

전략을 넘어 조직 DNA를 바꾼다

HRD 실천을 위한 디자인 씽킹

글_최유현 충남대학교 사범대학 기술교육과 교수

디자인 씽킹의 핵심은 ‘사람, 사용자를 제대로 공감할 수 있는가?’다. 공감은 자신의 가설을 증명하는 것이 아니라 고객의 숨겨진 동기를 찾는 것이다. 디자인 씽킹을 활용하는 조직의 궁극적 목표는 프로젝트가 아닌 조직문화 자체의 고객 중심적/창의적 혁신에 있다. 결국 전략보다 중요한 것은 조직문화다. 조직문화 혁신은 기업/기관의 체질, DNA를 바꾸는 작업인데, 이는 외부의 도움보다는 내부의 자발적 노력과 참여로 가능할 것이다.

글 읽는 순서

1. 디자인 씽킹을 만나다
2. 디자인 씽킹으로 사고 길들이기(마인드 셋팅)
3. 디자인 씽킹의 과정 돌보기
4. HRD 실천을 위한 디자인 씽킹

공감은 영감을 얻기 위한 과정이다

디자인 씽킹 대중화에 크게 공헌한 『IDEO 인간중심 디자인 툴킷(2011)』의 후속편 『The Field Guide to Human-Centered Design(2015)』을 눈여겨보면,

‘Hear-Create-Deliver’가 ‘Inspiration-Ideation-Implementation’으로 수정됐다. 듣는 행위를 통한 영감 획득, 이해관계자와의 공동작업을 통한 아이디어 창조, 일차적 문제해결을 위한 전달을 넘은 지속가능한 실행을 강조한 것이다. 그리고 마인드셋(창조적 자신감, 만들어 보기, 실패로부터 배우기, 공감하기, 모호성 즐기, 낙관론, 반복적 개선)을 제시했고, 방법론(57개)도 추가했으며, 비즈니스 모델 캔버스를 등장시켜 프로젝트의 지속가능성을 중요하게 다뤘다. 나아가 IDEO는 최근 개설한 온라인 과정 ‘Hello Design Thinking’ 프리 코스 안내

에선 ‘Gather Inspiration(함께 영감 얻기)’, ‘Generate Ideas(아이디어 창출해내기)’, ‘Make Ideas Tangible(실현 가능한 아이디어로 발전시키기)’, ‘Share the Story(아이디어 스토리 공유하기)’를 제시했다. 계속해서 온라인 과정의 기대효과를 보면 다음과 같다. 첫째, 많은 가능성을 열기 위해 다양한 관점으로 문제를 바라본다. 둘째, 실행 가능하고 혁신적인 솔루션으로 당신의 본능을 일깨운다. 셋째, 회복탄력적 전략을 구축하기 위해 위험을 완화하는 방법을 배운다. 넷째, 획기적인 아이디어와 지속가능한 솔루션을 얻기 위해 창의적 사고와 경직의 균형을 유지하게 된다.

디자인 씽킹의 핵심은 고객의 숨겨진 동기를 찾는 ‘공감’이다. 공감을 잘하려면 ‘색안경을 벗어 던져라, 새로운 눈으로 세상을 바라보라, 당신의 편견을 인정하라, 뇌를 잠시 멈추라, 눈과 귀를 열라, 알고 있다고 가정하지 말라, 세상은 내가 아니고 그를 중심으로 돌아간다, 수정하지 말고 묵묵히 들어라, 생각을 전환해서 기발하게 질문하라’는 권고를 눈여겨봐야 할 것이다. 공감은 90% 이상이 경청이다. 관련해서 미국 서부 원주민 문화에서 비롯된 ‘토킹스틱(talking stick, 토킹스틱을 가진 사람만이 말하고 나머지 사람은 절대 침묵하게 함)’ 사용도 고려해볼 만하다. 와우디 랩의 최종일 대표는 고객에게 가치 있는 문제를 발견하는 방법으로 3가지 기준(Real, Valuable, Inspiring)을 제안한다. Real은 ‘고객이 실제 겪고 느끼는 고충인가?’가

