



01편 기업 지배 구조에서 내부인과 외부인의 혼합

A mix of insiders and outsiders in corporate governance



- [1] 기업 지배 구조에 대한 논의는 여전히 이사회의 구조, 역할, 그리고 책임에 많은 관심을 기울인다.
- [2] 대부분의 이사회에는 내부인과 외부인이 섞여 있다.
- [3] 내부인은 기업이나 그 자회사에 의해 고용된 상태이거나 고용 상태가 유지되어 온 사람들이다.
- [4] 예를 들어, 기업의 최고 경영자는 흔히 그 이사회 의 구성원이다.
- [5] 외부인은 기업으로부터 더 독립적이다.
- [6] 내부인은 관련 기업에 대한 구체적인 통찰력을 제공한다.
- [7] 그들은 그 기업과 밀접한 관련이 있기 때문에 그 기업에 대한 전문적인 정보와 경험을 가지고 있다.
- [8] 외부인은 더 객관적인 시각과 더 중립적인 감독을 제공한다.
- [9] 그들은 내부인들 사이의 집단 순응 사고와 공모를 막고, 그렇게 함으로써 주주들의 이익을 보호할 수 있다.
- [10] 실제로, 기업 지배 구조에 대한 대부분의 설명은 이사회가 다수의 외부인을 두는 것의 중요성을 강조한다.
- [11] 연구에 따르면, 이사회에 다수의 외부인이 있으면 일반적으로 기업의 실적을 향상된다고 한다.



02편 인간 개체의 유전적 차이

Genetic differences in human individuals



[1] 비록 모든 인간 집단이 단 하나의 진화론적 혈통에 해당하지만, 인간 집단 사이에는 약간의 유전적 차이점이 있다.

[2] 이러한 차이점은 대부분의 다른 종에서 관찰되는 군집 간 차이점에 비해 미미하다.

[3] 피부색과 같은 전통적인 '인종적' 특징을 포함하여, 우리의 다양성의 대부분은 점진적인 변화를 보이기 때문에, 우리는 별개의 집단과 무리로 세분되지 않는다.

[4] 더 별개의 분포를 보이는 몇 가지 유전적 변화는 인종이 아니라, 지역의 선택적 동인(動因)을 반영하는 분포를 가지고 있다.

[5] 예를 들어, 낫 모양의 적혈구는 말라리아 지역에서 높은 빈도로 발견되며 '아프리카인들'의 질병이 아닌데, 왜냐하면 그것은 말라리아 지역에 살고 있는 많은 비아프리카인 집단들에게서 높은 빈도로 발견 되기 때문이다.

[6] 인간의 유전적 다양성의 거의 대부분은 인간 집단의 구성원들이 아닌 개인들로서 우리 내부에 존재하며, 그것이 우리들 각자를 유전적으로 독특하게 만든다.



08편 카라쿰 운하(Karakum Canal)

Karakum Canal



[1] 20세기 소비에트 연방 시절에 중앙아시아의 일부 지역에서 관개수를 대는 농경지의 매우 큰 확장이 이루어졌다.

[2] Amudarya강에서 끌어온 물의 방향을 바꾸어 서쪽으로 Turkmenistan 남부를 가로지르는 Karakum 운하는 30년이 넘는 공사 끝에 1986년에 완공되었다.

[3] 운하의 길이는 자그마치 1,400킬로미터이고, 그것이 전달하는 물 덕분에 그렇지 않으면 경작하기에 너무 건조했을 7,000평방킬로미터가 넘는 땅에서 농작물을 재배할 수 있었다.

[4] 하지만 애석하게도, Turkmenistan의 관개 시스템은 형편없이 설계되고 비효율적이어서, 농경지의 넓은 지역이 염류화 및/또는 침수(沈水) 문제에 직면하는 결과를 낳는다.

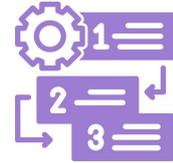
[5] 관개 운하로부터의 물 손실도 상당하다.

[6] 대부분이 안에 벽이 설치되어 있지 않으며, 그래서 물이 새어 나가고 건조 기후의 증발률이 높다.

[7] 결과적으로, Amudarya 강에서 방향을 바꾼 물의 3분의 1이 넘는 양이 결코 들만에 도달하지 못한다.



