

14차시
[습관의 힘]
습관이 모든 것을 지배한다

학습 내용

1. 습관의 형성
2. 습관의 힘

1. 습관의 형성

"삶이 일정한 형태를 띠는 한 우리의 삶은 습관 덩어리일 뿐이다."

미국의 위대한 심리학자 윌리엄 제임스(William James)가 한 말이다. 우리는 의식이 항상 깨어 있다고 생각하며 그 '의식'으로부터 존재성을 확신하기 때문에, 윌리엄 제임스의 말이 그리 달갑게 들리지 않는다. 물론 습관을 부정하는 것은 아니다. 화장실에 스마트폰을 꼭 들고 간다든지, 매일 아침 원두커피를 꼭 마셔야 한다든지, 퇴근 후에는 맥주 한 잔을 꼭해야 한다든지 하는 몇 개의 습관들이 있다고 생각한다.

하지만 한 번 생각해 보자. 아침에 눈을 뜬 후 화장실로 가서 볼 일을 보고 이를 닦고 세수를 하고 옷을 입을 때까지, 우리는 모든 일 하나하나에 세심하게 집중하지 않는다. 멍하니 아무 생각을 하지 않을 수도 있고, 때로는 오늘 할 일 등에 대해서 생각을 하기도 한다. 다시 말해 의식과 상관없이 일상의 이 모든 과정은 거의 자동적으로 이루어지는 것이다.

나는 운전을 하면서 개인적으로 매우 신기한 경험을 했다. 운전하는 몇 십분 동안 계속 딴 생각을 하고 있는 나를 발견한 것이다. 도착지에 다 왔을 때, 내가 도대체 어떻게 운전했는지 기억이 전혀 안 날 때도 있었다. 몸이 알아서 목적지까지 운전을 하고 있었던 것이다. 그렇다고 내가 운전을 안 했다고 할 수도 없었다. 운전 또한 제대로 했다.

듀크대학교 연구진이 2006년에 발표한 논문에 따르면, 우리가 매일 행하는 행동의 40%가 선택의 결과가 아니라 습관 때문이라고 한다. 찰스 두히그(Charles Duhigg)는 수백 편의 학술논문과 300명이 넘는 과학자와 경영자와의 인터뷰, 그리고 수십여 개의 기업에서 시행한 조사를 근거로 습관의 진면목을 지금 살펴볼 명저 <습관의 힘>을 통해 드러냈다.

찰스 두히그는 습관이란 '어떤 시점에는 의식적으로 결정하지만, 나중에는 생각조차 하지 않으면서도 거의 매일 반복하는 선택'이라고 정의한다. 이 책이 매우 흥미로운 점은 습관을 우리가 흔히 생각하듯이 '개인'의 영역에 묶어두지 않았다는 것이다. 그는 기업이나 사회에도 습관이 있으며, 그 힘은 개인에게 주는 영향력만큼이나 강력하다고 주장한다.

이제 찰스 두히그가 말하는 습관의 놀라운 힘에 대해 알아보자. 그 여정에 나서기 전에 우리가 먼저 알아야 할 것이 있다. 습관은 과연 어떻게 만들어지는 것일까?

우리의 두개골 가운데 쯤에는 골프공 크기의 조직 덩어리가 있는데, 이를 '기저핵'(basal ganglia)이라고 한다. 1990년대 초 연구에 의해 기저핵이 손상을 입은 동물들은 미로 속을 다니는 방법을 터득하거나 음식통을 여는 방법을 제대로 습득하지 못한다는 사실을 알아냈다. 연구자들은 매우 간단한 미로에서 음식을 찾는 반복적인 실험을 통해 쥐의 뇌가 어떻게 작동하는지를 관찰했다. 쥐들은 미로 속을 헤맬 때 뇌가 매우 활발하게 움직였는데, 그중에서도 특히 기저핵의 활동이 가장 활발했다. 실험을 반복하자 쥐들은 이내 헤매지 않고 미로를 가로질러 음식

을 잘 찾았다. 연구자들이 센서를 통해 쥐들의 뇌활동을 살펴보니 다른 뇌 활동은 현저히 줄어들었고 기저핵에만 의존하는 듯했다.

뇌는 우리 몸의 2%에 불과하지만 우리가 들이마시는 산소의 20~25% 를 사용한다. 뇌는 살아가면서 무수히 많은 정보를 받아들이고 수시로 명령을 내려야 하기 때문이다. 그러면 뇌는 어떻게 진화하는 것이 좋을까? 우리의 뇌는 반복되는 것이나 일정한 패턴이 있는 것은 의식하지 않아도 자동적으로 행동하도록 프로그램화해 버린다. 이것이 바로 '습관'이다. 우리의 뇌는 반복되는 것은 무차별적으로 습관화한다. 반복되는 기본적인 것들을 습관화하여 뇌 활동의 효율성을 높인다면, 나머지 활동량으로 좀 더 창의적인 활동에 매진할 수 있기 때문이다.

