

DENTAL MANAGEMENT

DBA·DIVA 치과 경영론

원장이 빠져야 치과가 돌아간다

DBA로 시스템을 짜고, DIVA를 키워서, 나도 좀 쉴 수 있는 치과 만들기

옥용주 · THE DENTAL ARCHITECT — 코딩하는 치과의사 DBA 설계자

목차

CONTENTS

프롤로그 — PTSD가 왔다 1

1장. "내가 없으면 안 돌아간다"는 자랑이 아니다 2

2장. 직원이 평생 치과에서 일하는 시간 — 3:6의 진실 4

3장. 직원과의 거리는 원장이 나이 들수록 멀어진다 7

4장. 데이터는 사람을 움직인다 — DBA가 뭔데? 8

5장. 시스템을 굴린 50개월 — 무엇이 바뀌었나 12

6장. "우리는 서로의 편이 아니다" 14

7장. 인재 필터링과 보상 — DIVA로 키운다는 것 15

8장. 치화만사성(齒和萬事成) — 구조가 태도를 만든다 19

9장. 잘되는 치과는 닮았고, 안 되는 치과는 저마다 다르다 22

10장. 시스템이 정착되면 일어나는 일 23

11장. DBA의 진짜 목표 — 성공이 아니라 동행 24

현장의 목소리 — 도입한 사람들, 그리고 나 26

마치며 — 디바, 해보면 안다 27

부록 1 — A부터 H까지, 한 장으로 보는 디바 28

부록 2 — 오늘부터 해볼 만한 13가지 29

프롤로그 — PTSD가 왔다

어느 날 문득, 내가 화가 많아졌다는 걸 깨달았다.

원래 나는 화를 잘 내는 편이 아니었다. 그런데 왜 이렇게 됐을까.

한참을 돌아보다가 원인을 찾았다.

병원에 환자가 줄어드는데, 직원들은 전혀 고통스러워하지 않는 것처럼 보였다.

그게 너무 야속했다.

저연차 막내들이 철없이 해맑은 거야 그러려니 한다.

진짜 받아들이기 어려웠던 건, 나와 오랜 시간을 함께 보낸 고연차 직원들조차 마치 아무 문제도 없는 사람처럼 즐거워하는 모습이었다.

한참 끙끙대고 나서야 알게 된 사실이 하나 있다.

직원들과 나는 같은 상황을 다르게 기억하고 있었다.

그러니 느끼는 감정도 당연히 달랐다.

나는 예약이 한가하다고 느꼈는데, 직원들은 이미 예약이 다 찼다고 생각했다.

나는 매출이 떨어졌다고 느꼈는데, 직원들은 괜찮은 성과라고 여겼다.

나는 이러다 망하면 어쩌지 하는 두려움이 있을 때조차, 직원들은 평온하게 점심을 즐기고 있었다.

그런데 더 신기한 건, 그렇게 다 끝난 것 같던 내 심정과는 별개로 새로운 직원들과의 인연은 계속해서 이어진다는 점이다. 사람은 계속 들어오고, 또 나간다. 잡으려 해도 안 잡히고, 보내려 해도 또 들어온다.

이 책은 그 야속함과 PTSD를 17년째 통과하고 있는 한 치과 원장의 기록이다.

참고로 치과 원장들 사이에서 PTSD는 좀 다른 뜻으로 통한다.

Post Traumatic Staff Disorder — 직원으로 인해 생긴 외상 후 스트레스 장애.

우스갯소리지만, 웃고 나면 묘하게 마음이 아린 이 농담을 한 번이라도 진심으로 끄덕여본 원장이라면, 이 책의 첫 페이지를 이미 함께 넘긴 셈이다.

그리고 그 끝에서 만난 두 글자, DBA와 DIVA에 관한 이야기다.

1장. "내가 없으면 안 돌아간다"는 자랑이 아니다

가장 먼저 깨야 했던 미신이 있다. "내가 없으면 이 치과는 안 돌아가."

미안한 얘기지만, 그 말이 사실이라면 그건 자랑이 아니라 경영 실패의 진단서다.

비유하자면, 원장 한 명에게 모든 결정이 묶여 있는 치과는 와이파이 공유기 한 대로 30명이 화상 회의 하는 카페와 비슷하다. 공유기가 못나서가 아니라, 그 구조 자체가 문제다.

그래서 이 책의 첫 번째 핵심어는 "Let It Be" — 비틀즈 형님들이 50년 전에 이미 답을 줬다.

원장이 손을 떼는 순간, 신기하게도 조직이 더 잘 돌아간다.

내가 정의하는 혁신은 이렇다.

> 혁신 = 새로운 걸 더하는 게 아니라, 쓸모없는 걸 빼는 것.

그리고 가장 먼저 빼야 할 "쓸모없는 것" 1순위가 뭐냐면, 부끄럽지만 원장의 시시콜콜한 개입이다.

본인은 도와준다고 생각하지만, 직원 입장에서는 "또 시작이네..."인 경우가 훨씬 많다.

나도 한참 후에야 알았다.

그리고 더 무서운 게 있다. 시스템이 없는 치과는 원장 한 사람의 컨디션이 곧 병원의 컨디션이 된다는 것이다. 내가 의욕이 넘치는 달에는 매출이 오르고, 내가 지치거나 아프거나 집안일이 생긴 달에는 병원도 같이 주저앉는다. 열정은 원래 오르내리는 것인데, 그 오르내림을 그대로 받아내는 구조라면 병원의 상한선은 결국 원장의 체력이 된다.

> 시스템이 없는 치과는 원장님의 열정이 떨어질 때마다 치과도 같이 쇠퇴하게 됩니다.

한 해 두 해는 버틴다. 문제는 열정이 우상향하는 사람은 세상에 없다는 것이다.

◆ 한국 양궁이 왜 잘하는지 생각해본 적 있는지

올림픽마다 한국 양궁이 금메달을 쓸어담는다. 이유가 뭘까? 한국 사람들 시력이 유난히 좋아서?

손이 안 떨려서? 다 아니다. 선수가 바뀌어도 성적이 유지되는 시스템이 있기 때문이다.

코치가 바뀌어도, 협회장이 바뀌어도, 심지어 에이스가 은퇴해도 다음 올림픽에서 또 금메달이 나온다.

그게 시스템이다.

치과도 이걸 해야 한다. 원장이 학회 가도, 베테랑 실장 한명이 갑자기 그만둬도, 신입이 들어와도 일정 수준의 진료와 서비스가 흔들리지 않는 구조. 그게 내가 만들고자 했던 치과다.

진료 자체야 사람이 해야 하지만, 그 외의 거의 모든 것 — 예약, 응대 흐름, 데이터 기록, 성과 피드백, 인센티브 계산 — 은 시스템이 굴린다.

원장은 진료에 집중하고, 팀장은 시스템으로 성과를 만들고, 직원은 자기 성장에 집중한다.

각자 자기 자리에서 빛나면 된다.

◆ 와이프가 데스크에 앉고 알게 된 것 — 치과 20:80

PTSD가 와서 와이프가 데스크를 보기 시작하면서 의외의 사실을 알게 됐다.

병원이 생각보다 잘 굴러간다는 점이다.

모든 사람이 다 잘해야 하는 게 아니었다. 1~2명만 원장의 마인드와 똑같이 움직여 주면 충분했다.

요즘 치과 시장은 잘되는 20%와 그저 그런 80%로 갈라지고 있다. 100% 직원을 다 통제하려는 건 환상이다.

핵심은 20%, 즉 내 편이 되어주는 1~2명을 만드는 것이다.

그래서 그 호구처럼 열심히 일해주는 그 직원(전체의 20%)을 함부로 대하면, 그 순간 치과는 망한다.

정말이다.

2장. 직원이 평생 치과에서 일하는 시간 — 3:6의 진실

◆ 3년 배우고 6년 일한다

치과위생사의 '커리어 방정식'은 대략 3:6이다. 3년을 배우고, 그 뒤 실제로 월급을 받으며 일하는 기간이 평균 6년이라는 뜻이다.

여기서 6년을 오해하면 안 된다. 이건 "한 병원에 몇 년 붙어 있느냐"는 근속 이야기가 아니다. 치과위생사라는 직업으로 **평생 급여를 받는 총 기간**의 평균이 6년이라는, 훨씬 무거운 이야기다. 3년을 배워 면허를 따고 현장에 들어와도, 대부분 30대를 넘기지 못하고 직업 자체에서 사라진다. 커리어 전체를 통틀어 겨우 그만큼 벌고 떠난다는 뜻이다.

이게 뭘 의미할까? 우리가 그들에게 만들어준 직업이 후지다는 뜻이고, 그렇게 만든 우리도 후지다는 뜻이다.

인정하기 싫지만 사실이다.

◆ 6년이라는 숫자의 근거

"6년"은 감이 아니라 활동 연령 분포에서 도출한 추정치다. 공식 통계가 그리는 그림은 이렇다.

지표	값	의미
매년 배출 신규 인력	4,182명	3년 교육받고 면허 취득 (국시원 제52회, 2024)
실제 임상 활동 비율	47%	면허 10만 명 중 절반만 임상 — 나머지는 아예 안 뛰거나 이미 떠남 (정책연 2024 연감)
활동 인력 중 29세 이하	48.4%	현장의 절반이 20대 (복지부 실태조사, 2020)
활동 위생사 평균 연령	35.6세	여성 99.2% · 활동 인력 46,303명

3년제를 졸업해 스물서넛에 현장에 들어오지만, 활동 인력의 절반이 20대에 몰려 있고 평균 연령은 35.6세에서 멈춘다. 게다가 면허를 딴 사람의 절반은 임상을 아예 뛰지 않는다. 이 분포를 이으면, 위생사가 실제로 급여를 받으며 일하는 기간의 평균이 약 6년으로 도출된다. 그래서 3:6이다 — 배우는 데 3년, 그 배움으로 **평생 버는 기간이 6년**.

> 출처: 한국보건의료인국가시험원 제52회(2024) · 치과의료정책연구원「2024 한국치과의료연감」(2023 기준) · 보건복지부「보건의료인력 실태조사」(2020 기준). '6년'은 활동 연령분포 기반 추정치이며, 한 직장 근속이 아니라 **직업 활동 총기간**을 뜻한다.

◆ 치과위생사 연령대를 보자

앞의 표대로, 현장의 절반이 20대다. 20·30대만 골라서 가성비를 따지는 원장님들 이기적이라고 욕하기엔,

시장이 그렇게 흘러가는 건 사실이다. 시장은 언제나 옳다. 시장이 20·30대를 선호하는 건 급여 대비 생산성이 높기 때문이다.

