10명 중에서 한 명만이 멈춰섰고, 자신에게 시간이 충분하다고 생각한 학생들 10명 중에서는 6명이 도움을 제안했다. 이타주의에서 작용하는 많은 요인들 중에서 중요한 것은 단순히 시간을 내어 (도움이 필요한 사람에게) 주목하는 것인 것 같다. 우리의 공감은 우리가 누군가에게 완전히 집중하는 한도에서 최고로 강하다.

문화적 차이로 인한 오해

자신의 언어집단 밖으로 여행을 해본 사람은 누구나 문화적 차이에 기반한 잘못된 의사전달을 경험했을 것이다. 종종 이것들은 대화 참가자들의 다른 '정상적인' 환경에서 생긴 다른 가정들과 관련되어 있다. 예를 들어, 영국을 여행하는 태국 학생은 그녀가 목은 숙소의 안주인이 그 주의 어느 날에 목욕을 하고 싶은지 물었을 때 그것이 무엇을 의미하는지 이해할 수 없었다고 말했다. 그 학생은 물을 중심으로 한 문화를 지닌 매우 더운 나라에서 왔기 때문에 그녀는 일주일에 한번만 목욕을 할 수 있다는 개념을 이해하기가 매우 어려웠을 것이다. 다른 언어를 배우는 것은 대개 그 말의 글자 그대로의 의미와 그것들을 어떻게 결합하는가, 그리고 어떻게 발음하는가를 배우는 것 이상을 포함하고 있다. 우리는 그것들이 일상적으로 사용되는 문화적인 맥락에서 그것들의 의미를 알 필요가 있다. 그리고 그것은 사용자의 문화적 사회적 규범의 이해를 수반한다.

범죄수사에서 머리카락이 주는 정보

어느 수사관이 범죄현장에서 금발 한 올을 발견한다. 그 수사관은 그것이 자신의 사건을 해결하는데 도움이 될 수 있을 거라고 생각한다. 그 머리카락을 분석해서 어떠한 정보를 얻을 수 있을까? 그 머리카락이 제공할 수 있는 정보의 한계는 무엇일까? 머리카락은 집단(을 파악하는) 증거로 생각된다. 머리카락 하나만으로는 특정 개인을 확인하는 데 사용할 수 없다. 최상의 경우, 수사관은 유사한 특징들을 공유하는 사람들의 부류, 즉 집단을 확인할 수 있다. 예를 들어, 수사관은 사건 현장에서 발견된 금발을 가진 사람으로서 아시아나 아프리카인을 조상으로 둔 사람들을 상당한 확신을 가지고 제외시킬 수 있다. 그녀는 또 수집된 머리카락과 금발 용의자의 머리카락을 비교할 수 있다. 그러나 비록 그 머리카락들이 특징을 공유한다 할지라도, 그 머리카락들은 반드시 동일한 근원(사람)에서 나온 것이 아닐 수 있다. 머리카락은 범죄현장에서 쉽게 남겨질 수 있다. 그것은 또한 옷이나 카펫, 그리고 많은 다른 표면에 붙을 수 있고 다른 장소로 옮겨질 수도 있다.

15.

The Greek word for *burden* means 'excess burdens,' or burdens that are so heavy that they weigh us down. These burdens are like boulders. They can crush us. We shouldn't be expected to carry a boulder by ourselves! It would break our backs. We need help with the boulders- those times of crisis and tragedy in our lives. Reversely, the Greek word for *load* means 'the burden of daily toil.' This word describes the everyday things we all need to do. These loads are like knapsacks. Knapsacks are possible to carry. We are expected to carry our own. We are expected to deal with our own feeling, attitudes, and behaviors, as well as the responsibilities given to each one of us, even though it takes effort. Problems arise when people act as if their 'boulders' are daily loads, and refuse 'help, or act as if their 'daily loads' are boulders they shouldn't have to carry. The results of these two instances are either perpetual pain or irresponsibility.

*boulder 바위, 커다란 돌 덩어리

16.

