

---

## 디자인 사고를 바탕으로 한 개방형 협업 창의발상 시스템 연구

A Study of Open Collaboration Creative Thinking System Based on Design Thinking

**주 저 자 : 이지선 (Lee, Ji Sun)**

숙명여자대학교 시각영상디자인학과

**공동저자 : 윤주현 (Eune, Ju Hyun)**

서울대학교 디자인학부

**교신저자 : 이지선 (Lee, Ji Sun)**

숙명여자대학교 시각영상디자인학과

[jisunlee@sookmyung.ac.kr](mailto:jisunlee@sookmyung.ac.kr)

1. 서론

- 1-1 연구의 배경
- 1-2 연구 범위 및 방법

2. 발상 프로세스 제안

- 2-1 문제점
- 2-2 해결방안 연구

3. 아이디어 시각화 (Visualization)

- 3-1 디자인 시각화 중요성
- 3-2 시각화 발상 기법 조사
- 3-3 모바일 시각화 발상 툴 조사 분석

4. 아이디어 프로세스 (Process)

- 4-1 디자인 역할 변화
- 4-2 디자인 프로세스 진화
- 4-3 디자인 사고
- 4-4 아이디어 프로세스 조사 분석

5. 아이디어 협업 (Collaboration)

- 5-1 디자인 사고에서 협업의 중요성
- 5-2 협업 창의 발상 사례조사

6. 오픈 협업 창의 발상 시스템 제안

7. 결론

참고문헌

(요약)

테크놀로지가 급속도로 발전하면서 신사업 발굴에 대한 욕구가 높아지고 이에 대한 방법으로 디자인의 창의적 발상방법이 각광받고 있다. 그러나 이에 대한 구체적인 방법은 아직 제안되고 있지 못하고 있는 상태이다. 본 연구에서는 디자인과 밀접한 발전관계를 가지고 있는 테크놀로지 분야의 아이디어 발상 프로세스의 변화와 디자인 프로세스의 변화를 비교하여 디자인 사고를 기반을 둔 창의 발상의 구체적인 방법을 제시하고자 한다. 디자인 사고에 기반을 둔 이 방법론은 시각화 기법과, 다양한 협업 방법, 구체적인 프로세스 내용을 포함하고 있다. 구체적인 방법으로써 배우고, 영감하고, 아이디어

를 구체화하고, 선택하며, 협업을 통해서 비즈니스를 론칭 시키는 프로세스를 가진 방법론과 이를 적용한 프로토타입을 제안하고자 한다. 이 방법론과 프로토타입 제안은 디자인사고의 기업 내 실질 적용에 대한 가능성을 제시 할 수 있을 것이다.

(Abstract)

As technology advances rapidly, demand for discovery of new businesses are increasing, and creative thinking methods of design are receiving attention. However, specific methods for such purposes are yet to be developed. The following studies analyze changes in thinking processes, by comparing design and technology driven methodologies. Through results, the studies suggest a detailed method for creative thinking based on design thinking. As a detailed method, a methodology for learning, inspiration, ideation, selection of ideas, and launching businesses based on collaboration, the studies will suggest a prototype applying the methodology. Based on creative thinking, the methodology includes visualization techniques, various methods for collaboration, and specific contents in processes. Recommendations for this methodology and prototype are expected to suggest actual application of design thinking in businesses.

(Keyword)

Idea process, Idea Collaboration, Idea Visualization

## 1. 서론

### 1-1. 연구의 배경

테크놀로지와 미디어 분야의 비약적인 발전과 비즈니스 모델의 급격한 변화와 시장요구는 기업의 상품 개발프로세스에 많은 변화를 초래하고 있다. 특히 비즈니스 모델의 대부분이 고객에게 적합하거나 새로운 가치제안(value proposition)에 초점을 두면서 고객에게 어떠한 가치를 전달하며 이들을 위한 새로운 관계를 형성하는 것에 맞추어 비즈니스 모델을 제안하는 사례가 늘어나고 있다. 특히 디자인이라는 사용자 중심의 리서치 방법론이 신규 비즈니스 발굴 프로세스에 적용을 시도하는 일들이 일어나고 있다. 이는 분석적 사고와 직관적 사고가 균형을 이루어 창의적 발상을 가능케 하는 디자인 사고(Design Thinking)로 비즈니스 분야에서 P&G와 IDEO 사례 등이 대표적인 사례로 보이고 있다. 또한 이는 폐쇄된 형태의 신규 비즈니스 개발이 아닌 미디어의 변화에 의한 오픈 이노베이션과 맞물려 이야기 되고 있다. 이러한 오픈을 차용한 신규 비즈니스를 발굴하기 위한 창의적 발상과 이를 수행하는 프로세스에서 디자인 역할변화를 살펴보고 이를 바탕으로 한 구체적인 방법론으로 제안하고자 한다.

### 1-2. 연구 범위 및 방법

테크놀로지와 디자인, 그 외 분야에서 디자인 사고에서처럼 분석적 사고와 직관적 사고를 융합하여 새로운 창의적 발상방법에 제안되고 있다. 이에 기존의 테크놀로지와 디자인분야에서 무엇이 문제였는지, 디자인 사고 관점에서 현재 창의성을 극대화하기 위하여 상호보완적으로 나타나고 있는 새로운 시각화, 프로세스, 협업에 대한 질적 연구를 통하여 디자인사고에 적합한 창의적 발상 프로세스를 차용한 방법론을 제안하고자 한다. 방법론의 구체화를 위하여 사례분석을 진행하고 이 결과를 적용한 프로토타입을 개발하여 제안하고자 한다.

## 2. 발상 프로세스 제안

### 2-1. 문제점

#### 2-1-1. 테크놀로지 분야의 발상 문제점 및 변화 분석

테크놀로지 분야의 발상방법을 살펴보면 타깃고객을 대상으로 한 개발보다는 지식습득 범위 내에서 얻어진 기술을 실현하는 과정에 초점이 맞추어져 있다. 테크놀로지 분야에서는 이러한 문제를 해결하기 위하여 어려운 엔지니어링분야가 아닌 오픈소스와 클라우드 소싱으로 누구나 그들의 목적에 맞추어 새로운 서비스를 개발하는 방향이 나타나고 있다. 함께 만들면서 배우고 이것이 창의적인 비즈니스를 탄생시키는 방향으로 변화하고 있다.

테크놀로지의 오픈소스로 시작된 새로운 비즈니스의 성공은 신사업 개발 프로세스에 개인의 역할을 전보다 강력하게 만들었다. 또한 인터넷과 같은 가상매체를 적절히 이용하는 아이디어의 영감과 발상에 중대한 변화가 생겨나고 있다. 테크놀

로지 분야의 집단지성을 이용한 비즈니스 성공사례를 살펴보면 협업, 참여, 창의, 혁신의 4단계 과정을 거치고 있다.

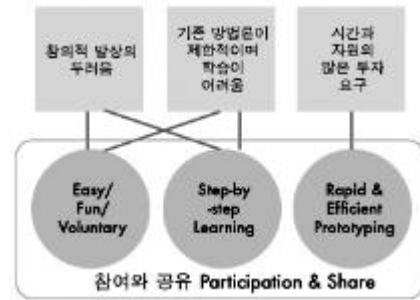


그림 1) 테크놀로지 중심 발상의 문제 해결방향

여기서 중요한 것은 해당 문제나 이슈에 대한 학습과 이를 실행 할 수 있는 능력이 오픈소스를 통해서 누구에게나 가능하다는 것이다. 온라인에서 협업을 통하여 문제의 제기와 다양한 정보의 교류가 일어나면 어떤 목표에 대한 활동을 할 수 있는 동기부여가 된다. 여기서 동기부여는 다음 단계로 이루어지는 참여의 단계로 나아갈 수 있도록 하는 힘이 되며 참여하는 해당 집단 지성 커뮤니티의 기여를 하는 것에 상당한 자부심에 영향을 준다. 혁신으로 가기 위해서는 창의적 아이디어가 실현되고 이를 실험해 보는 과정이 중요하다. 이렇게 구체화되고 발전되면 어느 순간 이것은 혁신으로써 사람들에게 받아들여지고 이를 통하여 많은 사람들이 변화에 참여하게 된다. 이는 미디어의 발전으로 인한 커뮤니케이션 변화의 영향을 기반으로 하고 있으며 이러한 변화와 맞물려 디자인의 프로세스도 변화하고 있다.