우리의 뇌가 습관을 만들려면 3단계의 고리가 순환되어야 한다. 첫 번째 단계는 신호다. 신호는 우리의 뇌가 자동화된 습관을 사용하라고 명령하는 자극이다. 신호는 초코바나 텔레비전 광고같은 시각적인 자극부터 특정한 장소나 시각, 감정, 생각, 특정한 사람들의 모임까지 거의 모든 것이 될 수 있다. 두 번째 단계는 반복행동이다. 그런데 여기서 말하는 반복행동은 몸의 행동만을 말하는 것이 아니다. 심리상태나 감정의 변화로도 나타나는 것을 말한다. 세 번째 단계는 보상이다. 보상은 뇌가 앞으로도 이 특정한 고리를 계속 기억할 가치가 있는지 판단하는 기준이 된다. 보상은 물리적인 만족감을 주는 음식이나 약물에서부터 칭찬이나 자기만족에 수반되는 자부심 같은 감정적인 것까지 상당히 폭넓다.

이러한 '신호-반복행동-보상'의 고리가 계속 반복되면 결국 습관이 되는 것이다. 그런데 안타까운 사실이 있다. 알다시피 습관은 좋은 것만 있는 것이 아니다. 나쁜 습관도 있다. 나쁜 습관은 언제든지 자신을 촉발시킬 신호를 기다리고 있다.

그러나 찰스 두히그는 슬퍼하지 말라고 한다. 쉽지는 않지만, '신호- 반복행동-보상' 중 어느 하나를 제대로 손 본다면 습관을 바꿀 수 있기 때문이다. 그래서 우리는 언제라도 나쁜 습관을 없애고 좋은 습관을 기를 수 있는 것이다.

2. 습관의 힘

1) 핵심습관, 모든 걸 바꾸다

2010년 KBS에서 신년기획으로 '습관'이라는 다큐멘터리를 방송한 적이 있다. 개인적으로 국내 다큐멘터리 중 매우 수작이라고 생각한다. 이 다큐멘터리는 습관에 대해 많은 것을 다루고 있는데, 흥미로웠던 것은 실제로 안좋은 습관을 가진 사람들의 제보를 받아 이들의 문제점을 알아보고 전문가들의 도움을 통해 그 잘못된 습관을 교정하는 내용이었다.

특히 당시 20세 대학생이었던 김△리씨는 아직도 기억에 뚜렷이 남아있다. 김씨의 잘못된 습관은 정리정돈을 하지 않는 것이다. 깔끔한 외모와 20세 여대생이라는 이미지와는 다르게 그녀의 방은 너무 지저분했다. 스타킹, 잠옷 등 일주일 동안 입었던 옷들이 침대 위에 널브러져 있었고, 책상은 폭탄을 맞은 듯 책들이 중구난방으로 쓰러져 있어서 공부하고 책 읽는 곳이라고 말하기 어려웠다. 그러나 그녀는 프로그램에 참가한 어떤 사람보다도 나쁜 습관을 완벽하게 고쳤다. 그 결과 방은 놀라울 정도로 깔끔해졌다. 그런데 김씨가 내 기억 속에 강하게 남았던 이유는 단순히 잘못된 습관을 고친 것 때문이 아니다. 그녀는 인터뷰 말미에 이렇게 말했다.

"예전에는 계획을 세우면 모두 작심삼일로 실패하곤 했어요. 그런데 이제는 '목표를 세우면 행동에 변화를 주어 이를 수 있겠다', '스스로 많이 변화할 수 있겠다'는 생각이 들어서 좋아요."

그녀는 단순히 정리정돈이라는 좋은 습관을 얻는 것에 그치지 않고, 더 큰 것을 얻은 것이다. 습관은 매우 고치기 힘들다. 그러나 하나를 제대로 고치면 행동변화에 대한 자신감을 얻게 되어 다른 행동변화에 파급효과를 일으키게 된다.

그런데 '정리정돈'처럼 특히 다른 행동변화에 파급효과가 매우 강력한 것들이 있다. 단 하나의 습관을 바꾸었을 뿐인데, 그것이 연쇄작용을 일으켜 다른 나쁜 습관을 없애거나 큰 어려움 없이 다른 좋은 습관을 만들 수 있는 것이다. 이는 흡사 볼링에서 '킹핀'과 같다. 볼링공이 킹핀인 1번 핀을 치고 들어가면 핀 10개가 단번에 쓰러지듯이 말이다. 이렇게 행동변화에 자신감을 주고 자연스럽게 다른 행동변화로 이어주는 습관을 '핵심습관'이라고 한다. 찰스 두히그는 핵심습관에 대해서 이렇게 말했다.

"핵심습관을 바꾸면 다른 모든 것을 바꾸는 것은 시간문제일 뿐이다."

핵심습관은 개인마다 다를 수 있다. 사람마다 사는 방식, 인생철학, 환경이 다르기 때문이다. 하지만 전문가들은 대부분의 사람들에게 적용되는 몇 가지의 핵심습관이 있다고 말한다.