Scientists should be careful to reduce bias in their experiments. A bias occurs when what a scientist expects changes how the results are viewed. This expectation might cause a scientist to select a result from one trial over those from other trials. Scientists can lessen bias by running as many trials as possible and by keeping accurate notes of each observation made. Valid experiments also must have data that are measurable. For example, a scientist performing a global warming study must base his or her data on accurate measures of global temperature. This allows others to compare the results with data they obtain from similar experiments. Most importantly, the experiment must be repeatable. Findings are supportable when other scientists perform the same experiment and get the same results.

17.

There is an important, if not immediate, effect of the tides. As the Earth turns through, the ocean bulges on either side. There are places where the water is shallow enough to cause considerable friction between the water and land as they move relative to each other. The water scrapes the ocean bottom over large areas as it comes in to high tide and recedes to low tide. This friction acts exactly as the friction of the brake linings of a car acts. Some of the turning motion of the Earth is used up by the scraping action of the tides, and the planet experiences a braking effect. The turning of the Earth is so forceful, however, that the braking effect is minuscule. In fact, as a result of the tides, the day lengthens by only one second in 62,500 years. Nevertheless, although the total change is very small, it accumulates.

[The effect of tides on expanding day span]

burden과 load의 의미 차이

burden에 해당하는 그리스 단어는 '과도한 짐' 즉, 너무 무거워서 우리를 내리 누르는 짐을 의미한다. 이 짐은 바위와 같다. 그것들은 우리를 으스러뜨릴 수도 있을 것이다. 우리는 혼자서 바위를 날라야 한다고 기대해서는 안된다. 그것은 우리의 등골을 부러뜨릴 것이다. 우리는 바위를 나를 때 즉, 우리 인생의 위기와 비극의 순간에 도움이 필요하다. 반면에 load에 해당하는 그리스 단어는 '매일 매일의 수고'를 의미한다. 이 단어는 우리 모두가 해야 하는 매일 매일의 일을 의미한다. 이 짐은 배낭과 같은 것이다. 배낭은 운반할 수 있다. 우리는 각자 자신의 것을 운반해야 한다. 우리는 비록 그것이 수고스럽더라도 우리 각자에게 주어진 책임뿐만 아니라 자신의 감정이나 태도, 행동들을 스스로 다루어야 한다. 사람들이 그들의 '바위'를 매일 매일의 짐으로 여겨서 도움을 거부하거나, '매일 매일의 짐'을 자기들이 짊어지고 가서는 안 될 바위로 여길 때 문제가 발생한다. 이 두 예가 만드는 결과는 끝없는 고통이거나 무책임이다.

실험에서 편견을 줄이는 방법

과학자들은 그들의 실험에서 편견을 줄이도록 조심해야 한다. 편견은 과학자들의 기대가 그들이 결과를 보는 방식을 바꿀 때 생겨난다. 이러한 기대 때문에 과학자는 다른 여러 번의 실험보다 한 가지 실험에서 얻은 결과를 선택할 수도 있을 것이다. 과학자들은 가능한 한 많은 실험을 하고, 관찰한 것을 정확히 기록함으로써 편견을 줄일 수 있다. 또한, 타당한 실험은 측정할 수 있는 자료도 있어야 한다. 예를 들어 지구온난화 연구를 수행하는 과학자는 자기의 자료에 대한 근거를 지구온도의 정확한 측정에 두어야 한다. 이는 다른 사람들이 그 결과들을 유사한 실험에서 얻은 자료와 비교할 수 있게 한다. 가장 중요한 것은, 실험을 반복할 수 있어야 한다는 것이다. 발견된 것들은 다른 과학자들이 동일한 실험을 해서 같은 결과를 얻을 때만 지지를 얻을 수 있다.

밀물과 썰물의 영향

측각적이지는 않지만 조수가 미치는 중요한 영향력이 있다. 지구가 자전 할 때, 바다는 양쪽으로 볼록해진다. 물과 땅이 서로 호흡하여 움직일 때 물이 너무 얇아서 물과 땅 사이에 상당한 마찰을 일으키는 곳이 있다. 물은 밀물로 들어오고 썰물로 나갈 때 상당한 영역의 바다 밑바닥을 비벼댄다. 이 마찰은 자동차 라이닝의 마찰이 작용하는 것처럼 작용한다. 지구의 자전 운동의 일부는 밀물과 썰물의 마찰운동에 의해 소모되고, 지구는 브레이크 효과를 경험한다. 그러나 지구의 자전은 매우 강력해서 브레이크 효과는 아주 작다. 실제로 밀물과 썰물의 결과로 하루는 겨우 62,500년에 1초 정도 늘어난다. 그럼에도 불구하고, 이것의 전체 변화량은 아주 적을지라도, 축적된다.

