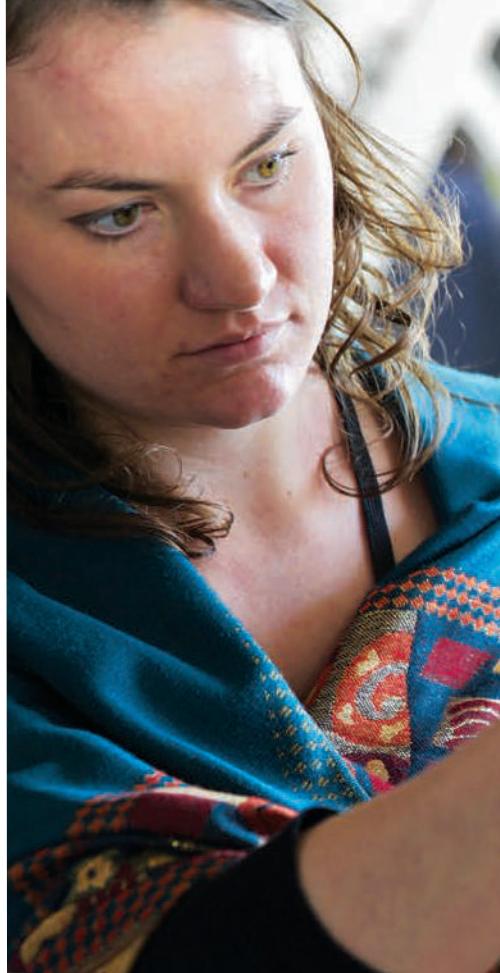




\*\*\*  
POLICE





## 디자인씽킹 가이드북: IDEO의 인간 중심 디자인

발행일 | 2018년 8월 31일

원제 | The Field Guide to Human-Centered Design

원발행처 | IDEO.org

한국어판 번역 | 김정태, 이예지, 강리나, 조수연, 김태용

기획 | 이예지, 김혜원

감수 | 김정태, 송하진

교정 교열 | 강진홍, 김혜원

디자인 | 나미소

발행처 | (주)엠와이소셜컴퍼니

홈페이지 | [www.mysc.co.kr](http://www.mysc.co.kr)

문의 | 02)532-1110 / [info@mysc.co.kr](mailto:info@mysc.co.kr)

주소 | 서울시 성동구 뚝섬로1나길 5, 헤이그라운드 G402호  
(성수동1가 22-8)

출판등록 | 제 2015-000064호

인쇄 | 네모연구소

 이 저작물의 이용자는 크리에이티브 커먼즈의 저작자표시-비영리-변경금지 3.0의 라이선스 조건을 따라야 합니다.

 저작자표시: 저작물을 사용할 때 원저작자를 표기해야 합니다.

 비영리: 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

 변경금지: 이 저작물을 변경하지 않고 그대로 이용해야 합니다.

# 디자인씽킹 가이드북: IDEO의 인간 중심 디자인



DESIGN KIT

# Contents

09	왜 인간 중심 디자인씽킹인가?	61	콜라쥬
17	디자인씽킹 세계관	64	가이드 투어
19	창의적 자신감	65	그림 그리기
20	시각적 실체화	67	자원 흐름 살펴보기
21	실패로부터의 학습	71	사례 연구: 브룸
22	공감적 사고		
23	전략적 모호함	75	<u>발상하기</u>
24	낙관적 인식	77	습득한 내용들을 내려 받기
25	반복적 개선	78	영감을 주는 스토리 공유하기
27	<u>디자인씽킹 방법론</u>	79	탭 5
29	영감 얻기	80	테마 찾기
31	디자인 챌린지의 프레임 잡기	81	통찰력 보고서 만들기
34	프로젝트 계획 수립하기	84	직감을 탐색하기
35	팀 구성하기	85	우리가 어떻게 하면 ___할 수 있을까?
36	모집을 위한 도구들	89	프레임워크 만들기
37	후속 리서치 하기	94	브레인스톰
39	인터뷰하기	95	브레인스톰 규칙
42	그룹 인터뷰하기	97	아이디어 묶어보기
43	전문가 인터뷰하기	101	시각화하기
44	청중을 정의하라	104	아이디어 섞기
45	대화를 여는 소재들	105	디자인 원칙
49	극단 사용자와 주류 사용자	108	컨셉 만들기
52	몰입하기	109	공동 개발 세션
53	유사한 맥락에서 영감얻기	110	직감적 확인하기
57	카드 활용하기	111	프로토타입 할 것을 정하기
60	사용자 상호 관찰	113	스토리보드
		118	롤플레이

- 119 빠른 프로토타이핑
- 123 비즈니스 모델 캔버스
- 126 피드백 받기
- 127 피드백 종합하고 반복하기

129 사례 연구: 아실리

- 
- 133 **실행하기**
  - 135 현장에서 프로토타이핑 구현하기
  - 136 로드맵 설계하기
  - 137 활용가능 자원 확인하기
  - 140 파트너십 구축하기
  - 141 모델 확대 전략
  - 144 프로젝트 조직 구성하기
  - 145 자금 확보 계획
  - 146 시범사업
  - 147 성과지표 정의하기
  - 148 끊임없이 개선하기
  - 149 이해관계자 설득 커뮤니케이션
  - 152 지속 가능한 재무계획
  - 153 성과관리
  - 157 피드백 수집하기

159 사례 연구: 클린 팀

163 참고자료

189 IDEO.org 소개



## 왜 인간 중심 디자인씽킹인가?

디자인씽킹으로 대표되는 인간 중심 사고는 빈곤 퇴치, 양성 평등, 깨끗한 물 공급 등 어려운 사회문제를 포함한 모든 종류의 문제를 해결할 수 있다고 믿는 마인드셋입니다. 또한 문제 해결의 실마리는 매일 현장에서 그 문제와 마주치는 사람들에게서 찾을 수 있다고 믿습니다. 디자인씽킹은 문제의 이해 관계자와 당사자를 충분히 이해하도록 하고, 다양한 아이디어를 도출하여 실제적인 필요를 해결하는 창의적인 솔루션을 개발하는 데 도움이 될 것입니다.

IDEO와 IDEO.org는 지난 수십 년간 디자인씽킹을 통해 사용자와 고객이 사랑하는 제품과 서비스, 경험을 개발하고, 사회적 기업의 설립을 자문해왔습니다. 우리의 모든 관심은 사람들의 삶의 질을 높이고 그들이 선한 바람을 이루도록 돋는 것입니다. 이제 우리뿐만 아니라 사회문제를 해결하고자 하려는 많은 개인과 기관, 기업이 디자인씽킹이라는 혁신적 방법론을 사용하고 있습니다. 많은 사례를 통해 디자인씽킹이 실제로 영향력을 발휘한다는 점이 증명되고 있습니다. 디자인씽킹을 활용하면 문제 당사자들과 직접 공감하며 새로운 영감을 얻을 수 있습니다. 이를 통해 누구도 생각하지 못했던 혁신적인 솔루션을 도출할 수 있을 것입니다. 이 책을 읽고 나면 여러분은 디자인씽킹을 실천하는 다양한 방법론에 익숙해질 것입니다.



## 디자인씽킹 세계관

디자인씽킹은 수많은 문제 해결 접근법과는 다릅니다. 디자인씽킹은 우선 작게 시작하면서 실험해보고 빠르게 시행착오를 경험합니다. 문제에 대한 정확한 해결책을 모르는 상태에서도 디자인씽킹 과정은 계속 진행됩니다. 디자인씽킹 사용자는 낙관주의자이자 제작자이며, 실험가이자 매번 새로운 사실을 발견하는 것을 좋아하는 사람들입니다. 이들은 꾸준히 아이디어를 개선하며 의외의 영역에서 영감이 넘치는 정보와 경험을 찾아냅니다. 그리고 이들은 어떤 문제든 해결책이 있다는 점을 믿습니다. 올바른 해결책은 올바른 질문을 탐구해가는 과정에서 나오는데, 그 과정은 문제 당사자와 계속 공감한다는 특징이 있습니다. 공감의 과정에서 많은 아이디어가 나오지만 그 중 일부만 의미 있는 아이디어로 남게 됩니다. 이런 아이디어를

실제로 경험하고 관찰함으로써 아이디어의 유용성을 빠르게 점검하며 더욱 정교하게 아이디어를 발전시킵니다. 결국 디자인씽킹이란 창의성을 구현하는 거침없는 과정이자 혁신을 이루고자 하는 대담한 태도라고 할 수 있습니다. 잘 구현된 디자인씽킹 과정을 통해 누구도 생각하지 못했던 해결방법을 찾아낼 수 있게 됩니다. 다음의 7가지 관점은 디자인씽킹과 다른 문제 해결 접근법을 구별하는 특징입니다. 다시 말해 디자인씽킹 세계관이라고 할 수 있는데 ① 공감적 사고, ② 낙관적 인식, ③ 반복적 개선, ④ 창의적 자신감, ⑤ 시각적 실체화, ⑥ 전략적 모호함, ⑦ 실패로부터의 학습입니다. 이 관점들은 인간 중심 디자인씽킹의 굳건한 철학적 토대를 이룹니다.

