

1-E 스트레스 요인에 대한 반응 속도¹⁾

When you face a severe source of stress, you may fight back, reacting immediately. While this served your ancestors well when they were attacked by a wild animal, it is less helpful today unless you are attacked physically. Technology makes it much easier to worsen a situation with a quick response. I know I have been guilty of responding too quickly to people, on email in particular, in a harsh tone that only made things worse. The more something causes your heart to race, the more important it is to step back before speaking or typing a single word. This will give you time to think things through and find a way to deal with the other person in a healthier manner.

극심한 스트레스 요인에 직면할 때 여러분은 즉각적인 반응을 보이며 반격할지도 모른다. 이것은 여러분의 조상들이 야생 동물로부터 공격을 받았을 때는 꽤 도움이 되었지만, 오늘날에는 여러분이 신체적인 공격을 받지 않는 한 그다지 도움이 되지 않는다. 기술은 성급한 반응으로 상황을 악화시키는 일을 훨씬 더 쉽게 만든다. 나는, 특히 이메일에서, 상황을 악화시키기만 했던 거친 어조로 사람들에게 너무 성급하게 반응한 것에 대해 죄책감을 느껴 왔음을 알고 있다. 어떤 일 때문에 여러분의 심장이 빨리 뛰면 될수록, 말을 한마디 하거나 타자로 치기 전에 한 걸음 물러나는 것이 더욱더 중요하다. 이것은 여러분에게 상황을 충분히 생각하고 상대방을 더 건전한 방식으로 대하는 방법을 찾을 시간을 줄 것이다.

1-1 뉴스 기사의 생략에 의한 편향성²⁾

A reporter's job is to present a balanced story. As you read, listen to and watch the news, you may notice stories that you think are biased. One of the forms in which bias occurs is leaving one side out of an article, or a series of articles over a period of time; ignoring facts that tend to disprove liberal or conservative claims, or that support liberal or conservative beliefs. Bias by omission can occur either within a story, or over the long term as a particular news outlet reports one set of events, but not another. To find instances of bias by omission, be aware of the conservative and liberal perspectives on current issues. See if both the conservative and liberal perspectives are included in stories on a particular event or policy.

기자의 일은 균형 잡힌 기사를 제공하는 것이다. 여러분이 뉴스를 읽고 듣고 볼 때, 편향적이라고 생각하는 기사가 눈에 띄지도 모른다. 편향이 발생하는 형태 중 한 가지는 한쪽 편을 하나의 기사 또는 일정 기간 동안의 일련의 기사에서 제외하는 것이다. 즉 진보적 혹은 보수적 주장을 논박하는 경향이 있거나, 진보적 혹은 보수적 신념을 지지하는 사실을 무시하는 것이다. 생략에 의한 편향은, 한 편의 기사 안에서나, 혹은 특정 뉴스 매체가 한 가지 경향의 사건은 보도하지만 다른 경향의 사건은 보도하지 않을 때 장기간에 걸쳐 발생할 수 있다. 생략에 의한 편향의 사례를 찾아보려면, 현재의 문제에 대한 보수적 혹은 진보적인 견해에 유의하라. 보수적 혹은 진보적 견해가 모두 특정한 사건이나 정책에 관한 기사에 포함되어 있는지 알아보라.

1-2 대학 지원 에세이 작성법³⁾

Perhaps the hardest thing for students to realize about the college application essay is that it is not their life story in five hundred words or less. In my experience, students try to give a complete picture of who they are, where they've come from, and what they want to do— all in a few hundred words! While any admissions committee would like to have the flexibility and time to read complete histories of each and every student, the simple truth is, there is not enough time. Students must understand that the college essay is the best way for an admissions committee to know something about them, but it cannot be the vehicle to know everything about them.

대학 지원 에세이와 관련하여 아마 학생들이 가장 알아차리기 어려운 것은 그것이 5백 단어 이하로 된 자신들의 전기가 아니라는 것이다. 내 경험상, 학생들은 자신들이 누구인지, 어디에서 왔는지, 무엇을 하기를 원하는지에 관한 완벽한 묘사를, 다시 말해 몇 백 단어로 모든 것을 제공하려고 한다! 어떤 입학 심사 위원회라도 학생 한 명 한 명 모두의 전 생애를 읽어 볼 용통성과 시간을 가져 보고 싶겠지만, 간단한 사실은 시간이 충분하지 않다는 것이다. 대학 지원 에세이는 입학 심사 위원회가 자신들에 대해서 무언가를 알 수 있는 가장 좋은 방법이지만 자신들에 관한 모든 것을 알 수 있는 수단이 될 수 없다는 것을 학생들은 반드시 이해해야 한다.

1-3 마음 챙김이 행복감에 미치는 영향⁴⁾

A series of studies conducted at the University of Rochester focused on people high in mindfulness—that is, those who are prone to be mindfully attentive to the here and now and keenly aware of their surroundings. It turns out that such individuals are models of flourishing and positive mental health. Relative to the average person, they are more likely to be happy, optimistic, self-confident, and satisfied with their lives and less likely to be depressed, angry, anxious, hostile, self-conscious, impulsive, or neurotic. Furthermore, people who are habitually mindful of their current experiences are more likely to experience frequent and intense positive emotions, to feel self-sufficient and competent, and to have positive social relationships, while those who are not usually mindful report more illness and physical symptoms.

1-4 성공의 조건으로서의 목표 설정과 헌신⁵⁾

Inspired after competing alongside the world's best swimmers as a fifteen-year-old in the Sydney Olympics, American Michael Phelps set out in earnest to be the best all-around swimmer four years later in Athens. To get there, he didn't stay in the pool two and a half hours every day—and double that on Mondays, Wednesdays, and Fridays—just to become good. He didn't do it because it was great exercise. He did it because he had a specific goal to become the best in the world. And the eight medals they hung around his neck in Athens, six of them gold, reflect that commitment. "I think that everything is possible as long as you put your mind to it and you put the work and time into it," Phelps said.

2-E 애완동물⁶⁾

It is important to recognize your pet's particular needs and respect them. If your pet is an athletic, high-energy dog, for example, he or she is going to be much more manageable indoors if you take him or her outside to chase a ball for an hour every day. If your cat is shy and timid, he or she won't want to be dressed up and displayed in cat shows. Similarly, you cannot expect macaws to be quiet and still all the time—they are, by nature, loud and emotional creatures, and it is not their fault that your apartment doesn't absorb sound as well as a rain forest.

Rochester 대학교에서 행해진 일련의 연구는 마음 챙김을 열심히 하는 사람들, 즉 현시점에 유념하여 주의를 기울이고 자신의 환경을 아주 강하게 인식하는 경향이 있는 사람들에 초점을 맞추었다. 그런 사람들은 원기 왕성하고 긍정적인 정신 건강의 훌륭한 사례임이 드러난다. 보통 사람과 비교하여, 그들은 행복하고, 낙관적이고, 자신감이 있고, 자신의 삶에 만족할 가능성이 더 높으며, 우울하거나, 분노하거나, 불안하거나, 적대적이거나, 자의식적이거나, 충동적이거나, 신경과민일 가능성이 더 적다. 더욱이, 자신의 현재 경험에 습관적으로 더 마음을 챙기는 사람들은 빈번하고 강렬한 긍정적인 감정을 경험하고, 자족적이고 유능하다고 느끼며, 긍정적인 사고 관계를 가질 가능성이 더 높은 반면에 보통 때 마음을 챙기지 않는 사람들은 더 많은 질병과 신체적 증상을 보고한다.

열다섯 살의 소년으로 시드니 올림픽에서 세계 최고 수영 선수들과 함께 경쟁을 한 후 고무된 미국의 Michael Phelps는 4년 후 아테네에서 최고의 만능 수영 선수가 되는 데 본격적으로 착수했다. 그 목표에 도달하기 위해, 그는 매일 2시간 반 동안 수영장에서 연습한 것이 아니라 월, 수, 금요일에는 그 시간의 두 배로 연습했는데, 오직 좋은 선수가 되기 위해서였다. 그것이 훌륭한 연습이기 때문에 그렇게 한 것이 아니었다. 그는 세계 최고의 선수가 되려는 구체적인 목표가 있었기 때문에 그렇게 했던 것이다. 그리고 아테네에서 그의 목에 걸어 준 여덟 개의 메달(그 중 여섯 개가 금메달이었다)은 그런 헌신을 반영한다. "마음을 쏟고 노력과 시간을 쏟기만 하면 모든 것이 가능하다고 생각합니다."라고 Phelps는 말했다.

애완동물의 특별한 욕구를 인식하고 그 욕구를 존중하는 것이 중요하다. 예를 들어, 애완동물이 운동을 좋아하고, 에너지가 넘치는 개라면 매일 밖으로 데리고 나가서 한 시간 동안 공을 쫓아다니게 하면 실내에서 다루기가 훨씬 더 쉬울 것이다. 고양이가 수줍음을 타고 겁이 많다면 의상을 차려입고 고양이 품평회 쇼에 나가서 자신의 모습을 보여 주는 것을 원치 않을 것이다. 이와 비슷하게, 마코 앵무새가 항상 조용하고 가만히 있기를 기대할 수 없다. 그것들은 천성적으로 시끄럽고 감정에 사로잡히기 쉬운 동물이며 아파트가 열대 우림만큼 소리를 잘 흡수하지 않는 것은 그것들의 잘못이 아니다.

2-1 신념에 의한 선택의 효과⁷⁾

Beliefs are powerful. They directly affect our feelings and behaviors, and so, the course of our lives. Most of the choices we make every day are the result of our beliefs, whether we're conscious of it or not. When you choose a bagel over a donut, it might stem from the belief that a bagel is better for you, or the belief that you'll like the taste better. This choice could affect your health and happiness for the rest of the morning. If you choose to take earth science instead of oceanography, it might stem from the belief that you'll enjoy the subject more, or maybe from the belief that it will be easier. This choice could affect your ability to stay awake in class, your grade point average, or even your choice of college.

2-2 발표를 할 때 소지해서는 안 되는 물품⁸⁾

Let's face it: for most people, giving a presentation is going to be a stressful experience. Giving a presentation is a performance. A show. An act. A drama. The presenter is on display to the whole world as he or she bares all to reveal himself or herself to the audience. The last thing you, as the presenter, need at this difficult time is anything that is going to get in the way of you giving your best performance. You don't really want any distractions right now. You want to remove from your environment any obstacles or dangers that are not strictly needed. With this in mind, this is a list of things which you can safely leave behind on your desk or in your bag when you are called to the podium: your mobile phone, watch, pens, keys, and coins.

2-3 식량 확보의 한 가지 방법⁹⁾

It would be far easier to feed nine billion people by 2050 if more of the crops we grew ended up in human stomachs. Today, only 55 percent of the world's crop calories feed people directly; the rest are fed to livestock (about 36 percent) or turned into biofuels and industrial products (roughly 9 percent). Though many of us consume meat, dairy, and eggs from animals raised on feedlots, only a fraction of the calories in feed given to livestock make their way into the meat and milk that we consume. For every 100 calories of grain we feed animals, we get only about 40 new calories of milk, 22 calories of eggs, 12 of chicken, 10 of pork, or 3 of beef. Shifting to less meat-intensive diets could free up substantial amounts of food across the world.

신념은 강력하다. 그것은 우리의 감정과 행동, 그리고 결과적으로 삶의 과정에 직접 영향을 미친다. 매일 하는 선택의 대부분은, 의식하든 의식하지 않든, 우리의 신념의 결과이다. 도넛보다는 베이글을 선택할 때 그것은 아마도 베이글이 여러분에게 더 좋다는 신념 혹은 여러분이 그 맛을 더 좋아하게 될 것이라는 신념에서 기인한 것일지 모른다. 이러한 선택은 오전의 나머지 시간 동안 여러분의 건강과 행복에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 해양학 대신에 지구과학을 수강하기로 선택한다면, 그것은 그 과목을 더 즐길 것이라는 신념, 혹은 어쩌면 그것이 더 쉬울 것이라는 신념에서 기인한 것일지 모른다. 이러한 선택은 수업 중에 깨어 있을 수 있는 능력, 평균 평점, 혹은 대학 선택에까지도 영향을 미칠 수 있을 것이다.

사실을 직시하자. 대부분의 사람들에게, 발표를 하는 것은 스트레스를 주는 경험이 될 것이다. 발표를 하는 것은 공연이다. 쇼이고 연기이고 연극이다. 청중에게 자신을 알리기 위해 모든 것을 드러낼 때, 발표자는 온 세상에 전시되는 것이다. 이 어려운 때에 발표자로서 가장 필요하지 않은 것은 최상의 공연을 하는 데 방해가 될 모든 것이다. 바로 지금 주의를 산만하게 하는 것은 어떤 것도 정말로 필요하지 않다. 자신의 환경에서 전혀 필요하지 않는 장애물이나 위험은 제거해야 한다. 이것을 염두에 두면, 다음은 강단으로 이름이 불릴 때 안전을 기해 책상이나 가방에 두고 갈 수 있는 물건들의 리스트이다. 여러분의 휴대전화, 시계, 펜, 열쇠, 그리고 동전이 그것이다.

만약 우리가 재배하는 농작물의 더 많은 부분이 사람의 위장으로 들어가게 된다면, 2050년쯤에는 90억 명의 사람들을 먹여 살리는 것은 훨씬 더 쉬울 것이다. 오늘날 세계의 농작물이 공급하는 열량의 55%만이 직접적으로 사람들을 먹여 살린다. 나머지는 가축에게 공급되거나(약 36%) 바이오 연료와 공산품으로 바뀐다(약 9%). 우리 중 많은 사람들이 가축 사육장에서 키운 동물들로부터 나온 고기, 유제품, 달걀을 먹지만, 가축에게 제공되는 사료에 들어 있는 열량의 일부만이 우리가 먹는 고기와 우유 속으로 들어간다. 동물에게 먹이는 100칼로리의 곡물 당 새로운 약 40칼로리의 우유, 22칼로리의 달걀, 12칼로리의 닭고기, 10칼로리의 돼지고기, 혹은 3칼로리의 쇠고기만을 얻을 뿐이다. 육류 집약적인 식사를 덜 하는 것으로 바꾸는 것은 전 세계적으로 상당한 양의 식량을 이용하게 해 줄 수 있을 것이다.

2-4 수학 문제를 풀 때 과정을 써야 하는 필요성¹⁰⁾

When completing math problems, it is important to avoid “answer-only” completions for several reasons. First, simply writing the answer to a problem without the procedure that precedes it negatively encourages students to produce careless errors. In other words, the written-out procedure supports the answer; if the procedure is not shown, it is much easier to make a computation error. Second, lack of a written-out procedure does not allow students to identify the origin of an answer or how an answer to a problem is derived. Third, lack of procedure contributes to poor study habits in note-taking and sloppiness, which may have negative consequences when taking tests. In short, homework and in-class math assignments should always include both procedures and answers when answering questions.

3-E 기부 요청¹¹⁾

Dear citizens,

As you all know from seeing the pictures on television and in the newspaper, Central America has been hit hard by a series of hurricanes. Tens of thousands of people are homeless and without basic necessities like food and clothing. I feel that we need to do something to help. So, we are asking you to donate canned goods, warm clothes, blankets, and money. Please bring all donations to the community center between 10 a.m. and 4 p.m., Saturday, September 10. Thank you for helping your fellow human beings in their time of desperate need.

Sincerely,

George Anderson

3-1 버스 노선 변경 요청¹²⁾

Dear General Manager,

My wife and I are residents of the Lakeview Senior Apartment Complex. We have been asked by some of the residents here to see if we can help improve their ability to get around town independently. The closest bus stop is half a mile below the apartment complex, down a steep hill. Very few of the residents here feel comfortable walking all the way to (and especially from) the bus stop. We are asking if the route for Bus 16 could be altered slightly to come up the hill to the complex. I can promise you several very grateful riders each day in each direction. I look forward to hearing from you soon.

Sincerely,

Ron Miller

수학 문제를 완결할 때는 여러 가지 이유에서 ‘답만’ 채워 넣는 것을 피하는 것이 중요하다. 첫째, 답 쓰기에 선행하는 절차 없이 그저 어떤 문제에 대한 답만 쓰는 것은 학생들이 부주의한 실수를 하도록 부정적으로 부추긴다. 다른 말로 하면, 글로 작성한 절차는 답을 뒷받침한다. 절차가 보이지 않으면, 계산 실수를 하기가 훨씬 더 쉽다. 둘째, 글로 작성한 절차가 없으면 학생들로 하여금 답의 기원, 즉 어떤 문제에 대한 답이 어떻게 도출되는지를 확인할 수 없게 한다. 셋째, 절차가 없으면 노트 필기에서의 나쁜 공부 습관과 부주의의 원인이 되는데, 그것은 시험을 치를 때 부정적인 결과를 일으킬지도 모른다. 요약하면, 숙제와 수업에서의 수학 과제는 질문에 답을 할 때 항상 절차와 답을 모두 포함해야 한다.

시민 여러분께

여러분께서 모두 텔레비전과 신문에서 사진을 보아서 아시는 바와 같이, 중앙아메리카가 일련의 허리케인에 의해 강타당했습니다. 수만 명의 사람들이 집을 잃었으며 먹을 것과 옷과 같은 기본적인 생필품이 없습니다. 저는 우리가 돕기 위해 어떤 일을 해야 한다고 느낍니다. 그래서 여러분께 통조림 제품, 따뜻한 옷, 담요, 그리고 돈을 기부하도록 부탁드립니다. 9월 10일 토요일 오전 10시에서 오후 4시 사이에 커뮤니티 센터로 모든 기부 물품을 가져와 주십시오. 더불어 사는 사람들이 도움을 절실하게 필요로 할 때에 도와주셔서 감사합니다.

George Anderson 드림

총무부장님께

제 아내와 저는 Lakeview 고령자 아파트 단지의 주민입니다. 저희는 여기 사는 일부 주민들로부터, 도움을 받지 않고 시내를 다니는 능력을 향상시키는 데 도움을 줄 수 있는지 알아봐 달라는 부탁을 받아 왔습니다. 가장 가까운 버스 정류소는 가파른 언덕 아래, 아파트 단지 아래쪽으로 반 마일 떨어져 있습니다. 이곳 주민들 중에 그 버스 정류소까지 가는(특히 버스 정류소에서 오는) 길을 내내 걸으면서 편안함을 느끼는 사람은 거의 없습니다. 저희는 16번 버스 노선이 언덕 위의 아파트 단지까지 오도록 약간 변경 될 수 있는지 여쭙고자 합니다. 각 방향에서 매일 매우 고마워하는 여러 명의 버스 승객들을 약속드릴 수 있습니다. 곧 좋은 소식이 있기를 고대합니다.

Ron Miller 드림

3-2 딸의 추가 수업을 위한 여행을 허락하는 편지¹³⁾

My dear Silvia,

I hope you are fine and doing well in school. Yesterday, I received your letter about wanting to take extra classes at Oxford University for additional credit. I also saw the recommendation letters from your teachers regarding these extra classes. Letting you stay in New York to study is hard as it is, and now you are saying that you want to go to England for two months. That means you won't be around for Christmas this year, which makes me very sad, but I understand that this is a very good opportunity for your educational career. So, your father and I have decided to give you permission to go to England. We think it'll be a great opportunity for you.

With lots of love,

Mom

나의 사랑하는 Silvia에게

나는 네가 건강하고 학교에서 공부 잘 하고 있기를 바란다. 어제, 나는 추가 학점을 위해 옥스퍼드 대학교에서 추가 수업을 받기를 원한다는 너의 편지를 받았다. 나는 이 추가 수업과 관련하여 너의 선생님들의 추천서도 보았다. 네가 학업을 위해 뉴욕에 머무르게 하는 것도 현 상황에서 견디기 힘든데, 너는 두 달 동안 잉글랜드에 가고 싶다고 지금 말하고 있구나. 그것은 네가 올해 크리스마스에 오지 않을 것이라는 뜻이고, 그것은 나를 정말 슬프게 하지만, 나는 이것이 너의 교육 진로를 위해 매우 좋은 기회라는 것을 이해한다. 그래서 나와 너의 아버지는 네가 잉글랜드에 갈 수 있도록 허락하기로 결정했다. 우리는 그것이 너에게 훌륭한 기회가 될 것이라고 생각한다.

너를 사랑하는 엄마가

3-3 작업으로 인해 망가진 연에 대한 배상¹⁴⁾

Dear Ms. Duddon,

Foster WeldRite, Inc. is sorry to hear about the loss of your seven-foot Chinese paper kite. We understand it was destroyed, while hanging in your office, when ceiling fire sprinklers were activated due to an overabundance of welding smoke from our crew's work site. As the Customer Service Department at Foster WeldRite, Inc. is unable to locate a replacement for you, will you please purchase another Chinese paper kite and send us the receipt? We will promptly pay you back. Foster WeldRite, Inc. has improved work-site ventilation to prevent similar unfortunate occurrences. Thank you for your understanding and your continued patronage of Foster WeldRite, Inc.

Sincerely,

Mark Hamilton

Customer Service Department

Duddon 씨 귀하

Foster WeldRite 주식회사는 귀하께서 7피트 길이의 종이로 된 중국 연을 잃었다는 말씀에 대해 듣고는 유감스럽습니다. 그것이 귀하의 사무실에 걸려 있었는데, 그때 천장에 있는 화재 스프링클러가 저희 직원들의 작업장에서 나온 용접할 때 생기는 과도한 연기 때문에 작동하여 부서졌다고 저희는 알고 있습니다. Foster WeldRite 주식회사의 고객 상담실은 귀하께 드릴 대체품의 판매 위치를 알 수 없으므로, 귀하께서 종이로 만든 다른 중국 연을 구입하시고 그 영수증을 저희에게 보내 주시겠습니까? 저희는 귀하에게 즉각 비용을 돌려드리겠습니다. Foster WeldRite 주식회사는 비슷한 유감스러운 일을 예방하기 위해서 작업장의 환기 시설을 개선했습니다. 귀하의 이해와 계속적인 Foster WeldRite 주식회사에 대한 후원에 대해 감사드립니다.

고객 상담실

Mark Hamilton 드림

3-4 휴대전화 사용량과 관련한 아버지의 당부¹⁵⁾

Evan, Barbara, and Emily,

I am sending this letter to all three of you. Your mother and I agreed to pay for your cell phones. We are covered by a family plan and share a single pool of minutes. When we gave you the cell phone we agreed to pay for it, but you were to stay within the guidelines of a certain number of minutes each month, no more than 250 minutes per month for each of you. We just received the bill for May, and we find that each of you went significantly over that amount. The added cost to the family was nearly \$100. If this happens again we will have to limit your usage or ask that you pay for your own phone. We are not interested in controlling or interfering in your lives, but since we are paying the bills, we get to set the rules.

Love,

Dad

Evan, Barbara, 그리고 Emily에게

나는 너희 세 명 모두에게 이 편지를 보내고 있다. 너희 어머니와 나는 너희들의 휴대전화 요금을 지불하는 것에 동의했었다. 우리는 가족 요금 할인제에 가입되어 있고 사용할 수 있는 분량의 단일한 공동 계정을 공유하고 있다. 우리가 너희에게 휴대전화를 주었을 때 우리는 그것의 요금을 지불하는 것에 동의했으나 너희는 각 자가 한 달에 250분을 넘지 않는 매달 일정한 사용 분량의 지침을 지켜야 했다. 우리는 방금 5월 청구서를 받았고 너희 각자가 그 분량을 상당히 넘었다는 것을 알게 되었다. 집에 추가된 요금은 거의 100달러였다. 만약 이런 일이 다시 발생한다면 우리는 너희의 사용을 제한하거나 자신의 휴대전화 요금은 자신이 지불하라고 할 수 밖에 없을 것이다. 우리는 너희의 생활을 통제하거나 간섭하는 것에 관심이 없지만 우리가 요금을 내고 있으므로 규칙을 정한 것이다.

사랑하는 아빠가

4-E 터널 안에서 생긴 일¹⁶⁾

I heard something moving slowly along the walls. I searched for a match in the dark and tried to strike it, but it wouldn't light. This time I was certain: Something was moving in the tunnels, something alive, and it wasn't a rat. A very unpleasant smell came into my nostrils. Finally, I managed to light a match. At first I was blinded by the flame; then I saw something creeping toward me. From all the tunnels. Shapeless figures crawling like spiders. The match fell from my trembling fingers. I wanted to start running, but I couldn't.

4-1 호숫가에서의 소풍¹⁷⁾

Once they arrived at the lake, Maggie took in a deep breath. She was always amazed at how beautiful the lake was this time of year. The water was a crystal blue, which allowed her to see to the bottom at the edge. She stepped out of the car onto the ground and looked at the spot Jamie chose for their picnic. It was perfect. Jamie strolled to the back of his car and took out a picnic basket and blanket from the trunk of his convertible. He spread the blanket beneath an enormous oak tree that shaded a grassy spot. He invited her to sit down beside him. He opened the basket and let her take a peek at the contents. He surprised her with her favorite fried chicken and potato salad. For dessert, he had bought chocolate-covered strawberries. She was very pleased with his choices and couldn't be more comfortable here.

4-2 포터 회복기 환자 센터에서의 자원봉사¹⁸⁾

On the first day of summer vacation, I approached the stone steps of Porter Convalescent Center. The Saturday before, I had attended junior volunteer orientation there. Now I was a completely trained "Cheery Blossom." I straightened my bright pink smock and marched inside. I felt like Florence Nightingale, striding into battle to heal and hearten the troops. The volunteer director assigned me to 3 South. As we rode the shaky elevator, she explained that this was a long-term care unit. Most of its patients would never go home. I felt sick to my stomach as we opened the door to 3 South. The foul odor of urine and Lysol overwhelmed me. The head nurse, Ms. Ticknor, was less than welcoming.

나는 무엇인가 벽을 따라 천천히 움직이는 소리를 들었다. 나는 어둠 속에서 성냥을 찾아서 그것을 켜려고 했으나 불이 붙지 않았다. 이번에는 확신했다. 뭔가 살아 있는 것이 터널 속에서 움직이고 있었는데, 그것은 쥐가 아니었다. 매우 불쾌한 냄새가 나의 콧구멍으로 들어왔다. 마침내 나는 가까스로 성냥불을 켰다. 처음에 나는 불꽃 때문에 볼 수가 없었다. 그러다가 나는 뭔가가 나를 향해 기어 오는 것을 보았다. 모든 터널로부터. 거미처럼 기어 오는 형체가 없는 것들. 떨리는 나의 손가락에서 성냥이 떨어졌다. 나는 달아나고 싶었으나 그럴 수가 없었다.