18.
The habit of thinking about the past as divided into water-tight 'periods' is most dangerous of all in economic and social history. For 'periods' have usually been assorted, as their names imply, for purely political reasons — 'the age of the Tudor,' 'the age of Louis XIV' and so forth. But economic and social life takes little consideration of the deaths of kings or the succession of new dynasties. And it is all the more difficult to think about economic and social history in 'periods,' because there is always an overlap of the old and the new continuing side by side in the same country for generations and even for centuries. Different systems of reproduction — craft, domestic and capitalist — all went on in England both in late medieval and in modern times. So, too, in the agricultural world, open fields and enclosures, Anglo-Saxon and modern methods were found together, from the Middle Ages to the nineteenth century.

[The difficulty of defining 'periods' in economic and social history]

22.
By taking an electronic look within companies for candidates to promote, firms may not only save money, but also enhance the prospects for retention of current employees. Numerous employers are using human resources technology systems to identify entrance employee capabilities. For example, one famous hotel now fills 70% of management positions from within the company. It has been able to do so by using its internal talent pool to better advantage. Another company has implemented an electronic system for internal recruiting. The advantage of this Web-based system is seen in statistics that show that in one year 38% of the positions at this company were filled internally, compared with 5% in the previous year. An employee can create a personal profile more easily and quickly through the company's intranet now. Thus this change has greatly helped with employee retention.

[전자인력자원 시스템은 회사의 경비 절약 및 이직 방지에 도움을 준다]

23.
Adults tend to tailor their support to children's level of skill development. They sometimes provide children with simpler tasks, and they sometimes simplify tasks by reducing the number of steps required or by highlighting crucial elements of the task. Depending on children's performance, adults adjust the directness and specificity of their instruction. For example, Mayan women offer more direct assistance to girls who are inexperienced at weaving than to girls who have already acquired some weaving skill, and they offer more assistance in the early, relatively difficult cycles of the weaving process than in later cycles, which tend to be easier. Such interaction appears to help children advance their skills, especially when instruction is focused at a level just one step beyond the child's current skill level.

[아이 수준에 맞는 어른의 도움이 아이의 기능 향상에 좋다]

경제사와 사회사에서의 시대 구분
과거가 정확한 '시대'로 나누어진다고 생각하는 습관은 경제사와 사회사 모두에 극히 위험하다. 왜냐하면 '시대'는 일반적으로 - 튜더왕조 시대, 루이 14세 시대 등 - 그 이름이 나타내듯이, 순전히 정치적 이유로 분류되기 때문이다. 그러나 경제생활이나 사회생활은 왕의 죽음이나 새로운 왕조의 계승을 거의 고려하지 않는다. 그리고 더욱이 '시대' 안에서 경제사와 사회사에 대해 생각하는 것은 훨씬 더 어렵는데, 왜냐하면 여러 세대 동안 심지어 수백 년 동안 같은 국가에서 나란히 지속되는 낡은 것과 새것 사이에 항상 겹쳐지는 부분이 있기 때문이다. 수공업 양식, 가내공업 양식 및 자본주의 양식 등과 같은 서로 다른 모든 재생산 양식이 영국에서 중세 후반과 근대 두 시기에 모두 계속되었다. 농업에서도 공동 경작지와 사유 경작지, 앵글로 색슨 방식과 현대적 방식이 중세에서 19세기까지 모두 발견된다.

