By 심규열

* 유튜브: 국내파 영어회화; <https://youtu.be/_krdAAP-mjw>
* 브런치: 심규열; <https://brunch.co.kr/brunchbook/fluentspeakin>
* 인스타: shimgy3000
* 온라인 영어회화: <https://taling.me/Talent/Detail/4380>
* 국내파 영어회화 학습법 원데이 클래스: <https://taling.me/Talent/Detail/1195>

● Shimgy3000@naver.com

**Why being respectful to your coworkers is good for business**

Video: [**https://youtu.be/YY1ERM-NIBY**](https://youtu.be/YY1ERM-NIBY)

**○ Part 1**

Who do you want to be? It's a simple question / and whether you know it or not, you're answering it every day / through your actions. This one question / will define your professional success / more than any other / because how you show up and treat people / means everything.

Either / you lift people up / by respecting them, making them feel valued, appreciated and heard / or / you hold people down / by making them feel small, insulted, disregarded or excluded. And who you choose to be / means everything.

**○ Part 2**

I study the effects of incivility on people. What is incivility? It's disrespect or rudeness. It includes a lot of different behaviors / from mocking or belittling someone / to teasing people in ways that sting, to telling offensive jokes, to texting in meetings. And what's uncivil to one person / may be absolutely fine to another.

Take texting while someone's speaking to you. Some of us may find it rude, others may think it's absolutely civil. So it really depends. It's all in the eyes of the beholder and whether that person felt disrespected. We may not mean to make someone feel that way, but when we do, it has consequences

**○ Part 3**

Over 22 years ago, I vividly recall walking into this stuffy hospital room. It was heartbreaking to see my dad, this strong, athletic, energetic guy, lying in the bed with electrodes strapped to his bare chest. What put him there was work-related stress. For over a decade, he suffered an uncivil boss.

And for me, I thought he was just an outlier at that time. But just a couple years later, I witnessed and experience a lot of incivility in my first job out of college. I spent a year going to work every day and hearing things from coworkers like, "Are you an idiot? That's not how it's done," and, "If I wanted your opinion, I'd ask."

So I did the natural thing. I quit, and I went back to grad school to study the effects of this. There, I met Christine Pearson. And she had a theory (that small, uncivil actions can lead to much bigger problems like aggression and violence). We believed that incivility affected performance and the bottom line. So we launched a study, and what we found was eye-opening.

**○ Part 4**

We sent a survey / to business school alumni (working in all different organizations). And we asked them to write a few sentences about one experience (where they were treated rudely, disrespectfully or insensitively) and to answer questions about how they reacted.

One person told us about a boss (that made insulting statements like, "That's kindergartner's work,") and another tore up someone's work in front of the entire team. And what we found is that incivility made people less motivated: 66 percent cut back work efforts, 80 percent lost time worrying about what happened, and 12 percent left their job.

And after we published these results, two things happened. One, we got calls from organizations. Cisco read about these numbers, took just a few of these and estimated conservatively incivility was costing them 12 million dollars a year.

The second thing (that happened) was that we heard from others in our academic field (who said, "Well, people are reporting this, but how can you really show it? Does people's performance really suffer?" I was curious about that, too.

**○ Part 5**

With Amir Erez, I compared those (that experienced incivility) to those (that didn't experience incivility). And what we found is that / those (that experience incivility) do actually function much worse.

"OK," you may say. "This makes sense. After all, it's natural that their performance suffers." But what about if you're not the one (who experiences it)? What if you just see or hear it? You're a witness. We wondered / if it affected witnesses, too.

So we conducted studies where five participants would witness an experimenter act rudely / to someone / (who arrived late / to the study). The experimenter said, "What is it with you? You arrive late, you're irresponsible. Look at you! How do you expect / to hold a job in the real world?"

And in another study in a small group, we tested the effects of a peer (insulting a group member). Now, what we found was really interesting, because witnesses’ performance decreased, too -- and not just marginally, quite significantly.

**○ Part 6**

Incivility is a bug. It's contagious, and we become carriers of it just by being around it. And this isn't confined to the workplace. We can catch this virus anywhere -- at home, online, in schools and in our communities. It affects our emotions, our motivation, our performance and how we treat others.

