

18. 목적 : 새로운 동물 보호소를 짓기 위한 기부를 요청

1. Dear animal lovers,

동물 애호가들께,

2. I am writing on behalf of the Protect Animal Organization.

저는 Protect Animal Organization을 대표해서 글을 쓰고 있습니다.

3. Our organization was founded on the belief that all animals should be respected and treated with kindness, and must be protected by law.

우리 단체는 모든 동물들이 존중받고 애정으로 대우받아야 하며, 법에 의해 보호되어야 한다는 믿음으로 설립되었습니다.

4. Over the past 20 years, we have provided lost animals with protection, new homes, and sometimes health care.

지난 20년 넘게, 우리는 길 잃은 동물들에게 보호, 새로운 집, 그리고 때로는 건강 관리를 제공해 왔습니다.

5. Currently, our animal shelter is full, and we need your help to build a new shelter.

현재, 우리의 동물 보호소는 가득 찼고, 그래서 우리는 새로운 보호소를 짓기 위해 당신의 도움이 필요합니다.

6. _____

우리는 어떤 금액이든 기부금을 얻으려고 하고 있습니다.

7. Every dollar that goes to building homes for animals in need.

모금된 모든 돈은 도움이 필요한 동물들을 위한 집을 짓는데 사용됩니다.

8. You can donate to us online at www.protectanimal.org.

당신은 www.protectanimal.org에서 온라인으로 우리에게 기부할 수 있습니다.

9. Thank you for considering supporting us.

우리를 지원해 줄 것을 고려해 주셔서 감사합니다.

10. Sincerely, Stella Anderson

진심을 담아, Stella Anderson

19. scared → relieved

1. Dave sat up on his surfboard and looked around.

Dave는 그의 서핑보드 위에 앉아 주변을 둘러 보았다.

2. He was the last person in the water that afternoon.

그는 그날 오후 물에 있는 마지막 사람이었다.

3. Suddenly something out toward the horizon caught his eye and his heart froze.

갑자기 수평선 위로 무언가가 그의 눈을 사로잡았고 그의 심장은 얼어붙었다.

4. It was every surfer's worst nightmare — the fin of a shark.

그것은 모든 서퍼들의 최악의 악몽이었다 - 상어의 지느러미.

5. And it was no more than 20 meters away!

그리고 그것은 단지 20미터 떨어져 있었다!

6. He turned his board toward the beach and started kicking his way to the shore.

그는 그의 보드를 해변 쪽으로 돌렸고 해안가 쪽으로 발차기를 시작했다.

7. _____ he gripped his board tighter and kicked harder.

떨면서, 그는 그의 보드를 더 단단히 붙잡고 더 강하게 발차기를 했다.

8. 'I'm going to be okay,' he thought to himself. 'I need to let go of the fear.'

'나는 괜찮을 거야,' 그는 마음 속으로 생각했다. '나는 공포를 떨쳐낼 필요가 있어.'

9. Five minutes of terror _____ felt like a lifetime passed _____ he was on dry land again.

그가 육지에 다시 도착하기 전에 한평생처럼 느껴졌던 공포의 5분이 지나갔다.

10. Dave sat on the beach and caught his breath.

Dave는 해변에 앉아 숨을 내쉬었다.

11. _____

그의 마음은 이제 편안해졌다. 그는 안전했다.

12. He let out a contented sigh _____ the sun started setting behind the waves.

그는 태양이 파도 뒤로 지기 시작할 때 만족스러운 한숨을 내쉬었다.

*fin: 지느러미

20. 주제 : 자녀를 서로 비교하는 발언을 자제하라.

1. Sibling rivalry is natural, especially between strong-willed kids.
형제간의 경쟁은 특히 의지가 강한 아이들 사이에서 자연스러운 것이다.
2. As parents, one of the dangers children unfavorably with each other, since they are always looking for a competitive advantage.
부모로서, 위험들 중 하나는 아이들을 서로 호의적이지 않게 비교하는 것인데, 왜냐하면 그들은 항상 경쟁 우위를 찾기 때문이다.
3. The issue is not how fast a child can run, but
문제는 아이가 얼마나 빨리 달릴 수 있느냐가 아니라, 누가 먼저 결승선을 통과하느냐다.
4. A boy does not care how tall he is; he is vitally in is tallest.
소년은 자신이 얼마나 키가 큰지 신경 쓰지 않는다; 그는 누가 가장 큰지에 매우 관심이 있다.
5. Children systematically measure themselves against their peers on everything from skateboarding ability to has the most friends.
아이들은 스케이트보드 타는 능력에서부터 누가 가장 많은 친구를 가지고 있는지에 이르기까지 모든 것에 대해 그들 자신을 그들의 동료들과 비교해서 체계적으로 평가한다.
6. They are especially sensitive to any failure that .
그들은 가족 내에서 공개적으로 이야기되는 어떠한 실패에도 특히 민감하다.
7. Accordingly, parents want a little peace at home should guard against

따라서, 가정에서 작은 평화를 원하는 부모들은 일상적으로 한 아이를 다른 아이보다 편애하는 비교의 발언에 대해 경계해야 한다.
8. To violate this principle is to set up even greater rivalry between them.
이 원칙을 위반하는 것은 그들 사이에 더 큰 경쟁을 만드는 것이다.
*sibling: 형제, 자매

21. 소재 : 보이지 않는 규칙

주제 : 쓰여진 규칙들은 변화에 저항할 수 있지만, 보이지 않는 규칙들은 더 저항하기 어렵다.

