

	Broken Windows Theory	Made By H.Y.Jeon
--	-----------------------	------------------

2008.Spring

요약

▶ 깨진 유리창(broken windows)이란?

1982년 범죄학자인 제임스 윌슨(James Q. Wilson)과 조지 켈링(George L. Kelling)은 새로운 범죄 예방 이론인 '깨진 유리창 법칙(Broken Windows Theory)'를 한 잡지에 게재했다.

누군가가 건물 유리창 하나를 깨뜨렸는데 만약 이를 고치지 않고 방치해 둔다면, 다른 사람들도 이 건물에는 관리가 전혀 되지 않는다고 생각하고 나머지 유리창들도 깨뜨려 버려 결국에는 건물 유리창이 하나도 남아나지 않을 것이라는 것이다. 즉, 경찰의 더욱 강한 순찰을 통해 주거 지역이 더욱 안전해진다는 이론이다. 80년대와 90년대를 거치면서, 미국의 범죄 문제가 이슈화되었을 때 정치권에서도 자주 인용되던 이론이기도 하다. 이 이론에서 방치되어 더 나빠질 가능성이 있는 대상을 broken windows라고 부르기 시작했다.

쓰레기 버릴 곳이 마땅치 않은 길에서 누군가가 무심코 휴지 하나를 버렸는데, 누구도 치우지 않는다면 차츰 이곳에는 점차 많은 사람들이 쓰레기를 버리게 되고 심지어는 쓰레기봉투 채 가져다 놓아 버리는 것도 이 이론에 해당된다. 실제로 이런 일은 우리 주변에서도 일어나는데, 한 사람이 우연히 집 앞에 쓰레기봉투를 버렸는데 집주인이 이를 놔두면 다른 사람들도 이곳에 쓰레기봉투를 버리기 시작하고 결국 주변이 완전히 쓰레기장이 되는 것과도 같은 이치이다. 쓰레기봉투 하나만 치웠으면 사전에 예방할 수 있었던 집주인은, 결국 감시 카메라를 설치하고 살벌한(?) 문구의 풋말을 붙이고서야 쓰레기 투기 행위를 방지할 수 있게 된다.

이 이론은 교육에도 적용된다. 우연히 욕설을 배운 아이가 욕을 하기 시작했는데 그 누구도 제지를 하지 않는다면 오히려 신기하게 생각한다면, 이 아이는 욕설을 해도 괜찮다는 생각에 사로잡히게 되고 나중에는 고치려 해도 쉽게 고쳐지지 않게 된다.

제과점 앞을 지나던 불량배가 유리창을 깬다. 가게 주인은 놀라 달려 나갔지만 불량배는 달아났고, 피해는 생각보다 크지 않았다. 주인은 깨진 유리창을 종이로 적당히 가리고 그냥 넘어갔다. 얼마 후 가게 앞엔 쓰레기가 쌓이고, 벽에 낙서가 생겼다. 그러자 손님들이 점차 줄더니, 제과점 주변은 어느새 불량배들의 싸움판이 됐다.

홍보와 마케팅 전문가인 마이클 레빈은 이 이론을 경영학에 응용해 '깨진 유리창 법칙'을 고안했다. 기업이 사소한 실수와 미비점을 방치하면 예기치 않은 손실과 치명적인 경영실패를 부른다는 것이다. 칠이 벗겨진 매장 벽, 더러운 화장실, 한 명의 불친절한 직원 등 작고 사소한 기업의 실수를 방치하면 결국 거대 기업의 몰락으로 이어질 수 있다는 얘기다. 범죄학이든 경영학이든 '깨진 유리창'은 바로바로 손봐야 한다는 메시지다.

101가지 비즈니스 실수

- 미국 경영지 Business 2.0은 매년 전세계 기업들이 저지르는 비즈니스 실수 중에서 101개를 선정 ('101 Dumbest Moment in Business')하여 101개 기업 사례 중 특히 심각한 실수를 한 기업 10개를 大賞으로 선정하여 2006년에 가장 어이 없는 실수를 한 기업으로 '월마트'를 선정하였음.

경영상의 작은 실수가 때로는 다음과 같은 치명적인 기업손실로 이어질 수 있음 .

- 기업 이미지 저하
- 매출/이익 하락
- 법정소송 등 분쟁 발생
- 기업가치 하락

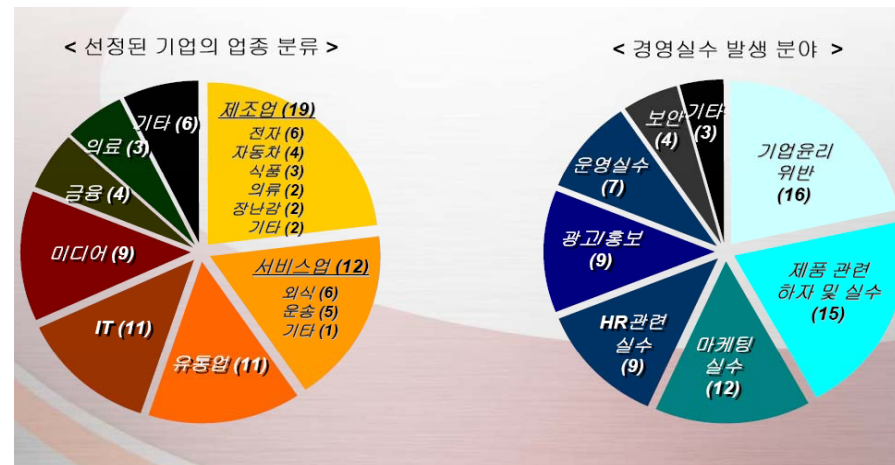
101개 사례는 기업 사례 75개와 개인/정부기관 사례 26개로 구성되어 있고, 기업사례에는 제조업과 서비스업의 사례가 가장 많고 기업윤리 위반과 제품 관련 실수가 다수.