## 디자인씽킹 과정

인간 중심 방법론 디자인씽킹은 정돈되고 고정된 과정을 따라 움직이는 것과는 거리가 있습니다. 정형화된 과정으로는 개별 프로젝트의 고유한 특징과 맥락을 효과적으로 파악하고 적용하기 어렵기 때문입니다. 어떤 문제에 직면해있든지 상관없이 영감 얻기, 구상하기, 실행하기 등의 디자인씽킹 과정은 친절한 길잡이가 되어줄 것입니다. 각 단계에서 문제를 둘러싼 당사자 및 관련 커뮤니티에 깊이 공감하게 되고, 그 과정에서 얻은 영감과 정보를 새로운 아이디어로 발전시키고,

이를 반복하여 실험하면서 구체적이고 효과적인 해결책을 도출할 수 있을 것입니다. IDEO와 IDEO.org는 디자인씽킹을 활용해 광범위한 주제의 사회문제를 다루어왔습니다. 의학용 도구 개발, 커뮤니케이션 캠페인 기획, 사회적 기업 설립에 이르기까지 디자인씽킹은 주제와 상관없이 창의적인 문제 해결 방법론으로 중요한 역할을 해오고 있습니다.



### 영감 얻기

이 단계에서는 문제 당사자와 이해 관계자를 더욱 깊게 이해하는 방법을 배웁니다. 맥락과 현장을 구체적으로 관찰하고, 문제 당사자 또는 수혜자의 바람과 필요를 적극적으로 듣는 과정을 통해 진짜 집중해야 할 문제가 무엇인지 명확히 이해하게 될 것입니다.



### 구상하기

이 단계에서는 그 동안 관찰하고 느낀 사람들의 이야기와 행동을 바탕으로 다양한 아이디어를 도출합니다. 여러 아이디어 중 해결책이 될 만한 아이디어를 가려내기 위해 다양하게 시도합니다.



### 실행하기

이 단계에서는 해결책이 될 만한 아이디어 중에 가장 잠재력이 큰 아이디어를 시범적으로 실행합니다. 이를 통해 지속 가능하며 최고의 효과를 낼 수 있는 해결책에 대한 단서를 얻을 수 있습니다.



## 디자인씽킹 방법론

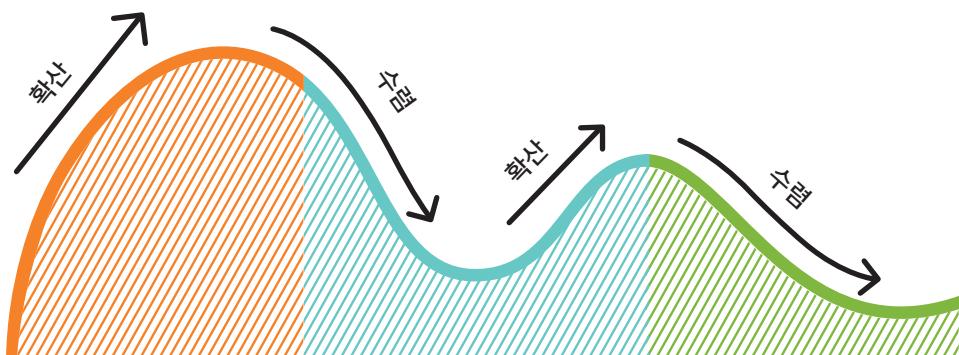
인간 중심 디자인씽킹을 적용해 진행되는 프로젝트는 각양각색이지만, 각 프로젝트에서 활용하는 공통된 방법론이 존재합니다. 예를 들어 문제 당사자나 수혜자에 대해 깊이 공감하기 위해 긴밀한 인터뷰를 하거나, 창의적인 에너지를 유지하기 위해 항상 팀 기반으로 활동하는 것입니다. 아이디어가 더 명확해지고 많은 이해관계자가 빠르게 피드백을 주고받도록 프로토타입을 만들거나, 초기부터 프로젝트의 진행 사항과 실패 경험을 공유하여 이해관계자에게 효과적인 피드백을 받는 것도 디자인씽킹 방법론에 속합니다.

이 책에서 소개하는 57가지 방법론은 다양한 맥락과 현장에서 사용할 수 있는 포괄적인 방법론입니다. 이 방법론은 문제 설계부터 해결책을 도출하는 모든 과정에서 도움이 될 것입니다. 물론 특정 프로젝트를 진행하는 동안 어떤 방법론은 반복해서 사용하고 어떤 방법론은 한 번도 사용하지 않을 수도 있습니다. 57가지 디자인씽킹 방법론은 문제 당사자나 수혜자를 항상 프로젝트의 중심에 놓고 인간 중심의 혁신을 하도록 돋는 든든한 도구가 될 것입니다.

## 모호하다고 느끼는 것은 당연하다

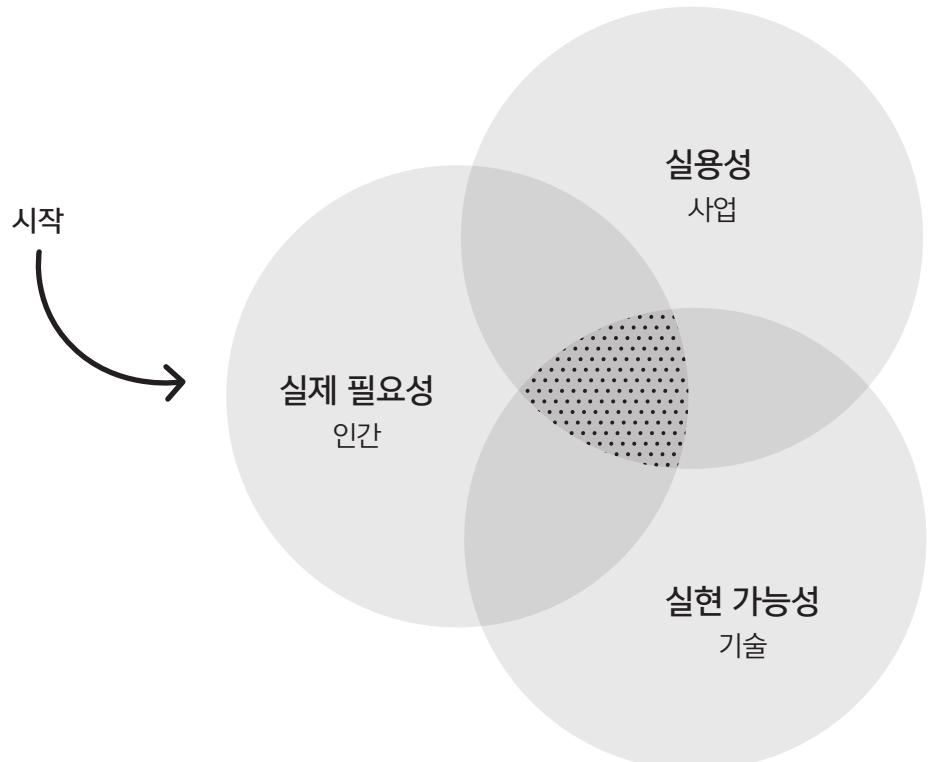
인간 중심 디자인씽킹은 기존 문제 해결 접근법과 다르므로 프로젝트 진행 초반에는 그 세계관이 낯설어 불편하게 느낄 수도 있습니다. 여기서 기억해야 할 사실은 새롭고 창의적인 솔루션을 찾기 위해서는 때로 익숙하고 친숙한 관점에서 벗어날 필요도 있다는 점입니다. 디자인씽킹의 과정에 참여하는 이들은 직접 사람에게 배우고, 창의적인 가능성을 폭넓게 탐색함으로써 문제 당사자가 가장 필요로 하면서 동시에 사회문화적으로 타당하고 지속 가능한 해결책이 무엇인지를 찾아갈 수 있습니다.

세 단계로 이루어진 디자인씽킹 과정의 각 단계를 지나면 현장에서 얻어낸 관찰이 추상적인 아이디어로 발전하고, 보다 구체적인 프로토타입으로 변해가는 과정을 경험하게 될 것입니다. 이 과정을 확산과 수렴이라고 부릅니다. 구상하기 단계에서는 폭넓은 시각으로 잠재력 있는 아이디어들을 생각해냅니다. 그 다음 아이디어 중에 실제로 가장 효과적인 것이 무엇인지 찾아야 합니다. 따라서 실제적이고 효과적인 아이디어가 무엇인지 다양하게 실험합니다. 이러한 확산과 수렴을 몇 차례 진행하면 효과적이고 지속 가능한 해결책에 가까이 다가가게 됩니다.



## 진정한 임팩트 만들기

인간 중심 방법론 디자인씽킹은 문제의 당사자나 수혜자의 실제 필요성, 문제 해결을 위한 기술의 실현 가능성, 문제 해결 과정의 지속 가능성을 모두 포함한 해결책을 찾는 데 유용합니다. 실제 필요성이란 문제 당사자의 희망, 두려움, 욕구 등을 토대로 충족되지 못한 가장 실제적인 필요를 발견하게 해주는 디자인씽킹의 첫 번째 렌즈입니다. 디자인씽킹의 두 번째 렌즈인 실현 가능성은 문제 당사자나 수혜자의 실제 필요를 해결하는 아이디어 중 기술적으로 실현 가능한 것이 무엇인지를 면밀히 검토하게 합니다. 디자인씽킹의 세 번째 렌즈인 지속 가능성은 구체화한 아이디어 중 지속할 수 있는 해결책에 주목하게 합니다.