1. Author Elizabeth Gilbert tells the fable of a great saint who would lead his followers in meditation.
작가 Elizabeth Gilbert는 명상을 할 때 그의 신도들을 이끌었던 위대한 성자의 우화에 대해 이야기한다.
2. Just as the followers were dropping into their zen moment, they would be disrupted by a cat that would walk through the temple _____ and _____ everyone.
신도들이 그들의 선의 순간에 막 빠질 때, **야옹** 하고 울고 모든 사람들을 **귀찮게** 하며 사원을 돌아다니는 고양이에 의해 그들은 방해를 받곤 했다.
3. The saint came up with a simple solution: He began to tie the cat to a pole during meditation sessions.
성자는 간단한 해결책을 생각해 냈다: 그는 명상 시간 동안 고양이를 기둥에 묶기 시작했다.
4. This solution quickly developed into a ritual: Tie the cat to the pole first, meditate second.
이 해결책은 빠르게 하나의 의식으로 발전했다: 먼저 고양이를 기둥에 묶고, 그 다음에 명상을 하라.
5. When the cat eventually died of natural causes, a religious crisis followed.
고양이가 결국 자연사했을 때, 종교적 위기가 뒤따랐다.
6. What were the followers supposed to do?
신도들이 무엇을 해야 하는 것인가?
7. How could they possibly meditate without tying the cat to the pole?
어떻게 고양이를 기둥에 묶지 않고 그들이 명상을 할 수 있을 것인가?
8. This story illustrates _____ I call invisible rules.
이 이야기는 내가 보이지 않는 규칙이라고 부르는 것을 보여 준다.
9. These are habits and behaviors that have unnecessarily rigidified into rules.
이것들은 불필요하게 규칙으로 굳어진 습관과 행동들이다.
10. _____
비록 쓰여진 규칙들은 변화에 저항할 수 있지만, 보이지 않는 규칙들은 더 완고하다
11. They're the silent killers. *zen: (불교) 선(禪) **rigidify: 굳게 하다
. 그들은 침묵의 살인자들이다.

22. 요지 : 장기적인 성공을 위해 작은 습관부터 시작하는 것이 필요하다.

1. When it comes to the decision to get more exercise, you are setting goals that are similar to running a half marathon with very little training!

더 많은 운동을 하려는 결정에 관해 말하자면, 당신은 거의 훈련을 하지 않고 하프 마라톤을 뛰는 것과 비슷한 목표들을 세우고 있다!

2. You make a decision to buy a gym membership and decide to spend an hour at the gym every day.

당신은 헬스장 회원권을 사기로 결정하고 매일 헬스장에서 한 시간을 보내기로 결정한다.

3. Well, you might stick to that for a day or two, but chances are ^you won't be able to continue to meet that commitment in the long term.

글쎄, 당신은 하루나 이틀은 그것을 고수할 수도 있겠지만, 장기적으로 그 다짐을 계속 이행할 수 없을 가능성이 있다.

4. If, however, you make a commitment to go jogging for a few minutes a day or add a few sit-ups to your daily routine before bed, then you are more likely to stick to your decision and offer a habit that offers you long-term results.

하지만, 만약 당신이 하루에 몇 분씩 조깅을 하거나 잠자리에 들기 전에 당신의 일상에 몇 번의 윗몸 일으키기를 더하기로 다짐한다면, 당신은 당신의 결정을 고수하고 당신에게 장기적인 결과를 제공하는 습관을 만들 가능성이 훨씬 더 높다.

5. _____
핵심은 작게 시작하는 것이다.

6. _____
작은 습관들은 장기적인 성공으로 이어진다.

23. 소재 : 상상력을 현실화 시키는 창의력

요약 : 창의력은 상상력을 현실화 시키는 것인데 이를 위해서는 무엇인가를 행해야 한다.

1. Creativity is a step further on from imagination.
창의성은 상상력으로부터 한 단계 더 나아간 것이다.
2. Imagination can be an entirely private process of internal consciousness.
상상력은 내적 의식의 오로지 사적인 과정일 수 있다.
3. You might be lying motionless on your bed in a fever of imagination and no one would ever know.
당신은 상상력의 흥분 속에서 당신의 침대 위에서 움직임 없이 누워있을지도 모르고 어느 누구도 그런 사실을 알지 못할 것이다.
4. Private imaginings may have no outcomes in the world at all. Creativity
사적인 상상력들은 전혀 이 세상에서 어떤 결과도 가지고 있지 않을지도 모른다. 창의성은 그렇다(결과를 가진다).
5.
창의적인 것은 무언가 하는 것을 수반한다.
6. It would be odd to describe as creative someone who never did anything.
어떤 것을 절대로 하지 않았던 사람을 창의적이라고 묘사하는 것은 이상할 것이다.
7. somebody suggests ^they are actively producing something in a deliberate way.
누군가를 창의적이라고 부르는 것은 그들이 의도적인 방식으로 어떤 것을 적극적으로 만들어 내고 있다는 것을 암시한다.
8. People are not creative in the ; they are creative in something: in mathematics, in engineering, in writing, in music, in business, in whatever.
사람들은 추상적인 것에서는 창의적이지 않다; 그들은 어떤 것에서 창의적이다: 수학에서, 공학에서, 글쓰기에서, 음악에서, 사업에서, 무엇에서든지.
9. Creativity involves putting your imagination .
창의성은 당신의 상상력을 작동시키는 것을 수반한다.
10. In a sense, creativity is applied imagination.
어떤 면에서, 창의성은 적용된 상상력이다.