#### 2-1-2. 디자인 분야의 발상 문제점 및 변화 분석

디자인 분야의 발상방법을 보면 기술적인 지식보다는 직관에 의한 결과물 제안에 초점을 두고 있기 때문에 실제 이를 실현하기가 어렵다는 단점이 있다. 최근 디자인 분야에서는 명시적 의미의 디자인 결과물을 생산하는 디자이너 중심이 아닌 비즈니스 경영 전반에 영향을 미칠 수 있도록 하는 디자인 사고의 중요성이 대두되고 있다. 이에 디자인 사고를 구체화하는 프로세스를 가진 다수가 참여하는 참여 디자인(Collective Design)을 구현한 온라인 커뮤니티가 생겨나고 있다.

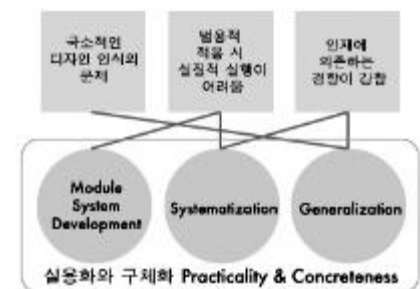


그림 2) 디자인 중심 발상의 문제 해결방향

디자인의 창의적 아이디어 발상을 위해 최근 아이디어 시각화, 아이디어 프로세스, 아이디어 협업강화 되고 있는 것으로 분석되며 Collective Design 온라인 커뮤니티의 발생으로 이어지고 있다. 이들 커뮤니티에서는 발상과정에 구체적인 프로세스를 가지고 진행되며 다수가 참여하며, 참여자는 시각화된 영감과 아이디어를 제공하고 아이디어를 평가한다. 이에 아이디어 시각화를 위해 쓰이는 디지털상의 다양한 어플리케이션과 아이디어 프로세스를 구체화한 Brain Store 사의 Idea Machine 이나 Idea Wallets 등의 시스템을 분석하였다. 또한 협업과정을 통한 발상은 스타벅스사의 마이스타벅스, Dell 컴퓨터사의 Idea Storm 등의 기업 중심 아이디어 수집 커뮤니티와 집단 디자인 커뮤니티인 오픈아이디오(OpenIDEO) 등의 프로세스와 방법론을 분석하였다.

### 2-2. 해결방안 연구

변화 분석 결과에 기초에 디자인사고를 하기 위한 프로세스로서 기존에 디자인 프로세스에서는 없었던 해당 분야의 지식 다른 사람과 공유하고 이를 통하여 영감을 얻고 아이디어를 발전시키며 다양한 사람들이 참여 아이디어를 결정하고 비즈니스를 실행하는 구체적인 프로세스를 제안하고자 한다. 1)

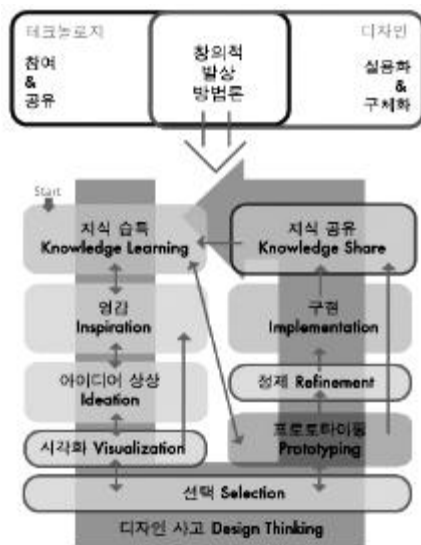


그림 3) 통합디자인사고를 바탕으로 한 프로세스 제안

이 프로세스의 효용성을 검증하기 위하여 테크놀로지 분야에서 나타난 변화의 결과인 오픈소스와 클라우드 소싱을 이용한 발상방식과 디자인의 온라인 커뮤니티를 기반으로 한 참여 디자인을 분석하여 이에 대한 구체적인 프로세스를 제안하고자 한다.

1) 이지선, 윤주현, 테크놀로지 분야의 창의적 발상을 위한 디자인 사고 적용, 디지털디자인학연구 Vol.9. No.4 통권24호, 2009.

### 3. 아이디어 시각화 (Visualization)

#### 3-1. 디자인 시각화 중요성

디자인에서 창의성은 디자인적 문제 해결방식이 시각화와 연결된다는 논리는 이미 많이 알려져 왔다. 빌 벅스턴(Bill Buxton)은 구체적으로 사용자 경험 스케치(Sketching User Experience)라는 그의 저서에서 디자인은 여러 갈래로 뻗은 가지들을 탐구하고 비교하는 과정으로 디자인은 다수의 대안을 놓고 상대적인 장점이 무엇인지 탐구하고 비교하는 과정으로써 디자인을 규정하였다.<sup>2)</sup> 대안과 장점에 대한 비교과정에서 스케치는 디자인을 구체화하고 발전하는 디자인의 초기단계에서 시각적 행위로서의 중요함을 강조하고 디자인 창조적 활동은 시각적으로 형상화하는 과정에서 비롯된다고 하였다. 또한, 아이디어가 생겼을 때 그것이 가능 한가 불가능한가를 먼저 판단하기보다 일단 그 아이디어를 스케치를 통하여 임의로라도 현실화해 보는 것이 중요하다는 것을 강조한다.

디자인의 반복적인 스케치를 통한 아이디어의 발전능력은 아이디어를 스케치를 통하여 일종의 시각적 다양한 프로토타입을 만들어낼 수 있도록 도와줄 수 있다. 시각화라는 행위를 통하면서 시각 프로토타입 행위에 의한 다양한 가능성과 사실을 종합적으로 정리하면서 아이디어를 구체적이면서도 창의적으로 발전시키는 프로세스를 진행하게 된다. 창의성과 시각화 능력간의 관계에 관한 논문에서 시각분석(seeing), 상상력(imaging), 그리기(drawing) 3요소와 창의적 설계 능력의 연관성을 집중 분석된 바 있으며 이 실험에서는 전문 디자이너를 대상으로 실험한 결과 시각적 추론 능력이 창의적 설계 능력과 깊은 관련이 있음을 밝혀냈다.

그러나 디자이너는 스케치를 새로운 시각에서 해석하고 또 다른 아이디어를 찾아내는 능력을 갖고 있고 디자이너에게는 '자연스러운' 능력이 다른 사람들에게는 매우 어렵다는 점을 이해해야 한다. 스스로의 아이디어를 전달하고자 할 때 어떤 방식으로 표현해야 하는지를 고민해야 한다. 이에 대하여 경영분야에서 시각적 추론 능력을 보다 쉽고 효율적으로 접근할 수 있는 다양한 방법들이 제시되고 있다.

#### 3-2. 시각화 발상 기법 조사

##### 3-2-1. 브레인스토밍

디자인 방법에 관한 많은 연구에서 브레인스토밍은 대표적인 창의적 발상방법으로 언급되고 있으며 실제로도 브레인스토밍은 디자인 실무에서 가장 흔히 쓰이는 기법이다. 해결하고자 하는 주제에 관하여 회의행식을 채택하고, 구성원의 자유발언을 통한 아이디어 제시를 요구해 문제해결을 위한 발상을 찾아내려는 방법이다. 자유분방, 비판금지, 수량추구, 편승의 4대 원칙을 기반으로 하는 집단 회의이다.

브레인스토밍의 원리는 첫째, 한사람보다 여러 사람인 경우에 제기되는 아이디어가 더 많다는 점이다. 둘째, 아이디어 수가

2) Bill Buxton, Sketching User Experience : Getting the Design Right and the Right Design, Morgan Kaufmann, 2007.

많을수록 질적으로 우수한 아이디어가 나올 가능성이 많으며, 셋째, 일반적으로 아이디어는 비판이 가해지지 않으면 많아진다는 점이다. 브레인스토밍은 의심할 여지없이 개인적으로 진행하기 보다는 집단으로 진행하는 것이 좋다. 왜냐하면 다른 사람의 생각들이 자기가 생각할 때에 반영되어 또 다른 생각을 창출해 나갈 수 있기 때문이다. 중요한 것은 처음에 아이디어가 반드시 갖추어야 할 조건, 평가의 근거를 미리 정의하여 그 틀 안에서의 아이디어 도출이 가능하게 한다. 그리고 그 틀은 프로젝트가 진행되는 동안 워크숍 프로그램을 설계하고, 아이디어를 평가하는 모든 과정에서 활용되어 마지막에 얻게 되는 아이디어가 조직의 큰 틀에서 벗어나지 않도록 하는 것이 필요하다.