# 디자인씽킹 세계관





## 창의적 자신감

당신이 가진 그 무모할 정도로  
큰 아이디어를 어떻게든 실행하겠다는 자신감,  
그것이 바로 창의적 자신감이다.

—데이비드 켈리, IDEO 설립자

누구나 디자이너처럼 세상을 바라볼 수 있습니다.  
역동적으로 문제를 해결하는 디자이너처럼 사고하고  
행동하면 누구나 창의적 자신감을 가지게 됩니다.  
창의적 자신감은 모든 사람은 창의적이라는 믿음을  
바탕으로 하며, 여기에서 말하는 창의성이란 그림을  
그리고 음악을 연주하는 분야에만 제한적으로 적용되는  
능력이 아니라 세상을 바라보고 이해하는 독특한  
방법입니다.

창의적 자신감은 고정관념을 뛰어넘고 직감을 신뢰하며  
아직 충분히 이해하지 못한 아이디어를 시도해볼 때  
의지하는 세계관입니다. 즉, 아무리 큰 문제라도 적절한  
해결책을 찾을 수 있다는 확신을 가지고 진지하게

문제에 몰입할 때 생기는 자신감입니다. 창의적 자신감이  
충만하면 실험을 두려워하지 않고 막다른 골목에서도  
새롭게 시작할 수 있으며, 결국 혁신적인 아이디어를  
만나게 될 것을 믿게 될 것입니다.

물론 창의적 자신감을 가지려면 시간이 걸릴 수 있습니다.  
다만 어떤 문제에 직면했든지 디자인씽킹을 통해 반드시  
해결책을 찾게 될 것을 의심하지 마십시오. 작은 성공의  
경험과 더 큰 도전이 반복될수록 창의적 자신감도 함께  
커질 것입니다. 머지않아 창의적 자신감이 생겼음을  
자연스럽게 깨닫게 될 것입니다.

## 시각적 실체화

‘우선 뭐라도 만들어보자’라는 생각은 위험하다.  
하지만 언제나 이런 때에 많은 것을 배우게 된다.

—크리스타 도널드슨, 디-레브 CEO

디자인씽킹 방법론에서는 아이디어를 시각적으로 표현하는 것을 중시합니다. 누구나 보고 느낄 수 있도록 아이디어를 만들어가는 과정에는 놀라운 힘이 숨어있기 때문입니다. 하나의 아이디어가 어떤 방식으로든 실체화될 때, 놓치고 있는 것이 무엇인지 알게 되고 그 외에 많은 것을 배우게 됩니다. 만약 파급력 있는 해결책을 만들기 원한다면 추상적인 아이디어를 논하는 수준에 머물러서는 안 됩니다. 어떻게든 아이디어가 실제처럼 느껴지도록 구현할 필요가 있습니다.

디자인씽킹 세계관은 사람들 모두가 무언가를 만들어낼 수 있다고 믿습니다. 아이디어를 실체화할 때 종이상자나 가위처럼 간단한 도구로 하든 복잡하고 세련된 디지털 도구로 하든 상관없습니다. 아이디어가 형체를 갖추었을 때 비로소 아이디어의 가치를 테스트해볼 수 있습니다. 또한 아이디어를 실제로 구현해가는 과정에서 이전에 생각하지 못했던 아이디어의 가치나 어려움을 발견하게 됩니다.

시각적 실체화란 탁월한 사고법의 하나로, 아이디어의

실현 가능성에 더욱 초점을 맞추도록 합니다. 시각적으로 실체화된 아이디어는 특히 아이디어를 이해관계자와 공유할 때 효과적입니다. 아이디어를 실제로 보고 경험해보면 개선점을 포함한 진솔한 피드백을 할 수 있고, 아이디어의 수준을 획기적으로 개선할 수 있습니다.

인간 중심 방법론 디자인씽킹의 전반적인 과정을 진행하면서 어떤 재료를 가지고 무엇을 만드는지, 결과물의 완성도는 높은지는 중요하지 않습니다. 중요한 점은 아이디어를 오감으로 경험할 수 있도록 실체화하고 이를 공유하여 더 나은 아이디어가 되도록 도울 피드백을 얻는 것입니다.

시각적 실체화는 디자인씽킹 과정의 모든 단계에서 활용 가능합니다. 서비스 모델을 고안하거나 유니폼을 만들거나 재무적인 계획을 세울 때도 적용할 수 있습니다. 인간 중심 방법론 디자인씽킹 세계관은 과하다고 해도 좋을 만큼 ‘시각적 실체화’의 가치를 중요하게 여깁니다. 시각적 실체화 외에는 마음속의 아이디어를 꺼내서 실제로 듣고자 하는 사람들에게 전달할 방법이 없기 때문입니다.

# 실패로부터 배우기

실패를 실패로 생각하지 말고,  
학습하고 영감을 얻는 실험 과정이라고 여겨보라.

—팀 브라운, IDEO CEO

실패는 학습으로 이어지는 매우 강력한 도구입니다. 인간 중심 방법론 디자인씽킹은 프로토타입을 설계해 실제 사용자가 경험하도록 테스트하는 것을 중요하게 여깁니다. 그 과정에서 모든 시도가 항상 계획대로 진행되지는 않습니다. 접근하고자 하는 문제가 클수록 실패할 확률도 높습니다. 그러나 디자인씽킹 세계관은 실패를 통해 배우고 얻게 되는 것이 있다고 믿습니다.

디자인씽킹은 문제에 대응할 해결책을 모르는 상황에 적용됩니다. 이후 문제 당사자의 이야기를 듣고, 시도할 수 있는 범위의 아이디어를 구상하여 개선하는 과정에서 해결책의 실마리를 찾아갑니다. IDEO에서는 ‘빠른 성공을 위해 초기에 실패하라(Fail early to succeed sooner)’라는 말을 자주 합니다. 실패해도 좋다는 자신감이 있으면 성공하기 위한 학습에 집중하게 됩니다. 실패를 감수할 용기가 없다면 혁신적인 해결책에 다다를 확률도 거의 없습니다.

실패를 이런 관점으로 받아들인 사람 중 하나는 바로 토머스 에디슨입니다. 그는 이렇게 말했습니다. “나는 실패한 적이 없다. 단지 성공할 수 없는 1만 개의 다른 방법을 배웠을 뿐이다.” 디자인씽킹의 세계관 역시 실패를 성공하기 위한 학습으로 생각합니다.

누구든 처음부터 원하는 결과를 만들어내기란 불가능하기에, 디자인씽킹 과정에서 실패란 자연스러운 경험이 됩니다. 첫 시도에서 완벽하게 성공하는 것은 디자인씽킹이 지향하는 바가 아닙니다. 디자인씽킹은 아직 완벽하지 않은 해결책을 이해관계자와 공유하여 완벽한 해결책이 되도록 묻고, 배우고, 테스트하는 것이 중요하다고 생각합니다. 디자인씽킹을 통해 올바른 해결책이 나왔다면 이는 곧 실패로부터 제대로 학습했다는 것과 같은 의미입니다.

## 공감적 사고

새로운 사람을 만나지 않고,  
새로운 가능성을 탐구하지 않고,  
새로운 장소에 가보지 않고  
새로운 해결책을 얻기란 불가능하다.

—에미 콜라울, 스탠퍼드대학 디스쿨 편집자

공감적 사고를 통해 우리는 누군가의 상황과 필요를 이해하고, 이러한 과정을 통해 비로소 우리가 돋고자 하는 사람들에게 진정으로 도움이 되는 해결책을 찾게 됩니다. 인간 중심 방법론인 디자인씽킹은 공감에 뿌리를 둡니다. 이 말은 문제 당사자나 수혜자야말로 혁신적인 해결책의 원천이라는 뜻입니다. 혁신은 거창하지 않게, 그리고 공감적 사고와 이해를 통해 이루어집니다.

전 세계의 수많은 국제개발 기관은 안타깝게도 수혜자에 대한 제대로 된 공감적 사고 없이 도출한 해결책을 적용해왔습니다. 그러나 이제부터는 디자인씽킹이라는 효과적인 세계관을 통해 현장의 실제 모습을 더욱 정확히 이해하고, 효과적인 해결책을 찾아갈 수 있습니다.

낯선 세계에 공감하고 몰입해보면 새롭고 창의적인 아이디어가 떠오를 수 있고, 고정관념과 편견에서 벗어날 수 있습니다. 문제를 해결하고자 하는 사람이 해결책이 필요한 사람에 대해 직접 공감하지 않으면, 이들의 삶에 다양하게 영향을 주는 삶과 현실의 구성 요소를 제대로 파악할 수 없습니다. 더불어 우리가 돋고자 하는 사람들과의 지속적인 공감은 프로젝트 목표에서 벗어나지 않도록 돋는 나침반이 되어줍니다.

## 전략적 모호함

진정으로 제대로 된 솔루션을 찾기 원한다면,  
셀 수없이 다양한 가능성의 모호함을 즐겨야 한다.