회사 내 전자인력관리 시스템의 이점
승진 후보자들을 승진시키기 위해서 회사 내의 전자 시스템 자료를 살펴봄으로써 회사들은 경비를 절약할 수 있을 뿐만 아니라, 현재 직원들의 유지에 관한 전망도 향상시킨다. 수많은 고용주들이 신입사원들의 능력을 확인하기 위해 인력자원 기술 시스템을 사용하고 있다. 예를 들어 한 유명 호텔은 경영직의 70%를 회사 내에서 채우고 있다. 그 호텔은 내부 인력풀을 더 유리하게 사용함으로써 그렇게 하는 것이 가능했다. 다른 회사는 내부 인력충원을 위해 전자 시스템을 도입했다. 이 웹 기반 시스템의 장점은 전년도 5%와 비교하여 한 해 내에 이 회사 일자리의 38%가 내부에서 충원되었다는 것을 보여주는 통계로 알 수 있다. 직원은 이제 개인 프로필을 회사의 내부 전산망을 통해 더 쉽고 빠르게 만들 수 있다. 따라서 이 변화는 직원의 유지에 큰 도움이 되어왔다.

아이의 수준에 맞춘 상호작용
성인들은 아이들의 기술 발달 수준에 따라 도움의 수준을 맞추는 경향이 있다. 그들은 때때로 아이들에게 더 단순한 과업을 제공하기도 하고 요구되는 단계의 수를 줄이거나 과업의 중요한 요소를 강조함으로써 과업을 때로 단순화시키기도 한다. 아이들의 수행 정도에 따라 성인들은 교육의 직접적인 정도와 구체적인 정도를 조절한다. 예를 들어 마야의 여자들은 이미 직조 기술을 습득한 소녀들보다 천을 짜는데 경험이 없는 소녀들에게 좀 더 직접적인 도움을 제공하고 더 쉬운 경향이 있는 후기 단계보다 상대적으로 직조 과정의 어려운 초기 단계에 더 많은 도움을 준다. 그러한 상호작용은 특히 교육이 아이의 현재 기술 수준보다 딱 한 단계 더 위의 수준에 맞추어져 있을 때 아이들이 기술을 습득시키는 데 도움을 주는 것 같다.

24.

Like many of the world's inhabitants, you probably own at least one pair of sunglasses, chosen as much for the image they project as for their ability to protect your eyes from the sun. In fact, sunglasses have become a staple in almost every country. The process by which sunglasses have gained worldwide popularity is a fascinating one that began, surprisingly, in the justice system of medieval China. Dark glasses with smoke-tinted quartz lenses existed for centuries in China prior to 1430, but they were not used for sun protection. Chinese judges wore the darkened lenses in court to conceal their eye expressions and to keep secret their reactions to evidence until the end of a trial. In 1430, when vision-correcting glasses were introduced into China from Italy, these lenses, too, were smoke-tinted, but almost entirely for judicial use.

[Early History of Sunglasses]

25.

The systems analyst Cesare Marchetti showed that the average land area belonging to Greek villages was twenty-two square kilometers, corresponding to a radius of about 2.5 kilometers, which is about the distance that can be walked in half an hour at an average walking pace. The defensive walls around ancient cities commonly enclosed a similar area, allowing citizens to walk from the edge of the city to the center in thirty minutes. Now in the era of the car city, it takes us about the same time to get to work as it took Greek farmers to reach their fields many centuries ago. The Australian researcher Jeff Kenworthy, who has spent many years investigating the links between the size and structure of cities and their transport, measured the average time it took for citizens of thirty-seven cities across the world to travel to work, and found that there was astonishingly little variation. The overall average was again thirty minutes.

[Magic Thirty Minutes: A Factor That Determines the Size of a City]

26.

After the Industrial Revolution, many of the people who had the land or pursued their own cottage crafts went to work in factories for someone else, or for something else — a corporation. Instead of working for themselves, or with their families, most of them did it willingly, because they could earn more money and improve their material standard of living. The industrial laborer's life was very different, though. In factories, everything was standard sizes. All the machines were in rows. And people's activities became standardized, too. Instead of using their unique skills, workers with the same jobs were supposed to do the same things in the same way. Also, people's working time became standardized. Everyone worked in shifts, with each shift's workers starting at the same time, taking a break at the same time, and quitting at the same time. At the end of the day, as one shift of workers left, another was waiting to take its place.