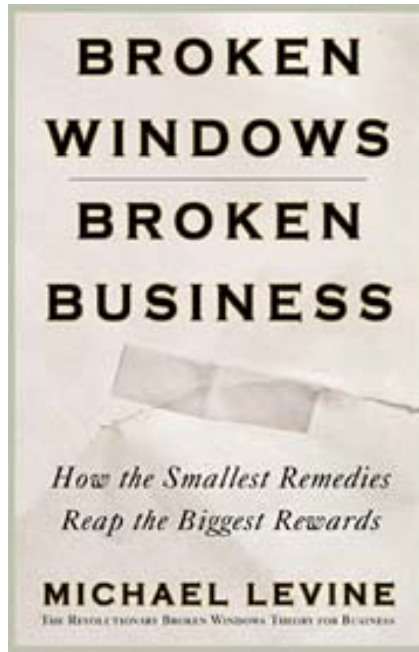
이러한 비즈니스 실수에 대한 유사이론이 Broken Windows Theory(깨진 유리창 이론)으로 나와 있으며, 이 이론은 기업이 경영전략 수립에 많은 투자를 하면서, 정작 사소하지만 중요한 것은 소홀히 해 고객을 놓친다는 이론

- 유통업종에서는 'BW 독후감 쓰기' 등 관심 증가
- 롯데마트 직원은 'BW 메모장' 휴대, 'BW회의' 실시
- 현대백화점은 고객접점부서에 'BW 정신' 강조

Broken Windows Theory의 저자인

Michael Levine의 기업사례 분석 결과

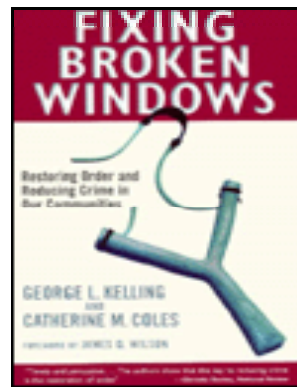




Michael Levine

Table of Contents

1	Broken windows in business	1
2	Can McDonald's be saved?	11
3	Obsession and compulsion	19
4	How the mighty haven fallen	29
5	Expectation vs. reality	37
6	Branding and broken windows	48
7	The employee as broken window	58
8	Why Krispy Kreme is better than Dunkin' Donuts (and vice versa)	70
9	Fly the what skies?	80
10	Doing it right	90
11	Do you Google?	100
12	Broken wires : broken windows on the Net	109
13	The public, watchdog	119
14	The ultimate broken window	128
15	What a difference a pianist makes	137
16	Broken windows, no building	145
17	What's in it for ... you?	154
	The broken windows for business pledge	163



George L. Kelling
and Catherine M. Coles

Box 1

The Broken Windows Theory of Policing

Broken Windows theory has had an extraordinary influence on American policing in the past two decades—in New York City and many other cities. The theory, originated by Professors James Q. Wilson and George Kelling, has also stimulated a body of academic writing on the subject of order maintenance.¹

Because signs of physical and social disorder invite criminal activity,² Wilson and Kelling argue, police should address minor disorders to strengthen police-citizen interactions and promote informal social control.^{3,4} Disorder indicates to law-abiding citizens that their neighborhoods are dangerous places, making them afraid to take an active role in promoting social order in their communities and leading them to withdraw from community life.⁵ At some tipping point, the theory suggests, disorder trumps order by defeating the willingness of citizens to interact with the police to promote security. Disorder invites more

disorder in a contagious process that progressively breaks down community standards and ultimately invites criminal invasion.

Theories about how social norms work suggest that individuals create norms of either legal or illegal behavior in their communities through interactions with others.⁶ Broken Windows theory calls for changing social norms in communities where crime is pervasive, removing the cues of crime (such as vandalism, petty theft, and loitering), and replacing those cues with alternative cues that signal order and social regulation. Citizen-police collaboration is a critical element in the theory; citizens engage with police to endorse norms of orderliness.⁷ When police focus on repairing or removing low-level disorder problems, Wilson and Kelling argue, they combat crime by promoting social interactions among law-abiding citizens; this, in turn, strengthens the dynamics of social regulation that produce security and social control.⁸

¹ See, for example, Kelling, G.L., Order maintenance, the quality of urban life, and police: A line of argument, in *Police leadership in America*, M.A. Seltzer, ed., Westport, CT: Praeger, 1989; Kelling, G.L., Order maintenance, the quality of urban life, and police: A different line of argument, in *Police leadership in America*, M.A. Seltzer, ed., Westport, CT: Praeger, 1989; Kelling, G.L., Street justice: Some micro-moral considerations, in *Justice Quarterly* (December 1984) 31(4):513-16; Wilson, G.M., Street justice: A moral defense of order maintenance policing, *Justice Quarterly* (December 1984) 31(4):517-512; Wilson, G.M., The right of reform: The functional limits of police accountability in a liberal society, *Justice Quarterly* (March 1986) 33(1):51-68; and Greene, J.R., and Topolski, R.E., Community-based policing and foot patrol: Issues of theory and evaluation, in *Community policing: Theory and reality*, J.R. Greene and S.D. Marshall, eds., New York: Praeger, 1988, pp. 165-187.