—패트리스 마틴, IDEO 크리에이티브 디렉터

인간 중심 방법론 디자인씽킹은 문제에 대한 솔루션이 무엇인지 명확하게 알지 못한 채로 시작됩니다. 올바른 솔루션을 처음부터 도출하는 것이 중요한 문화 속에서는 이러한 접근이 불편할 수 있습니다. 디자인씽킹에 따르면 현장에 나가서 문제 당사자나 수혜자와 대화해야 합니다. 그 과정에서 창의적인 관점을 얻고, 전에는 생각하지 못한 다양한 아이디어를 구상하여 예상하지 못했던 해결책을 도출할 수 있습니다. 초반의 모호함을 포용하는 인간 중심적인 디자인 과정은 혁신적인 해결책을 찾는 길을 안내해줄 것입니다. 따라서 자유롭게 창의성을 발휘하도록 내버려두는 것이 좋습니다.

디자인씽킹 세계관의 특별함 중 하나는 어디에든 항상 새로운 아이디어가 존재한다고 믿는다는 점입니다. 한정적인 아이디어에 의존하지 않아도 되는 이유는 디자인씽킹 과정을 통해 더 많은 아이디어를 접할 수 있기 때문입니다. 인간 중심적인 디자인씽킹 과정을 진행하며 프로젝트의 문제 당사자나 수혜자와 긴밀히

협업하고 더 나은 아이디어를 찾아내기 때문에, 매력적이지 않은 아이디어는 과감히 내려놓고 다른 아이디어를 검토하며 결국 가장 좋은 아이디어를 찾아내게 됩니다.

직관적으로 이해하기 어렵겠지만 이러한 전략적 모호함은 디자인씽킹이 혁신에 이르도록 하는 비결입니다. 시작할 때부터 대강의 해결책을 안다면 새로운 것을 찾아 나서지 않을 것입니다. 모호함을 전략적으로 즐겨도 된다는 디자인씽킹 세계관은 초기에는 상상조차 하지 못했던 다양한 해결책에 도달할 아이디어를 찾도록 용기를 북돋아줍니다. 그 과정에서 혁신과 기회를 마주할 가능성이 높습니다.

## 낙관적 인식

긍정적으로 생각하는 자만이  
앞으로 전진할 수 있다.

—존 비엘린버그, 퓨처 파트너스 설립자

디자인씽킹은 본질적으로 낙관적 인식에 기반합니다. 빈곤과 같이 거대하고 한번에 해결하기 어려운 사회문제에 접근할 때에도 변화가 가능하다는 자신감이 무엇보다 중요합니다. 낙관적 인식이 없으면 어떤 시도도 하기 어렵습니다. 낙관적 사고는 가능성에 대한 믿음을 동반하는데, 이는 비록 지금은 명확하지는 않지만 해결책은 반드시 존재하며 발견할 수 있다는 믿음입니다.

낙관적 인식을 통해 우리는 용기를 내어 해결책을 찾아 나서고 더욱 창의적인 태도로 문제를 대하여, 모든 것이 뒤죽박죽인 상황에서도 낙담하지 않을 수 있습니다. 프로젝트에 참여하는 다양한 이해 관계자들은 낙관적 인식을 통해 더욱 가까워집니다. 결국 해결책을 발견할

것이라는 자신감은 디자인씽킹 과정에서 마주하는 각종 골치 아픈 장애물을 넘어서도록 돋는 에너지가 될 것입니다.

디자인씽킹은 수없이 마주칠 장애물이 아닌 해결책에 초점을 맞춥니다. 불가피하게 여러 제약 상황을 경험하게 되지만, 디자인씽킹은 이런 상황마저 더욱 혁신적이고 예상하지 못했던 해결책의 실마리로 삼습니다.

디자인씽킹은 모든 문제는 해결 가능하다고 믿는 낙관적인 인식으로 무장한 세계관입니다.

## 반복적 개선

문제 당사자나 수혜자에게 피드백을 듣고  
끊임없이 개선하는 과정을 제외하고  
우리 아이디어의 효과를 평가할 다른 방법이 있을까?

—가비 브링크, 투머로우 파트너스 설립자

디자인씽킹은 문제의 해결책을 찾고 반복적으로 테스트하며 개선하는 방식으로 문제에 접근합니다. 이는 문제 당사자나 수혜자의 피드백을 반영할 때마다 해결책이 세밀하게 다듬어지고 완성되기 때문입니다. 끊임없이 피드백을 받고 적용하는 과정을 반복할수록 더 나은 아이디어가 도출되며, 이는 다양하고 창의적이며 효과적인 해결책에 다가가는 지름길입니다.

반복적으로 외부 피드백에 빠르게 반응하여 개선하기도 하며, 몇 번의 피드백만으로도 아이디어의 세부 사항을 적절하게 정할 수 있습니다. 프로토타입을 만들거나 초기 단계의 아이디어를 공유할 때마다 높은 완성도를 추구한다면, 효과가 검증되지 않은 아이디어에 처음부터 에너지와 자원을 지나치게 소모할 위험이 있습니다.

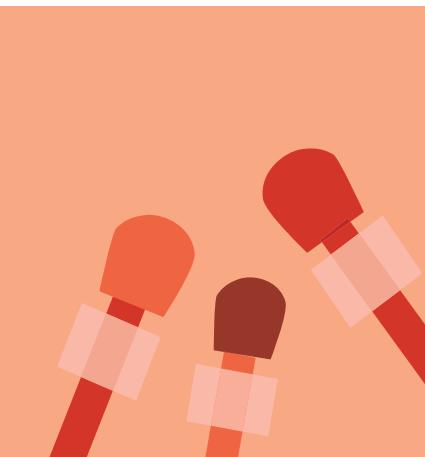
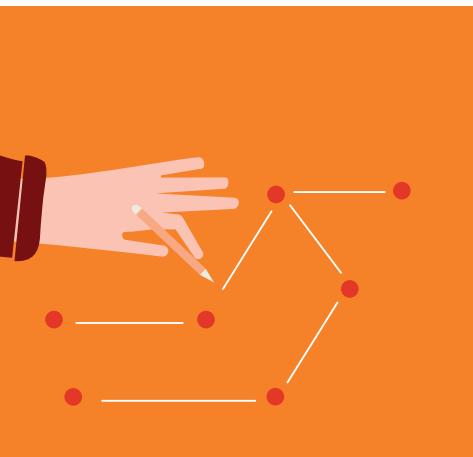
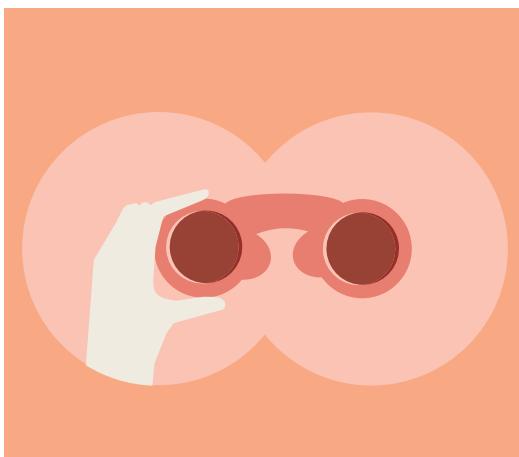
프로토타입을 작게 만들어 실험하고 반복적으로 개선하면 이러한 위험을 방지할 수 있습니다.

디자인씽킹 세계관이 반복적 개선을 중시하는 이유는 처음부터 모든 것을 완벽하게 만들어낼 수는 없기 때문입니다. 두 번째 시도에서도 완벽함을 기대하긴 어렵습니다. 아이디어를 끊임없이 개선하고 다양한 가능성을 시도하면 때로 실패할 수도 있지만 궁극적으로 해결책에 도달할 것입니다. 반복적인 개선은 배움의 기회도 선사합니다. 좁은 사무실에 앉아 어느 아이디어나 제품, 서비스가 결국엔 잘될 것이라고 무작정 믿기보다는 밖으로 나와 문제 당사자나 수혜자를 길잡이로 삼으면 놀라운 경험이 시작될 것입니다.