핵심인데 ‘키오스크 사용이 어렵다’는 일반적인 시니어의 객관적 고충이며, ‘키오스크 앞에 서기가 두렵다’는 고객의 감정까지 표현한 실제 고충이다. Valuable은 ‘고객에게 어떤 가치가 있는가?’를 통찰하는데 ‘키오스크를 쉽게 사용하고 싶다’는 일반적이고 모호하지만 ‘손자를 위한 간식을 내 손으로 사서 챙겨주기 어렵다’는 왜 중요하지가 적절하게 표현됐다. Inspiring은 ‘당신은 왜 이 문제를 해결하고 싶은가?’를 묻는데 ‘키오스크로 직접 주문하고 싶다’는 내가 왜 이 문제를 해결하고 싶은지 표현되지 않았고, ‘일상의 소소한 즐거움을 되찾아 드리고 싶다’는 할머니를 돕는 것이 나에게 왜 중요한지 잘 발견된다.

디자인 씽킹은 혁신을 이끄는 팀 기반 문제해결과정이다

대부분의 사람은 창의성을 지니고 태어났으나 그것이 봉인된 채로 살아왔다고 해도 과언은 아니다. 이때 디자인 씽킹 경험은 창조적 자신감을 갖게 한다. 일반적으로 아이디어를 내기 위해 가장 손쉬운 접근은 브레인스토밍이나 브레인라이팅인데, 이것들은 자유연상의 확산사고기법이다. 그러나 보다 혁신적이고, 고정관념을 넘어서는 아이디어를 내게 하는 것은 강제연결의 확산사고기법이다. SCAMPER, 기회의 원, 제품 개선 리스트 등은 강제로 사물을 합치거나 빼고, 용도를 바꾸는 등의 아이디어를 생각하게 한다. 또한, 특정 단어를 선택한 다음 그 단어의 특성을 생각

하여 아이디어를 내게 하기도 한다. 예를 들어 ‘투명하다’라는 단어가 선택됐다면 ‘투명한 그 무엇’을 강제로 생각하여 새로운 아이디어를 발상하게 한다. 그리고 디자인 씽킹은 팀에 대한 올바른 이해와 팀십(ship)이 없으면 혁신적인 솔루션을 만들기 어렵다. 유관해서 팀 이론가들은 모든 팀은 형성기(forming), 혼란기(storming), 규범기(norming), 수행기(performing)를 거치며 정상적인 모습을 갖춘다고 본다.

디자인 씽킹은 전략을 넘어서 문화다

『하버드 비즈니스 리뷰』에서 ‘디자인 씽킹의 3대 난제: 경험 디자인, 협업, 시행착오’라는 글을 보면 일반적으로 한국의 경우 조직 구조가 위계적이고, 부서 간 의사소통이 자유롭지 않으며, 특정 팀에 자원을 집중하기 힘들기에 디자인 씽킹을 국내 기업과 정부 조직에 전사적으로 적용하기가 어렵다고 한다. IT 마스코딩 저널의 ‘디자인 씽킹은 일시적 유행일까, 혁신의 새이름인가’라는 글은 부정적 시선을 담았다. 많은 기업이 디자인 씽킹을 혁신과 창의력 발현을 위한 도구로 활용하고 있지만, 정의나 개념이 명확하지 않아 모호하다는 지적이다. 또 디자인 씽킹은 단순한 마케팅 용어에 불과하다는 지적도 있다. 과거에 일시적으로 유행했다가 사라진 수많은 경영전략 용어의 전철을 답습할 것이라는 주장이다. 디자인 씽킹이 반짝 이벤트로 끝나는 사례들 중 대부분은 단시간에 효과를 보려는 안일함 때문이다. 로저 마틴 교수는

『The Design of Business』라는 책에서 다음과 같이 주장한다.

“디자인을 조직의 DNA로 만들어야 한다. 디자인 씽킹은 단순한 생각(thinking)이 아니라, 액팅(Acting)이어야 하며, 기법(Art)이 아니라 문화(Culture)가 되어야 한다. 단순한 맛보기로는 큰 효용을 기대하기 어렵다. 조금한 교육 프로그램으로는 인사이트를 얻는 데 한계가 있고 디자인 DNA가 뿌리 내리기에 시간도 충분하지 않다. 더구나 외부 전문가에게만 의존하면 프로젝트 종료 후 제대로 된 구현과 관리를 해 나가기 어렵다.”