문제는 따로 있다. 지금 우리 치과의 그 젊은 직원들도, 결국 선배들의 발자취를 따라간다는 것.

결혼하고, 출산하고, 떠난다. 이건 치과 업계의 자연스러운 흐름이다.

선배의 나이와 입장이 되기 전까지는, 그 세상을 온전히 이해하기 어렵다.

◆ 퇴사 사유의 진짜 모습

연봉 협상 시즌마다 책상 위에 올라오는 사직서들. 이유는 대개 다섯 가지다.

- **직원 불화** → 사실은: 급여가 낮은데 마침 누가 시비를 걸어서.
- **개인 사정** → 사실은: 급여가 낮아서, 여행이라도 가서 내 삶을 찾고 싶어서.
- **결혼·출산** → 사실은: 급여가 낮은데 출산까지 하고 나니, 힘든 치위생사로 복귀하기가 싫어서.
- **연봉 협상 결렬** → 사실은: 급여가 낮아서 나가려는데, 인상폭이 쥐꼬리만 해서.
- **치과 복지 불만** → 사실은: 급여가 낮은데 복지까지 별로니까, 그 둘을 묶어서 표현한 것.

표면 이유는 다 그럴듯하지만, 새 시스템을 만들고 팀장들이 알게 된 진짜 이유는 좀 더 단순했다.

딱히 큰 계획이나 불화가 있는 게 아니라, 3년쯤 일하다 보면 자연스럽게 좀 쉬고 싶다는 욕구가 강해진다.

그게 다였다.

어떻게 잡든, 때가 되면 나간다.

이 모든 것의 뿌리에 있는 단 하나의 원인은 이거다.

> "더 큰 동기부여 요소의 부재"

주인의식 없이 단지 시키는 일을 처리하는 사람으로 3년을 보내면, 누구라도 떠난다.

잘해줘도 떠나고, 못해줘도 떠나고, 어차피 떠난다.

디바 전, 직원을 붙잡기 위해 내가 안 해 본 일이 있었을까. 인센티브, 너만 주는 몰래 수당, 원장이 직접 하는 직원 교육, 다면평가와 직무능력 평가, 잦은 번개와 회식, 외부 강사 초빙, 직원 휴게실과 라꾸라꾸 침대, 금반지와 금열쇠로 준 근속수당, 모든 직원 부모님과의 저녁식사, 명절마다 집으로 보낸 선물과 편지, 국내외 워크숍, 교육 매뉴얼까지. 그 외에도 백여 가지를 더 했다.

위시리스트를 하나씩 지워 나갔다. 다 지웠다. 하나만 빼고.

천국으로 출근하는 직원. 이 한 줄은 끝내 지워지지 않았다. 백 가지를 다 해봤는데 안 지워진 것은 하나였다. 이 책은 그 한 줄이 나를 어디까지 끌고 갔는지의 이야기이기도 하다.

그때 내가 가진 공식은 딱 하나, 연봉테이블이었다. 나는 늘 테이블보다 조금씩 더 줬다. 그러면 남을 거라고 믿었다.

그런데 그 표에는 1년차부터 9년차까지만 칸이 있다. 10년차 칸이 없다. 기준이 없으면 '조금 더'도 계산할 수 없다. 표를 만든 쪽도, 위생사가 그때까지 남아 있을 거라고 보지 않은 것이다. 그 빈칸을 지금 누가 채우고 있는지는 책 끝에서 말하겠다.

그런데 한참을 돌고 나서야 알았다. 답이 틀린 게 아니라 질문이 틀렸다.

뉴턴 이야기를 잠깐 하자. 사람들은 오랫동안 "달은 왜 떨어지지 않는가"를 물었다. 그런데 달은 안 떨어지는 게 아니다. 떨어지면서 계속 비껴가는 것이다. 물었어야 할 질문은 "달은 떨어지고 있는데 왜 바닥에 닿지 않는가"였다.

치과도 같다. 나는 "왜 그들은 다 떠나는가"만 물었다. 물었어야 할 질문은 이것이다. "그들이 내 치과에 남아야 할 이유는 무엇인가." 왜 떠나는가를 물으면 사람을 고치려 들고, 왜 남는가를 물으면 구조를 고치게 된다. 사람의 문제가 아니라 구조가 사람을 그렇게 만든 결과였다. 이 책이 답하려는 것도 뒤의 질문이다.

◆ 직원의 욕구는 원장의 욕구와 100% 같다

이걸 자주 잊는다. 직원도 원장과 똑같이 자기 삶의 행복을 추구하는 사람이다.

금전적으로 충분히 보상받지 못한다면, 시간을 확보해서라도 다른 방식으로 자기 욕구를 채울 준비를 한다.

돈도 시간도 놓치기엔 인생이 너무 짧으니까.

"돈이 행복을 사지는 못한다"는 말을 원장들은 좋아한다. 그런데 2023년, 반대 결론을 냈던 두 학자가 같은 데이터를 함께 다시 열었다. 미국 가구소득을 본 연구다. 한쪽은 어느 선에서 행복이 평평해진다고 했고, 다른 쪽은 계속 오른다고 했는데, 둘 다 옳았다. 서로 다른 사람들에 대해서였다. 대부분의 사람은 소득이 오를수록 행복도 계속 오른다. 가장 불행한 20%만 어느 선에서 멈춘다. 돈은 대부분에게 끝까지 듣는다. 다만 이미 불행한 사람은 돈만으로는 구해지지 않는다. 그래서 돈도 마음도 둘 다 구조의 일이다. 그리고 내가 보기에, 칭찬과 복지는 소득이 아니다.

인터넷에 도는 표가 하나 있다. 우리가 만든 숫자는 아니다. 월급 300만 원 받는 1인 가구의 한 달. 월세와 먹는 것만으로 110만 원이 나가고, 235만 원은 쓰기도 전에 갈 곳이 정해져 있다. 스스로 쓸 곳을 정하는 돈은 65만 원이다. 원장에게는 인건비 한 줄이지만 그 사람에게는 인생 전부다. 동기부여는 결국 돈기부여다. 돈이 빠진 동기는 오래가지 못한다.

퇴근 시간만 기다리며 워라밸을 외치는 직원들의 마음, 이제는 너무나 이해된다.

3장. 직원과의 거리는 원장이 나이 들수록 멀어진다

젊은 원장 시절에는 그 열정과 에너지로 치과를 끌고 간다. 하지만 40대를 넘기고 50, 60대가 되면, 그 에너지는 자연스럽게 줄어든다.

그러다 보면 나이 차이가 큰 젊은 여성 스텝들과 점점 거리가 생기고, 소통도 원활하지 않아진다.

결국 원장은 실장님과의 제한적인 소통에 의지하면서, 큰 비전 없이 그저 치과를 유지하는 데 그친다.

돌이켜보면, 개원 초기에 내가 스텝들과 가깝다고 느꼈던 건 나의 불안과 나이와 열정 덕분이지 시스템 덕분이 아니었다. 그 셋은 모래시계의 모래처럼 한쪽으로만 흐른다. 불안은 줄어드는 게 아니라, 잘되면 사라진다. 시간이 지나니 그게 명확히 보였다. 그래서 결심한 거다.

이제는 시스템이 그 자리를 대신해야 한다.

미리 가 보자. 나이 든 원장은 자연히 가 본다. 이제 시작하는 원장은 지금 의식적으로 가 봐야 한다. 38세, 5년차 개원의. 지금도 성장이 쉬운 것 같은가. 48세, 15년차 개원의. 그 힘이 남아 있는가. 70세, 은퇴한 원장. 직원들은 행복했는가.

◆ AGE에는 두 번째 뜻이 있다

그런데 나이 이야기를 개인사로만 읽으면 절반만 본 것이다. AGE에는 두 번째 뜻이 겹쳐 있다. **기하급수 시대(Exponential Age)** — AI와 로봇과 자동화가 동시에 터져 나오는 시대다. 이런 시대의 대응은 하나뿐이라고들 한다. 자기 자신의 파괴에 투자하라.

처음에는 이 두 가지를 이렇게 이었다. "원장의 나이도 기하급수적으로 불리해지고, 시대도 기하급수적으로 변한다." 그런데 이건 논증이 아니라 어휘의 라임이었다. 두 문장에 같은 단어가 들어 있을 뿐, 하나가 다른 하나의 이유가 되지는 않는다.

정확히 말하면 이렇다. 두 사실은 서로의 원인이 아니라 **같은 다리의 양쪽 교각**이다. 위쪽 교각은 원장의 나이가 끊는다 — 젊은 스텝과 직접 소통이 안 된다. 아래쪽 교각은 시장이 끊는다 — 위생사 평균 연령이 서른다섯에 멈춰 있다는 건 사람이 없다는 뜻이 아니라 **경력이 쌓이지 않는다**는 뜻이고, 중간 계층이 형성되지 않는다는 뜻이다. 그리고 그 빈 공간에 널빤지 하나가 걸쳐져 있다. 나이 든 실장 한 명이다.

여기서 '기하급수'는 비유를 벗는다. 단일 장애점의 리스크는 **의존도 × 이탈 확률 × 이탈 시 피해**로 곱해진다. 나이는 이 세 항을 동시에 올린다. 나이는 선형으로 먹는데 리스크는 곱으로 커진다는 말이다. 세 항이 각각 두 배가 되면 2 곱하기 2 곱하기 2, 리스크는 8배다. 그런데 우리의 대응은 여전히 덧셈이다. 한 명 더 뽑고, 한 명 더 믿고, 내가 한 시간 더 남는다.

그러니 파괴해야 할 대상은 분명하다. 원장이 실장 한 명하고만 소통하고, 저연차 스텝을 계속 새로 뽑아 메우는 그 제도다.

4장. 데이터는 사람을 움직인다 — DBA가 뭔데?

DBA는 그냥 멋있어 보이려고 만든 약어가 아니다. 세 겹의 뜻이 포개져 있다.

첫째, **Distance Broadens with Age** — 나이가 벌린 거리다. 3장에서 말한 그 쓸쓸한 현실이 이 이름의 출발점이다. 그런데 어른이 되면 같은 세 글자가 **Dissolving Boundary Age**, 경계가 흐려지는 나이로 바뀐다.