It even affects our attention and can take some of our brainpower. And this happens / not only if we experience incivility or we witness it. It can also happen / even if we just see or read rude words. Let me give you an example of what I mean.

To test this, we gave people combinations of words (to use to make a sentence). But we were very sneaky. Half the participants got a list with 15 words (used to trigger rudeness): impolitely, interrupt, obnoxious, bother. Half the particiants received a list of words with none of these rude triggers.

And what we found was really surprising, because the people (who got the rude words) were five times more likely to miss information (right in front of them on the computer screen). And as we continued this research, what we found is that those (that read the rude words) took longer to make decisions, to record their decisions, and they made significantly more errors. This can be a big deal, especially when it comes to life-and-death situations.

**○ Part 7**

Steve, a physician, told me about a doctor (that he worked with) (who was never very respectful, especially to junior staff and nurses). But Steve told me about this one particular interaction (where this doctor shouted at a medical team).

Right after the interaction, the team gave the wrong dosage of medication to their patient. Steve said the information was right there on the chart, but somehow everyone (on the team) missed it. He said they lacked the attention or awareness to take it into account. Simple mistake, right? Well, that patient died.

**○ Part 8**

Researchers (in Israel) have actually shown that medical teams (exposed to rudeness) perform worse not only in all their diagnostics, but in all the procedures (they did). This was mainly because the teams (exposed to rudeness) didn't share information as readily, and they stopped seeking help from their teammates. And I see this not only in medicine but in all industries.

So, if incivility has such a huge cost, why do we still see so much of it? I was curious, so we surveyed people about this, too. The number one reason is stress. People feel overwhelmed.

The other reason (that people are not more civil) is because they're skeptical and even concerned about being civil or appearing nice. They believe they'll appear less leader-like. They wonder: “Do nice guys finish last?” Or in other words: “Do jerks get ahead?” It's easy to think so, especially when we see a few prominent examples (that dominate the conversation).

**○ Part 9**

Well, it turns out, in the long run, they don't. There's really rich research on this (by Morgan McCall and Michael Lombardo when they were at the Center for Creative Leadership). And they found that the number one reason (tied to executive failure) was an insensitive, abrasive or bullying style. There will always be some outliers (that succeed despite their incivility).

Sooner or later, though, most uncivil people sabotage their success. For example, with uncivil executives, it comes back to hurt them when they're in a place of weakness or they need something. People won't have their backs.

**○ Part 10**

But what about nice guys? Does civility pay? Yes, it does. And being civil doesn't just mean that you're not a jerk. Not holding someone down isn't the same as lifting them up. Being truly civil means doing the small things, like smiling and saying hello in the hallway, listening fully when someone's speaking to you. Now, you can have strong opinions, disagree, have conflict or give negative feedback civilly with respect.

Some people call it "radical candor," (where you care personally, but you challenge directly). So yes, civility pays. In a biotechnology firm, colleagues and I found that those (that were seen as civil) were twice as likely to be viewed as leaders, and they performed significantly better.

**○ Part 11**

Why does civility pay? Because people see you as an important and a powerful, unique combination of two key characteristics: warm and competent, friendly and smart. In other words, being civil isn't just about motivating others. It's about you. If you're civil, you're more likely to be seen as a leader. You'll perform better, and you're seen as warm and competent.

But there's an even bigger story about how civility pays, and it ties to one of the most important questions around leadership: What do people want most from their leaders? We took data from over 20,000 employees around the world, and we found the answer was simple: respect.

**○ Part 12**

Being treated with respect was more important than recognition and appreciation, useful feedback, even opportunities for learning. Those (that felt respected) were healthier, more focused, more likely to stay with their organization and far more engaged.

So where do you start? How can you lift people up and make people feel respected? Well, the nice thing is it doesn't require a huge shift. Small things can make a big difference. I found that thanking people, sharing credit, listening attentively, humbly asking questions, acknowledging others and smiling has an impact.

**○ Part 13**

Patrick Quinlan, former CEO of Ochsner Health Care, told me about the effects of their 10-5 way, (where if you're within 10 feet of someone, you make eye contact and smile, and if you're within five feet, you say hello). He explained that civility spread, patient satisfaction scores rose, as did patient referrals.

Civility and respect can be used to boost an organization's performance. When my friend Doug Conant took over as CEO of Campbell's Soup Company in 2001, the company's market share had just dropped in half. Sales were declining, lots of people had just been laid off.

