

HEALTHCARE SERVICE DESIGN GUIDE

의료서비스디자인 분야에 진입하려는
디자인 전문업체를 위한 참고 가이드

1 제작 배경 및 제작 과정

2 의료서비스디자인 가이드 특성 및 사용안내

3 가이드 내용 구성 소개

4 의료서비스디자인을 위한 가이드

01. 의료 산업과 서비스디자인 이해
02. 클라이언트 및 프로젝트 목표 정의
03. 팀구성 및 프로젝트 기획
04. 의료서비스디자인 리서치 설계
05. 의료서비스디자인 리서치 수행
06. 리서치 데이터 분석 및 기회요소 도출
07. 의료서비스디자인 컨셉 개발 및 공유
08. 프로토타이핑 수행
09. 서비스 검증 및 평가
10. 최종 구현 및 전달

익스프레스 가이드 (Express Guide)

5 인터뷰

- 디자인회사 및 의료서비스디자인 관계자

맺음말 **본 내용을 마무리 하며**
한동대학교 이은종 교수

부 록 **참고 자료**

Part. 1

제작 배경 및 과정

제작 배경

의료서비스디자인이란 의료서비스 산업 전반의 이해관계자가 의료서비스를 통해 경험하게 되는 모든 요소와 경로에 대해 맥락적인 리서치 방법을 활용하여 다양한 이해관계자의 잠재된 요구를 포착하고 이것을 창의적이고 협력적인 디자인 방법을 통해 실체화하는 방법 및 분야라 할 수 있다.

이러한 의료서비스디자인을 통해 혁신을 도모하고자 하는 크고 작은 움직임들이 분주히 일어나고 있으며, 근래 들어 병원 및 국가 기관, 서비스디자인 전문회사들이 함께 다양한 프로젝트를 통해 경험을 축적하고 있다. 덕분에 기존에는 거의 해외 사례로만 만나던 의료서비스디자인의 다양한 프로젝트 사례들이 공유되었고, 의료서비스디자인을 시도하고자 하는 디자인 회사들의 관심도 나날이 커지고 있다.

의료서비스디자인 분야에 대한 혁신 가능성 및 다양한 분야의 높은 관심에도 불구하고, 의료서비스디자인은 경험이 없는 디자인 회사들이 쉽게 진입하기는 어려운 분야이다. 의료 전문성과 특수성, 공공성으로 인해 기본적인 이해가 어려운데다, 지식을 이해한다 하더라도 프로젝트를 진행해 나가면서 이러한 특징들이 어떠한 영향으로 작용할지 경험 없이는 예상하기 힘들다.

때문에, 본 내용은 기존의 의료 산업 및 의료서비스디자인 기본 지식의 이해를 돕는 의료서비스디자인 참고서(Healthcare Design First Aid Kit, 한국디자인진흥원, 2013) 외에 프로젝트 진행과 관련하여 미리 알고 있으면 도움이 될 참고 내용 위주로 구성하였다. 이미 의료서비스디자인 프로젝트를 경험한 디자인 회사 및 연구소의 Lessons learned를 통해 향후 의료서비스디자인을 시도하고자 하는 디자인 회사들에게 참고할 만한 가이드를 제공하고자 제작되었다.

- 병원, 국가기관, 디자인 전문회사의 의료서비스디자인 경험 축적 및 관심 증가
- 그러나 의료서비스디자인은 경험이 없는 회사가 진입하기 어려운 분야임
- 따라서 선 진입 회사의 경험을 반영해, 프로젝트 진행 시에 도움이 되는 참고 가이드 제작

제작 과정

앞서 경험을 보유한 해외 디자인전문업체의 서비스디자인 프로세스를 분석하여 의료서비스디자인에 적합한 서비스디자인 프로세스를 체계화한 후, 의료서비스디자인 시범 사례의 인사이트를 중심으로 의료서비스디자인 고유의 특성을 도출하여 의료서비스디자인 수행을 위한 프로세스와 단계별 가이드를 구체화했다.

의료서비스디자인 사례 및 데이터 수집

의료서비스디자인 관련 문헌 조사와 의료 산업 특성 및 현황을 조사하여, 의료서비스디자인에 필요한 데이터를 수집하였다.

서비스디자인 프로세스 분석 및 체계화

해외 디자인 전문업체의 서비스디자인 프로세스를 분석하여, 의료서비스디자인에 적합한 프로세스로 체계화하였다.

국내의 의료서비스디자인 현황 및 사례 분석

국내의 의료서비스디자인 현황 및 사례를 분석하여, 의료서비스디자인 수행을 위한 가이드를 구체화하였다.

의료서비스전문가 및 실무자 자문

의료서비스디자인에 대한 의료서비스 전문가와 실무자 자문을 반영하여 콘텐츠의 유용성 및 신뢰성을 높였다.

의료서비스디자인 가이드
세부 콘텐츠 개발



Part. 2

의료서비스디자인 가이드
특성 및 사용안내

의료서비스디자인 가이드 특성



의료 산업의 특수성이 반영된 서비스디자인 가이드

본 가이드는 의료 산업 및 의료서비스디자인에 대한 연구와 경험을 토대로 작성되어, 타 분야와는 구별되는 의료 분야에서의 서비스디자인 프로젝트 수행을 돕는다.



기초 지식 전달이 아닌 구체적인 참고 가이드

본 가이드는 의료서비스디자인에 대한 기본적인 지식을 전달하기 보다는 실제 프로젝트 진행과 관련하여 미리 알고 있으면 도움이 될 참고 내용 위주로 구성되었다.



선 진입 기업의 경험이 반영된 실용적 가이드

본 가이드는 의료서비스디자인 프로젝트를 앞서 진행한 경험이 있는 기업들의 학습 내용 및 어려웠던 점을 중심으로 작성되었다. 이로써 추후 진입하고자 하는 디자인 전문업체가 프로젝트를 진행하는 데에 도움을 주고자 한다.

의료서비스디자인 가이드 사용안내

1. 서비스디자인 관련 기본지식은 전문 서적을 참고하세요.

본 가이드는 의료서비스디자인 프로젝트가 처음인 기업이라도 서비스디자인에 대한 기본 지식이 갖추어졌음을 전제로 작성되었다. 따라서 서비스디자인과 관련한 자세한 내용은 다음의 서적을 참고하도록 한다.

- 서비스디자인 교과서, Mark Stickdorn
- 서비스디자인하라, Xenia Viladas
- Designing Services with Innovative Methods, Miettinen, Koivisto
- 서비스디자인 이노베이션, 표현명, 이원식

2. 의료서비스디자인 기본지식은 참고서를 활용하세요.

‘의료서비스디자인 참고서(Healthcare Design First Aid Kit, KIDP)’를 통해 의료서비스디자인에 대한 기본 지식을 습득한 후, 본 가이드를 참고하도록 한다.

의료서비스디자인 프로젝트를 위한 참고 자료

1단계
기본 이해 및 지식 습득을 위한 자료
(의료서비스디자인 참고서,
Healthcare Design First Aid Kit, KIDP)

2단계
프로젝트 진행을 위한 참고 자료
(의료서비스디자인 가이드,
Healthcare Service Design Guide, KIDP)

3. 각 프로젝트 상황에 적합하도록 유연하게 적용하세요.

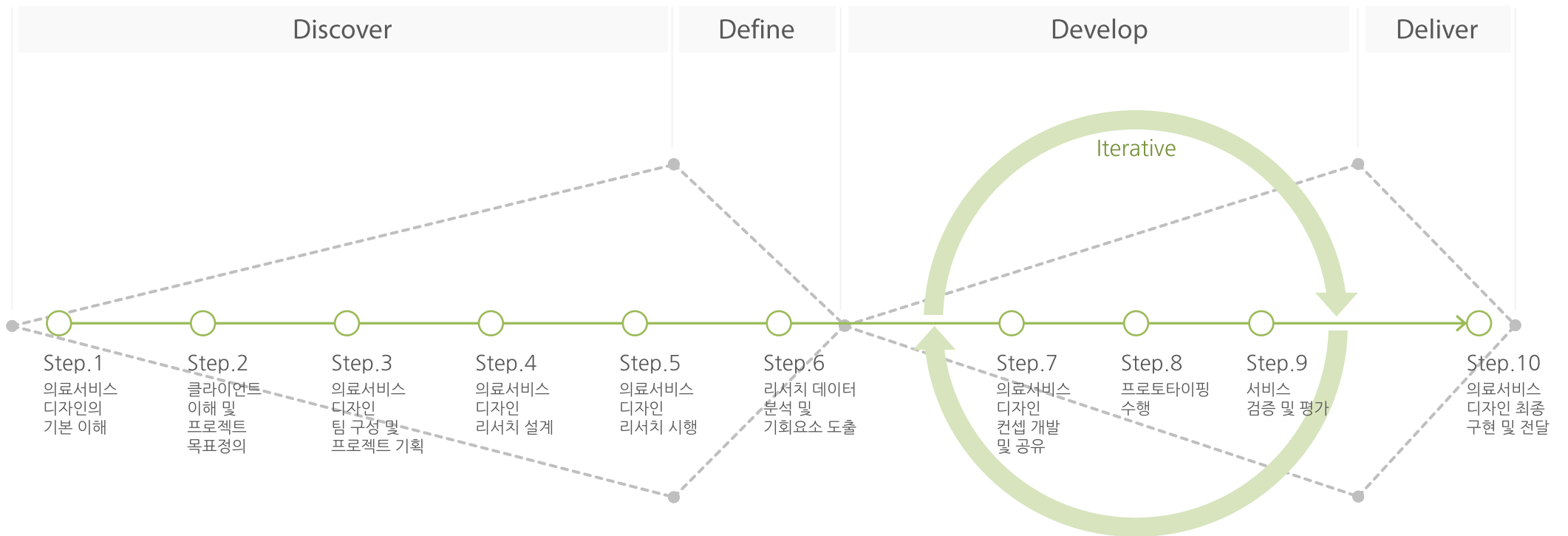
본 가이드는 다양한 분야의 의료서비스디자인 프로젝트에 대하여 보편적으로 적용 가능한 지침을 중심으로 작성되었다. 따라서 본 가이드에 담긴 방법론 및 적용 사례의 컨텍스트를 잘 이해하여, 각 회사 특성과 프로젝트 성격 및 진행 상황에 맞게 변형하여 적용하는 것이 중요하다.

Part. 3

가이드 구성 소개

의료서비스디자인을 위한 단계

기존 서비스디자인 단계인 4D 더블 다이아몬드 프로세스를 토대로 하여, 의료서비스 디자인 프로젝트에 적합하게 재구성하여 단계를 체계화하였고, 각 단계에 따른 의료 서비스디자인 가이드가 도출되었다.



단계별 구성

단계별 의료서비스디자인 프로젝트에 활용 가능한 내용을 다섯 가지 영역으로 구분 지어 구성하였다. 다섯가지 영역을 통해서 가이드라인의 각 단계에 대해서 필요한 정보를 숙지하고, 프로젝트 진행에 필요한 실용가이드를 통해 의료서비스 프로젝트 진행에 대한 정보들을 제공 받아 보다 실질적인 도움을 받을 수 있도록 작성되었다.

프로젝트를 시작하기 전에 의료 산업 및 서비스 디자인에 대한 빠른 이해를 위해 기존 출판된 서적들을 활용하기도 한다.

1 의료 산업과 서비스 디자인 이해

이 단계의 개념 및 특성

프로젝트를 시작하기 전에 의료 산업 전반에 대한 기본적인 이해와 의료 서비스 디자인의 프로세스에 대한 이해를 선행하는 단계이다. 의료 시장 상황에 대한 전반적인 기본이해는 의료 서비스 디자인을 하는데 있어서 필수적이며 매우 중요하다. 또한, 서비스 디자인의 방법 및 프로세스, 역할 등에 대한 이해를 통해 다른 컨설팅이나 디자인 결과물이 아닌 서비스 디자인을 통해 기여할 수 있는 바가 무엇인지 이해하고 있어야 한다. 의료산업의 특수성 및 서비스 디자인에 대한 이해를 바탕으로 하고 있을 때, 프로젝트 및 리서치에 대한 기획 및 전반적 관리가 가능하다.

이 단계의 개념 및 특성

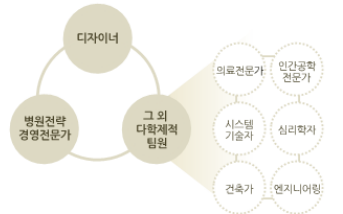
본 단계를 이해하기 위한 개념을 소개하고, 단계의 특성을 정리하였습니다.

3.1 의료서비스디자인 팀 구성

알아야 할 필수 기본 지식

의료서비스디자인 팀은 기본적으로 제품/그래픽/공간/인터랙션 디자이너, 전략 경영 전문가, 그 밖의 다양한 배경을 지닌 멤버로 구성된다.

- 제품/그래픽/인터랙션/공간 디자이너**
디자이너는 사람의 일상 행동과 경험을 깊이 있게 관찰 가능하고, **모형의 서비스를 시간**화하여 보여줄 수 있으며, 병원 내부에서 해결 할 수 없었던 문제에 대해 **디자인적 사고**를 통해 혁신적 해결안을 낼 수 있다. 프로젝트 특징에 따라 디자이너를 팀원으로 구성한다.
- 병원 전략 경영 전문가**
병원이 의료서비스디자인을 외부업체에 맡기려면 그에 따르는 투자 가치가 명확해야 한다. 그렇기에 의료서비스디자인에서 **경영 측면의 증거를 제시**할 수 있는 **경영 전문가**도 구성원으로 영입하는 것이 좋다.



[그림 04] 의료서비스디자인 팀 구성

- 의료서비스디자인의 팀 구성은 프로젝트 특성에 따라 다학제적 전문가를 포함하여 구성한다. 여건 상 전문가를 팀 구성함으로써 함께 하는 것이 어렵다면, 프로젝트에 필수적인 전문가를 워크샵 혹은 인터뷰에 참여시키는 것이 효율적인 방법이다.

3 의료서비스디자인 팀 구성 및 프로젝트 기획

실용 가이드

- 의료서비스디자인 팀원들에게 수용력과 소통능력은 필수이다**
구성된 의료서비스디자인 팀원들은 각자의 전문성 뿐만 아니라 다양한 의견을 받아들이고 수용할 수 있는 **소통능력**을 필수적으로 갖추어야 한다. 특히, 의료서비스디자인 분야에서는 의학 전문가의 전문 지식 및 환자들의 고통에 대한 공감과 경청이 중요하다.
- 각 분야 전문가들을 영입하여 유동적으로 팀을 구성하라**
프로젝트 성격 및 사이즈에 따라 의료전문가, 엔지니어링, 조직개발 전문가, 건축가, 시스템 기술자, 인간 공학 전문가, 심리학자 등 다른 분야의 외부 전문가와 협업 체계를 구성하여 유동적으로 팀 구성을 확장 할 수도 있다.
- 디자이너의 폐쇄성을 깨고 커뮤니케이션 하라**
디자이너들은 자기만의 사일로(silo)에 갇혀 커뮤니케이션을 소홀히 하기 쉽다. 그러나 의료서비스디자인에서는 오픈 마인드로 타 구성원들과 융합하는 것이 매우 중요하다. 원활한 소통을 위해서 의견을 시각화하여 피드백을 주고 받는 것도 요령이다.
- 팀원 별 역할은 명확히, 주요 단계에서는 모든 팀원이 함께하라**
팀원 별로 명확한 역할을 가지되 전문가 간의 조화로운 협업이 중요한 분야인 만큼, 리서치, 분석, 아이디어이션 등의 주요 단계에서는 팀원들이 모두 참여하여 함께 진행하도록 한다.

실용 가이드

본 단계 수행 시 적용 가능한 주요 방법 및 프로세스를 제시합니다.

알아야 할 필수 기본지식

본 단계에서 필수적으로 알아야 할 지식을 제공합니다.

그 중, 진행시 실무에 도움이 되는 실무 경험자의 실질적인 경험을 실무 TIP에 담았으며, 각 단계의 국내외 병원과 디자인 기업의 성공 사례를 첨부하여 프로젝트에 대한 이해와 활용을 도울 수 있도록 구성했다.

실무 TIP

선 진입 기업의 경험을 바탕으로, 본 단계를 진행함에 있어서의 유용한 팁을 제공합니다.

실무 TIP

의료 전문가를 외부 자원으로 두세요

의료 서비스 디자인은 프로세스 전반에 걸쳐 의료 분야의 전문 지식을 깊이 있는 이해를 바탕으로 진행하는 것이 중요하다. 그렇기에 지속적 커뮤니케이션이 가능하고 함께 고민해줄 수 있는 의료 전문가를 자원으로 두고 프로젝트를 진행하는 것이 많은 도움이 된다.

다양한 백그라운드의 팀원들을 관리하는 PM의 역할이 중요해요

의료 서비스 디자인 팀은 무엇보다도 프로젝트 매니저(Project Manager, 이하 PM)의 역할이 중요하다. 다양한 배경의 팀원들이 각 프로세스에서 전문성을 발휘하면서도 서로 조화를 이룰 수 있도록 팀을 관리해야 한다.



[그림 05] 의료 서비스 디자인 팀 PM의 역할

적용 사례

서비스 디자인에 대한 이해와 자세를 갖춘 멤버들로 구성하는 것이 기본

의료 서비스 디자인 팀을 구성할 때 멤버들의 각 분야에서의 전문성을 보기에 앞서, 의료 서비스 디자인에 대해 제대로 이해하고 있는지, 또 소통능력, 수용력을 지니고 있는지를 평가하는 것이 팀 구성의 기본이다.



[그림 06] 메이요 혁신 센터(Mayo Clinic Center for Innovation) 무피스 컨셉

메이요 혁신 센터의 디자인 팀은 애니계, 디자이너, 혁신 코디네이터로 구성되어 있다. 전공, 경력과 관계없이 태너저가 될 수 있으나 이들에게 요구되는 자질은 열마나 팀원들과 소통을 수월하게 이끌어내고, 다양한 의견을 지혜롭게 수용하는지 이다.

적용 사례

본 단계에 대한 이해를 돕는 실제 의료서비스디자인 적용 사례를 소개합니다.

Part. 4

의료서비스디자인을 위한
가이드

Step

1

의료 산업과 서비스디자인 이해



프로젝트를 시작하기 전에
의료 산업 및 서비스디자인에 대한 빠른 이해를 위해
기존 출판된 서적들을 활용하기도 한다.



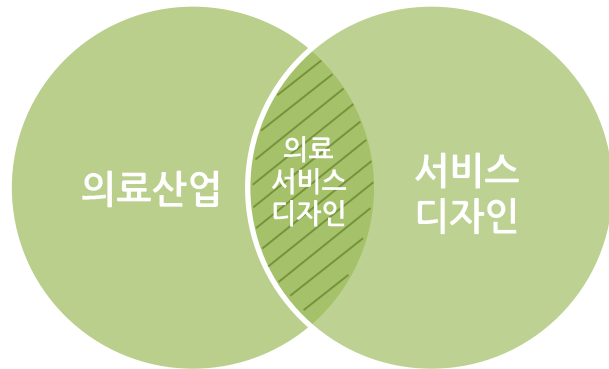
이 단계의 개념 및 특성

프로젝트를 시작하기 전 의료 산업 전반에 대한 기본적인 이해와 의료서비스디자인의 프로세스에 대한 이해를 선행하는 단계이다.

의료 시장 상황에 대한 전반적인 기본 이해는 의료서비스디자인을 하는데 있어서 필수적이면서 매우 중요하다. 의료 산업에 대한 지식에 더불어 서비스디자인의 방법 및 프로세스, 역할 등에 대한 이해 역시 중요한데, 다른 컨설팅이나 디자인 결과물이 아닌 서비스디자인을 통해 기여할 수 있는 바가 무엇인지 이해하고 있어야 한다.

이렇듯 의료산업의 특수성 및 서비스디자인에 대한 이해를 바탕으로 하고 있을 때, 프로젝트 및 리서치에 대한 기획과 전반적 관리가 가능하다.

알아야 할 필수 기본 지식



• 의료 산업의 특징

〈의료서비스디자인 참고서(Healthcare Design First Aid Kit, KIDP) 참고〉

- 사회적 공익개념이 강한 공공재적 성격을 가진다
- 국가적 성격이나 철학에 따라 공급체계가 다양하다
- 국가의 개입과 규제로 진입장벽이 높다
- 고도의 전문성이 요구되기 때문에 공급이 비탄력적이다
- 노동집약적인 고부가가치산업이다
- 의사와 환자 사이에는 정보의 비대칭성이 존재한다
- 의료라는 재화의 특수성으로 인해 가격보다 품질이 우선된다
- 의료라는 서비스를 만들어 내는 생산산업인 동시에 의료관련 최종재를 사용하는 수요산업으로 복합적 산업유형에 속한다

• 서비스디자인의 정의 및 특징

〈서비스디자인네트워크(Service Design Network, SDN)〉

유용하고 편리하며 바람직한, 효율적이고 효과적인 서비스 창출을 목적으로 하는 디자인

- 고객경험에 초점을 둔, 서비스 이용품질을 핵심가치로 추구하는 인간 중심적 접근방식
- 전략, 시스템, 프로세스, 접점의 통합적 디자인을 고려한 전체론적 접근방식
- 사용자 지향적인 다학제적 접근, 지속적 학습을 통합한 체계적, 반복적 프로세스

• 의료서비스디자인 프로젝트의 특징

- 의료라는 전문분야에서는 **의료진이 곧 클라이언트이며, 결과물에 대한 검증자이고 사용자**이기도 하다. 그렇기 때문에 클라이언트 및 이해관계자와의 지속적인 관계유지를 통해 수시로 피드백과 전문적인 조언을 얻는 것이 중요하다.
- 특히 **리서치 협조, 콘셉트에 대한 검증 등의 단계에서는 상당부분 전문적 의견에 많은 의지**를 해야한다. 그렇기 때문에 우호적인 관계유지가 협조라기 보다는 함께 만들어 나간다는 **협력의 의미로서의 관계유지**를 해두어야 결과물에 대한 완성도를 높일 수 있다.
- 서비스디자인은 관찰과 공감에 중요한데 의료서비스디자인 또한 마찬가지이다. 하지만 의료서비스디자인 분야는 개인정보 이슈 및 상황이나 프로젝트의 성격에 따라 환자에 대한 관찰이 어렵거나 제한적인 경우가 많다. 이에 따라 **리서치 방법이 유용적이고 의미 있는 결과를 도출할 수 있도록 변형**되어야 한다.
- 이해관계자들이 눈으로 확인 가능한 프로토타입의 결과물이 중요하며, 특히 반복적 변형과 검증이 많이 요구된다.
- 사람의 생명을 다루는 의료산업은 정확한 판단의 근거로써 수치를 통한 과학적인 검증을 중요시 여긴다. 그렇기 때문에 의료서비스디자인의 결과물은 얼마나 많은 사람들에게 도움이 되었는지 혹은 만족을 주었는지에 대한 **정량적 검증이 수반**되어야 한다.
- 최종 결과물은 개선 결과에 대해 병원경영 측면에서의 재무적, 비재무적인 효과를 고려하여 전달함으로써, **의료서비스디자인을 통한 혜택(benefit)을 직접적으로 전달**하여야 한다.

실용 가이드

1 병원관계자 및 업무에 대한 이해뿐 아니라 법규나 트렌드 등 폭넓게 진행하여 이해 수준을 넓혀라

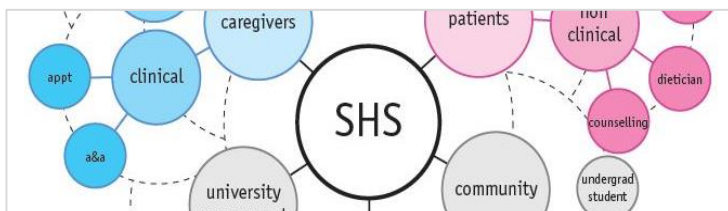
이 단계의 중요한 사항은 빠른 시간내에 산업전반의 지식을 효율적으로 습득하고 이해 관계자를 파악하는 것이다. 특히 의료 분야는 국민의 건강과 관련하여 관련 법규 등의 매우 민감한 영향을 받는 분야이기 때문에 관련 제한과 규제가 수시로 업데이트 되어 외부 변수가 많아질 수 있다. 이러한 점을 고려하여 폭넓은 지식을 습득한 후 진입하여야 한다.

2 해외 의료 산업 구조 및 사례를 통해 국내와 다른 점들을 비교해보며 깊이 있는 이해를 하라.

보다 깊이 있는 산업 이해를 위해 우리나라와는 의료 시장 특성 및 환경이 다른 해외 사례 등을 비교하면서 이해하는 것도 도움이 된다. 산업에 대한 지식 수준이 낮으면 의료 진과의 원활한 커뮤니케이션에서 어려움을 겪거나 수용할 수 있는 정보가 한정적일 수 있다. 최악의 경우, 좋은 아이디어지만 규제 등의 제약이나 국내 의료 산업의 현실에 맞지 않아 실현 불가능한 결과를 도출해 클라이언트의 신뢰를 잃을 수 있다.