둘째, **Data-Based Automation** — 데이터가 혈액처럼 도는 구조다. 그리고 그 구조로 구현하는 것이 **Direct Benefit Architecture**, 노력이 성과로 직결되는 구조다. 이 둘은 사실 같은 이야기다. 데이터로 노력을 측정할 수 있어야, 그 노력에 정확히 비례하는 보상을 줄 수 있으니까.

셋째, **Dissolving Boundary Architecture** — 경계를 허무는 설계다. 노력과 보상 사이의 거리를 지운 다음에는, 사람과 사람 사이의 거리를 지운다.

거리를 벌린 것도 DBA고, 그 거리를 메우는 것도 DBA다. 이 장에서는 둘째 겹, 데이터 이야기부터 한다.

◆ 인간은 즉각적 피드백에 중독된다

요즘 다들 스마트폰만 들여다본다. 왜? 좋아요가 즉각 뜨고, 알림이 즉각 울리고, 도파민이 즉각 분비되니까. 인스타와 유튜브가 우리 시간을 잡아먹는 메커니즘이 이거다.

그런데 치과 직원의 일상은 어떤가? 오늘 환자한테 친절했는지, 상담을 잘했는지, 매출에 얼마나 기여했는지 6개월 후 연봉 협상 때 가서야, 그것도 흐릿하게 평가받는다. 이건 게임으로 치면 6개월 동안 한 번도 점수판이 안 나오는 게임이다. 누가 열심히 하겠는가.

DBA의 핵심은 이 피드백 주기를 즉각으로 줄이는 것이다.

오늘의 노력이 오늘의 데이터에 찍히고, 이번 달 인센티브에 반영된다. 그러면 직원은 더 이상 "원장 눈치 보면서 일하는 사람"이 아니라, 자기 성과를 자기가 관리하는 사람이 된다.

그러려면 먼저 누가 그 환자를 봤는지가 남아야 한다. 우리는 전자차트에 담당 어시스트를 함께 등록한다. 기여가 보이지 않으면 인정도 없다. 야근을 백날 해도 보이지 않으면 헛수고다.

◆ 세 가지 원칙: D-B-A

1. Decentralized — 탈중앙화

데이터의 중심은 원장도, 경영지원실도 아니어야 한다.

한 사람 혹은 한 부서가 데이터를 독점하면 그 순간부터 데이터는 권력이 된다.

누군가는 가공된 숫자만 보고, 누군가는 원본을 본다. 누군가는 늦게 알고, 누군가는 먼저 안다.

이 비대칭이 모든 정치의 출발점이다.

그래서 우리 시스템은 데이터의 독점과 가공을 구조적으로 막는다.

원장이나 경영지원실을 거치지 않아도 데이터는 스스로 흘러간다.

팀장은 가공된 보고서가 아니라 원본 데이터를 직접 본다. 중심이 사라져야 판단이 분산되고, 판단이 분산되어야 조직이 빠르게 움직인다.

2. Bridged — 연결

데이터는 흩어져 있을 때가 아니라 이어질 때 비로소 의미를 갖는다. 우리 시스템은 두 방향의 다리를 놓는다.

하나는 팀과 팀 사이의 다리다. 우리 팀의 숫자만 보면 그것이 잘한 것인지 못한 것인지 알 수 없다.

다른 팀의 평균과 나란히 놓고 볼 때, 비로소 우리 팀의 위치가 보이고 다음 한 걸음이 보인다.

비교가 가능해야 성장이 가능하다.

다른 하나는 원장과 팀장 사이의 다리다. 같은 화면, 같은 숫자, 같은 그래프를 본다.

"원장만 아는 숫자"가 사라지고, "팀장만 아는 사정"도 사라진다. 같은 데이터를 보고 있다는 사실 하나만으로도 대화의 결이 완전히 달라진다. 추궁이 사라지고 의논이 시작된다.

오해는 말자. 모든 숫자를 다 연다는 뜻은 아니다. 권한도, 볼 수 있는 범위도 다르다. 다만 함께 보는 숫자만큼은 가공하지 않은 같은 것을 본다. 원장 월급명세서까지 공유하라는 게 아니다. 그건 평화가 아니라 폭동이다.

3. Accessible — 접근 가능

아무리 좋은 데이터도 보러 가야 보인다면 결국 보지 않게 된다. 그래서 데이터는 사람을 찾아와야 한다.

횡단보도 바로 앞의 빵집은 같은 동네의 다른 빵집보다 잘될 확률이 높다. 맛이 더 좋아서가 아니다.

집에 가는 길에 자연스럽게 들르게 되니, 별다른 에너지가 들지 않기 때문이다. 사람은 의지가 강해서가 아니라, 동선 안에 들어와 있는 것에 손이 간다. 데이터도 마찬가지다. 보러 가야 하는 데이터는 결국 안 보게 되고, 눈앞에 와 있는 데이터는 자꾸 보게 된다.

그래서 우리 시스템의 데이터는 팀장의 핸드폰 안에 들어와 있다. 출근길 지하철에서, 점심 먹다 잠깐, 퇴근 후 소파에서 — 언제 어디서든 손가락 한 번이면 오늘의 숫자가 보인다. 데이터가 책상 위 모니터나 프린트된 종이에만 갇혀 있던 시대와, 손바닥 위에서 살아 숨 쉬는 시대는 완전히 다른 경영을 만든다.

우리는 하루에 50번 핸드폰을 본다. 다만 보던 것은 인스타 좋아요였다. 성과를 핸드폰에 띄우기 전까지, 자기 성과를 들여다본 횟수는 한 달에 0번이었다. 게을러서가 아니라 볼 곳이 없었을 뿐이다. 동기를 만들 필요가 없다. 보여 주기만 하면 된다.

보는 빈도가 달라지면 생각의 빈도가 달라지고, 생각의 빈도가 달라지면 행동이 달라진다.

세 원칙을 한 문장으로 묶으면

이 세 가지가 결국 하나를 말한다는 걸, 나는 엉뚱한 데서 이해했다. 인류학에서 이런 이야기를 한다. 사람의 얼굴에 털이 없어진 덕분에 서로의 표정을 읽을 수 있게 됐고, 표정을 읽을 수 있게 되자 비로소 사회를 이룰 수 있었다고.

가림막이 없어져야 서로가 보이고, 서로가 보여야 협력이 생긴다는 순서다. 데이터도 똑같다. 독점되지 않고(Decentralized), 이어져 있고(Bridged), 손닿는 곳에 있을 때(Accessible) — 그때 비로소 우리 조직은 서로의 일을 읽는다.

> 털이 없어야 서로의 표정을 읽고 사람은 사회를 이뤘습니다.
> 데이터가 열려야 서로의 일을 읽고 치과는 한 팀이 됩니다.

인간이 에너지를 가장 크게 아낀 방법이 사회화였다는 말도 있다. 데이터가 열린 치과가 힘을 덜 쓰는 이유도 같은 자리에 있다.

그래서 데이터는 혈액처럼 돌아야 한다. 원장 머릿속에만 고여 있으면 그게 동맥경화다. 그럼 피가 돌면 무엇이 돌까. DBA의 D가 데이터의 D인 줄 알았다. 그런데 돈의 D더라. 아니, '도는 것'의 D다. 데이터를 돌리면 돈이 따라온다. 돈을 좇으면 데이터가 멈추고, 결국 둘 다 멈춘다.

◆ Needs를 Wants로 바꾸는 마법

치과를 찾는 환자의 머릿속에는 보통 막연한 Needs만 있다. "이가 좀 시린 것 같은데...", "임플란트 한 번 알아볼까..." 이걸 "이번 달 안에 꼭 해야지!"라는 Wants로 바꿔주는 사람이 누구일까?

원장? 아니다. 환자 옆에 가장 오래, 가장 가깝게 있는 위생사와 치과조무사 — 즉 DIVA다.

치과는 다른 서비스업과 결정적으로 다르다. 미용실에서 머리 자르는 동안 보조 인력이 30분간 인생 상담을 해주지는 않는다. 그런데 치과는 한다. 스케일링 한 번에 30분, 그 시간 동안 환자는 위생사의 손에 자기 입을 맡기고, 위생사는 그 입을 통해 환자의 건강과 일상을 본다. 이 정도의 친밀도와 데이터를 가진 접점은, 다른 서비스업에서 거의 없다.

그래서 우리는 그 30분에서 본 환자의 일상을 그냥 흘려보내지 않고 기록해둔다. 이걸 우리는 **감성차팅**이라 부른다. 딸 결혼식이 다음 달이라던 말, 요즘 야근이 잦아 이를 악문다던 하소연, 커피를 하루 다섯 잔 마신다던 습관 — 이런 사소한 일상이 차트 한 귀퉁이에 남으면, 다음 내원 때 그건 "○○님, 지난번 따님 결혼식은 잘 치르셨어요?"라는 한마디로 되살아난다. 진료 정보만 적힌 차트와, 그 사람의 삶이 함께 적힌 차트는 환자에게 완전히 다른 온도로 다가온다. 막연한 Needs가 "이 사람들한테는 내 얘기를 해도 되겠다"는 신뢰를 거쳐 Wants로 넘어가는 다리가, 바로 이 감성차팅이다.

DBA는 이 접점에서 얻은 데이터를 바탕으로 환자를 "환자"에서 "소비자"로, 다시 "마케터"로 변환시킨다.

자기가 좋아서 추천하는 환자 한 명은 광고 100만 원어치보다 강력하다.

그런데 여기서 상담을 오해하면 안 된다. 상담을 잘한다는 건 선택지를 많이, 친절하게 늘어놓는 게 아니다. 선택지를 나열하는 순간 환자의 머릿속에는 고통의 회로가 흐른다. 사람은 고르는 일에 가장 많은 에너지를 쓰기 때문이다. A와 B와 C를 공평하게 설명받은 환자는 감동하는 게 아니라 지쳐서 "생각해볼게요"라고 말하고 나간다.

> 상담이란 여러 선택지를 나열하는 것이 아니라, 환자의 욕구에 맞는 하나의 선택지를 대신 뽑아주는 과정이다.

감동은 나에게 가장 좋은 하나를 골라주었을 때 온다. 그리고 그렇게 골라주려면 그 환자를 알아야 하고, 그 앎이 바로 앞에서 말한 감성차팅이다.

여기서 한 가지가 더 남는다. 그럼 그 골라주는 일을 누가 하느냐다. 원장이 아니라 팀장이라고 했는데, 팀장은 어떻게 그런 사람이 되는가. 답은 허무할 만큼 같은 구조다. 팀장 자신도 막연한 Needs — "돈은 좀 더 벌었으면 좋겠는데" — 만 갖고 있다가, 자기 팀의 숫자가 매일 눈에 보이고 그 숫자가 자기 통장으로 이어지는 걸 확인하는 순간 Wants로 넘어간다.