**○ Part 14**

A Gallup manager said it was the least engaged organization (that they had surveyed). And as Doug drove up to work his first day, he noticed that the headquarters was surrounded by barbwire fence. There were guard towers in the parking lot. He said it looked like a minimum security prison. It felt toxic. Within five years, Doug had turned things around. And within nine years, they were setting all-time performance records and racking up awards, including best place to work. How did he do it?

On day one, Doug told employees that he was gonna to have high standards for performance, but they were gonna do it with civility. He walked the talk, and he expected his leaders to. For Doug, it all came down to being tough-minded on standards and tenderhearted with people.

**○ Part 15**

For him, he said it was all about these touch points, or these daily interactions (he had with employees), whether in the hallway, in the cafeteria or in meetings. And if he handled each touch point well, he'd make employees feel valued.

Another way (that Doug made employees feel valued and showed them that he was paying attention) is that he handwrote over 30,000 thank-you notes to employees. And this set an example for other leaders. Leaders have about 400 of these touch points a day. Most don't take long, less than two minutes each. The key is to be agile and mindful in each of these moments.

**○ Part 16**

Civility lifts people. We'll get people to give more and function at their best if we're civil. Incivility chips away at people and their performance. It robs people of their potential, even if they're just working around it. What I know from my research is that when we have more civil environments, we're more productive, creative, helpful, happy and healthy.

We can do better. Each one of us can be more mindful and can take actions to lift others up around us, at work, at home, online, in schools and in our communities. In every interaction, think: Who do you want to be? Let's put an end to incivility bug and start spreading civility. After all, it pays.

당신의 동료를 존중하는 것이 사업에 좋은 이유

**○ Part 1**

어떤 사람이 되고 싶나요? 간단한 질문이지만 / 여러분은 알게 모르게, 행동을 통해 매일 이 질문에 답하고 있습니다. 이 질문은 그 어떤 것보다 여러분의 직업적 성공을 결정할 것입니다 / 왜냐하면 여러분이 어떻게 보이는 지와 어떻게 사람들을 대하는 지가 모든 걸 의미하기 때문입니다.

(Either) 여러분은 사람들을 북돋을 수도 있습니다 // 그들을 존경하거나, / 그들이 가치 있고, 고마움을 받고 있고, 귀 기울여지게 있다고 느끼도록 만듦으로서요 // or / 여러분은 사람들을 낮출 수도 있습니다 // 그들이 작고, 모욕당하고, 무시받고 또는 소외감을 느끼도록 만듦으로서요. 어떤 사람이 되고 싶은지를 고르는 게 모든 걸 의미합니다.

**○ Part 2**

저는 사람들에 대한 무례함의 영향을 연구합니다. 무례함이란 무엇일까요? 이건 존중하지 않음이나 무례함이죠. 무례함은 많은 다른 행동을 포함합니다 / 누군가를 조롱하거나 얕보는 것부터, 기분 나쁘게 하는 방식으로 사람들을 괴롭히는 것까지, 불쾌한 농담을 하는 것까지, 회의 중 문자를 보내는 것까지. 한 사람에게 무례한 것은 다른 사람에게는 완전히 괜찮을 수 있습니다.

다른 사람이 여러분에게 말하고 있을 때 문자한다고 치죠. 여러분 중 몇몇은 이걸 무례하다고 생각할 수도 있습니다 / 다른 사람은 이건 완전 예의 바르다고 생각할 수도 있죠. 무례함은 전적으로 보는 사람에 따라 달려있고 / 그 사람이 무시를 느꼈는지 아닌지에 따라 달라집니다. 우리가 그런 방식으로 누군가 느끼게 만드는 것을 의도하지 않았을지라도, / 우리가 행동할 때 / 이건 항상 결과를 가져옵니다.

**○ Part 3**

22년 전 / 저는 답답한 병실 안으로 걸어 들어 가던 것을 생생히 기억합니다. It은 가슴이 아팠습니다 / to 저희 아버지가 (강하고, 탄탄하고, 에너지 넘치는 사람인) 침대에 누워있는 걸 보는 것은 / 그의 맨 가슴에 전극이 묶인 채로. 그를 거기로 밀어 넣은 건 일 관련 스트레스입니다. 10년이 넘도록, 그는 무례한 상사에게 시달렸죠.