24. 소재 : 언론인들이 리드(중요한 정보를 먼저 제시하는 기사 구조)를 사용하는 이유

주제 : 기자들은 기사를 쓸 때 중요한 정보를 먼저 제시하는 방식(the lead)을 사용한다.

1. News reporters are taught their stories with the most important information.
 뉴스 리포터들은 그들의 이야기를 가장 중요한 정보로 시작하도록 배운다.
2. The first sentence, the lead, _____
 리드라고 불리는데, 첫 번째 문장은 이야기의 가장 본질적인 요소들을 담고 있다.
3. A good lead can convey a lot of information.
 좋은 리드는 많은 정보를 전달할 수 있다.
4. After the lead, information is presented
 리드 후에, 정보는 **중요도가 감소하는 순서**로 제시된다.
5. Journalists call this the " " structure — the most important information (the widest part of the pyramid) is at the top.
 언론인들은 이것을 "**역 피라미드**" 구조라고 부른다 - 가장 중요한 정보(피라미드의 가장 넓은 부분)가 맨 위에 있다.
6. The inverted pyramid is great for readers.
 역 피라미드는 독자들에게 아주 좋다.
7. No matter the reader's attention span — whether she reads only the lead or the entire story — the inverted pyramid maximizes the information ^she gets.
 독자의 주의 지속 시간이 어떻든 간에 - 그녀가 리드만 읽든 전체 이야기를 읽든 - 역 피라미드는 그녀가 얻는 정보를 극대화한다.
8. Think of the alternative : If news stories were written like mysteries with a dramatic payoff at the end, then readers who broke off in mid-story would miss the point.
 다른 방법을 생각해 보라: 만약 뉴스 이야기들이 마지막에 극적인 결말과 함께 미스터리처럼 쓰여 진다면, 이야기 중반부에서 중단한 독자들은 요점을 놓칠 것이다.
9. Imagine until the last sentence of a story to find out who won the presidential election or the Super Bowl.
 누가 대통령 선거 혹은 슈퍼볼에서 이겼는지 알아내기 위해 이야기의 마지막 문장까지 기다린다고 상상해 보라.

*inverted: 거꾸로 된

29. 소재 : 동물 행동 연구를 위한 스키너 상자

요약 : 스키너 상자 실험은 동물의 특정한 행동에 대한 긍정적인 강화(음식을 줌)가 그 동물의 향후 행동에 영향을 미친다는 것을 밝혔다.

1. While [] as a research fellow at Harvard, B. F. Skinner carried out a series of experiments on rats, [] an invention that later became [] a "Skinner box."
Harvard에서 연구원으로 일하는 동안, B. F. Skinner는 후에 "Skinner box"로 알려지게 된 발명품을 사용하여, 쥐를 대상으로 일련의 실험을 수행했다.
2. A rat was placed in one of these boxes, ① [] had a special bar [] on the inside.
이 상자들 중 하나에 쥐 한 마리가 넣어졌고, 그것은 내부에 끼워져 있는 특별한 막대를 가지고 있었다.
3. Every time the rat pressed this bar, it was [] food.
쥐가 이 막대를 누를 때마다, 그것은 음식을 받았다.
4. The rate of bar-pressing was automatically recorded.
막대를 누르는 비율이 자동으로 기록되었다.
5. Initially, the rat might press the bar accidentally, or simply out of curiosity, and as a consequence [] some food.
처음에, 쥐는 우연히, 또는 단순히 호기심으로, 막대를 눌렀을 것이고, 그리고 그 결과로 약간의 음식을 받을 것이다.
6. Over time, the rat learned that food [] whenever the bar was pressed, and began to press it purposefully in order to []
시간이 지나면서, 쥐는 막대가 눌러질 때마다 음식이 나타난다는 것을 알게 되었고, 먹이를 받기 위해 일부러 그것을 누르기 시작했다.
7. [] results from rats [] the "positive reinforcement" of food for their bar-pressing behavior with those [] were not, or were presented with food at different rates, it became clear [] when food [] as a consequence of the rat's actions, []
그들의 막대 누르는 행동에 대해 음식이라는 "긍정적인 강화"가 주어진 쥐들로부터 나온 결과와 그렇지 않았거나, 또는 다른 비율로 음식을 받은 그것들(쥐들)로부터 나온 결과를 비교해보니, 쥐의 행동의 결과로 음식이 나타났을 때, 이것이 그것의 향후 행동에 영향을 미쳤다는 것이 분명해졌다.

30. 주제 : 우리는 어떤 것을 명시적으로 (명칭을 부여하는 것처럼) 인지했을 때 그 문제들을 현실적으로 의식하게 된다.

1. Let's return to a time [] [] photographs were not in living color.

사진이 생생한 색으로 되어 있지 않았던 시기로 돌아가 보자.

2. During that period, people referred to pictures as "photographs" rather than "black-and-white photographs" as we [] today.

그 기간 동안, 사람들은 오늘날 우리가 하는(부르는) 것처럼 사진을 "흑백 사진"이라기보다는 "사진"이라고 불렀다.