그들이 일단 호수에 도착하자, Maggie는 깊은 숨을 들이 쉬었다. 그녀는 연중 이맘 때 호수가 얼마나 아름다운지에 대해 항상 깜짝 놀랐다. 물은 수정처럼 푸르렀는데, 그 덕분에 그녀는 호숫가에서 바닥까지 볼 수 있었다. 그녀는 차에서 나와 땅에 발을 디디고 Jamie가 그들의 소풍을 위해 선택한 곳을 바라보았다. 완벽했다. Jamie는 차의 뒤편으로 어슬렁거리며 가서 무개차의 트렁크에서 소풍 바구니와 담요를 꺼냈다. 그는 풀이 덮인 땅에 그늘을 드리우고 있는 큰 떡갈나무 아래에 담요를 펼쳤다. 그는 그녀에게 자기 옆에 앉으라고 청했다. 그는 바구니를 열고 그녀가 그 안에 든 내용물을 살짝 들여다보게 했다. 그는 그녀가 가장 좋아하는 닭튀김과 감자 샐러드로 그녀를 놀라게 했다. 디저트용으로 그는 초콜릿으로 덮인 딸기를 사 왔다. 그녀는 그의 선택에 매우 기뻐했고 여기서 더할 나위 없이 편안함을 느꼈다.

여름 방학 첫날에 나는 Porter 회복기 환자 센터의 돌계단으로 다가갔다. 그 전주 토요일에 나는 그곳에서 3학년 대상의 자원봉사 오리엔테이션에 참석했었다. 이제 나는 완전하게 훈련된 '활기찬 유망한 사람'이었다. 나는 밝은 분홍빛의 내 작업용 덧옷의 구겨진 곳을 편 다음 안으로 씩씩하게 걸어갔다. 나는 병사들을 치료하고 격려하기 위해서 싸움터로 성큼성큼 걸어가는 Florence Nightingale과 같은 느낌이었다. 자원봉사 책임자는 나를 남쪽의 3번 병동으로 배정했다. 우리가 흔들리는 엘리베이터를 타고 가면서, 그녀는 이곳이 장기 치료 병동이라고 설명했다. 그곳의 환자들 대부분은 결코 집으로 가지 않을 것이라고 했다. 우리가 남쪽 3번 병동으로 이어진 문을 열자 속이 메스꺼워짐을 느꼈다. 오줌과 소독약의 나쁜 냄새가 나를 압도했다. 수간호사 Ticknor 씨는 결코 따뜻하게 맞아주지 않았다.

4-3 서점에 숨어 들어가기¹⁹⁾

One block farther on, Brendan saw a small brick building. Like the rest of the buildings they had passed on this street, it looked deserted. He paused in front of it, not sure why this building had caught his attention. The front door was ajar. He took a deep breath to gather his courage, then pulled it open. No one shouted. There was no sound at all from inside. "Wait for me," Brendan whispered, releasing Dai Yue's hand. He slipped through the opening. There was a subtle odor that Brendan recognized but couldn't place for a moment. When he did, he almost smiled. The room smelled like the library at St. Mary's. Was this a bookstore? Brendan took one cautious step, then another, feeling his way. When his fingertips brushed a leather binding, he did smile. Books. No one would be likely to try to steal books tonight. He and Dai Yue would be safe here.

4-4 비행기를 놓친 승객²⁰⁾

My run slowed to a jog as we approached the gate for our flight to Paris. The plane was still there, but the door to the Jetway was shut. The gate agents were quietly sorting tickets. They had already retracted the hood connecting the Jetway to the airplane door. "Hi, we're on this flight!" I panted. "Sorry," said the agent. "We're done boarding." "But our connecting flight landed just ten minutes ago. They promised us they would call ahead to the gate." "Sorry, we can't board anyone after they've closed the door." My boyfriend and I walked to the window in disbelief. Our long weekend was about to fall to pieces. The plane waited right before our eyes.

5-R1 정보 과다로 인해 잃어가는 어린 시절²¹⁾

Children today are "safe." Their only worries consist of fights with their parents, going to school, and dealing with the list of activities that they're signed up for. But what's going on? If they're "safe" and living "well," why do they experience so many problems? Children have learned to be cautious; a lot of kids have even lost that innate curiosity that no one should ever lose. The big problem is that they are exposed to large flows of information that are hard to process. It's even hard for us. That's why being exposed to so much stimuli causes stress that they're incapable of tolerating. All this causes children to grow up quickly, going through their developmental stages without enjoying them. They don't live their childhood the way they should, which could cause them serious problems that are difficult to solve later on.

한 블록 더 멀리에서, Brendan은 작은 벽돌 건물을 보았다. 그들이 이 거리에서 지나쳤던 그 밖의 다른 건물들처럼, 그것도 사람이 살지 않는 것처럼 보였다. 그는 왜 이 건물이 그의 관심을 끌었는지 확실하게 알지 못하는 채로, 그 앞에 멈추어 섰다. 정문이 조금 열려 있었다. 그는 용기를 내기 위해 심호흡을 한 다음, 문을 당겨 열었다. 아무도 소리를 지르지 않았다. 아무런 소리도 안으로부터 나지 않았다. "나를 기다려." Brendan은 Dai Yue의 손을 놓으면서 속삭였다. 그는 열린 틈을 통해 살그머니 들어갔다. Brendan이 알고는 있지만 잠깐 분간할 수 없는 미묘한 냄새가 났다. 알게 되었을 때, 그는 거의 미소를 지을 뻔했다. 그 방은 St. Mary의 도서관과 같은 냄새가 났다. 이곳은 서점이었을까? Brendan은 더듬어 나아가며 한 발자국, 그리고 또 한 발자국을 내딛었다. 그의 손끝이 가죽 제본을 스쳤을 때, 그는 정말 미소를 지었다. 책이었다. 아무도 오늘밤에 책을 훔치려 할 것 같지는 않았다. 그와 Dai Yue는 여기서 안전할 것이다.

파리로 가는 우리 비행기의 게이트에 가까워졌을 때 나는 달려가던 걸음을 늦추었다. 비행기는 아직 거기에 있었지만 제트웨이의 문은 닫혀 있었다. 게이트 담당 직원은 조용히 티켓을 정리하고 있었다. 제트웨이와 비행기의 문을 연결하는 덮개는 이미 접혔다. "안녕하세요, 우리는 이 비행기 승객이에요!"라고 나는 숨을 헐떡이며 말했다. "죄송합니다, 탑승이 끝났습니다."라고 그 직원이 말했다. "하지만 우리 연결 비행기가 겨우 10분 전에 착륙했어요. 게이트에 미리 전화해 주겠다고 우리에게 약속했는데요." "죄송하지만 문을 닫은 후에는 아무도 태울 수가 없습니다." 내 남자친구와 나는 믿기지가 않아서 창으로 걸어갔다. 우리의 긴 주말이 막 산산조각나려는 참이었다. 비행기는 바로 우리 눈앞에 기다리고 있었다.

오늘날 어린이들은 '안전'하다. 그들의 유일한 걱정거리는 부모님과 의 싸움, 학교 가는 것, 그리고 자신들이 등록된 활동 목록을 해 나가는 것으로 이루어져 있다. 그런데 무슨 일이 일어나고 있는 것인가? 만약 그들이 '안전'하고 '잘' 살고 있다면, 왜 그렇게 많은 어려움을 겪고 있는 것인가? 어린이들은 신중하라고 배워 왔다. 많은 아이들이 아무도 결코 잃어서는 안 되는 그 타고난 호기심도 잃어 왔다. 큰 문제는 그들이 처리하기 어려운 거대한 정보의 물결을 접하고 있다는 것이다. 그것은 우리에게조차도 어렵다. 그래서 지나치게 많은 자극을 접하는 것이 그들이 견딜 수 없는 스트레스를 초래하는 것이다. 이 모든 것 때문에 어린이는 빨리 자라게 되어 즐기지 않고 발달 단계들을 지나게 된다. 그들은 마땅히 살아야 하는 방식으로 어린 시절을 살지 않고 있는데, 그것이 그들에게 나중에 해결하기 어려운 심각한 문제를 초래할 수 있다.

5-R2 선물을 갖고 온 산타²²⁾

A few days before Christmas, a couple held the hands of their young son and walked quickly to their nearby church. But the boy pulled back a bit, slowed, and came to an abrupt halt. "Santa," he whispered. "Santa!" The four-year-old broke free of his parents' grasp and ran toward an elderly gentleman with a long, flowing white beard. Tugging on the stranger's coattail, the youngster begged, "Santa, will you bring me a teddy bear for Christmas?" Embarrassed, the couple started to apologize, but the man merely waved them aside. Instead, he patted their son on the head, nodded once, and without a word went on his way. On Christmas morning, a knock interrupted the family's festivities. In the doorway stood the old man holding out a large bear. "I didn't want the little fellow to be disappointed on his holiday," he explained with a smile and turned to leave. At a loss, the couple could only say, "Uh, th-thanks. And M-merry Christmas to you... Rabbi."

5-R3 대학생이 가지는 선택의 자유²³⁾

Uncertainty and freedom are intertwined. College students cannot decide whether they appreciate the freedom they have or resent it. You may be free from daily supervision by parents, free to pick classes and a major, and free to set a professional course. But those choices seem so numerous and important that you may be frozen with fear. You might quickly retreat to conventional choices (like medical school) or depend on influential advisors (like your parents) before giving yourself a chance to figure it out. Try not to confuse the joys and privilege of free choice with the fears of uncertainty. It may be scary to look at an open landscape, but it can and should be a thrilling moment of possibility.

5-R4 학교 급식²⁴⁾

Dear Principal Murphy,
Brian is settling in well as a third-grade student at Fairview Elementary School. I do have a concern, though, about the food offered in the school cafeteria. The choices do not seem to have any relation to recognized medical studies about such things as excessive fat, sugar, and useless junk food. A recent menu included fried fish with fried potato nuggets, a hot dog with potato chips, and fried chicken with French fries. The most healthful piece of food seemed to be a small piece of green pepper floating on a sea of cheese on a pizza. I don't feed my child this sort of junk at home, and I don't think it's appropriate for school. I would very much like to talk to the school dietitian about the offerings at school.
Sincerely,
Karen Diamond

크리스마스 며칠 전, 한 부부가 그들의 어린 아들의 손을 잡고 근처 교회로 빠르게 걸어가고 있었다. 그러나 그 소년은 약간 뒤로 물러나더니, 속도를 줄이다가, 갑자기 멈춰 섰다. "산타예요." 하고 그는 속삭였다. "산타!" 그 네 살짜리 아이는 부모님이 잡은 손을 떨치고서 길게 늘어진 흰 수염이 있는 나이든 신사를 향해 뛰어갔다. 그 낯선 사람의 상의 뒷자락을 잡아당기면서, 그 어린아이는 "산타할아버지, 크리스마스에 저한테 테디베어를 가져다 주실래요?" 하고 간청했다. 그 부부는 당황하여 사과하기 시작했지만, 그 남자는 그저 손을 저어 그들을 물러나게 했다. 대신에, 그는 그들의 아들의 머리를 쓰다듬고, 한 번 고개를 끄덕이고, 아무 말도 없이 자신의 길을 갔다. 크리스마스 아침에, 한 번의 노크가 그 가족의 축제를 방해했다. 문간에 그 노인이 서서 큰 곰 인형을 내밀었다. "나는 어린 친구가 그의 명절에 낙담하는 것을 원하지 않았어요."라고 그는 미소를 지으며 설명하고는 돌아서서 떠났다. 어쩔 줄 몰라서, 그 부부는 "어, 감, 감사합니다. 그리고 메리 크리스마스... 라비님." 하고 말할 수밖에 없었다.

불확실성과 자유는 밀접히 관련되어 있다. 대학생들은 자신들이 가진 자유를 고마워해야 할지, 아니면 원망해야 할지 결정할 수 없다. 여러분은 부모에 의한 매일의 통제로부터 자유로워지고, 자유롭게 수업과 전공을 선택하고, 자유롭게 전문 과정을 정할 수 있을 것이다. 하지만 그 선택들이 너무 많고 중요한 것처럼 보여서, 여러분은 두려워서 얼어붙을지도 모른다. 여러분은 스스로에게 해결할 기회를 주기 전에 재빨리 (의과대학과 같은) 상투적인 선택 쪽으로 물러나거나, (부모와 같은) 영향력 있는 조언자에게 의존할지도 모른다. 자유로운 선택의 기쁨과 특권을 불확실성의 두려움과 혼동하지 않도록 노력하라. 열린 전망을 보는 것은 두려울 수 있으나 그것은 가슴 뛰는 가능성의 순간이 될 수 있고 되어야만 한다.

Murphy 교장 선생님께

Brian은 Fairview 초등학교에서 3학년 학생으로 잘 적응하고 있습니다. 그러나 저는 학교 식당에서 제공되는 음식에 대해 크게 걱정하고 있습니다. 식단은 과다한 지방, 설탕, 그리고 쓸모없는 정크 푸드와 같은 것들에 관해 알려진 의학 연구와 아무런 관련을 가지고 있지 않은 것처럼 보입니다. 최근 메뉴에는 감자튀김 너겟을 곁들인 생선 튀김, 감자 칩을 곁들인 핫도그, 그리고 프렌치프라이를 곁들인 닭튀김이 포함되었습니다. 건강에 가장 좋은 음식 조각은 피자 위의 흥건하게 덮인 치즈 위에 떠 있는 작은 피망 한 조각이었던 것 같습니다. 저는 집에서 제 아이에게 이런 종류의 정크 푸드를 먹이지 않으며, 그것이 학교에 적절하다고 생각하지도 않습니다. 학교에서 제공되는 음식에 관해 학교 영양사와 꼭 이야기를 하고 싶습니다.
Karen Diamond 드림

5-E 아기가 원하는 것 파악하기²⁵⁾

Six-month-old Angela is sitting in her high chair during lunch and sees her bottle on the table. She is pretty tired—it's been a tough day!—and she wants her bottle. She looks at it as her mother, Sophie, feeds her and gets more and more frustrated. Eventually, she turns away from her mother's spoonfuls, arches her back, turns around in her high chair, and vocalizes as if she is about to cry. Sophie is clueless about what Angela wants. When Sophie happens to look at the table for another reason, she notices the bottle on it. "That's what you want," she says, and gives Angela her bottle. Success at last!

5-1 사회개혁가 이시와르 찬드라 비다사가의 일화²⁶⁾

Once, Ishwar Chandra Vidyasagar, the well-known social reformer, was walking on the streets of Kolkata when he heard an old man crying. He approached the man and asked what was troubling him. "Everyone wants to know my problems, but no one is ready to help me!" replied the old man. On Vidyasagar's insistence, the old man at last poured his anguish out in words. A few years earlier, he had borrowed some money from a man, by mortgaging his house. Now his creditor had gone to court and soon his house would be confiscated. He and his family would be homeless. Vidyasagar listened to his story patiently, noting the names and dates and the details. "I shall do my best to help you," he promised. When the old man turned up in court for his hearing the following week, he was surprised to hear that all his debts had been paid up fully. His benefactor was none other than Vidyasagar!

5-2 집 없는 노인 돕기²⁷⁾

In January 2004, George Wilson of Glebe Gardens, Edinburgh, Scotland, walked his children to school and saw an old man outside a still-closed shop in St. John's Road. Later, when Mr. Wilson took his children home, he saw the old man at the same place. Later, in the evening, he went out for a pint, and he saw the old man again, this time outside another shop. Taking pity on the man, who he knew now was homeless in weather that was forecast to be -1°C, Mr. Wilson gave the old man, who was dressed only in jeans and a sweater, things to keep him warm: a fleece and a blanket. The old man appreciated the gifts.

생후 6개월 된 Angela는 점심 식사를 하는 동안에 자신의 어린이용 높은 의자에 앉아 있고 식탁에 있는 자신의 젓병을 본다. 힘든 날이어서 그녀는 아주 피곤하며 자신의 젓병을 원한다. 그녀의 엄마 Sophie가 그녀에게 음식을 먹일 때, 그녀는 그것을 바라보고, 점점 더 좌절감을 느낀다. 결국 그녀의 엄마가 손가락에 떠 주는 음식에서 고개를 돌리고, 자신의 등을 아치 모양으로 구부리며, 자신의 높은 의자에서 몸을 돌리고, 그녀는 마치 금방이라도 울 것처럼 소리를 낸다. Sophie는 Angela가 무엇을 원하는지 전혀 모르고 있다. Sophie가 또 다른 이유로 식탁을 우연히 바라볼 때, 그녀는 그 위에 있는 젓병을 보게 된다. "저것이 네가 원하는 것이구나."라고 말하고, 그녀는 Angela에게 그녀의 젓병을 준다. 마침내 성공한 것이다!

언젠가 저명한 사회 개혁가인 Ishwar Chandra Vidyasagar가 Kolkata의 거리를 걷고 있었는데, 그때 그는 한 노인이 울고 있는 소리를 들었다. 그는 그 남자에게 다가가서 무엇 때문에 괴로워하는지 물었다. "모든 사람이 내 문제를 알고 싶어 하지만, 아무도 기꺼이 나를 도와주려고 하지 않는다네!"라고 그 노인이 대답했다. Vidyasagar의 고집에 응하여, 그는 마침내 자신의 고민을 말로 쏟아냈다. 몇 년 전 그는 한 남자에게서 자신의 집을 저당 잡히고 돈을 좀 빌렸었다. 이제 그의 채권자는 소송을 제기했고, 곧 그의 집은 압류될 것이었다. 그와 그의 가족은 집이 없게 될 것이었다. Vidyasagar는 이름, 날짜, 그리고 세부 내용에 유의하면서 그의 이야기를 끈기 있게 들었다. "저는 당신을 돕기 위해 최선을 다할 것입니다."라고 그는 약속했다. 노인이 그다음 주에 공판을 위해 법정에 나타났을 때, 그는 자신의 모든 부채가 다 청산되었다는 것을 듣고 놀랐다. 그의 은인은 다름 아닌 Vidyasagar였던 것이다!

2004년 1월에 스코틀랜드 에딘버러의 Glebe Gardens에 사는 George Wilson은 걸어서 자기 아이들을 등교시키다가 St. John's Road에서 아직 닫혀 있는 어느 가게 밖에 있는 노인을 봤다. 나중에 Wilson 씨가 자기 아이들을 집으로 데려갈 때 그는 같은 자리에서 그 노인을 봤다. 그 후, 저녁에 그는 맥주 1파인트를 사러 나가서 다시 그 노인을 봤는데, 이번에는 다른 가게 앞이었다. 섭씨 영하 1도가 될 거라고 예보된 날씨에서 당시 집이 없다는 것을 그가 알게 된 그 남자를 불쌍하게 여겼으므로, Wilson 씨는 청바지와 스웨터만 입고 있는 그 노인에게 그를 따뜻하게 해 줄 것, 즉 플리스로 만든 재킷과 담요를 주었다. 그 노인은 그 선물에 고마워했다.

5-3 파가니니와 경쟁했던 바이올린 연주자²⁸⁾

It is not always safe to laugh at one whose abilities seem to be less than our own. This lesson was painfully learned by a young violin professor of Berlin at an evening party, to which he had been invited. He played several pieces, not with great applause, however. After he finished, another young man was invited to play, but his playing was worse than that of his predecessor; in fact his style and execution were terrible. So our young professor again came forward and showed his superior abilities very boastfully, as if to utterly crush the strange musician. But when it again became the stranger's turn to play, his performance was given with such brilliance of execution as to utterly defeat the young professor, who disappeared and was seen no more that evening. He had been contending with Paganini, one of the world's great violinists.

5-4 가난으로 고생하는 친구를 도와준 데이비드 흄²⁹⁾

David Hume was visited by the poet Thomas Blacklock, who complained at great length about his misfortunes: blind and poor, he no longer had the means to support his large family and did not know where to turn for help. Although he was in financial difficulties himself at that time, Hume managed to secure, through the influence of a friend, a university appointment worth about forty pounds a year. Nevertheless, he was so moved by the poet's tale of sorrow that he offered him the only means of assistance within his power to give. Taking from his desk the grant for the university post, he handed it to his unfortunate friend and promised to have the name changed from Hume to Blacklock. This generous sacrifice almost certainly saved Blacklock and his family from extreme poverty.

6-E 카스파르 푸르스테나우의 생애³⁰⁾

Kaspar Fürstenau was a German flutist and composer. After he was orphaned, Anton Romberg took care of him and taught him to play the bassoon, but Fürstenau was more interested in the flute. At the age of 15, he was already a skilled flutist and played in a military band. In 1793-94, Fürstenau made his first concert tour in Germany. In 1794, he became a member of the "Chamber Orchestra of Oldenburg," where he played until the orchestra was abolished in 1811. Kaspar Fürstenau continued his career as a flutist performing together with his son Anton Fürstenau in the major cities of Europe.

우리 자신의 능력보다 못한 능력을 가지고 있는 것처럼 보이는 사람을 비웃는 것이 항상 안전한 것은 아니다. 베를린의 한 젊은 바이올린 교수가 자신(그)이 초대받았던 한 저녁파티에서 이 교훈을 고통스럽게 배웠다. 그는 몇 곡을 연주했는데, 그러나 많은 박수갈채를 받지 못했다. 그가 마친 후에, 또 다른 젊은이가 연주를 요청받았으나 그의 연주는 앞에 했던 사람보다 더 형편없었다. 사실 그의 스타일과 솜씨는 끔찍했다. 그래서 우리의 젊은 교수가 다시 앞으로 나와 마치 그 처음 보는 음악가를 완전히 압도하려는 것처럼 매우 뽐내며 자신(그)의 우월한 능력을 보여 주었다. 그러나 다시 그 낯선 사람이 연주할 차례가 되었을 때, 그의 연주는 아주 탁월한 솜씨로 제공되어 그 젊은 교수를 완전히 이겨 버렸고 그 교수는 사라져서 그날 저녁에 더 이상 보이지 않았다. 그는 세계의 위대한 바이올린 연주자들 중 한 명인 Paganini와 겨루고 있었던 것이다.

David Hume은 시인 Thomas Blacklock의 방문을 받았는데, 그 시인은 자신의 불행에 관해 장황하게 불평을 했다. 눈 멀고 가난했던 그는 더는 자신의 대가족을 부양할 돈이 없었고 어디에 도움을 청해야 할지를 알지 못했다. 당시 (그는) 그 자신도 재정적인 어려움에 처해 있었지만, Hume은 어느 친구의 영향력을 통해서 일 년에 약 40파운드의 수입이 있는 대학교의 직책을 하나 간신히 얻었다. 그럼에도 불구하고 그는 그 시인의 슬픈 이야기에 매우 감동을 받아서 그는 줄 수 있는 여력이 있는 한에서 도울 수 있는 유일한 수단을 그에게 제공했다. 그는 책상에서 대학교의 일자리에 대한 허가증을 꺼내서, 그것을 자신의 불행한 친구에게 건네고는 이름을 Hume에서 Blacklock으로 고치겠다고 약속을 했다. 이런 관대한 희생은 Blacklock과 그의 가족을 극심한 가난으로부터 거의 확실하게 구해 주었다.

Kaspar Fürstenau는 독일의 플루트 연주자이자 작곡가였다. 고아가 된 후에 Anton Romberg가 그를 돌보았고 그에게 바순 연주를 가르쳤지만, Fürstenau는 플루트에 더 흥미가 있었다. 15세에 그는 이미 능숙한 플루트 연주자였고 군악대에서 연주했다. 1793~94년에 Fürstenau는 독일에서 자신의 첫 콘서트 순회공연을 했다. 1794년에 그는 'Chamber Orchestra of Oldenburg'의 일원이 되었으며, 거기에서 그는 1811년에 그 오케스트라가 없어질 때까지 연주했다. Kaspar Fürstenau는 유럽의 주요 도시에서 아들인 Anton Fürstenau와 함께 공연하면서 플루트 연주자로서의 자신의 삶을 계속했다.

6-1 나담 축제³¹⁾

Although volunteer positions in Hustai are available year-round, most volunteers choose the spring, summer, and fall months, because winters in the Mongolian steppes are bitterly cold and inhospitable. Perhaps the very best time to visit is July, when herdsmen come from miles around to participate in the three-day Naadam Festival, an ancient and colorful competition of horse racing, archery, and wrestling—once called the “three manly games.” The Naadam Festival started as a religious event but has evolved into a celebration of Mongolian statehood. The horse race, with thousands of horses competing, takes place not on a track, but over high-altitude Mongolian grasslands. The race is a long-distance one, kicked off with a special song (“Giin-Goo”) that all the horses know. The jockeys are children, ages 7 to 12, who wear colorful costumes. The top five winners are celebrated in poetry and song.

6-2 스톤 타운³²⁾

Stone Town, a UNESCO World Heritage site, is one of the oldest districts on Zanzibar, an island off the coast of Tanzania. This former Swahili trading town is a labyrinth of tiny streets and alleys, markets, mosques, and other historic buildings—including the Anglican church on the site of the old central slave market, East Africa’s largest slave-trading port. Combining Persian, Indian, European, Arab, and African architecture, Stone Town has been occupied by humans for three centuries and is famed for its beautifully carved wooden doors. The House of Wonders, the former palace of Sultan Syyyid Barghash, is open to the public. Its other claim to fame is that Freddie Mercury, the lead singer of Queen (a British rock band) was born there.

6-3 토마스 페인의 ‘카몬 센스’³³⁾

Common Sense, written by Thomas Paine, swept through the American colonies in 1776 during the opening months of the American Revolutionary War. It sold more than 120,000 copies in three months and changed the whole nature of the debate among the colonists. In this book, Thomas Paine declared that only complete independence from Great Britain would bring prosperity to America. Without Common Sense, the American Revolution might have been shaken, and the establishment of the new United States would have been postponed indefinitely. At first, Common Sense was published anonymously in January 1776. It soon emerged that an English free thinker named Thomas Paine had written it. Within weeks, the short book—barely 20,000 words long—was being reprinted throughout the colonies.

Hustai에서의 봉사활동 자리는 1년 내내 가능하지만 대부분의 자원봉사자들은 봄, 여름, 그리고 가을인 달들을 선택하는데, 몽골 스텝 지대의 겨울이 몹시 춥고 사람이 살 수 없을 정도이기 때문이다. 아마 방문하기 가장 좋은 때는 7월일 것이고, 그때는 3일 간의 Naadam 축제에 참가하기 위해 멀리서부터 목동들이 오는데, 그 축제는 한때는 ‘3대 사나이 경기’라고 불렸던, 오래되고 화려한 경마, 궁술 및 레슬링 시합이었다. Naadam 축제는 종교 행사로 시작되었으나 몽골 국가의 기념행사로 발전했다. 수천 마리의 말들이 시합하는 경마는 경주로가 아니라 고도가 높은 몽골 초원에서 개최된다. 그 경주는 장거리 시합으로서, 모든 말들이 아는 특별한 노래(‘Giin-Goo’)로 시작된다. 기수는 일곱 살에서 열두 살까지의 아이들로 화려한 의상을 입고 있다. 상위 5등까지의 우승자는 시와 노래로 축하를 받는다.