3 의료분야의 다방면의 지식을 골고루 빠뜨리지 않고 쌓을 수 있도록, 사전 리서치를 위한 프레임워크를 작성하고 접근하라

무작정 조사를 시작하면 편중된 정보를 접하기 쉽다. 의료 산업과 관련하여 단편적 지식으로의 이해 뿐 아니라, 이해관계자들간의 가치 맵(Value Map) 혹은 가치 체인(Value Chain)과 같은 프레임워크를 통해 시장을 이해해 보는 것도 도움이 될 수 있다.



가치 맵(Value Map)에서: 카네기 멜론대학 헬스케어 프로젝트에서 사용된 이해관계자맵(p.86 참고)

4 서비스디자인에 대한 이해를 위해서는 책이나 자료를 참고할 뿐만 아니라 짧고 얇더라도 워크샵 등을 통해 직접 연습해보고 경험하라

외부 세미나 및 워크샵 참여: 전반적인 지식 습득을 위해 사람만큼 좋은 지식 창고는 없다. 만약, 섭외가 가능하다면 의료 산업에 대한 전문가 인터뷰 혹은 서비스디자인 워크샵 참여를 통해 빠르고 효율적인 이해를 할 수 있다.

실무 TIP

세컨더리 리서치(Secondary Research)를 통해 의료 산업 및 서비스디자인에 대해 명확히 이해할 수 있도록 프로젝트 초기에 이해단계 기간을 충분히 잡으세요



의료산업 및 서비스디자인에 대한 이해는 프로젝트 전반에 영향을 미치게 되므로, 명확히 이해하고 시작하여야 한다. 그러므로 프로젝트 기간 중 산업 이해를 위한 기간을 충분히 확보하여야 한다. 또한 기간이 너무 부족할 경우, 이미 잘 알고 있는 산업의 전문가 인터뷰 등을 통해 초기에 산업의 전반적인 이해수준을 높이고 리서치를 시작하는 것도 좋다.

세컨더리 리서치(Secondary Research)는 프로젝트 끝까지 지속하세요



의료 산업에 대한 전반적 트렌드 뿐 아니라 관련 법규 및 고객의 변화 등에 대한 세컨더리 리서치(Secondary Research)는 프로젝트 시작 전부터 프로젝트가 종료될 때까지 계속 된다. 의료 관련 법규는 수시로 업데이트되고 진화하기 때문에 이를 잘 숙지하여 결과물이 헛되지 않게 해야한다.

적용 사례

• 프로젝트 시작 전 필수적인 의료 산업 및 서비스에 대한 지식 숙지

프로젝트 시작 전에 의료서비스 산업에 대한 내용을 기본적으로 숙지하는 과정이 필요하기 때문에 의료산업에 관련된 서적과 해외사례 등 산업에 대한 전반적인 지식을 알 수 있는 참고 자료들을 숙지하였다.



[그림 01] 사이픽스, 의료 산업에 대한 이해를 돕는 서적

사이픽스(기업의 이미지와 제품의 개념을 만드는 크리에이티브 디자인 전문회사_ <http://www.cyphics.com>)는 의료서비스디자인 프로젝트에 착수하기에 앞서, 해당 병원의 특성에 따라 특정 의료 분야와 관련된 기본 지식을 아는 과정을 가졌다. 의료 산업에 관해 알 수 있는 서적과 웹 자료들을 통해 의료산업에 관한 전문적인 지식을 숙지했으며, 의료서비스디자인을 함에 있어서 반드시 알아야 하는 의료관련 법률과 사례 등에 관련한 참고자료들을 숙지하였다. 이외에도 의료진과의 워크샵이나 인터뷰와 같은 의사소통을 통해 의료 전문지식을 숙지한 뒤 프로젝트를 시작하였다.

• 완성도 높은 솔루션을 위한 의료 산업에 대한 이해

의료 산업에 대한 이해 부족으로 인해 완성도가 낮은 솔루션이 나오는 것을 방지하는 것을 비롯해 의료진과의 원활한 의사소통을 위하여 의대생들의 원서를 보며 의료 산업에 대한 이해를 넓혔다.



[그림 02] 벤 리즌, 의료서비스디자인에 관한 리브워크 디렉터 인터뷰

의료서비스 분야는 디자이너의 감각이나 직관만으로는 접근하기 어려운 분야다. 따라서 이미 말한 바와 같이 의료 전문 지식에 대하여 많이 읽고 보고 체험해보는 것이 중요하다. 제대로 공부하지 않아 어설픈 솔루션이 나올 경우 오히려 더 큰 불편이나 의료 사고로 연결될 수 있기 때문이다. 의사들과 커뮤니케이션 할 때는 디자이너가 이들의 언어를 잘 이해할 수 있어야 하므로 리브워크(웹디자인, 컨설팅, 마케팅 전문 웹서비스 에이전시_ <http://www.livework.co.uk>)는 의료서비스디자인 프로젝트를 위해 실제로 정형외과 의대생들이 공부하는 원서를 읽어 의사들과의 의사소통의 오류를 최소화하려고 애썼다.

적용 사례

• 의료서비스디자인에 대한 이해를 위한 문헌조사

의료서비스의 전문성을 감안하여 프로젝트 초반에 프로젝트 특성과 관련이 깊은 의료산업에 대한 문헌조사를 시행하였다.



[그림 03] 디자인 다이브(design Dive), Aging Society, 문헌조사 및 지식공유

디자인 다이브(design Dive:현장에서 고객으로써 서비스를 체험해보고 서비스 디자인의 접근 방법을 통해 새로운 차원의 고객 경험 가치를 제안하는 워크숍 프로그램)의 Aging Society 팀은 '최고의 공포의 순간 2분이 행복이 되도록'이라는 서비스디자인을 주제로 프로젝트를 진행하면서 문헌조사를 통해 의료서비스디자인에 대한 이해를 높였다. 참고했던 문헌은 Carnegie Mellon University의 Design for the Clinic Experience, 월간 디자인, Medical Design, 특히 'RFID를 이용한 진료 안내 서비스 제공 방법', 특히 '고객에게 절차 별 다음 서비스에 관한 정보를 안내하는 시스템'등 이었다.

Step

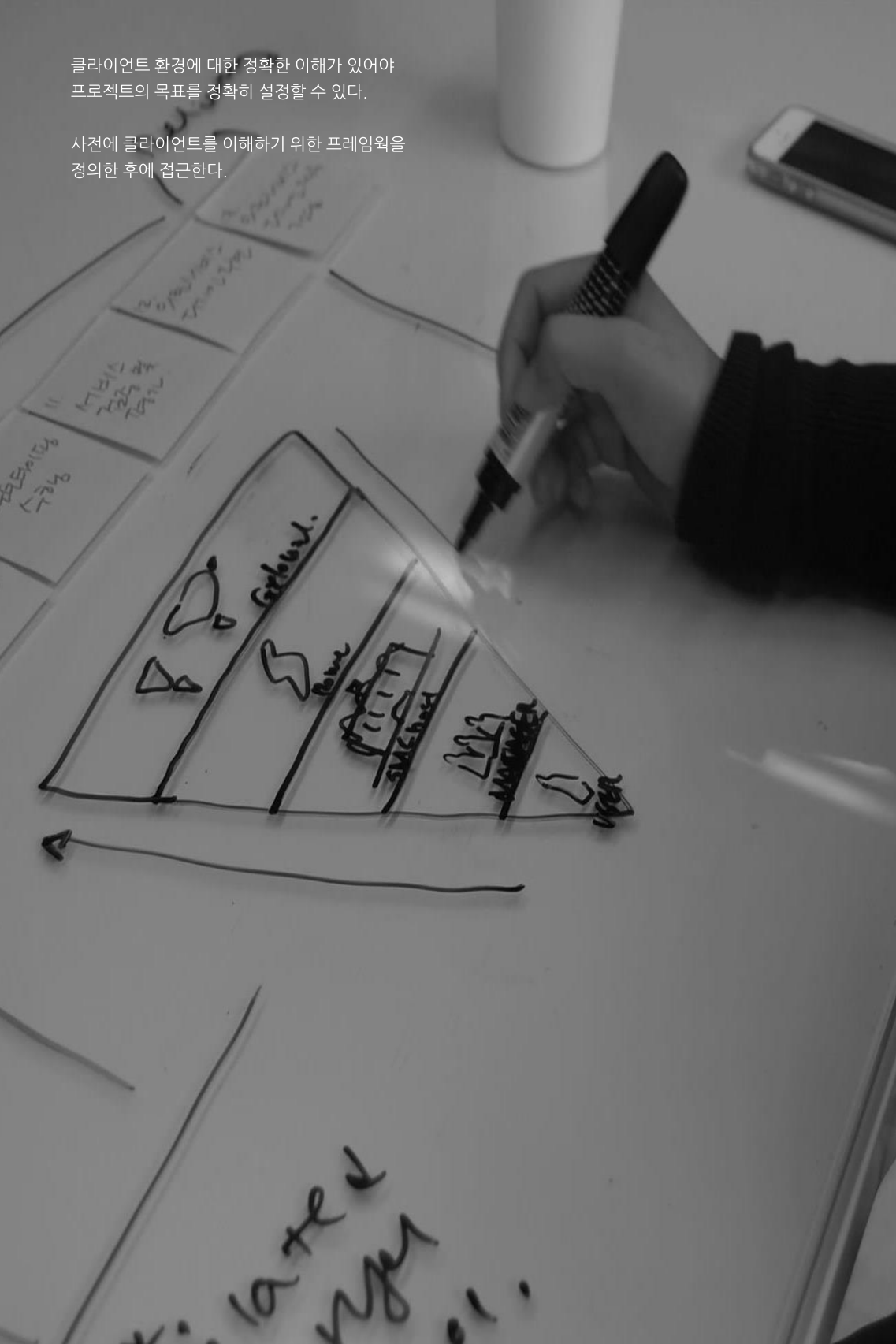
2

클라이언트에 대한 이해 및 프로젝트 목표 정의



클라이언트 환경에 대한 정확한 이해가 있어야
프로젝트의 목표를 정확히 설정할 수 있다.

사전에 클라이언트를 이해하기 위한 프레임워크를
정의한 후에 접근한다.



이 단계의 개념 및 특성

의료 산업 전반적 기본지식 습득 후에는, 클라이언트 회사에 대한 깊이 있는 이해가 필요하다. 현재 클라이언트 회사에 대한 맥락적 이해를 통해 현 상황에서 서비스디자인 프로젝트가 어떤 역할을 할 수 있을지 성격을 정의하고, 이를 위해 앞으로 프로젝트를 어떻게 꾸려나갈지 기획하는 단계이다.

알아야 할 필수 기본 지식

• 클라이언트 이해 방법

전방위적인 이해를 위한 프레임워크 수립 후 진행하며, 방법은 아래와 같다.

- 1) 데스크 리서치
- 2) 미팅 및 워크숍을 통한 현황 이해

• 의료서비스디자인 클라이언트의 특징

의료서비스디자인의 결과물은 대부분 한가지 문제 해결 만으로 효과적인 개선이 되지 않을 경우가 많고, 다양한 사내 이해관계자 및 의사결정자가 엮여 있을 가능성이 높다. 이 중, 의료 산업의 특성 상 수직적 조직구조 및 최종 의사 결정자의 역할 및 영향에 대해 미리 파악하고 있어야 한다.

실용 가이드

클라이언트 이해 방법

1

이해관계자 워크숍을 통해 프로젝트에 대한 요구사항 파악 및 목표 설정을 하라

앞서 제시된 다양한 클라이언트 이해 방법을 상황과 기간에 맞게 변형, 조합하여 자연스럽게 효과적이고 이해과정을 갖는 것이 중요하다. 그 중, 특히 (사내)이해관계자 워크숍은 다양한 이해관계자가 있는 의료서비스디자인프로젝트 시에 권장하는 방법이다. 이러한 시기에 워크숍을 진행함으로써 클라이언트 사내의 이해관계자들이 얻고자 하는 다양한 목표를 공론화 하여 함께 설정한다.

프로젝트 계획

2

클라이언트에 대한 다각적 이해를 통해 프로젝트 특성과 성격을 정의하라

산업과 클라이언트에 대해 다각적 이해(혁신욕구, 투자이사, 문제상황, 이해관계자, 최종 의사결정자 파악)를 기반으로 프로젝트의 특성과 성격을 정의하여 프로젝트를 계획한다.

실무 TIP

초반에 의료진과의 관계 형성(Relationship Building)에 신경쓰세요



의료서비스 프로젝트의 클라이언트는 보고의 대상이라기 보다는 협력자이다. 프로젝트를 진행하면서 전반적 전문지식 습득, 리서치 협조, 결과물에 대한 검증 및 피드백 등 의료진을 통해 긴밀히 협조를 구하거나 협업해 나갈 일이 많으므로 프로젝트 초반 공유과정을 활용하여 관계 형성(Relationship building)을 해두는 것이 좋다.

의료진과의 원활한 커뮤니케이션을 위해서는 의학 및 산업에 대한 사전 지식이 있어야 해요



의료진과의 커뮤니케이션을 위해서는 관련 전문지식을 철저히 조사 및 이해하고 있어야 한다. 일일이 의사들의 이야기에 ‘그게 어떤 거죠?’라고 되묻지 않도록 간단한 전문용어 정도는 미리 익혀 두도록 한다. 의료 산업에 대한 전문성이 부족하다면 의료 이해관계자의 의견에 맹목적으로 끌려갈 수 있으며, 전문성이 인정되어야 의료진의 신뢰를 얻을 수 있다.

Step

3

의료서비스디자인 팀 구성 및 프로젝트 기획



최적의 의료서비스디자인 팀을 구성하고,
프로젝트 프로세스 및 일정을 기획한다.

이 단계의 개념 및 특성

본 단계는 의료서비스디자인 프로젝트를 위한 팀을 구성하는 것에서부터 프로세스 및 스케줄을 계획하고 이를 클라이언트와 공유하는 과정이다.

대부분의 병원이 서비스디자인 연관 과제에 대한 경험이 부족하기 때문에, 디자인 회사 측에서 클라이언트와의 긴밀한 협의를 통해 프로젝트를 기획하여야 한다.



3.1 의료서비스디자인 팀 구성

알아야 할 필수 기본 지식

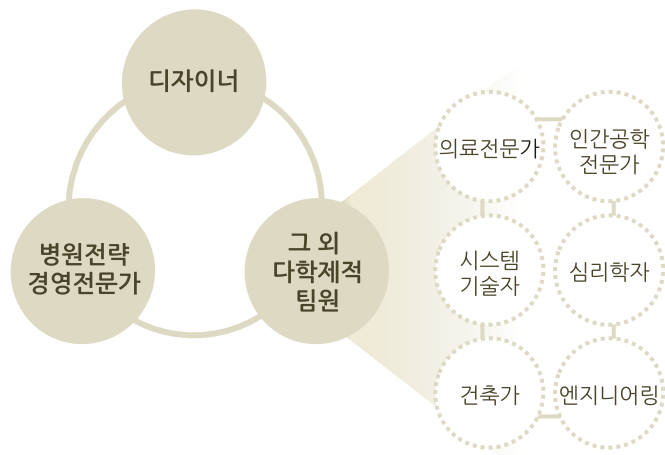
의료서비스디자인 팀은 기본적으로 제품/그래픽/공간/인터랙션 디자이너, 전략 경영 전문가, 그 밖의 다양한 배경을 지닌 멤버로 구성된다.

• 제품/그래픽/인터랙션/공간 디자이너

디자이너는 사람의 일상 행동과 경험을 깊이 있게 관찰 가능하고, 무형의 서비스를 시각화하여 보여줄 수 있으며, 병원 내부에서 해결 할 수 없었던 문제에 대해 디자인적 사고를 통해 혁신적 해결안을 낼 수 있다. 프로젝트 특징에 따라 디자이너를 팀원으로 구성한다.

• 병원 전략 경영 전문가

병원이 의료서비스디자인을 외부업체에 맡기려면 그에 따르는 투자 가치가 명확해야 한다. 그렇기에 의료서비스디자인에서 경영 측면의 '증거'를 제시해줄 수 있는 경영 전문가도 구성원으로 영입하는 것이 좋다.



[그림 04] 의료서비스디자인 팀 구성

- 의료서비스디자인의 팀 구성은 프로젝트 특성에 따라 다학제적 전문가를 포함하여 구성한다. 여건상 전문가를 팀 구성원으로서 함께 하는 것이 어렵다면, 프로젝트에 필수적인 전문가를 워크샵 혹은 인터뷰에 참여시키는 것이 효율적인 방법이다.

실용 가이드

1

의료서비스디자인 팀원들에게 수용력과 소통능력은 필수이다

구성된 의료서비스디자인 팀원들은 각자의 전문성 뿐만 아니라 다양한 의견을 받아들이고 수용할 수 있는 소통능력을 필수적으로 갖추어야 한다. 특히, 의료서비스디자인 분야에서는 의학 전문가의 전문 지식 및 환자들의 고통에 대한 공감과 경청이 중요하다.

2

각 분야 전문가들을 영입하여 유동적으로 팀을 구성하라

프로젝트 성격 및 사이즈에 따라 의료전문가, 엔지니어링, 조직개발 전문가, 건축가, 시스템 기술자, 인간 공학 전문가, 심리학자 등 다른 분야의 외부 전문가와 협업 체계를 구성하여 유동적으로 팀 구성을 확장 할 수도 있다.

3

디자이너의 폐쇄성을 깨고 커뮤니케이션 하라

디자이너들은 자기만의 사일로(silo)에 갇혀 커뮤니케이션을 소홀히 하기 쉽다. 그러나 의료서비스디자인에서는 오픈 마인드로 타 구성원들과 융합하는 것이 매우 중요하다. 원활한 소통을 위해서 의견을 시각화하여 피드백을 주고 받는 것도 요령이다.

4

팀원 별 역할은 명확하되, 주요 단계에서는 모든 팀원이 함께하라

팀원 별로 명확한 역할을 가지되 전문가 간의 조화로운 협업이 중요한 분야인 만큼, 리서치, 분석, 아이디어이션 등의 주요 단계에서는 팀원들이 모두 참여하여 함께 진행하도록 한다.

실무 TIP

의료 전문가를 외부 자문으로 두세요

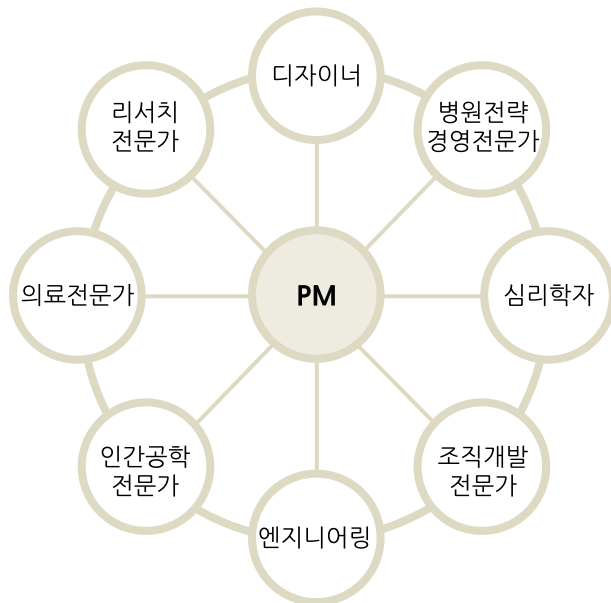


의료서비스디자인은 프로세스 전반에 걸쳐 의료 분야의 전문 지식을 깊이 이해한 후 이를 바탕으로 진행하는 것이 중요하다. 그렇기에 지속적 커뮤니케이션이 가능하고 함께 고민해줄 수 있는 의료 전문가를 자문으로 두고 프로젝트를 진행하는 것이 많은 도움이 된다.

다양한 백그라운드의 팀원들을 관리하는 PM의 역할이 중요해요



의료서비스디자인 팀은 무엇보다도 프로젝트 매니저(Project Manager, 이하 PM)의 역할이 중요하다. 다양한 배경의 팀원들이 각 프로세스에서 전문성을 발휘하면서도 서로 조화를 이룰 수 있도록 팀을 관리해야 한다.



[그림 05] 의료서비스디자인 팀 PM의 역할

적용 사례

• 서비스디자인에 대한 이해와 자세를 갖춘 멤버들로 구성하는 것이 기본

의료서비스디자인 팀을 구성할 때 멤버들의 각 분야에서의 전문성을 보기에 앞서, 의료서비스디자인에 대해 제대로 이해하고 있는지, 또 소통능력, 수용력을 지니고 있는지를 평가하는 것이 팀 구성의 기본이다.



[그림 06] 메이요 혁신 센터(Mayo Clinic Center for Innovation) 오피스 전경

메이요 혁신 센터의 디자인 팀은 매니저, 디자이너, 혁신 코디네이터로 구성되어 있다. 전공, 경력과 관계없이 매니저가 될 수 있으나 이들에게 요구되는 자질은, 얼마나 팀원들과의 소통을 수월하게 이끌어내고, 다양한 의견을 지혜롭게 수용하는가 이다.

적용 사례

• 분야별 전문가를 포함시킨 의료서비스디자인 팀 구성

외부 전문가가 참여하여 다양한 분야의 전문가로 구성된 팀은 그만큼 다양한 관점으로 의료서비스에 대해 접근하고 여러 갈래의 해결안을 제시할 수 있는 강점이 있다. 의료서비스에 대한 전반적인 경험을 고려하기 위해 여러 분야의 전문가들이 한 팀을 이뤘다.



[그림 07] 카이저 퍼머넌트(Kaiser Permanente), 의료서비스디자인 팀

카이저 퍼머넌트(미국 최대 비영리 보건의료회사)는 환자와 의료진 양쪽이 느끼는 전반적인 경험의 질을 개선하고자 실무에서 활동하는 직원 및 다양한 입장을 취하고 있는 외부 전문가들과 함께 팀을 구성하여 그들이 제안하는 아이디어를 수용하려고 노력했다. 프로젝트를 맡은 팀은 조직 개발 전문가, 기술 전문가, 공정 디자이너, 노조 대표, IDEO(미국의 디자인 혁신 기업)에서 파견한 디자이너로, 네 곳의 병원에서 고객을 직접 응대하는 의료진으로 구성된 혁신 팀과 함께 작업하였다.

• 분야별 전문가로 구성된 자문위원회와의 지속적 커뮤니케이션

디자인 프로세스 초기부터 다양한 분야의 전문가들의 조언과 가이드를 제공받는 것이 중요하다. 그렇기에 의료산업의 특수성에 대하여 잘 아는 의료전문가나 다양한 이해관계자들로 구성된 자문단을 구성하여 프로젝트 전반에 걸쳐 지속적으로 의견을 주고받는 것은 많은 도움이 된다.



[그림 08] 디자인 카운슬(Design Council), 환자의 존엄성 보호를 위한 디자인_디자인 팀 구성

디자인 카운슬(국가 디자인 정책과 사업을 기획하고 관리하는 영국의 디자인 기관)은 프로젝트를 진행하며 자문을 받을 수 있는 자문위원회 및 전문가 참고인그룹을 구성했다. NHS, 학계, 업계 소속의 전문가뿐 아니라 디자이너 및 환자 대표자그룹 소속 개인들로 이루어진 이 그룹은 전체 프로젝트 기간 동안 중요한 피드백을 제공해 주었다.

적용 사례

- **다양한 영역의 이해관계자가 포함된 의료서비스디자인 팀 구성**

의료서비스디자인 팀을 구성할 때 디자이너 등 기본적으로 구성되는 팀원도 있지만, 프로젝트의 특성과 컨텍스트에 따라 시너지를 일으킬 수 있는 다양한 영역의 이해관계자들도 포함시킬 수 있다.



[그림 09] 시트라(Sitra), 쇼핑센터 내 헬스 키오스크(Health Kiosk)

핀란드 혁신 기금 시트라는 주민들의 심리적 접근성이 높은 쇼핑센터 내에 헬스 키오스크를 설치하여 질병의 예방관리를 수월히 하고 의료 프로세스의 효율성을 높였다. 개발 과정에서 쇼핑센터를 이용하는 주민들과 공중보건간호사, 정구간호사, 의료진, 약사, 쇼핑센터 관계자 등 다양한 이해관계자로 팀을 구성하였고, 결과적으로, 지역 기반의 간호사의 상담이 상시 제공되는 고객 지향적 헬스 키오스크 개발이 가능하였다.

3.2 프로젝트 프로세스 및 일정 계획

알아야 할 필수 기본 지식

- 전체 프로세스 계획**
 계약 초기에 결정된 프로젝트의 범위와 초점에 따라 전체 프로세스를 계획한다.
- 스케줄 작성**
 전체 프로세스에 따라 세부 스케줄을 작성한다. 각 팀원의 역할을 고려하여 각 단계에 투입되도록 일정을 계획하고, 클라이언트 및 의료 이해관계자의 일정과 조율도 필요하다. 이 때 주요 단계(milestone)와 완료일자를 확실히 하여 공유한다.
- 클라이언트 및 내부 팀원과의 공유, 조정**
 해당 프로젝트의 목표와 범위, 일정 및 견적 사항, 우선순위까지 내부 팀원은 물론 클라이언트와 충분히 공유해서 의사소통을 꾸준히 이뤄 나가야 한다.

