

디자인사고 사례연구 및 실행방법론

양 상 근*
한 인 구**

급변하는 환경하에서 기업들은 당면한 문제를 해결하기 위하여 혁신을 추구해 왔다. 많은 기업들이 혁신을 실행할 방법을 탐색하고 있다. 최근 미국 및 유럽에서 실행을 강조하는 방법론인 디자인사고를 혁신의 도구로 활용해서 성과를 내는 사례가 증가하고 있다. 디자인사고는 본래 디자이너들의 창의적인 문제를 풀기 위하여 시작되었지만 2000년대 이후에는 경영의 문제를 해결하기 위해 활용되기 시작하였다.

본 연구는 디자인사고를 경영문제를 풀기 위해 활용하는 세 기업의 사례를 분석하고 이 사례로부터 시사점을 도출할 것이다. 사례연구의 결과를 토대로 한국 기업들이 디자인사고를 실행하기 위하여 적용할 수 있는 3단계 방법론을 제시할 것이다. 3단계 방법론은 디자인사고를 준비하는 단계, 디자인사고를 문제해결을 위해 적용하는 단계, 디자인사고의 문화를 정착시키고 외부에 확산하는 단계로 구성되어 있다.

이 연구의 기여는 한국의 경영자들이 디자인사고를 적용할 때 참고할 수 있는 실제 사례 및 실행방법론을 제시한 것이다.

주제어: 디자인사고, 디자인사고 방법론, 혁신, 사례연구

1. 서론

기업은 급변하는 환경하에서 끊임없이 변화와 혁신을 추구한다. 기업은 끊임없이 혁신을 추구하지 않으면 도태될 수밖에 없다. 혁신을 이루는 것은 어려운 일이며 많은 기업들이 혁신을 위한 문화를 만들기 위해 끊임없이 노력하고 있다. 2000년대부터 미국과 유럽을 중심으로 새로운 방법론인 디자인사고(Design Thinking)를 혁신을 위한 도구로 활용하여 성과를 내는 사례가 꾸준히 나오고 있다. 디자인사고는 분석적인 사고와 직관적인 사고의 균형을 강조하며 기업현장에서 성공사례를 만들어 가고 있다. 이 방법론은 단순히 제품과 서비스를 디자인하

는 것에 그치지 않는다. 디자인사고는 사람에 대한 공감에 많은 비중을 두고 문제의 본질을 파악하고 사람에 대한 이해를 바탕으로 실천을 강조하며 근본적인 혁신을 가져오고 있다(Brown, 2008; Martin 2009).

디자인사고 방법론은 기존의 논리적 문제해결 방법론, 경영혁신 기법인 6시그마 등과 같은 전통적 방법론과는 차별화된 관점을 가지고 있다. 논리적 문제해결 방법론은 파악된 문제를 논리적으로 해결하는 방법을 제시하는 것에 집중하고 있다. 6시그마 방법론은 불량률이라는 문제를 해결하는 목적을 가지고 프로세스를 개선해서 품질을 개선시킨다. 디자인사고 방법론은 사람에 집중한다. 사람들과의 공감을 통해서 해결해야 할 문제를 찾는 것부터 시작하

논문접수일: 2020. 09. 21.

1차 수정본 접수일: 2020. 12. 01.

게재확정일: 2020. 12. 06.

* 롯데정보통신 베트남 법인장(yangsg@lotte.net)

** KAIST 경영대학 교수(ighan@kaist.ac.kr), 교신저자

다. 그렇게 찾은 문제가 올바른 문제인지 검증하는 과정을 거쳐 다양한 방법으로 아이디어를 도출하고, 프로토타입을 만들어서 테스트를 한다. 테스트를 거친 후에 올바른 문제를 찾은 것인지 다시 확인하고 반복하는 과정을 거친다. 즉, 기존의 문제해결 방법론들은 파악된 문제를 해결해서 개선된 결과를 만드는 반면, 디자인사고 방법론은 문제를 찾는 것부터 시작해서 미리 예상하지 못 했던 혁신결과가 만들어 내기도 한다.

세계적인 디자인 기업인 IDEO의 사례를 보면 디자인사고 방법론과 기존의 혁신방법론과의 차이점을 이해할 수 있다. 1999년 IDEO는 쇼핑카트의 새로운 디자인 개발과정을 ABC방송을 통하여 일주일간 진행하며 디자인사고의 프로세스를 보여 주었다. 산업 디자인, 건축학, 경영학 등 다양한 분야의 사람들이 협업을 통하여 문제를 재정의하고 아이디어를 도출하고 프로토타입을 단시간에 만들어 냈다. 그리고 그것을 테스트하는 과정까지 여러 번 반복하며 새로운 쇼핑카트를 만들어 내는 프로세스를 보여 주었다. 불과 일주일 만에 이런 과정을 거치며 기존의 쇼핑카트와 전혀 다른 형태의 새롭게 디자인 된 쇼핑카트를 제시하며 비즈니스 혁신 프로세스를 보여 주었다.

기업의 경영 환경이 빠르게 변화하고 점점 복잡해지는 상황에서 이러한 디자인사고 방법론은 기업이 당면한 문제들을 창의적인 관점에서 혁신을 만들어 내는 도구가 되어가고 있다. 디자인사고 방법론은 사람에 대한 이해를 바탕으로 실행을 강조하며 혁신을 만들어 내고 있기에 다양한 분야에서 그 관심이 점점 커지고 있다. 학계에서는 Standford대학교의 D-School이 디자인사고의 교육 및 연구를 이끌고 있다. D-School은 공감, 정의, 아이디어 도출, 프로토타입, 테스트의 5단계 모형을 제시하였고 이 모형은 산업계에서도 활발히 적용되고 있다.

국내에서도 2015년을 전후하여 KAIST, 연세대, 한양대에서 디자인사고를 정규 교과목으로 개설하기

시작하였다. 중앙대에서는 구글과 산학 협력을 통하여 IDEO와 D-School을 모델로 Creative Studio 추진하였다. 산업계에서도 국내 주요 기업을 중심으로 디자인사고 방법론을 적용하는 사례들이 나타나고 있고 많은 기업들과 학자들의 관심이 커지고 있다. 국내 연구로는 박상혁 등(2016)이 디자인사고와 액션러닝의 통합모형을 제시하였고 이성원 등(2017)은 디자인사고를 정보시스템 인터페이스에 활용하는 연구를 하였다. 김선아와 구정호(2020)는 디자인사고에 기반한 디자인서비스방법론을 활용하여 교과목을 설계한 사례를 제시하였다. 하지만, 국내에서 기업이 디자인사고를 업무에 적용한 실제 사례에 대한 심도 있는 연구는 아직 없고 디자인사고의 실행방법론에 대한 연구도 많이 부족한 실정이다.

본 연구에서는 디자인사고를 적용한 3개의 기업 사례를 분석하고 시사점을 도출할 것이다. D-School의 5단계 방법론과 본 연구의 사례분석의 시사점을 토대로 국내 기업에 적용할 수 있는 실행방법론을 제안하고자 한다. 본 연구에서 제안하는 실행방법론은 디자인사고 도입을 위한 실무적인 가이드 라인을 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

II. 문헌검토

2.1 디자인사고의 의의 및 발전

디자인(Design)은 복합적이고 포괄적인 의미를 지녔으며 그 의미가 계속 변화하고 있다. 공학자들은 디자인을 설계라는 의미로 사용하였고 도시계획가나 조경가들은 계획의 의미로 사용하였다. 자동차의 경우에는 시각적인 의미로 디자인을 사용하였다. 일반적으로 아름다움과 유용성이라는 가치를 부과하고 소비자에게 전달할 목적으로 계획하고 설계하는 과

정을 일컬어 왔다.

독일의 바우하우스가 나치의 탄압으로 1930년대에 시카고지역에 터를 잡았고 새로운 뉴바우하우스의 혁신가였던 Moholy-Nagy와 Mies van de Rohe의 디자인적 실험이 있었다. 1950년대 미국의 제품 디자이너였던 Doblin에 의해서 디자인을 어떻게 시장에 적용할 것인가에 대한 논의가 있었다. 1960년대 Carnegie Mellon대학을 중심으로 사용자 중심의 디자인 관점이 제시되었다. Simon(1969)은 디자인을 기존의 조건을 더 나은 것을 변화시키는 것(Transformation from existing condition to preferred one)이라고 정의하였다. 또한 1990년대에 참여적 디자인(Participatory Design)에서는 다양한 이해관계자를 디자인경영에 어떻게 참여시킬 것인가를 고민하였다(Schuler & Namioka, 1993). 이처럼 디자인사고는 오래전부터 디자인을 학제적인 시각으로 보는 다양한 연구자와 실천가들에 의해 발전되어 왔다. 하지만 디자인사고라는 이름의 혁신방법론으로 알려진 것은 2000년대 디자인의 창조적인 메커니즘을 경영전략과 연계하여 창의적인 문제 해결 방법론으로 제시한 Brown(2008), 디자인사고를 분석적 사고에 기반을 둔 숙련과 직관적 사고에 근거한 창조성이 역동적으로 상호작용 하면서 균형을 이루는 것이라고 설명한 Martin(2009) 등에 의해서 본격적으로 이루어 졌다.

디자인사고는 인간 중심적인 접근과 실행을 강조하고 시각화와 협동을 통한 체험을 중요시한다. 전체적인 관점에서 통합적인 사고를 중요하게 생각한다. 빠르고 실패를 통해 경험에서 배우고 낙관적으로 문제를 해결해 간다 디자인사고를 실제로 기업 실무에 체계적으로 적용한 기업은 세계적인 디자인 회사인 IDEO이었다. 1991년 설립된 IDEO는 많은 혁신적 제품들을 개발해 오면서 그들의 디자인 경험과 철학을 바탕으로 방법론을 발전시켜 2001년 구체적인 방법론을 제시하였다(Kelly, 2001).

IDEO의 디자인 프로세스는 3I로서 영감(Inspiration), 아이디어 도출(Ideation), 실행(Implementation)의 3단계로 나눌 수 있다. 1단계에서는 디자인 문제 및 기회를 규명하고 조사하는 단계이다. 2단계에서는 학제적 팀을 구성하여 관찰한 내용들을 분석해서 변화의 기회나 새로운 해결책을 찾는 브레인스토밍(Brain Storming) 과정을 거친다. 3단계에서는 가장 좋은 아이디어를 현실화 시키는 것으로 이 단계의 핵심은 프로토타이핑이다. 이러한 단계들을 통해서 새로운 아이디어나 해결책이 시험, 반복, 개선이 된다(Brown 2008)

독일 Posdam대학교의 Hasso Plattner연구소에서 만든 모델은 교육적인 목적으로 개발되었다. 이 모델은 IDEO의 3I 모델을 기초로 개발된 것이며 총 6단계로 구성되어 있다. 이 모델은 3I 모델을 제품 개발의 실천에 더 적합하도록 구체화한 것이다. 1단계 이해(Understand)에서는 주제와 관련된 정보를 수집한다. 2단계 관찰(Observe)에서는 인터뷰나 관찰을 통하여 사용자의 욕구를 확인한다. 3단계 관점(Point of View)에서는 스토리텔링을 통하여 그룹 내 공유하고 시각화 한다. 4단계는 3I 모형의 아이디어 도출 단계와 동일하게 브레인스토밍을 거친다. 5, 6단계에서는 3I 모형의 실행과 같이 현실화 및 테스트 과정을 거친다. 이 모델은 순차적인 모델이 아니라 언제든지 앞으로 돌아 갈 수 있으며 유연하게 적용할 수 있다(Plattner 등, 2011)

2005년 SAP의 설립자인 Hasso Plattner는 Stanford대학교에 3,500만불을 기부하여 D-School을 설립하였고 디자인사고의 교육 및 연구의 토대를 마련하였다. D-School 설립 이후에 디자인사고 관련 연구들이 꾸준히 이루어 지고 있다(Plattner 등, 2015). 다음 절에서는 D-School의 방법론을 소개할 것이다.