3. The possibility of color did not exist, [so] [] was unnecessary [] insert the adjective "black-and-white."

색의 가능성은 존재하지 않았고, 따라서 "흑백"이라는 형용사를 삽입하는 것은 불필요했다.

4. _____

하지만, 우리가 컬러 사진의 존재 전에 "흑백"이라는 어구를 포함시켰다고 가정해 보자.

5. By highlighting that reality, we become conscious of current limitations [and] thus open our minds to new possibilities and potential opportunities.

그 현실을 강조함으로써, 우리는 현재의 한계를 의식하게 되고, 따라서 새로운 가능성과 잠재적 기회에 마음을 연다.

6. World War I [] [] that name only after we were deeply [] in World War II.

제1차 세계대전은 우리가 제2차 세계대전에 깊이 휘말린 후에야 비로소 그 이름이 붙여졌다.

7. Before that horrific period of the 1940s, World War I was simply called "The Great War" or, even worse, "The War to End All Wars."

1940년대의 끔찍한 시기 이전에, 제1차 세계대전은 단순히 "대전쟁" 또는, 더 나쁘게는, "모든 전쟁을 끝내는 전쟁"이라고 불렸다.

8. What if we [] [] it "World War I" back in 1918?

만약 우리가 1918년으로 돌아가 그것을 "제1차 세계대전"이라고 불렀더라면 어땠을까?

9. Such a label might have made the possibility of a second worldwide conflict a greater reality for governments and individuals.

그러한 명칭은 두 번째 세계적 충돌의 가능성을 정부와 개인에게 더 큰 현실로 만들었을지도 모른다.

10. We become conscious of issues []

우리가 그것들을 명시적으로 인지했을 때, 우리는 문제들을 의식하게 된다.

31. 주제 : 한가지 구매가 다른 구매를 불러 일으키는 디드로 효과(Diderot Effect.)

1. _____
한 구매가 또 다른 구매로 이어지는 경향은 이름이 있다: Diderot 효과.
2. The Diderot Effect states that _____ a new possession often creates a spiral of consumption that leads to additional purchases.
Diderot 효과는 새로운 소유물을 얻는 것이 종종 추가적인 구매들로 이어지는 소비의 소용돌이를 만든다고 말한다.
3. You can spot this pattern everywhere.
당신은 이러한 경향을 어디서든지 발견할 수 있다.
4. You buy a dress and have to get new shoes and earrings to match.
당신은 드레스를 사고 어울리는 새 신발과 귀걸이를 사야 한다.
5. You buy a toy for your child and soon find yourself _____ all of the accessories that go with it.
당신은 아이를 위해 장난감을 사고 곧 그것과 어울리는 모든 액세서리들을 구매하는 자신을 발견한다.
6. It's a chain reaction of purchases. Many human behaviors follow this cycle.
이것은 구매의 연쇄 반응이다. 많은 인간의 행동들은 이 순환을 따른다.
7. You often decide what to do next based on _____ you have just finished _____
당신은 종종 당신이 방금 끝낸 것에 근거하여 다음에 무엇을 할지 결정한다.
8. Going to the bathroom leads to washing and drying your hands, _____ you that you need to put the dirty towels in the laundry, _____ so you add laundry detergent to the shopping list, and so on.
화장실에 가는 것은 손을 씻고 말리는 것으로 이어지고, _____ 그것은 당신으로 하여금 더러운 수건을 세탁실에 넣을 필요가 있다는 생각이 들게 하고, 그래서 당신은 쇼핑 목록에 세탁 세제를 더하고, 기타 등등을 한다.
9. No behavior happens in isolation
고립되어 일어나는 행동은 없다.
10. Each action becomes a cue _____ triggers the next behavior.
각 행동은 다음 행동을 유발하는 신호가 된다.

32. 소재 : 리더들의 의사 결정

요약 : 리더들은 거대한 압박에 직면하여 선부른 결정을 하기 보다는 인내심을 가지고 모든 가능성을 검토하여 신중하게 결정하도록 만들어야 한다.

1. While leaders often face enormous pressures [] [] decisions quickly, [] are the leading cause of decision failure.

리더들이 종종 빠르게 결정들을 내려야 하는 거대한 압박에 직면하지만, 선부른 결정들은 결정 실패의 주된 원인이다.

2. This is primarily [] leaders respond to the superficial issue of a decision rather than taking the time to explore the underlying issues.

이것은 주로 리더들이 근원적인 문제들을 탐색하는 데 시간을 보내기보다는 결정의 피상적인 문제에 반응하기 때문이다.

3. Bob Carlson is a good example of a leader exercising patience in the face of diverse issues.

Bob Carlson은 다양한 문제들에 직면했을 때 인내심을 발휘하는 리더의 좋은 예이다.

4. In the economic downturn of early 2001, Reell Precision Manufacturing faced a 30 percent drop in revenues.

2001년 초의 경기 침체기에, Reell Precision Manufacturing은 총수입에서 30퍼센트 하락에 직면했다.

5. Some members of the senior leadership team favored layoffs and some favored salary reductions.

몇몇의 고위 지도자 팀의 구성원들은 해고를 선호했고 몇몇은 임금 삭감을 선호했다.

6. While [] would have been easy [] [] for a decision or [] [] a vote in order to ease the tension of the economic pressures, as co-CEO, Bob Carlson helped the team []

[]

경제적 압박의 긴장 상태를 완화하기 위해서 결정을 밀어붙이거나 투표를 요청하는 것이 쉬웠을 테지만, 공동 최고 경영자로서, Bob Carlson은 그 팀이 함께 노력하고 모든 문제들을 검토하도록 도왔다.