² Wilson, J.Q., and Kelling, G.L., The police and neighborhood safety: Broken windows, *American Monthly* (1982) 248(2):29-38. Wilson and Kelling's definition of "minor" disorder includes such problems and crimes as loitering, loitering, public drinking, panhandling, loitering, loitering on street corners, and prostitution. Also mentioned are signs of physical disorder, including abandoned cars (with broken windows), rotting and dilapidated buildings (also with broken windows).

³ Lynggaard, O., Police discretion and the quality of life in public places: Courts, communities, and the new policing, *Columbia Law Review* (1987) 97:551-572; Wolcott, S.E., Cop, community policing, and the social norms approach to crime control: Should we make us more comfortable with the officers?, *Georgia Law Review* (2004) 38(1):131-150; and Harcourt, B.E., Reflecting on the subject & critique of the social influence conception of deterrence, the broken windows theory, and order maintenance policing: New York style, *Michigan Law Review* (1998) 87(2):281-324.

⁴ See note no. 2, Wilson and Kelling, p. 31.

⁵ Meares, T.L., and Kahan, D.M., Law and (poor) order in the inner city, *Law and Society Review* (1984) 18(4):605-21. For an illustration based on ethnographic research, see Anderson, L., *Code of the streets*, New York: Norton, 1999.

⁶ See note no. 3, Meares and Kahan, p. 623.

⁷ Ekblauk, R.E., Controlling streets and sidewalks in city spaces: Of panhandlers, kid rows, and public-space zoning, *Yale Law Journal* (1999) 109(3):1145-1245.

James Q. Wilson



마이클 레빈(Michael Levine)

미국에서 저명한 엔터테인먼트 홍보 업체인 레빈 커뮤니케이션즈 오피스의 창업자 겸 사장.

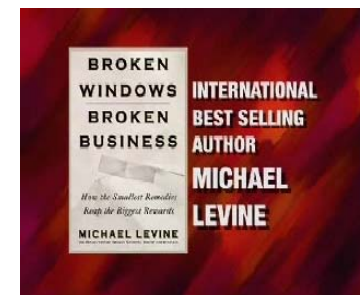
마이클 잭슨, 찰턴 헤스턴, 바브라 스트라이샌드, 데미 무어 등 유명 인사들의 홍보 마케팅 캠페인을 맡아왔다. 그는 "할리우드에서 가장 기지가 넘치고 존경받을 만한 경영자의 한 사람"으로 불리기도 했다.

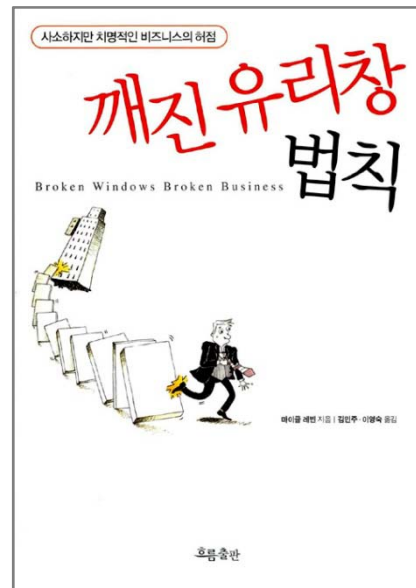
1993년 출간된 《게릴라 PR》은 세계 각국에서 번역되었으며 왓슨 비즈니스 스쿨, 하버드 및 스탠퍼드 대학, 애플 컴퓨터, 야후!, 제너럴 모터스, 아메리칸 에어라인스, 마이크로소프트 등 많은 대학과 기업에서 애독되었음.

With more than 20 years experience and having represented some of modern society's biggest names and companies, Michael Levine is the founder of LCO.

As the author of 16 books, including Guerrilla PR - considered the most widely used introduction to Public Relations in the world - Levine is an industry expert who is frequently called upon by media both in the US and UK to provide PR insight into topical news and events.

Called by USA Today, "one of Hollywood's brightest and most respected executives," Levine has been responsible for public relations campaigns for, among others, Michael Jackson, Barbra Streisand, Charlton Heston, Linda Evans, Jon Voight, Nancy Kerrigan, Ozzy Osborne, Bill O'Reilly, Suzanne Somers, Demi Moore and Michael J. Fox. His clients have run from movie & TV stars, to sports heroes, to music figures, comics, producers and multi-national corporations. When not in the office, Levine can be found speaking at national conferences, and conducting philanthropic work for the community of Los Angeles. Recently appeared on BBC documentary about Fame and also Ch4 's California Dreaming.





깨진 유리창 예방 서약

나의 깨진 유리창 점검하기

저자의 글 : 더러운 화장실이 비즈니스를 망친다

01 깨진 유리창의 숨겨진 힘을 찾아서

02 강자도 쓰러질 수 있다

03 고객의 기대와 현실의 차이

04 핵심 고객을 배신한 코카콜라의 선택

05 크리스피 크림보다 던킨 도너츠에 열광하는 이유 혹은 그 반대

06 어떤 항공사를 선택할 것인가

07 깨진 유리창을 수리해 성공한 기업들

08 구글하세요?