2.2 Stanford D-School의 디자인사고 방법론

Stanford D-School의 방법론의 기본적인 개념은 앞서 살펴본 3I모형과 Hasso Plattner연구소의 모형과 유사하다. 모두 인간중심의 사고방식에서 시작된 것이라 할 수 있다. 디자인사고 방법론의 체계는 <그림 1>과 같으며, D-School의 방법론은 5단계로 구성되어 있다(Plattner, 2013).

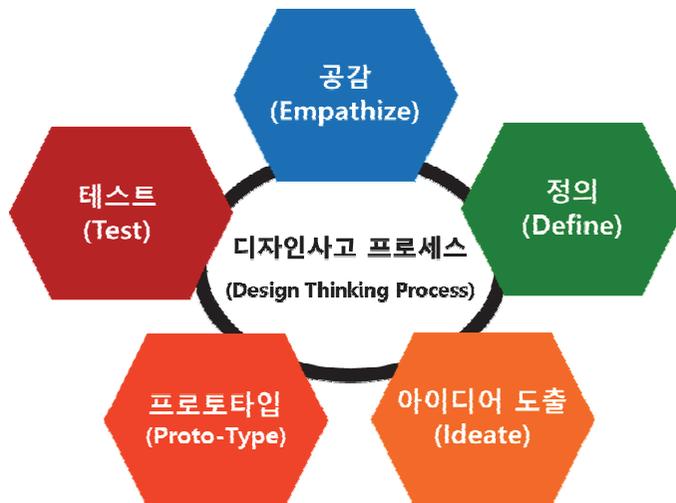
2.2.1 공감(Empathy) 단계

디자인사고 방법론의 단계 중 가장 중요한 역할을 하는 단계이다. 디자인사고 방법론의 핵심은 고객의 근본적 문제를 확인하기 위한 공감이다. 고객의 입장을 공감하게 되면 고객과 동질감이 생기게 된다. 이 동질감은 고객의 어려운 문제를 해결할 수 있도록 실마리를 제공한다. 고객에 대한 공감은 동질감을 만들고, 그 동질감이 고객의 감동을 만드는 역할을 하게 된다. 공감, 동감, 감동으로 이어지기 위해서 가장 기본적인 관찰, 인터뷰, 체험 등과 같은 인류학적 탐구방법이 활용된다. 이를 통하여 고객의

입장에서 생각해 보고 나아가 고객을 완전히 이해하고 고객의 감동을 이끌어 내는 것을 목표로 한다.

2.2.2 정의(Define) 단계

올바른 문제(right problem)를 정의하는 단계이다. 이 단계에서는 고객과 공감된 이노베이션 팀이 기존의 문제를 다양한 관점의 사람들이 협력하여 올바른 문제를 찾아야 하며, 기존의 문제를 올바른 문제로 재정의해야한다. 올바른 문제란 고객의 관점과 문제를 풀어야 하는 사람의 관점을 모두 포함하며, 크게 세 가지의 방법을 통하여 올바른 문제를 확인할 수 있다. 첫번째는 고객의 진정한 문제(real problem)이어야 한다. 문제의 정의가 고객의 입장이 아니라 문제를 푸는 사람의 입장에서 정의되어서는 안 된다. 즉, 고객이 풀고 싶어하는 문제 이어야 한다. 두번째는 문제를 풀었을 때 고객에게 진정한 가치를 제공할 수 있는 문제(valuable problem)이어야 한다. 고객에게 가치를 제공해 주지 못하는 문제라면 문제의 정의가 잘 못 된 것이라 할 수 있다. 세번째는 문제를 푸는 사람의 입장에서 이 문제가 정말 해결하



<그림 1> Stanford D-School 디자인사고 방법론의 체계

고 싶은 문제(inspiring problem) 이어야 한다. 만약 문제를 푸는 사람의 입장에서 이 문제를 별로 해결하고 싶지 않다면 제대로 된 해결방안이 나올 수 없게 된다. 디자인사고 방법론은 문제를 정의하는 단계에서 고객의 관점 뿐만 아니라 그 문제를 풀려고 하는 사람들에게도 집중한다. 올바른 문제를 정의하기 위해서 고객과의 공감을 바탕으로 질문을 만들어 내고 고객의 페르소나(persona)를 구성한다.

2.2.3 아이디어 도출(Ideate) 단계

새롭게 확인된 인사이트를 바탕으로 고객의 올바른 문제를 재정의 하였다면 문제를 해결할 아이디어를 도출해야 한다. 올바른 문제를 해결할 아이디어의 방향성을 명확히 해야 한다. 이 단계에서는 아이디어를 뽑아 낼 수 있는 브레인스토밍(brain-storming), 브레인라이팅(brain-writing), 바디스토밍(body-storming) 등의 방법들을 활용할 수 있다. 이때 중요한 것은 최대한 많은 아이디어를 만들어 낼 수 있도록 유도하는 것이다. 처음 시작할 때 일반적인 아이디어를 최대한 많이 뽑아낸 다음, 다시 한번 아이디어를 도출하게 되면 새로운 아이디어들을 도출할 수 있다.

2.2.4 프로토타입(Proto-Type) 단계

디자인사고 방법론의 대표적 특징인 프로토타입은 도출한 아이디어들을 시각화를 통하여 검증하는 단계이다. 아이디어 도출 단계를 거치면서 선정한 이노베이션 예상 결과물을 프로토타입 형태로 만들어 내는 것이다. 이 단계에서는 빠르고 저렴하게 프로토타입을 만드는 것이 중요하다. 검증하고자 하는 기능에 대해서 명확하게 표현하여야 하며, 만들어진 프로토타입에 너무 많은 정성을 들이면 안된다. 해당 프로토타입은 고객의 진정한 피드백을 받기 위한

커뮤니케이션 도구이기 때문에 너무 정성 들여 만들어진 프로토타입에는 고객의 객관적인 평가를 다른 의미로 해석하기 쉬워지기 때문이다. 즉, 프로토타입은 도출한 아이디어를 검증하기 위한 도구로만 활용되며 도출한 아이디어를 실제로 구현하여 이노베이션 팀 내부에서도 중요한 커뮤니케이션의 도구로 활용해야 한다.

2.2.5 테스트(Test) 단계

프로토타입으로 만들어진 산출물에 대해 객관적인 테스트를 진행하는 단계이다. 테스트단계에서 나온 고객의 진정한 피드백들을 반영해서 프로토타입을 수정해서 또 다시 테스트 하는 과정을 반복해야 한다. 이 때 고객의 진정한 피드백을 받기 위해 고객과의 공감이 중요하다고 할 수 있다. 고객과의 공감을 바탕으로 고객의 피드백 속에 숨은 진정한 의미를 확인하고, 그 결과를 바탕으로 아이디어를 더욱 구체화 시키기 위하여 아이디어 도출 단계로 돌아가야 한다. 그리고, 어떤 경우에는 고객의 지정한 피드백에서 새로운 인사이트가 도출되기도 하며, 심지어 문제가 잘못 정의된 것을 발견하기도 한다. 이런 경우 다시 한번 더 문제를 재정의하기 위하여 공감 및 정의 단계로 돌아가서 디자인사고 전체 절차를 반복하며 올바른 문제를 다시 정의해야 한다. 이런 과정을 여러 번 반복할 때, 고객의 진정한 문제를 해결할 수 있는 이노베이션 결과물을 만들어 낼 수 있다.

III. 사례연구

3.1 사례연구 대상기업

디자인사고 방법론은 문헌검토에서 논의한 것처럼

다양하지만 Stanford D-School의 방법론이 가장 체계적이고 많이 활용되고 있어서 본 연구에서는 Stanford D-School의 방법론을 토대로 사례분석을 하고자 한다. 국내에서 디자인사고를 적용한 사례의 숫자가 많지 않아 통계적인 분석을 하는 것은 어렵고 사례연구가 적합한 것으로 보인다. 본 연구에서는 디자인사고를 실제 적용한 세 개의 사례를 분석하였다. 한 개의 사례는 연구자가 직접 프로젝트에 참여했으며 두 개의 사례는 연구자가 직접 참여하지는 않았지만 업무관계로 접근이 용이한 기업이었다.

A기업의 사례는 연구자가 직접 프로젝트를 주도한 사례로서 국내 기업의 영업현장에서 발생한 문제를 풀기 위하여 디자인사고 방법론을 적용한 사례이다. 이 사례는 디자인사고 프로젝트를 준비하고 디자인사고 방법론을 단계별로 적용하면서 얻게 된 경험을 바탕으로 분석하였다. A기업은 국내의 대표적인 식품회사이다. Bottom-Up 방식의 접근방법을 통하여 영업사원이 모바일 장비의 활용을 개선하기 위한 IT 시스템을 개선하는 것이 목적이다. 이 사례는 연구자가 대학원에서 Stanford D-School의 디자인사고 방법론을 수강하고 디자인사고를 주제로 연구를 하면서 습득한 지식을 토대로 디자인사고 프로젝트를 주도하였다.

B기업은 국내 기업의 사내 인트라넷 그룹웨어 시스템의 활성화를 목적으로 디자인사고를 적용한 사례이다. 이 사례는 전사적으로 디자인사고 방법론의 도입을 추진하고 진행한 전문가와의 인터뷰를 통하여 분석하였다. B기업은 국내의 대표적인 통신사이다. 이 사례도 Bottom-Up 방식으로 접근한 사례이지만 A사례와는 다르게 경영진의 전폭적인 지지를 얻은 후 추진한 사례이다. 이 사례는 기업의 팀장들이 해외 워크샵을 통해서 D-School의 디자인사고 방법론을 접한 이후 외부의 디자인사고 전문가의 자문 및 경영진의 적극적 지원을 받으며 전사적인 도

입을 추진하였다. 이 방법론을 사내의 인트라넷 그룹웨어를 개선하기 위하여 처음으로 적용하였고 이후 직원들의 일하는 방식의 실질적인 변화를 가져온 사례라고 할 수 있다.

C기업은 글로벌 IT 솔루션 기업의 한국법인으로 디자인사고 방법론이 이미 기업의 문화로 자리잡아 적용 중인 세계적인 선두기업이다. 내부 조직변경에 따른 워크샵을 준비, 추진, 진행한 전문가와의 인터뷰를 통해서 분석하였다. 연구자가 진행한 A사례를 제외한 B사례 및 C사례는 인터뷰 내용을 연구자가 미리 설계하고 인터뷰를 진행하였고 인터뷰 진행 시에는 양해를 구한 후 녹음을 통하여 사례를 정리하였다. 정리한 사례는 인터뷰 대상자들의 피드백을 받아 수정보완을 진행하였다. 이 사례는 기업내 조직 변경으로 인하여 팀빌딩이 필요할 때 디자인사고 방법론을 적용한 사례이다. 이는 디자인사고 방법론이 기업의 다양한 업무에 적용될 수 있음을 보여 주는 사례라고 할 수 있다. 세 개의 사례연구의 특징을 요약하면 <표 1>과 같다.