유네스코 세계문화유산 보호지역인 Stone Town은 탄자니아 연안에 있는 섬인 Zanzibar에서 가장 오래된 지역 중 하나이다. 이 예전 Swahili 교역 마을은 작은 거리와 골목, 시장, 이슬람 사원, 그리고, 동아프리카 최대 노예 거래 항구였던 예전 중앙 노예 시장터에 있는 영국 성공회 교회를 포함하여, 여타 역사적 건물들로 이루어진 미로이다. 페르시아, 인도, 유럽, 아랍, 그리고 아프리카의 건축이 뒤섞여 있는 Stone Town은 3세기 동안 인간이 거주해 왔으며, 아름답게 조각된 나무로 된 문으로 유명하다. 술탄 Syyyid Barghash의 예전 궁전인 House of Wonders는 대중에게 개방되어 있다. 그것이 유명한 또 하나의 이유는, 퀸(영국의 록밴드)의 리드 싱어인 Freddie Mercury가 그곳에서 태어났다는 것이다.

Thomas Paine이 쓴 ‘Common Sense’가 1776년 미국 독립 전쟁이 시작되었던 몇 달 동안 미국 식민지들을 휩쓸었다. 그것은 석 달 동안 12만 부가 넘게 팔렸고 식민지 주민들 간의 논쟁의 본질 전체를 바꾸어 놓았다. 이 책에서, Thomas Paine은 영국으로부터의 완전한 독립만이 미국에 번영을 가져올 것이라고 단언했다. ‘Common Sense’가 없었다면 미국 독립 혁명은 흔들렸을지도 모르며, 새로운 미국의 수립은 무기한 연기되었을 것이다. 처음에 ‘Common Sense’는 1776년 1월 익명으로 출판되었다. Thomas Paine이라는 영국 자유 사상가가 그것을 썼다는 것이 곧 알려졌다. 몇 주 안에, 겨우 2만 단어 길이의 그 짧은 책은 식민지 전체에서 재인쇄되고 있었다.

6-4 화가 구스타프 꾸르베르³⁴⁾

Gustave Courbet was born in 1819 in Ornas, France. His family was very well-off financially, and he received all of the education that lifestyle could offer. He was sent to Paris to study law in 1840. Against his father's wishes, however, Courbet quit studying law and began his pursuit of a career as an artist. Many of his early works were in the Romantic tradition, but by the age of 23, Courbet had settled into his niche of painting Realistic works. He became the leader of the Realism movement in art. He chose themes from everyday life and did not exclude what might be considered ugly. He believed that paintings should be of things that were in the present and of subjects that could be seen every day.

9-R1 할리와 뉴턴의 일화³⁵⁾

Edmond Halley was interested in the problems of gravity. One problem that attracted his attention was the proof of Kepler's laws of planetary motion. In August 1684, he went to Cambridge to discuss this with Isaac Newton, only to find that Newton had solved the problem already. He asked to see the calculations and was told by Newton that he could not find them. Newton promised to redo them and send them on later. He eventually did submit his calculations to Halley. After this initial meeting, Halley visited Newton frequently; over the course of these visits Newton showed Halley his proof as well as many other unpublished papers. Halley recognized the importance of the works. He wanted Newton to publish but Newton was reluctant. With a lot of encouragement from Halley, eventually, Newton's masterpiece was published at Halley's expense in 1687.

9-R2 세파스 지오반니 톰슨의 삶³⁶⁾

Cephas Giovanni Thompson (1809-88) was known particularly for portraits and Italian scenes, but he also painted genre and historical subjects. He was born in Middleborough and initially trained by his father. At eighteen he established a portrait practice in Plymouth, Massachusetts. He subsequently worked in Boston, where he studied with David Claypoole Johnston, in Philadelphia, and elsewhere before arriving in New York in 1837. There he flourished for a decade as a fashionable portrait painter. Spring (Metropolitan Museum, 1838), a softly romantic, idealized portrait of a young woman, exemplifies his most appealing strengths. In 1847 he moved to New Bedford for two years and then lived in Boston before sailing to Europe. He resided for most of the 1850s in Rome. In 1859 he returned permanently to New York but continued to produce Italian subjects during the remainder of his career.

Gustave Courbet는 1819년 프랑스 Ornas에서 태어났다. 그의 가정은 재정적으로 매우 부유했고, 그는 그 생활 방식이 제공해 줄 수 있는 모든 교육을 받았다. 1840년 그는 법을 공부하도록 파리로 보내졌다. 하지만 그의 아버지의 바람에 반하여, Courbet는 법 공부를 그만두고 화가로서의 자신의 진로를 추구하기 시작했다. 그의 많은 초기 작품들은 낭만주의 전통에 속해 있었으나, 23세가 되었을 때 이미 Courbet는 사실주의 작품을 그리는 분야에 안착해 있었다. 그는 미술에서 사실주의 운동의 선도자가 되었다. 그는 일상생활에서 주제를 선택했으며, 추하게 여겨질 수도 있는 것을 배제하지 않았다. 그는 그림이 현재 존재하는 것과 매일 볼 수 있는 대상에 관한 것이어야 한다고 믿었다.

Edmond Halley는 중력의 문제에 관심이 있었다. 그의 주의를 끈 한 가지 문제는 Kepler의 행성 운동 법칙의 증명이었다. 1684년 8월, 그는 Isaac Newton과 이것을 논의하러 Cambridge에 갔으나, Newton이 이미 그 문제를 풀었다는 것을 알게 되었다. 그는 계산 결과를 보겠다고 청했는데, Newton으로부터 그것들을 찾을 수 없다는 말을 들었다. Newton은 다시 해서 나중에 보내 주겠다고 약속했다. 얼마 안 있어, 그는 정말로 그의 계산 결과를 Halley에게 보내 주었다. 이 첫 만남 이후, Halley는 자주 Newton을 찾아갔으며, 이러한 방문을 하는 동안 Newton은 Halley에게 많은 다른 출판되지 않은 논문뿐만 아니라 자신(그)의 증명도 보여 주었다. Halley는 그 연구의 중요성을 알아차렸다. 그는 Newton이 출판하기를 원했으나 Newton은 주저했다. Halley로부터 많은 격려를 받은 끝에, 1687년 Newton의 걸작이 Halley의 비용으로 출판되었다.

Cephas Giovanni Thompson(1809~88)은 특히 초상화와 이탈리아의 풍경화로 알려져 있었지만, 풍속화와 역사적 주제에 대한 그림을 그리기도 했다. 그는 Middleborough에서 태어났으며, 처음에는 그의 아버지에게서 훈련을 받았다. 18세 때 그는 Massachusetts 주의 Plymouth에서 초상화를 그려주는 가게를 세웠다. 그는 이어서 David Claypoole Johnston과 함께 연구했던 Boston과 Philadelphia 및 다른 곳에서 일을 하고, 그 후 1837년에 뉴욕으로 갔다. 거기서 그는 상류 사회의 초상화 화가로서 10년 동안 활약했다. 부드럽게 낭만적이며 이상화된 젊은 여성의 초상화인 'Spring'(Metropolitan 박물관, 1838)은 그의 가장 매력적인 강점의 전형적인 예이다. 1847년에 그는 New Bedford로 이주하여 2년간 살았으며, 그 후에는 Boston에서 거주하다가 유럽으로 배를 타고 갔다. 그는 1850년대의 대부분을 로마에서 거주했다. 1859년에 그는 뉴욕으로 영구적으로 돌아왔지만, 화가 생활의 나머지 시간 동안에 계속하여 이탈리아를 소재로 하는 그림을 제작했다.

9-E 한 항공사를 계속 이용한 고객³⁷⁾

Recently on a flight to Asia, I met Debbie, who was warmly greeted by all of the flight attendants and was even welcomed aboard the plane by the pilot. Amazed at all the attention being paid to her, I asked if she worked with the airline. She did not, but she deserved the attention, for this flight marked the milestone of her flying over 4 million miles with this same airline. During the flight I learned that the airline's CEO personally called her to thank her for using their service for a long time and she received a catalogue of fine luxury gifts to choose from. Debbie was able to acquire this special treatment for one very important reason: she was a loyal customer to that one airline.

최근에 아시아로 가는 비행기에서 나는 Debbie를 만났는데, 그녀는 승무원 모두로부터 따뜻한 인사를 받았으며 심지어 기장으로 부터 비행기 탑승에 대한 환영을 받았다. 그녀에게 쏟아지고 있는 그 모든 관심에 놀라서 나는 그녀가 그 항공사에 근무하는지 물어보았다. 그녀는 그렇지않지만, 그 관심을 받을 자격이 있었는데, 이 비행이 그녀가 이 동일한 항공사로 400만 마일 넘게 비행하는 획기적인 기록을 세웠기 때문이다. 비행하는 동안에 나는 그 항공사의 최고경영자가 그녀에게 직접 전화를 걸어 그녀가 오랫동안 그들의 서비스를 이용한 것에 감사했으며, 그녀가 선택할 멋진 고급 선물 목록을 받았다는 것을 알게 되었다. Debbie는 한 가지 매우 중요한 이유 때문에 이러한 특별대우를 받을 수 있었는데, 그녀는 그 한 항공사에 충실한 고객이었기 때문이다.

9-1 전문화의 출현 배경³⁸⁾

The rise of cities and the improvement in transport infrastructure brought about new opportunities for specialization. Densely populated cities provided full-time employment for carpenters, priests, soldiers and lawyers. Villages that gained a reputation for producing really good wine, olive oil or ceramics discovered that it was worth their while to concentrate nearly exclusively on that product and trade it with other settlements for all the other goods they needed. This made a lot of sense. Climates and soils differ, so why drink ordinary wine from your backyard if you can buy a smoother variety from a place whose soil and climate is much better suited to grape vines? If the clay in your backyard makes stronger and prettier pots, then you can make an exchange.

도시의 출현과 운송 기반 시설의 개선은 전문화를 위한 새로운 기회를 가져왔다. 인구가 조밀한 도시는 목수, 성직자, 군인 및 법률가에게 전일제 고용을 제공했다. 정말로 품질 좋은 와인, 올리브유, 혹은 도자기를 만드는 것으로 명성을 얻은 마을은 거의 전적으로 해당 상품에 집중하고, 필요한 다른 모든 상품을 얻기 위해서는 그것을 다른 촌락과 교환하는 것이 시간을 들일 만한 가치가 있다는 것을 알아차렸다. 이것은 아주 타당한 일이었다. 기후와 토양은 다 다른 법인데, 토양과 기후가 포도나무에 훨씬 더 적합한 곳에서 나온 더 부드러운 품질을 살 수 있다면 어째서 자신의 뒤뜰에서 나온 평범한 와인을 마셔야 한단 말인가? 만약 자기 집 뒤뜰의 점토로 좀 더 단단하고 예쁜 단지를 만들 수 있다면 다른 것과 교환할 수 있다.

9-2 고독의 힘³⁹⁾

The modern world is so interconnected and constantly plugged in that finding the time and space to think can be difficult. However, without freedom from the influence and distractions of the world, it is virtually impossible to develop well-reasoned opinions, ideas, and values. History shows a lot of examples of the transcendent power of solitude. Darwin took long walks without company and firmly turned down dinner party invitations. Moses spent time alone in the desert. Jesus wandered the wilderness. Mohammed sat in the cave. Buddha went to the mountaintop. Find your own mountaintop and don't come down without your own thoughts, opinions, and values.

현대 세계는 서로 아주 많이 연결되어 있고 끊임없이 관계를 맺고 있어서, 생각할 시간과 장소를 찾는 것이 어려울 수 있다. 그러나 세상의 영향력과 주의를 산만하게 하는 것들로부터 자유로워지지 않으면, 논리 정연한 의견, 생각 및 가치관을 발전시키는 것은 거의 불가능하다. 역사는 고독의 초월적인 힘을 보여 주는 예들로 가득하다. 다윈은 동행 없이 긴 산책을 했고 저녁 파티 초대를 단호하게 거절했다. 모세는 사막에서 혼자 시간을 보냈다. 예수는 광야를 방랑했다. 모하메드는 동굴에 앉아 있었다. 붓다는 산꼭대기로 갔다. 자신의 산꼭대기를 찾아서 자신의 생각, 의견 및 가치관을 찾지 않고는 내려오지 말라.

9-3 사라져가는 유형의 창조⁴⁰⁾

Unlike previous generations, fewer and fewer modern men experience the satisfaction of tangible creation in the workplace. We move numbers around on a screen, manage people who manage other people, or sell advice, ideas, or someone else's creations. For many of us, the shift from working with our hands to working with our minds has created an unfulfilled need for connection with the physical world we live in. Physical creation (beyond the more abstract "creativity") provides that connection. A way for a man to announce to the world, simply, "I am." Creating is a primal need, but without an institutional directive to create, the internal fire to do so can flicker and die, or worse yet, we may start to believe that making things is only for certain types of people, not for us.

9-4 지속 가능한 토지 관리⁴¹⁾

The small community of Zorborgu, near Tamale in northern Ghana, comprises mainly farmers. They decided to stop burning crop residues and protect their community forest to reduce the risk of wildfires that cause widespread land damage. As a result, crop yields have increased and the water in a pond near a sacred grove is available throughout the year for farming, livestock watering and domestic use. The community forest also provides herbal medicines. The innovative blend of traditional and modern decision-making by committees that reflect traditional leadership makes this a successful social, economic and environmental initiative. This is one example of how community action and innovation are key to sustainable land management in Africa.

10-E 신생아가 있을 때 먹는 일의 어려움⁴²⁾

It is not always easy to eat well when you have a newborn baby. It can seem like you do not have time to prepare tasty nutritious meals or even to eat them. You will need to learn the following trick. Try not to wait until you are really hungry to think about eating. When you have a newborn baby, preparing food will probably take longer than usual. If you start when you are already hungry, you will be absolutely starving before the food is ready. When you are starving and tired, eating healthy is difficult. You may want to eat fatty fast food, chocolates, cookies or chips. This type of food is okay sometimes, but not every day.

이전 세대들과 달리, 직장에서 유형(有形)의 창조가 주는 만족감을 경험하는 현대인들의 수는 점점 더 적어지고 있다. 우리는 화면 위에서 숫자를 이동시키거나, 다른 사람들을 관리하는 사람들을 관리하거나, 또는 조언, 아이디어, 또는 다른 어떤 사람의 창조물을 판다. 우리 중 많은 사람들에게, 수작업에서 정신 작업으로의 변화는 우리가 사는 물리적 세계와의 연결에 대한 충족되지 않은 욕구를 만들어 냈다. (더 추상적인 '창의성'을 넘어선) 물리적인 창조가 그런 연결을 제공한다. 그것은 사람이 세상 사람들에게, 간단하게, "나는 존재한다."라고 선언할 수 있는 방법이다. 창조하는 것은 근본적인 욕구이지만, 창조하라는 제도상의 지시가 없으면, 그렇게 하고자 하는 내적인 불꽃은 깜빡거리다가 사라지거나, 혹은 훨씬 더 나쁜게는, 물건을 만드는 것이 우리가 아니라 단지 특정한 종류의 사람들이 할 일이라고 믿기 시작할 지도 모른다.

북부 가나의 Tamale 인근의 작은 마을 Zorborgu는 주로 농부들로 이루어져 있다. 그들은 광범위한 토지의 피해를 초래하는 산불의 위험을 줄이기 위해 농작물 찌꺼기를 태우는 것을 중단하고 자신들의 마을 숲을 보호하기로 결정했다. 그 결과, 농작물 수확량이 늘었고 신성한 숲 근처에 있는 연못의 물이 농사용, 가축 급수용, 가정용으로 일년 내내 사용할 수 있게 되었다. 마을 숲은 또한 약초를 공급한다. 전통적인 통솔력을 보여 주는 위원회에 의한, 전통적이고 현대적인 의사결정의 혁신적인 융합이 이것을 성공적인 사회적, 경제적, 그리고 환경적 계획으로 만든다. 이것은 어떻게 마을 단위의 행동과 혁신이 아프리카에서 지속 가능한 토지 관리의 열쇠가 되는지에 대한 한 가지 예이다.

신생아가 있을 때는 잘 먹는 것이 항상 쉬운 것은 아니다. 맛있고 영양가 있는 식사를 준비할 시간이나 심지어 그것을 먹을 시간조차 없는 것처럼 보일 수 있다. 다음과 같은 요령을 배울 필요가 있을 것이다. 먹고 싶은 생각이 들 정도로 정말 배고파질 때까지 기다리지 않도록 하라. 신생아가 있을 때는 음식을 준비하는 일이 아마도 평상시보다 시간이 더 오래 걸릴 것이다. 이미 배고픔을 느낄 때 (음식 준비를) 시작하게 되면, 음식이 준비되기 전에 매우 몹시 배가 고플 것이다. 배가 몹시 고프고 피곤할 때는 건강에 이롭게 먹는 것이 어렵다. 기름진 패스트푸드, 초콜릿, 쿠키 혹은 감자튀김을 먹고 싶어질 수도 있다. 이런 종류의 음식은 가끔은 괜찮지만, 매일 그렇지는 않다.

10-1 지적 능력의 변화 가능성⁴³⁾

Many people believe that their intellectual ability is hardwired from birth, and that failure to meet a learning challenge shows how bad their native ability is. But every time you learn something new, you change the brain—the residue of your experiences is stored. It's true that we start life with the gift of our genes, but it's also true that we become capable through the learning and development of mental models that enable us to reason, solve, and create. In other words, the elements that shape your intellectual abilities lie to a surprising extent within your own control. Understanding that this is so enables you to see failure as a badge of effort and a source of useful information—the need to dig deeper or to try a different strategy.

10-2 건강한 식품 섭취를 통한 정신적 웰빙 향상⁴⁴⁾

If we are what we eat, what is your teenage child? A bag of chicken and chips? A kebab? Litres of fizzy drink? The benefits of healthy eating and exercise are well documented and it is silly of us, as parents, to think we can feed our teens mostly junk food then expect them to perform at their best. In this age of pesticides, hormone treatment additives (hence the well-built structure of today's pre-teens), etc. that are in foods, both parents and teens need to understand that mental and physical well-being are aligned with what we eat. Depression, aggression, lack of focus, headaches and so much more can be improved with the right foods. Be open to this, for yourself and your young person.

10-3 시간이 지날수록 보편화되는 핵심 역량⁴⁵⁾

What was a core competence in one decade may become a mere capability in another. For example, in the 1970s and 1980s quality, as measured by defects per vehicle, was undoubtedly a core competence for Japanese car companies. Superior reliability was an important value element for customers and a genuine differentiator for Japanese car producers. It took more than a decade for Western car companies to close the quality gap with their Japanese competitors, but by the mid-1990s quality, in terms of initial defects per vehicle, had become a prerequisite for every car maker. There is a dynamic at work here that is common to other industries. Over long periods of time, what was once a core competence may become a base-line capability. Quality, rapid time to market, and quick-response customer service—once genuine differentiators—are becoming routine advantages in many industries.

많은 사람들은 자신들의 지적 능력이 태어날 때부터 정해져 있고, 학업의 어려움에 대처하지 못하는 것은 자신들의 타고난 능력이 얼마나 좋지 않은가를 보여 준다고 믿는다. 그러나 새로운 것을 배울 때마다 여러분은 '뇌를 변화시킨다'. 즉 여러분이 겪는 경험의 잔여물이 저장되는 것이다. 우리가 유전자라는 선물을 가지고 삶을 시작하는 것은 사실이지만, 우리로 하여금 추론하고, 해결하고, 창조할 수 있게 하는 정신적 모델의 학습과 개발을 통해 우리가 유능해진다는 것도 역시 사실이다. 다른 말로 하면, 여러분의 지적 능력을 형성하는 요소는 놀라울 정도로 여러분 자신의 통제 안에 있다. 이것이 그렇다는 것을 이해하면, 실패를 노력의 상징과 유용한 정보의 원천으로, 즉 더 깊이 탐구하거나 다른 전략을 시도해 볼 필요성으로 간주할 수 있게 된다.

우리가 먹는 것이 곧 우리의 존재라면, 여러분의 십 대 자녀는 어떤 존재일까? 치킨과 감자 칩 한 봉지? 케밥? 탄산수 몇 리터? 건강한 식사와 운동의 이점은 문서로 잘 증명되어 있으니, 부모로서 우리가 십 대 자녀에게 대부분 정크 푸드를 먹인 다음에 그들이 최상의 상태로 활동하기를 기대할 수 있다고 생각하는 것은 어리석은 일이다. 식품 속에 살충제, 호르몬 치료 첨가제(그 결과 오늘날 십 대 미만 아동의 튼튼한 체격이 만들어졌다), 기타 등등이 만연한 요즘 시대에, 부모와 십 대들 모두 정신적 및 신체적 웰빙은 우리가 먹는 것에 맞추어 조정된다는 것을 이해해야 한다. 우울증, 공격성, 집중력 부족, 두통 그리고 훨씬 더 많은 것들이 올바른 음식으로 좋아질 수 있다. 여러분 자신과 어린 자녀를 위해 이것을 순수히 받아들이라.

어느 10년 동안 핵심적인 역량이었던 것이 다른 10년 동안에는 하나의 능력에 불과한 것이 될 수도 있다. 예를 들어 1970년대와 1980년대에, 차량 한 대당 결함에 의해 측정되는 품질은 의심할 바 없이 일본 자동차 회사의 핵심적 역량이었다. 뛰어난 신뢰성은 고객들에게는 중요한 가치 요소였으며 일본의 자동차 생산 업체들에게 진정한 차별 요소였다. 서구 자동차 회사들이 일본의 경쟁업체들과의 품질 간격을 메우는 데는 10년 이상이 걸렸지만, 1990년대 중반에 이르자, 한 대당 최초 결함의 측면에서 보는 품질은 모든 자동차 생산업체에게 선행 조건이 되어 있었다. 여기에 다른 산업에도 공통적으로 작용하는 역학이 있다. 오랜 기간에 걸쳐, 한때는 핵심 역량이었던 것이 기본적인 능력이 될 수도 있는 것이다. 한때는 진정한 차별 요소였던 품질, 빠른 출시 속도, 빠르게 반응하는 고객 서비스는 많은 산업에서 일상적인 이점이 되어가고 있다.

10-4 간접적 노력의 법칙⁴⁶⁾

More than 2000 years ago, Aristotle wrote that happiness is a condition. It is not something that is achieved by pursuing it directly; rather, it is something that comes out through our engagement in purposeful activity. This is the statement of the law of indirect effort. This law simply says that almost anything we get in life involving emotional experiences comes to us indirectly rather than directly. It comes to us as a result of doing something else. If we pursue happiness directly, it eludes us. But if we get busy doing something that is important to us and make progress in the direction of our dreams, we find ourselves feeling very happy. Self-confidence is also subject to the law of indirect effort. We achieve higher levels by setting and achieving even higher goals and objectives. As we move forward, step by step, once we feel ourselves advancing in life, we feel better and more capable of taking on even more challenges.

11-E 논증의 개념⁴⁷⁾

In philosophy, the best way to understand the concept of an argument is to contrast it with an opinion. An opinion is simply a belief or attitude about someone or something. We express our opinions all the time: We love or hate certain films or different types of food. For the most part, people's opinions are based almost always upon their feelings. They don't feel they have to support their opinions with any kind of evidence. An argument is something a bit different from this. It is made to convince others that one's claims are true. Thus, it is an attempt to present reasons in support of one's claims. Arguments are the building blocks of philosophy, and the good philosopher is one who is able to create the best arguments based on a solid foundation.

11-1 연극을 통한 괴롭힘 문제 해소⁴⁸⁾

An issue receiving much attention in the media and schools is bullying. This is seen as repeated, unprovoked abuse by one or more children that causes physical or psychological pain to another child. Bullying is harmful and can affect the classroom climate in a negative way. Drama can be used with children to build social perspective, emotional empathy, and compassion for others. In drama, the characters can work through a number of difficulties, including bullying. Tabone (2003) uses the children's book *Rotten Ralph*, a story about a rotten cat, for a class drama. The story is read to the children, and they discuss how Sarah feels about what her cat, Ralph, is doing. Some of his actions are breaking one of Sarah's dolls, making fun of her, sawing off a limb that holds her swing, and other terrible things. The children can dramatize some things they may do, while the teacher offers other options. This drama experience could be extended to drawing about the happenings of bullying.

2천 년도 더 되는 옛날에 아리스토텔레스는 '행복은 조건이다'라고 썼다. 그것은 직접적으로 그것을 추구함으로써 얻어지는 것이 아니라 오히려 목적이 있는 활동에 대한 참여를 통해 나오는 것이다. 이것이 간접적 노력의 법칙을 표현한 말이다. 이 법칙은 정서적 경험을 수반하면서 우리가 삶에서 얻는 거의 모든 것은 직접적이거나 간접적으로 우리에게 온다는 것을 간단히 말하고 있다. 그것은 다른 어떤 것을 하는 것의 결과로서 우리에게 온다. 우리가 직접적으로 행복을 추구하면 그것은 우리에게서 빠져 나간다. 그러나 우리가 우리에게 중요한 것을 하느라 바쁘고 우리의 꿈을 이루는 방향으로 진보한다면, 우리는 아주 행복하다고 느끼게 된다. 자신감도 간접적 노력의 법칙에 지배받는다. 우리는 훨씬 더 높은 목표와 목적을 설정하고 달성함으로써 더 높은 수준을 달성한다. 한 걸음씩 앞으로 나아가면서, 일단 삶에서 진보하고 있다고 느끼면, 우리는 기분이 더 좋아지고 훨씬 더 많은 문제들을 더 잘 말할 수 있다고 느낀다.

철학에서 논증의 개념을 이해하는 가장 좋은 방법은 의견과 대조하는 것이다. 의견은 단순히 어떤 사람 혹은 사물에 대한 믿음이나 태도이다. 우리는 항상 의견을 표현한다. 우리는 특정 영화나 다른 종류의 음식을 좋아하기도 하고 매우 싫어하기도 한다. 대개 사람들의 의견은 거의 언제나 자신의 감정에 기초한다. 사람들은 자신의 의견을 어떤 종류의 증거로도 뒷받침할 필요는 없다고 느낀다. 논증은 이것과는 좀 다르다. 이것은 자신의 주장이 사실이라는 것을 다른 사람에게 확신시키기 위하여 만들어진 것이다. 따라서 이것은 주장을 뒷받침하는 논거를 제시하려는 시도이다. 논증은 철학을 구성하는 요소이고, 훌륭한 철학자는 견고한 토대에 기반을 둔 최고의 논증을 만들어 낼 수 있는 사람이다.