실용 가이드

1

과정의 병행 진행을 예상하여 업무 분배 및 계획을 세워라

계획 시, 단계적으로 진행되는 순차적 진행이 아니라 프로세스의 일부 과정이 병행 진행될 수도 있음을 예상하고 인력 구성 및 계획을 세워야 한다. PM은 멤버들보다 한 단계 앞서 결과를 예측하고 고민해 보는 시간이 필요하므로 업무 분배 및 조정에 참고하여야 한다. 특히 결과물의 제작 과정에 많은 시간과 외부 협력기관을 구해야 할 경우가 많으므로 때에 따라서는 외부 파트너 회사들을 미리 컨택해 두는 것이 필요하기도 하다.

2

프로젝트 진행 방향 및 방법론의 특수성은 공론화된 공유를 하라

협의를 프로젝트의 최종 목표에 따라 진행할 프로젝트의 방법론, 진행 방향 등을 공유한다. 특히, 의료서비스디자인만의 방법론과 프로세스의 특수성을 설명하고 협조와 동의를 구해 두는 것이 추후 리서치 및 아이디어 과정 진행에 무리가 없다.

실무 TIP

스케줄 계획 시, 초기 문헌 리서치 기간을 충분히 잡으세요



전체 일정을 계획할 때, 의료서비스디자인 특성상 깊이 있는 도메인 지식이 요구되기에 초기 문헌 리서치 기간을 평소 충분히 잡도록 한다.

결과물의 정량적 증빙을 위해, 방법론 및 검증 기간을 계획하세요



의료 산업의 특성상, 결과물에 대한 정량적 증빙이나 수치적 증빙이 중요하므로 방법론 기획 및 정량 검증 기간 확보에 유의하여 계획한다.

스케줄 계획 시, 반복적인(interative) 수정 및 반영 기간을 고려하여 개발(Develop) 기간을 충분히 산정하세요



특히, 의료서비스디자인 프로세스 상의 방법론이나 결과물에 대한 전달 특성상 개발(Develop) 과정과 검증 과정에 충분한 기간을 확보해야 한다. 평균적으로 제작은 최소 1달 이상 소요되고 추후 수정 기간을 고려하면 훨씬 길어지게 된다. 또한, 검증 및 분석의 경우 최소 3주 이상 소요되니 참고한다.

Step

4

의료서비스디자인 리서치 설계



리서치에 앞서, 적합한 관점과 방법론을 설정하고 세부 계획을 수립한다.



이 단계의 개념 및 특성

광범위하고 무형인 의료서비스를 제대로 이해하기 위해서는 철저한 기획 하에 리서치에 들어가는 것이 중요하다. 다시 말해 어떠한 관점에서 문제를 바라보고, 그에 따라 어떠한 방법과 도구를 사용하여 리서치를 수행할지 기획하는 것이 추후 리서치는 물론 의료서비스디자인의 결과를 좌우한다고 볼 수 있다.

세부 구성

4.1 리서치 프레임워크 구축



4.2 리서치 방법론 선정



4.3 리서치 대상 리쿠르팅 및 일정 계획

4.1 리서치 프레임워크 구축

알아야 할 필수 기본 지식

의료서비스는 광범위하고 무형이기 때문에, 프로젝트에 따라 포커싱(focusing)하는 영역과 관점을 명확히 설정한 후에 리서치가 진행되어야 의미 있는 데이터를 얻을 수 있다. 또한 리서치 프레임워크는 클라이언트와 함께 도메인의 구조와 특성을 바라보는 관점을 공유하는 커뮤니케이션 도구로써 사용된다.

실용 가이드

1

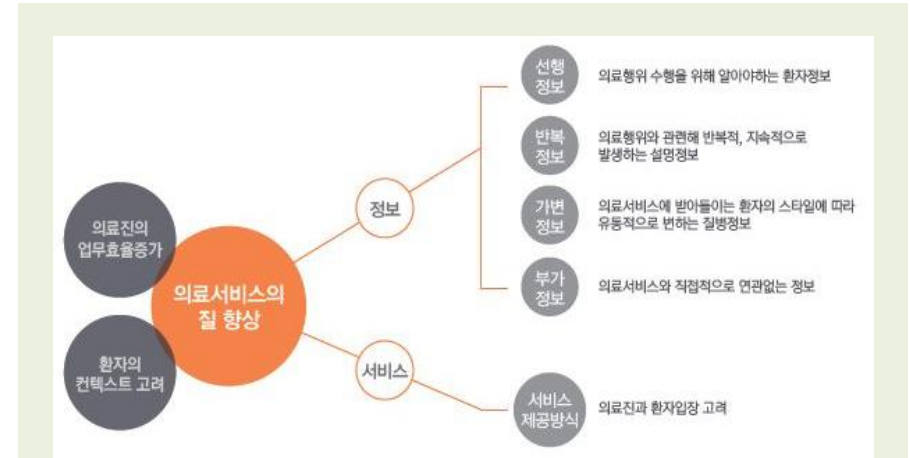
해당 프로젝트의 목적과 성격에 부합하는 리서치 프레임워크를 구축하라

우선 클라이언트와 정의한 프로젝트의 목적과 성격에 부합하게 포커스를 맞춘다. 그리고 세컨더리 리서치(Secondary Research)를 통해 의료서비스디자인에 대해 이해한 내용을 바탕으로 포커싱(focusing)된 도메인의 특성을 추론한다. 이 특성에 근거하여 리서치 기본 프레임워크를 구축하고, 다시 프로젝트의 목적에 비춰보며 발전시켜 나간다.

적용 사례

안과 의료서비스 제공을 위한 리서치 프레임워크 구축

의료진과 환자간 컨텍스트를 고려하여 주요 이슈를 도출하였고, 이를 기반으로 프로젝트에서 포커싱할 부분을 고려하여 리서치 프레임워크를 구축하였다.



[그림 10] 한동대학교, 안과 의료서비스디자인 리서치 프레임워크

의료진의 업무효율 증가와 환자의 컨텍스트를 고려하는 동시에 전체적인 의료서비스의 질을 향상 시키기 위한 리서치 프레임워크를 구축하기 위해, 환자와 의료진 사이에서 발생하는 컨텍스트를 고려하여 의료진과 환자간의 정보와 서비스 제공 방식 측면에서 프레임워크를 구축하였다. 이로써 리서치 수행 과정에서는 물론 프로젝트 전반에 걸쳐 관점을 유지하고 일관성 있게 프로젝트를 진행할 수 있었고, 클라이언트와 관점을 명확히 공유할 수 있었다.

4.2 리서치 방법론 선정

알아야 할 필수 기본 지식

의료서비스디자인 프로젝트에서의 리서치는 다양한 이해관계자의 행동과 사고방식, 그리고 본질적 필요와 문제점을 이해하기 위해 다양한 분야의 방법과 도구를 조합하여 사용할 수 있다.

• 쉐도잉(Shadowing)



이해관계자(환자, 의료진, 병원관계자 등)와 동행하며 그들이 경험하는 서비스를 관찰한다. 상황에 따라 변하는 이해관계자의 감성 및 행동 반응을 가까이에서 관찰하면서, 그들이 깨닫지 못하는 문제를 발견한다.

• 관찰(Observation)



병원 내, 외부에서 수행되는 태스크의 종류, 진료 시퀀스, 이해관계자의 특성 및 행동 패턴, 공간 구성, 정보의 흐름 등을 직접 관찰함으로써 주요 이슈를 파악하는 방법이다.

• 서비스 사파리(Service Safari)



직접 이해관계자의 입장이 되어 의료서비스를 체험하면서, 이해관계자들이 지닌 공통적인 니즈와 문제점을 이해하고 인사이트를 얻는다.

• 에쓰노그래피(Ethnography)



특정 공간(진료실, 대기공간 등)을 조망하는 카메라를 설치하여, 이해관계자 간 소통, 행위 및 동선, 벌어지는 이벤트 등을 거시적 관점에서 보다 면밀히 관찰한다.

• 심층 인터뷰(Indepth Interview)



의료서비스 이해관계자와의 심층 인터뷰를 통해, 서비스 이용 특성 및 내재된 니즈를 파악하고, 핵심 이슈를 추출한다.

실용 가이드

1

리서치 프레임워크를 토대로 방법론을 선정하라

어떤 리서치 방법론을 사용할지 선정하는 것은 반드시 리서치 프레임워크를 토대로 이루어져야 한다. 이 리서치 방법론을 통해 무엇을 보고자 하는 것인지 명확히 해야, 비효율적이고 무의미한 리서치를 막을 수 있다.

2

상황에 맞게 리서치 방법론을 변형하여 사용하라

의료서비스의 리서치에는 제약이 많다. 따라서 기존 서비스디자인 방법론을 사용이 불가하거나 부적합한 경우가 많다. 그렇기 때문에 프로젝트의 특성과 리서치 상황에 맞게 리서치 방법론을 변형하고 개발하여 사용하는 것이 필요하다.

실무 TIP

다큐멘터리 리서치(Documentary Research)를 하세요



의료 산업 특성상, 기관 및 이해관계자 관찰이 쉽지 않다. 따라서 이미 제작된 의료 관련 다큐멘터리를 시청하면서 간접 경험을 쌓고 인사이트를 낸다.

리서치 기획 시, 관찰 대상 병원 환경을 반드시 고려하세요



리서치를 기획할 때 반드시 고려해야 할 부분 중 하나는 리서치 대상 병원의 컨텍스트이다. 원하는 방식의 리서치를 수행 가능한지 법률 및 병원 내부 규정, 공간, 이해관계자의 관점에서 사전에 확인하여야 한다.

수행할 리서치 방법론이 적법한지 사전에 확인하세요

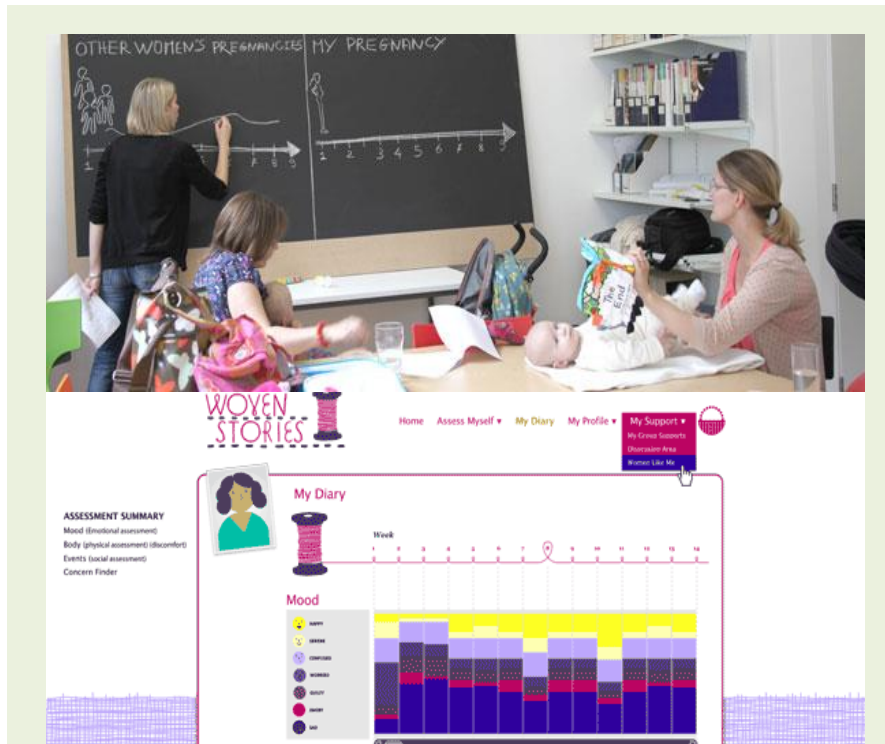


의료기관은 특히 개인정보보호법을 철저히 파악한 후 리서치에 임해야 한다. 특히 사진 및 영상 정보 처리에 대한 가능 범위 및 사전 동의를 확실히 한다.

적용 사례

• 사용자 그룹 별로 적합한 방법론 사용을 통한 사용자 조사

총체적 관점에서 임산부를 지원하기 위해 임신 기간에 따라 임산부들을 세 그룹으로 나누었고 그룹 특성에 맞게 각기 다른 방법으로 사용자 조사를 하였다.



[그림 11] RCA 헬렌 함린 센터(Helen Hamlyn Centre), Healthy Pregnancy_감정 지도 그리기

헬렌 함린 센터는 가정용 임신 테스트기 업체인 클리어블루와 함께 임산부들에게 의학적 지원을 하기 위한 연구를 진행하였다. 연구는 임신 기간 동안 임산부들이 겪는 경험, 두려움, 염원 파악을 목적으로, 15명의 여성의 감정과 행동을 주의 깊게 살폈다. 첫 번째 그룹(최근 임신 여성)은 매일의 정서적 변화를 묘사하는 임신 일기를 작성하도록 했다. 두 번째 그룹(2년 이내 임신 경험이 있는 여성)은 임신 당시 9개월에 걸친 감성적 경험을 그래프로 그려내는 것이 요구되었고, 세 번째 그룹(임신 경험 오래된 여성)은 임신부 모양의 그림 위에 가장 기억에 남는 경험들을 적도록 했다.

적용 사례

• 다양한 방법론을 복합적으로 사용하여 심층적인 사용자 조사

사람들에게 촬영, 일기, 상호 인터뷰, 프로토타이핑, 그림 그리기 등의 다양한 방법론을 적용하여, 노출되어 있지 않은 일상의 경험, 그 안의 많은 문제점과 필요를 발견하였다.



[그림 12] 디자인 카운슬, 알츠하이머100_사용자 인터뷰 및 영상 촬영

디자인 카운슬은 디자인회사 씽크퍼블릭과 함께 알츠하이머 환자, 보호자, 서비스 제공자들이 경험하고 있는 일상의 문제들을 조사하였다. 사람들은 필름, 일기를 이용하여 경험을 기록하였고, 서로를 인터뷰하고, 프로토타입을 만들고, 그림도 그렸다. 이러한 활동을 통해 치매와 관련된 사람들이 겪는 공통의 많은 문제들이 도출되었다.

4.4 리서치 대상 리쿠르팅 및 일정 계획

알아야 할 필수 기본 지식

• 리서치 대상 리쿠르팅

선정한 방법론의 특성에 따라 필요 리서치 인원을 섭외한다. 섭외 시, 병원 측의 협조 없이는 리서치를 깊이 있게 수행할 수 없다. 의료진과 수검자에 대한 관찰과 인터뷰 등을 잘 하기 위해서는 직접적으로 의료진과 접촉해야 하므로 의료진, 수검자, 병원 관계자의 긴밀한 협조가 필요하다.

• 리서치 일정 계획

해당 프로젝트에서 무엇이 포커스인지에 따라 리서치 수행에 언제, 얼마 만큼의 시간이 필요할지를 계획한다. 그리고 의료 기관 및 리서치 대상자(의료진, 수검자 등)의 상황과 일정을 고려하여 리서치 세부 일정을 세운다.

실용 가이드

1

병원 협조 하에 리쿠르팅을 할 경우, 디테일한 조건을 전달하라

수검자 섭외는, 수치적으로 선별 가능한 명확한 조건을 병원 측에 전달하는 것이 효율적이다. 필요한 리서치 인원의 각각의 특성(연령대/환부/진료과 등 EMR 상의 정보)을 디테일하게 명시하여 간호사에게 전달함으로써, 시간과 비용을 절감하고 원하는 리서치 대상자를 구할 수 있다.

2

의료진의 스케줄을 고려하여 리서치 일정을 잡아라

의료진에게는 사전에 지정된 스케줄(교대근무, 수술, 외래 진료 등)이 빠듯하게 있다. 따라서 리서치 일정 계획 시, 환자의 동의만으로 가능한 것이 아니라 반드시 의료진의 스케줄까지 고려되어야 함을 명심한다.

실무 TIP

리서치 대상자 섭외에는 의사가 협조해주면 수월해요



리서치 대상자 섭외 시 의사(총책임자)가 직접적으로 참여해 주는 것이 좋다. 환자는 물론 병원 내 이해관계자 섭외 시에도 디자인업체가 직접 참여를 설득하기가 쉽지 않다.

다양한 이해관계자 관찰을 통해 보다 깊은 이해가 가능해요



리서치의 대상이 되는 이해관계자에는 의사, 간호사, 병원 경영진, 약사, 병원 안내원, 환자, 보호자, 동행인 등 다양한 사람이 있다. 프로젝트 성격에 따라 다양한 이해관계자를 섭외하여 관찰하도록 한다. 특히, 환자 리서치에는 환자의 보호자(가족)를 포함하여 관찰함으로써 놓치기 쉬운 환자의 컨텍스트와 감정 상태까지 파악할 수 있다. 따라서 환자 섭외 시 그 보호자 및 동행인까지도 고려하도록 한다.

Step

5

의료서비스디자인 리서치 수행



디자인 팀이 역할을 나누어
병원 내부를 관찰하며 인사이트를 얻는다.



이 단계의 개념 및 특성

의료 기관에서 리서치 할 때에는 개인 정보 및 사생활 보호, 환자들의 부정적 감성 고려, 철저한 의료기관 시스템 등 제약사항이 많다. 그렇기에 제한된 시간에 체계적이고 효율적으로 리서치 할 수 있게 준비하는 것이 중요하며, 실제 상황에서의 각 팀원의 역할과 역량은 디자인 결과에 막대한 영향을 미친다.

본 단계에서는 리서치 현장에서의 팀원들의 역할을 명확히 하여 리서치를 수행하고, 현장에서만 관찰 가능한 것들에 대한 인사이트를 추출 및 기록한다.

알아야 할 필수 기본 지식

• 리서치 역할 분담

의료기관에서 리서치를 수행하는 데에는 제약이 많다. 그렇기 때문에 리서치 현장에 나가 있는 팀원 각자의 역할과 목표를 명확히 하여야 성공적인 리서치가 가능하다. 특히 의료 서비스디자인 팀은 다학제적으로 구성되었기에 각자의 전문적인 지식 및 관점으로 각 터치포인트를 효과적으로 관찰할 수 있도록 역할 분담을 해주어야 한다.

• 필드 노트 테이킹

현장에서 보고, 듣고, 느낀 것(fact & insight)을 즉각적으로 노트에 기록하여 추후 인사이트 도출을 위한 기본 자료로 활용한다. 노트 필기 시에는 리서치 프레임웍에 따라 카테고리 별로 관찰 데이터를 정리해둔다.

The image shows a 'Fieldnote' template. At the top, there are fields for '환자 특성' (Patient Characteristics) and '가치 목표' (Value Objectives). Below this is a large section for '행동 패턴' (Behavioral Patterns) with a vertical timeline for '행동' (Behavior) and '시간' (Time). Below the main note are four smaller, overlapping notes, each with a similar grid structure for recording observations. An orange horizontal bar highlights the bottom portion of these smaller notes.

[그림 13] 한동대학교, 안과 의료서비스디자인 프로젝트_필드 노트 테이킹 시트

- 1차 인터뷰를 통해 파악된 의료 이해관계자인 의사, 의사 인턴, 검사 담당자, 외래 간호사를 선택하고 나서 그로부터 얻어지는 인사이트를 노트 필기하여 주요 시퀀스 단위로 분류하였고, 의료 시퀀스의 각 단계에서 불필요하거나 반복되는 정보 수집 및 전달 행위를 파악하였다.

실용 가이드

1

의료서비스의 복합 컨텍스트를 알고 관찰하라

의료서비스는 복합적인 컨텍스트로 이루어져 있다. 따라서 다루어지는 정보, 공간, 발생하는 감성 등 컨텍스트 전반을 이해함에 있어서, 늘 두 가지 이상이 혼재되어 있음을 고려하여야 한다.

2

각 이해관계자 집단의 특성에 적합하게 리서치를 진행하라

병원 이해관계자와 커뮤니케이션을 할 때에는 이해관계자 사이의 관계를 잘 파악하고 각 이해관계자 집단에 최적화된 방법으로 리서치를 진행하는 것이 중요하다.

3

환자 인터뷰는 관찰/쉐도잉과 병행 진행하여 시너지를 내라

환자 인터뷰 시, 환자가 이야기하는 의료서비스 경험은 추상적이고 단편적이다. 따라서 관찰 혹은 쉐도잉과 병행하여 진행함으로써 환자의 실제 상황에 대한 보다 구체적이고 맥락있는 인터뷰를 시행하도록 한다.

4

이해관계자의 이야기에 깊이 있는 통찰을 더하라

이해관계자 인터뷰를 하다 보면 평소 그들이 겪던 문제점, 필요, 그들 나름의 해결안을 쉽게 들을 수 있다. 이를 귀 기울여 듣되 고립되지 말고, 디자이너만의 디테일한 관찰력으로 통찰 있는 발견을 하고, 추가 질문을 통해 본질적 필요를 파악해 고차원적인 해결안을 낼 수 있도록 한다.

5

리서치 수행과정 내내 의료 법 및 내부 규정에 유의하라

실제 현장에서 리서치를 진행하면서, 환자의 프라이버시 및 개인정보보호법, 병원 내 규정에 유의하여야 한다.

실무 TIP

필드 리서치 전, 진짜 환자가 되어 환자 언어를 이해하세요



환자의 언어를 이해하기 위해 필드 리서치를 나가기 전에 진짜 환자가 되어 본다. 디자인 전문가의 관점에서 리서치에 집중하다 보면 진짜 환자의 관점을 간과할 수 있는데, 환자 경험을 통한다면 디자인 전문가의 관점 뿐 아니라 환자의 관점에서도 더욱 성공적 리서치를 할 수 있다

환자를 대할 때는 공감과 배려가 수반되어야 풍부한 결과를 얻어요



의료서비스를 이용하는 환자의 대부분은 예민하고 부정적인 감성을 가지고 있다. 따라서 환자 리서치 시에는 그들의 상황에 대한 공감과 배려가 수반되어야 그들의 마음을 열어 솔직하고 다양한 이야기를 들을 수 있다.

이해관계자 인터뷰 시, 편견이 생기지 않도록 유의하세요

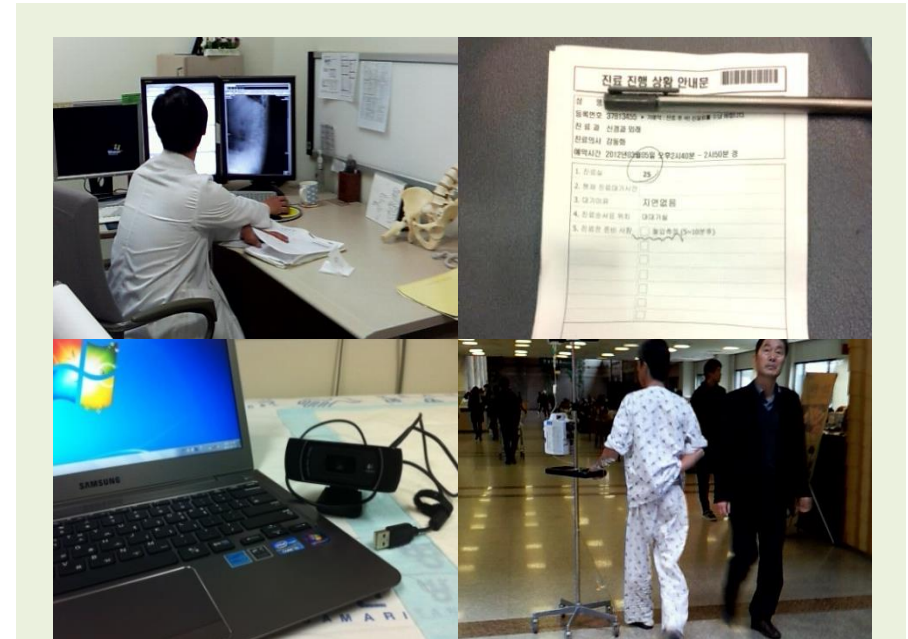


이해관계자로부터 정확한 데이터를 얻기 위해서는 인터뷰 시 프로젝트 정보를 공유할 때 편견이나 가설이 주입되지 않도록 유의하여야 한다.

적용 사례

• 인지하지 못하는 영역까지 디테일하게 발견하는 리서치 수행

복합적인 컨텍스트가 한자리에 있는 의료서비스의 특성을 고려한 리서치를 수행하는 것이 중요하다. 자신의 영역에서 전문가인 사람들도 인식하지 못하고 있는 의료서비스디자인의 요소들을 다양한 리서치 방법을 병행하여 발견한다.



[그림 14] 한동대학교, 정형외과 의료서비스 개선을 위한 필드 리서치 수행

한동대학교 의료서비스디자인 팀은 병원의 각기 다른 공간적 특성에 따른 컨텍스트를 이해하기 위해 웨딩 리서치를 수행하였고, 환자의 기억이 휘발되기 전에 웨딩 리서치를 진행하였다. 이와 동시에 환자의 입장에서 의료서비스를 체험하며 인사이트를 내기 위해 서비스 사파리를 병행하여 진행하였다.

적용 사례

- **이해관계자의 디테일까지 관찰하기 위한 웨도잉 리서치 수행**

환자의 상태와 감정, 그리고 외부 환경까지 환자에 관련된 자세한 정보를 놓치지 않고 관찰할 수 있도록 웨도잉 방법을 사용한다.



[그림 15] 디자인 다이브(Design Dive), 안구마우스 프로젝트_리서치 수행

웨도잉을 통해 환자가 여러가지 의사소통 도구를 스스로 개발할 정도로 의사소통에 대한 의지가 있다는 점을 발견하였고, 모니터 거치대 사용, 안경형 등 다양한 형태의 안구마우스의 시범사용 등 안구마우스에 대한 사용정보도 알게 되었다. 또한 환자가 어떠한 환경에서 안구마우스를 사용하고 있는지도 관찰할 수 있었다.