09 인터넷의 깨진 유리창

10 대중의 감시

11 누가 맥도날드를 위기에 빠뜨렸는가

12 강박관념과 강박행동의 힘-열정의 또다른 표현

13 가장 치명적인 깨진 유리창

14 노드스트롬 백화점에 단골 고객이 많은 이유

15 '깨진 유리창 직원'을 해고하라

16 깨진 유리창, 무너지는 비즈니스

17 이제, 깨진 유리창 법칙을 실천할 때

CEO가 휴가 때 읽을 책 20선

경제·경영 10선		자기계발 및 기타 10선	
제 목	저 자	제 목	저 자
경제학 콘서트	팀 하포드	마시멜로 이야기	호아킴 데 포사다
사장으로 산다는 것	서광원	배려	한상복
세계는 평평하다	토머스 L. 프리드먼	긍정의 힘	조엘 오스틴
피터 드러커의 위대한 혁신	P. 드러커	끌리는 사람은 1%가 다르다	이민규
깨진 유리창 법칙	마이클 레빈	인생수업	E. 퀴블러 로스 외
경영·경제·인생 강좌 45편	윤석철	핑!(Ping)	스튜어트 A. 골드
블링크-첫 2초의 힘	말콤 글래드웰	완벽에의 충동	정진홍
Passion 백만불짜리 열정	이채욱	살아있는 것은 다 행복하라	법정
카르마 경영	이나모리 가즈오	디테일의 힘	왕중추
새로운 미래가 온다	다니엘 핑크	지도 밖으로 행군하라	한비야

공무원 혁신에.... 전부 다 깨져 있는 것 같은데 이런 경우에는 어떻게 해야 하나?

『공무원행동강령과 깨진 유리창 법칙』

경북교육청 감사공보담당관실 이상진

저는 오늘 이 시간에 공무원행동강령과 깨진 유리창 법칙에 대해서 이야기 하고자 합니다.
우리도교육청의 경우로 2005.12월 '경상북도교육청 공무원행동강령'을 제정하여 2006.1.1.부터 시행하고 있습니다.
'경상북도교육청 공무원행동강령'의 주요 내용을 보면 공정한 직무수행과 부당여독의 수수금지, 건전한 공직풍토의 조성 및 위생의 조치 등 크게 4개 부분으로 구성되어 있습니다.

그리고, 공직사회와 혼지수나 절대 관행을 근절하기 위하여 직무관련자나 직무관련 공무원으로부터 금전·선물 또는 향응 수수를 금지하고 있습니다.
공무원행동강령을 위반하였을 경우에는 징계 등의 조치를 취하도록 되어 있습니다.
-중략-

하지만 아직도 관행적으로 이루어지는 여러 가지 부분에서 개선되어야 할 사항이 많이 있습니다.
오랫동안 이루어진 관행이라는 것을 하루 아침에 쉽게 고쳐지지는 않습니다.
구성원 모두가 의식을 조금씩 바꾸고, 작은 것부터 고쳐나가는 실천과 노력을 할 때 가능하다고 생각합니다.

이와 관련하여 사소한 것이 전체에 영향을 미치고, 이 사소한 것을 고치면 크게 성공할 수 있다는 사실을 알려 주는 책 현권을 소개하고자 합니다

미국에서 저명한 앨터테인먼트 홍보업체의 사장인 마이클 레빈이 지은 '깨진 유리창 법칙'은 범죄학에 도입해 큰 성과를 거둔 '깨진 유리창 이론'을 비즈니스 세계에 접목한 책으로, 깨어진 창문 하나가 기업과 이미지나 사람들의 행동에 영향을 미치고, '하나가 깨지면 모든 것이 깨진다'라는 것을 알려주는 책입니다.

한 사람이 우연히 집 근처에 쓰레기를 버렸는데 집주인이 이를 보두면 다른 사람들도 이곳에 쓰레기를 버리고 그러다가 완전히 쓰레기장이 되는 것과 같은 어치입니다.
이러한 '깨진 유리창 이론'은 나중에 세계 유수의 범죄 도시 뉴욕시의 치안대책에 사용되었습니다.

지금부터 약 27년전 1980년대, 뉴욕시에는 매년 60만 건 이상의 중범죄 사건이 일어났습니다.
당시 여행객들 사이에서 '뉴욕의 지하철은 절대 타지 마라.'는 말이 공공연하게 나돌 정도로 뉴욕시의 치안은 형편없었습니다.
이것을 개선하기 위해 1994년 당시 교통국의 대빛 간 국장은 '깨어진 유리창 이론'을 적용하여 지하철 치안 회복을 목표로 낙서를 철저히 청소하는 방침을 내세웠습니다.

범죄를 줄이기 위해 낙서를 지운다는 불합당한 제안에 대해서 많은 시민들을 우선 강력범죄 단속부터 해야 한다고 반발했습니다.
그러나, 지하철 낙서 지우기를 하고 나서 뉴욕시 지하철 치안은 어떻게 되었을까요?
덜기 어렵겠지만 그때까지 계속해서 증가하던 지하철에서의 용악범죄 발생률이 낙서지우기를 시행하고 나서 완만하게 되었고, 2년후 부터는 강력범죄 건수가 감소하기 시작했습니다.