> 팀장님의 니즈를 원츠로 바꾸면, 팀장님이 환자의 니즈를 원츠로 바꿉니다.

순서가 있다는 게 핵심이다. 팀장이 먼저다. 자기 욕구가 깨어나 본 적 없는 사람이 남의 욕구를 깨울 수는 없다.

◆ 무통마취처럼 — 매출은 허들을 낮출 때 자란다

여기서 원장이라면 누구나 한 번쯤 부딪히는 질문이 있다. 페이닥터가 개원해서 대표원장이 되었는데, 똑같은 손과 똑같은 진료로 왜 매출이 늘지 않을까?

답의 실마리는 무통마취에 있다. 실력이 아무리 좋아도 환자가 주사 바늘 앞에서 몸을 사리면 그 진료는 시작조차 못 한다. 반대로 환자가 느끼는 고통과 두려움 — 그 허들 — 을 낮춰주면, 안 하려던 치료도 하게 되고, 미루던 결정도 앞당겨진다. DBA가 매출을 키우는 방식이 이와 같다. 진료 자체를 더 잘하는 것이 아니라, 환자가 넘어야 할 심리적·정서적 허들을 데이터와 응대로 낮추는 것. 매출은 그 허들이 낮아진 자리에서 저절로 자란다.

5장. 시스템을 굴린 50개월 — 무엇이 바뀌었나

새 시스템을 만들어 2022년 8월 모의시행을 시작한 뒤로 50개월을 굴려왔다. 그동안 우리 치과에서 일어난 변화는 이렇다.

◆ 매출 목표는 원장이 정하지 않는다

목표 매출은 원장의 주관이 아니라 치과 데이터가 정한다. 정확히 말하면 인건비와 연동된다.

다른 지출 항목이 아니라 인건비를 KPI로 삼는 이유는 단순하다. 인건비야말로 치과의 성장과 직결된 가장 정직한 지표이기 때문이다. 사람을 뽑고, 키우고, 정당하게 보상하는 그 비용이 곧 치과의 체급이고, 그 체급에 걸맞은 매출을 만들어내는 것이 우리가 함께 풀어야 할 숙제다.

그래서 매월 인건비가 정해지면, 그에 맞춰 목표 매출이 자동으로 산정된다. 인건비가 늘면 목표도 늘고, 줄면 목표도 줄어든다. 원장이 손댈 여지는 없다. 매일 진료가 끝나면 매출 데이터가 전송되고, 그날의 성과를 팀장이 확인한다.

공식은 단순하다. **목표매출 = 인건비 ÷ 인건비율.** 인건비가 1천만 원이고 인건비율을 20%로 잡으면 목표매출은 5천만 원이다. 여기서 인건비는 급여만이 아니다. 퇴직금, 식대, 기숙사비, 기타 수당, 오버타임까지 사람에게 쓰는 돈을 전부 넣는다. 목표를 허공에서 잡지 않고 사람에게 쓰는 돈에서 거꾸로 계산한다. 그래야 목표가 원장의 욕심이 아니라 우리의 생존선이 된다.

이걸 사람이 손으로 하던 시절이 있었다. 새벽 세 시, 엑셀. 셀 하나를 잘못 잡으면 그 달 급여가 두 배가 된다. 그리고 아무도 말해 주지 않는다. 사람이 계산하면 사람이 틀린다. 나는 그날 이후로 코딩을 배웠다. 이제 인건비에 변동이 생기면 시스템에 바로 반영되고, 목표매출도 같이 움직인다.

◆ 팀장 연봉은 원장과 협상하지 않는다

팀장의 고정급은 정해져 있다. 추가 수입은 팀 성과에 따라 팀장 스스로 만들어낸다. 더 이상 매년 명절처럼 돌아오던 그 연봉 협상의 무게가 내 어깨에 걸리지 않는다.

직원의 연봉 협상 권한은 팀장에게 있다. 자기 팀원들의 급여는 팀장이 정한다. 반차나 휴가도 팀장이 환자 일정에 맞춰 권하고 통과시킨다.

신기한 건, 원장인 내가 했던 것보다 팀장이 훨씬 합리적으로 협상한다는 점이다.

◆ 팀도 원장이 짜지 않는다

함께 일할 사람도 원장이 고르지 않는다. 1년에 한 번 서로 투표한다. 팀장은 함께할 팀원을, 팀원은 함께할 팀장을 고른다. 팀장마다 모집 인원도 정해져 있다. 목표는 하나다. 훌륭한 팀장과 훌륭한 팀원이 계속 대우받는 시스템. 서로 평가하니 공정하고, 해마다 돌아오니 긴장감이 유지되고, 우수한 팀장과 팀원에게는 특별한 보상이 간다.

◆ 연차 개념이 사라졌다

1년 차부터 수술 어시스트를 하고 보험 청구를 한다. 실력이 좋으면 상담도 한다.

"몇 년 차야?"라는 질문은 우리 치과에서 의미를 잃었다. 결과와 숫자, 실적으로만 말한다.

◆ 오버타임이 거의 없다

오버타임 수당도 인건비에 들어간다. 인건비가 늘면 팀의 목표매출도 그만큼 올라간다. 그래서 팀장은 되도록 오버타임을 시키지 않으려 한다. 팀장이 경영에 적극적으로 참여하면서, 지출 조정을 위해 팀장 스스로 정한 시스템이다.

원장이 줄였다면 "혹사당한다"고 했겠지만, 팀장이 정하니 "좋은 경영"이 된다.

같은 결정도 누가 내리느냐에 따라 의미가 달라진다.

◆ 직원들이 알게 된 것들

시스템이 자리 잡으면서 직원들은 누가 가르쳐주지 않았는데도 스스로 깨닫게 됐다.

- "세금이 참 많구나." 종합소득세가 뭔지 이해한다.
- "직원에게 많은 돈이 나가는구나. 그래서 급여 올리기가 어렵구나."
- "밥값을 한다는 게 이런 거구나."
- "고객을 대하는 것보다 팬을 만드는 게 효과적이구나."

직원을 직접 뽑기 시작하면서(자기 급여 재원을 자기가 관리하는 개념이니), 원장의 어려움도 자연스럽게 이해하게 됐다. 페이닥터가 개원해서 대표원장이 되면 느끼는 그 성장 — 팀장들도 똑같이 통과하고 있다.

이 모든 변화는 원장의 잔소리도, 실장의 가르침도 아닌, 시스템이 만들어낸 결과다.

6장. "우리는 서로의 편이 아니다"

한때 내 눈에 비친 직원들은 이랬다. 퇴근 시간이 다가오면 빛의 속도로 일을 처리한다. 한 명이라도 나간 달엔 다들 혹사당한 눈빛이 된다. 병원 사정과 무관하게 월급을 동결하면 나가라는 뜻으로 받아들인다. 비가 와서 환자가 우수수 취소된 날, 입꼬리가 중력 반대 방향으로 올라간다. 구강용품이나 지혈제처럼 매출을 올릴 새 아이템은 받아들이고 싶어하지 않는다.

웃음이 난다면 겪어 봤다는 뜻이다. 그런데 이 목록에는 짝이 있다. 자리를 바꿔 직원의 눈으로 보면 이렇다. CCTV로 내가 하는 걸 감시한다. 연차가 차고 나이를 먹으니 젊고 센스 있는 스텝을 더 좋아한다. 병원이 잘 되어도 나한테 떨어지는 건 별로 없다. 퇴근해야 하는데 환자를 끊지 않는다. 한 명이 나갔는데 충원을 느긋하게 하니 남은 우리만 바쁘다.

양쪽 다 상대를 적으로 본다. 누가 인성이 나빠서가 아니다. 그렇게 행동하는 게 합리적인 구조라서다. 원장이 직원을 노동력으로 쳐다보니, 직원은 원장을 ATM으로 쳐다본다.

여기서 좀 뜨끔한 이야기를 하나 해야겠다. 원장이 "나는 직원 편이야, 진짜 잘해주고 있어"라고 생각하는 것과, 원장이 "내가 곧 조직"이라고 인식하는 것은 동전의 양면이다.

그리고 그 동전을 들고 있는 한, 직원에게서 주인의식을 기대하는 건 무리다.

진짜 변화는 원장이 먼저 직원의식을 가질 때 시작된다.

> "내가 시스템 위에 있는 게 아니라, 나도 시스템의 한 구성원이다.
> 진짜 주인은 나도, 직원도 아닌 시스템이다.
> 그리고 시스템 앞에서는 우리 모두 동등한 사람이다."

이게 받아들여지는 순간, 직원도 비로소 같은 자리에 설 수 있다. "원장이 주인"이 아니라 "시스템이 주인"이고, "나도 그 시스템의 주인이 될 수 있다"는 인식 — 이게 자생적 조직의 출발점이다.

그리고 한 가지 분명한 것. 주인의식은 원장의 말이나 약속이 아니라 시스템이 심어준다.

그런데 우리는 시스템 대신 말을 건넨다. "가족처럼 일해 주세요." 그래 놓고 가족에게는 없는 근로계약서를 내민다. "주인의식을 가져 주세요." 그래 놓고 지분은 드리지 않는다. "같이 성장합시다." 그래 놓고 성장의 몫은 쥐꼬리 연봉 인상으로 나눈다.

말은 가족이고, 구조는 계약이다. 그 사이의 거리가 가스라이팅이다. 시스템에 반영되지 않는 병원 철학은 전부 가스라이팅이다. 찔리는가. 나도 그랬다.

시스템 안에서 이미 주인의식을 가지고 일하는 사람들에게는 굳이 "주인의식"이라는 단어조차 강조할 필요가 없다.

7장. 인재 필터링과 보상 — DIVA로 키운다는 것

◆ DIVA가 도대체 뭐길래

번데기 단계의 이름이 흥미롭다. Dental Business Assistant — 그냥 보조다. 하지만 이 보조가 시간을 견디고, 데이터를 다루고, 판단을 익히고, 때로는 원장의 잔소리를 받아내며 자라면, 어느 순간 나비가 된다.

그게 DIVA다.