Step

6

리서치 데이터 분석 및 기획요소 도출



수집한 리서치 데이터를 분석하면서
디자인 기획 요소를 뽑아낸다.



이 단계의 개념 및 특성

리서치를 통해 도출된 모든 데이터를 취합한 뒤 데이터 속의 함축된 의미를 파악하여 주요 이슈를 도출하고 의료진과 환자간의 니즈(needs)를 조율하여 전략적인 방향성을 결정하는 단계이다. 수집 가능한 모든 데이터를 여과 없이 추출하고 모든 연구원들이 이에 대해 숙지해야 한다.

세부 구성

6.1 리서치 데이터 분석



6.2 기획 요소 도출

6.1 리서치 데이터 분석

알아야 할 필수 기본 지식

리서치 단계에서 취합된 정보로부터 현재 진행되는 의료서비스 프로젝트 주제와 연관된 정보를 분석하여 인사이트와 디자인 방향성을 도출하기 위한 과정이다. 수집한 데이터들을 구조화·조직화 한 뒤 의료서비스가 발생하는 프로세스 전반에 걸쳐 분석하고자 하는 기준을 정하고 분석 방법론을 통해 데이터로부터 더 확실한 결론을 도출하기 위한 과정으로 삼는다.

• 데이터 분석시 유용한 분석 프레임

A. 고객 여정맵 (Journey Map)



의료서비스 내용에 대하여 시간의 흐름에 따라 객관적 전개를 파악해 볼 때 유용한 프레임이다. 고객여정맵을 작성함으로써 의료서비스의 총체적인 고객 경험을 파악할 수 있고 의료 프로세스의 전반적인 그림을 쉽게 파악할 수 있다.

B. 이해관계자맵 (Stakeholder's Map)



의료서비스 프로세스의 이해관계자를 파악하며 그들의 니즈와 동기를 고려하고, 각 요소 별 연결 관계를 파악하는데 유용한 프레임이다. 본격적인 분석을 들어가기 전 이해관계자들의 관계와 니즈 등을 기본적으로 파악하고 분석 방법론을 적용하면 유용한 인사이트를 내기에 수월하다.

C. 페르소나 (Persona)



리서치를 통해 수집된 사용자 데이터를 유용한 형태의 분석물로 만들어 디자인 콘셉트의 방향성을 결정하는데 유용한 프레임이다. 서비스 개발 과정에서 이해관계자들을 설득시키고 의사결정을 돕는 도구로도 쓰인다.

실용 가이드

1

의료서비스 프로세스의 터치포인트에 집중하라

데이터 분석을 할 때에는 의료서비스 프로세스 전반에 걸쳐 터치포인트에서 가장 많이 발생하는 과업(task)이 무엇인지, 의료서비스 프로세스를 이끌어가는 요소가 무엇인지 아는 것이 중요하다.

2

데이터 분석 시 유용한 분석프레임을 다양하게 활용하라

프로젝트 특성 및 컨텍스트에 따라 분석 프레임을 다양하게 활용해가면서 리서치 결과를 이해하고 인사이트를 추출해내도록 한다.

실무 TIP

리서치 수행 단계에서 발견한 인사이트를 참고하세요



데이터 분석 진행 시, 리서치 수행 단계에서 발견했던 인사이트들을 참고하면 분석의 방향을 더 수월하게 잡을 수 있다.

데이터 분석 결과물을 시각화 하여 공유하세요

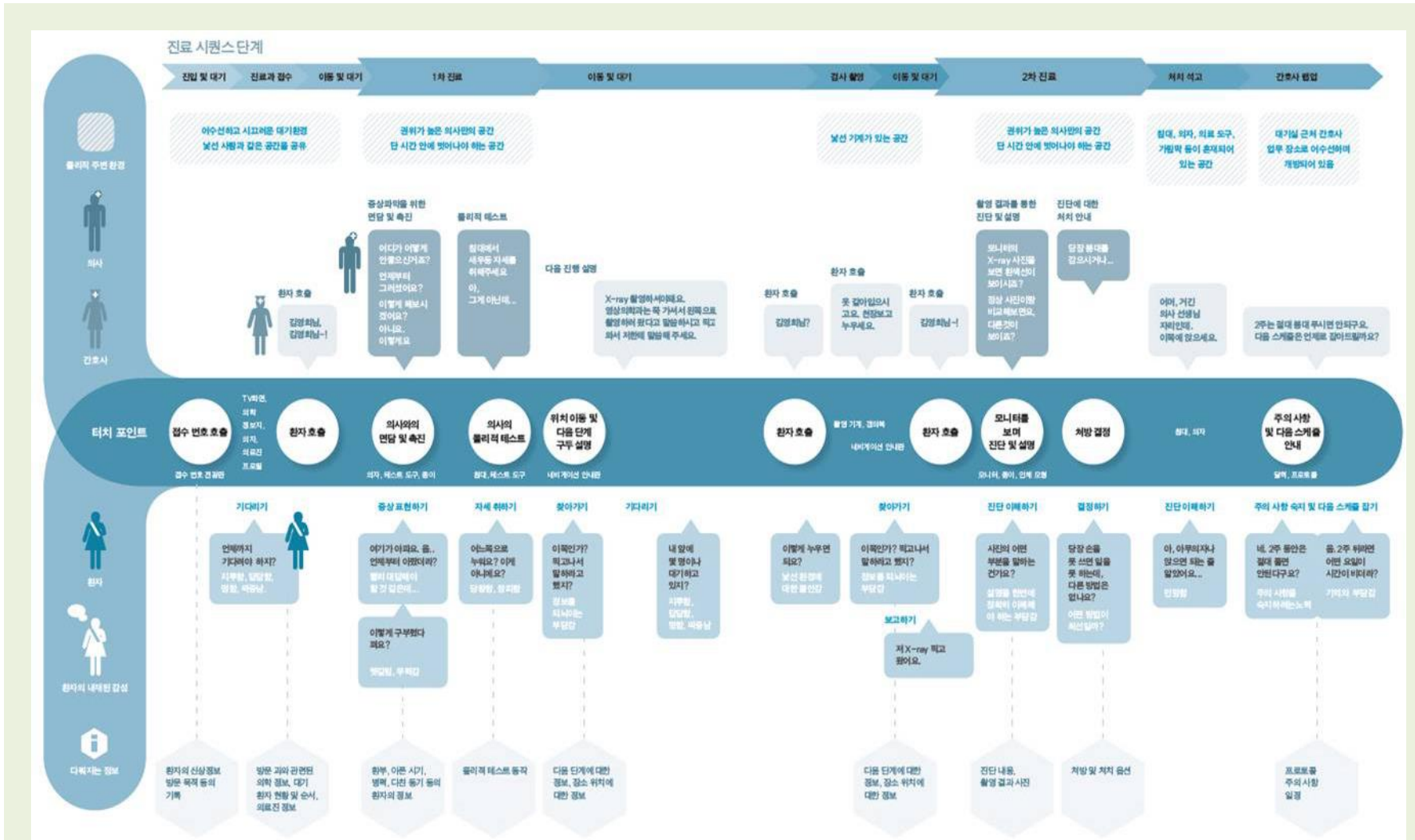


분석 프레임을 활용하여 나온 결과물을 시각화하면 팀 내부 구성원, 이해관계자들과 분석 내용에 대한 같은 그림을 그리고 추후 이해관계자들을 설득하는 데에 용이하다.

적용 사례

- 사전 조사 자료와 리서치 데이터를 바탕으로 작성한 고객여정맵

시간의 흐름에 따라 진료 시퀀스를 객관적으로 전개하고 주요 터치 포인트를 작성하여 관련 있는 데이터 그룹을 배열하여, 정형외과 외래진료 고객여정맵을 작성하였다.

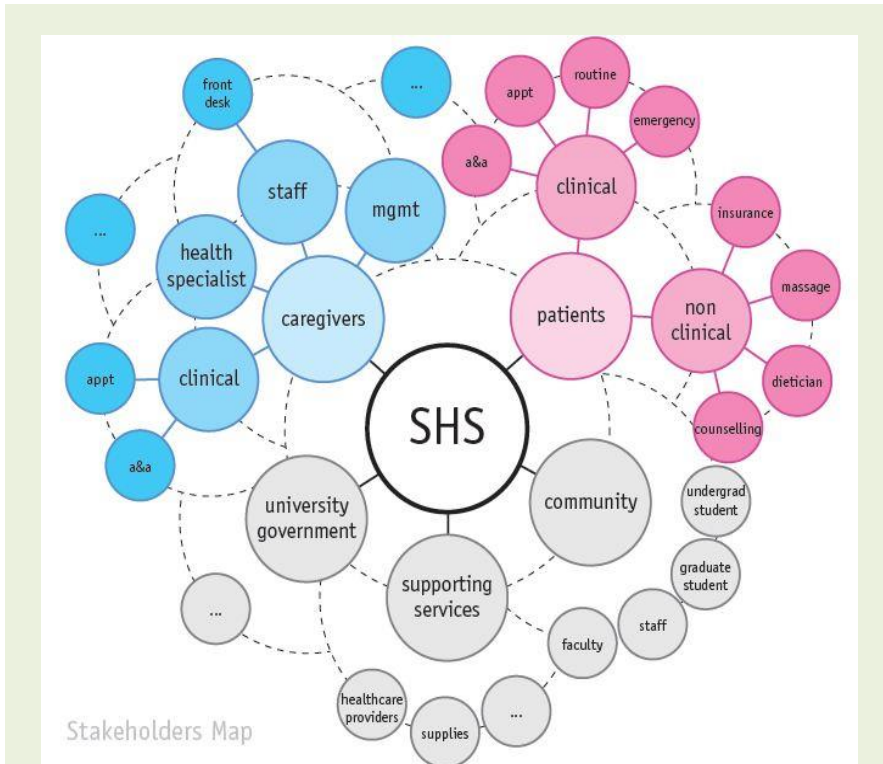


[그림 16] 한동대학교, 고객경험에 기반한 의뢰서비스디자인_고객여정맵

세로축은 물리적 주변환경, 의사, 간호사, 환자, 환자의 내재된 감정, 다뤄지는 정보에 따라 데이터 분류 기준을 세웠고, 가로축은 진료 시퀀스 단계별로 나누어 주요 이슈들을 정리하였다. 앞서 추출된 인사이트를 기본으로 각 단계별 의료진과 환자가 만나는 주요 터치포인트를 작성하여 인사이트를 내는데 수월하도록 시각화 하였다.

적용 사례

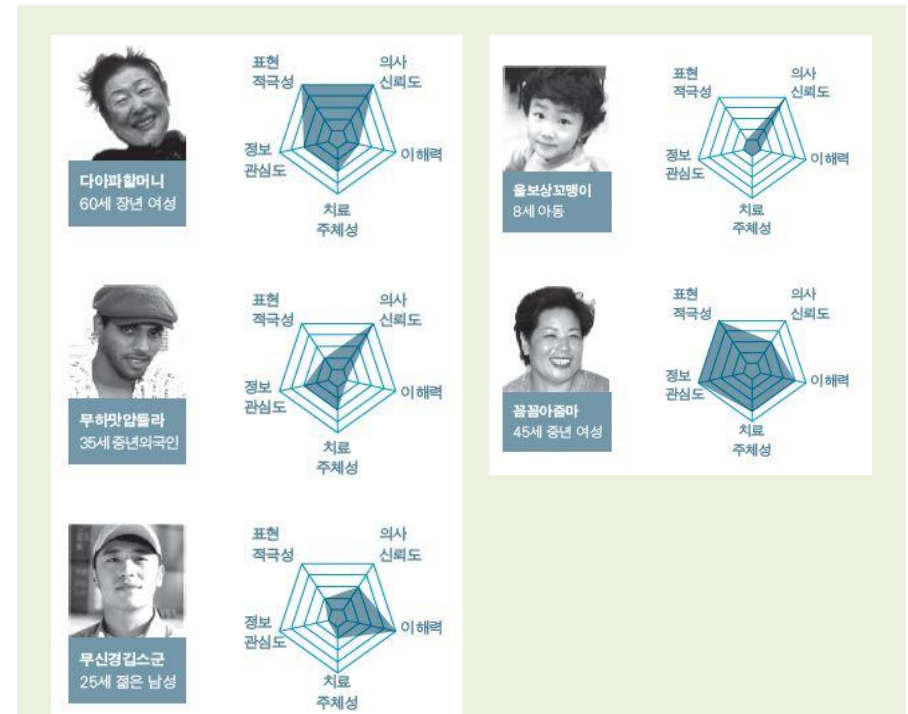
- 이해관계자들의 연관성을 파악함으로써 이슈를 발견하기 위한 이해관계자맵
 학생 건강 서비스 센터(Student Health Services Center)를 중심으로 이해관계자맵을 작성하여 이해관계자 사이의 관계성과 각 이해관계자의 니즈를 파악하였다.



[그림 17] Carnegie Mellon University, Happier + Healthier 프로젝트_ 이해관계자맵

대학 내 학생 건강 서비스 센터(Student Health Services Center)의 직원들의 업무효율 향상과 환자의 감정적인 안정을 위한 서비스디자인을 제안하기 위한 프로젝트이다. 제안된 서비스디자인이 실행가능하고 효과적일 뿐 아니라 오랜 시간 지속 가능하기 위한 요소로 내부 이해관계자들에게 제공할 효과적인 툴(tool)이 무엇일 지 파악하고, 각 이해관계자들은 어떤 영향을 주고 받는지 파악해 유용한 인사이트를 내기 위해 먼저 각 이해관계자들을 나열하고 그에 따른 특성들을 연결시켜 이해관계자맵을 작성했다.

- 방대한 리서치 데이터를 유용한 이해관계자 분석물로 만들어주는 페르소나
 페르소나를 설정함으로써 리서치를 통해 수집된 다양한 이해관계자 데이터를 유용한 형태의 분석물로 만든다. 이로써 디자인 콘셉트의 방향성을 결정하는데 도움을 얻는다.



[그림 18] 한동대학교, 고객경험에 기반한 의로서비스디자인_페르소나

리서치를 통해 파악된 이해관계자의 주요 행동 패턴 및 특성을 바탕으로 5명의 페르소나를 설정하고 표현적극성, 의사신뢰도, 정보관심도, 치료주체성, 이해력 등의 행동변수로 페르소나별 특성을 부여하여 중요한 행동패턴을 검토했다. 이를 토대로 페르소나의 상세설명을 작성하고, 개발된 페르소나로 방대한 리서치 데이터를 요약하여 그 의미를 분석, 분류하고 디자인의 방향성을 결정하는데 사용되었다.

6.2 기회 요소 도출

알아야 할 필수 기본 지식

기회 요소 도출이란, 데이터를 분석한 결과물로부터 문제상황 해결을 위한 전략을 세우는데 필요한 이슈가 무엇인지를 판단하여 이끌어 내는 것이다. 분석 방법론을 이용한 데이터 분석을 통해 의료서비스의 현 상황에서 발생하고 있는 문제점을 정의하고, 이를 해결하기 위해 환자에게 제공해야 할 의료서비스의 핵심 가치가 무엇인지 정의하는 과정이다. 이를 기반으로 전략을 세우는 단계에 들어가게 된다.

실용 가이드

1

고객 만족도를 이끌어 낼 수 있는 차별화된 방안을 생각하라

의료 프로세스에서 발생한 문제들을 해결하기 위한 주요 이슈를 도출 할 때 직관적인 문제 해결과 더불어 이전과는 다르게 고객의 만족도를 이끌어 낼 수 있는 차별화된 방안이 무엇일지 고민해야 한다.

실무 TIP

병원이라는 컨텍스트에 기반하여 발생하는 특수성을 고려하세요



도출한 이슈는 의료서비스가 발생하는 병원의 특수한 요소에 반하지 않는 이슈여야 하며, 병원이라는 컨텍스트를 고려하여 환자의 감정을 케어 하는 부분을 생각해야 한다.

적용 사례

• 고객여정맵을 통하여 얻은 인사이트를 발전시킨 기회 요소 도출

고령환자의 감정적 문제를 해결하기 위해 고객여정맵을 작성하여 의료 시퀀스별로 터치포인트를 파악하였고, 이에서 인사이트를 얻어 프로젝트의 기회 요소를 도출하였다.



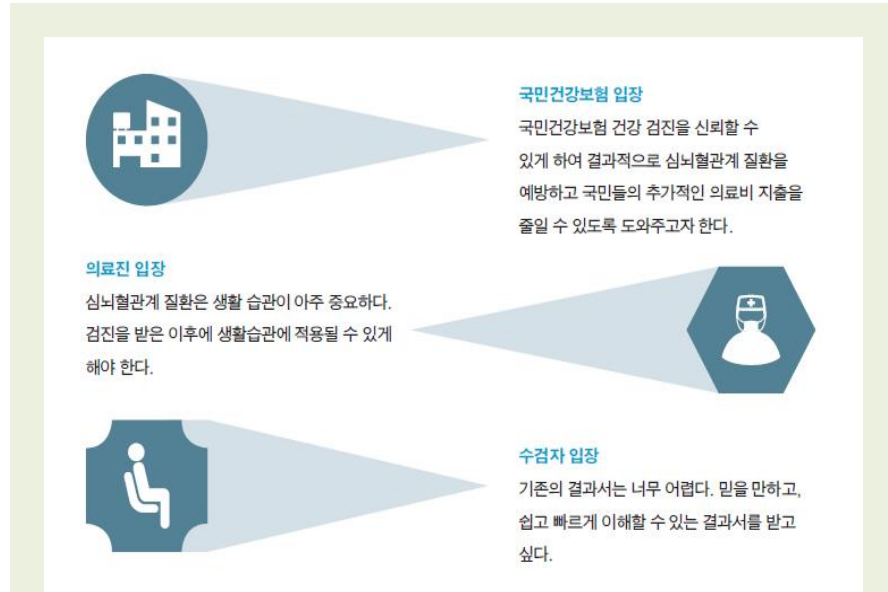
[그림 19] 서비스디자인 다이브, Aging Society_고객여정맵을 통한 기회요소 도출

기존 의료서비스가 고령 환자에게 부정적인 감정을 일으킨다는 점을 해결하기 위해 고객여정맵을 작성한 결과 대기와 결과 듣기라는 시퀀스에서 공포감을 느낀다는 점을 발견하여 최고조 공포의 순간 2분의 공포감 완화에 집중하겠다는 인사이트를 얻었다. 이를 통해 몸에 이상이 있으나 정확한 원인을 몰라서 1차 진료기관을 거쳐 종합병원에 온 고령 환자가 검사 후부터 결과를 확인하기 전까지의 과정에서 경험하는 심리적인 공포감과 극도의 스트레스를 완화시키고 의사와 환자 모두 희망을 갖게 한다는 프로젝트 비전을 수립하였다.

적용 사례

• 기회 요소 분석과 마인드맵을 이용한 기회 요소 도출

리서치 데이터를 기회요소분석 웹(Opportunity Web)과 마인드맵을 통해 분석한 결과, 건강검진 프로그램의 정책 목표와 실행 사이에서의 문제점을 발견하고 그에 따른 주요 이슈를 도출 하였다.



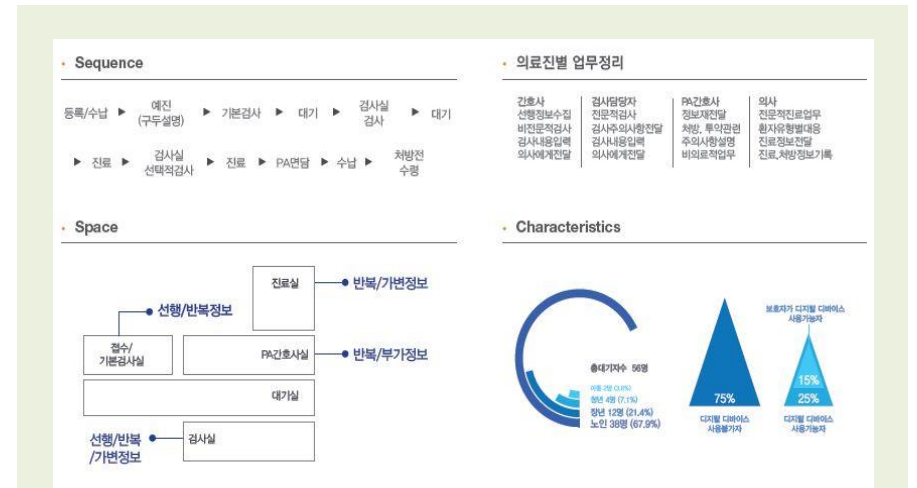
[그림 20] 사이픽스, 국민 건강 보험 건강검진 결과서 디자인 프로젝트_ 기회요소 도출

분석프레임을 통한 분석결과로부터 이해관계자들의 목적이 잘 드러나지 않고 소통에 단절이 있음을 발견한 뒤, 이해관계자들의 입장을 종합적으로 고려하여 다음과 같이 건강 검진 결과서의 디자인 방향에 대한 주요 이슈를 도출했다.

- 국민건강보험 건강 검진에 대한 정확한 목적을 알려 주어야 한다.
- 결과서가 수검자의 생활에 적용될 수 있어야 한다.
- 결과서에 표기된 검진 결과 정보가 수검자에게 이해하기 쉬워야 한다.
- 수검자가 건강 검진 프로세스에 능동적으로 참여할 수 있게 해야 한다.

• 서비스 제공을 위한 기회 요소 도출

리서치를 통해 수립된 자료를 디자인에 직접적으로 사용할 수 있는 자료로 정제하고 대기 관리의 시퀀스, 공간에서 발생하는 정보에 관한 기회 요소를 도출하였다.



[그림 21] 한동대학교, 안과 의료서비스디자인 프로젝트_ 기회요소 도출

리서치 수행을 통해 얻었던 자료들을 시퀀스, 공간, 의료진별 업무정리와 환자의 특성에 따라 분류하여 분석하였다. 이를 통해 의료 프로세스가 어떤식으로 진행되는 지, 정보라는 중요한 이슈가 정보의 특성 별로 어느 공간에서 발생하는지 알아보았고, 의료진 별로 반복되는 업무를 분류함으로써 의료진의 정보와 관련된 니즈를 파악하기 위한 과정을 거쳤다. 또, 환자의 특성을 분석함으로써 서비스를 제공받을 수 있는 디바이스의 형태에 관한 기회 요소를 도출 하였다.

Step

7

의료서비스디자인 컨셉트 개발 및 공유



분석한 리서치 이슈 및 데이터를 기본으로
디자이너들은 의료서비스디자인 콘셉트를 개발한다



이 단계의 개념 및 특성

의료서비스디자인은 이해관계자들의 니즈와 그들의 환경을 파악하고 이것들을 연결시켜 모두를 만족시키는 결과물을 만들어내야 한다. 이전 단계의 리서치 데이터 분석과정을 거치면서 프로젝트 팀이 의료서비스 환경에서의 직접적인 현상에 대해서 파악했다면, 본 단계는 이러한 서비스디자인 결과물을 위한 콘셉트를 개발하여 이해관계자들과 공유하고 이를 디자인에 반영하는 단계이다.

세부 구성

7.1 디자인 방향 및 전략 수립



7.2 디자인 콘셉트 개발



7.3 디자인 콘셉트 공유

7.1 디자인 방향 및 전략 수립

알아야 할 필수 기본 지식

의료서비스디자인에서 전달하고자 하는 가치에 대해서 앞서 분석된 자료를 토대로 구체적인 전략을 세워야 한다. 분석된 데이터를 통해 전달하고자 하는 의료서비스의 가치를 선정하고 그에 맞는 전략을 구축하는 것은 의료서비스디자인이 나아갈 방향을 결정하게 되는 중요한 열쇠가 된다.

실용 가이드

1

서비스 콘셉트 전략 요소 발견이 병원 인프라를 통해서도 가능하다

의료서비스디자인 전략 개발 시, 병원 인프라를 잘 활용하여 제공되는 서비스 콘셉트가 적용 가능성이 높다. 따라서 데이터 분석 단계에서 병원 인프라에 관련된 콘셉트 기회 요소를 발견하여 전략으로 세우는 것도 하나의 방법이다.

실무 TIP

전략에 따른 서비스 결과물을 미리 예측해 보세요

전략의 성격에 따라 어떤 형태의 결과물이 나올 것인지를 프로젝트 팀원들과 고려하여 의료서비스 결과물의 수준을 미리 가능해 보아야 한다.



적용 사례

• 의료서비스디자인 전략 수립

리서치 분석 결과를 토대로 의료서비스디자인 전략을 구축하여, 의료서비스디자인 결과물이 나아갈 방향을 명확히 하였다.

정형외과 의료서비스 디자인 전략

- 1 환자의 경험의 기억과 효과를 증대시키는 정보의 유형화
- 2 진료의 효율성을 높이는 의사-환자간 소통 방식 제안
- 3 의료 고객으로서의 영역에 대한 아이덴티티 형성
- 4 의료 서비스 흐름(Flow)에 대한 정보 명시화
- 5 신뢰 기반의 의료진-환자 간 관계성 형성



[그림 22] 한동대학교, 정형외과 의료서비스디자인 프로젝트_고객 경험 중심의 정형외과 의료서비스디자인 전략

한동대학교는 고객 경험을 중심으로 정형외과에서 발생하는 의료서비스 리서치 결과를 기반으로 의료서비스에서 전달하고자 하는 가치를 세우고, 그 가치를 전달 하기 위한 전략 다섯 가지를 구축하였다. 고객 경험을 기반으로 정형외과 진료 과정에서의 특징적인 전략을 세움으로써 프로젝트가 나아갈 방향을 구체화 하였다.