그중에서 단연 선두에 있는 핵심습관은 '운동'이다. 연구결과에 따르면, 운동이 습관이 되면 건강은 물론이거니와 식습관이 좋아지고 생산성이 높아진다. 더불어 담배도 덜 피고 동료들과 가족에 대한 인내심도 깊어지며 신용카드 사용도 절제하게 되고 스트레스도 덜 받는다. 운동 못지 않은

핵심습관으로는 앞서 소개한 김△리 씨 경우처럼 '정리정돈'이 있다. 정리정돈 습관은 생산성, 행복지수, 예산을 통제하는 절제력과 강한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

전문가들이 핵심습관으로 꼽는 것 중에 상당히 의외인 것이 있다. 바로 '재테크'다. 재테크 습관의 효과는 운동과 맞먹을 정도다.

2006년에 오스트레일리아의 메건 오튼(Megan Oaten)과 켄 쉹(Ken Cheng)은 29명에게 4개월 동안 재무관리 실험을 실시했다. 이 두 연구자는 목표 저축액을 정하고, 참가자들에게 외식과 영화 등 반드시 필요하지 않은 일에는 욕망을 억제하라고 했다. 또한 그들에게 모든 구입목록을 빠짐없이 기록하라는 숙제까지 내주었다. 그들은 처음에는 짜증도 내고 힘들어 했지만 점차 자제력을 발휘하며 구입한 물건이나 서비스의 목록을 착실하게 기록했다.

실험이 진행됨에 따라 참가자들의 재정상태는 당연히 좋아졌다. 그런데 재정상태뿐만 아니라 생활습관 전반이 눈에 띄게 좋아졌다. 흡연량도 줄었고 술과 커피를 마시는 횟수도 감소했다. 정크푸드도 덜 먹었으며 직장과 학교에서도 생산성이 눈에 띄게 향상되었다.

나에게 핵심습관은 '일찍 일어나기'였다. 아이가 생긴 후에 저녁시간을 주로 가족과 함께 보내야 했기 때문에 나만의 시간이 줄어 들었다. 시간이 없다 보니 독서량도 줄고 자연스럽게 글쓰기도 힘들어졌다. 독서와 집필이 여의치 않다 보니 성취감이 떨어지고, 아이라는 큰 기쁨을 얻었지만 한편으로는 개인의 성장이 더딘 것 같아 항상 아쉬움이 있었다. 밤시간을 활용하려고 했지만 집에서는 사무실에 비해 변수가 많아 여러 가지로 개인 시간을 가지기가 힘들었다. 결국 평소보다 더 일찍 자고 아침에 일찍 일어나는 것으로 습관을 바꾸었다. 결과는 대성공이었다. 조용한 새벽의 독서와 글쓰기는 오히려 집중이 잘되었으며 그러다 보니 독서습관이나 집필습관이 더 견고하게 자리잡게 되었다. 게다가 하루의 첫시작이 뿌듯하니 하루 종일 기분이 좋아 다른 업무나 커뮤니케이션에도 긍정적인 영향을 미치게 되었다.

핵심습관은 단순히 개인에게만 국한되는 문제가 아니다. 조직에도 습관이라고 할 수 있는 반복행동이 있으며, 올바른 핵심습관을 형성하게 되면 조직 곳곳에서 생산성이 증가한다. 예를 들어 가정에서는 저녁식사를 함께 하는 것이 핵심습관이 될 수 있다. 저녁을 함께하는 습관이 있는 가정에서 자란 아이들은 숙제도 잘하고 성적도 좋으며 스스로 감정조절도 잘하고 자신감이 넘친다고 한다. 특히 세계를 주름잡고 있는 유대인들은 저녁식사를 가족과 함께하는 것을 매우 중요하게 여기고 있다.

세계적인 알루미늄 생산기업인 알코아(Alcoa)는 '노동자의 안전'이 핵심습관이다. 알코아는 안전수칙이 습관으로 자리잡자 산업재해로 인한 비용이 자연스럽게 절감되었고 품질 또한 향상되어 생산성이 높아졌다. 알코아는 쇠파이프가 튀어 노동자가 다치자 쇠파이프 주입 시스템을 재설계해서 재해율을 낮추었다. 이렇게 하자 원료손실이 줄어들어 원가가 절감되는 효과를 얻었다. 또한 기계가

고장이 나면 즉시 교체했다. 그래서 고장이 난 장비에 노동자의 팔이 걸려 다칠 위험이 줄어들었고 자연스레 품질도 향상되었다. 나중에 밝혀지긴 했지만 장비불량이 알루미늄 품질 저하의 주된 원인이었다. '안전'이 기업 전반을 성장시키는 핵심습관이 된 것이다.

성공적인 삶을 위해서 지금 당장 공략해야 할 대상은 바로 핵심습관이다. 나 자신과 내가 몸담고 있는 조직을 면밀히 살펴보자. 과연 어떤 행동이 핵심습관이 될 수 있을 지를 깊이 생각해 보고, 지금 당장 그 핵심습관을 형성해 보자. 아마도 당신의 삶에서 긍정적 연쇄반응이 촉발될 것이다. 벌써부터 기분 좋은 일이 아닐 수 없다.