### 3-2-2. 카드소팅

디자인에서 사용성 평가가 자주 등장하면서 아이디어를 보다 효율적으로 소팅하고 이러한 소팅과정에서 창의적 아이디어를 발상할 수 있도록 하는 카드 소팅을 이용한 아이디어 발상방법이 소개되고 있으며 브레인스토밍의 아이디어를 조직적으로 발전한 형태로 보이고 있다. 카드 소팅이란 사람들에게 여러 장의 카드로 구성된 세트 또는 포스트잇 노트 세트를 제공하고 그들이 만든 그룹 또는 카테고리에 카드를 정렬하도록 하거나 또는 카드들의 그룹 또는 카테고리를 만들어가도록 하는 것이다. 만약 사람들에게 그룹을 만들도록 하였다면 이것을 오픈 소팅(open sorting)이라고 부르고 다른 방법인 만들어진 그룹에 소팅하도록 하였다면 클로즈드 소팅(closed sorting)이라고 부른다.

### 3-2-3. 마인드맵

영국의 저명한 심리학자인 토니 부잔(Tony Buzan)이 1971년 고안해낸 학습방법으로 그 이론적 토대가 되는 것은 인간의 두뇌에는 좌뇌와 우뇌의 기능이 서로 다르지만 서로 도움을 줄 수 있을 때 일이나 학습의 효과를 극대화시킬 수 있다는 것이다. 마인드맵은 머릿속의 생각을 마치 거미줄처럼 지도를 그리듯이 핵심어를 이미지화 하여 펼쳐 나가는 기법이고 자신의 머릿속에 있는 사고를 보다 체계적으로 정리할 수 있는 기법이기도 하며 여러 개념들 사이의 관계를 숫자, 크기, 색상, 기호, 그림 등으로 입체적으로 표현하기 때문에 창의력은 물론 이해력과 회상력 향상에 크게 도움을 준다. 마인드맵의 특징은 첫째, 중요한 주제는 중심 이미지에서 구체화하는데 있고 둘째, 주요 주제는 나뭇가지처럼 중심 이미지에서 뻗어 나가며, 세째 가지들은 결합된 선상에서 핵심 이미지와 핵심어로 구성되며 이때 중요한 순서로 구성된다. 마지막으로 가지는 마디가 서로 연결되어 있는 듯한 구조를 취하는 것이 일반적이다.

### 3-2-4. 이미지맵

앞서 언급한 것처럼 디자이너들은 디자인 콘셉트를 만들기 위하여 사전에 다양한 리서치 단계를 거치게 되는데, 이 과정에는 수많은 정보가 존재하고 디자이너는 이를 분석/정리/가공하여 상품 콘셉트에 맞는 디자인 콘셉트를 도출하게 된다.

디자인 과정에서 여기서 발생되어지는 일련의 분석된 정보는 문자로 정리되거나 사진에 의한 이미지 맵(Image Map)으로 표현되어 지는 것이 일반적인 사례이고 컨셉의 도출방법 또한 키워드로 구성된 문자로 표현하기 때문에 수학적 논리성 보다는 감성적 창의성에 익숙한 디자이너에게 이미지 표현이 아닌 문자 표현은 어렵지만 할 뿐 아니라 컨셉 키워드 자체가 상당히 주관적이고 추상적이며 광범위하여 구체적인 콘셉트 이해를 돕기란 쉬운 일이 아니다. 따라서 시각적 표현과 함께 쓰인 마인드맵에서 발전된 이미지 맵이 디자인의 콘셉트를 나타냄과 동시에 디자인 초기의 발상과정에서 많이 쓰이고 있다.

### 3-2-5. 그래픽 촉진(Facilitation)

아이디어를 쉽게 시각화 하는 디자인의 창의적 발상기법을 아예 비즈니스의 전략이나 신규 아이디어를 정리하는 워크샵 형태로 제공되는 사례가 늘고 있으며 이때 시각화에 능한 디자이너가 “그래픽 퍼실리테이터(Graphic Facilitator)” 라는 역할을 수행하는 새로운 형태의 아이디어 시각화 역할도 나타나고 있다. 이는 아이디어 발상의 결과물을 시각화 하는 행위는 보다 효율적인 커뮤니케이션을 도울 뿐만 아니라 시각화 하는 행위를 통하여 창의적인 아이디어가 가능함을 보여주고 있다.



그림 4) 이노베이션 센터를 위한 그래픽 퍼실리테이션 결과물

### 3-3. 모바일 시각 발상 툴 조사

전통적인 시각화 툴은 종이로 만들어진 노트, 스케치북이었으나 이것이 디지털 환경으로 바뀌면서 아이디어 시각화에 대한 방법과 툴도 변화하고 있다. 요즘은 디스플레이와 입력장치의 경계가 모호해졌으며 풍부한 동작 인식이 가능한 인터랙티브한 장치가 계속해서 등장하고 있고 여러 손가락을 동시에 사용할 수 있는 멀티터치도 가능하다. 이러한 조작의 편의성에 의해서 아이디어 스케치 과정도 기존의 종이에서 아이패드, 갤럭시 탭 등의 모바일 타블렛 PC 등으로 옮겨 오고 있다. 이에 따라 매체로 전자기기를 사용하는 이른바 전자 브레인스토밍 기법도 한 흐름을 형성하고 있다. 이러한 디지털 시각화 툴은 동시 다발적으로 아이디어를 생성할 수 있으며 로그 추적이 용이하다는 장점이 있다. 이러한 장점으로 인해 타블렛 PC를 중심으로 한 다양한 아이디어 시각화 발상 툴이 생겨나고 있다.

이에 앱스토어에서 아이패드 용 시각화 아이디어 툴을 조사하

고 이들을 분류함으로써 최근에 나타나고 있는 시각화 발상들의 경향을 정리하였다. 모바일 아이디어 툴 분류 조사에 의하면 아이디어 스케치와 메모를 통하여 아이디어를 항시 저장할 수 있는 아이디어 축적 툴과 아이디어를 조직화하여 정리하고 발전시키려는 마인드맵 툴, 그리고 아이디어 발상 방법을 가이드 툴로 나뉘는 것을 볼 수 있었다.

아이디어 축적 툴에는 Adobe사의 Ideas 어플리케이션 같이 크게 아이디어를 항시 스케치하거나 자유롭게 입력하는 기존의 스케치북 형태를 띠는 어플리케이션과 포스트잇에 아이디어를 적는 것과 유사하게 간단하게 아이디어를 메모형태로 입력하고 이를 분류할 수 있는 메모 툴의 형태로 나타나는 것을 볼 수 있었다. 이러한 스케치와 메모 형태의 아이디어 툴은 일종의 브레인스토밍의 역할을 담당하며 기존 아날로그 형태와 다른 점은 디지털화에 의해서 기존에 축적된 아이디어들을 다시 불러내어서 더 다른 아이디어로 발전시키거나 아이디어들을 비교하고 이를 다시 활용할 수 있는 여력이 많아졌다는 것이다.

앞서 언급한 마인드 맵 또한 어플리케이션으로 만들어져서 사용되기 시작하고 있는데, 마인드맵은 이미 비즈니스 소프트웨어로서도 개발된 사례가 많고 이것이 모바일 어플리케이션으로도 개발되어 많이 쓰이고 있다. 그 대표적인 예로 마인드마이스터(Mindmeister) 어플리케이션은 아날로그 형태의 마인드맵을 그대로 차용하고 있으면서도 아이디어 가치를 쉽고 용이하게 수정하고 관리하게 함으로 사용성 측면에서 높은 평가를 받고 있다.

표 1) 모바일 아이디어 시각화 툴 분류표

대분류	분류	모바일 어플리케이션
아이디어 축적	드로잉 툴 (Drawing Tool)	Designer, Ideaboard, Napkin Genius, Ideate, Webpad, Ideas
	메모 툴 (Memo Tool)	Note hub, Stickyboard, Smarts notes, Voice Memos, fredge note, Memo board, Touch Memo
아이디어 분류/정리	마인드 맵 (Mind Map)	Idea Sketch, Idea Mapper, Mindmeister
아이디어 발상 가이드	영감 툴 (Inspiration Tool)	Ideas?(technical idea note), 아이디어 블록
	아이디어 가이드 (Ideation Guide)	IDEO method card, Creavate Idea card

이외에 우리 주변 일상에서 채집한 짧고 강력한 문구나 단어, 사진 등을 통해 막힌 상상력을 열어주는 아이디어 발상 자극을 주는 정보를 제공하는 형태의 영감 툴과 인간 중심적인 접근법을 적용할 수 있게 하고 이를 통행 방법의 핵심을 이해하고 새로운 방안을 통한 통찰력을 찾을 수 있도록 IDEO 사의 Idea Method Card 어플리케이션 같이 아이디어를 발상하는 다양한 방법과 원칙을 제공하는 아이디어 카드로 분류할 수

있다. 이러한 아이디어 시각화 과정이 좀더 심화되어 일정 개발 템플릿을 제공하고 그 위에 구체적인 스케치를 할 수 있도록 하는 UI 스케치(UI Sketch)툴도 나타나고 있다.