결과적으로 뉴욕의 지하철 범죄사건은 75%나 급감했습니다.
그 후 뉴욕시정에 취임한 줄리아니 시장은 지하철에서 성과를 올린 범죄 억제 대책을 뉴욕시 경찰에도 도입하여 낙서를 지우고, 보행자의 선으로 무시나 쓰레기 버리기 등 경범죄의 단속을 철저히 계속했습니다.
그 결과 범죄 발생 건수가 급격히 감소했고, 마침내 범죄 도시의 오명을 분석시키는데 성공했습니다.
-중략-

'어거 하나 정도는 적당히 넘어가도 괜찮겠지'라며 우리가 소홀히 해왔던, 작은 것의 위대함을 알려주고 있는 이 책은 왜 우리가 '깨진 유리창'에 주목해야 하는지, 앞으로 깨진 유리창을 예방하고 수리하기 위해서는 어떻게 변화되어야 하는지에 대한 실마리를 제시하고 있습니다.

실제로 우리는 조직생활이나, 개인생활, 가족관계 등에서 모르면, 아니면 사소하다고 생각하여 알고도 고치지 않는 '깨진 유리창'이 있을 수 있습니다.
지금 빨리 이것을 개선한다면 지금보다 더 나은 내일이 당신을 기다리고 있다는 사실을 기억하시기 바랍니다.

우리는 '깨어진 유리창'을 없애는 자기업무혁신과 부조리한 제도개선, 그리고 관행을 바꾸는 노력을 기울이고, 공무원행동강령을 준수합니다.
감사합니다.

Broken Windows



깨진 유리창의 법칙.. 여기 이 법칙을 증명하는 재미있는 실험이 있다.

1969년 스탠포드 대학의 심리학자 필립 짐바르도 교수에 의해 실행된 매우 흥미 있는 실험이 그것이다.

우선 치안이 비교적 허술한 골목을 고르고, 거기에 보존 상태가 동일한 두 대의 자동차를 보닛을 열어놓은 채로 1주일간 방치해 두었다.

다만 그 중 한대는 보닛만 열어놓고, 다른 한 대는 고의적으로 창문을 조금 깬 상태로 놓았다.

약간의 차이만이 있었을 뿐인데, 1주일 후, 두 자동차에는 확연한 차이가 나타났다.

보닛만 열어둔 자동차는 1주일간 특별히 그 어떤 변화도 일어나지 않았다.

하지만 보닛을 열어 놓고 차의 유리창을 깬 상태로 놓아둔 자동차는 그 상태로 방치된 지 겨우 10분만에 배터리가 없어지고 연이어 타이어도 전부 없어졌다. 그리고 계속해서 낙서나 투기, 파괴가 일어났고 1주일 후에는 완전히 고철 상태가 될 정도로 파손되고 말았던 것이다.

단지 유리창을 조금 파손시켜 놓은 것뿐인데도, 그것이 없던 상태와 비교해서 약탈이 생기거나, 파괴될 가능성이 매우 높아진 것이다.

게다가 투기나 약탈, 파괴 활동은 단기간에 급격히 상승하게 된다는 것을 알 수 있었다.

이 실험에서 사용된 ‘깨진 유리창’이라는 단어로 인해 ‘Broken Window’라는 새로운 법칙이 만들어 졌다.

Broken Windows



이러한 ‘깨진 유리창의 법칙’은 나중에 세계 유수의 범죄 도시 뉴욕 시의 치안 대책에도 사용되었다.

지금으로부터 약 20년 전인 1980년대, 뉴욕 시에서는 연간 60만 건 이상의 중범죄 사건이 일어났다. 당시 여행객들 사이에서 ‘뉴욕의 지하철은 절대 타지 마라.’는 말이 공공연하게 나돌 정도로 뉴욕 시의 치안은 형편 없었다.

미국의 라토가스 대학의 겔링 교수는 이 ‘브로큰 윈도우’ 법칙에 근거해서 뉴욕 시의 지하철 흉악 범죄를 줄이기 위한 대책으로 낙서를 철저히 지우는 것을 제안했다.

낙서가 방치되어 있는 상태는 창문이 깨져있는 자동차와 같은 상태라고 생각했기 때문이다.

당시 교통국의 데빗 간 국장은 겔링 교수의 제안을 받아들여서 치안 회복을 목표로 지하철 치안 붕괴의 상징이라고도 할 수 있는 낙서를 철저히 청소하는 방침을 내세웠다.

범죄를 줄이기 위해 낙서를 지운다는 놀랄만한 제안에 대해서 교통국의 직원들은 우선 범죄 단속부터 해야 한다고 반발했다.

물론 당연한 반응이다. 대부분의 사람들은 낙서도 문제지만, 우선은 그런 작은 문제보다는 큰 문제인 흉악한 중 범죄 사건을 어떻게든 빨리 단속해야 한다고 생각할 것이다.

그러나 간 국장은 낙서를 지우는 것을 철저히 행하는 방침을 단행했다.

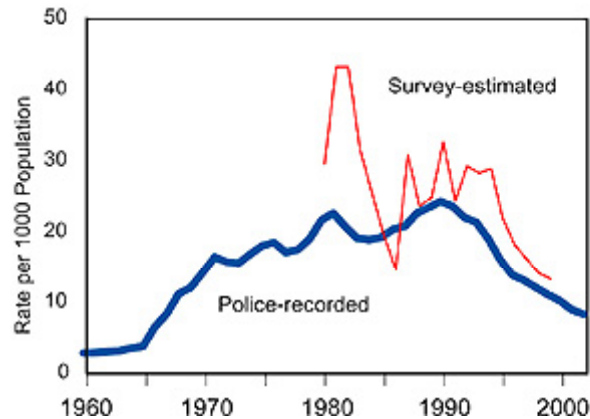
지하철의 차량 기지에 교통국의 직원이 투입되어 무려 6000대에 달하는 차량의 낙서를 지우는, 그야말로 터무니 없는 작업이 수행되었던 것이다.