3.2 A기업 사례분석

3.2.1 A기업 개요

A기업은 국내 대표적인 식품제조사로 유통사 대상의 영업에 대한 업무 개선의 필요가 있었다. 영업 업무를 개선하기 위하여 디자인사고 방법론을 적용하였다. 이 사례는 디자인사고 방법론에 관심을 가진 기업의 내부직원의 시험적 성격의 프로젝트였다. 이 사례에서 성공적인 결과가 도출이 될 경우 경영진에 대한 보고를 통하여 디자인사고를 확대 적용할 목적으로 추진하였다. 유통사에 대한 납품업체들간의 치열한 경쟁 속에서 최신의 모바일 IT 장비인 MS사의 장비를 활용하여 업무를 개선하고자 하는 요구가 있었다. 이러한 요구를 바탕으로 영업 현장

〈표 1〉 사례기업 요약

구분	A 기업	B 기업	C 기업
산업군	국내 대표 식품 제조사	국내 대표 통신사	글로벌 IT 솔루션사
직원수	약 4,700명	약 4,200명	약 350명 (국내 기준)
연구사례	영업사원 모바일 IT시스템 개선	인트라넷 그룹웨어 개선	조직변경에 따른 팀빌딩 사례
인터뷰 대상	연구자 직접 수행	디자인사고를 도입한 팀장	Facilitator 역할을 수행한 담당자
인터뷰 방법		사례공유세션 발표와 인터뷰 및 현장 방문	인터뷰 2회 이상
사례 검증		인터뷰 이후, 사례 정리 자료 확인 및 수정 보완 피드백	인터뷰 이후, 사례 정리 자료 확인 및 수정 보완 피드백

의 직원들에게 장비를 배포하였다. 하지만 배포된 장비의 활용률이 예상보다 저조하고 당초 예상한 가치가 창출되는 모습을 보이지 않고 있었다. 어떻게 하면 당초 예상대로 모바일 장비를 활용하여 가치를 만들어 낼 수 있을지 고민에 빠지게 되었다. 이와 같은 고민을 해결하기 위하여 디자인사고 방법론을 적용하였다.

3.2.2 A기업에 대한 디자인사고 단계별 분석

대학원에서 디자인사고 방법론을 공부한 연구자와 프로세스 개선 담당자, 시스템 개발 담당자 및 영업사원들이 프로젝트에 투입되었다. 연구자 이외에는 디자인사고 방법론을 잘 모르는 상황에서 시작되었다.

3.2.2.1 공감

영업사원들이 왜 배포된 모바일 장비를 외부에서 잘 활용하지 않는지를 파악하기 위하여 5회 이상 영업 현장에 방문해서 인터뷰 및 동행 영업을 수행하였다. 공감 및 깊이 있는 이해를 위하여 그들의 업무 매뉴얼을 사전에 모두 인지한 상태로 인터뷰가 진행되었다. 이 문제의 고객인 영업사원들과의 공감을 위하여 개인적인 정보들을 공유하며 유대감을 강화

하였다. 특히 아침 8시부터 저녁 9시까지의 일과에 대해서 하나도 빠짐없이 관찰하고 기록하였다. 이 때 주의한 점은 IT에 대한 이야기 이외에 영업사원의 업무에 대한 이야기를 듣고 그들의 고충을 이해하고 문제점을 파악하는 데 초점을 맞추었다.

3.2.2.2 정의

영업사원의 올바른 문제는 그들의 입장에서 현장의 진정한 문제이어야 하고 그 문제를 풀었을 때 그들에게 가치가 있어야 한다. 그리고 문제를 풀고자 하는 사람들도 그 문제를 정말 풀고 싶어 해야 한다. 이 3가지 관점을 바탕으로 유통 영업사원들의 문제를 정의하였다. 첫 번째 문제는 ‘유통 영업사원들의 개인적 차이로 인하여 거래처 현장에서 영업효율성이 떨어지는 경우가 있다’는 것이다. 어떻게 해야 영업의 효율성을 높일 수 있는가 하는 것이 과제였다. 영업사원들의 경험과 능력에 따라 효율성의 차이가 발생하는데 이 문제는 특히 신입 영업사원들에게 진정한 문제에 해당한다. 이 문제를 풀었을 경우 영업사원들의 실적이 개선될 수 있는 가치도 가지고 있다. 두 번째 문제는 ‘거래처에 영업안을 제안할 때 영업사원마다 자신이 가지고 있는 노하우를 바탕으로 제안을 진행하는데 이로 인하여 제안 성공률이

떨어진다는 것이다. 이 문제는 전체 영업사원들이 풀고 싶어 하는 문제이고 풀었을 경우 가치를 창출할 수 있는 문제이다. 그리고, 이 문제를 풀고자 하는 연구자, 프로세스 개선 담당자, 개발자는 이 프로젝트를 성공하기 위해 사전에 이미 공감대를 가지고 있었다.

3.2.2.3 아이디어 도출

두 가지 문제의 정의를 바탕으로 어떤 문제를 풀 것인지 영업사원, 프로세스 설계자, 개발자 등 다양한 관점의 사람들이 모여서 토론하였고 이 문제를 푼 이후의 결과에 대한 목적 의식도 분명히 하였다. 두 번째 문제인 영업사원이 거래처에 제안을 할 때 모바일 장비를 활용하는 문제를 풀어보고자 하였다. MS 모바일 장비를 사용하여 거래처에 제안을 할 때, 사용할 수 있는 표준 프로세스를 수립하는 아이디어를 도출하였다. 이 문제를 풀기 위하여, 브레인 스토밍을 거쳐 다양한 아이디어들이 제시되었다. 영업사원이 거래처의 발주 담당자와 협상할 때 영업사원에게 추가적인 정보를 제공하여 협상력을 높이는 것에 초점이 맞추어 졌다. 이를 위한 여러 개의 아이디어가 도출되었다.

3.2.2.4 프로토타입 및 검사

디자인사고 방법론의 프로토타입을 위해서 신속 및 저비용의 원칙을 지켜야 한다. 많은 비용과 정성을 드리게 되면 스스로 만든 프로토타입에 집착하게 된다. 그러면 컨셉을 객관적으로 테스트 할 수가 없다. 이번 사례에서는 TBPM(Tangible Business Process Modeling)을 활용해서 신속 및 저비용의 컨셉을 유지하며 컨셉을 테스트 할 수 있었다. TBPM은 비즈니스 프로세스를 빠르게 확인하기 위하여 사용하는 기법으로 포스트잇 등을 활용하여 비즈니스 프로세스를 직접 눈으로 확인하며 효율적으로 비즈니스 프로세스를 설계하기 위하여 활용하는 모델링

기법이다(Grosskopf, 2010). 사용자 및 개발자가 모두 모여 진행한 TBPM은 현재의 문제를 더욱 명확하게 이해할 수 있도록 하였으며 명확히 이해된 문제를 바탕으로 개선점도 빠르게 도출 할 수 있었다. TBPM을 활용하여 아이디어 도출단계에서 추출된 아이디어들을 접목하여 도입 이후의 프로세스와 시나리오는 직접 눈으로 보면서 확인 할 수 있었다.

3.2.3 A사례의 시사점

A사례의 경우 잘된 점은 공감단계에서 영업사원들과의 진정한 공감을 위하여 개인적인 정보를 공유하며 유대감을 강화한 것이다. 유대감이 강화 된 이후에는 훨씬 더 많은 인터뷰 내용들이 쏟아져 나왔다. 그 과정에서 영업사원들의 진정한 문제를 확인할 수 있었다. 정의단계에서 공감을 바탕으로 영업사원들의 입장에서 문제를 정의할 수 있었고, 정의한 문제를 풀 경우 영업사원들의 입장에서 가치가 있었다.

디자인사고 방법론에서 혁신자(Innovator)는 디자인사고 방법론을 경험한 사람들이 새로운 비즈니스 문제를 해결하고 혁신을 만들어 내는 사람이고 조력자(Facilitator)는 기업의 혁신을 위하여 디자인사고 방법론을 배우고 이해하여 혁신자를 양성하기 위하여 조력하는 사람이다.

A기업의 사례에서 혁신자와 조력자의 의욕 고취(Inspiring)관점에서는 개선할 필요가 있었다. 혁신자와 조력자들의 의욕 고취가 중요한 항목임에도 다른 업무들과 마찬가지로 의욕 고취에 대한 고민이 없었다. 하지만 의욕 고취가 되지 않은 상태에서 올바른 문제를 찾고 해결책들을 확인하는 데는 한계가 있었다. 많은 일들이 하향(Top-Down) 지시 형태로 주어지는 업무들을 처리하는 혁신자들을 어떻게 주도적으로 일을 할 수 있도록 변화 시킬 수 있을지는 조력자의 중요한 역할 중 하나이다.

Pink(2006, 2011)는 창의적인 일을 함에 있어서는 사람들의 자발적인 내적 동기가 외적 동기보다 중요하다고 하였으며, 내적 동기부여를 위해서는 자기 선택권과 일을 왜 하는지에 대한 관점이 먼저 정리 되어야 한다고 하였다. 이를 토대로 연구자는 혁신자들의 의욕 고취를 위하여 일을 왜 하는지에 대한 미니 세미나를 수 차례 진행하였고 문제 정의를 위하여 자기 선택권을 주었다. 또한 혁신자들과의 대화의 시간을 많이 가지도록 유도하고, 그들과 이 과제가 왜 중요하고, 개선 후에 비전에 대한 공유를 진행하였다. 그러자 혁신자들은 조금씩 변화하는 모습을 보여 주었고 디자인사고 방법론이 무엇인지 모르는 상황에서도 조력자와 함께 진행할 수 있었다. 이후 문제가 정의가 되었고 프로토타입을 위해서 TBPM 방법을 사용하여 빠르게 테스트 하는 과정을 통해서 조금씩 문제 해결의 실마리를 찾을 수 있었다. 이 사례는 경영진의 지원이 없었고 외부 디자인 사고 방법론의 전문가의 도움 없이 연구자가 단독으로 주도한 프로젝트였다. 이러한 배경으로 내부 직원들의 의욕 고취가 조금 늦어진 경향도 있었다. 하지만 혁신자들이 의욕 고취된 이후에는 개선이 가능함을 보여 주었다.

3.3 B기업 사례분석

3.3.1 B기업 개요

B기업은 국내 대표 통신사로 핵심 키워드는 도전과 혁신이었다. 각 부문별 혁신 과제들을 선정하여 진행하고 있었는데 혁신을 어떻게 진행해야 하는지는 큰 고민거리였다. 그러던 과정에서 B기업의 팀장 워크숍을 통해서 Stanford D-School의 디자인 사고 방법론을 접하게 되었다. 그 이후 외부의 디자인 사고 전문가의 도움을 받아 경영진을 빠르게 설득하였고 전사에 걸쳐 혁신 방법론으로 도입하게 되었

다. 본 연구에서 다룬 사례는 B기업에서 디자인 사고 방법론을 가장 먼저 적용한 사례로 인트라넷 그룹웨어의 시스템 개선에 대한 사례이다.

3.3.2 B기업에 대한 디자인사고 단계별 분석

3.3.2.1 공감

사내 인트라넷 시스템의 개선 프로젝트의 고객은 당사의 직원들이다. 따라서, 직원들의 올바른 문제를 찾는 과정을 위해서 약 500명의 직원과 인터뷰를 진행하였다. 총 2주간의 프로젝트 기간 중 가장 많은 시간을 공감을 위하여 투자하였다. 많은 사람들과의 인터뷰를 통하여 체력적으로 힘들고 지치기도 하였다. 하지만 인터뷰 내용들을 프로젝트 팀원들과 공유하면서 힘든 과정에 대해서 팀원들끼리 서로 공감이 되고 더욱 시너지가 나는 효과가 있었다. 수많은 인터뷰 끝에 처음 수립한 문제 정의가 잘못되었다는 것을 확인하고 수정하였다.