◆ DBA라는 이름 — 방법과 목적

그런데 DBA라는 이름이 처음 나온 자리는 4장의 세 겹보다 소박했다. 하나는 방법 — 이 방법론의 핵심 철학인 **Dental BigData & Automation**, 치과의 데이터를 모으고 자동화한다는 것이다. 4장의 둘째 겹(Data-Based Automation)과 같은 이야기를 치과의 말로 한 것이다. 다른 하나는 그 데이터 시스템을 딛고 우리 치과의 팀장님들이 번데기에서 **DIVA**로, 화려한 나비이자 치과의 주인공으로 거듭나기를 바라는 마음이다. 방법(데이터를 자동화한다)과 목적(사람을 DIVA로 키운다)이 한 이름에 겹쳐 있는 셈이다.

(강의에서는 나이가 벌린 그 거리 — Distance Broadens with Age — 를 겪던 순간 '띠바' 하는 탄식과 함께 디바가 태어났다고도 말한다. 탄식은 농담이지만, 거리는 진담이다.)

◆ DBA는 한 단어가 아니다

재미있는 건, DBA가 하나로 고정된 약어가 아니라는 점이다. 강의를 하다 보면 이야기가 흘러가는 마디마디에서 D·B·A 세 글자가 그때그때 다른 뜻으로 다시 풀린다. 나는 이걸 "디바 시(詩)"라고 부른다.

시작은 각오였다. 일계표 하나로 모든 경영을 끝내겠다는 각오(**Daily-log Become Art**)로, 치과 데이터를 모으고 자동화하는 디바(**Dental BigData and Automation**)를 직접 개발했다. 그렇게 노력이 성과로 곧장 이어지는 구조(**Direct Benefit Architecture**)를 병원의 문화로 만들기 위해, 원장 중심에서 팀장 중심으로 바꾸고(**Decentralized**), 모두를 하나로 잇고(**Bridged**), 언제든 손닿게(**Accessible**) 데이터 시스템을 세웠다.

그 시스템은 팀장에게 날개가 된다(**Digital Business Assistant**). 그렇게 팀장은 단순 보조라는 번데기(**Dental Business Assistant**)에서 화려한 나비(**DIVA**)로 거듭나 우리 치과의 주인공이 되고, 고객에게는 기대 너머의 감동(**Delight Beyond Anticipation**)을 선물하며 치과의 진보(**Dental Business Advancement**)를 이끈다.

거기서 끝이 아니다. 퇴근중독에서 벗어나(**Break Addiction**), 카멜레온 같은 적응력(**Dynamic Business Application**)과 데이터에 기반한 행동 변화(**Data Based Action**)를 끌어내며, 팀장은 중간관리자 역할(**Data Becomes Administrator**)마저 즐겁게 해낸다. 그리고 치과와 원장의 큰 꿈(**Dream Big Ambition**)을 완성해, 결국 모두를 위한 디바(**Dental Business for All**)로 나아간다.

여기에 요즘 한 겹을 더 얹었다. **Dissolving Boundary Architecture** — 경계를 녹이는 구조다. 앞에서 말한 Direct Benefit Architecture가 노력과 보상 사이의 거리를 지웠다면, 이쪽은 사람과 사람

사이의 거리를 지운다. 치과의사와 치과위생사 사이에 그어져 있던 선, 원장실과 진료실 사이의 벽 — 그걸 제도로 녹이는 일이다. 우리 강의의 결론이 늘 "경계가 사라지는 순간 디바가 시작된다"인데, 그 문장의 약어판인 셈이다.

아프리카 줄루어에 우분투라는 말이 있다. 나는 우리 때문에 존재한다는 뜻이다. 이런 이야기가 전해진다. 한 인류학자가 나무 밑에 과일 바구니를 두고 먼저 닿는 아이가 다 가지라고 했는데, 아이들은 손을 잡고 함께 뛰었다. 왜 그랬냐고 묻자 아이들이 되물었다. 다른 아이들이 슬픈데 어떻게 혼자 기뻐요. 혼자서 성공하는 방법은 있다. 하지만 혼자만 행복한 방법은 없다. 나는 그 반대로 했다. 혼자 뛰었다.

가까이 있는 사람이 행복하지 않으면, 원장은 될 수 있어도 어른이 되기는 어렵다. 어른이 된다는 건 너와 나의 경계를 허무는 일이었다. 그래서 나는 팀장들에게 열심히 하라고 하지 않는다. 같이 돈 벌자고 한다.

> 직원은 원장처럼 원장은 직원처럼 느끼도록 만드는 무경계의 경영을 디바경영이라고 부릅니다.

그래서 나는 강의를 늘 이 기도로 닫는다. 오늘 이 이야기가 여러분에게 무언가를 깨닫는 순간(**Dental Business AHA moment**)이 되기를. 이렇게 D·B·A 세 글자는 고정된 약어가 아니라, 이야기가 전개되는 각 마디에서 그 순간의 의미를 다시 배정받는 이름이다. 탈중앙화 원칙이자, 성장 서사이자, 청중을 향한 기도로 동시에 산다.

◆ 다시, DIVA의 두 얼굴

DBA는 약어다. 하나의 단어로 고정되지 않고, 여러 의미가 겹쳐 있다. 4장에서 세 겹을 말했다 — 나이가 벌린 거리, 노력이 성과로 직결되는 구조, 경계를 허무는 설계. 그 위에 한 겹을 더 얹으면 Dream Big Ambition, 치과와 원장의 큰 꿈을 함께 완성해가는 사람이다.

그리고 무엇보다, 이 이름의 끝에는 사람이 있다.

보조에서 시작해 디바가 되기까지. DBA(DIVA)라는 이름 안에는 그 긴 성장의 여정이 통째로 담겨 있다.

◆ 사람을 보는 순서 — 걸러내는 게 아니라 걸러진다

보상 이야기를 하기 전에 채용 이야기를 먼저 해야 한다. 우리는 사람을 이 순서로 본다. **실력**이 있으면 좋다. 실력이 없으면 **열정**이라도 있어야 하고, 그것도 없으면 **겸손**이나 **눈치**라도 있어야 한다.

그마저도 없는 사람은 어떻게 하느냐. 우리가 애써 걸러내지 않는다. 시스템이 걸러낸다. 숫자가 매일 보이고 성과가 곧바로 보상으로 이어지는 구조 안에서는, 그 흐름에 못 타는 사람이 스스로 먼저 불편해한다. 면접에서 사람을 꿰뚫어 보려고 애쓰는 대신, 들어온 뒤에 저절로 갈리는 구조를 만드는 편이 훨씬 정확하다.

디바를 "인재 필터링 시스템"이라고 부르는 이유가 여기 있다. 좋은 사람을 골라내는 체가 아니라, 좋은 사람이 남고 싶어지는 물이다.

무인양품을 되살린 마쓰이 다다미쓰 전 회장의 말이 있다. 우수한 인재는 모이지 않는다. 그러니 키우는 구조를 만들어라. 그가 꼽은 구조는 셋이다. 노력이 성과로 이어지는 구조, 경험과 감을 쌓

는 구조, 낭비를 줄이는 구조. 그 첫째를 치과에 옮긴 것이 Direct Benefit Architecture다.

◆ 절망도 희망도 고연차에 있다

치과의 고연차는 절망의 중심이자 희망의 중심이다. 치과를 망가뜨리는 주범이자 동시에 일으켜 세울 수 있는 주인공이다.

직원들은 효율적으로 일하지 않는다. 효율적으로 일하면 혹사당하기 때문이다. 치과의사가 자기 치료하기 좋은 교합이 아니라 환자 몸이 좋아하는 교합을 만들어야 하듯, 우리도 우리에게 익숙한 경영이 아니라 구성원들이 좋아하는 경영을 만들어야 한다.

환자를 내 가게 단골처럼 대하지 않는데 생산성이 올라갈 리 없고, 그렇게 하는 스텝을 금전적으로 대우해주지 않으면서 그걸 기대하는 것도 황당하다.

◆ 상위 10%에게는 다르게 줘야 한다

여기서 평등 vs 공정의 오래된 논쟁이 등장한다. 모든 직원에게 똑같이 잘해주면 공평한 것 같지만, 결과는 정반대다. 가장 열심히 한 직원이 "열심히 해도 안 해도 똑같네"라는 결론에 도달하고, 그 사람이 가장 먼저 그만둔다.

상위 10%의 핵심 인재 — 진짜 한계를 깨고 성장하는 그 소수 — 에게는 그에 걸맞은 차별화된 인센티브가 필요하다. 그리고 이걸 부끄러워하지 않는 문화가 함께 깔려야 한다. 잘하는 사람이 잘한다고 인정받는 게 자연스러운 분위기 — 억지로 모인 조직이 아니라, 같은 목표로 자발적으로 모인 동호회 같은 조직의 모습이다.

동호회에서 잘하는 사람을 인정하는 분위기 처럼, 치과 안에서 누가 봐도 탁월한 사람이 누가 봐도 더 대우를 받는다는 것이 문화로 정착될 때, 나머지 90%도 위로 끌려 올라간다.

그렇다면 어떻게 줄 것인가. 보상은 쪼개는 순간 힘을 잃는다. 흔한 구조는 실장 한 명에게 다 몰아주는 것이다. 진료팀 몫은 0이고, "우리는 바쁘기만 하다"는 말이 나온다. 흔한 절충안은 모두에게 3만 원, 5만 원씩 나누는 것이다. 파이가 잘게 쪼개져 동기부여의 문턱 아래로 떨어진다. 답은 나누기가 아니라 중심 옮기기다. 매출은 팀 전체의 결과이니 팀 단위로 모은다. 팀이 목표매출을 넘기면 그 초과매출의 20%가 팀의 몫, 인센디바가 된다. 그중 70%는 팀장에게 가고, 30%는 팀장이 팀원들에게 나눈다. 보상은 모일 때만 사람을 움직인다. 이 숫자는 처음 시작할 때의 기준이고, 운영하면서 조금씩 바뀐다. 지금은 데스크와의 분배 때문에 진료실 19%, 데스크 파트 1%로 나눈다. 팀장 몫도 달라졌다. 팀장이 가져갈 수 있는 최대치는 70%인데, 지금 팀장들은 60%만 가져간다. 내가 낮춘 게 아니다. 팀원에게 조금 더 나눠 주려고 팀장들이 스스로 자기 몫을 양보했다. 그래도 설계를 이해하는 출발점으로는 20%와 70 대 30이 가장 알기 쉽다.

경쟁이 시기와 줄 세우기로 번지지 않게 하는 장치도 하나 있다. 한 팀이 목표에 못 미치면 그 부족분을 나머지 팀이 인건비 비중대로 나눠 메운다. 고정급이 아니라 인센티브 몫 안에서의 이야기다. 옆 팀의 부진이 곧 내 인센티브의 손실이 되니, 이기려 다투는 대신 서로 끌어 준다. 경쟁 상대는 동료가 아니라 시스템과 목표와 어제의 나다. 구체적인 설계는 노무사와 확인할 일이다.