2) 직원들의 업무 집중도를 높이는 방법

세계 최대 커피 프랜차이즈인 스타벅스는 2007년 이후 하루 평균 7개의 새로운 매장을 열었고 매주 1,500명을 새로 직원으로 고용했다. 스타벅스는 단순히 커피를 파는 회사를 넘어 환상적인 고객 서비스와 인간중심의 비즈니스를 추구하기 위해 새로 입사한 직원들의 교육에 집중했다. 스타벅스는 처음에는 웃음을 띠며 친절하게 고객을 접대하는 일반적인 서비스 교육을 했다. 철저한 서비스 교육은 직원들의 서비스 수준을 높였고 이는 확실히 효과를 보는 듯 했다. 하지만 고객이 짜증을 내고 화를 버럭 내는 등 뜻밖의 상황이나 불확실한 사건이 터지면 직원들은 자제력을 잃고 제대로 된 서비스를 하지 못했다. 어떤 바리스타는 같이 화를 내어 매장 분위기를 엉망으로 만들기까지 했다. 스타벅스는 직원들의 자제력과 집중력, 즉 의지력을 끌어올려야 했다.

과연 의지력은 어떠한 특징이 있을까? 우리는 의지력에 대해서 조금 잘못 알고 있는 경향이 있다. 의지력은 대부분 타고 나거나 우리가 어렸을 때부터 보았던 위인들이나 영화 속에 나오는 슈퍼맨처럼 무한히 발휘할 수 있는 능력으로 보곤 한다. 하지만 의지력은 그렇지 않다.

케이스웨스턴리저브대학교에서 심리학 박사 과정에 있던 마크 무레이븐(Mark Muraven)이 실험으로 의지력에 대한 우리의 생각을 바꾸었다. 마크 무레이븐은 쿠키와 무를 두 그룹에게 나누어 주고 실험을 했는데, A그룹의 학생들에게는 쿠키만 먹고 무를 무시하라고 했고, B그룹의 학생들에게는 무만 먹고 쿠키를 무시하라고 했다. 실험에 참가한 모든 학생들은 한끼를 굶은 상태였으며, 이번 실험은 미각 인식테스트를 하는 것이라고 알고 있었다.

학생들은 지시한 대로 자기에게 할당된 음식을 먹었지만 그 양상은 매우 달랐다. 무를 무시하고 쿠키를 먹은 A그룹의 학생들은 얼굴에 행복감이 뚜렷했다. 하지만 한끼를 굶은 데다가 달콤한 향기가 나는 따끈따끈 한 쿠키를 눈앞에 두고도 맛있는 무를 먹는 B그룹 학생들의 얼굴에서는 비참함이 보이기도 했다. 그중에는 쿠키를 완전히 무시하지 못해서 들었다가 놓거나 냄새를 맡은 이들도 있었다.

시식을 마치고 5분 후, 무레이븐은 학생들에게 이제 다음 실험을 해야 한다고 알렸다. 그런데 그 때까지 먹은 음식의 미각이 사라지게 하기 위해 15분을 기다려야 한다고 말했다. 그리고 그 15분을 재미있게 보내기 위해 수수께끼를 풀어보라고 했다. 내용은 매우 간단했다. 연필을 종이에 서 떼지 않은 채 똑같은 선을 두 번 왕복하지 말고 기하학적 무늬를 그리는 것이었다.

무레이븐은 포기하고 싶으면 언제든지 벨을 울리라고 말하고는 수수께끼를 푸는 데 시간이 많이 걸리지는 않을 것이라고 덧붙였다. 하지만 그 수수께끼는 매우 어려운 문제였다. 그러므로 그 수수께끼를 풀어내려면 엄청난 의지력이 필요했다.

실험결과, 쿠키를 먹은 A그룹의 학생들과 무를 먹은 B그룹의 학생들 사이에는 엄청난 차이가 있었다. 쿠키를 먹고 무를 무시한 A그룹은 문제를 풀기 위해 평균 19분을 매달렸고 대체로 여유로웠다. 하지만 무를 먹고 쿠키를 무시한 B그룹은 평균적으로 8분을 채 버티지 못했다. 이는 쿠키를 먹은 A그룹에 비하면 60%나 짧은 시간이었다. 무만 먹은 B그룹에서는 이 실험에 큰 불쾌감을 표하며 신경질을 부리는 학생들도 있었다.

이 실험을 기점으로 이후 많은 연구들은 의지력에 대해 다음과 같은 결론에 이르렀다. 근육을 너무 많이 사용하면 힘이 빠져 쉬어야 하는 것처럼, 의지력도 유한한 자원이며, 소모되면 다시 충전할 때까지 휴식이 필요하다는 것이다. 그런데 근육은 반복된 훈련을 통해 기를 수 있다. 마찬가지로 의지력도 반복 훈련을 통해 기를 수 있다. 즉 반복행동을 통해 습관을 들이면 의지력이 강해진다는 것이다.

스타벅스의 직원들은 극심한 스트레스 상황에 놓일 때 의지력을 발휘하지 못했다. 평소의 교육은 예를 들어 10kg의 아령을 드는 훈련이었는데, 갑자기 벌어진 불쾌한 상황은 20kg의 아령을 들어야 하는 경우와 같았던 것이다. 그들은 20kg짜리 아령을 드는 훈련이 필요했다.