3.3.2.2 정의

디자인 사고 방법론의 핵심인 올바른 문제를 찾기 위하여 힘든 공감의 단계를 거쳤고 문제를 다시 정의 하였다. 공감 이전에는 ‘어떻게 사내 인트라넷 시스템을 활성화 시킬 수 있을까’ 하는 것이 문제였다면, 공감 이후의 문제는 ‘어떻게 낭비하는 시간을 줄일 수 있을까’로 바뀌었다. 즉 문제를 보는 입장이 바뀌었다. 사내 인트라넷 시스템을 개선하고 활성화 시키는 ‘관리자’의 입장에서 ‘사용자’의 입장으로 바뀌었다. 사용자의 입장 즉 진정한 고객의 입장에서 이 시스템이 활성화 되건 말건 중요한 문제가 아니었다.

올바른 문제의 조건을 검토해 보았다. 첫째 고객의 진정한 문제인가? 둘째 이 문제를 풀면 고객에게 가치가 있는가? 셋째 혁신자의 관점에서 의욕 고취가 되었는가? 처음 정의한 문제는 첫째 및 둘째 조

건에 맞지 않는 정의였던 것이다. 반면 ‘어떻게 낭비하는 시간을 줄일 수 있을까’로 문제의 정의를 바꾼 이후에는 올바른 문제의 조건에 만족함을 알 수 있었다. 사용자에게 진정하고 가치 있는 문제임을 확인 할 수 있었다. 더욱 중요한 것은 공감 및 정의의 단계를 거치면서 혁신자들 간의 공감이 강화되어 이 문제를 풀고자 하는 의욕이 고취되는 현상이 나타나기도 하였다.

3.3.2.3 아이디어 도출

문제의 정의를 바꾼 이후에 아이디어 도출 단계는 더욱 흥미로워 졌다. 어떻게 낭비하는 시간을 줄일 수 있을지에 대한 아이디어들이 많이 도출되었다. 기존의 사내 인트라넷 시스템은 지식의 등록, 공유, Q&A가 주 목적이었다면 개선되는 인트라넷은 검색에 초점을 맞추어 아이디어를 낼 수 있었다. 원하는 정보를 찾기 위해서 인트라넷에서 검색에 소요하는 시간을 많이 뺏긴다는 점에서 정보에 대한 검색이 개선의 포인트가 될 수 있을 것으로 보였다. 또한 직원들이 스스로 궁금한 부분에 대해서 올리고 그것을 원하는 타겟으로부터 답변을 받을 수 있다면 원하는 정보를 쉽게 얻는다는 컨셉과 일맥상통하는 아이디어라고 할 수 있다. 또한 직원들의 과거 업무에 대한 이력들을 한눈에 볼 수 있다면 담당자들의 과거 경험과 경력들을 공유함으로써 직원들간의 협업에서 더욱 효율적으로 업무를 할 수 있을 것이라는 아이디어도 도출되었다.

3.3.2.4 프로토타입 및 검사

이와 같이 문제의 해결책으로 도출된 아이디어들을 시스템에 적용해 보고 바로 피드백을 받는 과정을 아주 빠르게 반복하였다. 문제에 대한 정의 이후에는 아이디어 도출, 검사의 과정이 일사 천리로 진행되었다. 어느 단계를 반드시 거쳐서 어느 단계로 넘어 가는 것이 아니라 어떤 단계이든 필요에 의해

서 반복적으로 검증하는 과정을 거치면서 이 시스템이 활성화 되는 것을 눈에 띄게 볼 수 있었다. 3개월간 디자인사고 방법론을 적용하면서 평균 100명이 하였던 접속이 평균 1,000명 이상이 접속하는 활성화 된 시스템으로 개선되었다. 당사의 인원을 고려했을 때 전체 인원의 30~40%가 꾸준히 접속하는 시스템이 되어 목표를 달성하였다.

3.3.3 B사례의 시사점

B사례에서는 디자인사고 방법론을 적용하기 전에 외부 전문가에 의한 경영진의 설득이 선행되었다. 임원진을 대상으로 디자인사고 방법론의 미니 워크숍은 혁신의 방법을 찾고 있는 임원들에게 충분히 설득력이 있었다. 이러한 경영진의 지원을 바탕으로 내외부의 검증 과정을 거친 이후 디자인사고 방법론을 전사에 추진할 수 있도록 신규 부서를 만들었다. 외부의 디자인사고 전문가를 통해서 빠르게 경영진을 설득함으로써 디자인사고를 전사에 추진하는 원동력이 되었다.

디자인사고 과정은 5단계로 구성되어 있는데 크게 문제 발견(Problem Finding)과 문제 해결(Problem Solving)의 2단계로 나눌 수도 있다(Beckman and Barry 2007). 문제 발견은 공감, 정의의 과정이고 이 과정을 통하여 올바른 문제가 도출된다. 올바른 문제가 도출 된 이후에 문제 해결은 아이디어 도출, 프로토타입, 검사의 과정을 거치게 된다. B사례에서는 디자인사고의 과정이 문제 발견과 문제해결로 대별되는 것을 확인할 수 있었다.

혁신을 경험한 혁신자는 실제 적용을 통한 성장을 바탕으로 스스로 조력자로 성장하게 되었다. 이렇게 조력자로 성장한 직원들은 자사의 문화에 맞게 이 방법론을 변형하였다. 적용하는 방법은 변하더라도 인간 중심의 문제해결과 빠른 프로토타입을 통한 현장 점검인 디자인사고 방법론의 철학은 유지되었다.

이러한 과정에서 직원들이 일하는 방법 자체의 변화가 일어나기 시작하였다. 즉 검증하지 않고 회의실에서 갑론을박 하던 상황이 현장에서 서로 검증하기 시작하였고 현장의 검증을 바탕으로 서로 더 좋은 아이디어를 내는 상황으로 바뀐 것이다. 이 때, 같은 업무를 진행하는 팀원들은 공감 단계에서 많은 사람들과의 인터뷰로 인한 힘든 과정들을 서로 이해하게 되고 공감하게 됨으로 팀원들간 서로 의욕 고취를 시켜주는 이상적인 상황이 발생하기도 하였다. 이렇게 팀원들 간의 공감을 통한 관계 개선은 업무를 진행하는 데 큰 원동력이 되었다.

3.4 C기업 사례분석

3.4.1 C기업 개요

디자인사고 방법론이 기업문화에 녹아 들어 있는 C기업의 사례는 기업 내 업무를 진행할 때, 디자인 사고 방법론을 활용한 사례이다. 2015년 초 고객 지원을 강화하기 위하여 기업내 조직의 일부 변경이 있었고, 서로 다른 팀 출신의 직원들로 구성되었다. 각기 다른 팀에서 업무를 수행하던 팀원들이 상호 이해와 팀 결속력을 위한 워크샵이 필요하였다. 즉 어려운 비즈니스 문제를 풀기 위한 A사례 및 B사례와는 달리 팀원들간의 공감대 형성을 목적으로 디자인 사고 방법론을 적용하였다.

3.4.2 C기업에 대한 디자인사고 단계별 분석

3.4.2.1 공감

팀원들간의 공감을 위하여 아이스브레이킹에 많은 시간을 할애 하였다. 가벼운 야외 활동으로 몸을 풀고 잔디밭에 모여 서로 친근한 사람끼리만 모여지지 않도록 생일 순으로 동그란 원을 그리며 앉아서 간단한 자기소개로 시작하였다. 서로를 알고 현재 처

한 업무적인 상황을 공유하며 조직에서 필요한 자세가 무엇인가를 논의하기 위하여, 아래와 같은 3가지 형태의 활동을 각 3~4명의 조로 나누어 수행하였다.

첫 번째로 '특이한 경험의 주인공 맞추기' 게임으로서 개인별로 빈 종이에 인생에서 가장 특이한 행동을 한 이야기를 적은 후, 익명으로 상자에 담아서 추첨을 통하여 이 행동의 주인공이 누구인지를 맞춰 보는 게임이다. 재미의 요소와 함께 각각의 팀원들이 어떤 성향의 사람인지를 서로 관심을 갖고 더 알게 되기 시작한다.

두 번째로 '조직가치 공유' 게임으로서 열정, 몰입, 책임감, 존중 등과 같은 가치관 및 태도와 연관되는 단어가 앞면에 적혀 있고 뒷면에는 해당 단어들의 정의가 적혀 있는 카드를 바탕으로 뒷면에 있는 단어 뜻만으로 단어를 맞추는 간단한 게임부터 시작하였다. 이 과정을 통해 팀원들은 답을 맞추기 위해 서로 함께 협력하는 계기를 갖게 된다. 이어서 이 카드들 중 우리 조직에서 가져야 할 핵심가치와 역량이 무엇인가를 조별로 논의를 통해 상위 3가지씩 선정하도록 하였고 이를 전체에 발표하는 시간을 가졌다. 이 과정을 통해 우리 회사와 팀이 중요시 하는 가치, 이에 대한 서로의 생각을 확인하며 공감하는 시간을 가졌다.

마지막으로 이미지 카드를 바탕으로 '긍정적 응원' 게임을 진행하였다. 고뇌하는 사람이 그려진 카드, 압박을 타는 사람이 그려진 카드 등과 같이 각자가 처한 상황을 설명할 수 있는 이미지 카드를 수 십장 펼쳐 놓고 팀원 각자가 자기자신과 가장 유사한 상황이라고 생각하는 카드를 선택하게 하였다. 개인별로 카드를 선택한 후 그 카드를 선택한 이유와 처한 상황을 설명하며 공유하도록 유도하였다. 자연스럽게 각자 조직에서 맡은 역할별 애로사항, 도달하고자 노력하고 있는 목표, 업무를 위해 자기개발을 하고 있는 상황 등이 공유되는 시간이 되었다. 상대방의 상황을 이해한 조원들은 긍정적 메시지가 한 문

장씩 담긴 메시지를 긍정카드 중에서 선택하여 상대방에게 선사함으로써 팀원 간의 이해와 배려를 향상할 수 있는 기회를 가졌다.

위와 같이 실제 문제를 찾기 위해 각각의 문제 보유자(Problem Owner)의 상황을 공감하기 위하여 상당한 시간을 소진하였다. 이에 따라 팀원들간의 이해와 협력이 제고되었고 후속되는 문제의 정의 단계에 자연스러운 몰입이 가능하게 되었다.

3.4.2.2 정의

공감 과정을 거치면서 문제의 발견 및 해결로 진행하게 되었다. 조별 구성원을 고객(Problem Owner)으로 해서 조별로 각각 선정한 고객에 대한 인터뷰를 진행하였다. 각 조별로 인터뷰를 통해 진정하고 가치 있는 올바른 문제를 찾고 1개의 단위 문제로 정의하도록 유도하였다. 시간적 제한을 각인 시키면서 문제를 제대로 찾을 수 있도록 지원하였다. 여러 문제가 열거의 형태로 도출되는 경우 해결하고자 하는 가장 가치 있는 문제를 선정하고 정의하도록 하였다.

3.4.2.3 아이디어 도출, 프로토타입 및 검사

조별로 정의된 문제를 바탕으로 브레인라이팅 방법을 활용하여 포스트잇에 가능한 많은 아이디어들이 도출 되도록 유도하였다. 포스트잇 한 개에 각각 한 개의 아이디어가 적히고 다소 엉뚱하거나 실현 불가능한 아이디어들도 모두 포함 하도록 하였다. 유사한 아이디어들을 모으고 다른 조들간의 추가 아이디어를 기존 아이디어에 더하여 보완하도록 하여 아이디어가 집결되도록 하였다. 스티커를 이용한 투표표를 거쳐서 하나의 해결안을 선정한 후 각각의 해결안을 시각화 된 프로토타입으로 만들어 상세하게 구현하고 검증해 볼 수 있었다. 각 조의 완료된 해결안을 발표하는 세션을 통해 각 조의 논의 내용을 공유하였다. 실현 가능하면서도 조직의 문제를 해결

할 수 있는 창의적이고 혁신적인 안이 무엇인지 선정해 보게 하였다.