매체와 학교에서 많은 관심을 받고 있는 이슈는 괴롭힘이다. 이것은 다른 아이에게 신체적 또는 정신적 고통을 야기하는, 한 명 이상의 아이들에 의한 반복적이고 정당한 이유가 없는 학대로 간주된다. 괴롭힘은 해로우며, 교실 분위기에 부정적인 영향을 끼칠 수 있다. 사회적 시각, 감정적 공감 및 다른 사람들에 대한 동정심을 키우도록 아이들에게 연극이 사용될 수 있다. 연극에서 등장인물들은 괴롭힘을 포함하여 여러 어려움을 헤쳐 나갈 수 있다. Tabone(2003)은 학급 연극으로 못된 고양이에게 관한 이야기인 아동도서 'Rotten Ralph'를 이용한다. 그 이야기를 아이들에게 읽어 주고, 그들은 Sarah가 자신의 고양이 Ralph가 하는 일에 대해 어떻게 느끼는지에 대해 토론한다. 고양이가 하는 행동 몇 가지는 Sarah의 인형 하나를 부수기, 그녀를 놀리기, 그녀의 그네를 매달고 있는 나뭇가지를 톱으로 잘라내기 및 기타 끔찍한 일들이다. 아이들은 그들이 할 수도 있는 몇 가지 일들을 연극화 할 수도 있고, 반면에 교사는 다른 선택 사항을 제공한다. 이 연극 경험은 괴롭힘의 사건에 대해 그림을 그려 보는 것까지 확장될 수 있다.

11-2 구조 조정 중에 있는 중간 관리자의 입장⁴⁹⁾

Many middle managers and first-line employees must feel like the laborers who built the pharaohs' tombs. Every pharaoh hoped to build for himself a tomb of such intricate and deceitful design that no marauder would ever be able to enter it and steal the pharaoh's wealth. Think of the laborers as middle managers in the midst of corporate restructuring. All the workers knew that when the tomb was finished they would be put to death—this was how the pharaoh destroyed any memory of how to find the wealth. Imagine what would happen when the pharaoh showed up on a work site and inquired of a supervisor, "How's it going, are you about done yet?" "Not yet boss, it'll be a few more years, I'm afraid." No wonder tombs were seldom finished within the pharaoh's lifetime! And no wonder so few first-level and mid-level employees bring their full emotional and intellectual energies to the task of restructuring.

11-3 지도자의 자질로서의 책임감⁵⁰⁾

Responsibility is an attribute that great achievers have in common. No matter what their background or life history, true leaders seem to share the belief that they are the source—the creator. In other words, they are responsible for the outcome of their actions. On some level, they generated the outcome, if not by their physical actions, then by their mental actions. They seem to believe that they create whatever happens in their life. That is the bottom line. If someone cut them off on the road, they contributed to that outcome in some way. Maybe they were driving in the other car's blind spot, or they weren't paying close enough attention, or they didn't anticipate the lane change of a car. That is how leaders are—they take full responsibility.

11-4 개인의 버블⁵¹⁾

We all surround ourselves with a "personal bubble" that we go to great lengths to protect. We open the bubble to our friends, children, parents, and so on, but we're careful to keep most people out of this space. When we stand in line, we make certain there is enough space so that we don't touch the person in front of us and aren't touched by the person behind us. At times, we extend our personal space. In the library, for example, you may place your coat on the chair next to you—claiming that space for yourself even though you aren't using it. If you want to really widen your space, you might even spread books in front of the other chairs, keeping the whole table to yourself by giving the impression that others have just stepped away.

많은 중간 관리자들과 일선의 직원들은 파라오의 무덤을 건설했던 노동자들처럼 느낄 것임에 틀림없다. 모든 파라오는 자신을 위해 어떠한 약탈자도 들어가서 파라오의 재산을 훔칠 수 없을 정도로 매우 복잡하고 사람의 눈을 속이기 쉬운 디자인의 무덤을 만들기를 희망했다. 그 노동자들을 기업의 구조 조정 중에 있는 중간 관리자로 생각해 보라. 모든 노동자들은 그 무덤이 완성될 때 죽임을 당할 것을 알고 있었는데, 이런 식으로 파라오는 재산을 어떻게 찾아낼지에 대한 어떤 기억이라도 파괴하였다. 파라오가 작업장에 나타나서 감독관에게, "어떻게 진행되고 있느냐? 이미 거의 끝나지 않았느냐?"라고 질문을 할 때 무슨 일이 일어날지 상상해 보라. "아직 아닙니다, 주인님. 공사는 몇 년 더 걸릴 것 같습니다." 당연히 파라오가 살아 있는 동안에 무덤이 끝나는 경우는 거의 없었다! 그래서 구조 조정 업무에 완전한 정서적, 지적 에너지를 투여하는 일선 및 중간급 직원들이 거의 없다는 것은 놀라운 일이 아니다.

책임감은 큰 성공을 이루는 사람들이 공통으로 가진 속성이다. 그들의 배경이나 삶의 이력이 무엇이든지, 진정한 지도자는 자신이 근원, 즉 결과를 만들어 낸 사람이라는 믿음을 공유하는 것으로 보인다. 바꾸어 말하면, 그들은 자기 행동의 결과에 책임을 진다. 어느 정도의 수준에서 그들은, 자신의 물리적 행동이 아니라 하더라도 정신적 행동에 의해서, 그 결과를 만들어 냈다. 그들은 자기 삶에서 일어나는 일이면 무엇이든지 자신이 만들어 낸다고 믿는 것 같다. 그것이 그들의 중요한 것이다. 만약 어떤 사람이 그들의 앞에 갑자기 끼어들었다면 자신들이 어떤 면에서 그 결과에 기여했던 것이다. 어쩌면 그들이 다른 차의 사각 지대에서 운전하고 있었거나, 충분히 세심하게 주의하지 않고 있었거나, 혹은 어떤 차의 차선 변경을 예상하지 못했을지도 모른다. 그것이 리더의 방식이다. 즉 그들은 완전한 책임을 진다.

우리는 모두 어떻게든 보호하려고 노력하는 '개인의 버블(공간)'로 우리 자신을 둘러싼다. 우리는 그 버블을 친구, 자녀, 부모 등에게는 개방하지만, 대부분의 사람들을 이 공간에 들이지 않도록 조심한다. 줄을 설 때는, 앞에 있는 사람을 접촉하지 않고 뒤에 있는 사람에게 접촉되지 않도록, 공간이 충분히 있는지 확인한다. 때로는 자신의 개인 공간을 확장한다. 예를 들면, 도서관에서 옆에 있는 의자 위에 외투를 놓을 수도 있는데—이것은 비록 그 공간을 사용하고 있지 않더라도 그것이 자신을 위한 것이라고 주장하는 것이다. 자신의 공간을 정말로 확장하고 싶으면, 심지어 나머지 의자들 앞에 책을 늘어놓아, 다른 사람들이 방금 잠깐 자리를 비웠다는 인상을 줌으로써 테이블 전체를 독점할지도 모른다.

12-E 뇌가 정보를 처리하는 방식⁵²⁾

What's happening when we're actually doing two things at once? It's simple. Our brain has channels, and so we're able to process different kinds of data in different parts of our brain. Therefore, you can talk and walk at the same time. There is no channel interference. But you're not really focused on both activities. One is happening in the foreground and the other in the background. If you were trying to explain on the cell phone how to operate a complex machine, you'd stop walking. Similarly, if you were crossing a rope bridge over a valley, you'd likely stop talking. You can do two things at once, but you can't focus effectively on two things at once.

12-1 규제하거나 특별한 권한을 부여하는 규칙의 기능⁵³⁾

Our beliefs about emotions not only describe what is, whether in fact or myth, but they also prescribe what should—or should not—be. For example, you should not laugh during a funeral. In addition to regulating how we respond, many rules also have an enabling function. To illustrate with a nonemotional example, rules of grammar regulate how a person speaks “properly”; more fundamentally, they help constitute the language that is spoken. Thus, without the rules of English grammar, there would be no English language. Similarly, without the rules of anger, say, there would be no anger, only unclear expressions of rage or frustration.

12-2 고대인들의 예술에 대한 인식⁵⁴⁾

The ancients recognized seven activities as arts: history, poetry, comedy, tragedy, mask, dance, and astronomy. Each was governed by its own muse, each had its own rules and aims, but all seven were united by a common motivation: they were tools, useful to describe the universe and our place in it. They were methods of understanding the mysteries of existence, and as such, they themselves took on the aura of those mysteries. As a result, they were each aspects of religious activity: The performing arts celebrated the rituals; history recorded the story of the race; astronomy searched the heavens. In each of these seven classical arts we can discover the roots of contemporary cultural and scientific categories. History, for example, leads not only to the modern social sciences but also to prose narrative: the novel, short stories, and so forth.

우리가 실제로 두 가지 일을 동시에 하고 있을 때 무슨 일이 일어나고 있을까? 그것은 간단하다. 우리의 뇌에는 채널이 있어서 우리는 뇌의 다른 부분에서 다른 종류의 데이터를 처리할 수 있다. 그러므로, 말을 하면서 동시에 걸을 수가 있다. 채널 간섭이 전혀 없다. 하지만 두 가지 활동에 다 진정으로 집중하지는 못한다. 한 가지 활동은 (뇌의) 전면에서 일어나고 있고 또 다른 활동은 (뇌의) 후면에서 일어나고 있다. 복잡한 기계를 작동하는 방법을 휴대전화로 설명하려고 시도하고 있다면 여러분은 걸음을 멈출 것이다. 마찬가지로, 계곡 위의 밧줄 다리를 건너고 있다면 아마 말하는 것을 멈출 것이다. 두 가지 일을 동시에 할 수는 있지만, 두 가지 일에 동시에 효과적으로 집중할 수는 없다.

감정에 대한 우리의 믿음은 사실에서든 신화에서든 무엇이 ‘존재하는가’를 기술할 뿐만 아니라, 그것들은 무엇이 ‘존재해야 하는가’ 또는 무엇이 ‘존재해서는 안 되는가’를 규정하기도 한다. 예를 들어, 장례식 도중에는 웃으면 안 된다. 많은 규칙은 우리가 반응하는 방식을 규제함과 아울러, 특별한 권한을 부여하는 기능도 가지고 있다. 비감정적인 예로 설명하자면, 문법 규칙은 어떤 사람이 ‘올바르게’ 말하는 방식을 규제한다. 더 근본적으로 그것은 말해지는 언어를 구성하는 것을 돕는다. 그러므로 영문법의 규칙이 없다면, 영어는 없을 것이다. 비슷하게, 이럴테면 분노의 규칙이 없다면 분노는 없을 것이고, 오직 격노나 좌절감의 불분명한 표현만 있을 것이다.

고대인들은 일곱 가지 활동을 예술로 인식했다. 역사, 시, 희극, 비극, 가면극, 춤, 그리고 천문학이 그것이다. 각 활동은 그 자체의 뮤즈에게 지배받았고, 그 자체의 규칙과 목표를 가지고 있었지만, 일곱 가지 모든 활동은 공통의 동기에 의해 통합되어 있었다. 즉 그 활동들은 우주와 그 안에서의 우리의 위치를 설명하는 데 유용한 도구들이었던 것이다. 그것들은 존재의 신비를 이해하는 방법이었으며, 따라서 그러한 신비의 기운을 띠고 있었다. 그 결과, 그것들은 각각 종교적 활동의 모습이었다. 공연 예술은 의식을 거행했고, 역사는 종족의 이야기를 기록했으며, 천문학은 천체를 탐구했다. 이러한 각각의 일곱 가지 고전 예술에서 우리는 현대의 문화적, 과학적 범주의 뿌리를 찾을 수 있다. 예를 들어, 역사는 현대 사회 과학뿐만 아니라 소설, 단편소설, 기타 등등과 같은 산문체의 이야기로 이어진다.

12-3 코치가 지녀야 할 효과적인 의사소통법⁵⁵⁾

Verbal communication involves conveying messages that have both content (i.e. what is said) and form (i.e. how it is sent). Many coaches are very good at giving information that is high in content, for instance, when introducing new tactics or technical skills. However, players may “switch off,” become bored, confused and even frustrated if too much instruction is given. Furthermore, when coaches continually use verbal instruction, they become the main actors in the coaching theater thereby limiting or stopping the active participation of the players. Therefore, by involving the players through asking questions and listening to them, a coach obliges them to think, collect information, evaluate and create. This involves and encourages players to take more responsibility for their own learning and development.

12-4 문제점보다는 잘 해 온 것에 집중하기⁵⁶⁾

As you assess your behaviors, attitudes, and values, you may realize that you are acting in ways that aren't as effective or appropriate as possible. How can you best change your behaviors, attitudes, and values? A strategy is useful. Focus on what you have done well in the past as well as on what you are currently doing well. By focusing on your successes instead of your problems, you can more quickly accomplish the results you desire. For example, golfers such as Tiger Woods or Annika Sorenstam are able to ignore hostile crowds, challenging weather conditions, and their competition. They focus their energy on accomplishing the task—striking the golf ball cleanly. Similarly, when people are depressed or anxious about their communication ability, they can lessen these feelings by focusing on situations where they have succeeded in not being depressed and anxious.

13-R1 서둘러 행동하는 것의 문제점⁵⁷⁾

Not everything gets done by acting with great haste. Sometimes you have to be on high alert and think on your feet, but often you have to carefully consider matters and take your time analyzing every aspect before signing up for a project or relationship. That is what the turtle is teaching us. Fast is good, because you don't want to miss opportunities in a world that is so full of competitors. Yet, slow is good, too, because in many instances, you have to look before you leap. When in a hurry, the chance of making irrational or untimely decisions increases, and with that, also the chance of unnecessary failure increases. Like with everything, moderation and balance are golden rules here. There are times when you have to move rapidly, but when the water looks good, you should not dive in if you don't know how to swim yet. There are instances when you just have to wait.

언어에 의한 의사소통은 내용(즉, 말해진 것)과 형태(즉, 그것이 보내지는 방식)를 둘 다 가지고 있는 메시지의 전달을 포함한다. 예를 들어, 많은 코치들은 새로운 전술이나 전문적인 기술을 소개할 때, 내용면에서 수준이 높은 정보를 주는 데 매우 능숙하다. 그러나 선수들이 너무 많은 지시를 받으면 '신경을 끄는', 즉 지루해지고, 혼란스러워지며, 심지어는 좌절감을 느끼는 수가 있다. 더욱이, 계속해서 언어적인 지시를 사용할 때, 코치들은 코칭 극장의 주연배우가 되어서, 그에 의해 선수들의 적극적인 참여를 제한하거나 저지하게 된다. 그러므로 선수들에게 질문을 하고 그들의 말을 듣는 것을 통해서 선수들을 참여시킴으로써, 코치는 그들에게 생각하고, 정보를 모으고, 평가하고, 창의적으로 행동하게 한다. 이렇게 함으로써 선수들이 자신의 학습과 발달에 대해 더 많은 책임을 지도록 참여시키고 격려하게 된다.

자신의 행동, 태도, 그리고 가치관을 평가할 때, 가능한 한 효과적이거나 적절하지 않은 방식으로 행동하고 있다는 것을 깨달을지도 모른다. 자신의 행동, 태도, 그리고 가치관을 어떻게 가장 잘 바꿀 수 있을까? 한 가지 전략이 유용하다. 현재 잘 하고 있는 것뿐만 아니라 지금까지 잘 해 오고 있는 것에 초점을 두라. 문제점보다는 성공에 초점을 둬으로써 원하는 결과를 더 빨리 성취할 수 있다. 예를 들어, Tiger Woods나 Annika Sorenstam과 같은 골프 선수들은 적대적인 관중, 힘든 날씨 상태, 그리고 자신들의 경쟁자를 무시할 수 있다. 그들은 골프공을 훌륭하게 친다는 과제를 달성하는 데 자신들의 힘을 집중한다. 이와 유사하게, 사람들이 자신들의 의사소통 능력에 대해 우울하거나 불안할 때 그들은 우울하고 불안해지지 않는 데 성공했던 상황에 집중함으로써 이런 감정들을 줄일 수 있다.

모든 일이 크게 서둘러 행동함으로써 이루어지는 것은 아니다. 전혀 망치지 않고 재빨리 생각하여 반응해야 할 때도 가끔 있지만, 많은 경우 어떤 프로젝트나 관계에 가입하기 전에 문제를 주의 깊게 고려하고 시간을 들여 모든 측면을 분석해야 한다. 그것이 거북이가 우리에게 가르치고 있는 것이다. 경쟁자가 정말 가득한 세상에서 기회를 놓치지 말아야 하기 때문에 빠른 것은 좋은 것이다. 하지만 느린 것도 좋은 것인데, 많은 경우 돌다리도 두드려보고 건너야 하기 때문이다. 서두를 때는 비합리적이거나 시기에 맞지 않는 결정을 내릴 가능성이 커지고, 그럴 경우, 불필요한 실패의 가능성도 커진다. 모든 일의 경우에서처럼, 여기서도 절제와 균형이 행동의 기본 원리이다. 신속하게 움직여야 할 때가 있지만, 물이 좋아 보일 때, 아직 수영하는 법을 모른다면 물에 뛰어 들어서는 안 된다. 그저 기다려야 할 경우가 있다.

13-R2 긍정 심리학이 추구하는 것⁵⁸⁾

Until recently psychology has mainly been working within a disease model: a strong emphasis has been placed on discovering deficits in human behaviour and finding ways to repair this damage. Psychologists hardly focused on doing studies acquiring knowledge about healthy functioning and building strengths. In other words, they have focused solely on taking away something negative (the dysfunctioning) instead of adding something positive (increasing mental and behavioural health). The result is that psychologists know little about healthy and happy functioning. This situation has been changing now since the rise of positive psychology a few years ago. What is Positive Psychology? It is a new movement in psychology, originated by Martin Seligman and a few other prominent psychologists. It aims to be a psychological science about the best things in life.

13-R3 각인에 의해 왜곡되는 자아상⁵⁹⁾

There are several ways in which your self image has become distorted. For instance, imprinting. I was at a shop, and a mother came in with a child in a buggy. The child was terrible. It cried and shouted. So the mother said: "Why do you always behave so badly when you are in a shop with me?" Now, that's a stupid remark, but one which can easily slip out of any parent. In the subconscious mind of the child, however, the message is received loud and clear. Next time she goes shopping with her mom, she will wonder: "Who am I when I go shopping with mom?" And the information will readily pop up, with the authority of the mother's voice: "You are someone who always behaves badly when you are with me!" So, of course the child will behave badly again.

13-R4 관광 산업과 환경의 관계⁶⁰⁾

The quality of the environment, both natural and man-made, is essential to tourism. However, tourism's relationship with the environment is complex. It involves many activities that can have adverse environmental effects. Many of these impacts are linked with the construction of general infrastructure such as roads and airports, and of tourism facilities, including resorts, hotels, restaurants and shops. The negative impacts of tourism development can gradually destroy the environmental resources on which it depends. On the other hand, tourism has the potential to create beneficial effects on the environment by contributing to environmental protection and conservation. It is a way to raise awareness of environmental values and it can serve as a tool to finance the protection of natural areas and increase their economic importance.

최근까지 심리학은 주로 질병 모델 안에서 연구를 해 왔다. 즉 인간의 행동 속에 있는 약점을 발견하고 이러한 손상을 고치는 방법을 발견하는 데 강한 강조를 두어 왔다. 심리학자들은 건강하게 기능하는 것에 대한 지식을 획득하고 강점을 만드는 것에 대한 연구를 하는 일에는 거의 초점을 맞추지 않았다. 바꾸어 말하면, 그들은 긍정적인 것을 더하는(정신과 행동의 건강을 증진시키는) 대신에 부정적인 것(기능을 제대로 하지 못하는 것)을 없애는 것에만 초점을 맞추어 왔다. 결과적으로 심리학자들은 건강하고 행복하게 기능을 하는 것에 대해서는 거의 아무것도 모른다. 이러한 상황은 몇 년 전에 긍정 심리학이 대두한 이후로 현재 변해 오고 있다. '긍정 심리학'은 무엇인가? 그것은 Martin Seligman과 다른 몇 명의 저명한 심리학자들에 의해 시작된 심리학의 새로운 운동이다. 그것은 인생의 가장 좋은 것들에 관한 심리 과학이 되는 것을 목표로 한다.

자아상이 왜곡된 방식은 여러 가지이다. 예를 들면, 그 중 한 가지는 각인이다. 내가 상점에 있었는데 유모차에 탄 아이와 함께 한 어머니가 들어왔다. 그 아이는 끔찍했다. 그 아이는 울고 소리를 질렀다. 그래서 어머니가 "너는 나와 상점에 있을 때 왜 항상 그렇게 나쁘게 행동하니?"라고 말했다. 자, 그것은 어리석은 말이지만 어떤 부모에게서든 쉽게 나올 수 있는 말이다. 하지만 그 아이의 잠재의식 속에서, 그 메시지는 아주 분명하게 받아들여진다. 다음번에 엄마와 쇼핑을 갈 때, 그 아이는 "내가 엄마와 쇼핑을 갈 때 나는 누구인가?" 하고 궁금해할 것이다. 그리고 어머니 목소리의 권위와 함께, "너는 나와 함께 있을 때 항상 나쁘게 행동하는 사람이야!"라는 정보가 즉시 튀어나올 것이다. 따라서, 당연히 그 아이는 다시 나쁘게 행동할 것이다.

자연적인 환경과 인공적인 환경 모두, 그 질은 관광 산업에 필수적이다. 그러나, 관광 산업과 환경의 관계는 복잡하다. 관광 산업은 환경에 해로운 영향을 끼칠 수 있는 많은 활동을 포함하고 있다. 이러한 영향 중 많은 부분이 도로와 공항과 같은 일반적인 기반 시설과, 리조트, 호텔, 음식점 및 상점을 포함하는 관광 편의 시설의 건설과 연관되어 있다. 관광 산업 발전의 부정적인 영향은 그것이 의존하고 있는 환경 자원들을 점차적으로 파괴할 수 있다는 것이다. 다른 한편으로, 관광 산업은 환경 보호와 보전에 기여함으로써 환경에 이로운 영향을 창출할 수 있는 잠재력을 가지고 있다. 그것은 환경적 가치에 대한 인식을 높이는 방법이고, 자연 지역의 보호에 자금을 지원하고 그곳의 경제적 중요성을 키우는 도구로 역할을 할 수 있다.

13-E 나이 든 사람들의 시간 인식⁶¹⁾

In an experiment, when people were asked to count three minutes in their heads, 25-year-olds were quite accurate, but 65-year-olds went over on average by 40 seconds. Time seemed to pass faster for the older group. This may seem meaningless, but there are a lot of benefits to perceiving time like 65-year-olds. For example, if you have been working on a project for eight hours, but it only feels like six, you will have more energy to keep going. If you have been running for 20 minutes, and you perceive it to be only 13 minutes, you're more likely to have seven more minutes of energy. So, if you want to use your energy to work longer, just change your perception of how long you have been working.

13-1 재원의 확대를 통한 갈등 해결⁶²⁾

Sometimes conflict can be resolved through an expansion of resources. For example, a department may need five computers but has a budget for only three. However, by talking the finance people into delaying the purchase of other equipment, there will be more money left for departmental computers. Alternatively, the company may be reorganized and some people given early retirement, thus freeing up funds for computer equipment. An expansion of resources involves a reworking of the budget for the purpose of determining how additional funds can be found.

13-2 자녀의 위험한 행동에 대해 올바르게 경고하는 법⁶³⁾

A child who hears a stern warning about the dangers of running in the street will have better self-esteem than a child who only hears that he's a "bad boy" when he runs into the street. The child who's a "bad boy" is getting the message that he and his behavior are not okay. He doesn't learn the difference between what he does and what he is. As an adult, his inner critic will attack both his behavior and his worth. Parents who carefully distinguish between inappropriate behavior and the basic goodness of the child raise children who feel better about themselves and have a far gentler inner critic.

한 실험에서, 사람들이 머릿속으로 3분을 세도록 요구받았을 때 25세의 사람들은 꽤 정확했지만, 65세의 사람들은 평균적으로 40초가 더 걸렸다. 시간은 나이가 더 많은 사람들에게는 더 빨리 가는 것 같았다. 이것이 무의미해 보일 수도 있지만, 65세의 사람들처럼 시간을 인식하는 것에는 많은 이점이 있다. 예를 들어, 만약 여러분이 8시간 동안 프로젝트 작업을 하고 있지만 그것을 단지 6시간처럼 느낀다면, 여러분은 일을 계속할 수 있는 더 많은 에너지를 얻게 될 것이다. 만약 여러분이 20분 동안 달리기를 하고 있는데 그것을 단지 13분이라고 인식한다면, 여러분은 7분의 추가적인 에너지를 얻을 가능성이 더 클 것이다. 그래서 만약 여러분이 더 오래 일하는 데 자신의 에너지를 사용하고 싶다면, 얼마나 오래 일했는지에 대한 인식을 바꾸기만 하면 된다.

가끔씩 갈등은 재원의 확대를 통해 해결될 수 있다. 예를 들어, 어떤 부서는 컴퓨터 다섯 대가 필요할 수도 있지만 오직 컴퓨터 세 대의 예산밖에 없다. 그러나 재무 부서 사람들을 설득해서 다른 장비의 구매를 미루게 함으로써 부서의 컴퓨터에 쓰일 돈이 더 많이 남을 것이다. 그렇지 않으면, 그 회사가 재조직되어 몇 사람이 조기 퇴직을 할 수도 있고, 그렇게 해서 컴퓨터 장비를 위한 자금을 쓸 수 있게 해 줄 수도 있다. 재원의 확대는 추가적인 자금을 어떻게 찾을 수 있는가를 결정하기 위해 예산의 재작업을 포함한다.

거리에서 뛰는 것의 위험성에 대해 엄중한 경고를 듣는 아이는, 거리로 달려 나갈 때 '나쁜 아이'라는 말만 듣는 아이보다 더 나은 자존감을 가질 것이다. '나쁜 아이'인 아이는 자신과 자신의 행동이 좋지 않다는 메시지를 받고 있는 것이다. 그는 자신이 하는 일과 자신의 본 모습 사이의 차이에 대해 배우지 못한다. 어른이 되었을 때 그의 내부에 있는 비판자는 자신의 행동과 자신의 가치 둘 다를 공격할 것이다. 부적절한 행동과 아이의 근본적인 선함을 조심스럽게 구별하는 부모들이 자신들을 더 낫게 느끼며 훨씬 더 온화한 내면의 비판자를 갖는 자녀를 키운다.