# 디자인씽킹 방법론





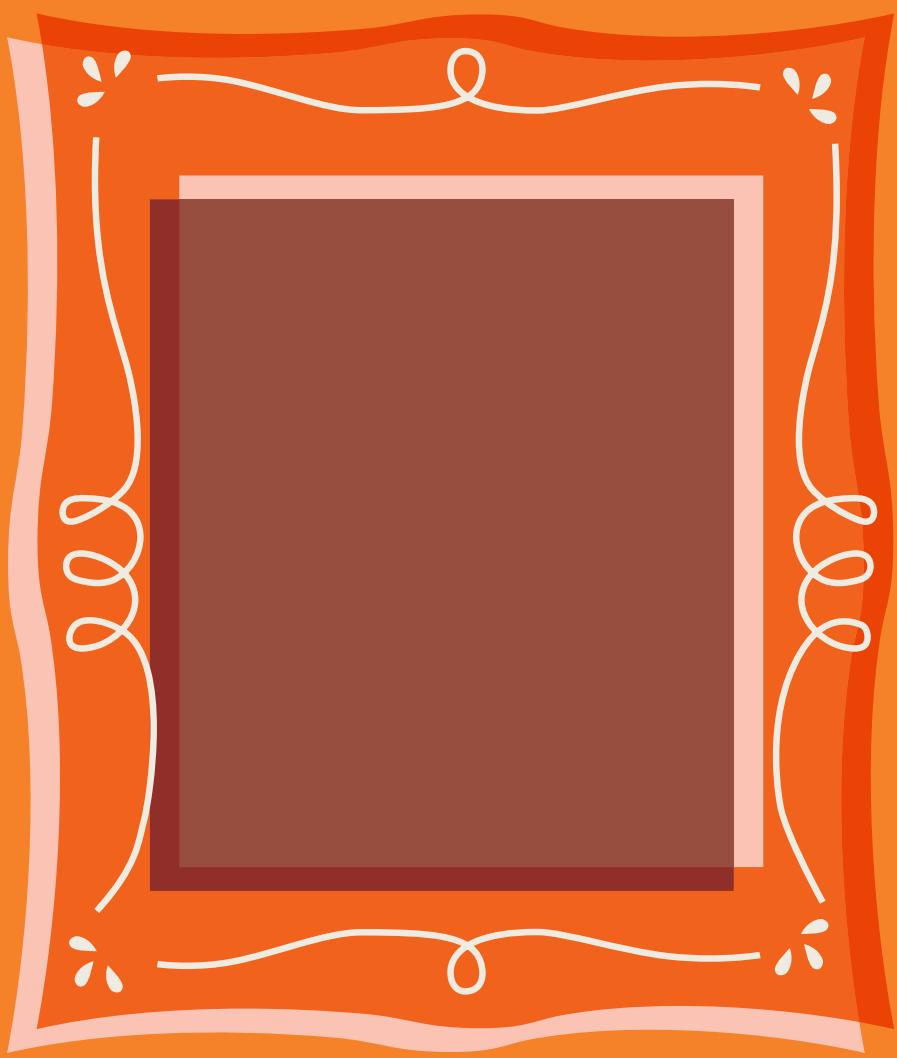


## 영감 얻기

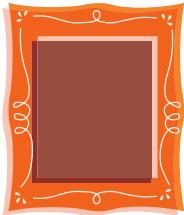
영감 얻기 단계는 마주하는 상황 속에서 배우고,  
스스로의 창조적 가능성을 열고, 참여하는 공동체의 소망에  
기반한 아이디어가 적절한 해결책으로 진화할 것이라고  
믿는 과정입니다. 이 과정에서 팀을 구성하고, 문제를  
제대로 파악하고, 다양한 사람들과 이야기를 하게 됩니다.

이 단계는 다음 물음에 대한 답을 얻도록 도와줍니다.

- 어떻게 시작할까?
- 어떻게 인터뷰를 할까?
- 어떻게 하면 조사를 하면서 계속 그 중심에 사람을 둘 수 있을까?
- 사람들을 이해할 때 어떤 도구를 사용할까?



## 디자인 챌린지 구성하기



디자인 챌린지를 적절히 구성하는 일은 프로젝트를 성공으로 이끌어가는 과정에 매우 중요한 역할을 합니다. 디자인 챌린지를 잘 구성하는 방법은 다음과 같습니다.

디자인 챌린지를 적절히 구성하면 해결책에 대한 생각이 정리되고 불확실한 순간에 아이디어를 어느 방향으로 추진할지를 명확히 하는 데 도움이 됩니다. 디자인 챌린지를 구성하는 과정은 과학보다는 예술에 가까운데, 몇 가지 핵심 요소를 명심해야 합니다. 이 디자인 챌린지가 큰 영향력을 가져올 수 있는지, 다양한 해결책으로 발전하는 것이 가능한지, 상황을 잘 고려하여 설정하고 있는지 등을 자문해야 합니다. 이러한 요소들을 반영하여 적절한 디자인 챌린지가 될 때까지 다듬어보십시오.

### STEPS

소요 시간

90분

난이도

어려움

필요한 것

펜, 디자인 챌린지 워크시트  
(165쪽)

참가자

프로젝트 팀

01

먼저 디자인 챌린지를 글로 작성합니다. 디자인 챌린지는 기억하기 좋도록 짧고 쉬운 한 문장으로 작성하되, 무엇을 하고 싶어 하는지를 담고 있어야 합니다. 종종 디자인 챌린지를 질문 형식으로 만들기도 하는데, 질문 형식의 디자인 챌린지는 팀 전체를 문제 해결 중심적으로 만들고 많은 아이디어를 발산하는 데에 도움이 됩니다.

02

디자인 챌린지를 잘 구성하면 문제 해결에 큰 도움이 되며 다양한 해결책을 가능하게 할 뿐만 아니라 제약 조건과 맥락을 고려하게 됩니다. 이러한 요인을 명심하여 디자인 챌린지를 다듬어봅시다.

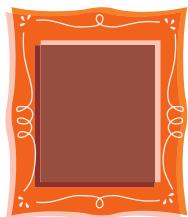
03

디자인 챌린지를 만들 때 빠지기 쉬운 함정은 범위를 너무 좁거나 넓게 설정하는 것입니다. 범위가 좁으면 창의적인 해결책을 발견할 여지가 사라집니다. 반면 범위가 넓으면 어디서 시작해야 할지 알 수 없게 됩니다.

04

이러한 요소들을 감안해 디자인 챌린지를 충분히 검토합니다. 그리고 이 과정을 다시 한 번 반복합니다. 단순한 반복처럼 보일 수 있지만, 올바른 질문이 좋은 해결책에 다다르는 핵심임을 명심하며 실행해봅시다. 하나의 디자인 챌린지를 두고 몇 분만에 5가지 해결책을 찾을 수 있는지 테스트하면서 올바른 방향으로 가고 있는지 점검해보는 방법도 있습니다.

## 실행 방법



### 디자인 챌린지 구성하기

단 한 번의 시도로 디자인 챌린지를 구성하는 경우는 흔하지 않습니다. IDEO.org에서는 디자인 챌린지가 해결하려는 문제를 얼마나 정확히 표현하는지를 두고 많은 토론과 수정 과정을 거칩니다.

우리는 저개발국가에 관한 10개의 챌린지를 설정해 5년 동안 진행하는 ‘앰플리파이’라는 프로젝트를 진행했습니다. 10개 중 두 번째 챌린지가 ‘아이들의 능력을 계발한다’는 것인데, 이를 진행하며 한 가지 어려움에 직면했습니다. 우리는 아이들의 교육에 집중하려 했지만, 이 과제를 해결하여 사회에 좋은 영향을 주고 다양한 해결책을 도출하기 위해서는 문제의 범위를 좁혀야 했습니다. 프로젝트 매니저는 자신의 팀이 디자인 챌린지를 담은 방법을 이렇게 설명했습니다.

“우리는 아이들을 위해 무언가를 하고 싶었습니다. 그려려면 이들이 어떤 아이들인지 정의해야 했습니다. 이 프로젝트의 대상이 모든 아이들인지, 10대인지, 더 어린 아이들인지 자문해보았습니다. 조기 교육이 매우 중요했기 때문에, 우리는 프로젝트 대상 아이들의 나이를 0~5세로 정했습니다. 하지만 우리는 단순히 그 대상에만 집중하지는 않았습니다.”

그래도 디자인 챌린지는 수정이 필요했습니다. 프로젝트 팀은 결과적으로 아이들뿐 아니라 아이들의 부모, 영국의 국제개발 조직의 파트너들과 함께 영향력이 큰 사례를 만들어냈습니다.

프로젝트 매니저는 이렇게 말했습니다. “우리는 어린이 주변에 있는 사람들, 즉 부모에게 집중하기로 했습니다.” 부모에게 집중하는 방향으로 설정해도 수혜자가 어린이라는 점에서 변함이 없었습니다. 하지만 ‘부모에게 집중한다’는 말을 부모의 삶을 향상한다는 의미로 받아들일 수 있다는 생각이 들었습니다. 따라서 프로젝트 팀은 최종적으로 다음과 같이 잘 구성된 디자인 챌린지를 만들었습니다. “어떻게 하면 저소득층 부모가 아이들이 다섯 살이 되기까지 잘 양육하도록 도울 것인가?”

워크시트(165쪽)를 활용하여 디자인 챌린지를 구성해봅시다. 작성한 디자인 챌린지가 영향력을 이끌어내는 시작점이 될 수 있는지, 또한 다양하고 창의적으로 답할 수 있을 만큼 폭넓은지 검토해봅시다.

## 디자인 챌린지 구성하기

우리가 해결하려는 문제는 무엇인가?

어린이들의 삶이 더 나아지도록 돋기

1) 해결하고자 하는 문제를 디자인 챌린지로 구성해보세요.

어떻게 하면 우리가 아이들의 삶을 더 나아지도록 도울 수 있을까?

2) 우리가 주고자 하는 영향력의 최대 범위를 적어보세요.

우리는 아주 어린 저소득층 아이들의 성장을 원한다.

3) 문제에 적용할 수 있는 해결책은 무엇인가요?

(넓게 생각해보세요. 직감만으로 프로젝트를 시작해도 괜찮습니다. 하지만 반드시 예상치 못한 결과물을 도출할 여지가 있어야 합니다.)

더 나은 영양 섭취, 두뇌 발달을 자극하는 부모와의 친밀한 관계, 양육에 대한 더 나은 교육, 영어 교육 센터,

신생아 관리와 백신에 대한 더 나은 접근.

4) 현재 직면한 상황과 제한 사항을 적어보세요.