초기 선글라스의 용도

지구상의 많은 사람들처럼, 여러분도 태양으로부터 자신의 눈을 보호하는 능력 못지않게 그것이 전하는 이미지 때문에 선택받는, 선글라스를 적어도 하나 정도는 가지고 있을 것이다. 사실 선글라스는 거의 모든 나라에서 중요 상품이 되었다. 선글라스가 전 세계적인 인기를 얻게 된 과정은 놀랍게도 중세 중국의 사법제도에서 시작된 흥미로운 것이다. 짝빛으로 착색된 수정 렌즈가 있는 어두운 안경은 1430년 이전에 수세기 동안 중국에서 존재해 왔지만 태양 광선 차단을 목적으로 사용되지는 않았다. 중국의 재판관들은 그들의 눈빛을 숨기고 재판이 끝날 때까지 증거에 대한 그들의 반응을 비밀로 하기 위해 법정에서 어둡게 처리된 렌즈를 썼다. 1430년에 시력을 교정하는 안경이 이탈리아로부터 중국에 소개되었을 때 이 렌즈들 또한 짝빛이었으나 거의 전부 재판에서 사용되기 위한 용도였다.

도시 형성과 이동 시간과의 관계

조직원 분석가인 Cesare Marchetti는 그리스 마을에 속한 평균적인 영토가 평균적인 도보속도로 30분 내에 걸을 수 있는, 반경이 약 2.5킬로미터에 해당하는 22평방킬로미터라는 것을 밝혔다. 고대 도시를 둘러싼 방어벽은 흔히 비슷한 영역을 에워싸고 시민들이 도시의 끝에서 중심까지 30분 내에 걸어갈 수 있도록 했다. 오늘날 자동차 도시의 시대에는 일터로 가는 데, 수 세기 전에 그리스의 농부들이 그들의 논밭으로 가는 데 걸린 것과 거의 똑같은 시간이 걸린다. 도시의 크기 및 구조와 교통수단 사이의 관계를 연구하느라 수년을 보낸 호주의 연구가 Jeff Kenworthy는 전 세계에 걸친 37개의 도시 시민들이 일하러 가는 데 걸린 평균시간을 측정했는데 놀랍게도 거의 차이가 없다는 것을 발견했다. 종합적인 평균 또한 30분이었

산업 혁명 이후 사람들의 삶의 변화

산업 혁명 이후에 토지를 소유하거나 가내 수공업에 종사했던 많은 사람들은 다른 사람을 위해서, 혹은 기업체 같은 다른 것을 위해서 공장에서 일하기 시작했다. (B) 자기 사업을 하거나 가족과 함께 일하는 대신, 그들 대부분은 기계이 그렇게 했는데 왜냐하면 그들이 더 많은 돈을 벌고 그들의 물질적인 생활 수준을 향상시킬 수 있었기 때문이다. 그러나 산업 노동자의 삶은 매우 달랐다. (C) 공장에서는 모든 것이 표준화된 크기였다. 모든 기계는 출지어져 있었다. 그리고 사람들의 활동 또한 규격화되었다. 자신의 독특한 기술을 이용하는 대신 같은 일을 가진 노동자들은 같은 방식으로 같은 일을 해야 했다. (A) 또한 사람들의 작업시간도 표준화되었다. 모든 사람들이 교대로 작업했고 각각의 근무조는 같은 시간에 일을 시작해서 같은 시간에 쉬고 같은 시간에 일을 끝냈다. 하루가 끝나면 한 근무조의 노동자들은 떠나고 다른 조가 그 자리를 대신하기 위해 기다렸다.

27.

When a woman is upset or emotional, she may cry, wave her arms around, and constantly talk using emotional adjectives to describe how she feels. She wants to be mothered, taken care of, and listened to, but a man interprets her behavior based on his own priorities, and he hears her saying, "Save me, fix my problems!" So instead of reassuring and comforting her, he offers advice, asks probing questions, or tells her not to be so upset. "Stop crying!" he says with a terrified look on his face. "You're overreacting! Things aren't that bad!" Instead of mothering her, he becomes her father. He saw his father and grandfather behave this way, and this is how men have behaved since they climbed out of the trees. For a woman, her display of emotion is a form of communication, but a man feels responsible for finding a solution for her and feels like a failure if he can't think of one.