이 워크샵은 팀 빌딩을 목적으로 진행하였기에 바로 실행 할 수 있는 계획으로 개발되는 단계까지는 진행되지 않았다. 워크샵 이후 이 중 1개의 주제를 갖고 추가로 세부 계획을 아이디어 도출하는 시간을 속개하였고 해결안을 찾고 검사하고 보완하는 활동을 지속하고 있다.

3.4.3 C사례의 시사점

C사례를 통하여 디자인사고 방법론이 C기업의 문화로 정착되어 있는 것을 확인 할 수 있다. 기업의 내부 변화에 대하여 인간 중심(Human Centered)의 디자인사고 방법론을 적용함으로써 내부 결속력을 다지는 데 큰 기여를 하였다. 이러한 접근 방법은 개개인의 일하는 방법의 변화는 물론, 팀이 일하는 방법의 변화도 가져올 수 있으며, 나아가 기업 문화의 변화로 확대 될 수 있다. 이와 같이 디자인사고 방법론은 기업의 어려운 문제를 푸는 데만 사용하는 것이 아니라 다양한 문제에 유연하게 적용할 수 있다. 가장 중요한 것은 사람들 사이의 충분한 공감을 가장 먼저 진행한 부분이다. 사람에 대한 공감이 잘 되면 감동으로 전해지게 된다. 감동을 받게 되면, 행동을 하게 만든다(Pfeffer & Sutton, 2000).

3.5 디자인사고 사례연구의 비교분석 및 시사점

디자인사고 방법론을 적용한 3개의 사례결과를 비교분석하고 4장에서 제시할 디자인사고 실행방법론을 위한 시사점을 요약 정리하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 사례 요약

구분	A 기업	B 기업	C 기업
주제	영업사원 모바일 IT시스템 개선	인트라넷 그룹웨어 개선	조직변경에 따른 팀빌딩
과제	영업사원에게 신규 모바일 장비를 지급하였으나, 활용률이 저조하여 개선이 필요한 상황임. 이를 개선하기 위하여 디자인사고를 적용함.	인트라넷 그룹웨어의 노후화로 개선이 예정된 프로젝트에 디자인사고를 적용함	새롭게 개편된 조직의 팀빌딩을 목적으로 디자인사고를 이미 경험한 직원들이 팀빌딩 워크샵에 적용함.
연구결과	이 과제에 참여한 직원들은 디자인사고가 무엇인지 모르는 사람이 대부분이었고, 연구자가 단독으로 적용하고자 시도하였음. 또한, 참여자들의 의욕 고취가 선결과제임을 확인하였고, 내적 동기에 대한 공감대를 통하여 의욕 고취가 가능함을 확인함.	이 과제에 참여한 직원들은 디자인사고가 무엇인지 배우고 이해하는 것에서 과제를 시작함. 내외부의 전문가인 조력자들을 바탕으로 디자인사고 과제를 수행하였고 수행하는 과정에서 직원들의 일하는 방법이 실질적으로 변하기 시작함. 서로의 공감을 통한 팀워크의 개선이 혁신을 전이시킬 수 있었음.	이 워크샵에 참여한 직원들은 이미 디자인사고에 대해서 익숙하며 내부 과제뿐만 아니라 외부의 활동에 있어서도 디자인사고를 활용하고 확산하고 있음. 디자인사고 방법론은 문제해결의 용도뿐만 아니라 새로 구성된 팀빌딩 등 기업의 많은 업무에 적용이 가능함을 확인함.
디자인사고 실행방법론에 대한 시사점	디자인사고를 적용하기 위해서는 내부의 조력자들을 먼저 양성할 필요가 있음을 확인함. 이 조력자들은 내적 동기가 강화되어 혁신을 만들고자 하는 공감대를 바탕으로 구성된 인력들이 준비되어야 함을 확인함.	디자인사고를 적용하기 위해서는 내외부의 전문가인 조력자들을 바탕으로 기업의 혁신자들을 양성할 필요가 있음을 확인함. 기업의 혁신자들은 일하는 문화를 바꾸며 기업의 혁신 문화를 리딩할 수 있음을 확인함.	디자인사고를 자사에 적용하고 익숙해 진 이후에는 이를 다른 기업에게 전파하며 내부의 인력들이 혁신을 만들어 내는 조력자의 역할을 할 수 있음을 이해함. 즉, 자사의 혁신 문화를 다른 기업에게 전파할 수 있음을 확인함.

IV. 디자인사고 적용을 위한 실행방법론

4.1 디자인사고 실행방법론의 개요

D-School의 방법론과 3개의 사례에서 도출한 시사점을 바탕으로 디자인사고를 국내 기업에 적용하기 위한 실행방법론을 제안하고자 한다. 이러한 실행방법론은 디자인사고를 기업의 혁신적인 문제 해결의 도구로 이용하고자 할 때 가이드라인을 줄 수 있을 것이다. 제안하고자 하는 실행방법론은 3단계로 나눌 수 있다. 첫째 디자인사고의 도입을 준비하는 준비단계, 둘째 디자인사고 방법론이 기업에 적

용이 되어 성과가 나타나는 적용단계, 셋째 디자인사고가 기업의 문화로 정착하게 되고 나아가 기업의 외부로 확대되는 확산단계이다. 준비, 적용, 확산의 3단계를 거쳐서 디자인사고를 기업의 문화로 정착시키고 나아가 개방적 혁신을 통하여 사회전체로 전파되기를 기대한다.

디자인사고 방법론을 기업의 혁신 문화로 정착시키기 위해서 먼저 디자인사고 방법론을 적용할 준비를 해야 한다. 기업의 혁신 조력자 후보군들이 디자인사고 전문가를 통해서 기업의 혁신 조력자로 성장하는 것이 필요하다. 조력자 후보군들은 디자인사고 방법론을 활용하여 기업의 혁신을 만들어 내고자 하는 열정과 의욕이 고취된 상태여야 한다. 만약 그렇

지 않은 경우에는 디자인사고 전문가를 통하여 그들의 열정과 의욕을 고취 시킬 수 있도록 노력해야 한다. 하지만, 최종적으로 의욕 고취가 되지 않는 사람들은 조력자 후보군에서 제외 되어야 한다.

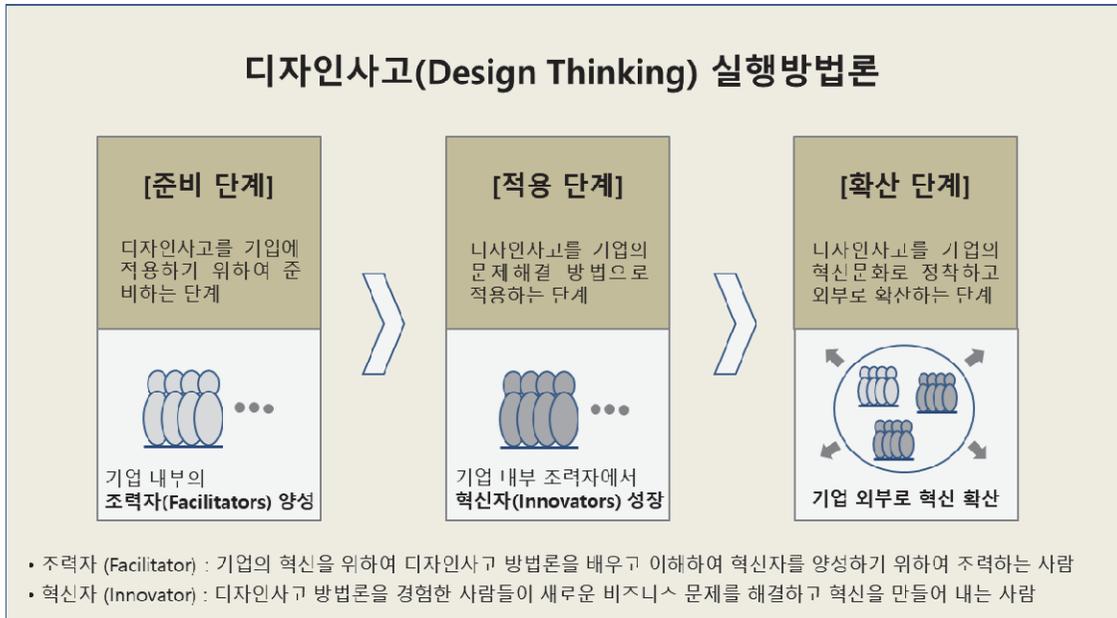
준비단계를 거쳐서 기업의 혁신 조력자들이 나타나게 되면 본격적으로 디자인사고 방법론을 기업의 업무에 적용할 수 있다. 적용단계에서는 문제 발견을 위해서는 공감, 정의의 과정을 거치고, 문제 해결을 위해서는 아이디어 도출, 프로토타입, 검사의 과정을 거친다. 기업의 내부 직원들과 조력자들이 이러한 과정을 거치며 혁신자들로 성장하게 된다. 이와 같은 적용단계를 거치게 되면 자연스럽게 새로운 조력자들이 생겨나게 되고 새로운 조력자들은 새로운 혁신자들을 만들어 내며, 스스로 혁신자들이 되기도 한다. 이렇게 만들어지는 혁신의 경험은 개인의 변화를 만들고 팀의 변화로 확대되며 팀의 변화가 조직 전체의 변화로 기업의 혁신 문화를 만들게 된다. 이처럼 기업의 혁신문화가 정착이 된 이후에

는 참여, 공유, 개방의 오픈이노베이션의 정신에 따라 외부로 개방이 되어 혁신의 선순환이 필요하다.

디자인사고 방법론을 기업에 적용할 때는 수 많은 성공과 실패의 사례들이 발생하게 된다. 성공사례에서는 새로운 혁신자 및 조력자들이 양성될 것이고 실패사례에서는 실패의 원인에 대한 분석을 바탕으로 그 노하우들이 쌓이게 된다. 준비와 실행의 단계를 거친 이후 확산 단계에서는 더 많은 직원들이 혁신자로 양성되고, 혁신의 문화가 자리 잡게 된다. 이러한 문화를 바탕으로 외부로의 확대를 통한 개방적 혁신의 생태계를 만들 수 있을 것이다. 실행방법론의 체계는 <그림 2>와 같다.

4.2 준비단계

준비단계에서는 디자인사고 방법론이 해당 기업에 적용할 수 있도록 토양을 만드는 단계이다. 가장 중요한 것은 사람에 대한 준비이고 디자인사고 전문가



<그림 2> 디자인사고 실행방법론의 체계

가 필요하다. 내부의 전문가가 없다면 외부의 전문가를 활용하는 것이 효율적이다. 외부 전문가는 디자인사고의 사람 중심의 철학을 충분히 이해하고 디자인사고 프로젝트의 경험이 있고 실행력이 있어야 한다. 디자인사고 프로젝트를 통해 변화를 경험해 보지 못한 컨설턴트를 활용하면 실패할 가능성이 높다. 그 이유는 디자인사고 방법론은 무엇보다 실행을 위한 사람 중심의 방법론이기 때문이다.