13-3 건강의 비결이 될 수 있는 조상들의 생활방식⁶⁴⁾

Let's go back to our ancestors, back before elevators, escalators, cars, and even horses. This is when our human physiology was coming of age. Our ancestors had to move to survive. Not unlike most other mammals, humans had to expend much energy in order to acquire food and water. These early humans, with whom we share most of our physiology, were nomadic, and therefore moving was an essential part of their lives. As descendants of these nomadic people, our physiology is based on abundant movement and a diet of vegetables, fruits, nuts, fish, and infrequent, small portions of meat. To the extent we have that, we are more likely to be healthy. To the extent we don't, problems arise.

13-4 여행사에게 사전에 문의할 사항들⁶⁵⁾

Some travel companies are very specific about what's included in the price quoted for a trip, but in other cases, you'll have to ask for details. "Some meals" might mean dinner but not breakfast or lunch, and "sightseeing" may mean a guide and local transportation but not admission fees or tips. Another good topic to investigate is your accommodations. Some tour operators don't commit to specific hotels but simply promise three- or four-star properties, so if you're particular about lodging, ask where the group stayed on past trips. And if you and your traveling companion want two separate beds, confirm that up front.

14-E 유명 인사를 사전에 실을 때의 기준⁶⁶⁾

Most dictionaries list names of famous people. The editors must make difficult decisions about whom to include and whom to exclude. Webster's New World Dictionary, for example, includes Audrey Hepburn but leaves out Spencer Tracy. It lists Bing Crosby, not Bob Hope; Willie Mays, not Micky Mantle. Executive editor Michael Agnes explains that names are chosen based on their frequency of use and their usefulness to the reader. According to him, however, entertainers who are alive are not included. For that very reason, Elton John and Paul McCartney aren't in the dictionary, but both Marilyn Monroe and Elvis Presley, who died decades ago, are.

엘리베이터, 에스컬레이터, 자동차, 그리고 말조차도 있기 전의 먼 옛날, 우리 조상의 시대로 돌아가 보자. 이때가 우리 인간의 생리적 기능이 발전하고 있던 때이다. 우리 조상들은 생존하기 위해 몸을 움직여야 했다. 대부분의 다른 포유동물과 다르지 않게 인간은 식량과 물을 얻기 위해 많은 에너지를 써야 했다. 우리의 생리적 기능 대부분을 공유하고 있는 이 초기 인간은 떠돌이 생활을 했으므로, 움직이는 것이 그들의 생활의 주요한 일부였다. 이 떠돌이 생활을 하는 사람들의 후손으로서, 우리의 생리적 기능은 많은 움직임과 채소, 과일, 견과류, 생선, 그리고 이따금씩 소량의 육류로 된 식단에 기반을 두고 있다. 우리가 그것을 가지면 우리는 건강해질 가능성이 더 많다. 우리가 그것을 가지지 못하면 문제가 생긴다.

일부 여행사는 관광 여행을 위해 제시된 가격에 무엇이 포함되는지에 대하여 매우 구체적이지만, 다른 경우에는 상세한 내용을 문의해야 한다. '몇 차례의 식사'가 저녁 식사는 의미하지만 아침 식사나 점심 식사는 아닐 수도 있으며, '관광'은 관광 안내인과 현지 교통편은 의미하지만 입장료나 팁은 아닐 수도 있다. 조사하기에 적절한 또 다른 주제는 숙박 시설이다. 일부 여행업자들은 특정한 호텔을 약속하는 것이 아니라 단지 3성 혹은 4성 건물을 약속할 뿐이므로, 만약 여러분이 숙소에 대해 까다롭다면, 지난 여행에서 단체 관광객이 어디에서 묵었는지 물어보라. 그리고 만약 여러분과 여러분의 여행 동반자가 두 개의 독립된 침대를 원한다면 미리 그것을 확인하라.

대부분의 사전은 유명한 사람들의 이름을 실는다. 편집자들은 누구를 포함하고 누구를 제외할지에 대해서 어려운 결정을 해야 한다. 예를 들어 'Webster's New World Dictionary' 는 Audrey Hepburn은 포함하지만 Spencer Tracy는 빼다. 그것은 Bing Crosby는 실고 Bob Hope는 실고 있지 않으며, Willie Mays는 실고 Micky Mantle은 실고 있지 않다. 편집국장 Michael Agnes는 이름의 사용 빈도와 독자에 대한 유용성에 근거하여 이름이 선택된다고 설명한다. 하지만 그에 따르면 살아있는 예능인은 포함되지 않는다. 바로 그런 이유로, Elton John 과 Paul McCartney는 그 사전에 없지만, 수십 년 전에 사망한 Marilyn Monroe와 Elvis Presley는 둘 다 사전에 있다.

14-1 자연에 관한 진리 추구로서의 과학⁶⁷⁾

Search for truths about nature is science. It is a creative activity. When one obtains a new insight into the working of nature, one is as much thrilled as, say, a painter or a sculptor when he creates a masterpiece. However, there is one major difference between science and the arts. Scientific effort is cumulative and cooperative, whereas each artistic creation is complete in itself. In science, every newly established fact, however insignificant it may appear to be at the time, and every new idea, however small, is bound sooner or later to contribute to major advances in our understanding of nature. Even such a great physicist as Newton wrote: "If I can see a little farther, it is by standing on the shoulders of giants."

14-2 세계화가 미술에 끼친 영향⁶⁸⁾

A key feature of the art scene in the 21st century is the impact of globalization—the accelerating interconnectivity of human activity and information across time and space. Aided by the Internet and mass media, awareness of the vitality of contemporary art in localities around the globe has grown tremendously. Anyone with access to the Internet can follow developments in Shanghai, Sydney, São Paulo, or Nairobi. Simultaneously the increased movement of artists across borders and oceans has added to the intermixing of influences and artistic vocabularies. For example, Wangechi Mutu, originally from Kenya, pursued further education in South Wales and then in the United States. Her collaged images of women are informed by African tribal arts, 20th-century European and American collage artists, and the latest illustrations from fashion, and medical sources, etc. Mutu is considered by many to be one of the most important contemporary African artists of recent years, and her work has achieved much global acclaim.

14-3 컴퓨터의 교육적 활용⁶⁹⁾

Despite all the spending, computers are not often used to do anything that couldn't be done as easily—and more cheaply and effectively—with old-fashioned books, pencils, paper, and chalk. "Interactive" whiteboards are too frequently used merely for displaying text or pictures to a dutifully seated class, not much different from what you can do with an overhead projector or chalkboard. Computers are used for mere word processing, to display cognitively bleak commercial software packages like PowerPoint, or to play dull educational games of uncertain merit. Computer "art" packages get used as bland substitutes for paint-and-paper art. But some educators are realizing that this is a dead end. They're doing something different with technology in the classroom. These teachers have realized that the point isn't to simply repeat more expensively what they're already doing quite well with paper, pencils, and books. It's to do new things that they currently can't do.

자연에 관한 진리의 추구가 과학이다. 그것은 창의적인 활동이다. 사람은 자연의 작용에 대한 새로운 통찰을 얻을 때, 이를테면 화가나 조각가가 대작을 만들 때만큼이나 감격한다. 그러나 과학과 예술 사이에는 한 가지 큰 차이가 있다. 과학적인 노력은 누적적이고 협력적인 반면에 각각의 예술적인 창조물은 그 자체로 온전하다. 과학에서는, 당시에 아무리 사소하게 보일지 모르다고 해도 새롭게 정립된 모든 사실과, 아무리 작게 보일지 모르다고 해도 새로운 모든 생각은, 머지않아 자연에 대한 우리의 이해의 주요한 발전에 틀림없이 기여할 것이다. Newton과 같은 훌륭한 물리학자조차도 다음과 같이 썼다. "내가 조금 더 먼 곳을 볼 수 있다면, 그것은 거인의 어깨에 올라섬으로써 가능하다."

21세기의 미술 무대에서 중요한 특징은 세계화의 영향, 곧 인간의 활동과 정보가 점점 더 빠르게 시간과 공간을 가로질러서 상호 연결되고 있는 현상이다. 인터넷과 대중 매체의 도움을 받아, 전 세계적으로 여러 지역에서 현대 미술의 활력에 대한 인식이 엄청나게 커졌다. 인터넷에 접근이 가능한 사람은 누구든지 상하이, 시드니, 상파울루, 또는 나이로비에서의 발전을 따라갈 수 있다. 동시에, 미술가들이 국경과 바다를 가로질러 이동하는 것이 늘어난 것이 영향력과 미술 표현법의 혼합을 증가시켰다. 예를 들어, 원래 케냐 출신인 Wangechi Mutu는 남 웨일스에서 그리고 그 후에는 미국에서 공부했다. 그녀의 여성 콜라주 이미지들은 아프리카 부족 미술, 20세기 유럽과 미국 콜라주 미술가, 그리고 패션, 의학 자료, 기타 등의 최신 삽화에서 정보를 얻은 것이다. Mutu는 많은 사람들에게 최근에 가장 중요한 현대 아프리카 예술가 중의 한 사람이라고 여겨지며, 그녀의 작품은 많은 세계적인 갈채를 받아 왔다.

모든 지출에도 불구하고 컴퓨터는, 구식의 책, 연필, 종이 및 분필로, 그만큼 쉽게, 그리고 더 저렴하고 효과적으로, 이루어질 수 없는 것을 하는 데 자주 사용되지는 않는다. '전자' 칠판은 의무적으로 앉아 있는 학급 학생들에게 단지 글이나 그림을 보여주기 위해 너무도 자주 사용되는데, 오버헤드 프로젝터나 칠판으로 할 수 있는 것과 별로 다르지 않다. 컴퓨터는 그저 문서 작업용으로나, 파워포인트와 같이 인지적인 면에서 황량한 상업적 소프트웨어 패키지를 보여 주거나, 혹은 장점이 불확실한 지루한 교육용 게임을 하는 데 사용된다. 컴퓨터 '미술' 패키지는 물감과 종이를 사용하는 미술에 대한 재미없는 대체물로 사용된다. 그러나 일부 교육자들은 이것이 막다른 지경이라는 것을 깨닫고 있다. 그들은 교실에서 과학기술로 다른 어떤 일을 하고 있다. 이 교사들은, 중요한 것은 종이, 연필, 그리고 책으로 이미 잘 하고 있는 것을 그저 더 비싸게 되풀이하는 것이 아니라는 것을 깨달았다. 중요한 것은 그들이 현재 할 수 없는 새로운 것을 하는 것이다.

14-4 자기 이해에 대한 상반된 철학적 입장⁷⁰⁾

The reason why people like Sigmund Freud and Carl Jung became interested in the study of dreams is that they saw them as a source of self-knowledge. In dreams our subconscious minds may reveal things to us that our conscious minds deny. What the work of Freud, Jung and others indicates is that we may not be able to arrive at full self-knowledge unaided. We may need others to help us see what and who we are. A very different approach is taken by Existentialist philosophers, who reject the very idea that there is such a thing as 'human nature'. According to them, we do not need to discover who we are because we are who we choose to be. Each individual creates his or her own nature through making certain choices, and what we can make, we can also change.

15-E 인간이 무엇인지에 대한 정의의 어려움⁷¹⁾

It is said that in ancient Athens the followers of Plato gathered one day to ask themselves the following question: "What is a human being?" After a great deal of thought, they came up with the following answer: "a human being is a featherless biped." Everybody seemed content with this definition until a philosopher burst into the lecture hall with a live featherless chicken. Holding it in his hand, he shouted "Look! I present you with a human being." After the stir had died down, the philosophers gathered again and improved their definition. A human being, they said, is a featherless biped with broad nails. This curious story from the history of early philosophy shows the kinds of difficulties philosophers have sometimes been faced with when attempting to give abstract, general definitions of what it is to be human.

15-1 바비 인형의 기원⁷²⁾

As Ruth Handler watched her daughter Barbara growing up during the 1950s, she noticed that she and her friends seemed more interested in playing with adult dolls than with the traditional baby versions. Unfortunately, the only grown-up dolls available at the time were made of cardboard. Ruth became convinced that a three-dimensional alternative would be a commercial success. She took her idea to the board of Mattel, the company that she and her husband established, but it was rejected as being too risky and expensive. The executives only decided to back Ruth's hunch when she returned from a trip to Switzerland with an adult doll called Lilli. Ruth's doll went into production and was named "Barbie" in honor of her daughter. Barbie was unveiled at the 1959 American Toy Fair in New York. Mattel sold 351,000 Barbies in year one.

Sigmund Freud와 Carl Jung과 같은 사람들이 꿈의 연구에 관심을 가지게 된 이유는 그것들을 자기 이해의 원천이라고 보았기 때문이다. 꿈속에서는, 우리의 의식이 부인하는 것을 잠재의식이 우리에게 드러내 보일 수도 있다. Freud, Jung 등의 연구가 보여 주는 것은 우리가 도움을 받지 않고서는 완전한 자기 이해에 도달할 수 없을지도 모른다는 것이다. 우리가 무엇이며 누구인지를 알도록 다른 사람들이 우리를 도와주어야 하는지도 모른다. 한 가지 매우 다른 접근법이 실존주의 철학자들에 의해 채택되고 있는데, 그들은 '인간의 본성'과 같은 것이 있다는 바로 그런 생각을 거부한다. 그들에 의하면, 우리는 자신이 누구인지를 알아낼 필요가 없는데, 그 이유는 우리가 되기로 선택하는 사람이 우리이기 때문이다. 개개인은 특정 선택을 하는 것을 통해서 자신의 본성을 만들며, 우리가 만들 수 있는 것은 우리가 바꿀 수도 있다.

고대 아테네에서 플라톤의 추종자들이 어느 날 모여서 다음과 같은 질문을 스스로에게 했다고 한다. "인간이란 무엇인가?" 많은 생각을 한 후에 그들은 다음과 같은 답을 생각해 냈다. "인간은 깃털 없는 두 발 동물이다." 모든 사람은 한 철학자가 살아 있는 깃털 없는 닭을 가지고 강당으로 불쑥 들어올 때까지는 이 정의에 만족하는 것처럼 보였다. 그것을 손에 들고, 그는 "보시오! 내가 여러분들에게 인간을 보여 주겠소."라고 외쳤다. 소란이 잠잠해진 후에, 철학자들은 다시 모여서 그들의 정의를 개선했다. 그들은 인간이 넓은 발톱을 가진 깃털 없는 두 발 동물이라고 말했다. 초기 철학의 역사에서 나오는 이 흥미로운 이야기는 인간이라는 것이 무엇인가에 대한 추상적이고 일반적인 정의를 내리려고 할 때 철학자들이 때때로 직면했던 어려움의 종류들을 보여 준다.

Ruth Handler가 1950년대에 자신의 딸 Barbara가 성장하는 것을 지켜보고 있을 때 그녀는 딸과 그 친구들이 전통적인 아기 인형보다는 성인 인형을 가지고 노는 것에 더 관심이 있는 것처럼 보인다는 것을 알아차렸다. 유감스럽게도 그 당시에 구할 수 있는 유일한 성인 인형은 마분지로 만들어져 있었다. Ruth는 입체적인 형태의 대체품이 상업적인 성공을 거둘 것이라고 확신하게 되었다. 그녀가 자신의 생각을 자신과 남편이 설립한 회사인 Mattel의 이사회에 가져갔지만, 그것은 너무 위험하고 비용이 많이 드는 것으로 거부당했다. 중역들은 Ruth가 Lilli라고 불리는 성인 인형을 가지고 스위스 여행에서 돌아왔을 때 그녀의 예감을 지지하기로 겨우 결정했다. Ruth의 인형은 생산에 들어갔으며 그녀의 딸을 기념해서 'Barbie'라고 이름을 붙였다. Barbie는 1959년 뉴욕에서 열린 미국 장난감 박람회에서도 모습이 공개되었다. Mattel은 첫 해에 35만 1천 개의 Barbie 인형을 팔았다.

15-2 자기 행동과 남의 행동을 평가하는 기준의 차이⁷³⁾

One reason many of us have a higher regard for our own character than that of others is that we judge ourselves by our intentions and others by their acts, especially those acts we find annoying. For example, if we don't visit a friend or relative in the hospital, we usually don't think of ourselves as having done something wrong. Instead, we rationalize, "I really did think of paying a visit; I just didn't have enough time. But I wanted to go." Yet, when we are a hospital patient, and others don't visit, most of us don't spend time devising explanations for the non-visitors' behavior. Instead, we are apt to dismiss them as selfish or "fair-weather" friends. Therefore, in the future, make an effort to judge others by their intentions when their actions upset you, in the same way most of us judge ourselves when we have done something that has upset another.

15-3 학생이 공부를 안 하는 주된 이유⁷⁴⁾

The main reason that students do not study is not that they do not have enough time; it is that they would rather be doing something else. Consider a student who has a French test in two weeks. We know that the earlier the student starts studying for the test, the fewer tasks will need to be completed each day. The French student, on the other hand, sees the test as a low priority because it is far away. He would rather watch television or read a book than take 15 minutes to study for the test. A week and a half later, the test becomes more important. By that time, the student will need several hours to prepare. He will most likely find it more difficult to fit a three-hour block of study time into his schedule than several 15-minute blocks.

15-4 재치 있는 민족주의 연설가 사티아무르티⁷⁵⁾

Satyamurti was a leading nationalist in India. He was known for his great speech. His words carried logic and reason, wit and wisdom. So he usually got the better of others in arguments. Once he went to England to present India's case for freedom. He met the leading politicians in Britain. He pleaded with them to restore self-government to India. At one meeting, while he was presenting India's case for freedom, a heckler asked, "Do you know that the sun never sets on the British Empire?" That was true. For Britain had colonies all around the globe. And always it was day in some or the other part of the Empire. Satyamurti looked in the general direction of the crowd from where the question had come and smiled. The heckler felt he had nettled Satyamurti. He thought Satyamurti would not have a convincing reply. Here he went wrong. For Satyamurti replied, "Do you know why? Even the sun doesn't trust the British in the dark."

우리 중 많은 사람들이 남들의 인격보다 자신의 인격을 더 높이 평가하는 한 가지 이유는, 우리 자신은 우리의 의도로 판단하고 남들은 그들의 행동, 특히 짜증스럽다고 생각하는 행동으로 판단하기 때문이다. 예를 들어, 우리가 입원한 친구나 친척을 병문안하지 않는다 하더라도, 보통 자신이 잘못된 행동을 했다고 생각하지 않는다. 그 대신 우리는 "나는 정말 병문안할 생각이었는데 다만 시간이 충분치 않았을 따름이야. 그런데 나는 가고 싶었거든."하고 합리화한다. 그러나 우리가 병원에 입원한 환자이고 남들이 병문안하지 않을 때 우리 대부분은 병문안하지 않는 사람들의 행동에 대한 해명을 궁리하면서 시간을 보내지 않는다. 그 대신 우리는 그들을 이기적이거나 '좋은 때만' 친구라고 일축하는 경향이 있다. 그러므로 앞으로는 우리가 다른 사람을 화나게 한 어떤 일을 했을 때 우리 대부분이 스스로를 판단하는 것과 같은 방식으로, 남들의 행동이 여러분을 화나게 할 때 그들의 의도로 그들을 판단하려고 노력하라.

학생들이 공부를 하지 않는 주된 이유는 그들에게 충분한 시간이 없어서가 아니다. 그것은 그들이 차라리 다른 것을 하고 싶어 하기 때문이다. 2주 후에 프랑스어 시험이 있는 학생을 생각해 보자. 우리는 그 학생이 시험공부를 더 일찍 시작할수록 매일 끝마쳐야 할 과제가 더 적을 것이라는 것을 알고 있다. 반면에 프랑스어를 공부하는 그 학생은, 그 시험이 멀리 있기 때문에 그것의 우선순위를 낮게 여긴다. 그는 시험공부를 하기 위해 15분을 쓰기보다, 차라리 TV를 보거나 책을 읽고 싶어 한다. 1주일 반이 지난 후, 그 시험은 더 중요해진다. 그때가 되면, 그 학생은 시험 준비를 위해 몇 시간이 필요할 것이다. 그는 필시 자신의 스케줄에 15분 단위 시간 몇 개보다 3시간 단위의 공부 시간 하나를 끼워 넣기가 더 어렵다는 것을 알게 될 것이다.

Satyamurti는 인도의 지도적인 민족주의자였다. 그는 훌륭한 연설로 유명했다. 그의 말은 논리와 이성, 위트와 지혜를 지니고 있었다. 그래서 그는 대개 논쟁에서 다른 사람들을 이겼다. 언젠가 그는 인도의 자유에 대한 주장을 발표하기 위해 잉글랜드에 갔다. 그는 영국의 지도적인 정치가들을 만났다. 그는 인도에 자치 정부를 재건해 주도록 그들에게 간청했다. 어느 모임에서 그가 자유에 대한 인도의 주장을 발표하고 있는 도중에, 어떤 야유꾼이 "대영 제국 위에서는 해가 절대 지지 않는다는 것을 아시나요?"라고 물었다. 그것은 사실이었다. 영국은 전 세계적으로 식민지를 가지고 있었기 때문이었다. 그리고 항상 대영 제국의 어떤 지역이나 다른 지역에서는 낮이었다. Satyamurti는 질문이 들려왔던 군중들의 대략적인 방향 쪽으로 눈길을 돌리며 미소를 지었다. 그 야유꾼은 Satyamurti를 초조하게 했다고 생각했다. 그는 Satyamurti가 설득력 있는 답변을 하지 못할 것이라고 생각했다. 이 점에서 그가 틀렸다. 왜냐하면 Satyamurti는 "웬지 아십니까? 어둠 속에서는 태양조차도 영국인을 믿지 못하기 때문이죠."라고 답변했기 때문이다.

16-E 자신의 소유물을 지키려 하는 어린아이들의 성향⁷⁶⁾

Children are much more resistant to giving something to someone else than to helping them. One can observe this difference clearly in very young children. Even though one-and-a-half-year-olds will support each other in difficult situations, they are not willing to share their own toys with others. The little ones even defend their possessions with screams and, if necessary, blows. This is the daily experience of parents troubled by constant quarreling between toddlers. There was no word I heard more frequently than “Mine!” from my daughters when they were still in diapers.

16-1 신뢰를 얻을 수 있는 증인의 말하기 태도⁷⁷⁾

In a mock jury study, researcher Bonnie Erickson and her colleagues had people listen to a witness answer questions about a supposed accident—for example, “Approximately how long did you stay there before the ambulance arrived?” Some jurors heard the witness respond straightforwardly: “Twenty minutes. Long enough to help get Mrs. David straightened out.” Others listened to the witness hem and haw: “Oh, it seems like it was about, uh, twenty minutes. Just long enough to help my friend Mrs. David, you know, get straightened out.” What the witnesses said turned out to be less important than how they said it: the straightforward, confident witnesses were rated significantly more credible.

16-2 다중 업무의 비효율성⁷⁸⁾

Consider the tasks of surfing the web and proofreading a report for errors. The rules for surfing include using the mouse to move the cursor, double clicking screen choices, clicking the “back” key to return to a previous screen, pushing another button once to bookmark a page, and so on. The rules for proofreading are different and might include first skimming a page for obvious mistakes, reading the report one word at a time to check for spelling, and then rereading the report paragraph by paragraph to see if one’s points are clear. Someone who surfs and proofreads at the same time actually is switching from one task to another. The decision that it is time to stop, say, proofreading and begin surfing takes a fraction of a second. And then, the decision to “get in the mind-set” of surfing, and bring to mind how one surfs takes another fraction of a second. Although each switch may waste only a second or so, the multitasker makes many switches, wasting much time. What is more efficient? Prioritizing and organizing one’s time.

아이들은 다른 사람을 돕는 것보다는 무언가를 그들에게 주는 것에 훨씬 더 저항한다. 우리는 아주 어린 아이들에게서 이러한 차이점을 확실히 관찰할 수 있다. 1년 6개월 된 아기들은 어려운 상황에서는 서로 도와주려 하지만, 그들 자신의 장난감은 다른 아기들과 기꺼이 공유하려 하지 않는다. 그 어린 아기들은 심지어 소리를 지르면서 필요하면 주먹을 날리며 자신의 소유물을 지킨다. 이것은 (걸음마를 배우는) 아기들 사이의 끊임없는 싸움으로 문제를 겪고 있는 부모들의 일상적인 경험이다. 내 딸들이 아직 기저귀를 차고 있을 때 그들에게서 “내 거야!”라는 말보다 더 자주 들었던 말은 없었다.

모의 배심원단 연구에서, 연구자 Bonnie Erickson과 그녀의 동료들은 사람들로 하여금 한 증인이 어떤 가상의 사고에 관한 질문, 예컨대 “구급차가 도착하기 전에 그곳에 대략 얼마나 오래 있었습니까?”와 같은 질문에 대답하는 것을 듣게 했다. 일부 배심원은 그 증인이 분명하게 대답하는 것을 들었다. “20분입니다. David 부인의 일이 해결되도록 돕기에 충분히 긴 시간이었죠.” 다른 배심원들은 그 증인이 더듬거리는 것을 들었다. “오, 그건, 음, 20분 정도였던 것 같아요. 아시겠지만, 제 친구인 David 부인의 일이 해결되도록 돕기에 충분히 긴 시간이었죠.” 증인들이 무슨 말을 했는지는 그 말을 어떻게 했는지보다 덜 중요한 것으로 드러났다. 분명하고 자신감 있는 증인이 훨씬 더 신뢰할 만한 사람으로 평가되었다.

웹 검색을 하는 것과 보고서의 오류를 교정하는 업무를 생각해 보자. 검색을 하는 규칙에는 커서를 움직이기 위해 마우스를 사용하기, 화면 선택을 더블 클릭하기, 이전 화면으로 돌아가기 위해 ‘back’ 키 클릭하기, 페이지를 북마크하기 위해 다른 버튼을 한번 누르기 및 기타 등등이 포함되어 있다. 교정하는 방식은 달라서, 처음에는 분명한 오류를 찾기 위해 페이지를 훑어 읽기, 철자를 확인하기 위해 한 번에 한 단어씩 그 보고서를 읽기, 그런 다음에는 요지가 분명한지 확인하기 위해 문단 단위로 그 보고서를 다시 읽기가 포함될 수 있다. 검색과 교정을 한꺼번에 하는 사람은 사실상 한 가지 과제에서 다른 과제로 전환하고 있는 것이다. 이를테면 교정을 멈추고 검색을 시작할 시간이라는 결정은 1초의 몇 분의 1(아주 짧은 시간)을 요한다. 그리고 그 후에, 검색의 ‘마음가짐으로 들어가서’ 어떻게 검색을 하는지 기억해 내는 결정은 또 1초의 몇 분의 1(아주 짧은 시간)을 요한다. 비록 각 전환이 겨우 1초 정도 소요되기는 하지만, 다중 업무를 하는 사람은 많은 전환을 하여 많은 시간을 낭비한다. 무엇이 더 효율적일까? 우선순위를 매겨서 시간을 계획하는 것이 그렇다.