그리고 저로서는, 그 당시 그가 그냥 별종이라고 생각했었습니다. 그러나 몇 년 후 / 저는 대학 졸업 후 첫 직장에서 많은 무례함을 목격했고 경험했습니다. 저는 일하러 가고 동료로부터 이것들을 듣는데 1년이라는 시간을 보냈습니다, “너 바보야? 그렇게 하는 거 아니야” 그리고 “만약 내가 네 의견이 필요했다면, 물어봤겠지.” (굳이 너 의견 필요 없어)

그래서 저는 당연한 걸 했습니다. 퇴사했고 / 무례함의 영향력을 연구하기 위해 대학원으로 돌아갔습니다. 거기서, / 저 Christine Pearson을 만났습니다. 그녀는 이론을 가지고 있었죠 (that 작지만 무례한 행동은 공격성과 폭력성 같은 훨씬 더 큰 문제로 이어질 수 있음을 보여주는). 우리는 무례함이 성과와 결과에 영향을 준다고 생각했습니다. 그래서 우리는 연구를 시작했고 / 우리가 발견한 것은 놀라웠습니다.

**○ Part 4**

우리는 서베이를 돌렸습니다, 각기 다른 조직에서 일하고 있는 경영대 졸업생들에게. 그리고 우리는 그들에게 한 \*경험에 대한 문장을 적어달라고 부탁했습니다 (where 그들이 무례하고, 무시당하고, 몰상식하게 대해졌던) / 그리고 그들이 어떻게 느꼈는지에 대한 질문에 답해달라고 부탁했죠.

한 사람은 우리에게 한 상사에 대해 말했습니다 (that 모욕적인 발언을 한 “그건 유치원생이 한 일 같군”과 같은.) 그리고 다른 상사는 전체 팀 앞에서 누군가의 일을 작업물을 찢어버렸습니다. 그리고 우리가 찾은 것은 그러한 무례함이 사람들이 덜 동기부여 되게 만든다는 것입니다. 66%는 일에 대한 노력을 줄였고 / 80%는 일어난 일에 걱정하는 데 시간을 잃었고 / 12%는 퇴사했습니다.

우리가 이런 결과들을 발표한 후 / 두 가지 일이 일어났습니다. 하나는 / 우리는 기관들로부터 연락을 받았습니다. Cisco는 이 수치를 읽었고 / 몇 가지 항목을 추려내어 / 보수적으로 추정하더라도 무례함은 연간 1200만 달러가 든다고 추정했습니다.

일어난 두 번째 일은 우리 학계의 다른 사람들로부터 들었습니다 (~라고 말한, “사람들이 이렇다고 기록했지만 / 어떻게 이걸 보여줄 수 있죠? 사람들의 성과가 정말로 떨어질까요?”) 저 역시 궁금했습니다.

**○ Part 5**

Amir Erez와 함께 / 저는 무례함을 겪은 사람과 무례함을 겪지 않은 사람을 비교했습니다. 그리고 우리가 발견한 건 / 무례함을 겪은 사람이 실제로 훨씬 더 나쁜 성과를 낸다는 것이었죠.

여러분은 “그럴 수 있지. 말이 돼. 어쨌든, 그들의 업무 성과가 떨어지는 건 당연하지.” 하지만 만약 여러분이 무례함을 겪는 사람이 아니라면요? 만약 여러분이 무례함을 보거나 듣기만 한다면요? 여러분은 그저 목격자입니다. 우리는 무례함이 목격자에게도 역시 영향을 미치는지 아닌지 궁금했습니다.

그래서 우리는 연구를 시행했습니다 (where 다섯 명의 실험 참가자가 실험자가 연구에 늦게 도착한 사람들에게 무례하게 행동하는 걸 목격한). 실험자는 말했습니다 “당신 뭐가 문제에요? 늦게 도착하다니 무책임하군요. 당신을 보세요. 진짜 세계에서는 어떻게 직장을 유지할 수 있을 거라 기대하죠?”

그리고 작은 집단에서 시행된 또 다른 연구에서 / 우리는 그룹 멤버를 모욕하는 한 동료의 영향을 시험했습니다. 자, 우리가 발견한 것은 아주 흥미로웠습니다 / 왜냐하면 목격자의 업무 성과 역시 떨어졌기 때문이죠, / 조금이 아니라, 상당히 많이요.