스타벅스는 의지력에 대한 이해를 통해 '라테(LATTE)의 법칙'을 만들어 직원들을 훈련시키고 습관화하였다. 라테의 법칙이란 고객의 말을 귀담아 듣고(Listen), 고객의 불만을 인정하며(Acknowledge), 문제해결을 위하여 행동을 취하고(Take action), 고객에게 감사하며(Thank), 그런 문제가 일어난 이유를 설명하라(Explain)는 것을 의미한다.

스타벅스 직원들은 이 라테의 법칙에 따라 불쾌한 상황에 직면했을 때 어떻게 대응할 것인지에 대해 계획을 세우고 그것을 문서로 작성했다. 그 고 계획에 따라 역할 연기를 했다. 수많은 상황을 재현하면서 반복적으로 훈련을 받은 것이다. 반복훈련을 계속하면서 대응 계획에서 부족한 면을 찾고 수정하며 업그레이드 해 나갔다. 의지력이 습관으로 변하는 과정들이다. 예상치 못한 상황이 벌어졌을 때 직원들은 이제 집중력을 발휘하며 변수에 대응할 수 있는 더욱 강화된 의지력의 근육을 얻은 것이다.

스타벅스만 이런 의지력 훈련을 하는 것은 아니다. 세계에서 가장 큰 금융 서비스 회사인 딜로이트 컨설팅은 직원들에게 '중요한 순간들'(Moments That Matter)이라는 커리큘럼을 훈련시킨

다. 이것은 고객이 여러 상황에서 불만을 터뜨리거나 동료직원이 해고되는 등 말 그대로 중요한 순간들에 직면했을 때, 자제력을 잃지 않고 어떻게 대응해야 하는지를 반복적으로 훈련하는 것이다.

가정용품을 판매하는 컨테이너 스토어 직원들은 입사 첫해에만 이러한 의지력 훈련을 185시간 동안 받는다. 어떤 상황에서든지 고객의 입장에서 생각하는 훈련을 통해 그들은 고객의 마음을 사로잡았고 회사는 승승장구할 수 있었다.

여러 연구에 의하면 의지력을 높이는 훈련을 할 때 상사들이 친절하게 피드백을 해 주면 의지력이 향상 된다고 한다. 또한 실제 업무를 할 때 자율권이 있다면 더 높은 집중도를 보인다. 그러므로 회사가 의지력을 습관화하여 성과를 높이기 위해서는 좋은 프로그램도 중요하지만, 직원들에게 친절하게 대하고 합당한 권한을 위임하는 것도 중요하다. 그리고 지금도 많은 기업들이 이러한 방법으로 성공을 거두고 있다.

3) 습관적 조직문화가 기업을 지배한다

어느 날 86세의 남자가 쓰러져 로드아일랜드 종합병원의 수술실로 옮겨 졌다. 당시 이 병원은 브라운대학교의 교육병원이자 뉴잉글랜드 남동지역에서 유일하게 1급 중증외상센터가 있는 미국 최고의 병원 중 하나였다.

쓰러진 노인은 뇌 사진에서 경막하혈종이 확인되었고 급하게 당직 중인 신경외과 의사에게 연락을 했다. 그는 척수수술 중이었지만 호출을 받고 수술대에서 잠시 벗어나 옆에 있는 컴퓨터의 모니터로 노인의 뇌 사진을 살펴 보았다. 그리고 조수였던 전담간호사에게 곧 수술을 할테니 노인의 부인에게 수술동의서를 받아오라고 지시했다.

그때 간호사가 수술동의서에 혈종의 위치가 기록되어 있지 않으니, 뇌사진을 다시 확인해 보아야 한다고 조언했다. 보통 어느 병원이나 수술을 할 때는 문서에 절대적으로 의존하며, 특히 절개수술을 할 때는 더 상세한 동의서를 바탕으로 수술을 해야한다. 하지만 그 의사는 자신이 조금 전에 뇌 사진을 보았는데, 혈종은 두개골 오른쪽에 있으며 위독한 상황이니 수술을 서둘러야 한다고 말했다.

하지만 절차상 수술을 하기 전에 문서로 확인되지 않은 상황은 반드시 점검해야 했기에, 간호사는 한번만 확인해 달라고 했다. 1분이면 확인 할 수 있는 일이었다. 그러자 의사는 갑자기 서류철을 움켜잡고 동의서에 '오른쪽'이라 휘갈겨 쓰고 서명을 한 후 화를 버럭내며 말했다.

"됐나? 당장 수술을 해야 한다고!"

그 간호사는 이 병원에서 근무한 지 1년이 채 안 되었지만 이곳의 조직문화에 대해 이미 잘 알고 있었다. 간호사는 의사에게 반발해서는 안되며, 그것이 설혹 안전수칙을 위반하는 것이라고 할지라도 아무 말도 해서는 안 되었다. 한마디로 간호사는 의사의 권위에 대해 어떤 형태의 도

전도 허용되지 않았다. 결국 그녀는 쥐 죽은 듯이 의사 옆에 설 수밖에 없었다. 그리고 의사는 환자의 머리카락을 말끔히 깎고 수술을 시작했다. 그런데 환자의 오른쪽 두개골을 열었더니 뇌가 깨끗했다. 혈종은 왼쪽에 있었던 것이다.