7.2 디자인 콘셉트 개발

구축된 디자인 전략 및 방향성에 따라 디자인 콘셉트를 개발한다. 다양한 방법으로 아이디어를 내고 이해관계자와의 공유를 통해 콘셉트를 보완하면서 수차례의 반복이 이루어진다.

[콘셉트 개발을 위한 방법]

- A. 아이디어 발상(Idea Generation)
- B. 이해관계자와의 아이디어 발상
- C. 서비스 상황극(Service Roleplay)
- D. 서비스 청사진(Service Blueprint)
- E. 서비스디자인 시나리오(Service Design Scenarios)

알아야 할 필수 기본 지식

A. 아이디어 발상(Idea Generation)

아이디어 발상은 의료서비스 콘셉트를 도출하는 과정에서 디자이너들의 브레인스토밍을 체계적으로 운영하고 영감을 얻기 위해 사용하는 방법이다. 이 방법은 팀원들간의 토론을 활성화하고 실행하기 위한 구조를 제공한다. 이 방법을 통해 의료서비스 프로젝트 팀 내에서 리서치 데이터 분석 중 다양하게 나온 아이디어들을 정리하고 그룹화 하여 대표적인 콘셉트의 갈래를 잡아나가는 과정을 가질 수 있다.

실용 가이드

1

1차는 내부 팀원, 2차로는 이해관계자 참여 워크숍을 가져라

1차적으로 내부 팀원들과 아이디어 발상을 통해 콘셉트 아이디어를 잡고, 이해관계자 및 전문가가 참여한 워크숍을 진행해 콘셉트를 발전시키는 것이 좋다.

실무 TIP

포스트잇을 적극 활용하여 관계성을 표시하세요



포스트잇을 사용하여 프로세스를 즉석에서 시각화 하고, 연관성과 관계성을 보여주어 아이디어 생성 단계에서의 연상을 이용한 기억을 도와준다.

적용 사례

• 다양하고 방대한 아이디어가 다뤄지는 아이디어 발상 회의

프로젝트에서 활용할 만한 전략적인 기회를 도출하기 위한 과정으로 프로젝트 팀원들이 아이디어 발상(ideation)단계를 가졌다. 가능한 많은 아이디어를 신속하게 탐색하기 위해서 다른 배경을 지닌 구성원이 팀을 이뤄 한곳에 모여서 진행하였다.



[그림 23] IDEO 아이디어 발상 회의

IDEO는 아이디어 발상 회의를 통해 의료서비스 콘셉트를 도출한다. 이 과정에서 기본적인 리서치 분석 데이터와 그와 관련된 미디어 자료를 활용하여 의료서비스와 관련된 다양한 아이디어를 다루고 콘셉트를 완성해 나간다. 콘셉트 개발을 위한 아이디어의 출발이 다양한 갈래에서 시작하는데 이때 다학제적인 전문가로 이뤄진 IDEO의 팀이 아이디어 발상에 함께 참여하여 즉각적으로 콘셉트를 구체화한다.

알아야 할 필수 기본 지식

B. 이해관계자와의 아이디어 발상

의료서비스디자인은 단일 사용자를 위한 디자인이 아니므로 다양한 이해관계자를 고려해야 한다. 이해관계자와의 아이디어발상은 이러한 의료서비스디자인의 특징을 잘 반영한 핵심으로 콘셉트 개발 과정에 이해관계자를 참여 시키는 것이다. 의료서비스 프로젝트 팀원들은 이해관계자의 적극적인 참여를 유도하고자 참여자들의 의견을 콘셉트와 연결지어 발전시키는 작업을 아이디어 발상과 동시에 진행하게 되는데 이러한 사고과정을 거쳐 모두를 만족시키는 의료서비스 결과물을 만들게 된다.

실용 가이드

1

이해관계자와의 아이디어 발상 중에는 반드시 안전에 대한 요점을 짚어라

이해관계자와의 아이디어 발상 중에는 현재 검토하고 있는 서비스에 초점을 맞추어 아이디어를 내기 위해 어느 시점에 특정 요점을 짚고 넘어가야 하는지를 참여자들에게 알려 순조로운 진행을 이끌어내야 한다.

실무 TIP

디자이너는 중재자가 되어 참여자들의 합의점을 이끌어오



이 과정에서 디자이너가 중재자 역할을 하여 이해관계자들이 합의점을 도출해 내도록 도와주고 그 가운데 의료서비스의 혁신을 발견하도록 한다.

회의 중 나오는 문제나 이슈를 시각화 할 수 있는 디자이너가 필요해요



의료진이 발견한 문제들에 대해 시각화할 수 있는 디자이너가 필요하고, 디자인적 사고를 통해 새로운 해결책을 찾아내도록 해야 한다.

적용 사례

• 실무 의견 반영을 위한 이해관계자 참여 아이디어 워크숍

의료서비스 콘셉트 개발 단계에서 실무에서 활동하고 있는 다양한 이해관계자의 의견을 반영하기 위해 이해관계자 집단을 모집하여 함께 아이디어 발상을 진행하였다.



[그림 24] 사이픽스, 건강검진결과 통지서 개선 프로젝트_이해관계자와의 아이디어 워크숍

사이픽스는 건강검진결과 통지서와 관련된 다양한 분야의 전문가들을 아이디어 발상단계에 참여시켜 디자이너가 발견하지 못했던 의료서비스 요소들을 발견하고 실시간으로 진행된 전문 분야의 질의응답을 통해 아이디어 콘셉트를 실질적인 결과물로 이끌어냈다.

알아야 할 필수 기본 지식

C. 서비스 상황극(Service Roleplay)

의료서비스디자인 콘셉트 개발을 위해서는 서비스디자인 아이디어에 대한 탐색과 생성이라는 과정이 필요한데 이 과정을 위해 연극, 리허설과 같은 방법이 사용된다. 이 과정에서는 의료서비스 상황에서 발생하는 몇 가지 상황을 재연하고, 이 역할극에서 발견된 새로운 서비스디자인 요소를 참여자들의 역할 바꾸기 과정을 통해 콘셉트로 발전시켜 나가게 된다. 역할극 과정은 비디오로 기록하여 이후에 상황을 재검토하고 분석하는데 사용하기도 한다.

의료서비스 역할극을 통해 서비스 디자이너들은 고객들의 요구를 효과적으로 충족시켜 주는데 필요한 방법과 훈련을 경험하게 되며, 이 과정을 통해 프로젝트 조직 전체가 고객과의 공감대를 형성할 수 있다. 또한 이 과정을 통해 디자이너들은 새로운 서비스 아이디어를 조정할 뿐 아니라 프로젝트 자체에 주인의식을 가질 수 있도록 도와준다.

실용 가이드

1

참여자 역할의 골고루 체험 가능하도록 필요한 역할과 인원을 파악하라

의료서비스의 영역은 각 분야별로 다양하게 인원이 조직되어 있으므로 서비스 상황극을 진행하기 전에 미리 필요한 역할을 선정한 뒤, 각 역할에 필요한 인원을 확인하여 서비스 상황극 참여 인원이 실제 투입되는 인원과 유사하도록 구성한다.

실무 TIP

상황극 과정에서 나온 통찰(insight)을 주목하세요

상황극 과정에서 얻은 통찰은 의료서비스 콘셉트에서 터치포인트로써 직접 반영 되기도 한다. 이 과정을 통해 다양한 분야의 전문가 집단(의료 전문가, 디자인 전문가, 서비스 컨설턴트 등)의 통찰력 있는 조언을 직접적으로 받을 수 있는 장점이 있다.



적용 사례

• 서비스 간접 경험을 통해 아이디어 탐색을 이끌어 내는 서비스 상황극

의료서비스에서 각 이해관계자가 속한 집단의 입장을 이해하기 위해서 서비스 상황극이라는 방법을 사용하였다. 이를 통해 프로젝트 팀원들은 각자가 직접 의료서비스 관계자가 되어 그들의 입장을 대변하고 의료서비스에서의 발전 방향을 논의 했다.



[그림 25] IDEO, 수술실 서비스 개선을 위한 서비스 상황극

IDEO의 일부 디자이너들이 수술실 의료서비스 개선을 위해 수술실 스태프들이 환자들에게 요구하는 수술 작업 상황을 의사, 간호사, 마취전문가 및 환자로 대상을 정하여 서비스 상황극을 진행하였다. 이 방법을 통해 팀이 특정 상황과 실 사용자에게 대해 실감적으로 공감을 느끼고, 문제 해결이나 개선이 필요한 상황을 발견할 수 있었다.

알아야 할 필수 기본 지식

D. 서비스 청사진(Service Blueprint)

서비스 청사진은 서비스 전달 과정을 상세하게 명시하는 방법으로 의료서비스디자인 프로젝트에서는 일반적으로 사용자와 의료서비스 제공자, 다른 당사자들의 관점을 기준으로 터치포인트 및 숨어있는 과정을 상세하게 도식화하는 것이다.

의료서비스 청사진은 서비스를 제공하는 다양한 의료기관 내 부서의 협업으로 만들어지는데 이러한 의료서비스 전달 과정에 영향을 미치는 여러 이해관계자가 함께 서비스 청사진을 만들도록 함으로써 전체 맥락을 공유하고 각자의 역할을 이해시킬 수 있도록 한다.

실용 가이드

1

서비스 청사진을 발전시켜 다양한 의료서비스의 측면을 파악하라

일반적으로 서비스디자인의 초기 단계에서 의료서비스의 다양한 측면을 살펴보기 위해 서비스 청사진의 초안이 만들어지는데, 이후 실행 단계를 거치면서 청사진은 더 확장되고 상세해진다. 이를 이용해 실제 의료서비스 전달을 위한 명확한 로드맵을 제공할 수 있다.

실무 TIP

실무자 그룹과 함께 서비스 청사진을 작성해 보아요

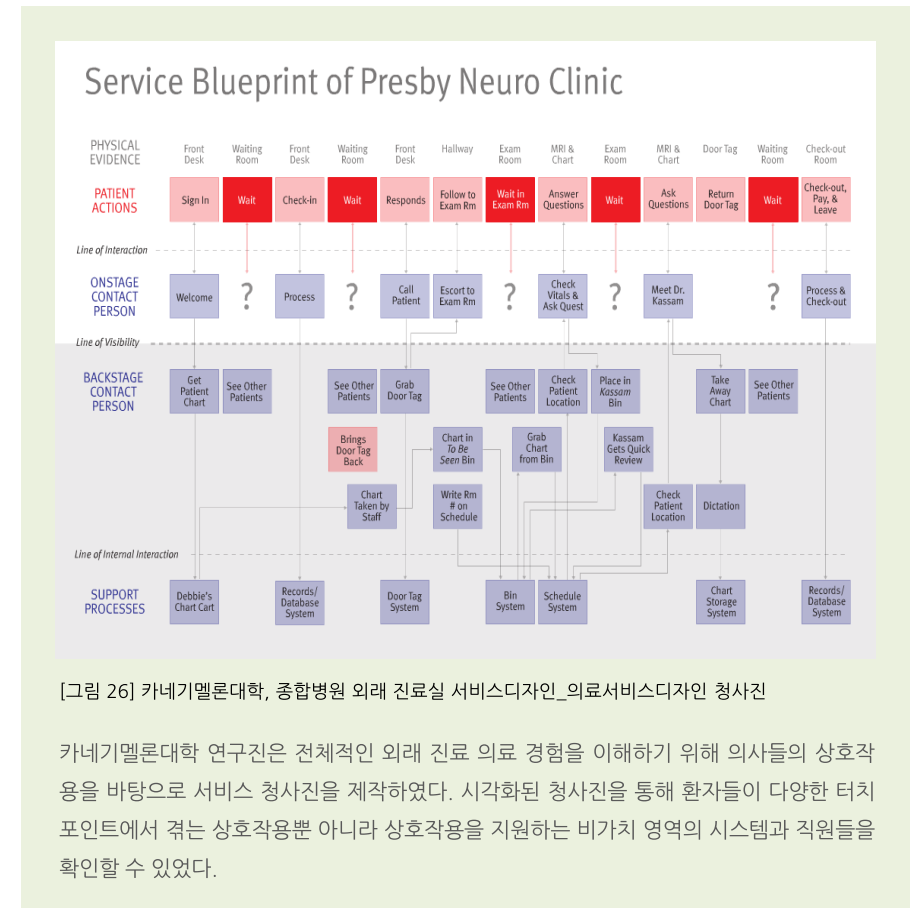


의료서비스 청사진 작성을 실무자 그룹과 함께 작성하는 것은 프로젝트 참여 인원의 인력과 자원의 재배치를 도와준다.

적용 사례

• 의료서비스의 상호작용을 한눈에 볼 수 있는 서비스 청사진

의료서비스 상황에서 다루지는 정보, 사람들간의 커뮤니케이션 등을 한 페이지에 시각적으로 정리하여 서비스 수행자 간의 상호작용 및 의료서비스 터치포인트를 파악하고 이해관계자를 이해시키기 위한 목적으로 서비스 청사진이 사용되었다.



[그림 26] 카네기멜론대학, 종합병원 외래 진료실 서비스디자인_의료서비스디자인 청사진

카네기멜론대학 연구진은 전체적인 외래 진료 의료 경험을 이해하기 위해 의사들의 상호작용을 바탕으로 서비스 청사진을 제작하였다. 시각화된 청사진을 통해 환자들이 다양한 터치포인트에서 겪는 상호작용뿐 아니라 상호작용을 지원하는 비가치 영역의 시스템과 직원들을 확인할 수 있었다.

알아야 할 필수 기본 지식

E. 서비스디자인 시나리오(Service Design Scenarios)

서비스디자인 시나리오는 서비스의 특정 측면을 조사하기 위해 상세한 정보가 더해진 가설이다. 의료서비스디자인 프로젝트에서 이 시나리오는 현재 의료서비스가 지닌 문제들에 대한 해결안을 찾기 위해 만들어질 수 있으며, 프로토타입 시나리오로 새로운 서비스 아이디어가 마주하게 될 잠재적 문제점을 먼저 살펴볼 수 있다.

서비스 시나리오는 궁극적으로 의료서비스의 경험을 정의하는 중요 요소를 이해하고 분석하고 검토할 수 있도록 도와준다. 또한 다양한 이해관계자를 시나리오 개발에 참여시켜 더욱 다양한 의료서비스에 관한 지식을 공유할 수 있다.

실용 가이드

1

시나리오에 페르소나를 넣어 구체적인 상황을 구성하라

현실적인 상황은 의료서비스에 대한 현실적인 이해도를 높여주는데 이러한 시나리오를 조금 더 실질적으로 만들기 위해서는 시나리오에 페르소나를 포함해 명확하게 정의된 캐릭터를 중심으로 의료서비스가 이뤄지는 상황을 구성해보는 것도 의료서비스 시나리오를 완성하는 하나의 방법이다.

실무 TIP

드로잉 도구를 준비하여 서비스 시나리오 내용을 공유해보아요



서비스 시나리오 제작과정에는 드로잉으로 표현할 수 있는 도구를 많이 준비하여 시나리오 개발 참여자들의 의견을 즉석에서 기록하여 이해를 돕도록 한다. 이때 디자이너는 참여자의 의견을 정확하게 그림으로 표현하여 의료서비스 이해관계자들에게 그 자리에서 내용을 명확히 공유하며 진행하는 것이 중요하다.

적용 사례

- **의료서비스 아이디어의 잠재적 가능성과 문제점을 파악하는 서비스디자인 시나리오**
서비스디자인 시나리오는 서비스의 프로토타입 방식이라고 할 수 있는데, 프로젝트 참여자가 의료서비스 상황이 직면할 문제점을 발견하거나 가능성을 테스트하는 방식으로 서비스 시나리오를 활용하였다.



[그림 27] 메이요 혁신센터, 메이요 병원 의료서비스 개선을 위해 레고를 이용한 서비스 시나리오

메이요 혁신센터에서는 서비스 시나리오 작성시 레고를 이용하여 병원 안에서의 의료서비스 상황을 재현해본다. 이렇게 레고의 다양한 블록을 사용하여 상황에 따라 적절한 배경과 소품을 즉석에서 만들어 냄으로써 풍부하게 시나리오를 연출해보고, 다양한 이해관계자들과 서비스 상황을 공유해볼 수 있다.

7.3 디자인 콘셉트 공유

알아야 할 필수 기본 지식

앞서 디자인 콘셉트 과정에서 소개되었던 서비스디자인 시나리오, 서비스 청사진, 서비스 상황극은 디자인 콘셉트를 이해관계자와 공유하는 과정에서도 유용하게 사용된다. 서비스 시나리오 방식은 의료서비스 상황이 반영된 아이디어를 공유하는데 도움이 되며, 서비스 청사진은 다양한 관점에서의 의료서비스를 한눈에 볼 수 있는 장점이 있다. 또한 서비스 상황극을 통해서 미처 발견하지 못했던 이해관계자의 입장을 콘셉트 공유 과정에서 디테일하게 발견하고 동시에 참여자 모두를 이해시킬 수 있다.

실용 가이드

1

다학제적인 팀과 콘셉트를 수시로 공유하여 완성도 있는 결과물을 만들어라

콘셉트 개발 단계에서 전체적이고 지속적인 해결책을 구축하기 위해서는 의료서비스 관련 이해관계자들과 고객, 관리자뿐 아니라 엔지니어, 디자이너, 서비스디자인과 의료서비스 제공 프로세스에 관련된 모든 사람을 포함하는 다학제적인 팀과 작업하고 내용을 수시로 공유 할 수 있도록 해야 한다.

실무 TIP

이해관계자와의 콘셉트 공유를 통해 실패 비용을 최소화 하세요

콘셉트를 개발하고 발전 시키는 단계에서 추가적인 반복 과정에 따른 비용은 완성되지 않은 콘셉트에 대한 실패 비용보다 덜하므로 이해관계자와의 콘셉트 공유를 통해 위험요소를 최소화 해야 한다.

디자인 결과물을 디테일하게 전달하여 프로젝트 일정을 지켜요

콘셉트를 공유하는 과정에서 디자인 결과물을 디테일하게 전달 할 수록 프로젝트 기간이 불필요하게 연장되는 것을 조금 막을 수 있다.

적용 사례

• 콘셉트를 견고하게 완성하고 검토하는 서비스 콘셉트 공유 과정

콘셉트는 개발로 끝나는 것이 아니라 콘셉트 아이디어가 현실에서 실현 가능한지의 여부를 다방면으로 확인하고 구체화 시키는 것이다. 이 단계는 디자이너 단독으로 진행하는 것이 아니라 콘셉트의 기초가 되는 데이터를 가지고 이해관계자와 상시 공유를 통해서 콘셉트를 견고하게 완성해 나가는 것이다.



[그림 28] 사이픽스, 건강검진결과 통지서 개선 프로젝트_의료서비스 콘셉트 도출

사이픽스는 건강검진결과 통지서 개선이라는 프로젝트의 목적에 따라 ‘빠른 결과 인지/결과에 대한 직관적인 이해/결과 확인 후 고객의 행동’이라는 세가지 큰 콘셉트를 확정하였다. 콘셉트 구체화 과정에서 디자이너들은 다양한 전문가와 상시 공유과정을 통해 콘셉트를 디자인에 어떻게 적용할지 세부 사항에 대해 새로운 아이디어를 내고 심도 있게 서비스 콘셉트에 대해 검토하는 작업을 가졌다.

Step

8

프로토타이핑 수행



도출된 아이디어를 프로토타입으로 제작해보면서
아이디어를 개선해나간다.



이 단계의 개념 및 특성

아이디어로 나온 서비스를 프로토타입으로 제작해 본다. 실제 결과물을 적용해봄으로써 아이디어의 내용이 고객의 실제 서비스 경험상황에 기대만큼 유용한지 살펴보고, 혹시 놓치고 있는 부분이나 보완할 점이 없는지 살펴 본다.

세부 구성

8.1 프로토타입 제작



8.2 프로토타입 공유 및 수정

8.1 의료서비스디자인 프로토타입 제작

알아야 할 필수 기본 지식

프로토타입의 형태는 아이디어의 특징에 따라 실제품, 서비스 시나리오, 커뮤니케이션 재료(communication material) 등 다양할 수 있다. 시나리오 재현을 통한 서비스의 전반적인 흐름 점검이 중요할 수도 있고 혹은 해당 공간에서의 컨택스트 재현이 중요하기도 하며, 실물의 형태를 가늠해 볼 수 있도록 완성물에 가까운 형태여야 할 때도 있다.

• 서비스 프로토타입(Service Prototype)

소품과 물리적인 목업(mock-up)을 제작하여 상세한 서비스를 재현한다. 실제 환경과 최대한 비슷한 곳에서 사용자가 직접 사용하면서 서비스를 깊이 이해하고, 경험 기반의 개선점을 낼 수 있다.

• 서비스 모형(Desktop Walkthrough)

위에 실제상황을 작게 구현하여 페르소나 모형을 직접 움직이며 사용자 경험을 재현한다. 서비스 모형을 보면 사람들이 이해하기 쉽고, 전체 프로세스를 포괄적으로 검토할 수 있다. 또한 모형을 움직이면서 문제점을 수정하기 간단하다.

실용 가이드

1

프로토타입 제작 시, 전문가의 의학적 의견을 경청하라

의료 프로토타입의 경우 다음 단계인 서비스 검증이 있기는 하지만 전문가의 의견 반영 및 지속적인 커뮤니케이션을 통한 완성이 중요하다. 특히, 제품이나 환자 질병 관련 관련 서비스일 경우 전문가의 의학적 판단과 정보가 필요한 경우가 많음을 유념해야 한다.

실무 TIP

일정 딜레이를 방지하려면, 사전에 최종 결과물을 명확히 해주세요



추가적인 수정사항이나 비용 발생이 있을 경우 서로 이견이 없도록 프로토타입 제작 전에 최종 결과물(결과물의 형태, 포맷, 추가 비용 등)에 대해 상호간에 명확히 커뮤니케이션 해두는 것이 좋다.

적용 사례

• 서비스를 실제 상황처럼 체험할 수 있는 프로토타이핑

서비스디자인을 진행하면서 실물 크기의 디자인을 프로토타이핑하였다.



[그림 29] IDEO, 미국 적십자사를 위한 기부 경험_서비스 프로토타입

IDEO는 미국 적십자사 이동식 헌혈 차량의 서비스디자인을 진행하면서 공간의 컨택스트 재현과 실제 형태를 가늠해보며 서비스의 개선점을 내보기 위해 완성품에 가까운 실물 크기의 공간 레이아웃과 키트 기반 가구 디자인을 프로토타이핑 하였다. 이를 통해 사용자들이 서비스를 실제 상황과 흡사하게 경험해보면서 문제점이나 개선점을 제한할 수 있도록 하였다.

적용 사례

• 전문가의 의학적 피드백을 위한 프로젝트 프로토타이핑

프로젝트에 대한 의료전문가의 피드백을 듣기 위해 프로토타입을 제작하여 공유하였다.



[그림 30] Design Council, Design Bugs Out 프로젝트_ 서비스 프로토타입 제작 및 공유

영국 4개의 디자인 회사와 RCA 헬렌함린 센터 그리고 제조사가 팀을 이루어 병실 세균 퇴치를 목표로 한 프로젝트로써 의료전문가로 구성된 패널에게 직접적인 피드백을 받기 위해 프로젝트의 콘셉트와 프로토타입을 프레젠테이션 하고 프로젝트의 마지막 과정에서도 영국 주요 병원을 돌며 2D비주얼이 아닌 실제 프로토타입으로 전시하였다.

• 이해관계자와의 커뮤니케이션을 돕는 킥 프로토타이핑

수술용 기구에 관련한 의사들과의 원활한 커뮤니케이션을 위해 킥 프로토타이핑을 하여 아이디어에 대한 즉각적인 이해를 돕고 아이디어 수정에 반영하였다.



[그림 31] IDEO, Gyrus ACMI의 외과장비 디자인_ 킥 프로토타입

새로운 이비인후과 기구를 개발하려는 의사들과 함께 진행한 프로젝트이다. 의사들이 생각하는 이상적인 수술기구의 외적인 특성을 반영하기 위해 커뮤니케이션 할 때, 디자이너가 화이트보드용 마커와 필름통, 빨래집게를 집어 들고선 테이프를 이용해 세 개의 물체를 하나로 묶어 아주 간단하게 프로토타입을 만들어 보였다. 이를 통해 의사들은 그 기기가 어떤 모양이어야 하는지를 좀 더 정확하게 설명할 수 있었고, 아이디어의 강점과 약점을 파악하고 앞으로의 개선점을 파악할 수 있었다.

8.2 프로토타입 공유 및 수정

알아야 할 필수 기본 지식

완성된 프로토타입을 공유할 때에는 내부 팀원, 클라이언트, 서비스 이용 고객(의료진, 환자 등)이 함께 참여하는 워크숍을 진행한다. 모든 참가자들은 프로토타입을 사용하면서 자유롭게 평가 및 의견을 낸다.