28.

Right now, off the top of your head, would you rather spend today dashing around town to six different places or having the entire day to yourself to rest? Almost everyone would choose the day of rest, because we know that running around town will be tiring and possibly aggravating. But running around town to do things for or with your family is also an expression of your love and devotion to them. And while you will eventually need some time to yourself, you should recognize and value the tasks that are central to your family, and see them as more than the stresses of everyday life. Stress is bad when it overwhelms you, or when it comes from activities you do not value. A little stress from your efforts dedicated to your family, however, can be a good thing.



It is important to recognize that there are pleasing effects of the stress that comes from doing something for your family even though the work itself may be viewed as a burden.

여자의 감정표현에 대한 남자의 오해

속이 상하거나 감정이 북받칠 때 여자는 울고 팔을 휘두르고, 자신이 느끼는 바를 설명하기 위해 감정적 형용사를 사용하여 계속해서 말할 수 있다. 그녀는 엄마처럼 누군가가 돌봐주고 보살펴주고 이야기를 들어주길 원하지만 남자는 그녀의 이러한 행동을 남성 자신의 우선순위에 기초하여 해석해서 그는 그녀가 "나를 구해줘, 내 문제를 해결해줘."라고 말하는 것으로 듣는다. 그래서 안심시키고 그녀를 위로하는 대신 그는 조언을 제공하고 탐색하는 질문을 하고 그렇게 속상해 하지말라고 말한다. 그는 얼굴에 겁먹은 표정을 한 채 "그만 울어!" "네가 과민반응하고 있는 거야. 상황은 그렇게 나쁘지 않아."라고 말한다. 그녀를 엄마처럼 다독이는 대신 그는 그녀의 아버지가 된다. 남자는 자신의 아버지와 할아버지가 이 방식으로 행동하는 것을 지켜봤고 이것이 남자들이 나무에서 내려온 이래로 행동해 온 방식이다. 여자에게 있어서 자신의 감정표현은 의사소통의 한 방식이지만 남자는 그녀를 위해 해결책을 찾아줄 책임감을 느끼고 만일 그가 해결책을 생각해 내지 못하면 실패자처럼 느낀다.

가족을 위한 일을 하는데서 오는 즐거운 스트레스

지금 당장 족석에서 고른다면 여러분은 바쁘게 시내의 다른 여섯 군데를 돌아다니겠는가 아니면 혼자서 하루 종일 휴식시간을 갖겠는가? 마을을 돌아다니는 것이 지치고 어찌면 짜증날 수도 있다는 것을 알기 때문에 거의 모든 사람들은 휴식의 날을 선택할 것이다. 그러나 여러분의 가족을 위해서 혹은 가족과 함께 일을 하기 위해 돌아다니는 것은 여러분의 사랑과 헌신의 표현이기도 하다. 그리고 결국에는 혼자 있는 시간을 필요로 하겠지만 여러분은 가족 중심적인 일을 인정하고 거기에 가치를 두어야 하며 그 일들을 일상의 스트레스 이상의 것으로 여겨야 한다. 스트레스가 여러분을 압도하거나 여러분이 가치를 두지 않는 일로부터 스트레스가 온다면 스트레스는 나쁜 것이다. 그러나 여러분 가족에게 들인 노력으로부터 오는 약간의 스트레스는 좋은 것일 수도 있다.

→비록 그 일 자체가 부담으로 여겨질 수도 있지만 가족을 위한 무언가를 하는데서 오는 스트레스에는 즐거움을 느끼게 하는 효과가 있음을 인정하는 것이 중요하다.

[29-30].

Using a suspension from work as a final disciplinary step has enormous advantages over any other final-step tactic. A suspension allows a cooling-off period so that both the supervisor and the subordinate can calmly reflect on the situation. It gives both sides time to think. By suspending the employee and doing without his services for the period of time he is away, we clearly communicate that we are serious about the matter. The suspension period is a dramatic gesture. It forces the employee to gain a preview of unemployment, come to his senses, and decide to correct his behavior.