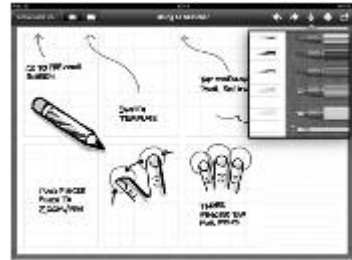


그림 5) UI Sketch 어플리케이션

모바일에서 아이디어 툴이 폭발적으로 성장하고 있는 것은 아이디어를 많이 쉽게 발현함으로써 아이디어의 양의 늘리고 다양한 툴을 통하여 아이디어를 종합하고 시각화 하는 경험 자체가 창의적인 아이디어를 만들어내는 결과를 가져올 수 있기 때문이다.

이에 디자인관점에서 아이디어를 시각화 하는 과정이 다양한 정보와 추론을 보다 효율적으로 제공하고 시각화의 구체화를 통하여 더 발전적이고 창의적인 아이디어 발상으로 연결되도록 이를 체계화하는 것이 필요하겠다.

## 4. 아이디어 프로세스 (Process)

### 4-1. 디자인 역할 변화

21세기는 세계경제의 글로벌화와 더불어 지식과 기술이 중심이 되는 지식기반경제(knowledge based economy)로 빠르게 변모하고 있다. 즉 선진 기업들의 핵심 역량이 하드웨어적인 측면에서 소프트웨어적인 측면으로 이동하며 디자인의 중요성이 급부상하고 있다. 이에, 기업환경의 변화는 디자인의 개념을 확대, 변형시키고 있으며 최근에는 디자인 제 분야의 대상과 방법에 급격한 변화를 요구하고 있다.

런던 비즈니스 스쿨의 피터 고브(Peter Gorb)는 “디자인은 혁신의 온도조절장치(Thermostat)” 라고 정의했다. 곧 디자인은 혁신을 제어, 통제, 독려하는 프로세스로서 비즈니스에 창의적인 입력을 제공하는 역할을 한다는 것이다. 모조타는 “현재 비즈니스의 흐름은 혁신을 도출할 수 있는 방법으로서 디자인에 주목하고 있으며, 디자인은 기업의 가치를 창출할 수 있는 방법으로서 가장 중요한 위치에서 기업을 유지해주고 있다”고 언급하며 디자인이 혁신을 위한 효과적인 도구로 인식되고 있음을 설명하고 있다.

하지만 디자인 경영이 단지 디자이너와 협작을 통해 도출된 아이디어를 전달하는 것으로 충분하다는 극단화된 시각은 디자인경영을 전략적 차원에서 논의되지 못하고 창의성의 모호한 영역과 우수한 제품의 개발이라는 디자인 기술 측면으로 인식될 수 있다는 위기에 대해 경고하고 있다. 이에 디자인의

프로세스도 결과적 산물에 집중한 프로세스보다는 가치창조자로서 창의적 발상과 이를 종합하고 이끌어 나갈 수 있는 프로세스의 실행자로서의 책임이 요구된다.

#### 4-2. 디자인 프로세스의 진화

그렇다면 디자이너가 가치 창조자로서 역할로 변모하려면 디자인 방법론 또한 새로운 가치창조자로서의 역할을 수행할 수 있도록 변화되어야 한다. 디자인 방법론은 디자인 방법론은 언어로 체계화가 어려운 학문인 경험적 지식(Tacit Knowledge)의 범주에 있어, 다른 학문 영역처럼 일반화된 정의가 존재하기 어렵다. 따라서 아직까지 디자인의 방법론으로써 정해진 것은 없으며 디자인의 방법론 자체가 시대적 요구와 기술의 발달에 의하여 진화하여 오고 있다. 앞서 언급한 가치 창조자로서의 디자인의 역할이 부각되면서 또한 디자인 프로세스에도 발상과정에 대한 좀 더 구체적이고 실용적이며 범용적인 프로세스와 방법론이 부각되고 있다.

다수의 연구자에 의해 공통적으로 구분되어온 디자인과정상의 특징은 디자인 목표를 정의하고, 해결안들을 구성하고, 평가하며 최종 선택된 디자인 안을 활용하여 실제화 시키는 것이다. 이를 기반으로 디자인 과정에서 수행되는 공통된 행위 두 가지를 다음과 같이 서술할 수 있다.<sup>3)</sup>

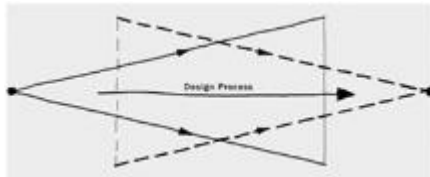


그림 6) 빌 벅스턴의 디자인 프로세스

디자인 과정 처음에는 사용자의 의견을 통한 디자인 목표로 구성된다. 디자인 과정에서 최종 디자인 결과물에 대한 아웃라인이 구성되어야 한다. 이를 위해서는 디자인 요구사항을 정리해야 하는데, 이때 디자인 생산 주체인 스테이크홀더(Stake holders)의 의견을 주로 반영하거나, 최종 사용자의 의견을 반영한다. 그러나 디자인 생산 전 단계에 디자인 평가와 선택과정이 필요하다. 디자인은 목표가 설정되고 나면, 디자인 아이디어 창발과정을 거친 후 최종적인 생산을 위한 디자인 안을 제안한다. 이 과정에서 디자이너가 직접 디자인 과정에서 필요로 하는 각 정보들을 조합하여, 최종 디자인 안 선택에서 중요한 변수들을 고려하게 된다.

이는 철학자 찰스 샌더스 피어스(Charles Sanders Peirce)가 이야기하는 최고의 추론을 하는 것과 같은 내용으로 설명될 수 있다. 어떠한 새로운 아이디어나, 개념을 '미리' 증명한다는 것은 불가능하다는 전제를 한다.<sup>4)</sup> 이는 새로운 창의적 발상

3) Bill Buxton, Sketching User Experience : Getting the Design Right and the Right Design, Morgan Kaufmann, 2007.

4) Roger L. Martin, The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage, Harvard Business School Press, 2009.

에 의한 신규 비즈니스라 하더라도 그 미래에 나타는 변수의 복잡성에 의해 아무리 정교한 시장 변화예측이나 비즈니스 예측 데이터를 가지고 있어도 증명할 수 없다는 것을 전제로 하고 있다. 그러므로 미래의 새로운 관념은 그 일이 일어나고서야 그 정당성을 입증하는 것이 가능하다는 것이다. 과거라는 잘못된 확실성에 근거하기 보다는 미래에 일어나는 미스터리를 응시하는 것이 바람직하다고 말한다. 이 미스터리를 이해할 수 있는 경험 규칙을 상상하는 '사고의 논리적 비약' 혹은 '최선의 설명을 추론하는' 과정을 통해 그 해답을 찾을 수 있다고 한다. 이를 위해서는 탐색과 활용을 균형 있게 활용하여야 하는데, 이 탐색과 활용을 끊임없이 순환하며 활용하는 기업이 디자인 사고에 기반을 둔 기업이라고 말한다.

확산과 집중, 탐색과 활용의 디자인 과정에서 가장 중요한 것으로 디자인 마인드, 즉 디자인 사고(Design Thinking)을 바탕으로 이루어져야 한다는 것이다.