낙서가 얼마나 많았던 지, 지하철 낙서 지우기 프로젝트를 개시한 지 5년이나 지난, 1998년, 드디어 모든 낙서 지우기가 완료되었다.

Broken Windows

New York City, 1960-2002

Violent Crime: Survey-Estimated and Police-Recorded Crime Rate



낙서 지우기를 하고 나서 뉴욕시의 지하철 치안은 어떻게 되었을까?

믿기 어렵겠지만, 그때까지 계속해서 증가하던 지하철에서의 흉악 범죄 발생률이 낙서 지우기를 시행하고 나서부터 완만하게 되었고, 2년 후부터는 중 범죄 건수가 감소하기 시작하였으며, 94년에는 절반 가까이 감소했다고 한다. 결과적으로 뉴욕의 지하철 중 범죄 사건은 놀랍게도 75%나 급감했던 것이다.

그 후, 1994년 뉴욕 시장에 취임한 루돌프 줄리아니 시장은 지하철에서 성과를 올린 범죄 억제 대책을 뉴욕시 경찰에 도입했다.

낙서를 지우고, 보행자의 신호 무시나 빈 캔을 아무데나 버리기 등 경범죄의 단속을 철저히 계속한 것이다.

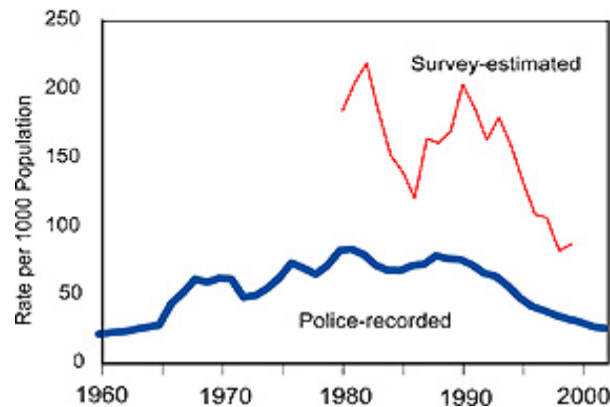
그 결과, 범죄 발생 건수가 급격히 감소했고, 마침내 범죄 도시의 오명을 불식시키는데 성공했다.

지하철의 낙서를 지우는 것이 그 주변 범죄율을 감소시킨 것처럼 우리는 보이지 않는 어떤 파장에 의해 모두 연결되어 있는지도 모른다.

그래서 한가지가 변화하게 되면 그 주변까지 변화하게 되는 것이다. 당신의 주변을 깨끗하게 청소해 보세요. 당신에게 좋은 일이 일어날 지도 모른다.

New York City, 1960-2002

Property Crime: Survey-Estimated and Police-Recorded Crime Rate



▶ 불량 유리창이 생기지 않도록 하기 위하여

- 1) **작은 부분에 주의를 기울인다.** 사소하게 생각하는 것에 관심을 기울인다. 요즈음 실시하는 민원 전화응대가 그런 것이 아닌가 생각된다. 민원 답변내용도 중요하지만 민원인이 부담 없고 편안하게 민원에 대한 말을 할 수 있도록 작은 부분에 관심을 기울인다.
- 2) **깨진 유리창을 발견하자마자 바로 수리한다.** 깨진 유리창은 발견되었을 때 바로 수리하면 전체 유리창이 불량 이 되는 것을 방지할 수 있고 어떤 경우에는 전화위복이 될 수도 있다. 사무실에서 자신의 불량 유리창이 발견되었을 때 바로 이것을 인정하고 수리한다면 동료나 상사로부터 장점으로 인식될 수 있는 기회가 아닌가 생각된다.
- 3) **‘오만’이라는 깨진 유리창에 대해 경계를 늦추지 않는다.** 우리가 하는 업무가 방대하고 국민의 전체에 관련이 있기 때문에 작은 부문은 무시해도 된다는 생각을 해서는 안 된다. 우리의 고객들은 중요한 정책만이 아니라 사소한 불편에도 부정적인 인식을 오랫동안 갖는다는 점을 명심하여야 할 것이다.
- 4) **깨진 유리창을 빨리 수리할 수 있는 자신만의 시스템을 갖자.** 업무를 처리함에 있어 항상 유리창이 깨질 수 있고 불량 유리창도 발생할 수 있다. 불량 유리창을 발견하고 즉시 수리하지 않으면 유리창 전체가 불량이 될 수 있다. 불량한 유리창이 발생하지 않도록 예방하는 것이 최선이지만 발생시 조기에 치유할 수 있는 자기치료 시스템을 갖춘다면 훌륭한 장점이 될 수 있다.

모든 일이 완벽할 순 없다. 열심히 하고 잘한다고 하지만 우리 주변에도 깨진 유리창이 많다. 어떤 것은 작은 유리창이고, 어떤 것은 큰 유리창이다. 어떤 것은 우리가 알고 있는 유리창이고, 어떤 것은 우리 눈에는 보이지 않는 유리창이다. 깨진 유리창은 초기에 제대로 수리하면 신뢰를 얻고 그렇지 않으면 치명적인 손실을 얻는다.

▶ 불량유리창을 어떻게 수리할까

우리 주변에는 업무, 습관, 버릇 등 잘못된 것들이 많다.