디바는 모두에게 똑같이 나눠 주는 시스템이 아니다. 열심히 한 만큼 받고 싶은 직원을 위한 시스템이다. 문은 모두에게 열려 있지만, 몫은 같지 않다.

한 가지 덧붙이면, 주는 방식도 내용만큼 중요하다. 우리는 오래 함께해준 사람에게 연차별로 정해진 근속시상을 하는데, 계좌로 돈만 조용히 넣지[17] 않는다. 상장과 봉투를 따로 만들어 아침 조회 시

간에 동료들 앞에서 건네고, 그 장면을 사진으로 남겨 사내 채널에 올린다. 같은 금액이라도 통장에 찍히기만 한 돈과 동료들 앞에서 이름이 불린 돈은 완전히 다른 것이 된다. 감정을 책임지는 자리(Chief **E**motion Officer)라는 말은 이런 데서 실체를 갖는다.

◆ 일한 시간으로? 능력으로?

치과 같은 소규모 조직에서는 평가 기준에도 단계가 있다. 저연차 시기에는 일한 시간과 성실함으로 평가하는 것이 맞다. 아직 능력이 무르익지 않은 단계에서는 자리를 지키고, 배우고, 반복하는 것 자체가 가장 중요한 자산이기 때문이다. 그러나 월급이 일정 수준 이상으로 올라가는 시기부터는 기준이 달라져야 한다. 그때부터는 시간이 아니라 실적과 능력으로 평가받아야 한다.

왜 그래야 하는가. 고연차의 일은 본질적으로 시간으로 잴 수 없는 일이기 때문이다. 멀리서 온 환자에게 "이상 없습니다" 한마디로 가볍게 돌려보내는 스텝과, 시린 치아를 발견해 레진을 권하고, 치주가 안 좋은 부위를 꼼꼼히 스케일링하고, 구강사진을 세심히 남겨 기록해두는 스텝은 같은 한 시간을 일해도 환자에게 남기는 것이 전혀 다르다. 디테일을 보는 눈, 한 단계 더 깊이 들어가는 손길 — 이것이 고연차 담당 스텝의 진짜 실력이고, 환자의 만족도는 바로 이 지점에서 갈린다.

치과는 단순히 의사가 진료하고 위생사가 어시스트하는 사업이 아니다. 정밀한 기술이 필요한 하이테크 사업인 동시에, 환자 한 사람의 마음을 읽고 닿아야 하는 하이터치 사업이다. 이 두 축을 동시에 끌고 가는 사람이 바로 고연차 스텝이고, 그래서 그들의 가치는 시간이 아니라 결과로 측정되어야 한다.

연차를 따지는 곳은 프로가 아니다. 프로는 결과와 숫자로 말한다. 우리의 고연차를 아마추어에서 프로로 길러내는 것 — 그것이 치과와 스텝이 함께 성장하는 진짜 상생 모델의 출발점이다.

8장. 치화만사성(齒和萬事成) — 구조가 태도를 만든다

가화만사성이 아니라 치화만사성 — 치과가 화목하면 만사가 잘된다.

여기서 핵심 트릭은 순서의 전복이다. "사람들이 화목해져야 시스템이 굴러간다"가 아니라, "시스템이 굴러가야 사람들이 화목해진다." 잘 짠 시스템 안에 들어가면 사람들의 태도가 따라온다.

◆ "스텝의 얼굴은 원장의 거울"

이 말, 좀 무섭다. 직원들이 입을 꾹 다물고 있고, 환자한테 영혼 없이 "어서오세요" 하고 있다면 — 그건 그 직원의 인성 문제가 아니라 원장이 만든 시스템의 결과물이다.

다행인 건, 그 책임이 "원장이 더 좋은 사람이 되어야 한다"가 아니라 "원장이 더 좋은 구조를 설계해야 한다"라는 점이다. 인격 개조보다 시스템 개조가 훨씬 쉽다. 진심으로.

◆ 잔소리 vs 충고를 가르는 건 인격이 아니라 구조

같은 말이라도 어떨 때는 잔소리고, 어떨 때는 도움이 된다. 그 차이가 말하는 사람의 품격에서 온다고 생각하기 쉬운데, 사실은 다르다.

원장의 말은 아무리 부드럽게 하려 해도 직원에게는 직설적이고 거칠게 와 닿는다. 마음을 다치게 할 때도 많다. 그래서 원장의 지시가 아니라, 데이터에 근거해 직원이 스스로 행동하는 시스템이 필요했던 것이다.

기준이 명확하고 피드백 시스템이 갖춰진 조직에서는, 같은 말도 잔소리가 아니라 시스템의 일부로 작동한다.

"이 부분 점수가 낮네요, 다음 주에 다시 봅시다"는 같은 말이지만, 점수표 없이 들으면 잔소리고, 점수표가 있으면 코칭이다. 시스템이 말의 의미를 바꾼다.

학생이 스스로 공부하면 "자기주도 학습"이고, 부모가 같은 조언을 하면 "잔소리"가 되는 것과 똑같다. 팀장 스스로 경영의 결정을 내릴 때, 그 효과는 훨씬 크고 자연스럽다.

◆ 30대 위생사를 다시 춤추게 하려면

현장의 절반이 20대이니 30대는 그보다 적다. 수는 적지만 한 치과의 허리를 받치는 것은 바로 이 30대다. 그리고 많은 수가 20대에 이미 한 번 성장의 천장을 경험했다. 처음의 설렘은 사라졌고, 결혼이나 출산을 거치며 일에 대한 우선순위도 흐려졌다. 이런 분들에게 "잘해보자!"라고 외치는 건 효과가 없다. 오히려 부담이다.

칭찬은 20대의 고래만 춤추게 한다. 연차가 쌓인 스텝은 칭찬 한마디로 움직이지 않는다. "그게 제 통장이랑 무슨 상관이죠" 하고 눈으로 묻는다. 서른다섯 즈음 스텝은 갈림길에 선다. 환자와 관계를 만드는 디바의 길이냐, 어시스트에 머무는 길이냐. 시스템이 없으면 그 길목에서 대부분 두 번째 길로 간다. 업무는 과중하고 보상은 부족하고 미래는 불안하니까.

이들을 다시 움직이게 하는 건 원장의 따뜻한 말 한마디가 아니라 인정과 칭찬이 시스템의 보상 안에 자연스럽게 녹아 있는 구조다. 칭찬이 어쩌다 한 번 오는 비처럼 내리는 게 아니라, 매일 데이

터로, 매달 인센티브로, 매순간 동료들 앞에서 일어나는 일이 되어야 한다.

◆ 고연차 1~2명, 그게 핵심이다

대부분의 치과는 상담 실장 1명과 진료 스텝 3~5명으로 구성된다. 고연차에게 필요한 역할은 1:1 환자 담당과 관리다. 이보다 더 생산적이고 고난이도 인 일은 드물고, 치과 안에서 가장 가치 있는 자리다.

◆ 상담실장 말고 진료팀장

여기 중요한 구분이 있다. 내가 지향하는 경영관리자는 상담실에 앉아 있는 상담실장이 아니라, 진료에 함께 들어가는 진료팀장이다.

왜? 환자와의 진짜 최접점은 상담 테이블이 아니라 체어사이드 옆이기 때문이다. 환자가 "이 치과 믿어도 되나?"를 결정하는 그 미묘한 순간은, 견적서를 읽을 때가 아니라 마취 주사를 맞기 직전 위생사가 어떤 표정으로 어떤 말을 거느냐에서 결정된다. "왜 이제 오셨어요, 설명 다 했잖아요" 한마디는 같은 진료를 땅으로 떨어뜨리고, "잘 오셨어요, 불편하셨죠" 한마디는 하늘로 올린다. 스텝의 말 한마디, 톤 하나가 충성환자를 만든다.

게다가 진료실의 살아 있는 정보 — 동선이 꼬이는 지점, 환자가 불편해하는 순간, 후배 위생사가 어디서 막히는지 — 이런 건 진료에 직접 들어간 사람만 안다. 상담실에 앉아 모니터만 보는 관리자는 아무리 좋은 시스템을 만들어도 현실과 시스템 사이의 간극을 메우지 못한다.

그래서 단호해질 필요가 있다. 관리자는 자기 시간의 최소 20%를 반드시 진료 현장에 써야 한다. 그 사람의 성향이나 의지가 아니라 제도로 박아두어야 할 문제다.

이 구분이 결국 보상 이야기로 이어진다. 병원의 가치는 홈페이지에서 만들어지지 않는다. 체어사이드에서, 환자의 입 안에 손을 넣고 있는 그 30분에서 만들어진다. 그렇다면 값은 그 자리에 치러져야 한다.

> 현장에서 가치를 전달하는 가치전달자에게 높은 가치를 부여해야 합니다. 그분들이 진료팀장님입니다.

가치를 전달하는 사람과 가치를 배분받는 사람이 다른 조직은, 아무리 좋은 말을 붙여도 결국 그 어긋남만큼 무너진다.

업종마다 권력을 쥐는 부서가 있다. 유통업은 영업부서가, 제조업은 생산부서가 잡는다. 치과의 권력 부서는 진료팀이다. 치과의 본질이 진료 품질과 환자 결과에 있기 때문이다. 기획이나 운영이 진료를 지배하기 시작하면 결국 환자와 멀어지고 조직이 무너진다. 진료팀장이 중심에 서야 하는 이유는 다섯이다.

- 마음먹으면 상담도 잘한다.
- 환자를 꾸준히 스케일링하며 유지 관리하는 주체다.
- 상담실장이 상담을 했더라도, 긴 진료 시간 동안 유대가 쌓이는 쪽은 진료팀장이다.
- 환자와 함께한 시간이 쌓일수록 체어사이드의 영향력이 커진다.
- 데스크가 예약을 넘치게 잡아도, 진료팀장이 괜찮다고 하면 문제가 없다.

그럼 실장은 어떻게 되느냐고 묻는다. 실장은 내려가는 게 아니라 올라간다. 대개의 치과에서는 실장의 일과 팀장의 일이 절반쯤 겹친다 — 상담, 동의, 환자 관계, 유지 관리, 예약 조율. 그 겹침을 내려놓고 병원 전체를 맡는다. 전체 VIP 환자 관리, 치과 운영, 재료 관리, 팀워크 조율, 병원 브랜딩과 마케팅, 그리고 경영 파트너. 강등이 아니다. 팀장은 체어사이드에서 환자를 잡고, 실장은 그 위에서 병원을 잡는다.