수술 예정시간은 1시간이었는데 2시간이 걸려서야 끝났다. 그리고 안타깝게도 환자는 2주 만에 숨을 거두었다. 그런데 로드아일랜드 병원은 4개월 후에 또 다시 엉뚱한 실수를 저질렀다. 이번에는 차트에 있는 환자가 아닌 엉뚱한 사람의 뇌를 수술한 것이다. 그로부터 18개월 후에는 어린 아이의 입에서 엉뚱한 곳을 수술했고, 다시 5개월 후에는 멀쩡한 손가락을 수술하는 사고를 냈다. 급기야 10개월 후에는 수술을 하면서 환자의 머리 속에 드릴 날을 남겨두고 봉합하는 일까지 발생했다.

로드아일랜드 병원은 미국에서 최고의 병원으로 손꼽혔다. 그런데 어처구니없는 의료사고가 계속 일어나자 이제 의료과실의 대명사가 되었다. 언론은 로드아일랜드 병원의 웃지 못할 행보를 대대적으로 보도했다. 급기야 병원이 경영위기에 몰렸다. 이에 메리 라이크 쿠퍼박사를 중심으로 문제점을 파악하기 시작했다. 그 결과 잘못된 권위의식으로 인해 습관이 된 경직된 조직문화, 그에 따른 팀워크와 커뮤니케이션 붕괴가 핵심 문제임을 알아냈다.

1982년 예일대학교 교수인 리처드 넬슨(Richard Nelson)과 시드니 윈터(Sidney Winter)는 『경제변화의 진화이론』에서 기업운영에 대한 새로운 관점을 제시했다. 당시만 해도 기업은 항상 철저한 분석을 토대로 가장 합리적인 방식으로 운영된다고 생각했다. 하지만 두 교수가 10년 이상 기업의 운영방식을 연구한 결과, 기업을 지배하는 것은 합리적 의사결정이 아니라 습관적인 조직문화라는 것을 알아냈다.

이러한 조직문화는 완벽한 합리성과는 거리가 멀지만, 한편으로는 기업운영에서 없어서는 안 될 존재이다. 기업의 여러 반복행동들에 따라 경영에 필요한 많은 불문율이 만들어지는 것이다. 그리고 그 불문율은 불확실성을 제거해 준다. 예를 들어 판매담당부 사장이 회사를 그만 두면 약간의 동요는 있겠지만 기업은 평소와 다름없이 잘 돌아간다. 조직이 어떻게 움직이는지에 대한 기계적인 진행방식이 있기 때문이다. 또한 직원들 간의 경쟁이나 문제가 발생했을 때 조직문화는 이를 중재해 준다. 선풍적인 인기를 얻은 드라마 「미생」에서 볼 수 있듯이, 신입사원 입장에서 보면 조금 불합리한 사안이 있다고 하더라도 선배의 말을 듣는 것이다. 신입사원을 제외한 모든 직원들은 이미 이러한 조직문화에 익숙하기 때문에 상사의 말에 순종하는 것을 너무나 당연하게 받아들인다. 신입사원들은 살아남기 위해 빠른 시간 안에 이러한 조직문화를 받아들이며 분쟁은 조기에 진화된다.

하지만 문제는 로드아일랜드 병원에서처럼 조직문화가 기업의 성장을 막는 요소로 변질되었을 때이다. 수없이 반복된 조직문화를 과연 어떻게 바꿀 수 있을까? 바로 위기를 이용해서 바꿀 수 있다.

나사(NASA)는 1986년 우주왕복선 챌린저호가 폭발한 이후 품질기준을 높이고 철저히 재점검하는 조직문화를 만들었다. 1977년 스페인령 테네리페섬의 활주로에서 두 항공기가 충돌하여 583명이 사망하는 끔찍한 사고가 발생했다. 그로부터 5년 후 조종석과 활주로 설계 및 항공관제사들의 통신방법이 대대적으로 재정비되었다.

로드아일랜드 병원도 이처럼 위기를 기회로 만들었다. 병원의 리더들에게 권한 위임, 팀워크, 커뮤니케이션의 중요성에 대한 집중훈련 프로그램을 실시했고, 새로운 안전수칙을 수립해 의사와 간호사 모두가 서로를 보완해 주며 이것을 철저히 지키도록 했다. 그 결과 로드아일랜드병원은 2009년 이후로 의료사고가 단 한 번도 발생하지 않았고, 2012년에는 중환자 간호 분야에서 가장 권위 있는 병원으로 인정받아 비컨상(Beacon Award)을 수상했으며, 암수술에서 탁월한 능력을 보여 미국외과학회로부터 훈장을 받기도 했다. 습관적 조직문화는 기업을 지배한다.

4) 소비자의 습관을 공략하다

"내 딸이 우편함에서 이걸 가져왔소! 이제 고등학생인 내 딸에게 유아복과 유아용 침대를 사라고 할인쿠폰을 보내는 게 말이 됩니까? 고등학생한테 빨리 임신하라고 부추기는 겁니까?"