7. The team finally agreed on salary reductions, [] that, to the best of their ability, they had thoroughly examined the implications of both possible decisions.

그 팀은 마침내, 그들의 능력의 최선에서, 그들이 두 가지 가능한 결정 모두의 영향을 철저히 검토했다는 것을 알면서, 임금 삭감에 동의했다.

*revenue: 총수입 **implication: 영향

33. 소재 : 자기 불구화

요약 : 사람들은 자존감을 보호하기 위해 의도적으로 성공의 가능성을 해치는 자기불구화 하는 경향이 있다.

1. When _____ you're engaging in behaviour _____ you know will harm your chances of succeeding: you know _____ you won't do as well on the test if you go out the night before, but you _____ it anyway.

자기불구화를 할 때, 당신은 당신이 알기에 성공의 가능성을 해칠 행동에 관여하고 있다: 당신은 전날 밤에 밖에 나가면 그만큼 시험을 잘 치지 못할 것이라는 것을 알고 있지만, 어쨌든 당신은 그것을 한다.

2. Why would anyone _____ harm their chances of success? Well, here's a possible answer.

어떤 사람이 왜 의도적으로 성공의 가능성을 해치겠는가? 자, 여기에 가능한 답이 있다.

3. Say that you do study hard.

공부를 열심히 한다고 말해 보자.

4. You go to bed at a decent time and get eight hours of sleep.

당신은 적당한 시간에 잠자리에 들고 8시간 동안 잠을 잔다.

5. Then you take the maths test, but don't do well: you only get a C.

그리고 나서 당신은 수학 시험에 응시하지만, 잘 치지 못한다: 당신은 겨우 C를 받는다.

6. What can you conclude about _____?

당신은 자신에 대해 어떤 결론을 내릴 수 있는가?

7. Probably that you're just not good at maths, _____ is a pretty hard blow to your self-esteem.

아마도 당신은 단지 수학을 잘하지 못해서라고(결론을 내릴 수 있다), 그리고 그것은 당신의 자존감에 꽤 큰 타격이다.

8. But if you self-handicap, you'll never be in this position because you're creating a reason for your failure

하지만 만약 당신이 자기불구화를 한다면, 당신이 실패에 대한 이유를 만들기 때문에 당신은 결코 이런 상황에 처하지 않을 것이다.

9. You were bound to get a C, you can tell yourself, because you went out till 1 a.m.

당신이 새벽 1시까지 밖에 나갔기 때문에 C를 받을 수 밖에 없었다고, 당신은 스스로에게 말할 수 있다.

10. That C doesn't mean that you're bad at maths; it just means that you like to party.

그 C는 당신이 수학을 못한다는 것을 의미하지는 않는다; 그것은 단지 당신이 파티하는 것을 좋아한다는 것을 의미한다.

11. Self-handicapping seems like a _____

사람들이 의도적으로 성공의 가능성을 해치고 있기 때문에, 자기불구화 현상은 역설처럼 보인다.

34. 요약 : 세상을 더 잘 이해하기 위해서, 봐야 할 것으로 기대되는 것을 추측하기보다는 (편견을 가지지 말고) 실제로 보이는 것을 의식적으로 인정하라.

1. Early in the term, our art professor projected an image of a monk, his back to the viewer, _____ on the shore, _____ off into a blue sea and an enormous sky.

학기 초, 우리 미술 교수는, 보는 이를 등지고, 바닷가에 서서, 푸른 바다와 거대한 하늘을 바라보고 있는, 수도승의 이미지를 투영했다.

2. The professor asked the class, "What do you see?"

교수는 반 학생들에게 물었다, "무엇이 보이나요?"

3. The darkened auditorium was silent.

어두컴컴한 강당은 조용했다.

4. We looked and looked and thought and thought as _____ as possible to unearth the hidden meaning, but came up with nothing — we _____ it.

우리는 그 숨겨진 의미를 발견하기 위해 가능한 한 열심히 보고 보고 생각하고 생각했지만, 아무것도 생각해 내지 못했다 - 우리는 그것을 놓침에 틀림없다.

5. With dramatic exasperation she answered her own question, "It's a painting of a monk! His back is to us! He is standing near the shore! There's a blue sea and enormous sky!"

극도로 분노하며 그녀는 자신의 질문에 대답했다, "그것은 수도승의 그림이에요! 그의 등은 우리에게 향하고 있어요! 그는 해안 근처에 서 있어요! 푸른 바다와 거대한 하늘이 있어요!"

6. Hmm... why didn't we see it?

음... 왜 우리는 그것을 보지 못했을까?

7. _____ bias us, she _____ the question _____

우리에게 편견을 주지 않기 위해, 그녀는 그 작품의 작가나 제목을 밝히지 않고 질문을 제시했다.

8. In fact, it was Caspar David Friedrich's The Monk by the Sea.

사실, 그것은 Caspar David Friedrich의 The Monk by the Sea 였다.

9. _____

여러분의 세상을 더 잘 이해하기 위해서, 여러분이 생각하기에 여러분이 봐야 할 것으로 기대되는 것을 추측하기보다는 여러분이 실제로 보는 것을 의식적으로 인정하라.