실무 TIP

병원 측에는 프로토타입과 정량적 검증 결과를 함께 제시하세요



의료진 및 병원경영진은 '정말 이 결과물이 수진자들이 원하는 것인지'에 대한 의구심이 계속 있다. 그렇기 때문에 일단 완성된 프로토타입을 가지고 환자 만족도 조사 및 프로토타입 수정을 거친 후, 정량적 데이터와 함께 공유함으로써 아이디어에 설득력을 더할 수 있다.

프로토타입 제작, 공유, 수정 단계는 기간과 예산을 충분히 잡으세요



프로젝트 초반부터 클라이언트 동의 하에 개발해 온 아이디어라고 하더라도 프로토타입을 공유하는 단계에서 의견 차이가 많이 생긴다. 따라서 프로토타입을 공유하고 수정, 제작하는 반복적 과정에서 생각보다 긴 시간과 예산이 소요됨을 고려하고 일정을 계획해야 한다.

실용 가이드

1

의료서비스를 구체화하는 세부사항들을 명확히 하라

내부 팀원과 클라이언트, 이해관계자는 프로토타입을 보며 평가하고 의견을 내는데, 이 과정을 반복하면서 서비스를 구체적으로 만들기 위한 세부사항들을 서로 간에 명확히 해나가는 것이 좋다.

2

결과물에 대한 가시적 커뮤니케이션을 통해 오류를 최소화하라

클라이언트 대부분이 가시적인 디자인 프로젝트에 대한 경험이 부족하다. 따라서 디자이너가 앞장서서 드로잉 등을 통해 예상되는 최종 결과물을 가시적으로 명확히 함으로써 커뮤니케이션 오류를 최소화한다.

Step

9

서비스의 최종 검증 및 평가



제작된 프로토타입을 바탕으로 고객 및 클라이언트사의 이해자들을 대상으로 실제 환경에서의 최종 검증을 한다.



이 단계의 개념 및 특성

아이디어로 도출된 서비스가 실제 상황에서 유용성 및 서비스 증대에 기여 효과가 있는지에 대한 실효성 검증을 위해 매우 중요한 단계이다. 뿐만 아니라, 프로토타입이 실제 환경에서 어떤 작용을 하는지에 대한 관찰이 필요하며, 서비스 디자이너가 혹시 빠뜨린 이슈는 없는지의 점검도 필요하다.

알아야 할 필수 기본 지식

• 의료서비스 검증 유형

실제 서비스 환경에서 한시적 시범 서비스 가동 후, 변화 추이를 트래킹 하며 아래와 같은 방법 중 필요에 따라 선택 및 혼용하여 사용한다.

- 정성적 검증:
실무자(프로젝트 참여 이해관계자)간의 워크샵 및 고객 대상의 결과물 피드백을 위한 그룹 디스커션을 하기도 한다. 서비스의 디테일한 보완점을 발견하고 반영할 때에 효과적이다.
- 정량적 검증:
갱서베이(gang survey), 설문지 등을 통한 방법이며, 특히 의료 산업은 정량적 수치를 통한 커뮤니케이션을 하는 것이 중요하다.

• 검증 대상

검증 대상은 콘셉트에 따라 환자 뿐 아니라 의료진, 행정직원 범위 까지 고려하여야 한다.

• 검증 방법 선정

클라이언트 및 프로젝트의 성격에 따라 정성/정량의 다양한 방법을 혼합해서 사용한다. 특히 서비스디자인 에서는 실무자간의 워크샵을 통한 피드백 반영은 필수적으로 진행하여 이해관계자들을 고려한 실질적으로 유용한 결과물을 내도록 해야 함을 잊지 말아야 한다.

실용 가이드

검증 방법 설계

1

검증 내용 및 특성에 따라 방법을 설계하라

검증해야 하는 내용 및 특성에 따라 이에 대한 대상 및 방법을 설계한다.

검증 진행

2

검증을 통해 얻고자 하는 바에 따라 방법을 달리하라

검증 방법 중, 효과검증을 위해서는 주로 정량적 방법을 선택하고 실질적 검증 및 개선 사항 파악을 위해서 적용 후 효과에 대한 그룹 인터뷰 및 피드백 워크샵등을 활용한다.

3

아이디어 검증 워크샵에서는 시각적(visual) 혹은 유형(tangible)의 결과물을 통해 공유하고 구체적인 피드백을 얻도록 하라

고객 및 이해관계자와의 피드백 워크샵 시에는 시각적인 결과물을 가지고 진행 하면 구체적인 피드백을 받는데 도움이 된다. 실체가 없이는 구체적인 피드백을 받지 못한 채 또 다른 아이디어 워크샵으로 진행될 가능성이 크다.

만약 서비스에 따라 유형의 결과물이 없을 경우 일러스트나 사용 컨텍스트, 다이어그램 등을 활용하여 서비스의 특징을 직관적으로 전달할 수 있도록 한다.

검증 후 반영

4

검증 결과를 반영하여 수정, 보완하라

검증 및 평가 결과에 따라 서비스디자인 결과물을 수정 및 보완한다. 때에 따라서는 검증 후 추가적인 프로토타입의 변경이나 제작이 수반될 수도 있다.

실무 TIP

정량 검증시, 서비스 전후 비교를 위한 기간을 고려하세요

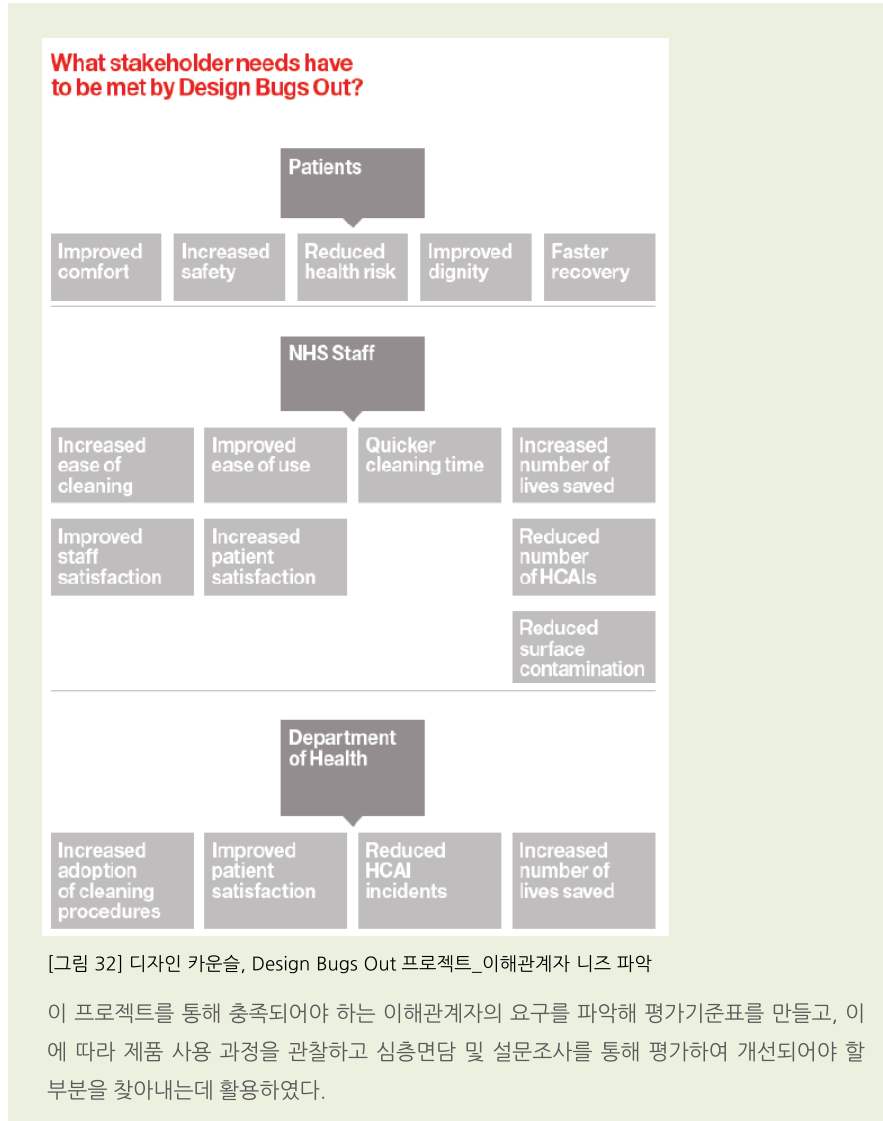
정량 검증 시 서비스 전후의 수치적 비교 평가를 해야할 경우 효과 검증을 위해 소요되는 기간이 필요하다. 이 기간에 여유를 두고 프로젝트 일정을 산정해야 한다. 서비스 전후 비교를 위한 진료간 시간간격이나 응답 대상이 되는 환자의 수가 제한적임을 고려하여 충분한 검증 기간을 두어야 한다.



적용 사례

• 각 이해관계자의 니즈를 기반으로 한 평가기준표 제작

서비스의 결과물이 서로 상이한 이해관계자들의 니즈를 충족시키는지 확인하기 위해 평가 기준표를 만들고 이에 따른 평가를 통하여 수정 사항을 찾는데 활용하였다.



광범위한 성공 기준	신제품 평가요소	평가방법
	기준이 되는 제품 가격들	경가와 직접 비교
	제품 생명주기(제품이 서비스에 사용된 기간)	교체/시간 비용에 관하여 비교 (예상)
	예정된 그리고/또는 요구되는 유지보수	설치/실패 비용 및 전체적인 신뢰도 측면에서 기존 제품과 직접 비교
	청소 시간	직접 비교
제품의 가격이 합리적이어야 하며 비용대비 효과가 우수해야 한다.	청소 요건	상대적: 실행의 효율성 및 효과 필요한 절차 및 청소 도구
	환자 입원 기간	특정 조건에 대한 동시병행 또는 과거 기준 모든/또는 특정한 관련 비용 (예: 약, 직원 시간/요건)
	오염제거 비용	병원감염 케이스의 결과로서 (동시병행/과거 비용과 비교하여)
	성공적인 공급업체 목록작성	데스트/최종 양산 단계에 들어가는데 걸린 시간 및/또는 제품이 보급되는데 걸리는 시간
	사용되는 제품 수량 (판매량)	양 (비용)
병원감염 감소에 도움이 된다는 것이 입증되어야 하며, 결과적으로 환자 결과가 향상된다.	개인의 병원감염 발병 수준	과거 및 동시병행 직접적 그리고/또는 비례
	환자 입원 기간	특정 조건에 대한 동시병행 또는 과거의 기준
	세균 번식 수준	임상 시험, 세균이 닦이는 정도 — 기존 제품에서 발견되는 수준 및 비교
	청소 용이성	모든 표면에 쉽게 손이 닿을 수 있는 지 여부
미적인 즐거움을 주고 치유 환경 철학에 도움이 된다.	기존의 가구와 미적으로 잘 어울림	환자, 직원, 문병객의 사기, 만족도, 인식에 대한 비교, 질적, 양적 연구
새 디자인은 기존의 의료보건	성공적인 통합 수준	환경 내에서의 사용 및 제한된/쉬운 변화관리
프로세스의 향상을 지원하고 촉진한다.	성능/기존 프로세스의 효율성	양적/질적 연구
기타	지속가능성	청소과정에 사용되는 화학제품 종류/양, 단종/ 일회용 재활용성 비율

[그림 33] 디자인 카운슬, Design Bugs Out 프로젝트_평가 기준표

적용 사례

• 서비스 재현과 비디오 녹화를 통한 검증 및 평가

서비스의 실효성을 검증하기 위하여 이해관계자들이 모인 자리에서 서비스의 재현과 비디오 녹화를 통하여 서비스의 내용을 공유하며 검증과 평가의 과정을 거쳤다.



[그림 34] 카이저 퍼머넌트, 가필드 이노베이션 센터_ 서비스 검증 및 평가

혁신센터는 새로운 장비나 기술이 실제 환자가 있는 병원에 적용되기 전에 검증하기 위한 큰 스튜디오 형태로 그 안에는 실제 병동과 똑같은 모델하우스가 설치되어 있다. 이처럼 혁신의 프로토타입은 물리적인 형태를 띠는 것은 아니지만 반드시 눈으로 확인할 수 있어야 한다. 카이저 퍼머넌트는 프로토타입의 성과를 확인하기 위해 이해관계자들과 함께 혁신센터에서 실제로 서비스가 제공되어지는 상황을 재현하고 이를 비디오로 녹화하고 공유함으로써 검증과 평가과정을 거쳤다.

• 프로토타입 체험을 통한 검증 및 평가

의료서비스디자인 프로토타입을 환자 혹은 의료진이 체험함으로써 문제점이 무엇인지 발견하여 개선하는 과정을 거쳤다.



[그림 35] 디자인 카운슬, 환자의 존엄성 보호를 위한 디자인_ 서비스 검증 및 평가

이 프로젝트의 결과물인 유니버설 가운은 사용자 친화적이면서도 의료진이 치료를 쉽게 할 수 있고 동시에 비용도 절약하는 것이 목표였다. 드 리시 디자이너는 디자인 과정에서 약 30여 명의 병원 의료진과 환자를 면담하고 그의 디자인 아이디어에 대한 피드백을 통해 몇 가지 디자인 변경하였다. 금속소재였던 스냅단추가 MRI기계에 들어갈 수 없다는 사실을 발견하고 소재를 변경했고, 환자가 모니터나 호흡 보조기구를 부착하고 있는 경우 머리 위로 입힐 수 없다는 점을 발견하여 어깨부분이 열리는 디자인으로 바꾸었다.

Step

10

의료서비스디자인 최종 구현 및 전달



제작된 프로토타입을 바탕으로 고객 및 클라이언트사의 이해자들을 대상으로 실제 환경에서의 최종 검증을 한다.

이 단계의 개념 및 특성

서비스디자인의 최종결과물을 클라이언트에게 소개하고, 적용 및 개선을 설득하는 과정이며 모든 과정의 정점을 찍는 단계이다. 클라이언트에게 최종 결과물의 효과적 전달 및 설득을 위한 최선의 방법을 선택하여야 한다.



알아야 할 필수 기본 지식

• 최종 결과물에 대한 이슈 파악 및 해결

최종 전달 전에 미리 실현 불가능 한 사항은 없는지, 장기 적용시의 이슈는 없는지, 클라이언트의 프로젝트에 대한 니즈를 만족시키고 있는지 등을 파악하여, 문제가 될 수 있는 요소를 사전에 제거한다.

• 전달 및 설득 과정에서의 효과적 소통 방법 선택

효과적인 설득 및 전달을 위해 비주얼 및 미디어 혹은 환자에 대한 공감을 더욱 불러일으킬 수 있는 인터뷰 동영상, 사용 시나리오 등을 활용할 수 있다.

실용 가이드

1

최종 서비스디자인 결과물 뿐 아니라, 이를 통한 효과검증도 함께 전달하라

의료서비스디자인은 실제 프로토타입의 구현 및 적용 기간을 최종적으로 거친 후에 전달하는 것이 중요하다. 앞서 언급된 정량적 검증과 함께 보완적으로 전달되어야 한다.

2

장점만 부각하지 말고, 향후 실행이나 다음단계 및 과제에 대해서도 언급하라

서비스디자인의 결과물이 만병통치약인듯 전달하게 되면 오히려 신뢰를 잃을 수 있다. 향후 개선된 서비스의 장점 및 보완점 등을 통해 아직 해결되지 않은 이슈를 정확히 전달하고 다음 스텝이나 방향을 제안하는 것이 오히려 신뢰를 더할 수 있다.

3

개선 결과물로 전달해야 할 주요내용은 전문적 디자인 요소에 대한 상세화보다는 환자나 병원의 입장에서 가치 있는 정보이어야 한다

개선안에 대해 디자인적 요소 전달 보다는 서비스 디자이너로서의 전문성을 살려 환자 중심 및 의료진 경험에 기반한 개선안임을 부각해 메시지를 전달하려고 노력해야 한다.

4

병원운영 및 경영 측면에서 어떤 value가 있는지에 대해서도 잊지 않고 답하라

특히 최종 결과물 전달에는 결과물을 통한 실질적 병원 운영 혹은 고객 만족도에 어떤 도움이 되는지 경영 측면을 부각하는 것이 매우 중요하다.

실무 TIP

적절한 동영상이나 미디어 자료를 통해 클라이언트에게 공감과 설득의 효과를 높이면 좋아요

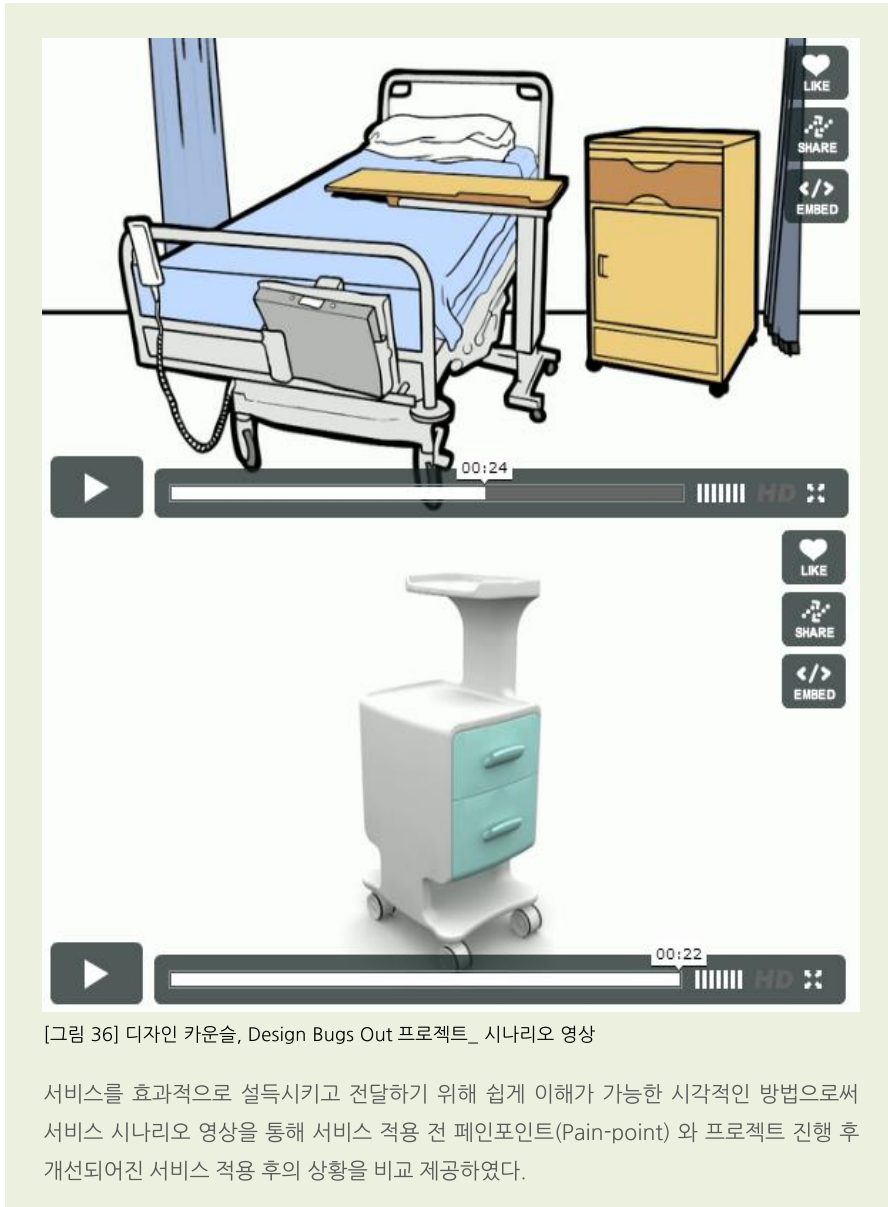


프로젝트의 특성에 따라 환자의 페인포인트(Pain-point) 상황과 최종 결과물을 통해 개선된 상황을 생생하게 공감하도록 하는 것이 중요하다. 이를 위해 동영상 및 미디어를 활용하면 효과적인 전달이 가능하다

적용 사례

• 효과적인 설득과 전달을 위한 프로젝트 시나리오 영상 제작










서비스 적용 전과 후의 확실한 전달을 위하여 서비스 시나리오 영상을 통해 공유하였다.



[그림 36] 디자인 카운슬, Design Bugs Out 프로젝트_ 시나리오 영상

서비스를 효과적으로 설득시키고 전달하기 위해 쉽게 이해가 가능한 시각적인 방법으로 서비스 시나리오 영상을 통해 서비스 적용 전 페인포인트(Pain-point)와 프로젝트 진행 후 개선되어진 서비스 적용 후의 상황을 비교 제공하였다.

* 의료서비스디자인 익스프레스 가이드 (EXPRESS GUIDE)

의료서비스디자인 익스프레스가이드 EXPRESS GUIDE	Discover					Define	Develop		Deliver	
	1 의료 서비스 디자인의 기본 이해	2 클라이언트 이해 및 프로젝트 목표정의	3 의료 서비스 디자인 팀 구성 및 기획	4 의료 서비스 디자인 리서치 설계	5 의료 서비스 디자인 리서치 수행	6 리서치 데이터 분석 및 기회요소 도출	7 의료 서비스 디자인 컨셉 개발 및 공유	8 프로토타입핑 수행	9 서비스 검증 및 평가	10 의료 서비스 디자인 최종 구현 및 전달
세부단계	<ul style="list-style-type: none"> 서비스 디자인의 이해 의료 산업 전반에 대한 이해 의료 서비스 디자인 프로세스 이해 	<ul style="list-style-type: none"> 클라이언트에 대한 이해 프로젝트 계획 	<ul style="list-style-type: none"> 의료 서비스 디자인 팀 구성 프로젝트 프로세스 및 일정 계획 	<ul style="list-style-type: none"> 선행조사 리서치 프레임워크 구축 리서치 방법론 선정 리서치 대상 리쿠르팅 및 일정 계획 	<ul style="list-style-type: none"> 리서치 역할 분담 리서치 수행 	<ul style="list-style-type: none"> 리서치 데이터 분석 리서치 결과 시각화 기회요소 도출 	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트 방향 및 전략 수립 의료 서비스 디자인 컨셉 개발 디자인 컨셉 구체화 의료 서비스 디자인 컨셉 공유 	<ul style="list-style-type: none"> 프로토타입 제작 프로토타입 공유 및 수정 	<ul style="list-style-type: none"> 의료서비스 최종 검증 및 평가 	<ul style="list-style-type: none"> 의료서비스 디자인 최종 구현/전달
실용가이드	<p>의료 산업에 대한 이해는 병원에서만 이루어지는 것이 아니라 법규나 표준 등을 폭넓게 관철하여 이해수준을 높임</p>  <p>다양한 책의 사례를 통해 의료 서비스 디자인에 대한 깊이 있는 이해 후 프로젝트를 접근하는 것이 필요</p> <p>의료분야의 이미 평면을 빠뜨리지 않고 쌓을 수 있도록, 사전 리서치를 위한 프레임워크 작성 후 접근</p> <p>서비스 디자인에 대한 이해를 위해서는 제이나 자료 읽고 이외에도 소규모 워크숍 등을 통해 직접 연습하는 방법 필요</p> 	<p>클라이언트에 대한 전략적 이해를 통해 프로젝트 특성과 성격의</p> <p>디자인에 대한 이해를 높여 커뮤니케이션 필요</p>  <p>각 분야 전문가를 영입한 유능적인 팀 구성</p> <p>과정의 병렬 진행을 예상한 업무 분배 및 계획 구축</p>	<p>해당 프로젝트의 목적과 성격에 부합하는 리서치 프레임워크 구축</p> <p>리서치 프레임워크를 대표 방법론 선정</p> <p>상황에 맞게 리서치 방법론을 변형하여 사용</p> <p>병행 실행도 하여 인터뷰, 환자 리크루팅을 할 경우 환자의 대립된 조건을 전달</p>  <p>의료진의 스케줄을 고려한 리서치 일정 계획 수립</p>	<p>의료 서비스의 핵심 컨셉트를 고려한 관망</p> <p>각 이해관계자 간의 특성에 적합한 리서치 진행</p> <p>환자 인터뷰는 관찰/세도인과 병행 진행하여 사자지 형성</p>  <p>리서치 수행과정 내내 의료법 및 내부 규정에 유의</p>	<p>리서치 데이터 분석 단계에서 의료 서비스 프로세스의 히트포인트에 집중</p> <p>데이터 분석 시 유용한 분석프레임워크 다양하게 활용</p> <p>기회요소 도출 시 고적 만족도를 이끌어 낼 수 있는 차별화된 방안 고려</p>	 <p>전략 구축을 위해 분석 데이터 중 사용자들의 관심이 걸리는 부분 공략</p> <p>의료 서비스 컨셉 전략 요소 발견이 병행 인프라를 통해서도 가능</p> <p>찾던게는 너무 될듯, 두번째는 이해관계자 참여 워크숍을 진행한 단계별 컨셉 발전</p> <p>이해관계자의 아이디어 발생 후에는 반드시 연인에 대한 도출 상시 점검</p> <p>서비스 철자진 발전을 통한 다양한 의료서비스 혁신 제작</p>  <p>다학제적 팀과 컨셉 공유빈도를 높여 완성도 있는 결과를 제작</p>	<p>프로토타입 제작 시 전문가의 의학적 의견 경청</p> <p>결과물에 대한 가시적 커뮤니케이션을 통한 오류 최소화</p>  <p>검증 결과를 반영하여 최종 결과를 수정 및 보완</p>	<p>최종 서비스를 디자인 결과를 본 아니라, 이를 통한 효과검증도 함께 전달</p> <p>향후 실행 및 다음단계 과제에 대한 언급 필요</p>  <p>병행운영 및 병행 축진의 전달 가치도 포함</p>		
실무 TIP	<ul style="list-style-type: none"> Secondary Research를 통해 의료 산업 및 서비스 디자인에 대해 명확히 이해할 수 있도록 프로젝트 초기 이해단계 기간을 충분히 길게주세요 Secondary Research는 프로젝트 끝날때 까지 계속하세요 	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트 초반에 의료진과의 Relationship Building에 신경쓰세요 의료진과의 원활한 커뮤니케이션을 위해서는 의학 및 산업에 대한 사전 지식의 있어야 해요 	<ul style="list-style-type: none"> 의료 전문가를 외부 자원으로 두세요 스케줄 계획 시, 초기 문헌 리서치 기간을 충분히 길게주세요 결과물의 방향적 중점을 위해, 방법론 및 검증 기간을 계획하세요 스케줄 계획 시, Iterative한 수정 및 반영 기간을 고려하여 Develop 과정의 기간을 충분히 산정하세요 	<ul style="list-style-type: none"> 리서치 기획 시, 관찰 대상 행방 환경을 반드시 고려하세요 수행할 리서치 방법론이 적합한지 사전에 확인하세요 리서치 대상자 섭외는 의료진이 하는 것이 수월해요 	<ul style="list-style-type: none"> 필드 리서치 권, 권좌 환자가 되어 환자 언어를 이해하세요 환자를 대할 때는 공감과 배려가 수반되어야 풍부한 결과를 얻어오 이해관계자 인터뷰 시, 면접이 생기기 않도록 유의하세요 	<ul style="list-style-type: none"> 데이터 분석 진행 시 리서치 수행 단계에서 발견한 인사이트를 참고하세요 데이터 분석 결과물을 시각화 하여 공유하여 이해관계자를 효과적으로 설득하세요 병행이라는 컨셉트에 기반하여 발생하는 특수성을 고려하여 기회요소를 도출해 보세요 	<ul style="list-style-type: none"> 전략에 따른 서비스 결과물의 형태와 수준을 미리 예측해 보세요 디자인에는 아이디어발전 과정에서 숫자가 되어 많이 읽을의 의견 합의점을 이끌어오 드러밍 도구를 준비하여 서비스 사자도 내용을 공유해 보세요 이해관계자의 컨셉 공유를 통해 상대 비용을 최소화 하세요 	<ul style="list-style-type: none"> 일정 딜레이를 방지하려면, 사전에 최종 결과물을 명확히 해주세요 병행 속에는 프로토타입과 경쟁적 검증 결과를 함께 제시하세요 프로토타입 제작, 공유, 수정 단계는 기간과 예산을 충분히 길게주세요 	<ul style="list-style-type: none"> 경량 검증시, 서비스 전후 버그를 위한 기간을 고려하세요 	<ul style="list-style-type: none"> 적절한 동영상이나 미디어 자료를 통해 클라이언트에게 공감과 실행의 효과를 높이면 좋아요

☆☆☆ 스탬프 난이도

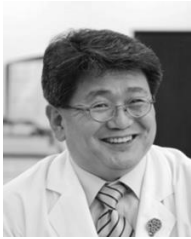
의료서비스디자인 프로젝트의 스킵 및 기간이 상이함을 고려하여, 단기간에 프로젝트를 진행해야 하는 경우 최소한의 필수 가이드만을 선택적으로 취해 의료서비스디자인을 효과적으로 수행할 수 있도록 돕는다.