어느날 미네소타의 대형마트 타깃에 한 중년 남자가 찾아와 매장 관계자들에게 불같이 화를 내고 있었다. 이 대형마트가 보낸 광고지와 쿠폰은 임신부를 타깃으로 한 것이었다. 도대체 이런 일이 왜 벌어진 것일까?

나는 보통 아내가 마트에 갈 때 짐꾼으로 따라가곤 한다. 아내는 그날 사야할 쇼핑목록을 포스트잇에 적어서 각종 쿠폰이 들어가 있는 장지갑에 붙여 놓음으로써 오늘도 합리적인 소비자로서의 역할을 제대로 하겠다는 의지를 보여 준다. 그런데 다들 알겠지만 막상 마트에 가면 목록에 적어 놓은 상품 만을 사는 것이 쉽지 않다. 자신도 모르게 파격적인 세일공세와 그날 따라 눈에 들어오는 물품들을 몇 개 더 구입하러 오기도한다.

미국 우수 대학교의 연구에 의하면 쇼핑목록을 준비했음에도 구매결정의 50%이상이 선반에 있는 상품을 본 순간에 이루어졌다. 그런데 흥미로운 사실은 그러한 충동적인 소비가 우연이 아니라 소비자 개인의 쇼핑 습관에 따라 이루어 진다는 것이다. 우리는 습관처럼 늘 먹던 음식과 늘 사던 브랜드에 자연스럽게 손이 간다.

UCLA 교수인 앨런 안드레아슨(Alan Andreasen)이 로스앤젤레스 인근 300명의 소비자들을 심층 인터뷰한 결과, 대부분의 소비자가 거의 언제나 동일한 상표의 시리얼과 탈취제를 구매한다는 것을 확인했다. 습관이 기업도 지배하지만 소비자의 구매행태도 지배하고 있었던 것이다. 결국

기업의 입장에서 이러한 소비자의 습관을 알게 된다면 그들이 무엇을 원하는지 정확히 알아내어 맞춤 쿠폰을 제공해 줌으로써 충성도를 높이거나 새로운 품목을 사도록 유도할 수 있게 된다.

그렇다면 기업은 어떻게 소비자의 습관을 알 수 있을까? 책에서는 언급을 안했지만 지금 유행하고 있는 '빅데이터'가 그 해답이다. 대형마트인 타깃은 빅데이터 분석을 2000년대 초부터 실시해 왔다. 고객들이 사는 모든 품목들이 컴퓨터에 자료로 남기 때문에, 빅데이터 전문가들은 매우 방대한 데이터를 분석한다. 그래서 기업은 소비자가 새로운 계절에 대비해 구매했던 품목들에 대한 할인쿠폰을 제공함으로써 그들의 충성도를 유지한다.

혹은 이렇게 활용될 수도 있다. 어떤 소비자가 항상 시리얼을 사는데 우유를 사지 않는다면, 우유는 다른 경쟁업체에서 구매한다는 것을 알 수 있다. 그래서 그 소비자에게는 파격적인 우유 할인쿠폰을 보냄으로써 새로운 구매 습관이 들게 할 수도 있다.

하지만 구매행태가 습관적이라는 말은 반대로 그 구매패턴을 바꾸기가 쉽지 않다는 말과 같다. 다시 말해 기업들의 새로운 시도가 잘 먹히지 않을 수도 있다는 것이다. 그래서 기업들은 호시탐탐 우리의 구매습관을 바꿀 수 있는 타이밍을 노린다.

앨런 안드레아슨의 조사에 따르면, 많지는 않지만 6개월 이내에 10.5%의 사람들이 치약 브랜드를 바꾸고 15% 이상이 세탁용 세제를 바꾼다. 안드레아슨은 이들이 평소의 습관에서 벗어나 새로운 브랜드나 혹은 물품을 구매하는 이유를 알고 싶었다. 연구결과, 소비자들은 삶에서 중요한 일을 겪은 후 구매습관을 바꿀 가능성이 크다는 것을 발견했다. 즉 결혼 또는 이혼, 이직, 가족과의 이별과 해후 등 삶의 중대한 변화가 있을 때, 소비자의 구매습관이라는 단단한 벽이 얽어지고 약해진다. 그리고 똑똑한 기업들은 기다렸다는 듯이 이때를 노린다.

특히 소비자의 구매패턴을 드라마틱하게 바꾸는 가장 중대한 사건이 있다. 바로 아기를 가졌을 때이다. 임신한 고객만큼 기업의 매출을 올려주는 개인은 찾아보기 힘들다. 아기가 생기면 기저귀, 젖병, 장난감, 분유 등을 시작으로 기존에 사지 않았던 새로운 물품을 대거 구입하게 된다. 게다가 아기를 가진 부부들은 대부분 지쳐있기 때문에 보통 아기물품을 사는 곳에서 집안에 필요한 다른 물품을 사게 된다. 게다가 지쳐 있을 때는 의지력도 약해져 충동구매를 할 확률도 높아진다. 결국 대형마트 등 소매 기업들에게 임신한 고객은 꼭 필요한 존재이며, 어떤 고객이 임신했는지를 아는 것은 기업입장에서 매우 중요한 이슈이다.