#### 4-3. 디자인 사고

디자인 웨이(The Design Way)저서 저자인 넬슨(Harold Nelson)과 스톨터만(Erik Stolterman)은 디자인 프로세스는 디자이너만을 위한 것이 아니라 새로운 것을 창조하는 또는 어떤 것을 리드하는 비즈니스를 하는 모두를 위한 것이라고 강조하고 아직 존재하지 않는 것을 상상하는 일을 하는, 존재하는 것들로 부터 상상력의 나래를 펼치는 누군가를 위한 것이라고 주장하였다.<sup>5)</sup> 게다가 일반적으로 "창조적이지 않은" 분야에서 일하는 사람은 자신이 절대로 "창조적인" 사람처럼 생각할 수 없다고 믿는 경우가 있다. 마치 디자이너 등 창조적인 사람들은 선천적으로 생각하는 방법이 다르다는 것이다. 그러나 여러 가지 추론의 유형을 분석해 보면, 디자인 사고는 관찰을 통해 문제를 파악할 뿐만 아니라, 추론법을 통한 가능한 해법들을 찾아내기도 한다는 사실이 밝혀진다. 즉, 디자인 사고 역시 한 프로세스에 연결된 일부인 것이다.

디자인 사고는 과정은 일련의 스텝들을 나열한 것이 아니라 겹쳐지는 공간들의 체계라는 말로 가장 잘 설명된다. 즉 디자인 사고는 세 가지 공간으로 구성되는데, 이는 '영감생성' '아이디어 도출' '실행'의 공간이다. 영감은 해결책을 찾는 것을 동기 부여하는 이슈나 기회로 생각하면 되고, 아이디어 도출은 아이디어를 생성하고, 발전시키고 테스트하는 과정이며, 실행은 프로젝트의 결과물들을 사람들의 생활에 직접 적용해 보는 과정이다.

이들을 스텝이 아닌 공간이라고 이야기하는 이유는 그들이 항상 연속적으로 일어나는 것이 아니기 때문이다. 프로젝트들은 영감생성, 아이디어 도출, 실행의 공간을 아이디어를 정제하고, 새로운 방향을 탐구하면서 적어도 한 번 이상 되돌아가 반복적으로 수행하고, 그렇기 때문에 처음으로 이러한 과정을 밟는 사람들에게는 디자인사고가 혼란스럽게 느껴질 수도 있다. 그러나 한 프로젝트의 처음부터 끝까지를 경험하다보면

5) Harold Nelson, Erik Stolterman, The Design Way: Intentional Change in an Unpredictable World, 2012.

참여자들은 이 과정이, 조직들이 지금까지 전형적으로 수행하고 있는 순서화된 과정과 다르더라도, 이치에 맞고 결국 결과를 성취할 수 있다는 것을 깨달을 수 있다. 디자인 사고의 프로세스를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.<sup>6)</sup>

- 1) 영감 생성(Inspiration)의 시작점, 개요(brief)
- 2) 다양한 비전과 인사이트를 만들어보는 아이디어발상(Ideation) 단계
- 3) 실행 공간의 핵심인 프로토타이핑(Prototyping)

결국 IDEO의 디자인 사고에서 중요한 점은 디자이너는 가치 창조자로서 이러한 디자인사고를 잘 행할 수 있도록 하는 다양한 구성원의 협업을 촉진하는 퍼실리테이터와 실제 아이디어를 디자인이라는 구체적인 결과물로 만들어 내는 역할을 수행하며 이 프로세스에는 다양한 구성원이 참여하여 창의적인 결과물을 가져오는데 그 목표가 있다고 할 수 있겠다. 디자인 사고에서 가장 중점 능력은 브레인스토밍과 종합, 그리고 프로토타이핑을 통한 시각화 과정에 달려있다. 어떻게 보면 IDEO사의 디자인 사고는 창의적 아이디어를 생산 해내기 위한 디자인 관점에서의 아이디어 프로세스라 볼 수 있을 것이다. 이에 디자인 관점에서 뿐만 아니라 일반적으로 창의적인 아이디어를 발상하기 위한 구체화된 아이디어 프로세스 사례를 연구하여 이를 디자인의 진화된 창의발상 모델 제안의 기초 근거로 사용하고자 한다.

#### 4-4. 시각화 아이디어 프로세스 조사

최근 비즈니스 분야에서는 창의적 아이디어 발상을 위하여 단순히 브레인스토밍의 단편적인 발상 방법만을 이용하는 것이 아니라 이를 체계화한 다양한 아이디어 발상 프로세스를 내놓고 있다. 이는 아이디어가 단순한 아이디어에서 그치는 것이 아니라 보다 풍부한 자원을 통해서 아이디어를 체계화하고 이를 선택하는 과정이 보다 객관적으로 발전되고 이를 통하여 창의적이면서도 사업적 가치가 있는 아이디어를 발굴해 내는데 그 목적이 있다고 하겠다.

##### 4-4-1. BrainStore 사의 IdeaMachine

브레인스토어사의 아이디어머신은 창의적인 아이디어 도출하는 체계적인 프로세스로서 Framework을 수립하고, 영감을 생성한 후, 아이디어로 압축, 선정하는 4 단계로 구성된다.<sup>7)</sup>

- 1) 관리(Management) : 아이디어 도출을 통해 해결하고자 하는 문제와 목적을 명확히 하고, 아이디어가 갖추어야 할 조건을 정의하며, 영역별 담당자와 단계별 참여인력을 구성하는 과정이다.
- 2) 생성(Boost) : 아이디어 도출에 필요한 정보를 수집하고,

6) Tim Brown, Design Thinking, Harvard Business Review [Online PDF]. Available at < [http://www.ideo.com/images/uploads/news/pdfs/IDEO\\_HBR\\_Design\\_Thinking.pdf](http://www.ideo.com/images/uploads/news/pdfs/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf) > [Accessed 30 May 2009], 2008.

7) Nadja Schnetzler, The Idea Machine: How ideas can be produced industrially, Wiley-VCH, 2005.

다양한 참석자를 대상으로 체계적인 워크숍을 개최하여 영감을 생성하는 과정으로 이때 다양한 방법은 영감(inspiration)을 최대한 많이 생산하는데, 이때 쓰이는 영감생성의 방법은 150 여 가지 이상으로 아이디어 시각화를 비롯한 다양한 자극 방법을 통하여 최대한의 아이디어 영감 생성을 목표로 한다.

3) 압축(Compression) : 앞서 생성된 영감들을 목적과 기준에 맞는 양질의 아이디어로 구체화하고 시각화하는 과정으로 다양한 사용자들이 아이디어를 구체화한다면 이에 대한 실현 가능성, 성공 가능성 등은 해당 비즈니스 전문가가 평가하는 과정을 거쳐 정제된 아이디어를 구체적인 시각화 프로토타이핑으로 만들어내는 과정을 거치게 된다.

4) 선택(Selection) : 최종 실행할 아이디어를 참여하였던 다양하고 많은 사람들에 의해서 객관적으로 평가받게 하고 이 과정을 의사결정권자가 지켜봄으로 인해서 객관적으로 아이디어를 선정하고, 아이디어를 실행할 실무자들로 구성된 팀이 선정된 아이디어의 실행계획안을 수립한다.

단계는 각각의 세부수행활동으로 이루어져있으며, 아이디어 도출 프로젝트 범위와 규모에 따라 선택적으로 적용할 수 있도록 되어 있다. 이것이 또한 아이디어웹(IdeaWeb)으로도 개발되어 목표하는 결과물과 아이디어 발상 조건에 따라 프로세스를 커스터마이징 할 수 있도록 하고 시간과 장소에 구애 받지 않고 발상 과정을 진행 가능하게 한다.

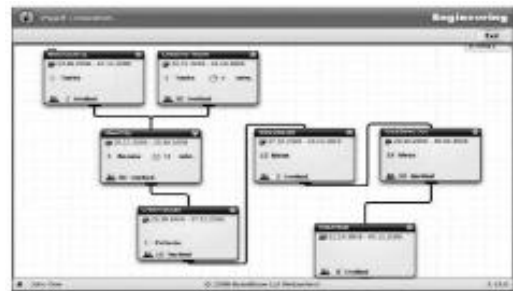


그림 7) 브레인스토어 사의 아이디어웹 어플리케이션

그러나 이 아이디어웹은 워크숍에 참여하는 사람들과 관리자만 접근할 수 있으며 주어진 시간과 주제에만 한정되어 진행된다는 단점이 있다. 아이디어웹에 참여한 사용자들의 의견으로는 시간에 대한 압박이 창의적 아이디어의 발상을 저해한다는 부정적인 피드백도 있었다. 또한, 전 과정을 참여하는 사람들이 모두 공유할 수 없었기 때문에 아이디어를 발상하는데 있어서의 동기부여를 하기 힘들며 자신이 어떠한 행위를 하는가에 대한 명확한 의식을 하기 힘들다는 단점이 있다.