알고 있으면서도 시간이 없어서, 게을러서 이런 저런 핑계로 고치지 못하고 있다. 불량한 유리창이다라고 생각되면 불량한 유리창은 하나가 깨졌을 때 재빠르게 수리하는 것이 제일 효과적이다. 이때 수리하지 않으면 전체 유리창이 불량해 진다.

불량한 유리창을 수리하기 위하여 한시적으로 시간을 정해 놓고 자신의 불량 유리창을 수리하는 시간을 갖자.

첫째, 나와 관련한 모든 불량 유리창을 찾아 나열해 보자. 사무실에서의 업무, 가정생활, 생활습관, 대인관계 등 생각나는 모든 불량 유리창을 나열하여 정리하여 본다.

둘째, 모든 불량 유리창이 도출되었으면 불량한 유리창을 수리하면 어떤 좋은 점이 있는지 생각한다. '자신의 경쟁력이 생긴다.' '돈을 많이 번다', '대인관계가 좋아 진다'. '승진의 기회가 생긴다.' '가정이 화목해 진다.' '삶이 긍정적이 된다.' 등등 불량 유리창은 수리하면 이런 일이 생길 가능성은 확실히 높아진다.

셋째, 불량 유리창은 수리를 하면 나에게 긍정적인 힘을 주지만 불량 유리창을 그대로 방치하면 전부가 불량 유리창이 되어 경쟁력도 없고 대인관계도 나빠지고 승진기회도 잃고 모든 일이 어려워진다. 따라서 나의 불량 유리창을 수리하는 작업을 바로 시작하고 실천하자.

이러한 불량 유리창에 대한 수리가 끝났을 때 현재 상태보다 자신은 물론 자신이 속한 조직이나 업무, 고객까지 모두 활력 있고 긍정적인 모습이 될 것이다.

▶ 깨진 유리창이란?

깨진 유리창은 내가 결정하는 것이 아니다. 고객이 결정하는 것이다. 결론적으로 고객의 입장에서 불량 유리창이 없는지 항상 살펴보고 수리가 불량하다면 새로운 유리창으로 과감하게 교체하든지 아니면 바로 수리할 수 있는 자세가 필요하다.

심화요약

하나가 깨지면 모든 것이 깨진다.

범죄학자 제임스 Q 윌슨과 조지 L 캘링이 지난 82년 3월 ‘애틀랜틱’지에 ‘깨진 유리창’이라는 제목의 글을 발표했는데 이 이론을 비즈니스적인 측면에 적용해 재해석한 책이 바로 마이클 래빈의 브로큰 윈도우 브로큰 비즈니스이다.

이 책에서는 ‘깨진 유리창 이론(Broken Window Theory)’을 기업경영과 조직관리에 적용하는 방법을 제시하고 있다.

이 책에서는 경영 전략이나 비전에는 많은 노력과 시간을 투자하면서도 정작 기업을 갉아먹고 있는 사소하지만 치명적인 것들에 눈을 돌리지 못하는 기업과 조직 구성원들에게 ‘작고 사소한 문제(깨진 유리창)’에 집중이라는 발상의 전환을 통해 성공을 거둘 수 있다는 희망을 보여준다.

‘깨진 유리창 법칙’이란 고객이 겪은 한 번의 불쾌한 경험, 한 명의 불친절한 직원, 정리가 되지 않은 매장, 말뿐인 약속 등 기업의 사소한 실수가 결국은 기업의 앞날을 뒤흔든다는 것이다. 이 법칙을 개인과 기업경영에 적용하면 피튀기는 레드오션에서도 성공할 수 있고, 더욱 강해질 수 있다는 것이 이 책의 핵심이다.

그렇다면 깨진 유리창은 어떤 특징을 가지고 있을까?

1. 사소한 곳에서 발생하며 예방이 쉽지 않다.
2. 문제가 확인되더라도 소홀하게 대응한다.
3. 문제가 커진 후 치료하려면 몇 배의 시간과 노력이 필요하다.
4. 투명테이프로 숨기려 해도 여전히 보인다.
5. 제대로 수리하면 큰 보상을 가져다준다.

깨진 유리창 이론은 깨진 유리창처럼 사소한 것들이 사람들에게 중요한 메시지를 전달하며 예상치 못한 커다란 결과를 가져온다는 내용이다.

건물 주인이 깨진 유리창을 방치하면 사람들은 깨진 유리창을 보며 건물 주인이 건물을 포기한 것으로 생각하고 이곳을 무법천지라고 인식하게 돼 마구잡이로 행동한다고 한다.

한 사람이 우연히 집 근처에 쓰레기를 버렸는데 집주인이 이를 놔두면 다른 사람들도 이곳에 쓰레기를 버리다가 주변이 완전히 쓰레기장이 되는 것과도 같은 이치이다.

심화요약

우리 주변에서도 ‘깨진 유리창’은 수없이 많이 발견할 수 있다.

느린 서비스와 미숙한 주문 접수로 인해 소비자 만족지수가 8년 연속 최하위인 세계적인 패스트푸드 업체, 거대한 자본력과 막강한 바잉 파워(Buying Power)를 지녔음에도 지역적인 고객 특성에 대한 이해가 부족해 국내에서 철수하게 된 글로벌 할인점, 재고관리가 미숙해 파산하게 된 의류업체 등이 대표적이다.