Part. 5

인터뷰

디자인회사 및 의료서비스디자인 관계자

고려대학교 선경 교수 인터뷰



선경
고려대학교 교수
의학박사 / 경영학석사

다양한 부가가치들이 많이 있는데 그것을 찾아내는 것이 의료서비스 디자인의 주요 목적.

한가지 의료산업 이해에 있어서 중요한 것은 그 프로세스 개발에 누가 비용을 담당하는지 임.

의료 산업에 대한 기존의 편견을 깨는 것이 중요.

본 콘텐츠 중에서 가장 중요하다고 생각되거나 강조하고자 하는 부분이 있다면?

제대로 된 의료서비스디자인을 위해서는 의료 산업 구조에 대한 이해가 반드시 있어야 함

의료는 기본적으로 제조 산업이 아닌 서비스 산업이다.医료를 산업화하는 것이 가능하느냐고 묻는다면, 나는 분명히 가능하다고 생각한다. 단, 의료에 대한 정확한 정의가 필요하다. 만약에 의료의 정의를 흰 가운을 입은 의사가 병원이라는 환경 속에서 환자를 진료하는 행위로 한정한다면 그것은 산업화의 대상이 되기 어렵다. 그런데, 아픈 환자를 치료하는 것을 의료의 핵심가치로 두고 그 주변활동들을 활성화 시켜서 부가가치를 만들어 내고 그것을 의료의 핵심가치에 재 투자가 될 수 있다면, 의료는 반드시 산업화 시켜야 한다. 이렇듯 의료서비스를 디자인 하기 위해서는 **의료서비스에 대한 정의와 의료 산업구조에 대한 뚜렷한 이해가 필요하다.** 삼성경제연구소에서 제시한 의료산업의 프레임을 보면 크게 바이오/제약, 의료기기, 의료서비스라는 세 개의 항목으로 나뉘져 있다. 그 중에 의료서비스의 아주 일부분이 의료진과 병원이 하는 역할인 것이다. 이들이 하는 역할 주변에 다양한 부가가치들이 많이 있는데 그것을 찾아내는 것이 **의료서비스디자인의 주요 목적**이라고 생각한다.

디자인 회사를 위한 가이드라인을 개발한다면, 디자인 회사가 갖고 있는 역량을 바탕으로 고객과 시장에 적용이 가능한 서비스가 디자인되도록 도움을 주어야 한다. 그러한 가이드라인은 위에 언급한 핵심가치를 보조하는 역할과 더불어 주변가치를 발견하는 역할을 찾도록 해안을 제시할 수 있을 것이다. 이 모든 것은 역시 **의료서비스에 대한 이해를 가지고 있어야 한다.**

또 한가지 의료서비스를 디자인할 때 중요한 것은 **그 서비스 프로세스에 누가 비용을 지불하느냐에 대한 이해**이다. 국내 의료서비스를 논하는 포인트 중 하나가 진료환경인데, 우리나라 의료보험 구조의 특성상 외국처럼 쾌적한 분위기를 조성하는 것은 쉬운 일이 아니다. 우리나라는 의료의 저비용 고효율 구조를 성공적으로 이룬 모델국가이다. 그런데 그것은 의료계의 희생으로 이루어진 것이라는 점을 고려해야 한다. 이러한 배경을 디자인어들이 충분히 이해하여 프로세스 개발에 있어서 의사나 병원에 대해 부정적인 시각을 갖지 않아야 한다. 디자인적인 사고를 통해 의료산업을 이해하고 틈새시장을 발견하여 투자자들이 투자할 수 있는 사업을 개념화시켜주는 것이 필요할 것이다. 예를 들면, 간병인 제도는 현재 보험체계에서는 병원이 지불하기 어려운 서비스를 민간이 투자기회를 발견하고 진입한 비즈니스 모델이라고 할 수 있겠다.

의료 산업에 대한 기존의 편견을 깨는 것이 중요

의학은 기본적으로 인문학이라는 것을 이해를 해야 한다. 과학이 되려면 1+1은 2가 돼야 하는데, 플라시보 효과에서 보듯이 의학은 절대로 과학으로만 설명되지 않는다. 이런 점을 이해하고 의료에 대한 부정적인 선입견을 버리고 의사를 관찰한다면 의사의 사고와 행동패턴을 이해하기 수월할 것이다. 계속 강조하는 것은 기존의 **의료에 대한 사고를 버리고 새로운 시각으로 소통해야 한다는 것이다.** 이것이 디자인적 사고 아니겠는가? 관찰을 하면서 의료서비스의 본질과 서비스를 수행하는 의사들의 판단을 이해할 때 틈새도 발견할 수 있고, 구조가 만들어지는 것이다. 이것을 이루기 위해 디자인회사는 의사와 의학에 대해서 알아야 하고, 동시에 의사는 디자이너들에게 문을 열어야 한다고 생각한다. 더 원활한 커뮤니케이션을 위해서는 의사들에게도 교육이 필요하다. 이런 맥락에서 가이드라인의 step1, 2가 가장 중요하고 이를 위한 준비 강의가 이루어져도 좋을 것 같다.

의료서비스디자인 분야에 진입하려는 회사를 위한 조언?

의료서비스의 프로세스를 디자인하려면 경영적 마인드가 필요

의료는 서비스 산업인데 산업화 시도는 제조업 관점에서 접근하는 경우를 자주 본다. 예를 들어, 의료기기 개발, 제약, 바이오, 출기세포와 같은 것은 의료관련산업의 문제이지 의료서비스 자체는 아니다. **의료서비스를 디자인한다는 것은 질병을 치료(cure)하고 건강을 관리(care)하는 프로세스를 디자인 하는 것으로 이해한다.** 즉, 기술위주의 산업화가 아닌 목적위주의 산업화 노력인 것이고, 바로 그것이 우리 서비스디자인 회사들에게 기대하는 것이다. 문제는 서비스디자인이라는 개념이 최근에 떠오르는 개념이라서 그런지 아직 의료인의 관점에서 볼 때 확실하게 손에 잡히는 도구나 방법론이 잘 안 보인다. 서비스디자인이 제대로 기능을 하려면 프로세스를 직접 건드릴 수 있어야 하며 그러려면 경영 요소, 경제요소가 동시에 고려되어야 한다. 병원의 경영/관리 측면에서도 접근이 필요한데 서비스디자인회사들은 대개 시각/제품/공간 쪽으로 치중된 느낌이다.

이상적인 그림만 그리지 않고, 상대방을 이해하고 비즈니스 모델에 대해서도 고려해야 함

디자이너의 강점은 같은 얘기를 시각화해 더 구체적인 컨텍스트로 제공해 줄 수 있는 것이라고 생각한다. 나아가 미래시나리오를 그려가면서 생각지 못했던 니즈를 뽑을 수 있는 것 또한 강점이다. 이런 강점을 바탕으로 디자이너는 상대방의 비즈니스 모델도 파악하고 고려할 수 있어야 한다. 그러려면 각 이해관계자가 속해 있는 산업의 가치사슬에 대한 이해, 부가가치의 창출과 경제적 효율, 경영 측면도 알고 있어야 한다. 단순히 환자의 경험 관찰을 통한 니즈 발굴보다는, 핵심가치를 중심으로 모인 이해당사자 모두가 윈-윈할 수 있는 깊은 내용의 제안이 필요하다. 서비스디자인을 통해 성공적인 **비즈니스 모델이 끊임없이 만들어 질 수 있는 인프라가 제시됨**으로써, 의료산업이 차세대 성장동력의 한 축으로 자리매김할 수 있기를 기대한다.

삼성KPMG 김형진 상무 인터뷰



김형진
삼성KPMG
헬스케어그룹 상무

numeric한 evidence base data를 얼마나 잘 분석하느냐가 크게 중요한 부분.

다학제적 팀 구성 시 커뮤니케이션 요소는 초기에 합의하는 것이 좋고 이 기간을 조금 줄여도 좋을 듯.

본 콘텐츠에 대한 전반적 피드백

고객을 설득시키기 위해 수치적 증거가 중요

Step.2 클라이언트 이해에서 수치적 증거의 중요성이 보완되면 좋겠다. 의료서비스의 경우, 의료분야의 특성상 다른 일반 회사의 컨설팅 때 보다 증거 베이스가 중요하다. 처음 디자인을 공유했을 때 공감을 얻어내기 힘들 경우가 있는데 이때 수치적인 자료가 도움이 된다. 그렇기 때문에 수치적인 증거 베이스 자료를 얼마나 잘 분석하느냐가 크게 중요한 부분인 것 같다.

수치적 증거에 대해 제한적으로 생각하는 경우가 있는데 **간접적인 수치적 증거도 상당히 많다.** 예를 들면, '의료 프로세스 중 입구에서 접수 확인을 받기까지의 과정이 보통 30초 이내에 결정이 되는 것에 비해 클라이언트 병원은 5분 30초 정도 걸린다'라는 상황을 봤을 때 이것을 정성적이고 감성적인 부분이라고 생각할 수 있지만 이것은 간접적인 수치적 증거이다.

또, 의료진과 프로젝트에 대하여 공유할 때 대부분 혁신적인 안이 나오면 의사들은 거의 99%가 적용이 불가능할 것이라고 답할 것이다. 적용될 수 있다고 하면 혁신적인 안이 아닐 것 이다. 그렇기 때문에 반대 의견이 나오는 것에 실망하지 말고 그 안이 왜 타당한지 증거 베이스로 설득하는 과정을 매뉴얼에 담으면 디자인 회사들에 도움이 될 것 같다.

다학제적 팀 구성 시 커뮤니케이션 요소는 초기에 합의

다학제적 팀 구성 시 **용어(terminology)를 초기에 정의하는 것이 굉장히 중요하다.** 예를 들면, 설계사하고 디자인 회사는 사용하는 용어가 다르다. 이 부분을 간과하다가 프로젝트 막판에 커뮤니케이션 오류를 발견하고 결과물에 영향을 미치게 된다면 굉장히 당황스러울 것이다. 가이드라인에서 방법론에 대한 것도 마찬가지다. 방법론 같은 경우도 다른 회사와 협업할 때 커뮤니케이션적인 어려움이 있을 수 있기 때문에 **초기에 전체적인 프레임을 확실히 합의하고, 그 뒤에 적절한 시기를 잡아 조율하는 것이 중요할 것 같다.**

본 콘텐츠 중 가장 중요하거나 강조하고 싶은 부분이 있다면?

의료진이 디자인 프로세스에 동참할 수 있도록 설득해야 함

의료진과의 커뮤니케이션을 할 때 병원 쪽에 관련된 권위 있는 사람들의 도움이 중요하다. 그 분이 주임 교수일 수도 있고, 센터장일 수도 있는데, 이 분들이 처음 워크샵에 들어왔을 때 디자인 프로세스에 동참할 수 있도록 설득하는 것이 첫 번째로 해야 하는 일이라고 생각한다.

원활한 커뮤니케이션과 공감을 위해서 의료진 용어 이해가 중요

의료서비스를 하려면 의료 분야에 대한 전문성이 필요하다. 특히 **용어**라든지 **의료진들의 문화에 대하여 이해하는 것이 중요하다.** 예를 들어, 라뵘(rapport)라는 용어는 의료에서만 쓰는 용어가 아님에도 불구하고 의료진들 사이에서 특히 많이 쓴다. 이러한 전문 용어들을 알아두면 의사들과 공감할 수 있기 때문에 커뮤니케이션이 쉬워지는데, 용어에 대하여 잘 모르면 의사들이 대화를 시도하다가 장벽을 느껴 마음을 받아버리는 경우가 있을 수 있다. 이런 부분은 디자인 회사들이 **플래닝하는 단계에서 고민해야 하는 부분이다.**

의료서비스디자인 분야에 진입하려는 회사를 위한 조언?

파일럿 테스트, 의사의 주도적 프로세스 구성, 총체적(Holistic) 프로세스 구성이 중요

의료서비스디자인 시 알아야 할 중요한 것 세가지를 말하고 싶다. 첫 번째는 **파일럿 테스트가 매우 중요하다.** 병원의 경우 초기에 파일럿 테스트를 하고 이것을 기초로 프로젝트 범위를 확장하는 방식으로 진행하는 것이 중요하다. 두 번째는 프로세스를 구성할 때 **의사가 참여하여 주도하도록 하는 것이 중요하고, 세 번째는 총체적(holistic) 프로세스를 잡는 것이 중요하다.** 환자 중심 혁신이라는 측면으로 프로세스를 잡아가기 전에, 환자가 병원에 오기 전부터 집으로 돌아가서 다시 다음 진료를 위해 병원에 올 때까지를 하나의 프로세스로써 분석하려는 시도들이 필요할 것 같다. 원내 뿐만 아니라 원외까지 연결할 수 있는 프로세스를 말하는 것이다. 그러면 다른 병원과의 네트워크에 관련한 부분도 상당히 풀어갈 수 있을 것이라고 생각한다.

서비스 리디자인(Re-design)은 변화의 범위를 고려해야 함

서비스를 리디자인 할 때는 초기단계 때 어디까지를 meaning point로 잡을 것인지 범위를 명확하게 하는 게 중요한 것 같다. 정의(define)을 정확하게 하고, 처음에는 되도록 완성도 높은 리디자인 범위를 잡는 게 좋고 공간, 프로세스, 문화까지 바꾸는 정도의 범위로 가는 것이 좋다. 또 부작용을 고려하지 않고 프로세스를 진행하는 것보다 전체적인 리소스 분배를 이해하고, 이에 따라서 리디자인을 하는 것이 좋다.

의료의 본질을 꿰뚫고 전문성을 익히는 것이 중요

디자인 회사들이 의료서비스디자인을 하는 것이 가능하다고 생각한다. IDEO 병원의 응급실 사례를 보면 프로세스를 개선했거나 병원 자체의 프로세스를 혁신했던 것이 글로벌 차원에서 재미있는 케이스로 인식되고 있다. 마찬가지로 디자인회사들이 서비스디자인이라는 이름으로 병원으로 들어오면 충분히 가능성이 있는데, 여기에는 두 가지 전제 조건이 있는 것 같다.

첫 번째는 **의료 본질 안으로 들어가는 것이다**. 그렇지 않으면 비즈니스 모델을 만들어내는 데에 한계가 있을 수 있다. 환자와 의사의 행동패턴을 모두 바꿀 수 있는 부분은 의료 프로세스 내에서 일어나는 것들이다. 실제로 외래진료에서 환자하고 의사가 만나는 진료실 공간이나 수술실에서 환자가 들어와서 수술이 끝나고 회복실까지 들어가고 중환자실 갔다가 다시 입원 공간으로 옮기는 모든 프로세스 자체가 의료 본질이라고 볼 수 있다. 이렇게 본질적으로 들어갔을 때 서비스디자인이 빛을 발할 수 있다고 생각한다. 본질이라는 측면에 있어서 예를 들자면, 디자이너나 IT 쪽에서는 쉽게 접근하는 것이 트위터나 소셜 서비스를 이용해서 환자와 의사간에 피드백을 생각하는데 이것은 현실적으로 실현이 불가능하다. 이런 식으로 디자이너들이 의사와 환자의 커뮤니케이션을 돕는 방법을 생각하는 경우들이 있는데, 그것이 본질적으로 가능할지 고민해봐야 한다.

두 번째는 **디자인 영역이 코어로 들어가기 위해서는 전문성이 필요하다는 것이다**. 의료 분야는 전문성이 있고 진입장벽이 높은 분야인데 여기에 대한 전문성을 확보해야만 혁신을 하기에 기본적인 자질을 갖추는 것이라고 생각한다. 이 부분은 커뮤니케이션 부분으로써 계속 강조되는 부분이다.

사이픽스 이경미 대표 인터뷰



이경미
Cyphics
대표

기본적인 프레임이 잘
갖추어져 정리가 잘됨.

가이드라인에서 공유
되어지고 있는 유용한
정보들을 꼭 숙지하면
좋을 듯.

지속적으로 업데이트
되어지는 유용한 가이드로
발전하면 좋을 듯.

본 콘텐츠에 대한 전반적 피드백

기본적인 프레임이 잘 갖추어져 정리가 잘 됨

먼저 가이드라인의 프로세스가 잘 정리되어 있는 것 같다. 이 가이드라인을 읽어보고 디자인을 하는 것과 모르고 하는 것과는 큰 차이가 있을 것 같다. 다만, 가이드라인의 성격을 잘못 이해하는 오류를 줄이기 위해 제목에 부제가 들어가도 괜찮을 것 같다. 또 '의료 시장 초기 진입 시기'와 '2013'년이라는 시기를 명시해주는 것도 좋을 것 같다. 현재 가이드라인은 초기 진입 시기에 맞게 이야기할 수 있는 가이드라인 인 것 같고. 나중에는 융합을 이끌어내는 가이드라인도 나올 수 있을 것 같다. 그때에는 **총체적으로 문제를 이해해서 총체적 솔루션을 내는 것이 될 것인데** 그런 의미에서 시대성을 반영해야 할 것이다.

가이드라인에서 공유되어지고 있는 유용한 정보들은 반드시 숙지

경험에 의한 팁들이 잘 담겨 있어 꼭 읽어보면 디자인 프로젝트의 성공확률을 높이는데 유용하게 쓰일 것 이다. 여러 번 정독하여서 심도 있게 숙지하면 좋을 것 같다. 그렇지만 방법론을 그대로 적용하기 보다는 상황별 적용 가능성을 타진하는 것이 중요할 것이다. 서비스디자인이 우리나라에 뿌리 내렸을 때, 가장 큰 장점은 모든 정보를 공개하면서 시작했다는 점인데, 짧은 시간에 이렇게 내재화된 가치들을 공유하는 문화가 만들어진 것은 디자인 진흥원의 큰 역할이었다고 생각한다. 이 가이드라인 역시 공개 되어 나올 수 있다는 것 자체에 감사하고 서비스디자이너들이 만들어가는 문화에 대한 자긍심을 느끼고 있다. 의료서비스에 처음 들어가는 회사들이 이 산업이 커 보이지만 부유하지 않은 산업임을 인지하며 개인의 가치관과 당위성을 뚜렷하게 가지고 디자인을 하면 좋겠다. 돈이 목표라면 지속되기 어려울 수 있다. 이 가이드라인은 디자인이 사회를 변혁시키는 것에 대한 의미를 가진 회사들과 의료 시장을 변화시키고자 하는 사명감을 가진 회사들이 보면 좋을 것 이다.

지속적으로 업데이트되는 가이드라인으로 발전하면 좋을 듯

이러한 가이드라인이 한 번으로 끝나는 것이 아니라 이번이 첫 번째 스텝이라고 생각하며, **지속적으로 만들어졌으면 좋겠다.** 국내에서 서비스디자인 경험한 회사와 병원 모두에게 첫 경험이기 때문에 돈 있는 경제 시장이라고만 보지 말고 계속적으로 그 문화를 이해하려는 노력과 소통을 함으로써 목표의식을 공유해나갔으면 좋겠다. 두 번째로 제작될 가이드라인에는 **지속적으로 관심을 가지고 업데이트하여 실제적인 데이터를 기반으로 업그레이드 되면 좋겠다.**

본 콘텐츠 중 가장 중요하거나 강조하고 싶은 부분이 있다면?

클라이언트에 대한 이해와 클라이언트 설득이 중요

의료서비스디자인을 하는 데에 **얽힌 이해관계자들을 이해하는 것이 중요하다.** 예를 들면, 의사는 문제가 생기면 책임을 져야 하기 때문에 신중할 수 밖에 없고, 그런 이유로 어렵고 독단적으로 보여지는 부분이 있다. 그런데 반해 간호사는 고객의 손을 잡아줄 수 있도록 고객과 가까이에 있지만 잘 드러나지 않는다. 고객들은 알다시피 늘 불안하고 병원에 대한 의존도가 높은 편이다. 그 외에도 병원에는 그 병원마다 내부의 미묘한 갈등들이 있다. 이런 갈등들을 잘 이해하고 이해하려는 자세를 가지는 것이 좋는데 **각 이해관계자가 처한 환경과 행동, 정신적/육체적 스트레스와 같은 부분들을 파악해야 한다.**

그리고 클라이언트를 설득시키는 것이 중요하다. 만약 디자인을 병원에서 먼저 요구한 것이 아니라 디자인 회사가 경험이 없는 병원을 찾아가서 설득해야 하는 것이라면 병원에게 프로젝트에 대하여 이해시키기 쉽지 않을 것이다. 이때, **많은 사례를 가지고 이 사례의 결과물이 어땠는지 예시로 보여줄 수 있어야 한다.** 그리고 이 전에 **기본적으로 병원에 대한 사전 지식과 병원의 핵심가치(core value), 사람 관계 등 다각도적인 이해가 있어야 할 것이다.** 또, 프로젝트를 시작하게 되었을 때 역시 이해관계자들과 프로젝트 진행 중간마다 프로세스나 결과물을 이해시키면서 합의하는 것이 중요하다. 디자인 업체나 병원 양 측 모두 경험이 거의 없기 때문에 클라이언트를 이해시키면서 진행해야 하는 것이다.

예를 들면, 큰 병원과 작은 병원은 프로젝트 접근이 동일하게 이뤄지지 않는다. 작은 병원이 원하는 디자인은 마케팅 수준의 총괄 적인 것이라서 이들이 병원에서 해결하지 못하는 문제를 지금은 컨설팅 업체나 마케팅 회사가 전반적으로 다루어 주고 있는 실정이다. 반면에 큰 병원에서의 의료서비스디자인은 내부 혁신 팀과 외부 디자인 팀과의 콜라보레이션을 잘 이뤄내게 하는 것 중요하다. 이때 병원을 잘 이해하지 못하거나 고객을 설득시키지는 과정이 잘 진행되지 않는다면 최종 결과물에서 병원 내부에서 이해하는 디자인과 외부 디자인 팀이 만들어 내는 유형적인(tangible) 것의 차이가 있을 수 있기 때문에 반드시 그런 과정이 필요한 것이다.