##### 4-4-2. Dan Roam의 아이디어 시각화 SQUID

덴로암(Dan Roam)은 생각을 쇼하라(Back of the napkin)이라는 저서를 통해 비즈니스 분야에서 아이디어 시각화의 중요성을 주창하였다.<sup>8)</sup> 아이디어를 공유함에 있어서 텍스트와 어려운 도표로 인하여 제대로 된 커뮤니케이션이 일어나지 않음



을 제기하며 시각화 하는 행위가 창의적 아이디어 발상의 행위로 발전될 수 있음을 주장하고 있다.

1) 4단계 시각적 사고 : 살펴보기 - 인식하기 - 상상하기 - 제시하기의 4단계 프로세스는 순서대로 이어지지만 반드시 일직선으로 이어질 필요는 없다. 일련의 고리처럼 사고하는 것이 적절하다. 즉 필요하다면 상상하기에서 살펴보기로 순환할 수 있다. 살펴보기가 첫 과정인 것은 전체를 펼쳐보고 이해하기 위해서이다. 인식하기는 중요한 것을 가려내고 어떤 의미 있는 패턴을 찾아내 그룹핑(grouping)하는 과정이다. 그리고 상상하기를 통해 살펴보고 인식한 것을 재해석하고 자신만의 그림을 만든다. 제시하기에는 핵심이 담겨 있어야 한다. '어떻게와 왜'가 담겨 있어야 잘 정리된 제시하기라고 할 수 있다. 이 4단계 사고는 '사고하기'뿐만 아니라 '제시하기'의 기본 틀이 된다.

2) 인식하기, 제시하기의 여섯 가지 인식 : 인식한다는 것은 문제를 정확히 알아본다는 것을 의미한다. 이를 위해 '누가/무엇을, 얼마나 많이, 어디서, 언제, 어떻게, 왜'의 여섯 가지 관점에서 문제를 파악한다. 이 여섯 가지 관점에서 문제를 인식하고 이를 풀어낸다면 사고 능력에 따라 많은 것을 밝혀낼 수 있다.

3) 상상하기의 아이디어를 제시하는 5가지 방법 SQVID : 아이디어를 제시하는 다양한 방법의 시각화의 예를 보여주며 이를 통하여 SQVID를 설명하고 있다. 사과에 대하여 어떤 사과이든(comparison), 다 먹고 꼭지만 남은 모습이든(delta), 애플파이 그림이든(execution), 가장 중요한 것은 '상대방에게 가장 효과적으로 제시할 방법이 무엇인지' 생각하는 것이다.

4) 제시하기의 여섯 가지 시각적 사고 틀 : 여섯 가지 인식에서 제시한 항목에 맞게 아이디어를 시각화 하는 시각적 사고 틀을 알려주고 있다. 예를 들면, 시간에 관한 '언제'는 타임라인이 대표 틀이 된다.

### 4-4-3. 비즈니스 모델 만들기

스위스의 알렉산더 오스터왈더(Alexander Osterwalder)는 비즈니스 모델 만들기(Business Model Generation)라는 저서를 통해 새로운 비즈니스 모델을 만들어내기 위하여 비즈니스 캔버스라는 템플릿을 이용하도록 한다.

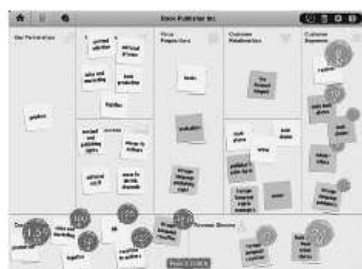


그림 8) 비즈니스 모델 만들기 모바일 앱

그러나 이 캔버스를 채우기 위해서 창의적 아이디어 발상과정을 강조하고 있다. 각 캔버스 영역을 채우기 위하여 포스트잇을 이용한 브레인스토밍을 진행하고 캔버스 영역을 채우는 것은 아이디어를 구체화하는 방법에 해당한다.

아이디어를 구체화하는 과정에 해당하는 비즈니스 모델 만들기의 과정을 아이디어를 구체화하는 과정으로 창의적으로 사고를 할 수 있는 세밀한 단계를 제공한다. 프로젝트를 구체화하는 단계를 보다 체계적으로 만들어 주는 비즈니스 모델 만들기의 단계는 다음과 같이 총 9단계로 나누어진다.<sup>9)</sup>

1) 고객 분류(Customer Segments): 하나의 또는 여럿의 고객 구분을 통하여 고객의 성향을 조직화하는 것으로 사용자 경험 디자인에서 퍼소나를 만드는 것과 유사하다.

2) 가치 제안(Value Propositions): 고객의 문제를 해결하고 가치 제안을 통한 고객의 요구에 부합하는 것을 제시한다.

3) 채널(Channels): 가치 제안이 어떠한 경로를 통하여 고객과 커뮤니케이션하고 배포되고 판매되는지 채널을 정리한다.

4) 고객 관계(Customer Relationships): 분류된 각각의 고객들과 어떻게 관계를 맺고 유지해 나갈 수 있는지를 제시한다.

5) 수입원(Revenue Streams): 고객에게 성공적으로 가치제안을 하여서 생기는 수익원을 예측한다.

6) 주요 자원(Key Resources): 비즈니스를 제공하기 위하여 필요한 자원에 대하여 규정한다.

7) 주요 활동(Key Activities): 주요 활동을 어떻게 하여야 하는지를 정한다.

8) 주요 파트너십(Key Partnerships): 비즈니스 모델을 만들기 위하여 내외부로 필요한 주요 파트너십을 고려한다.

9) 비용 구조(Cost Structure): 비즈니스 모델의 항목들을 비용구조에 넣어서 결과로 산출하여 본다.

비즈니스 모델 만들기의 경우에는 아이디어의 실행가능성에 역점을 두고 있으며 실행가능성을 고려한 아이디어의 구체성을 강조하고 있다. 이는 디자인 사고에서는 간과 되고 있는 부분이며 범용 적으로 나아가기 위해서는 고객 중심의 아이디어 도출뿐만 아니라 아이디어 실행과 선택부분에서 현실적인 고려가 필요하다고 할 수 있겠다.

### 4-4-4. 아이디어가방 idea Wallets

아이디어 월렛은 카드소팅이라는 방법을 이용하여 영감과 아이디어들을 관리하기위한 더 나은 방법을 제공하며 적은 노력으로 아이디어를 더 발전시키기 위한 기능을 제공한다. 아이디어 가방은 크게 3단계로 나누어 진행된다.

1) 카드(Card): 텍스트, 사진, 음성메모 또는 스케치를 카드에 정리할 수 있다. 이러한 각 카드의 내용은 관심 사항에 대한 정보 등으로 구성된 영감(Inspiration) 또는 초기단계의 아이

8) Dan Roam, The Back of the Napkin: Solving Problems and Selling Ideas with Pictures, Portfolio Hardcover, 2010.

9) Alexander Osterwalder, Business Model Generation, Wiley, 2010

디어라 할 수 있다.

2) 사고 도구(Thinking tools): 카드 소팅, SWATO 분석, 차트 분석 등을 통하여 카드를 다양한 관점에서 분석할 수 있도록 하고 이를 통하여 더 많은 아이디어를 발상하고 더 많은 아이디어 카드를 만들 수 있도록 제공한다.

3) 프로젝트(Projects): 아이디어 카드를 분류하여 하나의 프로젝트로 만들고 이들 프로젝트를 저장하고 관리한다.

아이디어가방은 모바일에서는 보기 드물게 아이디어를 구체화하는 툴로서 제공되고 있으며 아이디어를 발전시키는 프로세스를 담은 어플리케이션으로 볼 수 있다. 또한 모바일 태블릿 PC의 장점을 살린 인터페이스의 제안으로 최대한 살려 효율적으로 아이디어를 저장하고 발전시킬 수 있도록 돕는다.



그림 9) 아이디어 가방 모바일 어플리케이션

## 5. 아이디어 협업 (Collaboration)

### 5-1. 디자인 사고에서 협업의 중요성

원래 디자인 사고는 앞서의 창의적 프로세스와 같은 맥락의 프로세스를 보여주는데 현상을 보고 이를 이해하고 이를 바탕으로 개념의 공간을 탐험하고 변형하고 새로운 것을 만들어내는 과정을 반복하면서 디자인 사고를 발전시켜 나가게 된다.