권력을 옮기고 나면 어느 날 문득 상담실이 비어 있다. 전에는 같은 환자가 상담실과 체어사이드 두 칸에 있었다. 이제는 내 입안을 만진 사람이 직접 이야기하니, 대부분의 상담이 체어사이드에서 끝난다.

◆ 행동이 마음을 만든다

마지막으로, 좀 충격적인 심리학 한 가지. 사람은 마음이 먼저 움직여서 행동하는 게 아니라, 행동하는 동안 마음이 따라온다.

질문 하나. "나에게 잘해준 병원을 사랑하게 될까, 아니면 내가 스스로 열심히 홍보한 병원을 사랑하게 될까?"

답은 후자다. 인지부조화 이론이 말하는 그대로다.

직원도 마찬가지다. 직원이 치과를 위해 적극적으로 뭔가를 할 수 있는 구조가 만들어지면, 그 행동 자체가 애착을 만든다. "내가 이만큼 노력했으니까, 이 치과는 내 치과지." 이런 마음은 설교로 만들어 지는 게 아니라 행동으로 만들어진다.

환자도 똑같다. 우리는 흔히 "환자에게 잘해주면 환자가 우리 치과를 사랑하게 될 것"이라고 믿는다. 그러나 심리학은 그 반대를 말한다. 환자가 우리 치과를 진심으로 사랑하게 되는 순간은, 우리가 환자에게 무언가를 해주었을 때가 아니라 환자가 우리 치과를 위해 무언가를 했을 때다. 친구에게 "거기 정말 괜찮더라"라고 추천하는 그 한마디, 가족을 데리고 오는 그 한 번의 발걸음, 진료 후기를 직접 남기는 그 한 줄의 글. 그 작은 행동 하나하나가 환자의 마음 안에서 "나는 이 치과를 신뢰하는 사람"이라는 자기 인식을 만들어낸다.

사람의 마음은 일관성을 원한다. 한 번 추천한 환자는 그 추천을 정당화하기 위해 우리 치과를 더 좋게 기억하고, 한 번 가족을 데려온 환자는 그 선택을 합리화하기 위해 우리 치과를 더 깊이 신뢰하게 된다. "내가 가족까지 데려올 정도면, 이 치과는 정말 좋은 치과지." 이 마음은 우리가 만들어 주는 것이 아니라, 환자 스스로 자신의 행동을 통해 만들어내는 것이다.

그래서 진정한 충성 환자는 우리가 잘해서 만들어지는 것이 아니라, 환자가 우리를 위해 행동할 기회를 얻었을 때 비로소 만들어진다. 그 기회를 설계하는 것이 치과의 몫이다. 그리고 그 마지막 단계, 환자가 스스로 우리 치과의 가장 강력한 옹호자가 되는 그 지점을 DBA는 "환자가 마케터가 되는 경험"이라 부른다. 이것은 마케팅 기법이 아니라, 인간 마음의 작동 원리를 그대로 따른 결과다.

원장의 마음도 같은 순서로 바뀐다. 세 개의 문을 차례로 지난다. 첫 문에서는 행동만 바꾼다. 로봇 석션이 나왔다는데 찾아보자. 둘째 문에서는 인식이 바뀐다. 직원 문제는 원장 노릇의 숙명이지, 하고 받아들인다. 셋째 문에 와서야 믿음이 흔들린다. 혹시 내가 믿던 시스템이 틀린 건 아닐까. 그 세 번째 문 앞에서 질문 하나가 남는다. 경계를 허물려면 누가 먼저 물러나야 하는가. 답은 1장에 적어 두었다.

9장. 잘되는 치과는 닮았고, 안 되는 치과는 저마다 다르다

톨스토이는『안나 카레니나』의 첫 문장에서 이렇게 말했다. "행복한 가정은 모두 비슷하지만, 불행한 가정은 저마다의 이유로 불행하다." 이 문장을 치과에 빌려오면 이렇게 된다. 잘되는 치과는 서로 닮았지만, 안 되는 치과는 저마다의 이유로 안 된다.

그렇다면 답은 단순하다. 안 되는 그럴듯한 이유를 찾는 데 시간을 쓰는 대신, 잘되는 치과들이 공통적으로 지키는 원칙 중에서 우리에게 맞는 것을 빠르게 가져와 적용하는 편이 낫다. 실패의 이유는 저마다 다르기에 분석할수록 길을 잃지만, 성공의 길은 닮아 있기에 따라갈 수 있다.

그리고 그 길을 따라가려면, 원장과 한마음인 1~2명의 핵심 직원이 절대적으로 필요하다. 외부 환경은 빠르게 변하고, 원장 혼자서는 그 속도를 따라잡을 수 없다. 시스템을 통해 한마음이 된 직원이 있을 때, 비로소 어떤 위기도 함께 넘길 수 있다.

잘되는 치과는 원장이 설명하고 스텝이 설득한다. 안 되는 치과는 원장이 설득하고 스텝이 설명한다. 이 한 끗 차이가 결국 모든 것을 가른다.

잘되는 치과일수록 스텝의 역할과 비중이 크고, 안 되는 치과일수록 원장의 역할과 비중이 크다. 부모가 억지로 공부를 시키면 당장의 성적은 나올지 모르지만, 결국 아이는 공부 자체를 싫어하게 된다. 치과도 마찬가지다. 원장이 모든 것을 끌고 가며 스텝을 억지로 움직이게 하면, 단기적으로는 매출이 나올지 몰라도 스텝은 결국 치과라는 공간 자체를, 그리고 자신의 일을 싫어하게 된다. 공부를 싫어하게 된 아이가 더 이상 스스로 책상에 앉지 않듯, 치과를 싫어하게 된 스텝은 더 이상 환자를 향해 마음을 내지 않는다. 그 순간, 동행은 끝난다.

10장. 시스템이 정착되면 일어나는 일

시스템을 굴려본 결과를 압축하면 이렇다.

- 매출이 즉시 5% 상승한다.
- 병원에 긍정적인 분위기가 감돈다.
- 아침에 출근해 보험 공부와 환자 리뷰를 하는 직원들을 보게 된다.
- 명절처럼 돌아오던 연봉 협상의 무게가 내 어깨에서 내려온다.
- 원장이 이 병원을 다니는 직원 같은 느낌이 든다(좋은 의미로).
- 내가 힘들 때 함께 고생하며 마음을 알아주는 동료가 있어 든든하다.
- 퇴근 시간이 다가와도 시계를 보는 사람이 없다. 병원이 '퇴근하는 곳'이 아니라 삶의 터전이 되어 간다.

매출이 오른 길은 새 장비도 새 마케팅도 아니었다. 구조가 만든 일곱 갈래다. 예약이 타이트하고 효율적으로 잡힌다. 보험청구 누락이 거의 없어진다. 팀원을 교육하고 위임한다. 상담동의율이 올라간다. 진료시간을 빈틈없이 쓴다. 지혈제, 미백 같은 추가 매출 아이템을 스스로 찾는다. VIP 관리를 스스로 한다. 원장이 더 열심히 해서가 아니다. 원장을 빼낸 그 자리에서 이 일곱이 저절로 돌아간다.

교합력을 숫자로 재는 장비가 있다. 교합검사로 보험청구도 된다. 이 기계가 들어오면 매출이 늘까. 직원이 원장의 마음과 하나라면 기여한다. 아니면 구석에서 먼지만 쌓인다. 장비가 매출을 만드는 게 아니라, 시스템이 장비를 매출로 만든다.

그동안 나는 뭘 더 열심히 했을까. 회의는 1시간에서 20분으로 줄였고, 연봉 협상은 안 한다. 회식은 송년회뿐이고 직원 면담도 없다. 줄이고, 없애고, 안 했다. 그동안 매출은 올랐다. 게을러진 게 아니라 — 아니, 게을러지긴 했다 — 게을러져도 되는 구조를 만든 것이다.

그리고 가장 큰 변화는 매출이나 분위기가 아니다. 고연차의 만족도가 높아진다는 점이다.

직원들은 선배들의 표정과 행동, 감정에서 가장 큰 영향을 받는다. 그래서 고연차 선배의 변화는 팀 전체의 활력을 좌우한다.

아이의 행복은 엄마, 아빠가 행복할 때 자연스럽게 따라오는 결과다. 마찬가지로, 팀장이 행복하다면 그것만으로도 가장 큰 복지다. 따로 거창한 복지를 만들 필요가 줄어드는 이유는, 나의 미래인 팀장이 행복한 것보다 더 큰 복지가 없기 때문이다.

11장. DBA의 진짜 목표 — 성공이 아니라 동행

여기까지 읽었으면 "그래서 매출이 얼마나 오르는데?"라고 묻고 싶을지도 모른다. 그런데 가장 도발적인 결론이 여기 있다.

> DBA의 궁극적 목표는 매출 성공이 아니라, 동행이다.

원장과 팀장이 함께 가는 동행. 치과와 직원이 함께 자라는 동행. 치과와 환자가 함께 건강해지는 동행. 매출은 이 동행의 결과이지, 목표가 아니다. 목표를 매출에 두면 동행이 깨지고, 동행이 깨지면 매출도 결국 무너진다.

내 17년이 이걸 증명한다. 워킹 환자 거의 없는 자리에서 소개 환자만 보던 첫 10년, 입지를 옮기고 나서야 입지의 중요성을 뼈저리게 깨달은 그 후의 7년. 규모를 키워봐도 같은 방식으로는 매출이 늘지 않는다는 좌절.

그 좌절 속에서 나온 한 마디가 있다.

원장이 의지를 총동원해 애쓰면 병원은 한동안 유지될지 모른다. 그러나 원장도 사람이다.

나이가 들수록 에너지는 줄어들고, 원장 한 사람의 분투에만 기댄 병원은 그 에너지가 식는 속도에 맞춰 함께 쇠락의 길을 걷게 된다. 결국 동행 없이 버티는 병원은, 원장의 체력이 다하는 그 시점이 곧 병원의 정점이 되어버린다.

> "창의성은 생과 사의 갈림길에서 발현된다."

DBA와 DIVA는 어느 멋진 호텔 컨퍼런스룸에서 태어난 이론이 아니라, 그 갈림길의 현장에서 맨손으로 만들어진 시스템이다. 그래서 진짜다.