*exasperation: 격분

35. 소재 : social proof

주제 : 다른 사람들이 이미 그렇게 했음을 알 때 (사회적 증거를 확보했을 때) 사람들은 새로운 가치나 아이디어를 수용하기 쉽다.

1. An interesting phenomenon _____ arose from social media is the concept of social proof.

소셜 미디어에서 생겨난 흥미로운 현상은 ‘사회적 증거’라는 개념이다.

2. It’s easier _____ a person _____ accept new values or ideas when _____

다른 사람들이 이미 그렇게 했다는 것을 알 때 사람은 새로운 가치나 아이디어를 받아들이기가 더 쉽다.

3. If the person ^they see _____ the new idea _____ to be a friend, then social proof has even more power by exerting peer pressure as well as _____ the trust _____ people put in the judgments of their close friends.

만약 그들이 새로운 아이디어를 받아들이고 있다고 보는 그 사람이 우연히 친구라면, 그때 사회적 증거는 사람들이 그들의 친한 친구들의 판단에 두는 신뢰에 의존할 뿐만 아니라 또래 압력을 행사함으로써 훨씬 더 큰 힘을 갖게 된다.

4. For example, a video about some issue may be controversial on its own but more credible _____

예를 들어, 어떤 문제에 대한 영상은 그 자체로 논란이 될 수 있지만 그것이 수천 개의 좋아요를 얻으면 더 신뢰할 수 있다.

5. If a friend recommends the video to you, in many cases, the credibility of the idea ^it presents will rise in direct proportion to the trust ^you place in the friend _____ the video.

만약에 한 친구가 당신에게 영상을 추천한다면, 많은 경우에 있어서, 영상이 제시하는 아이디어의 신뢰도는 당신이 영상을 추천하는 친구에게 부여하는 신뢰도와 정비례하여 상승할 것이다.

6. This is the power of social media and part of the reason why videos or “posts” can become “viral.”

이것이 소셜미디어의 힘이고 영상이나 “게시물”이 “입소문이 날” 수 있는 이유의 일부다.

*exert: 발휘하다 **viral: 바이러스성의, 입소문이 나는

36. 소재 : 협상의 방법

요약 : 협상의 전형은 언급된 입자에만 집중하지 말고, 쌍방이 근원적으로 원하는 게 무엇인가를 살펴 보는 것이다.

1. Consider the story of two men quarreling in a library.
두 남자가 도서관에서 싸우는 이야기를 생각해 보자.
2. One wants the window open and [] [] wants it closed.
한 명은 창문을 열기를 원하고 다른 한 명은 그것을 닫기를 원한다.
3. They argue back and forth about how much [] [] it open: a crack, halfway, or three-quarters of the way.
그들은 얼마나 많이 열어 두어야 할지에 대해 주고받는 논쟁을 벌인다: 조금, 절반, 또는 4분의 3 정도.
4. No solution satisfies them both. Enter the librarian.
어떤 해결책도 그들 둘을 만족시키지 못한다. 사서를 투입하라.
5. She asks one why he wants the window open: "To get some fresh air."
그녀는 한 명에게 왜 그가 창문을 열기를 원하는지 묻는다: "신선한 공기를 쐬기 위해서."
6. She asks [] [] why he wants it [] "To avoid a draft."
그녀는 다른 사람에게 왜 그것이 닫히기를 원하냐고 묻는다: "외풍을 피하기 위해서."
7. After [] a minute, she opens wide a window in the next room, [] in fresh air without a draft.
잠시 생각한 후, 그녀는 옆방의 창문을 활짝 열고, 외풍 없이 신선한 공기를 들여온다.
8. This story is typical of many negotiations.
이 이야기는 많은 협상들의 전형이다.
9. Since the parties' problem appears to be a conflict of positions, they naturally tend to talk about positions — and often reach an impasse.
당사자들의 문제가 입장 충돌로 보이기 때문에, 그들은 자연히 입장을 말하는 경향이 있고 - 종종 막다른 상황에 이른다.
10. The librarian [] [] [] [] the solution ^she did if she [] [] only on the two men's [] positions of wanting the window open or closed.
만약 그녀가 창문을 열거나 닫기를 원하는 두 남자의 언급된 입장에만 집중했다면 사서는 그녀가 한 해결책을 생각해 낼 수 없었을 것이다.
11. _____
대신, 그녀는 신선한 공기와 외풍이 없다는 그들의 근원적인 이해 관계를 살펴보았다.
*draft: 외풍 **impasse: 막다른

37. 소재 : 설문에서 질문의 프레이밍 효과

주제 : 설문에서 질문을 어떻게 프레이밍 하느냐에 따라 답변에 영향을 미칠 수 있다.

1. In one survey, 61 percent of Americans said that they supported the government more on 'assistance to the poor'.

한 조사에서, 61%의 미국인들이 '빈곤층 지원'에 더 많은 돈을 쓰는 정부를 지지한다고 말했다.

2. But when the same population was asked they supported spending more government money on 'welfare', only 21 percent in favour.

그러나 같은 모집단이 '복지'에 더 많은 정부 예산을 쓰는 것을 지지하느냐는 질문을 받았을 때, 단지 21%만

3. in other words, if you ask people about individual welfare programmes — such as giving financial help to people who have long-term illnesses and for school meals for families with low income — people are broadly in favour of

다시 말해, 만약 당신이 개별 복지 프로그램들에 대해 사람들에게 물어보면 - 장기 질환을 가진 사람들에게 재정적 도움을 주고 저소득 가정의 급식비를 대주는 것과 같은 - 사람들은 대체로 그것들에 찬성한다.