**○ Part 6**

무례함은 유행성 질병입니다. 전염되죠. 우리는 무례함 주변에 있음으로써 이 질병을 옮기는 존재가 되죠. 그리고 이건 직장에만 국한되지 않습니다. 우리는 이 전염성 질병을 어디서든 잡을 수 있죠. 집에서, 온라인에서, 학교에서 그리고 우리의 커뮤니티에서. 무례함은 우리의 감정, 동기, 업무 성과 그리고 우리가 다른 사람을 어떻게 대하는지에 영향을 미칩니다.

이건 우리의 집중력에 까지도 영향을 미치고 / 우리의 brainpower를 일부 빼았아 갈 수도 있습니다. 그리고 이건 일어나죠 / 우리가 무례함을 경험할 때뿐만 아니라 이걸 목격할 때도. 이건 발생할 수 있습니다 / 우리가 단지 무례한 단어를 보거나 읽을 때조차도. 제가 무엇을 의미하는지에 대해 예시를 드리죠.

이걸 시험하기 위해 / 우리는 사람들에게 문장을 만드는데 쓰는 단어의 조합을 주었습니다. 그러나 우리는 매우 교활했죠. 참가자 절반은 무례함을 상기시키는 15개 단어가 적힌 리스트를 받았습니다: 예의 바르지 않게, 방해하다, 무례한, 괴롭히다. 참가자 절반은 이런 무례함 유발이 전혀 담기지 않은 리스트를 받았습니다.

그리고 우리가 발견한 건 매우 놀라웠습니다 / 왜냐하면 무례한 단어를 받은 사람은 5배 더 \*정보를 놓칠 가능성이 높았습니다. (컴퓨터 화면에 있는 그들 바로 앞에 있는). 우리가 연구를 계속 진행하면서 / 우리가 발견한 것은 무례한 단어를 읽은 사람은 결정하고, 결정을 기록하는데 더 많은 시간이 걸렸고 / 그들은 훨씬 더 많은 오류를 냈습니다. 이건 큰 문제죠, / 특히 생사가 달린 상황에서는요)

**○ Part 7**

Steve라는 외과 의사는 제게 의사들에 대해 말해줬습니다 (that 그가 함께 일하고 있는) (who 전혀 공손하지 않은 / 특히 후배와 간호사들에게). Steve는 제게 하나의 특정한 상호작용에 대해 말해주었습니다 (where 이 의사가 의료팀에게 소리 질렀던)

상호작용 바로 후에 / 그 팀은 환자들에게 잘못된 분량의 약을 투여했습니다. Steve는 차트 바로 위에 정보가 있었다고 말했습니다, / 그러나 왜 그런지 / 팀 모든 사람들은 이 정보를 놓쳤습니다. 그는 말했습니다 / 그들은 그걸 고려하는 집중이나 인지가 부족했다고. 아주 간단한 실수죠, 그렇죠? 글쎄요, 그 환자는 죽었습니다.

**○ Part 8**

Israel에 있는 연구자들은 실제로 보여주었습니다 / that 무례함에 노출된 의료팀은 훨씬 성과가 떨어진다고 / 모든 진단에서뿐만 아니라 그들이 하는 모든 절차에서요. 이건 대체로 ~ 때문입니다 / 무례함에 노출된 팀은 순조롭게 정보를 공유하지 않았고 / 그들은 그들의 팀원으로부터 도움을 구하는 걸 중단했기 때문입니다. 그리고 저는 이걸 보았습니다 / 의학계뿐만 아니라 모든 산업계에서.

그럼, 만약 무례함이 이렇게나 큰 비용이 든다면 / 왜 우리는 아직도 많은 무례함을 경험하고 있을까요? 저는 궁금했습니다 / 그래서 우리는 여기에 대해서도 사람들에게 서베이를 돌렸죠. 첫 번째 원인은 스트레스였습니다. 그들은 부담감을 느꼈죠.