16-3 역사의 경로를 바꾸는 힘⁷⁹⁾

Dr. King didn't change America by himself. He wasn't a legislator, for example, but legislation was created to give all people in the United States equal rights regardless of skin color. It wasn't Dr. King who changed America; it was the movement of millions of others whom he inspired that changed the course of history. But how do you organize millions of people? Forget millions, how do you organize hundreds or tens of people? The vision and charisma of a good leader first attract innovators and early adopters. Trusting their guts and their intuition, these people will make the greatest sacrifices to help see the vision become a reality. With each success, with every tangible demonstration that the vision can in fact become more reality, the more practical-minded majority starts to take interest. What was previously just a dream soon becomes a provable and tangible reality.

16-4 문화적 차이⁸⁰⁾

While medical anthropologist Jennifer Roberts conducted urban fieldwork in Kuala Lumpur, Malaysia, her research assistant introduced Roberts to a woman who was accompanied by her five-year-old daughter. Roberts was so taken by the girl's beauty that she patted the girl on the head while commenting to the mother what a gorgeous child she had. Much to Roberts's surprise, the mother responded by saying that the girl was not pretty at all and then abruptly left. What had Roberts done? She was simply trying to pay the woman and her daughter a compliment. In fact Roberts had inadvertently committed two cultural mistakes. First, in this part of the world, patting a child on the head is viewed as a violation of the most sacred part of the body. Second, complimenting a child on her beauty or health is regarded in Malaysia as inviting bad fortune for the child.

17-R1 피드포워드⁸¹⁾

Giving people feedback about their past performance can be a powerful way to help them learn. Equally useful is "feedforward," which means exploring new options for the future. Marshall Goldsmith, a management consultant, suggests a way to do this. First, talk about a specific, high-impact behavior that you'd like to change—for example, "I want to be a better listener." Then gather with a small group of trusted friends and ask for suggestions about ways to accomplish your goal. To make this process work, avoid any conversation about what's happened in the past. Focus instead on the next actions you intend to take.

King 박사는 혼자서 미국을 변화시키지 않았다. 예를 들어, 그는 입법가가 아니었지만 피부색에 상관없이 미국 내의 모든 사람들에게 동등한 권리를 주는 법률이 만들어졌다. 미국을 변화시킨 것은 King 박사가 아니었으며, 역사의 경로를 바꾸어 놓은 것은 그가 고무시켰던 수백만의 다른 사람들의 움직임이었다. 하지만 수백만의 사람들을 어떻게 조직하는가? 훌륭한 지도자의 비전과 카리스마는 먼저 혁신가들과 얼리 어답터들을 매료시킨다. 자신들의 본능과 직감을 신뢰하면서 이러한 사람들은 그 비전이 현실이 되는 것을 보도록 돕기 위해서 가장 위대한 희생을 할 것이다. 각각의 성공과, 그 비전이 사실상 현실이 될 수 있다는 모든 확실한 증거가 있다면 더 실천적인 정신을 가진 대다수가 관심을 갖기 시작한다. 이전에는 단지 꿈이었던 것이 이내 증명할 수 있는 확실한 현실이 되는 것이다.

의학인류학자 Jennifer Roberts가 말레이시아 쿠알라룸푸르에서 도시 현지 조사를 수행하는 동안, 그녀의 연구 조수가 Roberts를 다섯 살 난 딸을 데리고 있는 어느 여인에게 소개했다. Roberts는 그 여자아이의 아름다움에 아주 많이 끌린 나머지, 정말 예쁜 아이를 가졌다고 그 엄마에게 말하면서 그 여자아이의 머리를 쓰다듬었다. 그 엄마가 자기 딸은 전혀 예쁘지 않다고 응답하고는 갑자기 자리를 떴으므로 Roberts는 깜짝 놀랐다. Roberts가 무슨 일을 했던 것일까? 그녀는 그저 그 여자와 그녀의 딸에게 찬사를 하려고 했을 따름이었다. 사실 Roberts는 의도치 않게 두 가지 문화적 실수를 저질렀던 것이다. 우선, 세상의 이 지역에서는 아이의 머리를 쓰다듬는 것은 몸의 가장 신성한 부위를 침범하는 것으로 여겨진다. 둘째로, 아름다움이나 건강에 대해 아이에게 찬사를 보이는 것은 말레이시아에서는 아이에게 불운을 부르는 것으로 여겨진다.

사람들에게 그들의 이전 성과에 관한 피드백(의견)을 주는 것은 그들이 배우도록 돕는 강력한 방법이 될 수 있다. '피드포워드(사전 방책)'는 똑같이 유용한데, 그것은 미래를 위해 새로운 선택들을 탐색하는 것을 의미한다. 경영 컨설턴트인 Marshall Goldsmith는 이것을 하는 한 방법을 제안한다. 먼저, 예를 들어 "나는 더 잘 듣는 사람이 되고 싶다."와 같이, 바꾸고 싶은 구체적이며 강한 영향을 미치는 행동에 대해 말하라. 그런 다음 작은 집단의 신뢰하는 친구들과 함께 모여서 여러분의 목적을 이루는 방법에 관한 제안을 해 달라고 요청하라. 이 과정이 효과를 발휘하게 하려면, 지금까지 일어났던 것에 관한 어떠한 대화도 피하라. 그 대신 여러분이 취하고자 하는 다음 조치에 초점을 두라.

17-R2 하루 일과 후 작성하는 근무 일지의 효과⁸²⁾

Harvard Business School professor Francesca Gino and her colleagues asked workers to spend 15 minutes at the end of their workdays writing about what went well that day, and they found that the journaling employees had 22.8% higher performance than those who didn't ponder on their workday. As former Tech Insider reporter Drake Baer points out, reflecting on the day's successes can help you incorporate those lessons into the next day. "You introduce a stimulus, gather the data of your experience, and then improve from there," he writes. It's worth noting that study participants didn't simply think about what went well, but wrote their responses down. "It's very easy to deceive yourself if you're just thinking about it," Gino explains, "but when you write things down on paper, it's easier to identify what's helpful."

17-R3 직장을 선택할 때의 직감의 중요성⁸³⁾

At one point in my career in business, I applied for a job that looked perfect on paper. It paid about thirty thousand dollars a year more than what I was currently making. It was a job with lots of budget and personnel responsibility, doing work that I knew and liked. But on the day that I was called with the job offer, I got off the telephone, sat down, and started to cry. My gut instinct was telling me something was wrong. But I didn't listen. I took the job because it paid so well and my brain kept telling me it was the right thing to do. Less than two years later, I left that job, having been miserable for almost every minute I was there. My gut knew that I shouldn't have taken the job, but I talked myself into it. That almost never works out well. Listen to your instincts. If something seems wrong, then spend time to figure out what it is.

17-R4 천문학을 이용한 미술의 기원 찾기⁸⁴⁾

At 7:35 a.m. on November 13, 1872, in the port city of Le Havre, France, Claude Monet gazed out his hotel window and began to paint what he saw. The result was "Impression, Soleil Levant" ("Impression, Sunrise's") and the birth of a movement. How do we know exactly when Impressionism began? Because of Donald Olson, a Texas State University astrophysicist who uses astronomy to solve art and literary mysteries. When asked to help determine the painting's provenance, Olson began by examining maps and photos very carefully to identify Monet's hotel and room. Then he turned to astronomy—using the rising sun and the moon to determine the tide, season, and time of day—and consulted digitized 19th-century weather observations. The final clues were the smoke plumes in the painting, showing the wind blowing east to west. Those findings—plus the "72" by Monet's signature—closed the case and put a precise time stamp on a timeless work of art.

하버드 경영대학원 교수 Francesca Gino와 그녀의 동료들은 근로자들에게, 하루의 근무가 끝날 때 15분을 사용하여 그날 무슨 일이 잘 되었는지에 대하여 써 달라고 요청했는데, 일지를 작성한 근로자들이 자신의 근무일에 대해 생각하지 않은 사람들보다 22.8% 더 높은 성과를 낸다는 것을 발견했다. 'Tech Insider'의 전직 기자 Drake Baer가 지적하듯이, 그날의 성공에 대해 숙고하는 것은 그러한 교훈을 다음 날로 통합하는 데 도움을 줄 수 있다. "자극을 도입하고, 경험한 자료를 수집하며, 그런 다음 그것으로부터 향상되는 것이다."라고 그는 쓰고 있다. 연구 참가자들이 무슨 일이 잘 되었는지에 대해 단지 생각만 한 것이 아니라, 자신들의 대답을 썼다는 것에 주목할 가치가 있다. "그것에 대해 단지 생각만 한다면 자신을 속이기가 매우 쉽지만, 종이에 어떤 것을 쓰면 무엇이 도움이 되는지 파악하기가 더 쉽다."라고 Gino는 설명한다.

직장 생활의 어느 시점에서 나는 서류상으로는 완벽하게 보이는 일자리에 지원을 했다. 그 일의 보수는 내가 당시에 벌고 있었던 것보다 연간 약 3만 달러 더 많았다. 그것은 내가 알고 있으며 좋아하는 일을 하는, 많은 예산과 인사상의 책임이 있는 일자리였다. 그러나 그 일자리 제안을 하는 전화를 받은 날, 나는 전화를 끊고 앉아서 울기 시작했다. 내 직감에 따른 본능은 나에게 무언가 잘못되었다는 것을 말하고 있었다. 그러나 나는 듣지 않았다. 그 일의 보수가 아주 좋았고, 내 머리는 계속해서 그것이 해야 할 옳은 일이라고 말하고 있었기 때문에, 나는 그 일을 받아들였다. 이후 2년도 안 되어, 나는 그 일자리에 있었던 거의 모든 순간에 비참했기 때문에, 그 일을 그만두었다. 내 직감은 내가 그 일자리를 택하지 말았어야 했다는 것을 알고 있었지만, 나는 그것을 택하도록 자신을 설득했던 것이다. 그런 것이 잘 되는 경우는 거의 없다. 자신의 본능의 목소리를 들으라. 어떤 일이 잘못된 것처럼 보인다면, 시간을 내서 그것이 무엇인지를 파악하라.

1872년 11월 13일 오전 7시 35분, 프랑스의 항구 도시 Le Havre에서 Claude Monet가 호텔 창문 밖을 응시하며 보이는 것을 그리기 시작했다. 그것의 결과는 'Impression, Soleil Levant'('인상, 일출')과 한 운동의 탄생이었다. 인상주의가 정확히 언제 시작되었는지를 우리는 어떻게 아는가? 미술과 문학의 수수께끼를 풀기 위해 천문학을 이용하는 텍사스 주립 대학의 천체 물리학자 Donald Olson 덕분이다. 그 그림의 기원을 규명하는 것을 도와달라는 요청을 받았을 때, Olson은 Monet가 묵었던 호텔과 방을 확인하기 위해 지도와 사진을 매우 세심하게 살펴봄으로써 작업을 시작했다. 그다음에 그는—그날의 조수, 계절, 하루 중 시간을 규명하기 위해 떠오르는 해와 달을 이용하면서—천문학에 의지하고, 디지털화된 19세기의 기상 관측을 참고했다. 마지막 단서는 그림 속의 연기 기둥들이었는데, 그것들은 바람이 동쪽에서 서쪽으로 부는 것을 보여 주었다. 그러한 발견들은 Monet의 서명에 의한 '72'라는 숫자와 함께 사안을 종결하고 시간을 초월하는 예술작품에 정확한 시간 도장을 찍었다.

17-E 용돈 관리⁸⁵⁾

Your parents may be afraid that you will not spend your allowance wisely. You may make some foolish spending choices, but if you do, the decision to do so is your own and hopefully you will learn from your mistakes. Much of learning occurs through trial and error. Explain to your parents that money is something you will have to deal with for the rest of your life. It is better that you make your mistakes early on rather than later in life. Explain that you will have a family someday and you need to know how to manage your money. Not everything is taught at school!

17-1 사라진 친절의 즐거움⁸⁶⁾

The pleasures of kindness were well known in the past. Kindness was mankind's "greatest delight," the Roman philosopher-emperor Marcus Aurelius declared, and thinkers and writers have echoed him down the centuries. But today, many people find these pleasures literally incredible or at least highly suspect. An image of the self has been created that is utterly lacking in natural generosity. Most people appear to believe that deep down they (and other people) are mad, bad, and dangerous to know; that as a species—apparently unlike other species of animals—we are deeply and fundamentally hostile to each other, that our motives are utterly self-seeking, and that our sympathies are forms of self-protection.

17-2 프러시아의 왕 프레데릭의 단호함⁸⁷⁾

On a campaign in Silesia, Frederick, King of Prussia, gave orders one day that all fires and lights were to be extinguished in his camp by a certain hour. To make certain that his order was obeyed, the king himself went the rounds. Passing by the tent of a certain Captain Zietern, he noticed the glimmer of a candle, and upon entering found the officer sealing a letter to his wife. Frederick demanded to know what Zietern thought he was doing; didn't he know the orders? The captain threw himself at the king's feet, unable to deny or excuse his disobedience. Frederick instructed him to sit down and add a postscript to the letter, which Frederick himself dictated: "Tomorrow I shall perish on the scaffold." Zietern wrote what he was told and was duly executed the following day.

여러분의 부모는 여러분이 용돈을 현명하게 쓰지 않을 것을 걱정할 수도 있다. 돈을 쓰는 데 몇 가지 어리석은 선택을 할 수도 있지만, 만일 그렇게 한다면 그렇게 하는 결정은 여러분 자신의 결정이고 바라건대 여러분은 자신의 실수로부터 배울 것이다. 배움의 많은 부분은 시행착오를 거쳐서 일어난다. 돈은 여러분이 남은 생애 동안 다루어야 할 것임을 부모에게 설명하라. 삶에서 나중보다는 이른 시기에 실수를 저지르는 것이 더 낫다. 여러분이 언젠가 가정을 꾸릴 것이라는 것과 자신의 돈을 관리하는 법을 알 필요가 있다는 것을 설명하라. 모든 것을 다 학교에서 가르쳐 주는 것은 아니다!

친절의 즐거움은 과거에 잘 알려져 있었다. 로마의 철학자이자 황제였던 Marcus Aurelius는, 친절은 인류의 '가장 큰 기쁨'이라고 선언했으며, 사상가들과 작가들은 여러 세기에 걸쳐 그의 말을 따라 해 왔다. 그러나 오늘날 많은 사람들은 이런 즐거움이 말 그대로 믿을 수 없거나 최소한 대단히 의심스럽다는 것을 알고 있다. 타고난 관대함이 완전히 결핍되어 있는 자아상이 형성되어 왔다. 대부분의 사람들은 마음속 깊은 곳에서 자신들(그리고 다른 사람들)이 미쳤고, 사악하며, 알고 지내기가 위험한 사람이라고, 즉 하나의 종으로서의 우리는—겉보기에는 다른 동물 종들과는 다르게—서로에게 몹시, 그리고 근본적으로 적대적이고, 우리의 동기는 완전히 이기적이며, 그리고 우리의 동정심은 자기 보호의 형태라고 믿는 것 같다.

Silesia 전투에서 프러시아(프로이센)의 왕 Frederick이 하루는 어떤 특정 시간까지 자신의 주둔지에서 모든 모닥불과 등불이 꺼져야 한다는 명령을 내렸다. 자신의 명령이 복종되고 있는지 확인하기 위해 왕은 직접 순찰을 돌았다. Zietern 대위라고 하는 어떤 사람의 막사를 지나치다가 그는 희미한 촛불 빛을 발견했고, 들어가자마자 그 장교가 자신의 아내에게 보내는 편지를 봉하고 있는 것을 발견했다. Frederick은 Zietern이 무슨 일을 하고 있다고 생각하는지 알기 위해 다그쳤다. 그가 그 명령을 몰랐는가? 그 대위는 자신의 불복종을 부인하거나 변명할 수 없었기 때문에 왕의 발 앞에 몸을 던지며 엎드렸다. Frederick은 그에게 앉아서 그 편지에 추신을 덧붙이라고 지시했는데, Frederick이 그것을 직접 구술했다. "내일 나는 처형대에서 죽게 될 것이오." Zietern은 그가 들은 것을 적었으며 다음 날 예상대로 처형되었다.

17-3 아이에게 책임을 가르치기⁸⁸⁾

Before you begin teaching your children responsibility, be certain you have the concept clear in your own mind. What does responsibility mean to you? What responsibilities do you think children should have, and at what ages? Most parents feel that basic responsibilities include keeping a clean room and picking up any mess made in other rooms of the house. When our children become students, we want them to meet the requirements of being a learner and to do their homework religiously. Another responsibility is for personal hygiene, being bathed and combed and well dressed. There is financial responsibility, in which children learn to budget and to spend wisely their allowances or income from part-time jobs. Children need to become responsible with their time, getting to school before the bell rings, keeping curfew, managing to fit in all their activities and still have down-time left.

17-4 설문 조사의 특징⁸⁹⁾

A survey is somewhat like an interview in that the person conducting it prepares a set of questions. However, an interview is done one-on-one, and the conversation has great flexibility. A survey, on the other hand, is usually written in advance. A number of participants agree to answer a set of questions. If they write their answers, the survey takes the form of a questionnaire. They may or may not complete the survey in your presence. What you will get will be the briefest answers to your questions—no more, no less. Obviously, you will run into difficulty if you realize later on that you should have asked different questions. Therefore, in a survey, most of the work lies in the preparation of the questions so as to get the best answers.

18-E 광고의 효용⁹⁰⁾

A lot of customers buy products only after they are made aware that the products are available in the market. Let's say a product, even if it has been out there for a while, is not advertised. Then what might happen? Not knowing that the product exists, customers would probably not buy it even if the product may have worked for them. Advertising also helps people find the best for themselves. When they are made aware of a whole range of goods, they are able to compare them and make purchases so that they get what they desire with their hard-earned money. Thus, advertising has become a necessity in everybody's daily life.

아이들에게 책임을 가르치기 시작하기 전에, 반드시 여러분 자신의 마음속에서 그 개념을 분명하게 하라. 책임은 여러분에게 무엇을 의미하는가? 아이들이 어떤 책임을 몇 살 때 가져야 한다고 생각하는가? 대부분의 부모는 깨끗한 방을 유지하고, 집의 다른 방에서 어질러 놓은 것은 모두 정리하는 것이 기본적인 책임에 포함된다고 생각한다. 아이들이 학생이 되면, 우리는 그들이 학습자가 되는 것의 요건들을 충족시키고 자기 숙제를 충실히 하기를 원한다. 또 다른 책임은 개인위생, 즉 목욕을 하고, 빗질을 하며, 옷을 갖춰 입는 데 대한 것이다. 재정적 책임도 있는데, 거기서 아이들은 예산을 세우고 자기 용돈이나 시간제 일자리에서 번 수입을 현명하게 쓰는 것을 배운다. 아이들은 종이 울리기 전에 등교하고, 귀가 시간을 지키며, 자신의 모든 활동을 일정에 짜 넣고도 휴식 시간을 남겨 놓으며, 자기 시간에 책임을 져야 한다.

설문 조사는 그것을 수행하는 사람이 일련의 질문을 준비한다는 점에서 인터뷰와 다소 비슷하다. 하지만 인터뷰는 1대 1로 진행되고, 대화에는 유연성이 매우 크다. 반면에 설문 조사는 대개 미리 작성된다. 다수의 참가자가 일련의 질문에 답변을 하는 데 동의한다. 만약 그들이 자신의 답변을 글로 쓴다면, 설문 조사는 설문지의 형식을 취한다. 그들은 여러번 앞에서 설문 조사를 완료할 수도 있고 그러지 않을 수도 있다. 여러분이 얻게 되는 것은 질문에 대한 가장 간단한 답변이 될 것이고 그 이상도 이하도 아닐 것이다. 후에, 다른 질문을 했어야 했다는 것을 깨닫는다면 여러분은 분명히 난관에 봉착할 것이다. 그러므로 설문 조사에서 대부분의 작업은 최고의 답변을 얻기 위해서 질문을 준비하는 데 있다.

많은 소비자들은 상품이 시장에서 구입될 수 있다는 것을 알게 된 후에야 그 상품을 구매한다. 어떤 상품이 시장에 나온 지 한참 되었는데도 광고되지 않았다고 하자. 그러면 어떤 일이 일어날까? 상품이 존재한다는 것을 알지 못하므로, 그 제품이 그들에게 혹시 도움이 되었을지라도, 소비자들은 아마 그것을 사지 않을 것이다. 광고는 또한 사람들이 그들에게 최적의 상품을 찾을 수 있게 해 준다. 사람들은 전체 범위의 상품들을 알게 될 때, 힘들게 번 돈으로 원하는 것을 얻도록 상품을 비교하여 구매할 수 있다. 그래서 광고는 모든 사람의 일상생활에서 필수적인 것이 되었다.

18-1 의사소통에서 신체적인 단서를 없앨 때 생기는 일⁹¹⁾

When you remove body language and facial expressions from communication, you remove many of the signals we use to read other people. Communication over the phone leaves you and your customer with limited insight into how the person on the other end of the conversation is reacting. Is he in a defensive posture and getting more withdrawn as you talk? Is she rolling her eyes while you tell her how much you value her business? Is he reading his email instead of listening to you? The more physical cues we remove from our interactions, the easier it is to have misunderstandings. Fortunately, you can still tell a lot from tone of voice.

18-2 응원단의 개념⁹²⁾

The tradition of a pep squad as a support for sports teams is one that many people are familiar with. These groups exist for many different types of high school and college sports, most notably football. Essentially, a pep squad is a group of individuals who have the responsibility of motivating and promoting enthusiasm for a particular sports team before and during a sports competition. The use of the term varies to a degree from place to place. In some settings, the pep squad is considered to be the same as a cheerleading squad. Other locations see it as a separate entity from the cheerleaders, although they share a common purpose. This may lead to the squad being more of a dance team, performing more complicated routines that are usually associated with cheerleading.

18-3 공유하는 ‘야만인들’의 삶⁹³⁾

It was usual among “savages” for the man who had food to share it with the man who had none, for travelers to be fed at any home they chose to stop at on their way, and for communities harassed with drought to be maintained by their neighbors. If a man sat down to his meal in the woods, he was expected to call loudly for someone to come and share it with him, before he might justly eat alone. When a Western traveler told a Samoan about the poor in London, the “savage” asked in astonishment: “How is it? No food? No friends? No house to live in? Where did he grow? Are there no houses belonging to his friends?” The hungry Indian had but to ask to receive; however small the supply was, food was given to him if he needed it: “no one can want food while there is corn anywhere in the town.”

의사소통에서 몸짓 언어와 얼굴 표정을 없앨 때, 여러분은 우리가 다른 사람들의 마음을 읽기 위해 사용하는 신호들 중 많은 것들을 없애는 것이다. 전화로 하는 의사소통은 여러분과 여러분의 고객에게 대화의 상대방에 있는 사람이 어떻게 반응하고 있는가에 대한 제한된 통찰을 전해 준다. 여러분이 말할 때 그가 방어적 자세를 하고 더 움츠러들고 있는가? 여러분이 그녀가 하는 일을 얼마나 소중하게 여기는지를 그녀에게 말하는 동안 그녀는 눈을 굴리고 있는가? 그가 여러분의 말을 듣지 않고 자기 이메일을 읽고 있는가? 우리의 상호작용에서 더 많은 신체적인 단서를 없애면 없앨수록 오해를 하는 것이 더욱 더 쉽다. 다행히도, 목소리 톤에서 여전히 많은 것을 알 수 있다.

스포츠 팀에 대한 지원 부대로서의 응원단의 전통은 많은 사람들이 잘 알고 있는 것이다. 이러한 집단들은 많은 다양한 유형의 고등학교와 대학교 스포츠, 그 중에서도 가장 두드러지게 풋볼을 위해 존재한다. 본질적으로, 응원단은 스포츠 경기 전과 중간에 특정한 스포츠 팀을 위해 열광하도록 부추기고 선동하는 책임을 가진 사람들의 집단이다. 그 용어의 사용은 장소에 따라 다소 다르다. 어떤 상황에서는, 응원단은 치어리딩 단과 같은 것으로 여겨진다. 다른 곳에서는 비록 공통의 목적을 공유하더라도 그것을 치어리더들과는 별개의 존재로 본다. 이것은 그 부대가 오히려 댄스 팀이 되게 하여, 대개는 치어리딩과 연관된 더 복잡한 일정한 일련의 춤 동작을 공연하게 될 수도 있다.

‘야만인들’ 사이에서, 음식을 가진 사람이 음식을 가지지 않은 사람과 그것을 나누고, 여행자가 길을 가다가 머물기로 선택한 어느 집에서든 음식을 제공받으며, 가뭄에 시달리는 마을이 이웃들에 의해 부양되는 것은 흔한 일이었다. 어떤 사람이 숲에서 음식을 먹으려 앉으면, 그는 당연하게 혼자서 먹기 전에, 와서 자기와 그것을 나누어 먹도록 누군가를 크게 부르도록 되어 있었다. 어느 서양인 여행자가 사모아인에게 런던에 사는 가난한 사람들에 관해 말했을 때 그 ‘야만인’은 놀라서 질문했다. “어떻게 그래요? 먹을 게 없다고요? 친구가 없어요? 살 집이 없다고요? 그 사람은 어디서 자랐어요? 그의 친구가 소유한 집은 없나요?” 배고픈 인디언은 받기 위해 그저 요청만 하면 되었다. 비축량이 아무리 적더라도, 그 사람이 음식을 필요로 하면 그에게 그것이 주어졌다. “마을 어디든지 옥수수가 있는 동안에는 아무도 음식이 부족할 리가 없다.”

18-4 유일한 인간 종인 된 ‘호모 사피엔스’⁹⁴⁾

Over the past 10,000 years, Homo sapiens has grown so accustomed to being the only human species that it's hard for us to think of any other possibility. Our lack of brothers and sisters makes it easier to imagine that we are the best example of creation, and that a chasm separates us from the rest of the animal kingdom. When Charles Darwin indicated that Homo sapiens was just another kind of animal, people were outraged. Even today many refuse to believe it. If the Neanderthals had survived, would we still imagine ourselves to be a creature apart? Perhaps this is exactly why our ancestors wiped out the Neanderthals. They were too familiar to ignore, but too different to tolerate.