04편 다른 사람들의 우선순위 처리를 우선하는 것의 비생산성



Unproductive of prioritizing other people's priorities

- [1] 다른 사람들이 조바심을 내며, 응답을 기다리고 있다는 느낌을 좋아하는 사람은 아무도 없다.
- [2] 하루가 시작될 때 넘쳐흐르는 수신함, 다수의 음성 메일 메시지, 그리고 여러분의 지난 회의에 따른 다음 단계의 목록과 마주하게 되면 여러분 자신의 일을 시작하기 전에 '불필요한 것들을 치우고' 일할 준비를 하는 것이 솔깃한 일이다.
- [3] 최신의 상태가 될 때, 여러분은 집중하기가 더 쉬울 것이라고 자신에게 말한다.
- [4] 이러한 접근법의 문제점은 그것이 하루 중 가장 좋은 시간을 다른 사람들의 우선순위에 할애한다는 것을 의미한다는 것이다.
- [5] 여러분이 본격적으로 자기 자신의 일을 시작할 때 이미 오후 중반일 수 있는데, 그때 여러분의 에너지는 떨어지고 뇌는 느려진다.
- [6] 아, 음, 아마 내일은 나아지겠지. 라고 여러분 자신에게 말한다.
- [7] 그러나 내일은 이 메일, 전화 메시지, 할 일 목록의 또 다른 더미를 가져온다.
- [8] 이런 식으로 계속 하다 보면, 여러분은 시간의 대부분을 들어오는 요구에 대응하고 다른 사람들이 만들어 놓은 문제에 답하는 데 시간의 대부분을 할애할 것이다.
- [9] 그리고 여러분은 진정으로 가치 있는 것을 결코 창조하지 못할 것이다.



05편 코미디가 제공하는 즐거움과 정신적 외상

Comedy's entertainment and trauma



- [1] 모든 코믹한 순간은 정신적 외상을 초래한다.
- [2] 코미디가 제공하는 즐거움은 무의식적인 연관성을 의식적이 되게 만드는 것과 관련된 정신적 외상과 불가분의 관계에 있다.
- [3] 예를 들어, 코미디는 우리가 흠 하나 없는 권위를 구현할 것으로 가정하는 사람들의 실패에 직면하도록 강제한다.
- [4] 이 권위는 우리 삶의 기반을 확고히 한다.
- [5] 이러한 기반이 흔들리는 것을 보고 웃을 수는 있지만 그럼에도 불구하고 그것은 또한 정신적 외상을 초래하는 충격을 가한다.
- [6] 또는 코미디는 먹는 행위와 배변하는 행위 사이의 관계, 즉 햄버거를 즐겨 먹는 것을 더 어렵게 만들 수도 있는 연관성을 분명히 한다.
- [7] 모든 형태의 코미디를 증오하고 다가오는 것이 보이는 모든 재담꾼을 피해 물러나는 사람들은 어떤 의미에서는 옳다.
- [8] 그들은 코미디가 제공하는 즐거움이 그것의 정신적 외상을 초래하는 충격과 불가분의 관계에 있다는 것을 인식하고 있다.
- [9] 우리의 일상생활의 기반을 잠재적으로 산산조각 내는 정신적 충격이 없는 코미디는 없다.



06편 메시지의 힘



The power of the message

- [1] 누군가의 메시지에 여러분이 하는 응답은 즉각적인 필요는 없다.
- [2] 몇 분, 며칠, 또는 심지어 몇 년 후에 응답할 수도 있다.
- [3] 예를 들어, 2학년 때 선생님이 여러분에게 운동장에 있는 한 무리의 새들에게 돌을 그만 던지라고 요청했을지도 모른다.
- [4] 아마도 선생님은 새들이 한 가족의 일부이고 새끼를 위해 먹을 것을 모으고 있다는 말을 덧붙였을 것이다.
- [5] 그녀는 또한 새들이 사람들과 꼭 마찬가지로 통증을 느낀다고 말했을지도 모른다.
- [6] 아마도 이십 년 후에, 동물을 먹는 것에 관해 생각할 때, 여러분은 선생님의 그 말들을 기억하고 채식주의자가 되기로 결심한다.
- [7] 메시지의 힘을 기억하고 의사소통 행동의 윤리적 영향을 고려하는 것이 중요한데, 왜냐하면 그러한 결과들을 인정하고 싶든 않든, 여러분은 사람들과 메시지를 교환할 때마다 그들을 변화시키고 있기 때문이다.



07편 조직 내 위계질서의 장단점



Advantages and Disadvantages of Hierarchy in an Organization

- [1] 위계질서는 아마도 일터를 조직하는 가장 흔한 형태일 것이다.

- [2] 그것에 대한 좋은 대안은 많지 않고, 회사는 노동자들을 관리하는 데 있어서, 특히 규모를 조정할 때 어느 정도의 결정권이 필요하다.

- [3] 하지만 위계질서에는 또한 많은 단점이 있으며, 지난 10년 동안 내 공동 연구자들과 나는 그것이 잘못될 수 있는 많은 방식을 상세히 기록해 왔다.

- [4] 팀원들은 자원을 두고 티격태격 다투고, 권력 다툼을 하며, 지위를 놓고 싸운다.

- [5] 이 모든 것이 성과에 해를 미친다.

- [6] 현재 경영 연구에서 긴급을 요하는 중요한 문제 중 하나는 위계질서에 대한 가장 좋은 대안은 무엇인가이다.

- [7] 그러나 그것은 복잡한 상황으로, 위계질서가 항상 나쁘거나 해로운 것은 아니며, 그것의 유효성은 그것이 어디에서, 어떻게 실행되느냐, 그리고 위에 있는 사람이 위계질서를 어떻게 관리하느냐에 달려 있을 수도 있다.