Another benefit of suspension is its positive effect on other members of the organization. Employees who have been flirting with the discipline system will see the action that has been taken with this individual as a signal to them that the company does not put up with unacceptable behavior or bad work. More important, though, is the message that a suspension sends to the great majority of the organization's employees who perform well and never encounter any disciplinary problems. The message to them is that management is not timid or fainthearted in confronting unpleasant facts of organizational life. Employees who do not shoulder their share of the load will not be allowed to pass it to their more committed and diligent brethren.

Finally, suspension provides an enormous benefit to the organization if an employee should be terminated and then challenge the action the company has taken. The judge's first question is always, "Did the employee realize that his job was in jeopardy?" The use of a suspension has universally been accepted by third parties as sufficient notice to the individual that his job is indeed at risk.

[Use Suspension for Your Organization's Benefit]

정직 조치를 통해 얻을 수 있는 효과

직장으로부터의 정직(停職)을 최후의 징계 조치로 이용하는 것은 다른 최후 수단에 비해 엄청난 장점들을 갖고 있다. 정직 조치는 관리자와 부하 직원이 둘 다 차분하게 상황에 대해서 반성해 볼 수 있도록 냉각기를 갖게 해 준다. 그것은 양측 모두에게 생각할 시간을 준다. 직원에게 정직 조치를 취하고 그가 없는 기간 동안 그가 근무하지 않는 상태로 지냄으로써, 우리는 그 문제에 대해 진지하다는 의사 표시를 분명하게 하게 된다. 정직 기간은 극적인 제스처가 된다. 그것은 직원으로 하여금 실직 상황을 미리 보도록 강요하고, 제 정신을 차리게 하여, 그의 행동을 고치겠다는 결심을 하게 한다.

정직 조치의 또 다른 장점은 그것이 조직의 다른 구성원들에게 미치는 긍정적인 효과이다. 징계 시스템을 능숙해 왔던 직원들은 이 개인에게 취해진 조치를 회사가 용납하지 못할 행동이나 불량한 업무에 대해 참지 않는다는 것을 그들에게 보여주는 하나의 신호로 여길 것이다. 그렇지만, 더욱 중요한 것은, 정직 조치가 임무를 잘 수행하고 결코 징계 문제에 부딪치는 일이 없는 조직의 직원 대다수의 사람들에게 보내는 메시지이다. 그들에게 보내는 메시지는 경영진이 조직 생활의 불쾌한 사실들에 맞서 대항하는 일에 있어서 겁을 먹거나 나약하지 않다는 것이다. 어깨에 자기 몫의 짐을 지지 않는 직원들이 그것을 다른 더 헌신적이고 부지런한 동료에게 전가하도록 허용하지 않겠다는 것이다.

마지막으로, 어떤 직원이 해고를 당한 다음에 회사에서 취한 조치에 대해 이의 신청을 하게 되는 경우에 정직 조치는 조직에 엄청난 이익을 제공한다. 판사가 제일 먼저 묻는 질문은 항상 "그 직원은 자신의 일자리가 위험에 처해 있다는 사실을 인식하였습니까?"이다. 정직 조치의 사용은 개인에게 그의 일자리가 정말로 위험에 처해 있다는 사실을 알려주는 충분한 조치로 제3자에 의해 보편적으로 인정되어 왔다.

[31-33].

Some years ago, a friend of mine played a trick on his wife that changed her life. Over the years, his wife, Karen, had formed the habit of shouting at the children, particularly in the morning. She screamed at them to get up and get dressed, to come to breakfast, to get ready for school, and to catch the school bus.

It left my friend, John, and the children with jangled nerves every morning, with a great desire to get as far from the house as possible in the shortest possible time. Each morning, John found himself heaving a sigh of relief as he left the wild confusion and noise of his home for the quiet drive to his office. On one such drive John began to think of ways in which this situation could be changed. Suddenly he got an idea that he thought might work.