준비단계에서 가장 중요한 부분은 조력자들을 양성하는 것이다. 실천력이 있고 본인의 지식을 널리 퍼트림을 좋아하는 직원들이 조력자로 적합하다. 기업 내에서 임파워먼트가 강한 직원들로 구성된 조력자 후보군을 만든다. 이들 조력자는 기업의 혁신문화를 만들고 이끌어 갈 인재들이다. 이러한 조력자는 내적 동기가 부여된 사람이 되는 것이 바람직하다. 만약 내적 동기가 약하고 임파워먼트가 부족하다면 디자인사고 전문가를 통해서 의욕 고취가 될 수 있는 직원이어야 한다. 그렇지 않은 직원이 조력자 후보군에 포함 되었다면 교체되어야 한다. 본 연구의 A사례의 경우, 조력자가 없는 상태에서 과제가 실행되었고, 참여 인원들의 공감을 만들어 내는 단계에서부터 많은 시간이 걸림을 확인 할 수 있었다. 그리고, B사례의 경우 사내 인트라넷 그룹웨어의 개선에 참여한 직원들은 디자인사고를 이해하고 조력자로 성장해서 그 역할을 성공적으로 수행하였다.

디자인사고 전문가와 조력자 후보군이 준비되었다면 디자인사고 방법론을 시작할 준비가 된 것이다. 미니 워크샵 등을 통해서 기업의 문제를 발견하고 해결하기 위해 디자인사고 방법론을 적용하고 몸으로 체험하면 된다. Stanford D-School의 5 단계의 과정을 경험하면서 조력자 후보군들은 스스로 깨달으며 성장을 하게 된다. 눈에 띄는 성장을 한 사람들은 본인 스스로가 혁신자가 되고 조력자 역할을 할 수 있을 것이라는 자신감을 얻게 된다. 여러 번의 디자인사고 프로젝트를 경험할수록 이러한 직원들은

더욱 많아지게 된다.

4.3 적용단계

준비단계에서 양성된 조력자들은 기업의 혁신자 1세대가 되고 그들의 주도로 기업의 혁신 성과가 만들어 질 수 있다. 실제 프로젝트를 경험하면서 성공과 실패를 경험하며 그 혁신의 노하우를 쌓게 된다. 성공과 실패의 반복을 거치면서 새로운 혁신자들과 조력자들이 양성되며 조력자와 혁신자로 성장한 직원들이 조직 내에서 계속적으로 디자인사고 방법론을 활용하여 새로운 과제에 도전할 수 있어야 한다. 이런 과정을 반복할 수 있고 실패를 용인하는 분위기가 형성된 기업의 혁신 문화가 뒷받침되어야 한다. 단기 성과보다는 장기 성과를 강조하고 디자인사고를 장려하는 인사 및 성과평가 구조로 개선되어야 한다.

성공과 실패의 반복을 통해서 혁신의 노하우를 가지게 된 혁신자들은 다른 프로젝트에서 조력자의 역할을 수행하며 또 다른 혁신자를 만들어내는 선순환의 구조를 만들어 가야 한다. 조력자 역할을 수행하는 직원들은 다른 사람들의 의욕을 고취하게 만들 수 있는 능력을 가지고 있는 사람이면 더욱 성공할 가능성이 높아 진다.

디자인사고 방법론 적용 이후에 진행되는 자기성찰(Self-Reflection)이 이러한 성장을 돕는 중요한 역할을 할 수 있다(Dimaggio등, 2008). 실제로 본 연구의 A사례에서 연구자의 자기성찰이 사례를 진행함에 많은 도움이 되었다. A사례에서 디자인사고 방법론이 적용이 잘 되지 않는 실패를 토대로 성찰한 이후 혁신자들의 내적 동기 부여를 통하여 의욕 고취가 가능함을 확인하였다.

4.4 확산단계

디자인사고 실행방법론의 마지막은 확산단계이다.

기업에서 디자인사고 방법론을 통하여 성공과 실패의 반복적인 경험은 많은 혁신자와 조력자들을 양성한다. 인간 중심, 행동 중심의 혁신을 만들어내는 혁신자들과 조력자들은 그들이 속한 팀의 변화를 가져오고 팀의 변화는 조직의 변화를 이끌어 낸다. 디자인사고의 확산을 통하여 기업의 문화가 변할 수 있다. 기업의 혁신문화가 정착이 된 이후에는 기업의 외부로의 확산이 다음의 과제이다. 혁신 문화를 사회에 전파하고 사회적인 이슈, 문화적인 이슈 등 기업 외부의 어려운 문제들을 해결하는 방법론으로 확대 적용될 수 있다. IDEO는 혁신문화를 기업 외부로 확산시키는 대표적인 사례로 볼 수 있다. 본 연구에서 분석한 C사례의 경우도 기업 내부의 혁신 문화가 안정화 되어 있으며 외부로의 확산을 추진하고 있었다.

V. 결론

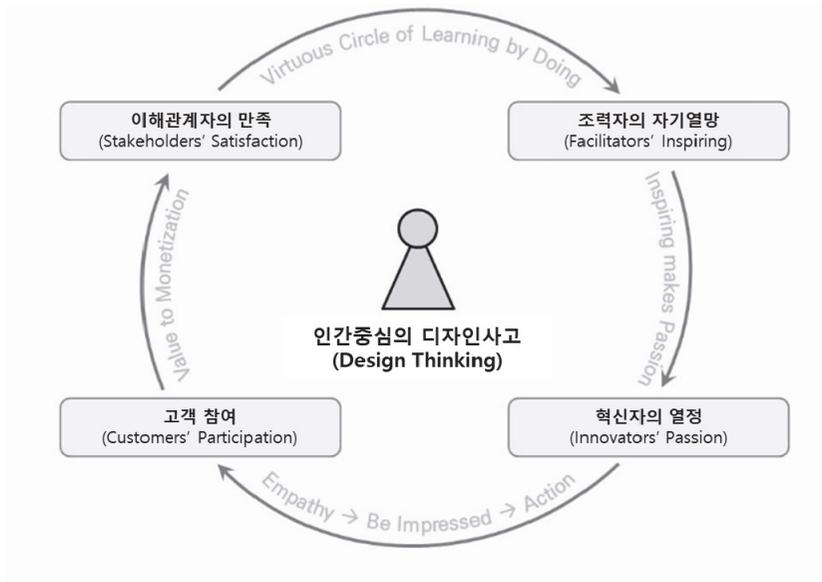
디자인사고를 적용한 3개의 기업사례를 분석하고 국내 기업에 적용하기 위한 실행방법론을 제안하였다. A사례는 국내 대표 식품사로 영업사원 모바일 IT 시스템의 개선을 위하여 디자인사고를 적용하였고 연구자가 직접 주도한 프로젝트이다. 이 사례를 통해서 디자인사고의 적용을 위해서는 혁신을 위한 조력자들이 먼저 양성 되어야 하는 준비단계가 필요함을 알 수 있었다. 또한, 조력자들과 혁신자들의 의욕 고취 또한 중요한 요소이고 의욕 고취를 위해서 내적 동기부여가 도움이 되는 것을 확인하였다. 진행과정에 대한 피드백 등 디자인사고 전문가의 지원이 필요함을 확인하였다.

B사례는 국내 대표 통신사로 인터넷 그룹웨어 개선을 위하여 디자인사고를 적용한 사례이다. 이 사례는 디자인사고 방법론을 적용하기 위해서 이미

양성된 조력자들이 혁신을 경험하며 직접 혁신자로 성장하기도 하고, 또 다른 혁신자를 만들어 낼 수 있음을 확인하였다. 이는 디자인사고 방법론이 기업의 일하는 방법의 근본적인 변화를 만들어 내고, 혁신의 문화를 만들어 낼 수 있음을 알 수 있었다. B사례에서는 외부 전문가의 자문이 프로젝트 진행 및 경영진의 설득에 많은 도움이 되었다.

C사례는 이미 디자인사고 방법론을 대부분의 직원들이 이미 알고 있는 상황이었다. 이 사례는 변경된 조직의 팀빌딩을 목적으로 디자인사고를 자연스럽게 적용한 워크샵이었다. 새롭게 조직된 팀에서도 사람에게 대한 이해를 가장 먼저 생각하는 디자인사고의 성과를 확인 할 수 있었으며, 실제로 이 기업은 이와 같은 디자인사고 방법론을 다른 기업에 적용하며, 자신들의 혁신문화를 기업 외부로 전파하며 내부의 혁신문화를 더욱 공고하게 유지하고 강화하는 것을 알 수 있었다. 이러한 활동들을 통해서 기업 외부의 다양한 혁신을 직접 경험하며 조력자, 혁신자들의 노하우를 더욱 쌓을 수 있음을 알게 되었다.

본 연구의 세 개의 사례로부터 디자인사고 선순환 사이클이 있음을 또한 알게 되었고 사람 중심의 혁신 사이클을 도출하였다. 혁신을 만들어 내기 위해서는 조력자의 자기열망에서 시작한다. 조력자의 자기열망은 혁신자의 열정으로 확산할 수 있었고 혁신자들의 공감과 고객의 감동으로 연결되면 혁신의 실행이 더욱 빠르게 진행할 수 있었다. 혁신자들의 새로운 시도와 도전에 감동한 고객들은 그 문제를 해결하기 위한 참여를 만들어 낸다. 고객의 참여가 만들어지게 되면 자연스럽게 혁신을 만들어 낼 수 있다. 이렇게 만들어지는 혁신은 새로운 가치를 만들게 되고 이는 결국 경영진 등 이해관계자들에게 가치가 전가된다. 이러한 성과를 경험한 조력자들과 혁신자들은 또다른 조력자와 혁신자를 만들어내며 새로운 혁신을 만들어 내는 지속가능한 선순환 사이클로 이어 지는 것을 <그림 3>과 같이 제시할 수 있다.



- **Virtuous Circle of Learning by Doing** : 실행을 통한 배움으로 디자인사고의 선순환 사이클을 만들어냄.
- **Inspiring makes Passion** : 조력자의 자기열망이 혁신자의 열정으로 전이 시킴.
- **Empathy -> Be Impressed -> Action** : 공감은 감동을 만들고 감동은 실행으로 이어짐.
- **Value to Monetization** : 고객의 참여와 실행은 새로운 가치를 만들어 내고 이해관계자를 만족시키게 됨.

〈그림 3〉 디자인사고 선순환 사이클

국내에서 디자인사고에 대한 산업계의 관심이 높아지고 있지만 경영자들이 참조할 만한 디자인사고의 실제 사례에 대한 심도 있는 연구가 아직 없으며 디자인사고를 실행할 수 있는 방법론에 관한 연구도 부족하다. 본 연구의 기여는 3개의 실제 기업사례에 대한 분석 및 시사점을 제시하였고 이러한 사례연구의 결과를 토대로 디자인사고 실행방법론을 제시함으로써 디자인사고를 활용하고자 하는 경영자들이 기업현장에서 참조할 수 있는 디자인사고의 사례와 가이드를 제시한 것이라 할 수 있다. 사례기업 B 및 C에 대한 인터뷰 결과를 부록에 요약하여 현장감을 높였다.

본 연구는 사례연구로서 결과를 일반화할 수 없는 사례연구의 한계를 벗어날 수는 없다. Standford D-School의 방법론 및 사례분석 결과를 토대로 국내 기업을 위한 디자인사고의 실행방법론을 실험적

으로 제안하였는데 추후 연구에서 검증되어 보완되어지기를 기대한다.

REFERENCES

Beckman, S. and M. Barry(2007), "Innovation as a Learning Process," *California Management Review*, 50(1), 25-56

Brown, T.(2008), "Design Thinking," *Harvard Business Review*, 86(6), 84-94.