(예를 들어 지리적, 기술적, 시간적 요인이나 인구수에 관한 것일 수 있습니다.)

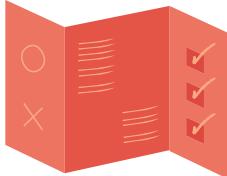
어린이들은 환경에 대한 통제권이 없기 때문에 우리는 도출한 해결책을 부모에게 적용하고자 한다.

우리는 해결책을 다른 지역에도 적용하고자 한다.

5) 최초의 질문을 수정할 필요가 있습니까? 그렇다면 다시 해보세요.

어떻게 하면 저소득층 부모의 아이들이 다섯 살이 되기까지 잘 성장하도록 도울 수 있을까?

## 프로젝트 계획 수립하기



잘 준비하고, 강점을 이해하고, 혁신적인 해결책을 제안할 때 필요한 사항들을 찾아봅시다.

디자인 챌린지를 해결하려면 먼저 계획을 수립할 필요가 있습니다. 계획 수립 과정은 프로젝트에 필요한 모든 것에 대해 생각할 기회가 됩니다. 물론 프로젝트가 진행됨에 따라 계획은 바뀔 수 있습니다. 그러나 계획을 미리 세워두면 어떤 상황이 발생해도 잘 대응할 수 있을 것입니다. 일정, 업무 공간, 팀원, 예산, 필요한 기술, 출장 계획, 그 외에 계획할 필요가 있는 사항을 생각해봅시다. 이 모든 정보를 잘 파악하고 관리한다면 프로젝트를 순조롭게 진행할 수 있을 것입니다.

### STEPS

#### 소요 시간

60~90분

#### 난이도

보통

#### 필요한 것

펜, 종이, 포스트잇, 달력

#### 참가자

프로젝트 팀

**01** 달력을 가지고 시작하는 것이 좋습니다. 큰 달력을 출력하거나 직접 만들어 업무 공간에 붙여놓고 주요 일정을 표시합니다. 표시해야 할 내용은 마감일이나 주요 미팅 일정, 출장 일정, 팀원들이 활동할 수 없는 시간 등이 있습니다.

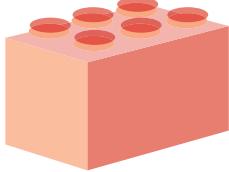
**02** 일정을 파악했다면 다음 단계에서는 예산과 팀원을 확인합니다. 필요한 모든 것이 준비되어 있습니까? 제한 사항이 있다면 어떻게 해결할 것습니까?

**03** 현장에 가기 전에 관련 주제를 잘 알아야 합니다. 관련 주제에 대해 알기 위해 먼저 누구와 이야기해야 합니까? 디자인 챌린지를 본격적으로 구상하기 전에 어떤 자료를 읽어야 합니까?

**04** 다음 질문에 답해봅시다. 언제 프로젝트 팀이 현장에 가야 할까? 현장 방문은 한 번으로 충분할까, 아니면 두 번째 방문이 필요할까? 파트너들이 현장 방문에 동행해야 할까? 심리적으로 준비해야 할 부분이 있을까? 얼마나 많은 시간과 돈, 인력을 투입해야 할까?

**05** 프로젝트 계획은 사업의 진행 과정에 따라 점차 바뀔 것이며 이는 자연스러운 일입니다. 물론 언제든 수정할 수 있지만, 프로젝트 시작 전에 이러한 사항에 대해 숙고해야 한다는 점을 명심합시다.

## 팀 구성하기



모든 디자인 챌린지는 다양한 분야의 전문가, 제작자, 활동가 간의 적절한 조합이 중요합니다.

인간 중심 디자인은 다양한 분야의 팀과 함께할 때 가장 잘 구현됩니다. 어떤 사회적 기업 프로젝트에 비즈니스 디자이너 세 명을 투입할 수도 있습니다. 하지만 시각 디자이너 한 명, 기자 한 명, 산업 디자이너 한 명의 조합으로 투입한다면 팀에 완전히 새로운 생각을 불어넣을 수 있을 것입니다. 팀에 어떤 재능이 필요한지 파악하는 편이 좋습니다. 사회적 기업을 디자인하고자 한다면 비즈니스 디자이너 한 명으로 충분할 것입니다. 하지만 한 명으로는 예상을 넘어서는 해결책을 얻기는 어려울 것입니다.

## STEPS

소요 시간  
60분

난이도  
어려움

필요한 것  
펜, 종이

참가자  
프로젝트 매니저, 파트너 조직

- 01** | 먼저 팀원들이 활동할 수 있는 일정과 프로젝트의 시작 및 종료 시점을 확인하고, 팀원이 몇 명 필요할지 파악합니다.
- 02** | 주요 팀원들을 구성해보고 그들이 잘하는 것과 부족한 것을 파악합니다.
- 03** | 프로젝트에 확실히 필요하지만 갖추지 못한 역량이 있습니까? 그러한 역량이 가장 필요할 때 언제든지 필요한 역량을 가진 사람들을 단기 팀원으로 참가시킬 수 있습니다.

## 모집 도구



인간 중심 디자인은 단순히 많은 사람들과 이야기하는 것이 아니라 문제 파악에 적합한 사람들과 이야기하는 것입니다. 더욱 가치 있는 인터뷰를 하기 위한 전략을 세워봅시다.

디자인 챌린지 대상이 되는 사람들과 이야기하기 전에 누구와 이야기할지, 무엇을 질문할지, 얻어야 할 정보들이 무엇인지에 대한 전략을 세우는 것이 중요합니다. 준비 작업과 이야기 나눌 사람들을 검토하면서 전문가와 비전문가, 남성과 여성, 각기 다른 인종과 계층의 균형뿐만 아니라 행동 양식, 신념, 관점의 올바른 균형에 대해 점검할 수 있을 것입니다.

### STEPS

소요 시간  
30~60분

난이도  
보통

필요한 것  
펜, 종이

참가자  
프로젝트 팀

**01** 누구와 인터뷰할지 결정할 때 연령, 성별, 인종, 계층, 사회적 위치 등의 다양한 요인을 고려합니다. 문제 해결을 위해 어떤 사람의 이야기를 들어야 합니까?

**02** 인터뷰 계획을 수립할 때 인터뷰 대상자의 성별에 유의합니다. 어떤 공동체에서는 남자가 여자를 인터뷰하는 것을 불편하게 여길 수 있습니다. 야외 배변 같은 민감한 주제를 다룬다면 인터뷰하기 전에 사회적 역학을 이해해야 합니다.

**03** 그룹 인터뷰하기(42쪽)는 매우 유용한 도구가 될 수 있습니다. 그룹 인터뷰를 통해 어떤 사람과 개별 인터뷰를 진행하면 도움이 되는지 파악하게 됩니다.

**04** 극단 사용자와 주류 사용자(49쪽)를 참고하여 다양한 부류의 사람들과 이야기하고 있는지 확인해봅시다.

## 후속 리서치하기



도전할 때 속도를 내는 것은 그 분야의 성공에 있어 매우 중요합니다.

인간 중심 디자인은 디자인 챌린지와 목표, 제한 사항에 관해 사람들과 이야기하는 과정이라 할 수 있습니다. 하지만 영감 얻기 단계에서는 인터뷰로 채울 수 없는 맥락과 역사, 자료가 더 필요해질 것입니다. 사회 분야의 문제들은 아주 까다롭지만, 온라인 채널이나 책, 수치 등을 통한 후속 리서치를 거치며 올바른 질문을 도출하게 됩니다. IDEO.org에서 프로젝트를 진행하며 지식의 견고한 토대가 디자인 챌린지를 해결하는 관건임을 깨달았습니다.