디자인 씽킹을 활용하는 조직의 궁극적 목표는 조직문화 자체를 고객 중심적, 창의적으로 혁신하는 데 있다. 결국 전략보다 중요한 것은 조직문화다.

디자인 씽킹은 현재진행형이다

Kristann Orton(2019)은 ‘디자인 씽킹의 함정을 피하기 위한 5가지(5 Tips for Avoiding the Pitfalls of Design Thinking)’를 제시했다. 첫째, 조직의 핵심 파트에 디자인 씽킹 프로세스를 적용한다. 둘째, 문제해결에 있어 디자인 씽킹의 다양한 관점이 포함돼야 하지만, 해당 문제에서 전문지식 적용이 배제되어서는 안 된다. 셋째, 고객의 목소리 하나에만 의존해서 문제해결 방법을 찾으면 안 된다. 넷째, 고객의 이야기를 더 정확하게 해석하기 위해서는 많은 기초 조사와 이슈 확인 작업이 이뤄져야 한다. 다섯째, 디자인 씽킹이 잘 적용되기

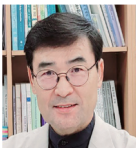
위해서는 모든 구성원이 그것을 깊게 이해하고, 실천해야 한다. 디자인 씽킹을 배우고 적용하는 방법은 많지만 핵심은 맥락을 이해하면서 디자인적 사고를 실천하는 것이다. 단지 따라야 하는 단계로 인식되는 것이 아니라 조직의 한 문화로 통합돼야 할 것이다. 무엇보다 디자인 씽킹은 현재진행형이다. IDEO 디자인 씽킹 웹사이트를 봐도 내용이 계속해서 업데이트된다. 보다 현실적이고 최근의 정보를 찾는다면 다음 기관들(Berkeley Haas Innovation Lab, Designmatters at Art Center College of Design, MIT D-Lab, Northwestern's Segal Design Institute, School of Design and Creative Technologies at the University of Texas at Austin, Stanford d.school)을 참조할 필요가 있다.

HRD에서의 디자인 씽킹 적용을 위한 실제적 제안

디자인 씽킹을 HRD에 적용하려면 다음의 실천적 제안을 숙고해야 한다. 첫째, 디자인 씽킹의 배경, 철학, 맥락을 체험적으로 이해할 필요가 있다. 둘째,

각각의 단계에서 디자인 씽킹의 진정한 의미를 파악해야 한다. 왜 공감해야 하는지, 왜 공감을 잘하지 못하는지 질문을 던져보는 것이 중요하다. 대부분 공감을 하나의 절차로 접근하지만, 공감은 머리의 이성보다 가슴의 감성으로 영감을 얻는 과정이다. 편견과 색안경을 버리고 진지하게 경청하고 심오하게 관찰하는 노력이 필요하다. 확산적 사고 기반 많은 아이디어 생성, 수렴적 사고 기반 최적의 평가, 바른 실패를 위한 프로토타입, 공감 과정에서 만난 사용자에게 의한 테스트 등의 절차를 반복적으로 수행하는 것이 디자인 씽킹이다. 셋째, 디자인 씽킹은 일종의 마음가짐이고 생활 태도다. 방법론적 절차와 기법도 중요하지만 디자인 씽킹에 담긴 마인드셋을 염두에 둔다면 혁신적인 솔루션 개발을 넘어 조직문화 개선과 혁신에 공헌할 수 있을 것이다.

정리하면 디자인 씽킹의 이해나 전략을 넘어 성공적 실천을 목표로 한다면 외부적 도움을 내부적/개인적 전략과 문화로 체득시키는 일이 무엇보다 중요하다는 것을 명심해야 한다.^{HRD}



최유현 교수

충남대학교 사범대학 기술교육과 교수. 동대학 사범대학장/교육대학원장을 역임했다. 주요 연구 분야는 Design Thinking, Problem Solving, Teamwork Leadership, Technology and Engineering Education이다. 200여 편의 논문과 100여 권의 책을 썼고, 와이즈에듀 디자인 랩 CEO(프로그램 디렉터)로도 활동 중이다.