Dimaggio, G., P. Lysaker, A. Carcione, G. Nicolò and A. Semerari(2008), "Know Yourself and You Shall Know the Other to a Certain Extent: Multiple Paths of Influence of Self-reflection on Mindreading," *Consciousness*

- and Cognition*, 17(3), 778-789.
- Grosskopf, A., J. Edelman and M. Weske(2010), *Tangible Business Process Modeling-Methodology and Experiment Design*, Springer, 489-500.
- Kelly, T.(2001), *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO. America's Leading Design Firm*, Doubleday.
- Martin, R.(2009), *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*, Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. and R. Sutton(2000), *The Knowing-Doing Gap*, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Pink, D.(2006), *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*, Penguin.
- Pink, D.(2011), *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*, Penguin.
- Plattner, H.(2013), *An Introduction to Design Thinking*, The Institute of Design at Stanford University.
- Plattner, H., C. Meinel and L. Leifer(2011), *Design Thinking: Understand-Improve-Apply*. Springer.
- Plattner, H., C. Meinel and L. Leifer(2015), *Design Thinking Research: Making Design Thinking foundational*, Springer.
- Schuler, D. and A. Namioka(1993), *Participatory Design: Principles and Practices*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publisher.
- Simon, H.(1969), *The Sciences of the Artificial*, MIT Press.
- 예웃장 사례 중심으로," *Korea Business Review*, 24(3), 173-187.
- 박상혁, 오승희, 박정선, 이명관 (2016), "사회 혁신을 위한 디자인 씽킹과 액션러닝의 통합모형," *벤처창업연구*, 11(2), 89-100.
- 이성원, 서응교, 서길수 (2017), "정보시스템 인터페이스 연구에 있어서 디자인 사고와 디자인 과학의 활용," *인터넷전자상거래연구*, 17(3), 19-35.

국내참고문헌

- 김선아, 구정호 (2020), "사회적 가치 창출을 위한 PBL (Project Based Learning) 교육설계-K대학 명

〈부록 1〉 B사 인터뷰 요약

1. Design Thinking(이하 DT)의 시작에 대해서.

- 1) DT를 접하게 된 사연과 어떻게 추진하게 되었는지? 과거 팀장 워크샵의 과정 중 스탠포드 D-school의 DT 미니 워크샵을 통해서 접했다고 들었습니다. 그렇다면, d-school로 워크샵을 가기로 선택한 얘기부터 해주신다면?

과거 실리콘밸리에서의 1주간 팀장 해외교육 Program 중에 스탠포드 D-School 접하게 되었고, 2시간의 짧은 Workshop을 경험했다.

- 2) 이런 방법론이 너무나도 많은데, 왜 이것이 다라고 판단하게 되었는지? 애자일, 린 등 많은 유사한 방법론들이 있다. DT를 왜 선택하게 되었는지? 특히 DT 전문가인 크리스토퍼 한 박사님과과의 인연에 대해서 궁금하다. 어떻게 알게 되었고, 어떻게 전문가로 초빙하게 되었는지?

혁신의 방법론으로 많은 방법론들을 검토한 것이 아니었다. 각 부문별 혁신과제를 선정하고 추진을 하는 데, 혁신의 방법에 대한 고민이 한참이었다. 개인적으로 참여한 모교 멘토링 활동에서 C사 대표님과 만났고 DT를 다시 접하게 되었다. C사 대표님을 통해 스탠포드 출신의 크리스토퍼 한 박사님을 어렵게 모셨다는 정보와 함께 소개 받게 되었다.

- 3) 도입 시점부터 경영진의 지원이 있었는지?

어떻게 보면, Bottom up 형태로 접근한 사례로

볼 수 있다. 크리스토퍼 한 박사님께 요청, 임원 대상으로 2시간 미니 워크샵을 진행하였다. 임원분들을 대상으로 한 미니 워크샵 이후, 신사업추진단의 한 임원분께서 담당조직에 DT를 적용해달라고 하셨다. 임원 대상으로 한 워크샵이 혁신의 방법으로 사용할 수 있을 것이란 느낌을 준 듯 하다.

2. TFT 조직에 대해서..

- 1) TFFT를 구성하기로 의사결정을 한 결정적인 계기는 무엇인지?

TFFT를 구성한 것은 아니다. DT를 접한 이후, 이것을 소속부서인 HRD부서에서 먼저 적용을 해 본 것이다. 크리스토퍼 한 박사님과 4주간의 Project를 함으로써 DT를 배우게 되었다. 이때 이 프로젝트에 대한 공감대 형성을 위하여 프로젝트 추진 전 4~5회의 사전 미팅을 진행하였다.

- 2) TFFT의 목적은 무엇으로 설정하고 진행하였는지?

DT는 Lecture 뿐만이 아니라 실제 Project를 갖고 체험하는 것이 좋다고 해서 사내 인트라넷 시스템인 그룹웨어 활성화 Project에 적용해보기로 했다. DT 적용 전, 이미 이 문제를 가지고 고심하던 상황에서 DT 방법론도 배우고 실제 업무도 해결할 겸 적용했다.

- 3) TFFT의 멤버들은 어떻게 구성하였는지?

DT를 위하여 TFFT를 구성한 것이 아니라, 기존에 있는 HR부서의 팀원들과 함께 DT를 적용하였다. 팀원들은 6~7명이며, 짧게는 4~5년, 길게는 10년 이상의 HRD 경력을 가진 사람들이었다.

3. TFT에서 정식 조직으로..

1) TFT에서 조직으로 변경하게 된 결정적인 계기나 이벤트가 있었다면?

대전창조경제혁신센터에서 대통령 앞에서 DT를 소개하는 시간이 있었다. 당시, 그룹의 CEO 및 부회장 등 고위 임원들이 참석하였고, 이 때 DT Project에 참여했던 참가자들이 DT에 대한 Real한 소감이 여러 사람들의 공감을 얻게 되었고 DT에 대한 확산의 계기가 되었다.

2) 조직의 목적과 미션을 왜 신사업 추진으로 하게 되었는지? DT의 경우, 모든 영역(?)에서 장점을 보일 수 있을 듯 한데..

DT를 적용하고 싶은 영역이 너무나 많다. 신사업 뿐만 아니라 기업에서 하고 있는 모든 업무에 적용이 가능할 것으로 보인다. DT의 중요한 점은 DT를 통해서 기업의 문화를 변화 시킬 수 있다는 것이다. 회의하는 문화부터, 검증, 테스트하는 문화는 물론, 일하는 방식의 근본을 변화 시키는 것을 경험하였다.

3) 조직구조는 어떻게 구성되었고, 각각의 멤버들은 어떻게 구성하였는지? (자발성과 다양성 관점에서)

DT팀은 총 7명으로 이미 경험해 본 사람 3명과 DT가 무엇인지 대략 알고 있던 사람 1명, DT에 대해 전무했던 2명, 그리고 DT를 수행할 수 있는 외부 인력 1명을 채용하여 팀을 구성하였다. 하지만, 초창기 같이 수행한 HR팀원들과는 함께하지 못하였다. 새롭게 구성된 팀원들과 배우면서 함께하고 있다. 팀은 기획, HR, 글로벌사업, 전략 등 다양한 업무에 대한 경험을 한 사람들로 구성되었다.

4. DT 방법론에 대한 질문..

1) DT를 적용하기 위한 전제 조건이 있다면 어떤 것들이 있는지? 특히, 국내 기업에 적용하기 위한 힌트를 주신다면?

- Facilitator 관점에서 가장 중요하다고 생각되는 부분은?

문서, 책으로, 수업을 통해 단순히 아는 것을 가지고 가르치는 것이 아니라, 경험한 것을 가지고 먼저 리딩 할 수 있어야 한다. 직접 체험한 DT의 Mindset을 강조한다면 더욱 좋다. 더불어, 그 기업의 문화를 이해하고, 그 조직의 사람들을 이해한다면 더욱 시너지가 날 수 있었다.

- Innovator 관점에서 가장 중요하다고 생각되는 부분은?

Empathy, Define, Prototype은 DT의 핵심이다. 특히, 사내 인트라넷 시스템의 개선을 위한 문제 정의도 400~600명의 직원들과의 Empathy 과정을 거치면서 right problem으로 재정의 되었다. 빠르게 진행한 Prototype도 많은 도움이 되었다. (Cheap, Fast에 대한 접근은 현실의 빠른 검증에 많은 도움이 되었다.

- DT를 적용하기 위한 문화의 관점에서 중요한 부분이 있다면?

우리 조직의 경우, Problem Solving은 상대적으로 잘 하는 편이었다. 하지만, Problem Finding을 위한 Empathy, Define에 대해서는 부족한 부분이 있었다. 실제로 문제라고 생각하고 있었던 부분들이 실제 확인하는 과정을 거친 이후에는 문제가 잘못

정의 되었다는 것을 알게 된 경우도 많았다. 또한, Empathy 과정을 거친 후, 신사업의 타겟 고객이 바뀐 경우도 있었다. 잘 알고 있다고 생각한 것들이 DT를 적용하면서 많이 변하게 된 듯 하다.

- 2) DT를 실무에 적용했을 때, 가장 잘 활용할 수 있는 부분은? 신사업 추진에서 가장 강력한 혁신 결과물을 받을 수 있다? 신사업 이외의 업무에 적용한다면 어떤 형태로 추진할 것인지?

신사업 이외의 기업의 모든 업무에 적용할 수 있을 듯 하다. 심지어 전라보고, 회의실 환경을 바꾸는 데도 DT를 적용할 수 있다. 하고 싶은 부분이 너무 많은데 사람이 부족한 것이 아쉬운 부분이다.

- 3) DT를 적용하기 위하여 각 단계를 어떤 문제에 어떻게 풀면 좋겠다는 형태로 유형화를 한다면, 현재까지 진행한 프로젝트를 회고해보신다면, 어떤 유형으로 나눌 수 있는지?

DT의 방법론을 유형화 한다는 것은 크게 의미가 없을 듯 하다. DT의 각 단계를 이렇게 사용해야 한다. 그리고 이 단계 이후에는 반드시 이것을 해야 한다라고 정형화 하거나 강요할 필요는 없는 것 같다. 그 만큼, 문제의 목적, 상황과 단계에 따라 자유롭게 사용하면 되는 것이다. 즉, 유형화하는 형태보다는 유연한 형태의 접근이 조금 더 도움이 되지 않았을까. 6시그마와 같이 정형화된 프로세스가 몸에 익은 사람들은 DT의 유연함을 받아 들이는 데 초반에 어려움이 있는 듯 하다. 6시그마와 같은 형태의 프로세스는 어떤 단계 이후, 어떤 산출물이 나오고 어떤 단계로 넘어가는 스탠다드화 된 느낌이 강하다. 하지만, DT의 경우는 그때 그때의 상황에 맞는 유연함을 가지고, 적용하는 것이 중요하다.

5. 사례에 대한 질문.. 사내 인트라넷 시스템 활성화 사례에 관해서...

- 1) 사내 인트라넷 시스템 활성화를 위한 팀 구성은 어떻게 되었는지? 각 구성원들의 특징(출신)과 역할을 설명해 주신다면?

HR부서에 있는 분들과 DT를 가장 처음 적용했다. 기존팀의 기존 프로젝트에 DT를 시범 적용하였다.

- 2) DT를 적용하기 전과 적용한 이후, 차이가 났다고 들었습니다. 그 이유는 무엇인지? DT의 어떤 점들이 개선을 위한 문화의 변화를 만들었는지? (Proto-Type Culture?)

DT를 적용하기 전과 도입 한 이후에는 눈에 띄는 변화가 나타났다. 적용하기 전에 이 시스템을 개선하기 위해서 수많은 미팅이 있었다. 그 중에는 팀원들 간의 의견 충돌이 발생하기도 했고, 개선이 되지 않아서 좌절하기도 했다. DT를 적용한 이후에는 팀원들이 공통의 목표를 위해서 아이디어를 공유하기 시작했다. 현장에서 서로의 수많은 인터뷰를 통해서 도출된 insight들을 서로 공유하고 Add-up 하고 다시 더 많은 인터뷰를 하고 검증하는 단계를 거치면서, 팀원들간의 Teamwork이 강화되고 협업이 활성화 되는 등 전후가 정말 많이 바뀌었다.