### STEPS

#### 소요 시간

1~2일

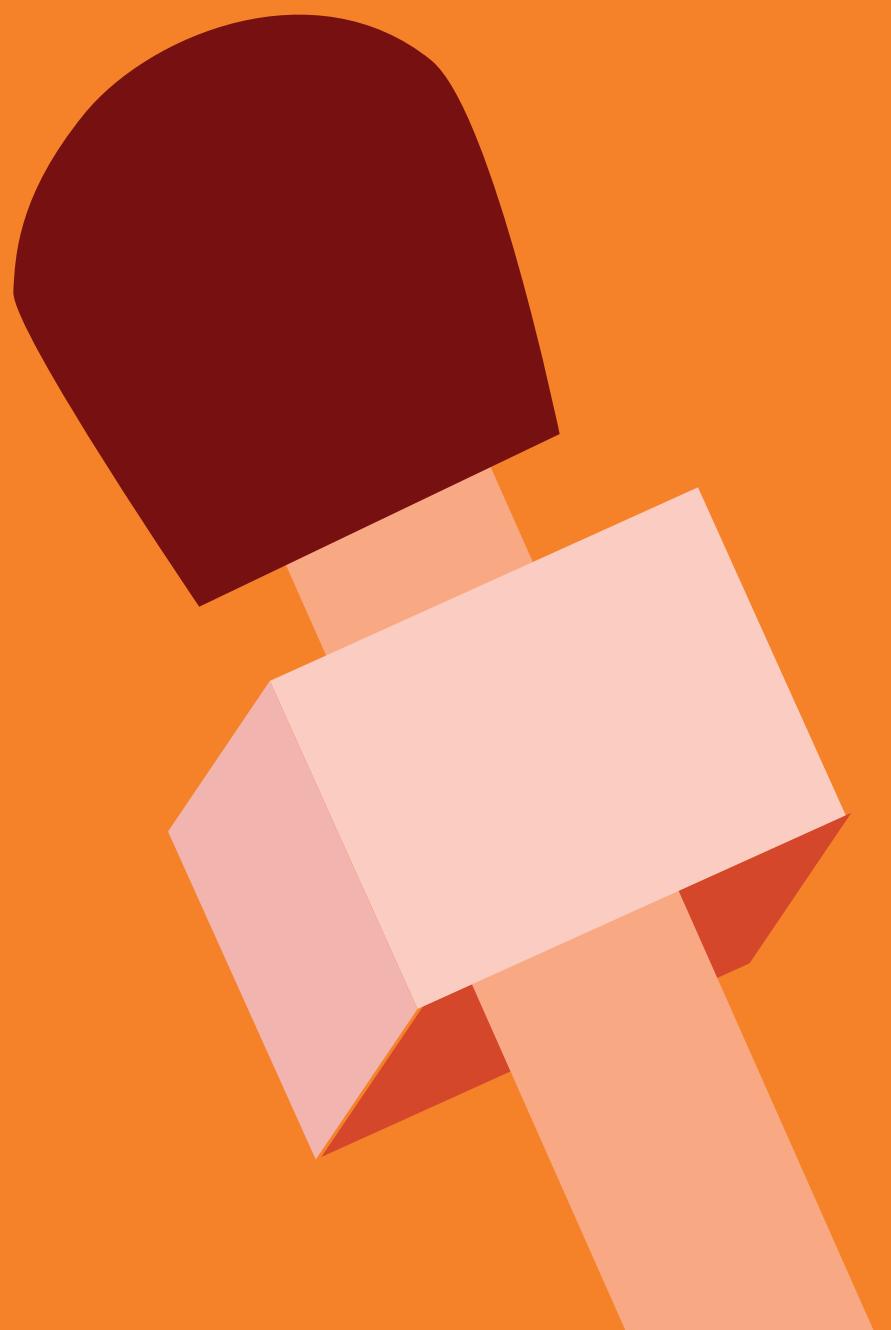
#### 난이도 보통

#### 필요한 것

인터넷, 펜, 수첩,  
연구 자료들

#### 참가자 프로젝트 팀

- 01** 디자인 챌린지를 정한 다음에는 맥락을 파악해야 합니다. 해당 영역의 최신 뉴스를 찾아보면 빠르게 확인할 수 있습니다. 인터넷과 신문, 잡지 등을 통해 새로운 사실을 알아봅시다.
- 02** 해당 영역에 나타난 최근의 혁신 사례들을 찾아봅시다. 기술, 행동 양식, 문화에 관한 것일 수 있습니다. 가능성과 한계를 이해하면 올바른 질문을 도출하는 것에 도움이 됩니다.
- 03** 해당 영역의 문제에 답이 되었던 다른 해결책을 찾아봅시다. 어떤 점이 잘 되고 있고, 어떤 점이 잘 되고 있지 않습니까? 그 해결책이 우리가 도출하고자 하는 해결책과 비슷합니까? 문제 해결에 영감을 주는 해결책이 있습니까?
- 04** 인터뷰하기(39쪽)는 매우 주관적일 수 있기 때문에, 후속 리서치는 현재 수행하고 있는 문제 해결의 맥락을 이해하는 데에 필요한 사실과 수치를 얻는 방법으로 활용합시다.



## 인터뷰하기



프로젝트의 대상이 되는 사람들의 희망과 열망을 이해하기 위해서는 그들과 직접 이야기하는 것보다 더 좋은 방법은 없습니다.

인터뷰는 영감 얻기 단계에서 가장 중요한 부분입니다. 인간 중심 디자인은 프로젝트 대상자와 함께하고 그들의 이야기를 듣는 것에 관한 활동입니다. 인터뷰는 만만치 않아 보이지만 아래의 단계를 따르면 책상 앞에서는 결코 얻을 수 없는 다양한 통찰을 얻을 수 있습니다. 가능하다면 인터뷰 대상자가 활동하는 공간에서 인터뷰를 합시다. 그들이 살거나 일하는 공간에서 이야기하면 한 사람의 사고와 행동, 삶의 방식에 대해 많은 것을 배울 수 있습니다.

### STEPS

#### 소요 시간

60~90분

#### 난이도 보통

#### 필요한 것

펜, 종이, 인터뷰 가이드  
워크시트(166쪽)

#### 참가자

프로젝트 팀, 프로젝트  
대상자

- 01** 인터뷰에 참여하는 팀원의 수가 3명을 초과해서는 안 됩니다. 참여자를 압도하거나 공간이 혼잡해질 수 있기 때문입니다. 각 팀원은 인터뷰어, 기록 담당, 사진 담당으로 역할을 명확하게 나눠야 합니다.
- 02** 질문 목록을 잘 구성하여 준비합시다. 해결하고자 하는 문제에 대해 질문하기 전에 그 사람의 삶, 가치, 습관 등에 관한 질문부터 하는 것이 좋습니다.
- 03** 대상자가 말한 것을 유추하지 않고 정확히 받아 적어야 합니다. 인터뷰하기 과정은 사람들이 이야기하는 바를 정확히 듣는다는 것을 전제로 합니다. 만일 통역사를 통해 인터뷰를 한다면, 통역사에게 인터뷰 내용의 요점을 전달하지 말고 대상자의 말을 그대로 전달해달라고 요청합니다.
- 04** 인터뷰에서 들은 내용은 하나의 자료일 뿐입니다. 대상자의 몸짓 언어와 주변 환경을 관찰하고, 이야기의 맥락에서 무엇을 배울 수 있는지를 보아야 합니다.

## 실행 방법



### 인터뷰하기

인간 중심 디자인의 주요 요소 중 하나는 돋고 싶은 사람들을 찾아가서 직접 이야기를 나누는 것입니다. 관련 주제에 대한 한 사람의 욕망과 두려움, 의견을 아는 방법으로 인터뷰보다 더 좋은 것은 없습니다.

2012년에 IDEO.org는 세계은행의 빈곤지원자문단 (CGAP)과 함께 일한 적이 있습니다. 당시 반코메르 은행은 멕시코의 저소득층을 위해 새롭고 접근성 높은 저축 상품에 관한 프로그램을 진행했습니다. 프로젝트 팀은 모든 과정에서 많은 인터뷰를 했는데, 각각의 인터뷰에서 사람들이 어떤 방식으로 저축하는지를 이해하려 했습니다. 그 과정에서 자주 들은 말은 “나는 저축하지 않아요”였습니다. 하지만 소득이 낮은 인터뷰 대상자들은 분명 돈을 모으고 있었습니다. 몇 가지 질문을 추가로 한 다음 프로젝트 팀은 저축하지 않는다는 말의 의미를 이해할 수 있었습니다. 사람들은 은행을 통하지 않고 비공식적으로 돈을 모았기 때문에 그것을 ‘저축’으로 생각하지 않았던 것입니다. 그들이 실제로 돈을 어떻게 모으는지 이해하는 것은 프로젝트 팀의 최종 해결책에 매우 중요한 영향을 주었습니다.

인터뷰 덕분에 프로젝트 팀은 한 남성이 옷장에 옷을 걸 때 돈을 셔츠 주머니에 넣는다는 것을 알 수 있었습니다. 한 여성은 돈을 할머니에게 맡겼는데 할머니가 돈을 경솔하게 쓰지 않았기 때문이었습니다. 다른 여성은 돈을 학비, 식비, 월세 등 다양한 지출 항목에 따라 커피 캔에 나누어 담았습니다. 어떤 남성은 돈을 벽돌에 모아두었는데, 그는 집을 짓기 위해 남는 돈을 건축 자재에 직접 ‘저축’하고 있었고 몇 년 후 정말로 집을 지었습니다.

이 인터뷰들을 통해 얻은 주요한 통찰은 많은 저소득층 멕시코인들이 저축을 위한 저축을 하지 않으며, 특정한 목적을 가지고 저축한다는 사실이었습니다. 이 아이디어는 우리로 하여금 저축을 프로젝트 기반으로 디자인하도록 영감을 주었고, ‘나의 프로젝트’라는 적절한 이름도 붙일 수 있었습니다.

인터뷰를 대상자의 집이나 사무실에서 진행합시다. 구체적으로 질문하기 전에 일반적인 내용을 물어보며 대상자의 마음을 편안하게 해줍니다. 또한 ‘예, 아니오’로 답하지 않도록 하며 열린 질문을 해야 한다는 점을 명심합시다.

## 인터뷰 가이드

먼저 열린 질문을 합니다  
대화를 시작하고 대상자에게 공감할 수 있는  
넓은 범위의 질문은 무엇입니까?

당신은 어떤 일을 하나요?

당신은 어떤 방식으로 임금을 지금 받나요?

당신은 앞날을 위해 돈을 모으나요?

그 다음 깊이 있는 질문을 합니다  
대상자의 희망과 두려움, 목적을 이해하도록 돋는  
질문은 무엇입니까?

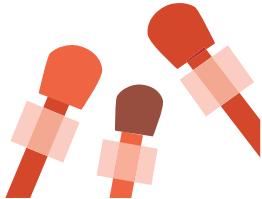
당신은 어떻게 돈을 나누나요?