또 병원주차장 서비스의 불친절로 인한 병원의 신뢰도 하락, 식당 벽의 벗겨진 페인트로 인한 고객의 외면, 평상시 재해에 대한 위험관리를 하지 못해 생기는 수재민, 지저분한 계산대와 정리되지 않은 상품들, 불친절한 직원에 대한 소비자 불만, 개인적으로는 자주 약속시간에 늦거나 지키지 않아서 생기는 사회적인 신뢰도 저하 등도 깨진 유리창에 해당한다.

모든 것은 사소한 것에서 시작된다. 바늘 도둑이 소도둑 되는 것이고 사소한 것을 위반한 사람이 큰 잘못을 저지르게 되는 법이다.

다시 한번 우리 주변의 깨진 유리창을 점검해보고 각자의 위치에서 기본을 지키는 것이 유리창이 깨지지 않게 하는 가장 좋고 유일한 방법임을 기억하자.

무엇보다 초기에 시작되는 사소한 단초를 간과하지 않는 것이 문제를 키우지 않고 위기를 초래하지 않는다는 점을 명심할 필요가 있다.

똑같은 제품이나 서비스를 제공하는데 어떤 회사는 승승장구하고 어떤 회사는 실패하는가? 잘 나가던 회사가 문을 닫게 되는 이유는 무엇일까?

해답은 바로 ‘깨진 유리창’에 숨어 있다.

‘이거 하나 정도는 적당히 넘어가도 괜찮겠지’라며 우리가 소홀히 해왔던, 작은 것의 위대함을 알려주고 있는 이 책은 왜 우리가 ‘깨진 유리창’에 주목해야 하는지, 앞으로 깨진 유리창을 예방하고 수리하기 위해서는 어떻게 변화되어야 하는지에 대한 실마리를 제시하고 있다.

비평

하나가 깨지면 모든 것이 다 깨진다!!

대단한 비약이다. 물론 하나가 깨진다고 결코 모든것이 깨질 확율은 그리 크지 않다. 하지만 중요한 것은 "사소하지만 치명적인 비즈니스의 허점"에 관한 것이다.

형사범죄학에서 말하는 "깨진유리창 이론"은 무임승차, 낙서, 구걸 같은 경범죄를 내버려둔다면 다른 강력범죄도 용납될 수 있다는 인상을 주게 되는 현상을 말한다.

이런 현상은 일상 생활에서도 흔히 우리 스스로가 경험할 수 있는 사건들이다.

식당에서 비위생적인 무언가를 보았을때, 다시는 그 식당을 가지 않는것과 같은 현상들이 사소한 부분인것 같지만, 사실은 식당의 운명을 좌우 할 수도 있을만한 대단한 일들이다. 그곳의 음식이 아무리 맛이 있고, 직원들이 친절하고, 분위기가 좋다고 하더라도 더러운화장실 혹은 비위생적인 주방을 보았을때는 이미 그외의 것들은 생각조차 나지 않게 된다.

그러나, 깨진 유리창이 기업의 운명을 좌우한다고는 생각하지 않는다. 깨진 유리창이라는 것은 어떤 기업에나 존재하는 항상 죽을 때까지 개선해야 하는 그 무언가이기 때문이다. 하지만, 깨진 유리창은 바이러스 처럼 확산되는 아주 위험한 것임에는 틀림이 없다. 그리고, 깨진 유리창이라는 것은 어찌보면 굉장히 주관적인 견해일 가능성도 많다.

저자는 이책에서 사소한것을 대단히 크게 비약하는 우를 범하고 있는것 같다.

어떠한 성공이나 실패의 사례는 그 결과를 보고서 이야기 하는 것은 쉽다. 그리고, 여러가지 논점으로 바라 볼 수도 있는 것은 성공이나 실패는 단 한가지의 이유 때문이 아니기 때문에 더욱 그러하다.

1. 나의 깨진 유리창 점검하기

- 1) 조직 생활을 하면서 업무상 심각한 깨진 유리창은 무엇이라고 생각하는가?
- 2) 업무상 당신이 극복해야 할 깨진 유리창에는 어떤 것들이 있는가?
- 3) 개인 생활에서 당신 반복하는 깨진 유리창은 무엇이라고 생각하는가?
- 4) 연인관계, 부부 관계, 가족 관계 등 친근한 인관관계에서 저지르기 쉬운 깨진 유리창에는 어떤 것들이 있는가?

2. 깨진 유리창 Lesson

- 1) 부정적인 인식을 막아라
- 2) 고객서비스에 대한 오만을 버려라
- 3) 떠나는 고객을 붙잡아라
- 4) 브랜드 이미지를 확실하게 심어라
- 5) 고객의 보이지 않는 마음을 읽어라
- 6) 고객이 원하는 홈페이지를 구축해라
- 7) 근무태만 바이러스를 잡아라

3. 깨진 유리창의 법칙 정리

- 1) 경영자는 깨진 유리창에 대해 강박관념과 강박행동을 가져라
- 2) 가장 치명적인 깨진 유리창은 사람이다.
- 3) 물리적 환경은 매우 중요하다
- 4) 고객은 당신의 회사에 나름대로 기대를 한다는 사실을 명심하라.
- 5) 고객은 당신의 회사에서 얻은 경험을 바탕으로 단골이 되기도 하고 다시는 돌아오지 않는다.
- 6) 당신의 회사에서 고객이 어떤 경험을 하고 있는지 알려면 고객이 되어 봐야 한다.
- 7) 사이버 세계에서는 모든 사람이 당신의 깨진 유리창을 볼 수 있다.