- 3) 사내 인트라넷 1.0과 2.0의 가장 큰 차이점은 내 업무에 +알파, KM이 1.0이었다면, CoP 등 여러 형태의 시도가 있었을 텐데, 1.0이 도태되는 근본적인 원인은 무엇이었는지? DT를 통한 Ideate에서 나온 얘기들을 공유해 주신다면? Right Problem을 찾기 위해서, 400명.. 600명이나 되는 사람들과의 인터뷰.. 핵심이 되는 Point를 잡을 수

있던 이유는 무엇이었을까요? (공감? 너무 많은 인터뷰? 관찰? 등등) 처음 시작 이후, 얼마만에 **right problem**을 찾게 됐는지?

문제의 정의부터 잘못 되어 있었다. 처음에는 “어떻게 사내 인트라넷 시스템을 활성화 시킬 수 있을까”로 정의하고 접근하였다. 하지만, empathy를 거치는 과정에서 “어떻게 낭비하는 시간을 줄일 수 있을까”로 정의를 바꾸었다. 문제의 주체가 다른 관점이다. 처음의 Focus는 개발자들의 관점에서 문제를 정의한 것이라면, 두번째 문제정의는 User들의 관점에서 문제를 정의한 것이다. Is it right problem? Is it real problem for user? Is it valuable problem? YES.

6. 평가에 대해서

- 1) DT를 적용하고 평가에 대한 기준이 변경된 부분이 있는지? 어떤 형태의 평가에서 어떤 형태의 평가로 변경되었는지, 변경된 포인트만 알려 주신다면? DT 적용 전후, 조직의 변경된 부분이 있다면? 평가, 보상 체계, 일하는 문화 등등.. 변경 전후에 대한 설명을 해 주신다면?

평가에 대한 부분과의 연계는 아직까지 고려하고 있지 못하다. DT의 결과를 평가와 연계시키는 것이 아니라, DT를 DT답게 하지 못하는 상황의 평가 체계를 개선해야 하는 관점이 더욱 중요하다. 예를 들어, 기한 내에 과제 개발 개수로 평가 받는 경우, User의 desirability가 낮음에도 추진 의사결정이 나거나, DT를 제대로 iterate 하지 못함 채 마감이 되는 상황을 방지할 수 있도록 평가체계가 조정될 필요는 있을 듯 하다. 즉, DT의 성과에 대한 보상을 위한 평가체계가 아니라, DT를 DT답게 할 수 없는 상황에 대한 평가체계를 과감히 개선해야 한다.

7. 향후 진행 방향에 대해서

- 1) DT의 고객 그룹을 자사, 그룹, 대외 이렇게 나누는 것으로 들었습니다. 각 그룹별로 추진하고자 하는 방향과 궁극적으로 생각하시는 Goal이 있으시다면? 혁신 문화로 DT를 확대하고자 하는 계획에 대해서 말씀해 주신다면?

DT의 고객 그룹을 나누는 것은 자사의 고객이 그렇게 나뉘지기 때문이다. 어떤 전략적인 Approach라기 보다는 DT에 대한 요청이 그렇게 와서, 자연스



럽게 나눠진 것이다. DT의 최종 목표는 단기간에 전사에 확산을 목표로 하는 등 너무 넓게 잡는 것보다는 작은 조직 내에서도 혁신의 방법론으로 혁신의 문화로 잘 정착되는 것을 바란다. 현재까지는 DT의 적용 전후로 정말 명확하게 달라진 것이 보인다. 조금씩 문화로 정착 될 수 있도록, 교육과 Project를 꾸준히 진행할 계획이다. 물론, 무엇보다 기업에 소속되어 있음으로 자사를 위한 업무에 가장 높은 우선순위를 두고 업무를 진행할 계획이다.

〈부록 2〉 C사 인터뷰 요약

1. Design Thinking 적용 배경에 대해서 설명해 주신다면?

2015년초 고객 지원 강화를 위한 조직 변경 이후, 서로 다른 팀 출신의 직원들로 구성 된 팀이 구성되었다. 각기 다른 팀에서 업무를 수행하고 있던 팀원들 간의 상호 이해와 팀 결속력을 다져야 했고, 조직의 목적과 방향성에 대한 공감과 공유 또한 필요하였다. 심각한 주제로 소화하기 힘들고 어려운 시간을 갖기 보다는 팀워크를 형성하고 조직의 미션을 공감하면서 원활한 협업이 가능하도록 하는 것이 가장 중요한 상황이었다. 이와 같은 목적으로 디자인 사고 방법론을 적용한 세부 계획을 수립하고, 업무와 단절된 외부에서의 워크샵을 진행하였다.

2. Design Thinking을 워크샵에서 어떻게 진행하였는지 상세하게 설명해 주신다면?

1) Empathy

- 팀원들간의 공감을 위하여 아이스 브레이킹에

많은 시간을 할애 하였다. 가벼운 야외 활동으로 몸을 풀고, 잔디밭에 모여 서로 친근한 사람끼리만 모여지지 않도록 생일 순으로 동그란 원을 그리며 앉아서 간단히 자기 소개를 하는 일부터 시작하였다.

- 서로를 알고, 현재의 처한 업무적인 상황을 공유하며, 조직에서 필요한 자세가 무엇인가를 논의하기 위하여, 아래와 같은 총 3가지 형태의 액티비티를 각 3-4명의 조로 나누어 수행하였다.
- 첫 번째로 '특이한 경험의 주인공 맞추기' 게임. 개인별로 빈 종이에 인생에서 가장 특이한 행동을 한 이야기를 적은 후, 익명 BOX에 담아서 추첨을 통하여 이 행동의 주인공이 누구인지를 맞춰보는 게임이다. 재미의 요소와 함께 각각의 팀원들이 어떤 성향의 사람인지를 서로 관심을 갖고 더 알게 되기 시작한다.
- 두 번째로 '조직 가치 공유' 게임. '열정', '몰입', '책임감', '존중' 등과 같은, 업무를 하면서 필요할 수 있는 가치관, 태도와 연관되는 단어가 앞면에 적혀 있고 뒷면에는 해당 단어들의 정의가 적혀 있는 카드를 바탕으로, 우선은 뒷면에 있는 단어의 뜻 설명만으로 단어를 맞추는 간단한 게임부터 시작을 하였다. 이 과정을 통해 팀원들은 답을 맞추기 위해 서로 함께 협력하는 계기를 갖게 된다. 이에 이어서, 이 카드들 중 '우리 조직에서 가져야 할 핵심 가치와 역량이 무엇인가'를 조별로 논의를 통해 상위 3가지씩 선정하도록 하였고, 이를 전체에 발표하는 시간을 가졌다. 이 과정을 통해 우리 회사와 팀이 중요시 하는 가치, 이에 대한 서로의 생각을 확인하며 공감하는 시간을 가졌다.
- 마지막으로 이미지 카드를 바탕으로 '긍정적 응원' 게임을 진행하였다. '고뇌하는 사람이 그려진 카드', '암벽을 타는 사람이 그려진 카드' 등과 같이 각자가 처한 상황을 설명할 수 있는 이

미지 카드를 수십장 펼쳐 놓고, 팀원 각자가 자기 자신과 가장 유사한 상황이라고 생각하는 카드를 선택하게 하였다. 개인별로 카드를 선택한 이후, 자신이 그 카드를 정한 이유와 처한 상황을 설명하며 공유하도록 유도하였다. 자연스럽게 각자 조직에서 맡은 역할별 애로사항이나 도달하고자 노력하고 있는 목표, 또는 업무를 위해 자기개발을 하고 있는 상황, 계획 등등이 공유되는 시간이 되었다. 상대방의 상황을 이해한 조원들은 이에 대한 격려, 응원의 메시지를 (긍정적 메시지가 한 문장씩 담긴) ‘긍정카드’ 중에서 선택하여 상대방에게 선사함으로써, 팀원 간의 이해와 배려를 재확인하고, 향상할 수 있는 기회를 가졌다.

- 위와 같이 실제 문제를 찾기 위해 각각의 문제 보유자(Problem Owner)의 상황을 공감하는 단계를 상당한 시간을 소진하여 진행하였고, 이에 따라 새로 입사한 분이나 팀에 합류한 팀원들간의 이해와 협업이 도모되었고, 특히 후속되는 문제 정의 단계에 자연스러운 몰입이 가능하게 되었다.

2) Define

- Empathy 과정을 거치면서, 이제는 DT의 Problem

Finding & Solving으로 진행 할 수 있는 단계가 되었다. 조별 구성원의 팀원들을 고객(문제 보유자)으로 해서 조별로 각각 선정된 고객에 대한 인터뷰를 진행하였다. 각 조별로 인터뷰를 통해 Right Problem(Real, Valuable, Inspiring)을 찾고 1개의 단위 문제로써 문장이 정의하도록 유도하였다. 시간적 제한을 각인시키면서 Problem을 제대로 찾을 수 있도록 지원하였다. 여러 문제가 열거의 형태로 도출되는 경우, 해결하고자 하는 가장 가치 있는 문제를 선정하고 정의하도록 하였다

3) Ideate & Prototype & Test

- 조별로 Define 된 문제를 바탕으로 브레인라이팅 방법을 활용하여 포스트잇에 가능한 많은 아이디어들이 도출 되도록 유도하였다. 포스트잇 한 개에 각각 한 개의 아이디어가 적히고, 다소 엉뚱하거나 실현 불가능한 아이디어들도 모두 포함 시키도록 하였다. 이후, 유사한 아이디어들을 모으고, 다른 조들간의 추가 아이디어를 기존 아이디어에 더하여 보완하도록 하여 집단의 지성이 집결되는 효과가 있었다. 스티커를 이용한 투표 과정을 거쳐서 하나의 솔루션을 선



정한 후, 각각의 솔루션을 시각화된 프로토타입 과정을 거쳐 조금 더 상세하게 구현하고 검증해 볼 수 있었고, 각 조들끼리 완료된 솔루션을 검증하는 발표 세션을 통해 각 조의 논의 내용을 공유하였고, 실현 가능하면서도(feasible) 조직의 문제를 해결할 수 있는 창의적이고 혁신적인 안이 무엇인지를 선정해 보게 하였다.

Design Thinking: Case Studies and Implementation Methodology

SangGuen Yang* · Ingoo Han**

Abstract

Companies pursue innovations to meet the business challenges they encounter in a rapid changing environment. Many companies are searching for the ways on how to implement the innovation. Recently in the US and Europe, there has been a number of successful cases that utilize design thinking for innovation, which is emphasizing actual implementations. The design thinking used to solve the creative problems for designers while the design thinking has been applied in business field since 2000's.

This study analyzes three real cases which use design thinking to solve business problems and induced the implications from these cases. Based on the results from these cases, this study provides a three-stage methodology for implementing the design thinking for Korean companies. Three stages proposed in this study are the preparation stage for initiating design thinking, the applying stage where company uses design thinking for problem solving, and the proliferation stage where the design thinking dwells as corporate culture and proliferates the phenomenon outside the company.

The contribution of this study is to provide managers of Korean companies with three real cases and implementation methodology which they can refer to when they are adopting design thinking for solving their business problems.

Key Words: Design Thinking, Design Thinking Methodology, Innovation, Case Study

* General Director, Lotte Data Communication Company Vietnam

** Professor, KAIST College of Business, Corresponding Author