4. but if you ask about 'welfare' — refers to those exact same programmes that you've just listed — they're against it.

그러나 만약 당신이 '복지'에 관해 질문한다면 - 방금 열거한 것과 정확히 동일한 프로그램을 나타내는 - 그들은 그것에 반대한다.

5. The word 'welfare' has negative connotations, perhaps because of the way ^many politicians and newspapers portray it.

'복지'라는 단어는 많은 정치인들과 신문들이 그것을 묘사하는 방식 때문인지, 부정적인 함축된 의미를 가지고 있다.

6. therefore, _____

따라서, 질문의 프레이밍은 여러 가지 방식으로 답변에 큰 영향을 미칠 수 있으며, 이는 당신의 목표가 사람들이 생각하는 것에 대한 '진정한 척도'를 얻는 것이라면 중요하다.

7. And next time you hear a politician say 'surveys prove that the majority of the people agree with me',

그리고 다음 번에 당신이 한 정치인이 '설문조사는 대다수의 국민들이 나에게 동의한다는 것을 입증한다'고 말하는 것을 듣게 될 때, **매우** 조심하라.

*wary: 조심성 있는 **connotation: 함축

☞ wary = careful = precaution

38. 주제 : 불확실성의 회피 수단으로 사용되는 정통성 있는 업자와의 하청 계약

1. Risk often arises from uncertainty about how to approach a problem or situation.

위험은 종종 문제나 상황에 접근하는 방법에 대한 불확실성으로부터 발생한다.

2.

그러한 위험을 피할 수 있는 한 가지 방식은 숙련되었으며 그것을 하는 방법을 알고 있는 당사자와 계약하는 것이다.

3. for example, to minimize the financial risk the capital cost of tooling and equipment for production of a large, complex system, a manufacturer might subcontract the production of the system's major components to suppliers those components.

예를 들어, 크고 복잡한 시스템의 생산을 위한 도구 및 장비의 자본 비용과 관련된 재정적 위험을 최소화하기 위해, 제조업자는 시스템의 주요 부품 생산을 그러한 부품들에 정통한 공급업자들에게 하청을 줄지도 모른다.

4. This relieves the manufacturer of the financial risk the tooling and equipment to produce these components.

이것은 제조업자에게 이러한 부품을 생산하기 위한 도구 및 장비와 관련된 재정적 위험을 덜어 준다.

5. However, transfer of one kind of risk often means inheriting another kind.

그러나, 한 종류의 위험의 이전은 종종 다른 종류(위험)를 이어받는 것을 의미한다.

6. for example, work for the components the manufacturer in the position of relying on outsiders, the risks with quality control, scheduling, and the performance of the end-item system.

예를 들어, 부품에 대한 작업을 하청주는 것은 제조업자를 외부 업자들에 의존하게 만들고, 이것은 품질 관리, 일정 관리, 완제품 시스템의 성능과 관련된 위험들을 증가시킨다.

7. But these risks often can be reduced through careful management of the suppliers.

그러나 이러한 위험들은 공급업자들의 신중한 관리를 통해 종종 줄여질 수 있다.

*subcontract : 하청을 주다(일감을 다른 사람에게 맡기다)

39. 소재 : 포드 자동차의 컨베이어 벨트 시스템을 통해 증명된 좋은 진보가 통해 이끌어 낸 위대한 진보

1. Ransom Olds, the father of the Oldsmobile, could not produce his "horseless carriages"
Oldsmobile의 창립자인, Ransom Olds는 "말 없는 마차"를 충분히 빨리 생산할 수 없었다.
 2. In 1901 he had an idea to speed up the manufacturing process — instead of building one car at a time, he created the assembly line.
1901년에, 그는 생산 과정의 속도를 높이는 아이디어를 가졌다 - 한 번에 한 대의 자동차를 만드는 대신에, 조립 라인을 고안했다.
 3. The acceleration in production was unheard of — from an output of 425 automobiles in 1901 to an impressive 2,500 cars the following year.
생산의 가속은 전례가 없는 것이었다 - 1901년 425대의 자동차 생산량에서 이듬해 인상적인 2,500대의 자동차로.
 4. While other competitors were in awe of this incredible volume, Henry Ford dared to ask, "Can we do even better?"
다른 경쟁사들이 이 놀라운 분량에 깊은 감명을 받는 동안, Henry Ford는 감히 "우리가 더 잘 할 수 있을까?"라고 물었다.
 5. He was, in fact, able to improve upon Olds's clever idea by introducing conveyor belts to the assembly line.
그는, 사실, 컨베이어 벨트를 조립 라인에 도입함으로써 Olds의 훌륭한 아이디어를 개선할 수 있었다.
 6. As a result, Ford's production went through the roof.
그 결과, Ford사의 생산은 최고조에 달했다.
 7. Instead of taking a day and a half to manufacture a Model T, as in the past, he was now able to spit at a rate of one car every ninety minutes.
과거처럼, Model T를 제작하는 데 1.5일이 걸리는 대신에, 그는 90분마다 한 대씩의 속도로 차를 뿜어낼(생산할) 수 있게 됐다.
 8. The moral of the story is _____
이 이야기의 교훈은 좋은 진보는 종종 위대한 진보의 선구자라는 것이다.
- *in awe of: ~에 깊은 감명을 받은 **herald: 선구자

☞ 선구자 : frontier = pioneer = pathfinder = leader

40. 요약 : Thorndike에 의해 수행된 연구는 병원 구내식당에 음료를 배치하는 것이 사람들이 하는 선택에 영향을 주어, 탄산음료의 소비를 낮춘다는 것을 보여주었다.