19-E 정기적인 리듬 공유를 통한 관계의 강화⁹⁵⁾

When people share the same daily, weekly, monthly, and seasonal rhythms, connections among them form faster and stay stronger. The people trust each other more deeply, and coordination becomes easier. After all, they are frequently doing the same things and working on the same problems together. In fact, several organizations use regular stand-up meetings to maintain strong bonds and reinforce a shared mindset. A CEO of a food company talks about his short daily meeting with his team. He explains, "The rhythm that frequency generates allows relationships to strengthen, personal habits to be understood, and stressors to be identified. All of this helps the members of the team understand not only their roles but also how they can get the best out of one another."

19-1 팀 스포츠의 긴장감⁹⁶⁾

Team sports offer a particularly compelling form of drama. The outcome of a game, unlike that of a scripted drama, is unknown. Few people watch the same play or motion picture repeatedly because after they have seen it once they know the ending. The tension is gone. But tension fills each and every game of baseball, football, and basketball. Moreover, in organized sports the tension carries beyond each individual game and tends to increase over time. Each game is part of a designated sequence—a season—the goal of which is to produce a champion. Both individual games and the season as a whole attract interest and attention. Spectators follow the first to find out which of the two contesting teams will win, and the second to learn which one will emerge as the ultimate champion. Suspense mounts because, as the end of the season approaches, games tend to become more important to the determination of the champion.

지난 1만 년에 걸쳐서, ‘호모 사피엔스’는 유일한 인간의 종인 것에 매우 익숙해졌으므로, 다른 어떤 가능성을 생각하기는 어렵다. 우리는 형제자매가 없는 탓에 스스로가 창조물의 최고 사례이며 큰 차이가 우리와 동물계의 나머지들을 구분한다고 상상하기 더 쉬워진다. Charles Darwin이 ‘호모 사피엔스’는 동물의 한 종류에 불과하다는 점을 시사했을 때 사람들은 격분했다. 심지어 오늘날에도 그것을 믿기를 거부하는 사람들이 많다. 만약 네안데르탈인이 살아남았다면 그래도 우리는 스스로를 독특한 존재라고 생각할까? 어쩌면 우리 조상들이 네안데르탈인을 전멸시킨 이유가 바로 이것인지 모른다. 그들은 무시하기에는 너무 친숙하나 용인하기에는 너무 달랐다.

사람들이 똑같은 일간, 주간, 월간, 그리고 계절에 따른 리듬을 공유할 때, 그들 간의 관계는 더욱 빠르게 형성되고 더욱 강한 상태를 유지한다. 사람들은 서로를 더욱 깊이 신뢰하게 되고 협력이 더 쉬워진다. 결국, 그들은 빈번하게 똑같은 일을 하고 똑같은 문제들을 함께 해결한다. 사실, 몇몇 조직들은 강한 결속력을 유지하고 공유된 사고 방식을 강화시키기 위해 정기 스탠딩 미팅을 이용한다. 한 식품 회사의 최고경영자는 그의 팀과 함께 매일 하는 간단한 회의에 대해 말한다. “빈번함이 만들어 내는 리듬은 관계를 강화시키고, 개인의 습관이 이해되게 하고 스트레스 원인이 확인되게 한다. 이 모든 것은 팀의 구성원들이 자신의 역할뿐만 아니라 그들이 어떻게 서로가 서로에게서 최상의 것을 얻어 낼 수 있는지를 이해하도록 도와준다.”라고 그는 설명한다.

팀 스포츠는 특히 흥미진진한 형태의 드라마를 제공한다. 대본이 있는 드라마의 결과와 달리, 경기의 결과는 알려져 있지 않다. 똑같은 연극이나 영화를 반복적으로 보는 사람은 거의 없는데, 그것은 한 번 그것을 본 후에는 결말을 알고 있기 때문이다. 긴장감은 없어진다. 그러나 긴장감은 야구, 미식축구, 그리고 농구 경기를 하나도 빠짐없이 가득 채운다. 게다가, 조직적인 스포츠에서 긴장감은 각각의 개별 경기 너머까지 도달되어 시간이 지나면서 증가하는 경향이 있다. 각각의 경기는 지정된 순서, 즉 한 시즌의 일부인데, 그것의 목적은 챔피언을 탄생시키는 것이다. 개별 경기와 시즌 전체는 둘 다 흥미와 주의를 끈다. 관중은 경쟁을 벌이는 두 팀 중 어느 팀이 이길지를 알기 위해 첫 번째(흥미)를 따르고, 어느 팀이 최종 챔피언으로 등장할지를 알기 위해 두 번째(주의)를 따른다. 시즌의 끝이 다가오며 따라시합이 챔피언의 결정에 더 중요해지는 경향이 있기 때문에, 긴장감은 증가한다.

19-2 끊임없는 자기 성찰적 질문의 중요성⁹⁷⁾

Benjamin Franklin began and ended each day with a question: "What good shall I do this day?" in the morning, and "What good have I done this day?" in the evening. In fact, many great thinkers embraced the idea of constantly questioning things. As Albert Einstein reportedly said, "Learn from yesterday, live for today, hope for tomorrow. The important thing is not to stop questioning." Of course, getting into the habit of self-reflection is easier said than done, as we often prefer to avoid asking ourselves the tough questions. As philosopher and psychologist John Dewey explained in his 1910 book, *How We Think*, reflective thinking involves overcoming our predisposition to accept things at face value and the willingness to endure mental unrest. Enduring this discomfort is well worth the effort, as it can result in the confidence boost necessary to perform better in our work and daily lives.

19-3 자존감을 지나치게 강조하는 것의 위험성⁹⁸⁾

Telling schoolchildren that they are smart impairs their future performance, whereas telling them that they work hard or not praising them at all leads them to work harder in the future. Therefore, attempting to convince people to be impressed with themselves can actually make people do worse, which isn't all that surprising really. Convincing people to rely mostly on their self-esteem is really telling them that they can't count on other people, and that is a mighty unhappy thought indeed. Worse still, some probably hear the message that they should think and act like they are better and more important than other people, or even that ordinary rules don't apply to them. Real "self-esteem" derives from the esteem of others. Why shout out your victories if no one hears you?

19-4 감정을 말로 나타내는 것이 가져오는 진정 효과⁹⁹⁾

Help your teen verbally label emotions. This isn't as easy as it sounds because hurting teens often feel multiple emotions at the same time. Develop a rich, accurate vocabulary for emotions, and allow your teen to "name" what he is feeling. Various studies have shown that verbally naming an emotion has a quieting effect on the nervous system, which can in turn help teens recover faster from emotional stress. This has to do with the brain's structure and how emotions are processed. By verbalizing an emotion, the language area in the left side of the brain is engaged, which also impacts logic and other higher-level types of thinking. Activating the connections between the logic areas and emotional processing areas of the brain may help your teen think about his emotion in a different way, thus leading to a calming effect.

Benjamin Franklin은 한 가지 질문으로 하루하루를 시작하고 끝냈다. 아침에는 "오늘 무슨 좋은 일을 할 것인가?"였고, 저녁에는 "오늘 내가 무슨 좋은 일을 했는가?"였다. 사실상, 많은 위대한 사상가들은 무엇인가를 끊임없이 묻는다는 생각을 받아들였다. 전해지는 바에 의하면 Albert Einstein이 말했듯이, "어제로부터 배우고, 오늘을 위해 살고, 내일을 위해 희망을 품으라. 중요한 것은 질문하는 것을 멈추지 않는 것이다." 물론, 자기 성찰의 습관을 가지는 것은 행동하기보다 말하기가 더 쉬운데, 왜냐하면 우리는 자주 스스로에게 어려운 질문을 하는 것을 피하고 싶어 하기 때문이다. 철학자이자 심리학자인 John Dewey가 1910년의 저서 'How We Think'에서 설명했듯이, 성찰적 사고는 상황을 맥락대로 받아들이는 성향의 극복과 정신적 불안을 기꺼이 견디려는 의지를 포함한다. 이러한 불안을 견디는 것은 노력할 만한 가치가 충분한데, 왜냐하면 그것이 결과적으로 우리의 업무와 일상생활에서 더 잘 해내는 데 필요한 자신감의 상승을 가져다 줄 수 있기 때문이다.

학교에 다니는 아이들에게 똑똑하다고 말하는 것은 그들의 미래의 성적을 손상시키는데, 반면에 그들에게 그들이 열심히 노력한다고 말하거나 그들을 전혀 칭찬하지 않는 것은 그들이 장래에 공부를 더 열심히 하도록 이끈다. 그러므로 사람들이 자신에게 감동하도록 설득하려고 시도하는 것이 실제로는 사람들을 더 못하게 만들 수 있는데, 그것은 정말로 그렇게 아주 놀라운 일이 아니다. 사람들에게 주로 자존감에 의존하도록 설득하는 것이 실은 그들이 다른 사람들을 믿을 수 없다고 말하는 것이며, 그리고 그것은 정말로 대단히 불행한 생각이다. 훨씬 더 나쁜 것은, 일부 사람들은 자신이 다른 사람들보다 더 나으며 더 중요하다고 생각하고 그렇게 행동해야 한다거나, 심지어는 평범한 규칙들은 자신에게 적용되지 않는다는 메시지를 들을지도 모른다는 것이다. 진정한 '자존감'은 다른 사람들을 존중하는 데서 나온다. 아무도 여러분의 말을 듣지 않는데 왜 여러분이 승리했다고 외치는가?

여러분의 십 대 자녀가 말로 감정에 이름을 붙이도록 도우라. 이것은 들리는 것만큼 쉽지 않은데 감정이 상한 십 대는 흔히 동시에 여러 가지 감정을 느끼기 때문이다. 감정을 표현할 풍부하고 정확한 어휘를 생각해 내서 십 대 자녀가 자신이 느끼고 있는 것에 '이름을 붙이게' 하라. 여러 연구에서 감정에 말로 이름을 붙이는 것이 신경계에 진정 효과를 주고, 그것은 결과적으로 십 대들이 감정적 스트레스에서 더 빠르게 회복하는 데 도움이 될 수 있다는 것을 보여 주었다. 이것은 뇌의 구조와 감정이 처리되는 방식과 관련이 있다. 감정을 말로 나타냄으로써 좌뇌의 언어 영역이 관여되는데, 그것은 또한 논리와 더 수준 높은 다른 유형의 사고에 영향을 미친다. 뇌의 논리 영역과 감정 처리 영역 사이의 연결 고리를 활성화하는 것은 여러분의 십 대 자녀가 자신의 감정에 대해 다른 방식으로 생각하는 데 도움이 될 수 있고, 따라서 진정 효과로 이어질 수 있다.

20-E 상황의 지배를 받는 감정¹⁰⁰⁾

In most people, emotions are situational. Something in the here and now makes you mad. The emotion itself is tied to the situation in which it originates. As long as you remain in that emotional situation, you're likely to stay angry. If you leave the situation, the opposite is true. The emotion begins to disappear as soon as you move away from the situation. Moving away from the situation prevents it from taking hold of you. Counselors often advise clients to get some emotional distance from whatever is bothering them. One easy way to do that is to geographically separate yourself from the source of your anger.

20-1 아테네의 민주주의¹⁰¹⁾

Democracy in ancient Athens was more extensive than today's version in that individual involvement occurred as citizens took turns holding various offices. There were no elected officials in ancient Athens. Instead, governmental positions, such as those of the councilors, were filled by random drawings in which names were picked from a box. The selected persons served for about a year, and no person could serve twice in their lifetime. Where the knowledge of professionals was needed, there would be permanent positions, but most governmental positions were temporary. Many Athenians felt that the benefits of more experienced politicians and officials would be spoiled by a growth in corruption. Today we sometimes find that long-term positions for career politicians lead to aspirations of power and selfish actions.

20-2 '5초 법칙'의 오류¹⁰²⁾

If you're tempted to eat food you've dropped on the floor, you may want to think again: A new study disproved the "5-second rule," or the idea that food is safe to eat off the floor if you pick it up fast enough. The study found that bacteria from a surface can move to food very quickly, in less than a second in some cases. In the study, the researchers contaminated four different surfaces—stainless steel, ceramic tile, wood and carpet—with bacteria. Then, they dropped four food types on the surfaces: watermelon, bread, bread and butter, and gummy candy. Results showed that, in general, the longer the food was allowed to sit on the surface, the more bacteria was transferred to the food. But some bacterial infection happened in less than a second. Watermelon picked up the most bacteria, while gummy candies picked up the least.

대부분의 사람에게 있어 감정은 상황적이다. 현 시점의 뭔가가 여러분을 화나게 한다. 그 감정 자체는 그것이 일어나는 상황과 연결되어 있다. 그 감정의 상황 속에 남아 있는 동안은 화가 난 상태에 머물기 쉽다. 그 상황을 '떠나면', 정반대가 사실이 된다. 그 상황에서 벗어나자마자 그 감정은 사라지기 시작한다. 그 상황에서 벗어나게 되면 그 것(상황)은 여러분을 제어하지 못한다. 상담전문가는 (상담) 의뢰인에게 그들을 괴롭히고 있는 그 어떤 것보다도 약간의 감정적 거리를 두라고 자주 충고한다. 그것을 하는 한 가지 쉬운 방법은 회의 근원으로 부터 자신을 '지리적으로' 떼어놓는 것이다.

시민들이 번갈아 가며 다양한 관직을 맡으면서 개인의 참여가 발생했다는 점에서 고대 아테네의 민주주의는 오늘날의 민주주의보다 더 광범위했다. 고대 아테네에서는 선출된 관리가 없었다. 대신, 의원직과 같은 정부의 직위는 이름이 상자에서 뽑히는 무작위 추첨에 의해 채워졌다. 선택된 사람들은 약 1년 동안 근무했는데, 어떤 사람도 평생에 두 번 근무할 수는 없었다. 전문가들의 지식이 필요한 경우는 영구적인 자리가 있곤 했지만, 대부분의 정부의 직위는 일시적이었다. 많은 아테네인들은 경험이 더 많은 정치인과 관리들이 주는 이점이 부패의 증가에 의해 망쳐질 것이라고 생각했다. 오늘날 우리는 직업 정치인들의 장기간의 직위가 권력에 대한 열망과 이기적인 행동으로 이어지는 것을 가끔씩 발견한다.

만약 바닥에 떨어뜨린 음식이 먹고 싶어진다면, 다시 생각해야 할지도 모른다. 새로운 연구 결과는 '5초 법칙', 즉 아주 빨리 줍는다면 바닥에 떨어진 음식을 집어 먹는 것이 안전하다는 생각이 틀렸다는 것을 증명했다. 그 연구는 표면의 박테리아가 음식으로 빠르게, 어떤 경우에는 1초 이내에 옮겨갈 수 있다는 것을 밝혀냈다. 그 연구에서 연구원들은 네 가지 다른 표면, 스테인리스 강, 도기 타일, 나무, 그리고 카펫을 박테리아로 오염시켰다. 그 후에, 그들은 네 가지 종류의 음식, 수박, 빵, 버터 바른 빵, 그리고 쫄쫄쫄한 사탕을 그 표면에 떨어뜨렸다. 결과는 일반적으로 음식을 표면에 더 오래 둘수록 그만큼 더 많은 박테리아가 음식으로 옮겨간다는 것을 보여 주었다. 그러나 일부 박테리아 오염은 1초 이내에 일어났다. 수박에 가장 많은 박테리아가 묻었고, 반면에 쫄쫄쫄한 사탕에 가장 적게 묻었다.

20-3 소규모 사업체들의 사업 성공률¹⁰³⁾

An often-repeated statistic says that four out of five small businesses will fail within five years. This 80 percent is a frightening prospect for anyone thinking about starting a business. But a study by Bruce A. Kirchoff of the New Jersey Institute of Technology found the failure rate for small businesses to be only 18 percent during their first eight years. Why the huge gap? It turns out that studies by the U.S. government and others defined business failures much too broadly. Any closing of a business, even if it occurred because someone died, sold the business, or retired, was recorded as a business failure. In fact, only 18 percent of the 814,000 small businesses tracked by Kirchoff for eight years went out of business with unpaid bills. This should be a comfort to would-be entrepreneurs.

20-4 심상 떠올리기 활용¹⁰⁴⁾

Visualization techniques will help you display pleasure, interest and other emotions in your everyday interactions. If your Impression Management Plan calls for you to smile at a meeting that you dread, think in advance of several happy moments in your life to replay mentally during the meeting. If the occasion calls for full attention, when you find yourself bored silly by someone's presentation, create an interest in him by focusing on the subtle changes in the intonation of his voice as he speaks, or think about the words he chooses to express his ideas. Let your rational brain outwit your emotional brain by injecting images consistent with the emotions you want to project. Remember, the emotional brain doesn't distinguish between realistic visualization and reality!

21-R1 음식을 익혀 먹는 이유¹⁰⁵⁾

How much of your food should be cooked? Proponents of the newly popular raw food diets claim that cooking ruins vitamins and enzymes, making food difficult to digest and therefore contributing to disease. But all traditional peoples cooked some or most of their food. Even in the tropics, where people did not have to build fires to keep warm, they built fires every day to cook. In addition to cooking grains, they usually cooked their vegetables, the very foods some recommend that people eat raw. Why cook? Cooking helps neutralize many naturally occurring anti-nutrients and irritants in food, also breaking down indigestible fiber. Many foods, such as beans and potatoes, are indigestible until cooked. While cooking—especially at very high temperatures—does destroy some nutrients, it makes minerals more available.

자주 반복되는 통계치에 따르면, 다섯 개의 소규모 사업체 중 네 개가 5년 안에 실패할 것이라고 한다. 이 80%는 사업을 시작하는 것에 대해 생각하고 있는 어느 누구에게든지 놀라운 예상이다. 그러나 New Jersey 기술 협회의 Bruce A. Kirchoff가 한 연구가 소규모 사업체의 실패율은 처음 8년 동안에 겨우 18%라는 것을 밝혀냈다. 그러한 막대한 차이는 왜 생긴 것일까? 미국 정부와 기타 기관들이 실시한 연구는 사업체의 실패를 너무 광범위하게 정의했다는 점이 밝혀져 있다. 비록 사업체의 어떤 폐업이든지 발생한 이유가 사람이 사망하거나 사업체를 팔거나 혹은 은퇴를 했기 때문일지라도, 사업 실패로 기록되었다. 사실 8년 동안 Kirchoff가 추적한 81만 4천 개의 소규모 사업체들 중 겨우 18%만이 청구서를 지불하지 못한 채 부도가 났다. 이것은 아마 기업가 지망생들에게 위로가 될 것이다.

심상을 떠올리는 기술은 일상적인 접촉에서 기쁨, 관심, 그리고 여타 감정들을 보여 주는 데 도움이 될 것이다. 여러분의 '인상 관리 계획'이 여러분이 두려워하는 회의에서 미소를 지을 것을 요구한다면, 그 회의를 하는 동안 마음속으로 되새겨 볼 수 있는 삶의 행복했던 몇 번의 순간을 미리 생각해 두라. 누군가의 발표로 아주 지루해지고 있을 때 그 상황이 완전한 집중을 요구한다면, 그 사람이 말할 때 목소리 억양의 미묘한 변화에 초점을 둬으로써 그 사람에 대한 관심을 만들어 내거나, 그 사람이 자기 생각을 표현하기 위해 선택하는 단어들에 관해 생각하라. 여러분이 보여 주고 싶은 감정과 일치하는 이미지를 주입함으로써, 이성적 두뇌가 감정적 두뇌를 이기게 하라. 감정적 두뇌는 실제적인 심상과 실재를 구별하지 않는다는 것을 기억하라!

음식을 얼마만큼 익혀야 할까? 최근 인기를 끌고 있는 생식 식단의 지지자들은 익히는 것이 비타민과 효소를 파괴하여, 음식을 소화하기 어렵게 만들고 그 결과 질병을 유발한다고 주장한다. 그러나 모든 전통적인 민족들은 음식의 일부나 대부분을 익혔다. 심지어 따뜻함을 유지하기 위해 불을 지필 필요가 없는 열대 지역에서도, 음식을 익히기 위해 매일 불을 지폈다. 그들은 곡물을 익혔을 뿐만 아니라, 일부 사람들이 날로 먹도록 권하는 바로 그 음식인 채소도 보통 익혔다. 왜 익힐까? 익히는 것은 음식 속에 있는 많은 자연 발생적인, 양분 흡수를 방해하는 물질과 자극물을 중화하는 데 도움이 되고 또한 소화기 안 되는 섬유질을 분해한다. 콩과 감자와 같은 많은 음식은 익히고 나서야 소화될 수 있다. 익히는 것은, 특히 아주 높은 온도에서는, 일부 영양분을 실제로 파괴하지만, 미네랄을 더 잘 이용할 수 있게 한다.

21-R2 이례적으로 따뜻했던 지난 만 년의 기간¹⁰⁶⁾

Long-term climate variations on Earth—ice ages are but one example—are thought to be influenced by such factors as small wobbles in Earth’s orbit, and the inclination of its axis, as well as cycles of radiation coming from the Sun. These variations occur in cycles of 10,000 years or even hundreds of thousands of years. An ice core drilled at Lake Vostok in Antarctica reveals that for most of the last 250,000 years, Earth has been considerably colder than it is today. In fact, the relatively warm weather experienced on Earth for the last 10,000 years looks like an unusual period when compared with the previous 200,000 years. Ten thousand years is a short period in geologic terms, but it covers just about the entire span of modern human civilization.

21-R3 말로 한 것과 말로 하지 않은 것이 드러내는 의미¹⁰⁷⁾

Words can be clues to inner experience, revealing hidden thoughts, feelings, or wants. We can, therefore, use words in much the same way as we use nonverbal messages, such as voice tone, rate and volume of speech, facial expressions, and body positions or movements, to help understand athletes. Words, however, not only express experience, but they also contribute to it, operating as a feedback loop. An example would be athletes who call themselves “losers.” They not only reveal their dissatisfaction and unhappiness, they also reinforce their sense of impotence and undermine their self-confidence. Words that are not spoken can be as meaningful as those that are. A useful clue to something that is avoided is the unanswered question. Not answering a question may indicate an underlying fear, guilt, embarrassment, shame, or other unpleasant feeling or thought.

21-R4 동물의 감정 소유¹⁰⁸⁾

Today, studies increasingly show that many non-human beings feel. Elephants appear to feel grief, while dolphins and whales express joy, or something much like it. Parrots can become unhappy, pigs and cows terrified, chickens saddened, monkeys seemingly embarrassed. Experiments have shown that rats become agitated when seeing surgery performed on other rats; when presented with a trapped lab-mate and a piece of chocolate, they will free their caged brethren before eating. There’s even evidence that rats take pleasure in being tickled. None of this will come as a surprise to pet owners or anyone who has observed virtually any kind of animal for any length of time. Science is rediscovering what Charles Darwin, in his book *The Expression of the Emotions in Man and Animals*, concluded: that the variations between humans and other species in their capacity to feel and express emotion are differences in degree rather than in kind.

지구상의 장기적인 기후 변화(빙하기는 하나의 사례에 불과한데)는 복사 에너지가 태양에서 나오는 주기뿐만 아니라, 지구 궤도의 작은 흔들림, 그리고 지구 자전축의 경사와 같은 요인에 의해 영향을 받는 것으로 생각된다. 이러한 변화는 만 년이나 심지어 수십만 년 주기로 일어난다. 남극 대륙의 Lake Vostok에서 시추된 얼음 조각은 지난 25만 년 대부분의 기간에 지구가 오늘날보다 상당히 더 추웠다는 것을 보여 준다. 사실, 지난 만 년 동안 지구상에서 경험된 상대적으로 따뜻한 날씨는 이전 이십만 년과 비교해 볼 때 이례적인 기간처럼 보인다. 지질학의 관점에서 볼 때 만 년은 짧은 기간이지만 현대 인간 문명의 거의 전 시간을 포괄한다.

말은 내적인 경험에 대한 단서가 되어 숨겨진 생각, 감정, 또는 욕망을 드러낼 수 있다. 그러므로 우리는 운동선수들에 대한 이해를 돕기 위해서, 목소리의 톤, 말의 속도와 음량, 얼굴 표정, 그리고 몸의 자세나 움직임과 같은 비언어적인 메시지를 사용하는 것과 똑같은 방식으로 말을 사용할 수 있다. 그러나 말은 경험을 표현할 뿐만 아니라, 또한 피드백 회로로 작용하면서 경험에 기여하기도 한다. 한 가지 예는 스스로를 ‘패배자’로 부르는 운동선수일 것이다. 그들은 자신들의 불만과 불행울 드러낼 뿐만 아니라, 또한 무기력을 강화하고 자신감을 약화시키기도 한다. 입 밖으로 나오지 않은 말은 입 밖으로 나온 말만큼 의미가 있을 수 있다. 회피되는 것에 대한 유용한 단서는 대답되지 않은 질문이다. 어떤 질문에 대해 답을 하지 않는 것은 잠재적인 두려움, 죄책감, 당혹감, 수치심, 또는 다른 유쾌하지 않은 감정이나 생각을 나타낼 수 있다.

오늘날 연구들은 인간이 아닌 많은 존재들이 느낀다는 것을 점점 더 많이 보여 준다. 코끼리는 슬픔을 느끼는 것처럼 보이는 반면에, 돌고래와 고래는 기쁨이나 그와 같은 것을 표현한다. 앵무새는 기분이 나쁠 수 있고, 돼지와 소는 겁을 먹을 수 있고, 닭은 슬퍼질 수 있고, 원숭이는 보기에 당황해할 수도 있다. 실험에서 쥐들은 다른 쥐들에게 수술이 행해지는 것을 볼 때 동요하게 되고, 벗겨진 실험실 친구(쥐)와 초콜릿 한 조각을 줄 때, 그들은 먹기 전에 자신들의 갇힌 형제들(다른 쥐들)을 풀어주게 될 것이라는 것을 보여 주었다. 심지어 쥐가 간지러움을 태우면 즐거워한다는 증거도 있다. 애완동물 주인이나 거의 어떤 종류의 동물든지 오랫동안 관찰한 사람에게는 이 중 어떤 것도 놀라움으로 다가오지 않을 것이다. 과학은 Charles Darwin이 자신의 저서 *The Expression of the Emotions in Man and Animals*(인간과 동물의 감정의 표현)에서 결론내린 것, 즉 감정을 느끼고 표현하는 능력에 있어서 인간과 다른 동물의 차이는 종류라기보다는 정도의 차이라는 것을 재발견하고 있다.