디자인 사고는 프로젝트의 시작단계부터 관련된 보다 많은 혹은 모든 전문 분야의 의견을 청취한다. 이런 역동적 접근법은 처음부터 모든 팀원들 간의 커뮤니케이션 개선, 프로젝트 목표의 정확한 이해, 강력한 합의 형성 및 프로젝트에 대한 지지를 이끌어 내어서 아이디어 발전을 돕는다. 또한 이 접근법은 리스크 관리가 내재화되어 있어서, 리스크 회피 성향이 강한 조직에서 프로젝트가 진행되는 동안 발생할 수 있는 잠재적 문제를 제거하고, 최종 결과물의 문제도 예방할 수 있다.

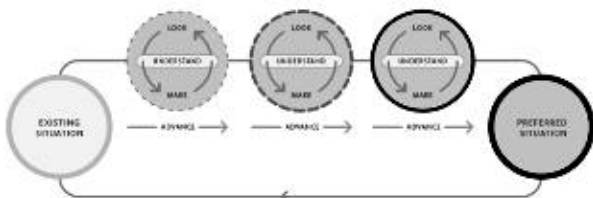


그림 10) 디자인 사고의 순환진행과 협업

이러한 디자인 사고는 한명이 하는 것보다 다수의 각기 다른 성향과 백그라운드, 다른 개념의 공간의 가진 창의적 인재가 참여할 때 디자인 사고의 과정과 결과물이 더욱 향상되는 결과를 가져온다. 이는 비즈니스 분야에서 다양한 구성원과 창의적 발상을 위하여 디자인사고를 진행함에 있어서 협업은 무엇보다도 중요한 이슈로 작용하며 이는 과거 디자이너 주도의 결과물 지향보다는 디자인이 프로세스 전반에 영향을 미치는 창의적인 능력으로 인정됨에 따른 것이라 할 수 있다.

디자인은 각 창의적 발상을 할 수 있는 반복적 사고를 하며 이를 통하여 현재 존재하는 상황에서 원하는 상황으로까지의 다양한 변수와 조건들을 고려하여 창의적인 아이디어를 도출하게 된다. 이 과정에서 창의적 발상을 한사람만이 하는 것이 아니라 가능한 다양한 백그라운드의 사람들이 다양한 관점에서 존재하는 문제와 상황을 이해하고 이와 관련된 발상을 하고 이를 자신의 전문분야관점에서 의견을 교류해야 한다. 즉, 디자인 사고는 창조적이고 반복적인 과정이며, 총체적인 사고가 필요하기 때문에 전 과정에 걸쳐 다양한 분야의 협업이 필요하며, 사용자와 이해당사자의 의견도 계속 반영되어야 한다는 것이다. 디자인 사고를 지지하고 직접 사용하는 사람들에게 의하면, 디자인 사고를 통한 협업을 통해서 사용자와 사용자의 니즈를 더 잘 이해할 수 있기 때문에 다른 접근법보다 더 우수한 해법을 찾을 수 있고, 따라서 보다 혁신적이며 성공적인 결과를 얻을 수 있다고 한다.

## 5-2. 협업 창의 발상 사례 조사

### 5-2-1. 마이스타벅스 아이디어 My Starbucks Idea

2008년, 스타벅스는 마이스타벅스 아이디어 닷컴(Mystarbucksidea.com)이라는 사이트를 열었다. 스타벅스에 관심 있는 사람들이라면 누구나 아이디어를 낼 수 있도록 한 이 사이트에서 고객들은 수많은 아이디어들을 냈고, 스타벅스는 이를 현실화시켰다.



그림 11) 마이 스타벅스 아이디어

사이트가 열린 지 한 시간 만에 300건의 제안이 등록되더니 그 숫자는 며칠 만에 수천 건으로 늘어났다. 다른 사람의 아이디어에 투표를 한 건수도 10만 건을 넘었다. 예를 들어 아이스커피 속에 든 얼음이 녹아 커피가 연해지는 것을 방지하기 위해 얼음을 커피로 만들어달라는 의견을 올리자 7600명의 고객들이 즉시 동감을 표시하기도 했고, 지금은 우리에게 익숙한 뜨거운 커피용 납작 빨대도 이 사이트를 통해 탄생할 수 있었다.

### 5-2-2. 델 사의 아이디어스톰 ideaStorm

2007년, PC제조사인 델(DELL) 컴퓨터는 아이디어스톰(ideastorm.com)이라는 사이트를 열었다. 과거 제프 자비스라는 유명 칼럼니스트에게 불친절한 서비스를 제공했다가 그가 블로그에 게재한 글로 인해 큰 이미지 손상을 입었던 과거를 교훈 삼아 고객들과 소통하기 위해 만든 사이트로, 고객들이 자유롭게 델에 바라는 점을 올리면 이를 검토해 실제 실행에 옮기기 위해 만들었다. 실제로 이 사이트를 통해 얻은 아이디어 중 일부는 실제 제품에 반영해 출시하기도 했다. 더불어 델은 고객들과 소통한다는 기업이미지도 얻었다.

### 5-2-3. 펍시의 리후레쉬 프로젝트 Refresh Project

펍시의 소셜서비스를 보면 스타벅스보다 더 발전적인 모습으로 발전한 것을 볼 수 있다. 이제는 신규제품이나 서비스를 넘어서 "기업이 어떤 활용을 하면 좋을까"로 확대되었으며 그 주제도 굉장히 다양하고 넓은 범위로 확장한 것을 볼 수 있다. 펍시의 소셜서비스는 스타벅스와 같이 아이디어 평가를 고객들이 하도록 해 두었다. 올라오는 다양한 의견이 단순히 펍시의 신규제품이나 서비스에 한정되어 있지 않고 사회적 활동까지 다양한 주제를 올리고 평가되고 있고, 주제가 사회적 활동까지 포괄하고 있기에 어떻게 보면 기부를 하자는 의미도 포함된 이런 펍시 활동에 응원을 보내는 사람들도 자연스럽게 모이고 있다. 그동안 없던 펍시의 다양한 소셜서비스를 보면 소셜 네트워킹을 얼마나 기업 활동에 잘 이용하고 있는 잘 보여주고 사례로 평가되고 있다.

### 5-2-4. 스파크드 Sparked

스파크드(Sparked)는 온라인 발문티어를 통하여 새로운 생각과 실행을 할수 있도록 지원하는 온라인 소셜 네트워킹을 제공한다. 이는 금전적인 기부 이외에도 재능기부를 이용하여 더 나은 아이디어를 발상하고 이를 실행해 옮길 수 있는 좋은 사례로 평가받고 있다. 발문티어로 등록하면 자신이 원하는 아이디어에 참여할 수 있다.

### 5-2-5. 오픈아이디오(OpenIDEO)

이에 IDEO에서 2010년 8월에 시작된 오픈아이디오 프로젝트는 디자인 사고의 협업을 온라인이라는 매체를 통해서 더 극대화한 사례로 보일 수 있다. 오픈아이디오에는 IDEO에서 선정한 일련의 도전과제들이 생성되는데, 창의적이고 열정이 있는 사람이면 누구나 그 문제 해결에 대한 자신의 아이디어를 제안할 수 있다. 제안 방식에 있어서도 영감을 주는 어떤 관찰의 결과, 사진, 아이디어의 스케치, 관련 비즈니스 모델 등 어떤 방식으로든 참여가 가능하다. 도전과제들은 영감 얻기(Inspiration), 개념잡기(Concepting), 평가하기(Evaluation)의 3단계를 걸쳐 공유와 협동을 통해 발전되며 이 모든 과정이 모든 참여자에게 열려 있다.

발생한 콘셉트들은 모두 공유가 가능하고, 재구성 및 재사용이 가능하다. 그리고 결국은 이렇게 참여와 공유를 통해 발전된 콘셉트들 중 가장 좋은 콘셉트가 선정되어 IDEO와 파트너십을 맺고 있는 조직들에 의해 실현되게 된다. IDEO는 오

픈아이디오에 대해 "훌륭한 아이디어들이 힘을 얻어 실현되는 공간이 되기 위해서 오픈아이디오는 '참여'에 의존할 수밖에 없다"며 "당신의 아이디어, 그의 조언, 그녀의 콘셉트, 그리고 우리의 디자인 프로세스가 합쳐져야 한다. 이러한 크고 작은 공유와 협동의 순간들이 이 플랫폼을 이 시대의 문제들을 해결할 수 있는 역동적인 원천으로 작용하게 할 것이다"라고 전했다.