사람들이 예의 바르지 않은 다른 이유는 / 그들은 예의 바르고 친절해 보이는 것에 대해 회의적이거나 걱정까지 했기 때문입니다. 그들은 그들이 덜 리더처럼 보일 거라고 믿었습니다. 그들은 궁금했죠. “착하면 꼴찌 하나?” 다른 말로 “나쁜 놈이 앞서가진 않을까?” 이렇게 생각하기 쉽죠 / 특히 우리가 대화를 지배하는 많은 유명한 예시를 볼 때요.

**○ Part 9**

글쎄요, 장기적으로는 그들은 그렇지 않다고 밝혀졌습니다. 이에 대해 아주 훌륭한 연구가 있습니다 (Morgan McCall과 Michael Lombardo에 의해 시행된 / 그들이 the Center for Creative Leadership에 있을 때). 그들은 발견했습니다 / 경영 실패와 연관된 가장 큰 이유는 몰상식하고, 무례하고 괴롭히는 태도라는 것을. 하지만 무례함에도 불구하고 성공하는 특이 케이스는 항상 있을 것입니다.

하지만 곧 / 대부분의 무례한 사람들은 그들의 성공을 망칩니다. 예를 들어 / 무례한 경영진들에게 있어서, 무례함은 결국 그들 자신을 상처 입혔습니다 / 그들이 약점이 있을 때나, 그들이 무언가 필요할 때요. 사람들은 그들 편을 들어주지 않을 것입니다.

**○ Part 10**

하지만 친절한 사람은 어떨까요? 예의 바름이 효과가 있을까요? 네 그렇습니다. 예의 바른 것은 단지 여러분이 나쁜 사람임을 의미하는 것만이 아닙니다. 사람들을 낮추지 않는 건 그들을 북돋은 것과 같지 않습니다. 정말로 예의 바른 것은 작은 일을 하는 걸 의미합니다 / like 복도에서 웃으며 인사하거나, 누군가 여러분에게 말할 때 잘 들어주거나. 자, 여러분은 존중하면서 강한 의견을 갖고, 동의하지 않고, 의견 마찰을 갖고 또는 예의 있게 부정적인 피드백을 줄 수도 있습니다.

몇몇 사람은 이를 “과격한 솔직함”이라 부릅니다 (where 여러분이 개인적으로는 신경 쓰지만, 직접적으로 도전하는). 네, 예의 바름은 효과가 있습니다. 생명 공학 회사에서 / 동료와 저는 발견했습니다 / that 예의 바르게 여겨지는 사람들이 두 배는 더 리더로 여겨질 가능성이 높고 / 그리고 그들은 훨씬 더 업무 성과를 잘 냈습니다.

**○ Part 11**

왜 예의 바름이 효과가 있을까요? 왜냐하면 사람들이 여러분을 중요하고 강력한 사람으로 보고 / 두 가지 중요한 특징의 조합을 가진 사람으로 보기 때문입니다: 따뜻함과 유능함, 친절하고 똑똑한. 즉, 예의 바른 건 단순히 다른 사람들을 동기부여 하는 것에 관한 게 아닙니다. 여러분에 대하 것이죠. 만약 여러분이 예의있다면 / 여러분은 더 리더로 여겨질 가능성이 높습니다. 일을 더 잘하고 / 여러분은 따뜻하고 유능한 사람이라 여겨지죠.

하지만 예의가 어떻게 효과가 있는지에 관한 훨씬 더 큰 이야기가 있습니다. 그리고 이건 리더십에 관한 가장 중요한 질문과 연관돼있습니다: 사람들은 리더로부터 무엇을 가장 바라는가? 우리는 20,000명의 직원들로부터 데이터를 뽑아냈고 / 우리는 답이 간단하다는 걸 발견했죠. 존경입니다.

**○ Part 12**

존경스럽게 대해지는 건 인정과 감사함보다 더 중요했습니다. / 유용한 피드백, 심지어 배우는 기회보다 더 중요했습니다. 존중을 느끼는 사람들은 더 건강하고, 더 집중력 있고 / 조직에 남을 가능성이 더 높고 훨씬 더 참여했습니다.

그럼 어디서 시작해야 할까요? 어떻게 사람들을 북돋우고 존중을 느끼도록 만들까요? 글쎄요, 좋은 점은 이건 큰 변화를 요구하지 않는다는 거입니다. 작은 것이 큰 변화를 만들 수 있죠. 저는 발견했습니다 / that 사람 감사하고, 신뢰를 공유하고, 주의 깊게 듣고, 질문하고, 다른 사람들 인정하고, 웃는 것이 영향을 미친다는 것을요.