다학제적인 팀구성과 지속적 커뮤니케이션이 중요

서비스디자인을 잘 하려면 굉장히 다양한 네트워크가 필요하다. 정말 다양한 분야의 많은 사람의 도움을 받아야 한다. 팀 구성원은 디자인 리서치 전문가, 고객전문가, 내부이해자/외부이해자 각 전문가들이 다 들어 오는 것이 좋으며, 문제에 봉착했을 때 경험이 있는 자문이 있으면 좋은데, 자문은 처음부터 끝까지 진행해야 되는 것이기 때문에 서로 커뮤니케이션을 지속적으로 할 수 있는 자문단을 구성하는 것도 좋다. 예를 들어 병원의 공간을 디자인 할 경우 병원의 공간 디자인을 했던 회사들의 전문가와 관계를 유지하며 자문을 구하는 것이다. 특히, **프로젝트의 원활한 진행을 위해서는 기업의 내부 전문가를 구하고 그들과 관계를 잘 유지 하는 것이 중요하다.**

의료서비스디자인 분야에 진입하려는 회사를 위한 조언?

프로젝트 진행 초기에 프로젝트에 관련된 중요한 사항들을 병원과 협의하여 합의점을 도출해야 함

처음에 가장 중요한 건 예산 대비이다. 초기 Define단계에서 예산에 영향을 미치는 요소들을 구체적으로 명확하게 조율하고 진행하는 것이 중요하다. 서비스디자인을 하면서 느꼈던 문제는 고객들이 서비스디자인은 꼭 유형의(tangible) 결과물이 나와야 한다고 생각하는 것이다. 사실 내부 인테리어부터 모든 것을 다 잘하려면, 상당한 비용이 지불되어야 한다. 서비스 디자인이라는 것은 문제를 들여다보며 정의를 내리고 해결방안을 찾는 것인데 경험이 없는 클라이언트들은 처음부터 유형의(tangible) 결과물을 생각한다. 같은 맥락에서 병원과의 프로젝트에서도 고객의 만족을 높이는 측면 뿐만 아니라 혁신이라는 디자인 톨을 가지고 총합적인 솔루션을 내야 하는데, 디자인적인 결과물이 요구되는 경우도 있는 것이다. 디자인 회사에서 어떤 레벨까지 하는 것이 맞는지 협의를 통해 이끌어내는 것이 이슈이다. 그런 면에서 컨설팅이나 실체화나에 대한 경계가 모호한 편인데 앞으로 서비스디자인을 하면서 풀어야 할 숙제이다.

서비스는 프로젝트가 끝난 후에도 병원자체에서 지속 가능해야 함

처음 프로젝트를 할 때는 의료진들이 서비스디자인을 공부해서 내부적으로 열심히 해도 결국엔 디자이너가 들어가서 파워를 가지고 역할 해야 좋은 결과물이 나올 수 있다. 하지만 프로젝트가 끝난 후에도 그 서비스가 지속되어야 할 것이다. 그러기 위해서는 **내부에도 디자인팀이 필요할 것이고, 프로젝트가 끝난 후에도 병원 내에서 지속 가능할 수 있도록 디자인 회사가 조치해 놓고 나와야 한다.**

바이널 X 곽승훈 대표 인터뷰



곽승훈
Vinyl Experience
President

의료서비스디자인은 의료 산업에 대한 이해가 반드시 선행되어야 하는 진입장벽이 높은 분야. 이 가이드 라인의 Tip과 사례가 도움이 될 것.

각 내용을 보다 범용적으로 쓸 수 있도록, 상황에 따라 부분활용이 가능하면 더 좋을 듯.

본 콘텐츠에 대한 전반적 피드백

실무 TIP은 의료서비스디자인 프로젝트 진행 전 미리 알면 좋을 유용한 정보인 듯

의료 쪽 프로젝트는 다른 도메인 보다 확실히 특이한 점이 있어 규제나 기본적인 어느 정도의 산업구조를 이해 못하면 접근이 매우 어렵다. 처음 의료서비스디자인을 하는 회사 입장에서는 의료서비스디자인을 할 때 필요한 tip과 사례라고 되어 있는 부분이 유용하게 사용될 것으로 보인다.

서비스디자인 경험이 없는 회사는 프로젝트 상황에 맞는 변형이 어려울 수 있으므로, 상황 별 부분 적용도 가능하게 해주면 좋을 듯

서비스디자인을 이해하고 이 내용을 본다는 걸 전제했는데, 대상이 약간 한정적인 것이 아쉽다. 인테리어 하는 사람들도 의료서비스디자인 프로젝트를 하는 데, 그런 사람들이 보면 이해하기 힘들 수 있겠다는 생각이 든다. 물론, 이 작업을 위한 시간이나 리소스를 위한 한계가 있었을 것 같지만 그 부분이 약간 아쉬운 점이다.

시리즈 별로 구성해서, 기본/심화 이런 식으로 나올 수도 있을 것 같다. 아니면 조금 이상적인 구성이기는 하지만, 서비스디자인을 이해 못하는 사람이라도 중간중간 필요한 부분만 섹션 별로 떼어다 쓸 수 있도록 하는 구성이면 어떨까 싶다. 이 가이드라인의 내용으로 본다면, 구체화 단계별로 내가 뭘 챙겨야 하는지에 대한 팁을 주는 것도 필요한 것 같다.

본 콘텐츠 중에서 가장 중요하다고 생각되거나 강조하고자 하는 부분이 있다면?

학습, 커뮤니케이션이 요구되는 Define 과정이 가장 중요

처음 의료서비스디자인을 시작할 때 당황했던 기억이 있다. 갑자기 간담회를 오라는 연락을 받은 적이 있다. 간담회에 가기 위해 급하게나마 desk research를 통해 이들 동안 중요 키워드들을 파악하고 갔는데, 덕분에 커뮤니케이션이 가능했었다. 준비를 충분히 하지 않았으면, 커뮤니케이션이 어려웠을 것이다. 도메인에 대한 충분한 이해가 있어야 이해관계자나 코크리에이션 단계에서의 커뮤니케이션 등 프로세스 진행이 수월할 것이다. 같은 맥락에서 의료서비스디자인을 할 때 중요한 부분이 Define 쪽이라고 생각한다. 의료산업에 종사하는 사람들의 경우 정책적인 부분을 포함하여 산업에 대해 잘 알고 있는 데 반해 디자이너들은 의료산업의 전문성 때문에 산업에 대하여 숙지하는 데에 어려움이 있을 수 있기 때문이다.

또한 기존에 정책적으로 문제 되었던 사례들이 많아 새로운 기회요소를 발견하는 것이 어렵고, 보이지 않는 이해관계가 복잡하게 얽혀 있어 산업 구조 및 이해관계를 파악하고 프로젝트 목적을 Define하는데 시간이 걸린다.

프로토타입에 대해 디자인 영역 외의 사람들과 커뮤니케이션 할 때에는 주의가 필요

디자이너들은 프로토타입을 볼 때 어떤 부분이 중요한 포인트인지를 하는데, 그런 것을 접해보지 않은 기업고객이 보면 프로토타입을 최종 결과물로 오해하는 경우가 많다. 이런 부분을 조심해야 한다. 디자인을 하지 않은 사람이 봐도 커뮤니케이션 할 수 있는 프로토타입을 만들어야 한다.

의료서비스디자인 분야에 진입하려는 회사를 위한 조언?

의료서비스디자인은 다른 산업과 달리 특수성이 존재. 이에 대한 이해가 필수적으로 선행되어야 함

앞서도 말한 바 있지만, 서비스디자인을 3~4년간 해오고 있는데, 확실히 다른 서비스디자인 영역과는 다른 의료 산업의 독특성이 있다. 대표적으로, 정책적인 제약사항이 많다는 점과 분과별 이해관계가 생각보다 복잡하다는 점을 꼽을 수 있다. 의료분야가 생각보다 수익이 나오기 힘든 궁핍한 산업이다. 산업자체의 규제도 많아 어려운데, 이해관계가 서로 섞여 있어서 어려운 편이다. 때문에 기존에 디자인 회사가 했던 관습에 따라 너무 User중심의 이상향만 그리는 결과를 내면 성공적인 프로젝트를 진행할 수 없다.

이상적인 그림만 그리지 않고, 상대방을 이해하고 비즈니스 모델에 대해서도 고려해야 함

디자이너들의 강점은 똑같은 얘기를 시각화해서 더 구체적인 컨텍스트로 제공해 줄 수 있는 것이라고 생각한다. 나아가 미래시나리오를 그려가면서 생각지 못했던 니즈들을 뽑을 수 있는 것 또한 강점이라고 생각한다. 하지만, 디자이너만의 강점을 내세우기 보다는 디자이너가 상대방의 비즈니스 모델의 다양성을 파악하고 이에 대해 고려해야 한다고 생각한다. 그러려면, 이해관계자들간의 value의 흐름, 돈의 흐름 및 창출 등 경영적인 측면도 알고 있어야 한다. 단순히 사용자들이 무엇을 좋아한다는 정도의 제안보다 깊은 내용의 제안이 필요하다. 이를 위해서는 비즈니스 모델이나 예산과 같은 경영적 측면의 이해가 필요하기 때문에 여러가지 경영 쪽에 대한 스테디를 많이 하면 좋을 것 같다.

아이디어팜 채이식 대표 인터뷰



채이식
Ideapalm
대표

의료서비스디자인을 할 때 가이드라인을 융통성 있게 변형하여 적용하고 활용하기에 유용할 듯.

의료산업에 대한 도메인 지식이 풍부한 병원에서 활용하는 것도 좋을 듯.

병원이 서비스디자인을 이해하고 발주하도록 할 수 있는 용도로써 사용해도 좋을 듯.

본 콘텐츠에 대한 전반적 피드백

의료서비스디자인을 할 때 가이드라인을 융통성 있게 변형하여 적용하고 활용하기에 유용할 듯

의료서비스디자인을 경험해보지 않은 회사가 보기에는 내용을 이해하기에 어려울 수 있을 것이다. 또한 가이드라인은 자칫하면 획일화된 방법을 가르쳐주는 식이 되어, 디자인 회사는 가이드라인을 꼭 따라야 할 과정이라고 생각하는 오류를 범할 수 있을 것이다. 그렇기 때문에 이 가이드라인을 정석처럼 사용하는 것 보다는 참고하는 정도의 프레임으로 생각하여 상황에 따라 융통성 있게 활용하는 방향으로 참고하면 좋을 것 같다.

서비스디자인에 대한 이해가 필요한 병원에서 활용 시 유용할 듯

디자이너가 의료서비스디자인을 할 경우 의료산업의 도메인지식을 습득해야 하는 시간이 걸린다. 만약 이미 도메인지식이 충분히 습득되어 있는 병원 쪽에서 이 가이드라인을 사용한다면 서비스디자인에 대한 이해를 도울 수 있을 것이고, 디자이너들과의 커뮤니케이션 톨로 활용할 수 있기 때문에 유용할 것 같다. 이로 인해 평소 병원에서 의료서비스디자인에 대해 가지고 있던 궁금증을 해결해줄 수 있는 좋은 방법이 될 수 있을 것 같다.

본 콘텐츠를 잘 활용할 수 있는 방법은?

서비스디자인을 이해하고 발주하도록 돕는 용도

의료서비스디자인은 좋은 과정과 좋은 결과물도 중요하지만, 우선적으로 병원의 마인드가 바뀌는 것이 중요하다. 그런 면에서 이 가이드라인은 그들을 설득하는 데에 유용하게 쓰일 수 있을 것이다. 또 그들이 의료서비스디자인의 과정을 이해하는 것을 돕는 톨로 유용할 것이고, 제대로 된 이해를 바탕으로 서비스디자인을 발주하도록 돕는 용도가 될 것 같다. 콘텐츠를 이해 시키면서 가는 공수가 상대적으로 많이 들어가는데, 그때 이 가이드라인을 통해 병원의 서비스 적용 전/후를 설명하며 디자인에 대한 호기심을 끌 수 있을 것 같다. 이때, 단계별로 결과물이 어떤 식으로 나오는지 설명하면서 계속적으로 설득하는 톨로써 활용하는 것이 좋을 것 같다. 이를 통해 비주얼로 멋있게 보여주는 것만이 아니라 적은 비용을 들이면서 효과가 큰 결과물을 내는 것이 좋다.

의료서비스디자인 분야에 진입하려는 회사를 위한 조언?

병원 내부적 이슈를 파악하고 지속 가능한 의료서비스디자인을 제안하는 것이 좋음

병원 내부의 과가 독립적으로 운영되고 있기 때문에 프로젝트를 하게 된다면, 병원 측에서는 병원 전체 보다는 병원의 한 부분을 맡게 되는 점을 감안하여 그 사이의 이해관계를 잘 알아야 하고 그와 관련된 병원 내부적 이슈를 다 들어봐야 한다. 또한 디자인 팀이 떠나고 난 후에도, 병원에서 자체적으로 서비스를 제공할 수 있는 프로그램이 필요하다. 프로젝트를 할 때는 가이드라인에서 사례로 보여주었듯이 팀원이 직접 환자가 되어 관찰과 경험을 해보고 환자의 상황과 맥락을 이해를 한 다음에 인터뷰 가이드라인을 만드는 것이 좋고, 그 가이드라인을 가지고 이해관계자 워크숍을 진행하면 프로젝트에 도움이 될 것이다.

더디엔에이 고종현 실장, 전윤숙 팀장 인터뷰



고종현
The dna
Head of a team



전윤숙
The dna
Team leader

서비스디자인을 시작하는 디자인회사 스스로가 사례를 통해 이해하고 이를 바탕으로 클라이언트를 이해시킬 수 있는 기본적인 커뮤니케이션 스킬이 완성된다는 점이 이 가이드의 가장 큰 성과일 듯.

다양한 분야와 범위의 의료서비스디자인 프로젝트에 활용 가능하도록 하는 것이 좋겠음.

본 콘텐츠에 대한 전반적 피드백

실무자들과 고객들의 이해를 돕는 사례들이 스텝별로 나와있어서 실질적인 이해를 도움

현재 우리나라의 서비스디자인은 정착하는 단계이다. 그 중에 한 분야가 의료서비스디자인인 것이다. 사람들이 의료서비스디자인에 관심이 많아도 이것을 통한 결과를 알 수 없기 때문에 진입하는 것이 어려운 것이 현실이다. 이러한 상황에서 의료서비스디자인을 하기 위한 방법의 나열이 아닌, 의료서비스디자인을 통해서 어떠한 긍정적인 변화가 무엇인지에 대한 실질적인 이해를 위해 사례로서 설명한 점이 좋은 점이다. 하지만 아직은 외국의 성공사례 중심인 것이 약간 아쉬운 점이다.

다양한 분야와 범위를 가진 의료서비스디자인 프로젝트를 이끌어 갈 수 있는 유연한 구성이 필요함

이 가이드라인에서 제안한 프로세스만이 의료서비스디자인 프로젝트를 진행하는 정답이라고 여기지 않는 것이 좋다. 왜냐하면 의료서비스디자인 분야는 무궁무진하게 다양하고 프로젝트의 규모 또한 다양해서 이 가이드 한 가지로써 다루기는 부족할 수 있기 때문이다. 정형화된 툴 하나를 제공하는 것보다 클라이언트가 원하는 것과 디자이너가 생각하는 점점에 부합하는 유연한 프로세스를 구성할 수 있도록 프로젝트 계획 또한 유연한 구조로 이루어져야 한다고 생각한다. 이러한 점을 본 가이드라인에서 사용자에게 열어두거나, 활용할 수 있도록 돕는다면 더욱 활용도가 높은 가이드라인이 될 것이라 생각한다.

본 콘텐츠에서 디자인 회사가 겪을 오류를 예상하자면?

방법론 사용에 집중해 툴 자체에 매이는 것이 아니라, 실질적으로 의료서비스 프로젝트의 본질에 대한 고민을 우선적으로 해야 함

서비스디자인을 진행하기 위한 다양한 방법들은 이미 많이 알고 있다. 일반 서비스디자인 분야에서도 빈번하게 발생하는 오류이지만, 의료서비스디자인에서 더욱 집중을 해야 하는 부분이 툴 자체의 활용에 집착하지 않는 것이다. 툴은 고객의 목소리와 의도를 파악하기 위한 하나의 수단일 뿐이지, 그것을 활용하는 것이 프로젝트의 목표는 아니다. 디자이너는 프로젝트의 목적에 도움이 되는 데이터를 분별하여 수집하고 기존에 제공되고 있는 서비스디자인의 다양한 방법론을 프로젝트의 특성에 맞춰 새롭게 응용해 낼 수도 있어야 한다.

의료서비스디자인 분야에 진입하려는 회사를 위한 조언?

의료 법과 법규에 대해 디자이너 스스로가 프로젝트의 한계라고 규정짓지 말고 관점을 변화시킬 필요가 있음

의료서비스디자인 프로젝트를 진행하다 보면 의료 분야와 관련된 다양한 법규로 인해 아이디어가 좌절되는 경우가 있을 것이다. 이것을 프로젝트 한계나 제약으로 여기기 보다 이로 인해 발생된 문제를 해결하기 위한 새로운 방법을 고민하게 되는 계기로 관점을 전환하는 것이 필요하다. 깊은 고민을 통해 제약 안에서도 해결 가능한 방법을 도출해 내는 것이 디자이너의 역할이며, 이런 관점으로 의료서비스디자인 역시 접근해야 할 것이다.

디자인 팀이 지닌 스펙트럴리티를 가지고 의료서비스디자인 프로젝트를 프레이밍 해야 함

의료서비스디자인에서 한가지 문제를 해결하는 방법은 무수히 많다. 디자인 회사별로 디자인에 대한 철학이나 관점이 있는데 그것들을 버리고 의료서비스디자인에 접근하기를 권장하지 않는다. 서비스디자인 프로젝트를 진행하는 팀은 구성원이 지닌 스펙트럴리티를 가지고 그 팀만의 스타일로 의료서비스디자인 프로젝트를 프레이밍하고, 다양한 이해관계자와의 커뮤니케이션을 원활하게 진행할 수 있도록 해야 할 것이다. 이런 과정이 우선되어야 성공적인 프로젝트 운영이 가능할 것이다.

| 맺음말 |

본 내용을 마무리 하며

한동대학교 이은종 교수

| 부 록 |

참고 자료

가이드 제작을 마무리 하며



이은중

한동대학교
산업디자인공학부 교수

사람의 건강과 생명을 다루는 의료산업은 다양한 세부분야와 이해관계로 구성되어 있으며, 고객의 층도 크고 다양하다. 그렇기에 의료산업에서는 오래 전부터 다양한 관점에서 ‘서비스’의 개념이 발전되어 왔는데, 최근에는 기존의 ‘서비스’ 개념과는 구별되는 ‘서비스디자인’의 적용에 대한 관심이 증가하고 있다. 병원과 국가 기관 측에서 서비스 디자인을 통한 긍정적인 변화나 혁신을 요구하는 움직임이 보이고, 의료 분야에서 서비스 디자인을 시도하려는 디자인 전문회사도 증가 추세에 있다.

서비스디자인은 한마디로 고객의 경험에 집중하며 전문야를 망라하는 전체적이며 통합적인 결과를 협력적으로 도출하는 것이라고 할 수 있다. 의료산업에서도 서비스디자인이 큰 역할을 할 수 있다고 보는데, 인간 중심의 맥락적인 리서치 방법을 활용해 고객과 이해관계자에게 개인 경험을 제공하고, 의료산업의 복잡성과 다양성을 포괄하는 해결안을 창출하는 것이 그것이다.

서비스디자인의 이러한 특성이 의료산업에 커다란 기여를 할 수 있는 것은 분명하다. 그러나 현실적으로 의료서비스디자인은 경험이 없는 회사가 진입하기에는 어려움이 존재하는 분야이다. 의료법과 규제의 복잡성, 의료지식의 전문성과 독립성, 이해관계의 복잡성 등이 존재하다 보니 통합적이고 균형적인 체계나 서비스를 구축하는 것이 쉽지 않다. 게다가 디자인 전문회사와 병원 양측 모두 의료서비스디자인 분야가 처음이다 보니 프로젝트 진행에 크고 작은 어려움을 겪고 있는 것이 현실이다.

이러한 상황 속에서 디자인 전문회사가 의료서비스디자인 분야에 참여해 역량을 강화하고 시장을 확대하는 데 도움을 주고자 본 의료서비스디자인 가이드를 제작하게 되었다. 기존의 서비스디자인 프로세스 분석에서 시작하여, 국내외 의료서비스디자인 사례를 수집 및 인사이트를 도출하였고, 앞서 경험한 디자인 회사 인터뷰를 통해 그들의 경험과 학습 내용을 적극 반영하고자 하였다. 추후 진입할 회사들이 의료서비스디자인 프로젝트 진행에 앞서 본 가이드를 읽어보고 프로젝트 및 회사 특성에 맞게 적용함으로써 프로젝트 진행 시의 오류를 최소화할 수 있을 것으로 생각된다.

본 가이드를 시작으로 의료서비스디자인 분야의 성장을 위한 실용적 참고서들이 다수 제작되길 바라며, 디자인 전문회사의 서비스디자인 역량을 바탕으로 의료산업의 발전에 혁신적 기여를 이루길 기대한다.

의료서비스디자인 이해를 돕는 참고 자료

참고 서적

- 파괴적 의료혁신, 클레이튼 M. 크리스텐슨, 제롬 H. 그로스만, 제이슨 황
- 메이요 클리닉 이야기, 레너드 L. 베리, 켄트 D. 셸트먼
- 디즈니 병원의 서비스 리더십, 프레드 리
- UCLA 헬스시스템 이야기, 조셉 A. 미첼리
- 피츠버그 병원의 의료 혁신, NAIDA GRUNDEN
- 엘리오 병원전략, 박개성. 엘리오앤컴퍼니
- 병원은 많아요 의료산업은 없다. 박개성, 엘리오 헬스케어팀
- 의료서비스(Achieving Service Excellence Strategies for Healthcare), Myron D. Fottler, Robert C. Ford
- 의료 산업의 6시그마 혁명, Brette. Trusko, Carolyn Pexton, H. James Harrington, Proveen Gupta
- 1인치의 혁신 - 여성전문 미즈메디병원 노성이 이사장의 꿈과 변혁의 메시지, 노성일
- 의사들이 가장 궁금해하는 진료면담 Q&A 100, 이해범
- 의료전쟁(신성장동력 헬스케어시장의 미래), 삼정KPMG 경제연구원
- 의료 소비자행동의 이해, 안상윤
- 일류병원으로 간다, (주)피플퀘스트
- 병원 스토리로 배우는 서비스 불변의 법칙, 허정욱, 유희철
- 청진기가 사라진다, 에릭 토폴
- 오바마도 부러워하는 대한민국 국민건강 보험, 전혜숙
- 삼형제의 병원경영 이야기, 선승훈
- 서비스디자인 교과서, Mark Stickdorn
- 서비스디자인하라, Xenia Viladas
- 서비스디자인 이노베이션, 표현명, 이원식
- Designing Services with Innovative Methods, Miettinen, Koivisto
- Design Thinking, Thomas Lock Wood

참고 자료

- Reducing Violence And Aggression, 디자인카운슬
- Design Bugs Out, 디자인카운슬
- Dott07, 디자인카운슬
- Helen Hamlyn Centre Yearbook, Helen Hamlyn Centre for Design, RCA
- Healthcare Design First aid kit, 한국디자인진흥원
- 의료서비스분야 디자인혁신 사례집, 한국디자인진흥원
- 2012 미래형 웰니스산업 동향분석 및 발전방안, 지식경제R&D전략기획단
- 2015년의 의료서비스와 모델, IBM
- American Red Cross_Donor Program, IDEO
- Design Meet the Future, 한국디자인진흥원

참고 웹사이트

- www.hhc.rca.ac.uk
- www.livework.co.uk
- www.thinkpublic.com
- www.stby.eu
- www.designit.com
- www.ideo.com
- www.designcouncil.org.uk
- www.mayoclinic.dom
- www.servicedesign.or.kr
- enginegroup.co.uk
- www.docdocdoc.co.kr
- www.uhips.or.kr
- www.elio.co.kr

참여진

- **한동대학교**
이은종 교수_sbell@handong.edu
박준선_bleugrove@gmail.com
박지은_gieunpark@gmail.com
최온유_choionyu88@gmail.com
조미건_ybmg07@hanmail.net

도움을 주신 분들

- **고려대학교 의료원**
선경 교수
- **삼성KPMG 헬스케어그룹**
김형진 상무
- **명지병원 IT융합연구소**
정지훈 교수
- **사이픽스(Cyphics)**
이경미 대표
평한솔 팀장
- **바이널 X(Vinyl X)**
곽승훈 대표
- **아이디어팜(Ideapalm)**
채이식 대표
- **더디앤에이(The dna)**
고종현 실장
전윤숙 팀장
- **삼성전자 의료기기 사업부**
임진호 수석
- **명지병원 환자공감센터**
김현수 교수

HEALTHCARE
SERVICE DESIGN
GUIDE

의료 서비스 디자인 분야에 진입하려는
디자인 전문업체를 위한 참고 가이드