오픈아이디오와는 달리 기업의 아이디어 수집채널로서 이용하면서 또한 고객에게 마케팅을 목적으로 접근하는 경우, 또는 물질적 사회공헌의 의미를 넘어서 재능기부의 행위와 연결하여 아이디어를 발전시키는 경우들의 사례로 보이는 것으로 분석된다. 이들은 공통점은 인터넷이라는 공간에서 다수의 호응을 높게 사고 있다는 점이다. 이러한 것은 이들이 가진 아이디어의 목적의 순수성, 인터넷이라는 매체자체의 자발성 등에 근거한다고 하겠다. 또한, 이들은 일회성으로 아이디어를 협업하는 것이 아니라 지속적인 활동의 커뮤니티로 성장해 가는 것이 특징이라고 하겠다. 지속성을 가진 아이디어 풀의 커뮤니티 형성은 다른 어떤 시스템보다도 창의적이면서도 강한 실행력을 가지는 장점을 가지는 것이 볼 수 있다. 오픈아이디오에서 취약한 참여자간의 서로의 의견을 나누고 지속적인 활동이 일어날 수 있도록 보완하는 것이 필요하다 할 수 있다.

## 6. 오픈 협업 창의 발상 시스템 제안

따라서 앞서 제시한 테크놀로지와 디자인을 분석한 발상방법론과 프로세스를 종합한 결과를 볼 때 디자인사고의 분석적 사고와 직관적 사고의 상호작용은 같은 내용이라 볼 수 있다. 아디오사의 팀 브라운은 디자인사고(Change by Design) 저서에서 디자인 사고를 보다 명확하게 정의하고 있다. 디자인의 사고 프로세스는 영감 생성(Inspiration), 아이디어의 발상(Ideation), 구현(Implementation) 과정으로 이루어진다. 디자인사고에서의 영감생성 과정에서는 해결책을 찾아나서는 환경을 조성하는 것으로 전반적인 뼈대를 구성할 수 있는 소규모의 집단이 이때 형성된다. 아이디어 발상단계에서는 해결책을 도출하는데 도움이 되는 아이디어를 제안하고, 발전시키고, 테스트하는 단계를 말한다. 실행단계는 작업실 내에서 아이디어가 아닌 시장에서 아이디어를 실행하는 것을 의미한다. 그러나 보다 구체적 아이디어 발상 단계와 아이디어 실현단계를 다양한 아이디어와 기술을 효율적으로 흡수하기 위한 배우기(Learning) 과정을 추가하고, 아이디어 실현을 아이디어선택(Selection) 과정과 협업(Collaboration)과정으로 구체화하는 것으로 발전시키고자 한다.

구체적으로 말하면, 첫 번째 단계에 영감생성의 과정에 개발자로서의 역할을 함께 가져갈 수 있는 능력을 배양하는 배우기(Learning) 단계가 추가 되어야 한다. 이러한 만들면서 배우는(Learning by Making) 과정을 통하여 더욱 풍부한 영감을 생성할 기회를 얻게 하고 이를 디자이너의 감성을 더하여 시각화하여 아이디어를 구체적으로 발전시키는 것이 추가되어

야 한다. 두 번째, 세 번째 단계의 영감생성과 아이디어 발상 과정에서는 앞서 언급한 바와 같이 디자인이 아이디어의 영감을 생성할 때 사용자를 중심에 두고 생각하도록 하는 디자인 마인드를 심어주며, 다양한 영감과 아이디어 생성되도록 촉매자의 역할과 더불어, 수집하고 필터링 하는 역할로 발전되어야 한다. 네 번째 단계로 아이디어를 구현하기 전에 아이디어가 투가 가치가 있는지 기술, 비즈니스, 마케팅, 디자인 등 다양한 각도의 아이디어 선택(Selection) 단계가 추가되어 경영자가 디자이너의 감에 의한 결과물의 선택이 아닌 보다 객관적인 견지에서 선택되도록 하여야 한다. 이후 선택 된 아이디어를 많은 사람들이 참여하여 자발적으로 비즈니스화 하는 아이디어 협업(Collaboration) 단계가 함께 이루어져야 한다. 이전 단계를 디자인의 역할을 확장, 강화하여 수행함으로써 성공적으로 이루어질 수 있도록 한다.

이 프로세스를 실행하기 위하여 기존의 기업 내의 시스템에서 확장하여 기업의 구성원뿐만 아니라 해당 이슈에 관심을 가지 외부 리소스를 참여시킬 수 있는 소셜 네트워킹을 적극 활용한 아이디어 발상을 위한 모바일 시스템인 개방형 협업 창의 발상 시스템 (Open Collaboration Creative Ideation System, OCCIS)가 제시 가능하다.

이 OCCIS를 실행하기 위한 프로토타입으로 모바일 시스템을 제안하고자 한다.

- 배우기 : 시맨틱 웹으로 이루어진 러닝 콘텐츠 구조를 설계 하여서 관련된 주제와 해당 정보 및 how-to 지식을 쉽게 찾고 더 할 수 있고 각각의 원을 누르면 자세한 정보를 볼 수 있다. 만들면서 배우는(Learning by Making) 과정을 통하여 더욱 풍부한 영감을 생성할 기회를 얻게 하고 디자이너의 감성을 더하여 시각화하여 아이디어를 구체적으로 발전시키는 것이 추가되어야 한다.
- 영감생성 : 지식과 아이디어 간의 연결을 포함한 내비게이션을 이용하여 쉽게 영감전체를 파악할 수 있는 영감 맵과 다양한 영감 생성 기법을 제공한다.
- 아이디어 발상 : 아이디어를 보다 구체적으로 표현할 수 있도록 하는 항목별 시각화 툴을 제공한다. 이렇게 작성된 아이디어는 다른 사람들과 소셜 네트워크 서비스로도 공유할 수 있다.
- 아이디어 선택 : 앞서 작성된 아이디어들을 다양하게 소팅하여 직관적으로 판단하고 손쉽게 평가할 수 있도록 하였다. 이때 이와 관련된 아이디어의 구체적인 내용 및 관련된 영감을 공개하여 아이디어를 판단하는데 돕고자 한다.
- 아이디어 협업 : 아이디어를 프로젝트 화하기 위해서 함께 참여하는 멤버를 모집하거나 필요한 자원을 지원 받는 것으로 하였다. 멤버로 가입하게 되면 다른 멤버들과 프로젝트를 실행하기 위한 로드맵을 완성하게 된다.

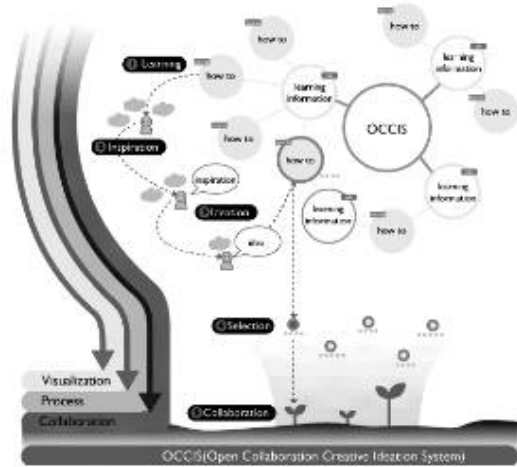


그림 12) 개방형 협업 창의발상 시스템

## 7. 결론

새로운 비즈니스를 발굴하기 위해서 디자인사고의 창의적 발상 방법론의 구체화 방법으로 OCCIS는 디자인사고가 기업에서 어떻게 적용될 수 있는지 구체적인 청사진을 제시할 수 있을 것이다. 현재 프로토타입을 아이패드용 어플리케이션으로 개발 중에 있으며 향후 개발이 완료되면 직접 사용자가 참여하는 과정을 검증하고 이에 대한 개선책을 제시하는 연구가 진행될 예정이다. 프로토타입 개발이후에는 사용자를 대상으로 프로토타입 테스트를 실시하여 인터랙션 및 비주얼 디자인상의 오류 및 개선사항을 반영할 예정이다. 이를 통하여 디자인사고가 향후 어떻게 발전되어야 하는가에 대한 논의가 구체화되어 발전되리라고 기대한다.

## 참고문헌

- Ji Sun Lee, Juhyun Eune, Design Ideation Method Adaptation for Creative Concept in Technology Industry, IASDR 2009.
- 성진하, 이우훈, 디자인 브레인스토밍에서 아이디어 표현 매체로서 종이에 관한 연구, 디자인학연구, Vol.23, No.1, 통권 제87호, 한국디자인학회, 2010.
- B. Libert, J. Spector, We are smarter than me: How to unleash the power of crowds in your business, Wharton School Publishing, 2008.