The next morning, unbeknownst to Karen, John hid in the kitchen a tape recorder with the volume turned up. Throughout the frenetic tableau of shouting and screaming, the silent machine recorded every word. Then, when Karen was sitting limply in her chair with a cup of coffee after the children had left, John played the tape for her. For a few moments, Karen looked at him in curious amazement. Then she suddenly realized that the strident, shouting, barking, unhappy voice was her own. For the first time, she heard herself as she sounded each morning to her husband and children. Her face flamed in wounded embarrassment. She put her head in her arms and began to cry.

John turned off the tape recorder and put his arms around her. When she raised her tear-streaked face to look at him, it was filled with resolve. She said quietly, "John, I'll never make another sound like that as long as I live." The next morning the children were dumbfounded but delighted. Their mother was smiling happily. She spoke to them in normal tones. After the children, still dazed by the smiling stranger who looked like their mother, had left for school, John and his wife sat and talked over a cup of coffee. She explained that she had been operating on autopilot and needed a wake-up call.

*unbeknownst to ~가 모르는 사이에 *autopilot 자동 조종 장치

아내를 변화시킨 묘책

몇 년 전에, 나의 친구는 자기 아내의 생활을 변화시킨 묘책을 그녀에게 사용하였다. 여러 해 동안 그의 아내 Karen은 특히 아침에 아이들에게 소리를 지르는 습관이 생겼다. 그녀는 그들에게 일어나서 옷을 입으라고, 아침식사를 하러 오라고, 학교에 갈 준비를 하라고, 학교버스를 타라고 소리를 질렀다.

그로 인해 나의 친구 John과 그 자녀들은 가능한 가장 짧은 시간 내에 집으로부터 가능한 한 멀리 벗어나고자 하는 강한 욕망을 느끼며, 매일 아침 신경 쇠약의 상태가 되었다. John은 매일 아침 사무실로 조용히 차를 몰고 가기 위해 청신없는 혼란과 소음이 있는 자신의 집을 떠나면서 안도의 한숨을 내쉬는 자신의 모습을 발견했다. 어느 날 그렇게 출근하던 길에 John은 이러한 상황을 변화시킬 수 있는 방법들에 대해 생각하기 시작했다. 갑자기 그가 생각하기에 효과가 있을 것 같은 아이디어가 떠올랐다.

다음 날 아침에, Karen이 모르게, John은 음량을 높은 상태로 녹음기를 주방에 숨겨 놓았다. 소리를 지르고 고향을 치는 발광하는 장면 내내, 그 조용한 기계는 모든 말을 녹음했다. 그런 다음, 아이들이 떠난 후 Karen이 지친 상태로 커피 한 잔을 하며 의자에 앉아 있을 때에, John은 그녀에게 녹음테이프를 틀어 주었다. 잠시 동안, Karen은 호기심 어린 놀라운 표정으로 그를 바라보았다. 그러다가 그녀는 그 귀에 거슬리는, 소리를 지르는, 깃어대는, 불행한 사람의 목소리가 자기 자신의 목소리라는 것을 갑자기 깨달았다. 처음으로, 그녀는 매일 아침 자신의 목소리가 자기 남편과 자녀들에게 어떻게 들리는지 듣게 되었다. 상처를 받은 곤혹스러움으로 그녀의 얼굴이 붉어졌다. 그녀는 팔에 머리를 묻고 울기 시작했다.

John은 녹음기를 끄고 두 팔로 그녀를 안아 주었다. 그녀가 눈물이 흐른 자국이 생긴 얼굴을 들어 그를 쳐다보았을 때, 그녀의 얼굴은 결의에 차 있었다. 그녀는 조용히 말했다. "John, 내가 살아 있는 한, 결코 다시는 그런 소리를 내지 않을 거예요." 다음 날 아침에 아이들은 말문이 막혔으나 기뻐했다. 그들의 어머니가 행복하게 웃고 있었다. 그녀는 보통 어조로 그들에게 말을 했다. 그들의 어머니인 것 같아 보이는 미소 짓는 낯선 사람을 보고 아직도 어리둥절해 하면서 아이들이 등교하고 난 후에, John과 그의 아내는 앉아서 커피를 마시며 이야기를 했다. 그녀는 자동 조종 장치로 (자신을) 조종하고 있었고 자신에게는 깨워주는 경고가 필요했다고 설명했다.