21-E 음식으로 직장 분위기 좋게 만들기¹⁰⁹⁾

Food is one of the most important tools you can use as a manager. Having a full stomach makes people feel satisfied and happier. Eating together gives employees time to make connections with each other. Providing an occasional snack or paying for a lunch now and then can help your employees feel appreciated and make the office feel more welcoming. These do not need to be elaborate setups. If you have a small budget, you're not going to want to buy lunch at a restaurant for your entire group. Bringing in some cookies once in a while is enough; you can also encourage employees to bring in food themselves. The key to using food effectively is for it not to become a planned event. If everyone knows you bring donuts to the Friday morning meeting, it becomes an expectation and not a surprise. To create goodwill, the food must appear to be unexpected. It is also a good idea to praise employees who bring food in without being asked; this creates an atmosphere of sharing.

21-1~2 걷기와 창의성의 관련성¹¹⁰⁾

In a recent study, Stanford University psychologists Manly Oppezzo and Daniel Schwartz divided participants into two groups: walkers and sitters. They then administered something called Guilford's Alternative Uses Test, in which participants come up with alternative uses for everyday objects. It's designed to measure "divergent thinking," an important component of creativity. Divergent thinking is when we come up with multiple, unexpected solutions to problems. Divergent thinking is spontaneous and free-flowing. Convergent thinking, by contrast, is more linear and entails a narrowing, rather than an expanding, of your options. Convergent thinkers are trying to find the one correct answer to a question. Divergent thinkers reframe the question. The results, published in the Journal of Experimental Psychology, confirm that the ancient Greeks were onto something. Creativity levels were "consistently and significantly" higher for the walkers versus the sitters. Curiously, it didn't matter whether participants walked outdoors in the fresh air or indoors on a treadmill staring at a blank wall. They still produced twice as many creative responses compared with the sedentary group. It didn't take a lot of walking to boost creativity, either—anywhere from five to sixteen minutes.

음식은 경영자로서 여러분이 사용할 수 있는 가장 중요한 수단 중 하나이다. 배가 부르면 사람들은 만족스럽고 더 행복해진다. 함께 먹는 것은 직원들에게 서로 관계를 맺을 시간을 제공한다. 가끔씩 간식을 주거나 때때로 점심을 사는 것은 직원들이 인정받고 있다고 느끼게 하는 데 도움을 줄 수 있고 사무실이 더 따뜻한 느낌이 들게 할 수 있다. 이것들은 공들인 계획이 될 필요는 없다. 만약 예산이 적다면, 음식점에서 전 직원에게 점심을 사지 않아도 될 것이다. 이따금씩 약간의 쿠키를 가지고 오는 것으로 충분하다. 또한 직원들에게 그들 스스로 음식을 가지고 오도록 권유할 수도 있다. 음식을 효과적으로 사용하는 비결은 그것이 계획된 행사가 되게 하지 않는 것이다. 만약 모두가 여러분이 금요일 오전 회의에 도넛을 가지고 오는 것을 안다면, 그것은 예상한 일이 되고 뜻밖의 일이 되지 않는다. 호감을 불러일으키려면, 음식은 예상치 못한 것으로 보여야 한다. 요청받지 않고 음식을 가지고 오는 직원을 칭찬하는 것도 좋은 생각이다. 이것이 나눔의 분위기를 만들기 때문이다.

최근의 어느 연구에서, Stanford 대학교의 심리학자인 Manly Oppezzo와 Daniel Schwartz는 참가자들을 두 집단, 즉 걷는 사람과 앉아 있는 사람으로 나누었다. 그리고 나서 그들은 Guilford의 대체 사용 테스트라고 불리는 것을 실시했는데, 그 테스트에서 참가자들은 일상에서 쓰는 물품의 대체 사용을 생각해 낸다. 그것은 창의성의 중요한 구성요소인 '발산적 사고'를 측정하기 위해 기획된 것이다. 발산적 사고란 우리가 문제에 대해 뜻하지 않은 많은 해결책을 생각해 낼 때이다. 발산적 사고는 즉흥적이고 자유롭게 흐른다. 이와 대조적으로, 수렴적 사고는 더 직선적이며, 선택의 확장보다는 축소를 수반한다. 수렴적으로 사고하는 사람들은 어떤 질문에 대한 한 가지 정답을 찾으려고 노력한다. 발산적으로 사고하는 사람들은 질문을 재구성한다. 'Journal of Experimental Psychology'에 발표된 결과는 고대 그리스인들이 어떤 것을 알고 있었다는 것을 확증한다. 창의성의 수준은 앉아 있는 사람에 비해 걷는 사람에게 '일관성 있고 상당히' 더 높았다. 신기하게도, 참가자가 야외에서 신선한 공기 속에서 걷는지, 실내에서 빈 벽을 쳐다보면서 러닝머신 위에서 걷는지는 중요하지 않았다. 그들은 여전히 주로 앉아서 지내는 집단과 비교해서 두 배나 많은 창의적인 반응을 만들어 냈다. 또한 창의성을 신장시키는 데는 많은 걷기가 필요하지도 않았다—대략 5분에서 16분 정도의 걸기만 충분했다.

21-3~4 지탱을 통해 끌어낼 수 있는 잠재력¹¹¹⁾

No matter how experienced, no matter how proficient, a trapeze artist will not attempt a totally new death-defying leap without first trying it with a net below him. And depending on how death-defying the trick is, he may insist on always having a net when performing the trick. Besides its obvious advantage of catching you if you fall, the net also provides a psychological benefit. Knowing it is there gives the trapeze artist the confidence to try something he's never done before, or to do it again and again. Remove the net and he will only do the safe tricks, the ones he knows he can land. The more he trusts the quality of the net, the more he will take personal risks to make his act better. The trust the circus management gives him by providing him a net is probably afforded to other performers too. Soon all the performers will feel confident to try new things and push themselves further. That collection of personal confidence and personal risk results in the entire circus putting on a much better show. An overall better show means more customers. And the system thrives. But not without trust. For those within a community, or an organization, they must trust that their leaders provide a net—practical or emotional. With that feeling of support, those in the organization are more likely to put in extra effort that ultimately benefits the group as a whole.

22-E 프로 야구 선수인 팀 버크의 가정을 위한 결정¹¹²⁾

Families don't grow strong unless parents invest precious time in them. In *New Man*, Gary Oliver writes about a difficult decision made by professional baseball player Tim Burke concerning his family. From the time Tim can first remember, his dream was to be a professional baseball player. Through years of hard work he achieved that goal. While he was a successful pitcher for the Montreal Expos, he and his wife wanted to start a family but discovered that they were unable to have children. After much thought, they decided to adopt four special-needs international children. This led to one of the most difficult decisions of Tim's life. He discovered that his life on the road conflicted with his ability to be a quality husband and dad. Over time, it became clear that he couldn't do a good job at both. After more thought, he made what many considered an unbelievable decision: he decided to give up professional baseball. When Tim left the stadium for the last time, a reporter stopped him. And then he asked why he was retiring. "Baseball is going to do just fine without me," he said to the reporter. "It's not going to miss a beat. But I'm the only father my children have and I'm the only husband my wife has. And they need me a lot more than baseball does."

아무리 노련하고 아무리 능숙하다 하더라도, 공중 곡예사는 자신의 아래에 그물을 둔 채로 완전히 새로운 아슬아슬한 높이뛰기를 먼저 시험적으로 해 보지 않은 채 그것을 시도하지 않을 것이다. 그리고 그 기술이 얼마나 아슬아슬한지에 따라, 그는 항상 그 기술을 연기할 때 그물을 마련해 줄 것을 고집할지도 모른다. 떨어지는 경우 붙잡아 준다는 분명한 이점 외에도, 그물은 또한 심리적인 이점을 제공한다. 그것이 그곳에 있다는 것을 아는 것은 공중 곡예사에게 그가 전에는 해 보지 않았던 어떤 것을 시도하거나, 혹은 그것을 반복하여 하기 위한 자신감을 준다. 그물을 없애면 그는 안전한 기술들, 즉 안전하게 착지하여 끝낼 수 있다고 아는 기술들만을 연기할 것이다. 그물의 품질을 더 많이 신뢰할수록, 그는 자신의 연기를 더 좋게 만들기 위해 개인적인 위험을 그만큼 더 많이 무릅쓸 것이다. 서커스 경영진이 그에게 그물을 제공함으로써 주게 되는 신뢰는 아마도 다른 공연자들에게도 제공될 것이다. 곧 모든 공연자들은 새로운 것들을 시도하고 스스로를 채찍질하는 데 자신감을 느낄 것이다. 개인적인 자신감과 개인적인 위험이 그렇게 모이는 것은 결국 전체 서커스가 훨씬 더 나은 쇼를 공연하는 결과를 낳게 된다. 전체적으로 더 나은 쇼는 더 많은 고객을 의미한다. 그리고 그 시스템은 번성한다. 그러나 신뢰가 없으면 그렇지 않다. 하나의 공동체나 조직 내의 사람들의 경우, 그들은 자신의 지도자들이 실제적이든 감정적이든 그물을 제공한다고 믿어야 한다. 그러한 지탱의 느낌이 있으면, 그 조직의 사람들은 궁극적으로 집단 전체에 이득이 되는 추가적인 노력을 투입할 가능성이 더 높다.

부모가 소중한 시간을 가정을 위해 투자하지 않으면 가정은 강해지지 않는다. 'New Man'에서 Gary Oliver는 프로 야구 선수였던 Tim Burke가 자신의 가정에 관해 내렸던 어려운 결정에 대해 적고 있다. 맨 처음 Tim이 기억할 수 있는 그때부터 그의 목표는 프로 야구 선수가 되는 것이었다. 다년간의 노력 끝에 그는 그 목표를 이뤘다. 그가 Montreal Expos 팀에서 성공한 투수로 활동하는 동안 그와 그의 아내는 가정을 꾸리고 싶었지만, 그들이 아이를 가질 수 없다는 것을 알게 되었다. 심사숙고 끝에 그들은 특수 장애가 있는 네 명의 해외 아이를 입양하기로 했다. 이것으로 인해 Tim은 인생에서 가장 힘든 결정 중에 하나에 이르게 되었다. 그는 (장거리를) 이동하며 다니는 자신의 삶이 훌륭한 남편과 아버지가 되는 능력과 상충된다는 것을 발견했다. 시간이 흐르면서 그가 일과 가정에서 모두 잘할 수 없다는 것이 명확해졌다. 더 많이 생각한 후에 그는 많은 사람이 믿을 수 없다고 여기는 결정을 내렸다. 즉 그는 프로 야구를 포기하기로 결정했다. Tim이 마지막으로 경기장을 떠날 때 한 기자가 그를 멈춰 세웠다. 그리고 나서 그는 그가 왜 은퇴하려고 하는지 물었다. "야구는 제가 없어도 별 문제 없이 잘 돌아갈 겁니다. 그것은 잠시도 중단되지 않을 겁니다. 하지만 저는 우리 아이들의 유일한 아버지이자 제 아내의 유일한 남편입니다. 그리고 그들은 야구가 저를 필요로 하는 것보다 저를 훨씬 더 필요로 합니다."라고 그는 그 기자에게 말했다.

22-1~3 주차 공간을 놓고 일어난 일¹¹³⁾

Mark Robinson drove to a jewelry store with his wife to pick up her engagement ring, which had been repaired. The store was in a fairly tough area of Los Angeles. It was hard to find a parking space relatively close to the store. Mark saw someone walking toward a parked car. So Mark pulled ahead of the car, patiently waiting for the parked car to leave. After what seemed like an eternity, the parked car left, pulling around Mark waiting to back in. As he started to back in, another car came up from behind and pulled into the space. Inside were two tough-looking guys. Mark decided to negotiate the situation. His wife was horrified. "My wife wanted me to drop the matter," Mark said. "I, on the other hand, focused on the other driver. Maybe he didn't see me. Maybe this was negotiable." Calmly, Mark got out of the car and walked over to the two tough guys. He went to the driver's side window, smiled, and waved. "Hi!" he said. After a few seconds, the driver rolled down the window. "Yeah?" he said. Mark spoke to him like they were acquaintances. Mark said, "You probably didn't see me patiently waiting for the space. But I've been here for a long time. Would you allow me to have the space?" He gestured to his wife. "I was hoping not to look bad in front of my wife," he said. "It's up to you. But I appreciate anything you might do." The two guys looked at each other and then at this guy. Clearly, he wasn't a threat. He accused them of nothing. Moreover, he gave them a chance to be generous. "Okay man, we're cool with that," one said. Mark shook the driver's hand. The driver then started his car and pulled away. Surprised? Well, Mark had given them a big emotional payment. One that the guys could tell their friends about—how they helped some guy not look bad in front of his wife.

22-4~6 마담 말리브란의 일화¹¹⁴⁾

No more excellent or generous lady has ever graced the operatic stage than Madame Malibran. Pure in life, beautiful in character, generous in heart, she made friends of all who knew her. When she arrived in Venice on one of her continental tours, Malibran found the manager of a theater which had just been built, to be on the verge of bankruptcy. The great expense of completing his building had brought him to this point. Hearing of Malibran's arrival, the manager visited her and begged her to sing on the opening night and save him from ruin. She agreed; but owing to his financial difficulties, she declined the sum which he offered for her services. The manager was not mistaken in the drawing power of Madame Malibran. When it became known that Malibran was to sing in the opening night opera, every seat was taken. In the course of the opera, Malibran slipped on a leaf from a bouquet thrown to her. As it happened, one of her slippers came off and dropped from the stage. The occupants of the pit at once entered on a struggle for the possession of this prized token. Malibran was much amused at their efforts and, taking off the other slipper, threw it to those in the rear of the theater. Both slippers were torn in pieces and the fragments carried away by the enthusiastic Italians as tokens of the pleasant disturbance. At the close of this incident, Malibran was led forward by the happy manager. He explained the circumstances of her appearance at his theater and added that, in view of her service, he should name his theater after the generous prima donna. And today the "Teatro Malibran" stands as a monument to her kindness of heart.

Mark Robinson은 자기 아내의 약혼반지를 찾으러 그녀와 함께 보석 상으로 차를 몰고 갔는데, 그것은 수리가 완료되었다. 그 가게는 Los Angeles의 꽤 험한 지역에 있었다. 그 가게에 비교적 가까운 주차 공간을 찾기가 어려웠다. Mark는 어떤 사람이 주차된 차를 향해 걸어가는 것을 봤다. 그래서 Mark는 그 차의 앞으로 가서 그 주차된 차가 떠나기를 끈기 있게 기다렸다. 영원처럼 보이는 시간이 흐른 후, 그 주차된 차가 후진하려고 기다리는 Mark를 돌아 떠났다. 그가 후진을 시작했을 때 다른 차가 뒤에서 나타나서 그 공간으로 들어갔다. 차 안에는 거칠어 보이는 두 남자가 있었다. Mark는 그 상황을 타개하기로 결심했다. 그의 아내는 겁에 질렸다. "제 아내는 제가 그 문제를 내버려두기를 원했어요."라고 Mark는 말했다. "반면에 저는 상대 운전자에게 초점을 두었어요. 어쩌면 그가 저를 못 봤을 수도 있었어요. 어쩌면 이 문제는 협상할 만했어요." 차분하게 Mark는 차에서 내려서 그 두 거친 남자들에게 걸어갔다. 그는 운전자 측 차창으로 가서 미소를 지으면서 손을 흔들었다. "안녕하세요!"라고 그는 말했다. 몇 초 후에 그 운전자는 차창을 내렸다. "예?"라고 그는 말했다. Mark는 그에게 아는 사이인 것처럼 말했다. Mark는 "아마 제가 이 자리를 끈기 있게 기다리고 있는 것을 못 보신 것 같군요. 그렇지만 저는 오랫동안 안 여기 있었습시다. 제가 그 자리를 차지하게 해 주시겠어요?" 그는 자기 아내에게 손짓했다. "저는 제 아내 앞에서 안 좋게 보이지 않기를 바라고 있었습시다." 하고 그는 말했다. "그것은 당신에게 달렸습시다. 하지만 저는 당신이 할 어떤 일든지 고맙게 받아들일 것입니다." 그 두 남자는 서로를 바라보고는 이 남자를 봤다. 분명 그는 위협이 되지 않았다. 그는 어떤 것에 대해서도 그들을 비난하지 않았다. 게다가 그는 그들에게 너그러워 보일 기회를 주었다. "알았어요, 친구. 우리는 그런 일에 산뜻하지요."라고 한 남자가 말했다. Mark는 그 운전자의 손을 잡고 악수했다. 그런 다음 그 운전자는 자기 차의 시동을 걸고 차를 뺐다. 놀랐는가? 음, Mark는 그들에게 큰 정서적 보답을 했던 것이다. 그 남자들이 자기 친구들에게, 자신들이 어떻게 어떤 남자가 아내 앞에서 안 좋게 보이지 않도록 하는 데 도움을 주었는지 이야기할 거리를 준 것이었다.

지금까지 Madame Malibran보다 더 뛰어나거나 아량 있게 오페라 무대를 빛냈던 여성은 없었다. 삶이 깨끗했고 인격이 훌륭했으며 마음이 관대했던 그녀는 그녀를 아는 모든 사람과 친구가 되었다. 자신의 유럽 대륙 순회공연 중 하나로 Venice에 도착했을 때 Malibran은 막 지어진 한 극장의 경영주가 파산 직전에 있다는 것을 알게 되었다. 건물을 완성하는 데 든 엄청난 비용이 그를 이 지경이 되게 했던 것이었다. Malibran이 온 것을 듣고, 그 경영주는 그녀를 찾아와 개관 첫날 밤에 노래를 불러서 자신을 파산에서 구해 달라고 간청했다. 그녀는 동의했다. 하지만 그의 재정적 어려움 때문에 그녀는 그가 그녀의 도움에 대해서 제안했던 금액을 거절했다. 그 경영주는 Madame Malibran의 흡인력에 있어 틀리지 않았다. Malibran이 개관 첫날 밤 오페라에서 노래를 부른다는 것이 알려졌을 때, 모든 좌석이 다 찼다. 오페라 도중, Malibran은 그녀에게 던져진 꽃다발에서 나온 잎에 미끄러졌다. 공교롭게도 그녀의 슬리퍼 한 짝이 벗겨져서 무대로부터 떨어졌다. 무대 바로 앞좌석에 앉아 있던 사람들은 즉시 이 소중한 기념품을 갖기 위한 다툼을 시작했다. Malibran은 그들의 노력에 펍 재미있어 했고, 나머지 슬리퍼를 벗어 극장의 뒤쪽에 있던 사람들에게 던졌다. 슬리퍼 두 짝 모두 갈기갈기 찢어졌고 열광적인 이탈리아인들이 그 조각들을 그 유쾌한 소동의 기념물로 가져갔다. 이 작은 사건이 끝나자, Malibran은 그 만족스러운 경영주에 의해 무대 앞으로 안내되었다. 그는 자신의 극장에 그녀가 출연하게 된 상황을 설명했고 그녀의 도움을 고려하여 자신의 극장을 그 관대한 주역 여가수의 이름을 따서 지어야겠다고 덧붙였다. 그래서 현재 'Teatro Malibran'은 그녀의 상냥한 마음에 대한 기념물로 서 있다.

23-R1~2 인종 화합을 이끈 벽화 프로그램¹¹⁵⁾

Since 1984 the city of Philadelphia has sponsored the Mural Arts Program, which has brought neighborhood residents together to plan and paint more than 2,800 architectural-scale murals on the sides of buildings. But these murals are more than art. They represent neighborhood identity, civic pride, and involvement in the community. And they help bridge racial, ethnic, and class divisions. To illustrate how the Mural Arts Program works, we can look at the Grays Ferry neighborhood, which in the 1990s was the scene of a racial protest march caused by the beating of a black family by a group of whites. With racial tensions running high, the director of the Mural Arts Program suggested that the community create a mural with the theme of racial harmony. Even though many people, both black and white, were skeptical at first, after several community planning sessions, the doubts and suspicions were replaced by a desire to cooperate on the project. The mural, titled "Peace Wall," depicts overlapping hands of varying skin tones on a sky-blue background. The planning and execution of the mural provided an opportunity for people of different backgrounds to get to know one another better and to form a sense of community. Once "Peace Wall" was completed, residents took on other community projects such as trash collection and street repair. Thus, as illustrated by the Philadelphia Mural Arts Program, large-scale art projects requiring cooperation can knit people together into the fabric of a unified community.

23-R3~5 장애가 있는 친구를 배려하도록 가르치는 엄마¹¹⁶⁾

"Hi, Mom!" called Olivia as she came in from school. "Hi, honey," replied Mom. "Sara called and wanted to know if you would come over and play later." "I don't have time to play with Sara today," said Olivia. "I told Margie I'd ask if I could have her come over to play. Can I?" Mom ignored Olivia's question. "You never seem to have time to play with Sara anymore," she said. "She really misses playing with you. Sara doesn't have many friends." "You know how it is, Mom," pleaded Olivia. "Sara can't really do anything but play baby games. I'm too old for that kind of stuff." Mom frowned. "You never minded playing with Sara before. In fact, you always had a good time together." "I know," admitted Olivia. She hesitated before adding, "But she's disabled. My friends at school just wouldn't understand if they knew I played with her." She picked up an apple. "Do you know where my doll Anabella is?" Olivia wanted to change the subject. "Margie and I want to play with our dolls today. Margie can come over, can't she?" "Why do you want to play with that doll?" asked Mom. "She's broken. What will Margie say if she sees you playing with a broken doll?" "I don't care what she says. Anabella is my favorite doll," declared Olivia. "Besides, she's not broken so bad that I can't play with her." "I see," said Mom. "It's all right to use something, even if it's broken. But if a person is 'broken,' you just throw her away?" Olivia blushed. "I ... I never thought about it that way before," she said slowly. After a moment, she added, "I do like Sara, and I bet Margie would too. Would it be all right if I asked both Margie and Sara to come over?" Mom smiled. "I think that would be a good idea."

1984년 이래로 Philadelphia 시는 벽화 프로그램을 후원해 왔는데, 그것은 지역 주민들을 협력하게 하여 건물의 측면에 2,800개가 넘는 건축물 규모의 벽화를 계획하고 그리게 했다. 그러나 이 벽화들은 그림 이상이었다. 그것은 이웃의 정체성, 시민으로서의 자부심, 그리고 공동체에 대한 참여를 나타낸다. 그리고 그것은 인종, 민족, 그리고 계급 상의 분파들을 연결하는 데 도움이 된다. 벽화 프로그램이 어떻게 효과를 내는지 실증하기 위해서는 Grays Ferry 지역을 보면 되는데, 그곳은 1990년대에 어떤 백인 집단에 의해 한 흑인 가족이 구타당하는 사건으로 인해 생긴 인종 항의 행진의 현장이었다. 인종 갈등의 긴장이 고조되는 가운데, 벽화 프로그램의 감독이 그 지역 공동체가 인종 간 화해를 주제로 하는 벽화를 만들 것을 제안했다. 흑인과 백인을 막론하고 많은 사람들이 처음에는 회의적이었지만 여러 번의 지역 계획 회의 후에 의심과 의혹은 그 프로젝트에 대해 협력하려는 마음으로 바뀌었다. '평화의 벽'이라는 그 벽화는 하늘색 배경 위에 다양한 피부 색깔의 겹친 손들을 묘사했다. 그 벽화의 계획과 실행은 서로 다른 배경을 가진 사람들이 서로를 더 잘 알게 되고 공동체 의식을 형성하는 기회를 주었다. '평화의 벽'이 완성되자 주민들은 쓰레기 수거와 거리 보수와 같은 다른 공동체 프로젝트도 맡았다. 그래서, Philadelphia 벽화 프로그램에서 실증되듯이, 협동을 필요로 하는 대규모 미술 프로젝트는 사람들을 단합된 공동체라는 천 속에 짜 넣을 수 있다.

Olivia는 학교에서 집으로 돌아오자 "안녕, 엄마!"하고 외쳤다. "안녕, 애야," 하고 엄마가 대답했다. "Sara가 전화해서 네가 이따가 자기 집에 와서 놀 건지 알고 싶어 했단다." "오늘은 Sara와 놀 시간이 없어요." 하고 Olivia가 말했다. "전 Margie에게 우리 집에 놀러 오라고 해도 되는지 물어보겠다고 말했어요. 그래도 돼요?" 엄마는 Olivia의 질문을 무시했다. "너는 Sara와는 더 이상 놀 시간이 없는 것 같구나." 하고 그녀가 말했다. "그 애는 정말로 너와 놀았던 것을 그리워한단다. Sara는 친구가 많지 않아." "그게 어쩐지 아시잖아요, 엄마." 하고 Olivia가 간청했다. "Sara는 아기들이나 하는 게임을 하는 것 외에 어떤 것도 정말로 할 수 없단 말이에요. 저는 그런 것이나 하기에는 나이가 너무 많아요." 엄마는 얼굴을 찡그렸다. "너는 전에 Sara와 노는 것을 결코 싫어하지 않았어. 사실 너희들은 항상 함께 재미있는 시간을 보냈지." "알고 있어요." 하고 Olivia는 인정했다. 그녀는 머뭇거리다가 덧붙였다. "하지만 그 애는 장애인이에요. 학교에 있는 내 친구들은 제가 그 애와 놀았다는 것을 알면 이해하려 하지 않을 거예요." 그녀는 사과를 하나 집어 들었다. "제 인형 Anabella가 어디 있는지 아세요?" Olivia는 화제를 바꾸고 싶어했다. "Margie와 저는 오늘 우리 인형을 가지고 놀고 싶어요. Margie가 놀러 와도 되죠, 그렇지요?" "왜 그 인형을 가지고 놀고 싶어 하지?" 하고 엄마가 물었다. "그 인형은 부서졌잖니. 네가 부서진 인형을 가지고 노는 것을 Margie가 본다면 뭐라고 말할까?" "그 애가 뭐라고 말하는지 신경 쓰지 않아요. Anabella는 제가 제일 좋아하는 인형이에요." 하고 Olivia는 단호하게 말했다. "게다가 그 인형은 가지고 놀 수 없을 정도로 그리 심하게 부서지지 않았어요." "알겠다." 하고 엄마가 말했다. "어떤 것이 부서졌더라도 그것을 사용하는 것은 옳은 일이다. 하지만 사람이 '부서졌다'면 그녀를 그냥 버려야 할까?" Olivia는 얼굴이 붉어졌다. "저... 저는 그 점에 대해 전에 그렇게 생각해 본 적이 없어요." 하고 그녀는 천천히 말했다. 잠시 후 그녀는 덧붙였다. "전 Sara를 정말 좋아하고 Margie도 또한 그럴 거라고 확신해요. 제가 Margie와 Sara 둘 다 집으로 오라고 해도 괜찮겠지요?" 엄마는 미소를 지었다. "그것이 좋은 생각인 것 같구나."