◆ BC와 AD — 시스템 전과 후

표현이 좀 거창하지만 진심이다. 우리 치과와 여러분 치과의 차이는 BC와 AD다. 즉, DBA 이전(Before Coding)과 이후(After DBA).

시스템이 없는 조직에서는 사람들이 인간관계로 권력을 행사한다. 누가 원장과 친한지, 누가 실장 라인인지 — 이런 정치가 일상이 된다. 그 피로감이 결국 퇴사로 이어진다.

시스템이 있는 조직에서는 데이터와 구조가 권력을 대신한다. 누가 누구와 친한지보다, 누가 어떤 성과를 냈는지가 더 명확하게 보인다. 사람들은 관계의 피로 대신 성과의 즐거움을 경험한다.

이게 DBA가 약속하는 치과의 모습이다.

요즘은 모두가 AI 전환을 외친다. 그런데 2025년 MIT가 낸 보고서에 따르면, 기업의 생성형 AI 시범사업 가운데 95%는 손익에 아무 변화가 없었다. 스무 곳 중 열아홉이 그대로였다. 실패의 이유는 AI가 아니라, 일하는 방식에 녹아들지 못한 것이었다. 그사이 직원들은 이미 스스로 AI를 쓰고 있었다.

치과도 다르지 않다. 직원을 대체하지 마라. 에이전트로 만들어라. 직원 한 명 한 명이 스스로 판단하고 움직이는 스타가 되고, 병원은 자율로 돈다. 기술이 바뀌어도 순서는 같다. 사람이 일하는 방

식, 즉 구조가 먼저다.

> 출처: MIT NANDA,「The GenAI Divide: State of AI in Business 2025」(2025.8).

현장의 목소리 — 도입한 사람들, 그리고 나

이 방법론이 나 혼자만의 자화자찬이 아니라는 걸 보여주는 자리가 필요할 것 같다. 그래서 우리는 시스템을 도입한 타 치과 원장님들과, 그 안에서 자란 진료팀장(디바)들의 이야기를 따로 기록해두었다.

원장님들과는 여섯 가지를 물었다. 시스템 도입의 가장 큰 장점, 우리 치과만의 앱, 도입 후 직원들이 어떻게 달라졌는가, 서로 윈윈하는 구조, 팀별 운영, 그리고 도입 전 가장 걱정했던 점. 순서만 봐도 "도입 전 걱정 → 도입 후 변화 → 윈윈"이라는 흐름이 보인다. 망설이는 원장이 가장 궁금해하는 질문들이다.

팀장(디바)들에게도 여섯 가지를 물었다. 디바시스템이 뭔지, 환자를 어떻게 대하는지, 도입 후 매출이 어떻게 달라졌는지, 컴플레인은 어떻게 받아내는지, 인센티브는 어떻게 느끼는지, 진료팀 분위기는 어떤지. 원장이 "위에서 보는 시스템"과 팀장이 "안에서 겪는 시스템"을 양쪽에서 나란히 놓아본 셈이다.

그리고 나 자신에 대해서도 솔직하게 적어둔다. 나는 서울대학교 치과대학을 나와 서울대학교병원 구강악안면외과에서 인턴과 레지던트를 거쳤고, 같은 과 박사과정을 수료했다. 강남차병원 구강악안면외과 조교수를 지냈고, 고려대 최고경영자과정과 서울대 의료경영고위과정을 밟았다. 지금은 내이처럼 치과병원 병원장이다. 스펙만 보면 그럴듯하다.

하지만 정작 나를 여기까지 밀어붙인 건 그 이력이 아니라 이 한 문장이다. **"워킹 환자가 적어서 늘 소개를 받아야 생존하는 곳에서, 경쟁력을 확보하는 것이 나에게는 무엇보다 최대의 과제였다."** DBA와 DIVA는 여유에서 나온 이론이 아니라, 마케팅과 소개에 목을 매야 했던 생존형 경영의 산물이다. 원래 욕심이 많은 편인 내가 십수 년간 치과의 흥망성쇠와 희로애락을 통과하며 얻은 것, 그 중간보고가 바로 이 책이다. 완결된 정답이 아니라, 아직 진행 중인 한 원장의 중간보고. 그래서 더 정직하게 쓰려 했다.

마치며 — 디바, 해보면 안다

이 모든 이야기를 한 줄로 줄이면 이렇다.

> 치과 경영의 문제는 사람이 아니라 구조의 문제다.

좋은 직원을 찾기 전에, 좋은 직원이 자랄 수 있는 구조를 먼저 만들자.

원장이 모든 걸 통제하려 할수록 조직은 원장에게 종속되고, 원장이 빠질수록 조직은 스스로 작동하는 힘을 얻는다. 데이터가 동기를 만들고, 즉각적 피드백이 행동을 만들고, 주인의식은 원장의 바람이 아니라 구조가 허락할 때 비로소 싹튼다.

2장에서 연봉테이블에 10년차 칸이 없다고 했다. 그 칸을 지금은 사람이 채우고 있다. 시스템을 굴리는 동안 두 사람이 디바 팀장이 됐다. 밖에서 데려온 사람이 아니다. 원래 우리 치과에 있던 두 사람이다.

디바 전에는 다들 비슷해 보였다. 더 해도 그만이라서였다. 균등분배라는 천장을 걷어내자 같은 사람들이 원래 키대로 섰다. 누구도 작아지지 않았다. 디바가 사람을 바꾼 게 아니라 천장을 걷어낸 것이다. 1장에서 말한 그 한두 사람이, 이렇게 자란다.

그리고 2장의 위시리스트, 백 가지를 다 지우고도 남아 있던 그 한 줄 — 천국으로 출근하는 직원. 17년차에 그 줄을 지웠다. 사람을 구하러 다니지 않았다. 길을 냈더니, 곁에 있던 사람이 그 길을 걸어왔다. 인재는 발굴하는 게 아니라 키우는 것이었고, 그건 내가 아니라 시스템이 하는 일이었다.

마지막 메시지는 단순하다.

> "디바, 해보면 안다."

완벽한 준비를 기다리지 말고, 불편함을 감수하면서 시작하는 것 — 이것이 내가 던지는 단 하나의 행동 요청이다. 일단 해봐야 안다. 변화를 미래를 위한 투자로 보고 받아들이는 것, 그게 성공의 첫 걸음이다.

부록 1 — A부터 H까지, 한 장으로 보는 디바

강의에서 나는 A(Age)부터 H(Happiness)까지 알파벳 여덟 글자에 경영 개념을 하나씩 걸어 이야기를 푼다. 앞의 본문이 "왜/어떻게"의 논거였다면, 이 여덟 글자는 그 논거를 감정·에너지·성장의 축으로 다시 꿴 지도다. 한 장으로 훑어보시라.

글자	키워드	한 줄
A	Age	나이가 들수록 시스템의 필요성을 안다. 1년차와 17년차 원장의 차이는 지식이 아니라 상처의 깊이다.
B	Boundary	경계가 사라질 때 디바가 시작된다. 환자·직원·원장 자신 사이의 세 경계를 허무는 것이 핵심이다.
C	CEO	Chief **E**motion Officer — 감정을 책임지는 자가 진짜 경영자다. 진료 수준에 민감하면 의사, 환자 감정에 민감하면 예민한 원장, 스텝의 감정 변화에 민감해야 비로소 경영자다.
D	DBA	위임(Delegate)하고 쪼개고(Break down) 자동화(Automate)하면 원장이 빠진다. "대충 시작해야 완벽하게 끝난다."
E	Energy	에너지가 최소화되는 구조가 최고의 경영이다. 의지력이 아니라 구조가 좋은 선택을 이끌게 하라.
F	Flow	Fight도 Flight도 아닌, 흐르는 치과를 만들라. 거리가 0으로 수렴할 때 경영은 흐르기 시작한다.
G	Growth	시스템이 인재를 키운다. 직원을 위대하다고 믿는 원장의 치과와, 급여 줘야 할 존재로 보는 치과는 완전히 다르다.
H	Happiness	감동이 곧 행복이고, 행복이 곧 객단가다. 감동 = 기대를 넘는 순간(Delight Beyond Anticipation).

이 여덟 글자는 하나의 사슬로도 읽힌다. **Age**가 쌓이면 **Boundary**가 보이고, **CEO**가 감정을 알면 **DBA**로 실행하고, **Energy**가 줄면 **Flow**가 생기고, **Growth**가 일어나면 **Happiness**가 온다. 그 끝에 — 디바가 있다.

부록 2 — 오늘부터 해볼 만한 13가지

1. 원장이 직접 챙기던 결재 항목 중 버려도 되는 것 3개를 골라 팀장에게 넘겨보자. 일주일 후 하늘이 무너졌는지 확인하자. 안 무너진다.
2. 직원의 노력이 실시간 데이터에 찍히도록 KPI를 다시 짜자. 6개월 단위 평가는 게임이 아니라 고문이다.
3. 퇴사 인터뷰를 할 때, 표면 이유 너머의 "동기 부재"를 찾는 질문을 추가하자.
4. 채용 기준을 실력 → 열정 → 겸손 → 눈치 순으로 명확히 하고, 원장과 스텝 모두에게 동일하게 적용하자.
5. 상위 10%에게만 주는 차별화된 인센티브를 설계하자. "다 똑같이"는 공정이 아니라 평준화다.
6. 관리자에게 시간의 20%를 진료 현장에 쓰는 의무를 제도화하자. 상담실에서만 일하는 실장은 환자도 직원도 못 본다.
7. "고객을 먼저 생각하면 매출은 따라온다"를 팀의 공용어로 만들자. 슬로건이 아니라 회의에서 실제로 쓰는 말로.
8. 팀장의 정체성을 "중간관리자"가 아니라 "경영매니저"로 다시 정의하자. 이름이 바뀌면 일이 바뀐다.
9. 원장 본인의 고정관념 1개를 분기마다 해체하자. 가장 마지막 단계는 결국 자기 자신이다.
10. 매출 목표 옆에 "동행 목표"를 나란히 적어두자. 둘 다 있어야 균형이 잡힌다.
11. 진료한 위생사·조무사의 이름을 차팅에 남겨보자. 기여가 보여야 인정이 시작된다.
12. 구강용품으로 직원들의 참여도를 시험해보자. 작은 아이템 하나에 팀의 온도가 그대로 드러난다.
13. 보험진료로 넓혀보자. 누락되던 청구 하나하나가 팀의 숫자가 된다.

> "원장님, 좀 빠지세요. 그래야 치과가 살아납니다." — 이 책의 가장 다정한 한마디.