**○ Part 13**

Ochsner Health Care의 전 CEO, Patrick Quinlan는 저에게 \*10-5 방법의 효과에 대해서 말했습니다. (where 마약 여러분이 누군가의 10 feet 내에 있다면 / 여러분은 아이 컨택을 하고 웃습니다 / 그리고 만약 5 feet 내에 있다면 / 인사를 하는). 그는 설명했습니다 / that 예의 바름은 퍼지고, 환자 만족도는 올라갔다고 / 환자의 호응도 그렇고요.

예의와 존중은 조직의 성과를 끌어올리기 위해 사용될 수도 있습니다. 제 친구 Doug Conant가 2011년 Campbell's Soup Company의 CEO 자리 인계 받았을 때 / 시장 점유율은 절반으로 떨어져 있었습니다. 판매는 감소하고 있는 중이었고 / 많은 사람들이 해고당했죠.

**○ Part 14**

Gallup 관리자는 말했습니다 / Campbell's Soup Company는 그들이 조사한 가장 덜 참여하는 조직이라고요. Doug가 차로 첫 출근했을 때 / 그는 발견했습니다 / that 본사가 철조망 벽으로 둘려싸여 있음을요. 주차장에는 감시 타워가 있었습니다. 그는 말했습니다 / that 회사가 개방형 교도소처럼 보였다고요. 유해하다고 느꼈죠. 5년 내에 / dug는 많은 걸 바꿨습니다. 9년 내에 / 그들은 업무 최고 기록을 세웠고 / 상을 탔습니다, 일하기 최고 좋은 장소를 포함해서요. 그가 어떻게 이걸 했을까요?

첫날, Doug는 직원들에게 말했습니다 / that 그가 업무를 위한 높은 기준을 잡을 것이라구요. 그러나 그들은 정중함을 갖추고 이걸 해나갔죠. 그는 말을 실천했고 / 그의 리더들도 똑같이 하도록 기대했습니다. Doug에게는, 이 모든 건 결국 기준에 대해 엄격해지고 / 사람들에게 인정 많은 것으로 귀결됐죠.

**○ Part 15**

그는 말했습니다 / 이건 모두 접점 또는 / 그가 직원들과 갖는 데일리 상호작용에 관한 것이라구요 / 복도나, 식당이나, 미팅에서든지요. 만약 그가 이런 접점들을 잘 다룬다면 / 그는 직원들이 가치 있게 느끼도록 만들 것이었죠.

Doug가 직원들이 가치 있게 느끼도록 만들고 / 그가 관심을 쏟고 있다는 걸 보여주는 또 다른 방법은 / 그가 직원들에게 30,000개의 감사 편지를 손으로 쓴 것입니다. 그리고 이건 다른 리더들에게 모범으로 자리 잡았죠. 리더들은 하루에 약 400번의 접점을 갖습니다. 대부분은 길게 활용하지 않았죠 / 2분 미만이었습니다. 핵심은 각각의 순간에 유념하고 순발력있는 것이었죠.

**○ Part 16**

예의 바름은 사람들을 붇돋웁니다. 우리는 사람들이 더 많이 주고 최고의 상태로 기능할 수 있도록 만듭니다 / 만약 우리가 예의 바르다면요. 무례함은 사람들과 그들의 성과를 점차 깍아 먹습니다. 무례함은 사람들에게서 potential을 빼앗아가죠 / 그들이 단지 이 주변에서 일한다고 하더라도요. 제가 연구로부터 깨달은 것은 / that 우리가 더 예의 바른 환경을 가질 때 / 우리는 더 생산적이고, 더 창의적이고, 더 도움이 되고, 더 행복하고 건강하다는 것입니다.

우린 더 잘할 수 있습니다. 우리 각각의 모두는 더 유념하고 / 우리 주변의 사람들을 볻돋기 위해 실천할 수 있습니다, / 직장에서, 집에서, 인터넷상에서, 학교에서 그리고 우리 커뮤니티에서요. 모든 상호작용에서, 생각하세요: 어떤 사람이 되고 싶나요? 무례함이라는 전염병을 끝내버리고 / 예의 바름을 퍼드립시다. 결국, 효과가 있을 겁니다.