- [8] 예를 들어, 원격 근무와 비대면 팀에 대한 관심이 늘어나고 있고, 그런 상황에서 위계질서는 상당히 잘 작동한다.



08편 쓸모없는 것들의 수집에서 얻는 즐거움

The pleasure of collecting useless things



[1] 인생의 막바지에 우리가 거주하는 곳을 둘러보면서 우리가 모아온 모든 물품을 살펴볼 때 우리는 그것들이 그저 쓸모없는 폐물 더미와 마찬가지로 통찰에 이르는 경우가 많다.

[2] 사람이 마지막에 가까워질 때 생기는 대부분의 통찰처럼, 이러한 통찰은 전적으로 오해의 소지가 있다.

[3] 물품이 처음부터 쓸모없는 폐물이었다는 사실은 물품에 숭고함을 주는 것이고 그것들을 모으는 데서 우리에게 즐거움을 준 것이다.

[4] 실용성 있는 것들을 모으는 것을 가치 있게 여기는 사람은 아무도 없다.

[5] 전체적인 축적에 열중하고 있는 자본가의 파생인 수집가는 낡은 우표, 빈 맥주 캔, 야구 트레이딩 카드 등 실용 가치가 없는 물건들을 항상 수집한다.

[6] 실용성 있는 물품의 축적에 부여된 즐거움이 없기 때문에 그것들을 수집하지 않는다.

[7] 자본주의가 사리 추구를 설파하지만, 그것이 제공하는 즐거움, 즉 숭고한 물품의 즐거움은 사리 추구의 부재에 달려 있는 즐거움이다.



9-11편 선물로 고객을 끄는 Sydney의 택시 운전자



Sydney's Taxi Driver Attracting Customers with a Gift

- [1] 선물은 팬을 만들고 사람들이 소셜 미디어에 그리고 직접 친구들에게 공유하는 결과를 낳는다.
- [2] 선물은 흔히 아주 전혀 예기치 못한 것이어서 사람들은 어쩔 수 없이 그것에 대해 이야기하지 않을 수 없다.
- [3] Paul이 Los Angeles로 가는 비행기를 타기 위해 Sydney Olympic Park에 있는 자신의 호텔에서 국제공항으로 가야 했을 때 그는 호텔 직원에게 택시를 불러 달라고 요청했다.
- [4] 공항으로 가는 45분 주행 중간 즈음에 Paul의 운전사가 그에게 몸을 돌려 (모두 대문자로 된) 'HI CHARLIE'라는 말과 그의 전화번호가 적혀 있는 팬을 그에게 건네주었다.
- [5] Paul은 미소를 지으며 "Hi, Charlie!" 라고 말했다.
- [6] 처음에, Paul은 팬이 꼭 필요한 것은 아니라고 생각해서 그것을 막 돌려주려고 했다.
- [7] 그리고 나서 그는 그 선물에 관해 생각하기 시작했다.
- [8] 호텔에서 그 지역의 다른 택시보다 Charlie의 택시를 불렀으므로 그는 그 일을 얻기 위해 제대로 잘 하고 있었다.
- [9] 그러나 승차 공유 회사들이 있어서 전통적인 택시 사업은 압박을 받고 있었다.
- [10] 독립적인 택시 운전사가 어떻게 경쟁할 수 있었을까?
- [11] 팬은 눈에 띄고 기억될 수 있는 흥미로운 방법이었다.



9-11편 선물로 고객을 끄는 Sydney의 택시 운전자



Sydney's Taxi Driver Attracting Customers with a Gift

[12] 그런데 그때 Charlie가 Paul에게 예상치 못한 선물을 하나 더 주었다.

[13] 그들이 공항에서 약 1마일 떨어진 곳에 있었을 때, Charlie는 Paul이 전 세계 도시에서 수백 대 택시를 타면서 전에 결코 경험하지 못했던 일을 했다.

[14] 그는 정확히 100달러에서 미터기를 켜다.

[15] Paul과 Charlie는 그것을 정가로 설정하지 않았고, Paul은 기꺼이 전액 요금을 지불할 의향을 갖고 있었다.

[16] 그는 그냥 미터기를 켜던 것이다.

[17] 주행이 끝났을 때, Paul은 Charlie에게 팁을 주려고 했지만 그는 거절했다.

[18] Paul은 매우 좋은 경험을 했고 그것을 자신의 블로그에 공유했다.

[19] 5개월 후 Paul은 다시 Sydney에 돌아왔다.

[20] 이번에 그는 자신에게 택시를 불러 달라고 호텔에 요청하지 않았다.

[21] 그리고 그는 승차 공유 회사를 이용하지 않았다.

[22] 이번에 그가 공항에 가야 할 준비가 되었을 때 그는 무엇을 해야 할지 알고 있었다.

[23] 그리고 그가 두 번째로 그의 택시에 탔을 때 그는 운전사에게 "Hi, Charlie!"라고 인사했다.

[24] 공짜 펜이 Paul에게 하라고 부추겼던 것처럼