1. Anne Thorndike, a primary care physician in Boston, had a crazy idea.
Boston의 1차 진료 의사인, Anne Thorndike는 아주 좋은 생각을 했다.
2. She believed ^she could improve the eating habits of thousands of hospital staff and visitors without changing their willpower or motivation in the slightest way.
그녀는 의지력이나 동기를 바꾸지 않고 가벼운 방식으로 수천 명의 병원 직원들과 방문객들의 식습관을 개선할 수 있다고 믿었다.
3. In fact, she didn't plan on talking to them at all.
사실, 그녀는 그들과 대화할 계획을 세우지 않았다.
4. Thorndike designed a study to alter the "choice architecture" of the hospital cafeteria.
Thorndike는 병원 구내식당의 "선택 구조"를 바꾸기 위해서. 연구를 설계했다.
5. She started by changing drinks in the room.
그녀는 공간 안에 음료가 놓여 있는 방식을 바꾸는 것으로 시작했다.
6. Originally, the refrigerators next to the cash registers in the cafeteria only soda.
원래, 구내식당 내의 금전등록기 옆에 있는 냉장고들은 탄산음료로만 채워져 있었다.
7. She added water as an option to each one.
그녀는 각각의 냉장고에 선택 사항으로 물을 추가했다.
8. Additionally, she placed baskets of bottled water next to the food stations throughout the room.
게다가, 그녀는 공간 전체에 있는 음식을 두는 장소 옆에 병에 든 물이 담긴 바구니들을 놓았다.
9. Soda was still in the primary refrigerators, but water was now available at all drink locations.
탄산음료는 여전히 본래의 냉장고에 있었지만, 물은 이제 음료를 둔 모든 곳에서 이용 가능하게 되었다.
10. Over the next three months, the number of soda sales at the hospital dropped by 11.4 percent.
다음 3개월 동안, 병원의 탄산음료 판매 숫자는 11.4퍼센트만큼 떨어졌다.
11. Meanwhile, sales of bottled water increased by 25.8 percent.
반면에, 병에 든 물의 판매는 25.8퍼센트만큼 증가했다.

[41~42] 소재 : 분석에 의한 마비

요약 : 분석에 의한 마비는 특정한 문제에 대해 잘못된 결정을 두려워하여 지나치게 분석함으로써 여전히 결정을 내리지 못하는 상태이다.

1. _____

분석에 의한 마비는 특정 문제를 지나치게 생각하고 분석하지만, 당신은 여전히 결정을 내리지 못하는 상태이다.

2. One famous ancient fable of the fox and the cat _____ this situation of paralysis by analysis in the simplest way.

여우와 고양이의 한 유명한 고대 우화는 이 분석에 의한 마비 상황을 가장 간단한 방법으로 설명한다.

3. In the story, the fox and the cat discuss how many ways they have to escape their hunters.

이야기에서, 여우와 고양이는 그들이 사냥꾼으로부터 탈출할 수 있는 얼마나 많은 방법을 갖고 있는지에 대해 논의한다.

4. Cat quickly climbs a tree.

고양이는 재빨리 나무에 오른다.

5. Fox, on the other hand, begins to analyze all the ways to escape _____ he knows.

여우는, 반면에, 그가 알고 있는 모든 탈출 방법을 분석하기 시작한다.

6. But _____ decide which one would be the best, he (a)fails to act and gets _____ by the dogs.

하지만 어떤 것이 가장 좋을지 결정하지 못한 채, 그는 행동하지 못하고 개들에게 잡힌다.

7. This story perfectly illustrates the analysis paralysis phenomenon: the (b)inability to act or decide due to over-thinking about available alternatives.

이 이야기는 분석 마비 현상을 완벽하게 설명한다 : 이용 가능한 대안들에 대한 지나친 생각 때문에 행동하거나 결정하지 못하는 것.

8. People experience that although they start with a good intention to find a solution to a problem,

사람들은 비록 문제의 해결책을 찾으려는 좋은 의도로 시작하지만, 그들은 종종 잘못된 결정을 초래할지 모를 다양한 요인에 대해 무한히 분석하는 것을 경험한다.

9. They don't feel _____ with the available information and think ^they still need (c)more data to perfect their decision.

그들은 이용 가능한 정보에 만족하지 못하고 그들의 결정을 완벽하게 하기 위해 여전히 더 많은 데이터가 필요하다고 생각한다.

10. Most often this situation of paralysis by analysis arises when _____

_____ : it might impact their careers or their organizations' productivity.

대부분 이러한 분석에 의한 마비 상황은 누군가가 잠재적인 재앙적 결과를 초래할 수 있는 잘못된 결정을 할까봐 두려워할 때 발생한다: 그것은 그들의 경력이나 조직의 생산성에 영향을 미칠 수 있다.

11. So that's why people are generally _____ in making decisions that involve huge stakes.

그래서 그것이 사람들이 일반적으로 막대한 이해관계가 수반되는 결정을 내릴 때 지나치게 조심하는 이유이다.

*paralysis: 마비 **stakes: (계획 · 행동 등의 성공 여부에) 걸려 있는 것