대형마트 타깃은 빅데이터 분석을 이용해 임산부들이 상당히 예측 가능한 방향으로 물건을 구매한다는 사실을 알아냈다. 임산부들은 임신 4개월이 되면 향이 없는 로션으로 바꾸며, 한 번 살 때 대량 구매를 하는 경향이 있었다. 5개월이 되면 칼슘, 마그네슘, 아연 등을 보충하는 영양제

를 사게 된다. 즉 큰 백을 구매하고, 향이 없는 로션과 비누, 그리고 손세정제를 대량 구입하며, 마그네슘과 아연이 함유된 영양제를 사는 고객은 몇 개월 후 아기를 출산할 확률이 매우 높다. 이 고객은 기업이 절대 놓치지 말아야 할 주타깃이 된다.

이제 모바일 혁명까지 이어지면서 기업들은 구매패턴 뿐만 아니라 매장 내의 동선패턴까지 파악하는 수준에 이르기 위해 노력하고 있다. 또한 단순히 맞춤 할인쿠폰을 집으로 보내주는 것을 넘어, 이제는 매장에서 쇼핑을 하고 있는 그 순간에도 온라인 쿠폰과 할인정보를 알려주어 구매를 유도하고 있다. 게다가 아마존은 우리가 무엇을 주문할지 미리 분석하고 예상하여 물건을 보내주는 '사전 배송 서비스'까지 실시하고 있다. 기업들은 빅데이터로 고객들의 습관을 이용하고 그 습관을 기초로 하여 소비를 이끌어내고 있는 것이다.

다시 앞으로 돌아가 보자. 어떤 중년 남자가 대형마트에 와서 자기 딸이 고등학생인데 임신부와 관련된 쿠폰이 왔다는 화를 냈다. 담당자는 그에게 몇 번이고 사과했다. 그리고 며칠 후 브랜드 이미지 제고를 위해 다시 그에게 사과 전화를 했다. 그런데 그 남자는 겸연쩍은 목소리로 주뻔거리며 이렇게 말했다.

"내 딸하고 얘기를 해 봤습니다. 그런데 나도 모르는 사이에 일이 좀 있었더군요. 내 딸의 출산 예정일이 8월입니다. 정말 미안합니다."

기업들은 점점 똑똑해지고 있다.

윌리엄 제임스가 했던 말을 다시 보자. 그는 이렇게 말했다.

"우리의 삶이 일정한 형태를 띠는 한, 우리 삶은 습관 덩어리일 뿐이다. 실리적이고 감정적이며 지적인 습관들이 질서정연하게 조직화되어 우리의 행복과 슬픔을 결정하며, 우리의 운명이 무엇이든 우리를 그쪽으로 무지막지하게 끌고 간다."

앞서 습관에 대해 알아보면서 윌리엄 제임스가 한 말이 허언이 아님을 알 수 있었을 것이다. 습관은 우리의 삶을 지배하는 가장 강력한 녀석이다. 하지만 그렇다면 우리는 무엇을 할 수 있는가? 우리는 그저 습관에 지배받는 '덩어리'일 뿐인가? 아니, 그렇지 않다.

윌리엄 제임스는 명문가 집안에서 태어났다. 그런데 가족 구성원 모두 성공적인 삶을 살고 있었지만 그는 30대가 되어서도 뭐 하나 제대로 해낸 것이 없었다. 처음에는 화가가 되고 싶었지만 이내 싫증이 나서 의학을 공부했다. 그러나 곧 의학공부도 포기하고 탐험을 떠났다. 물론 탐험도 금방 그만두었다. 이런 무기력한 생활이 계속되고 자책이 심해지자 급기야 자살까지 생각하게 된다. 그런데 문득 그는 이런 생각을 하게 된다. '그래, 마지막이라고 생각하고 딱 1년만 나 스스로를 변화시킬 수 있다는 굳건한 믿음으로 최선을 다해보자.' 그는 자살을 선택하지 않고 자신의 삶을 바꿀 수 있다는 굳건한 믿음으로 '살아있음'을 선택했다. 결국 그는 1년 동안의 변화된 삶

을 통해 의지력이 단련되었고 과거의 무기력한 모습으로 돌아가지 않았다. 그는 결국 최고의 심리학자가 되었다. 윌리엄 제임스는 『심리학의 원리』에서 이렇게 말했다.

"물은 자신의 힘으로 길을 만든다. 한 번 만들어진 물길은 점점 넓어지고 깊어진다. 흐름을 멈춘 물이 다시 흐를 때에는 과거에 자신의 힘으로 만든 그 길을 따라 흐른다."

물은 습관이다. 물이 한 번 만들어 놓은 물길은 거스를 수가 없다. 습관은 우리의 운명이 무엇이든 그 운명쪽으로 우리를 강하게 끌고간다. 하지만 그 물의 처음 방향은 바로 우리 자신이 만든