당신은 실제로 돈을 어디에 보관하나요?

돈을 모을 때 어떤 것이 도움이 되나요?

은행에 가봤다면 그 경험에 대해 들려주시겠어요?

## 그룹 인터뷰하기



그룹 인터뷰를 통해 우리는 한 공동체의 삶, 역학 관계, 필요로 하는 것을 빠르게 이해할 수 있습니다.

그룹 인터뷰는 개인의 집에서 한 사람과 하는 인터뷰(39쪽)만큼의 깊이를 제공하지 못할지라도, 프로젝트의 수혜자가 될 많은 사람에 대한 흥미로운 관점을 제공하기도 합니다. 좋은 그룹 인터뷰는 모든 사람의 목소리를 듣고 다양한 의견을 얻을 수 있으며, 이를 위해 전략적으로 그룹을 구성해야 합니다. 예를 들어 여성으로 구성된 그룹이라면 사회에서의 여성의 역할에 대한 통찰을 얻을 수도 있는데, 이는 성별이 섞인 그룹에서는 얻기 힘든 것입니다. 해당 공동체가 가치 있게 여기는 점을 빠르게 알고자 할 때 그룹 인터뷰는 가장 좋은 시작점이 될 수 있습니다.

### STEPS

#### 소요 시간

90~120분

#### 난이도

보통

#### 필요한 것

펜, 종이, 카메라

#### 참가자

프로젝트 팀원(2인 이상),

프로젝트 대상자  
(7~10인)

- 01** | 이야기를 나눌 그룹의 종류를 파악해봅시다. 만일 특정한 사실을 알고 싶다면 그룹을 새롭게 조직하는 것도 좋습니다. 그들은 질문에 대한 좋은 답을 갖고 있는 경우가 많습니다.
- 02** | 모든 연령과 인종, 성별이 접근할 수 있는 공공의 공동체 공간처럼 중립적인 곳에서 사람들을 모으십시오.
- 03** | 그룹 인터뷰에서 한 명은 질문을 하고 다른 팀원들은 그룹에 속한 이들이 이야기한 내용을 포착하고 노트에 기록합니다.
- 04** | 그룹 안에서 소극적으로 발언하는 구성원에게 접근할 전략을 준비합니다. 그들에게 직접 질문을 하거나, 대화를 주도하는 다른 구성원의 발언 기회를 잠시 제한하는 것도 방법입니다.
- 05** | 그룹 인터뷰는 공동 개발 세션(109쪽)에서 협업할 사람을 찾는 좋은 기회이기도 합니다.

## 전문가 인터뷰하기



전문가는 해당 주제에서 놓칠 수 있는 부분을 채워주며, 관련 배경이나 맥락, 혁신에 관한 주요 통찰을 제공합니다.

영감 단계에서 가장 중요한 것은 프로젝트 대상자와 이야기하는 것이지만, 전문가에게도 가치 있는 관점을 얻을 수 있습니다. 전문가는 종종 프로젝트에 관해 시스템 차원의 견해를 제공하고, 혁신에 관한 최근의 성공과 실패에 대해 이야기해줄 수 있습니다. 또한 은행이나 정부, NGO 같은 조직의 관점을 제공할 수도 있습니다. 특정 기술에 대한 조언이 필요하면 다른 전문가를 찾을 수도 있습니다.

## STEPS

소요 시간

60-90분

난이도  
보통

필요한 것

펜, 카메라, 노트

참가자

프로젝트 팀, 전문가

**01** 어떤 전문가가 필요한지 결정합니다. 만약 농업 분야 프로젝트를 진행한다면 농학자가 필요할 것입니다. 생식 보건 분야라면 의사나 정책 입안자가 적임자일 것입니다.

**02** 전문가를 섭외할 때 어떤 질문을 할 것인지 사전에 공유합니다. 그리고 자문 시기와 기간 등도 미리 알려줍니다.

**03** 관점이 다양한 전문가를 섭외합니다. 똑같은 의견을 받을 필요는 없을 테니 말입니다.

**04** 전문가에게 미리 조사한 예리한 질문을 해봅시다. 전문가에게 예기치 못한 질문도 할 수 있도록 유연한 계획을 세워야 합니다.

**05** 전문가 인터뷰를 기록합시다. 펜과 종이만 있어도 충분합니다.

## 대상자 정의하기



문제의 해결책을 적용할 넓은 범위의 사람들을 고려합니다.

맥락을 고려한 리서치를 하기 전에 프로젝트 대상이 누구인지 아는 것이 매우 중요합니다. 물론 현장에 있으면 더 많은 것을 배울 수 있겠지만, 잠재적인 대상의 요구와 맥락, 배경을 잘 인식하면 현명한 질문을 할 수 있으므로 리서치도 순조롭게 시작할 수 있습니다. 또한 수혜자만 생각하지 말고 정부나 NGO, 다른 비즈니스나 경쟁자를 고려할 필요도 있습니다.

### STEPS

소요 시간

30~60분

난이도

쉬움

필요한 것

펜, 종이, 포스트잇

참가자

프로젝트 팀

01

프로젝트 팀과 함께 해당 프로젝트에 직접적으로 관련 있거나 영향을 미치는 사람들 혹은 그룹의 이름을 적어봅시다. 관련자에 대해 적어보면 이 프로젝트가 누구를 위해 진행되고 있는지 파악할 수 있을 것입니다. 포스트잇에 모든 관련 그룹들을 적고 벽에 붙이는 과정을 통해 대상자들을 시각화할 수 있습니다.

02

주제와 직간접적으로 관련된 대상과 연관된 사람들 혹은 그룹을 추가해봅시다.

03

이들과 주제가 연관이 있는지 생각해봅시다. 누가 지지하는지, 누가 반대하는지, 누가 가장 필요한지 파악해보고 벽에 추가로 붙여봅시다.

04

포스트잇을 정리하여 해당 프로젝트와 관련된 사람들을 시각화하고지도 형태로 만들어봅시다. 영감 얻기 단계를 진행하는 동안 이 지도를 참고합시다.

## 대화를 여는 소재들



대화를 여는 소재들은 많은 이야기거리를 제공하여 인터뷰 대상자의 반응을 유도합니다.

대화를 여는 소재들은 사람들의 반응을 유도하고 대화를 시작하게 하는 좋은 도구입니다. 이런 대화의 의도는 중심 주제와 관련된 많은 아이디어를 프로젝트 대상자에게 제시하고 반응을 살피는 것입니다. 대화를 시작하기 위한 소재들은 생략해도 상관없기 때문에 잘 맞지 않는 경우에는 다른 이야기로 넘어가면 됩니다. 이 단계의 목적은 창의성을 북돋아주고, 대상자로 하여금 틀에 얹매이지 않은 생각을 하게 만드는 데 있습니다.

### STEPS

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| 소요 시간<br>30-60분             | <b>01</b> 프로젝트의 대상자에게 어떤 결과를 얻고자 하는지 결정합니다. 만일 위생 시설을 디자인하고 있다면 화장실과 프라이버시에 관한 아이디어를 준비할 수 있을 것입니다.   |
| 난이도<br>보통                   | <b>02</b> 대화를 시작하게 만드는 다양한 소재를 준비합니다. 미래의 화장실은 어떤 모습일까? 과거의 화장실은 어떤 모습이었을까? 가장 좋은 화장실은 어떤 모습일까? 대통령의 화장실은 어떤 모습일까? 이와 같이 프로젝트의 수혜자와 이야기하고 싶은 소재의 질문 리스트를 준비합니다. |
| 필요한 것<br>펜, 노트              | <b>03</b> 프로젝트의 대상자와 함께 있다면 그들의 반응에 관심이 있다는 점을 말로 전달합니다. 터무니없는 대답을 하는 사람이 있을 수도 있지만 그들의 의견을 잘 들어주어야 합니다.  |
| 참가자<br>프로젝트 팀,<br>프로젝트팀 대상자 | <b>04</b> 소재에 따라 프로젝트의 대상자가 이야기할 때 그들이 말하는 개념을 열린 마음으로 해석해야 합니다. 인상적인 대답이 있다면 추가로 질문해봅시다. 그러면 그들이 어떻게 생각하고 무엇을 원하는지에 대해 많은 것을 알게 됩니다.                           |

## 실행 방법



### 대화를 여는 소재들

대화를 여는 소재들은 말 그대로 대화의 소재를 뜻합니다. 하지만 이 활동의 목적은 단순히 이야기를 하는 것이 아니라 프로젝트 대상자가 생각을 하도록 만드는 데 있습니다.

우간다에 있는 IDEO.org 디자인 팀과 우가포드, 메노나이트 경제 개발 연합은 우간다의 저소득층을 위한 공식적인 저축 도구에 관한 프로젝트를 진행했습니다. 여기에서 우간다 사람들이 은행에 대해 어떻게 생각하는지 알기 위해 대화를 여는 소재들을 활용했습니다. 우간다 사람들에게 은행에 대한 매우 기본적인 개념을 설명하고 반응을 살펴보았는데, 프로젝트 팀은 꽤 흥미로운 통찰 몇 가지를 얻었습니다.

우간다 사람들은 은행을 ‘큰돈’을 위한 곳이라고만 생각하고 있었습니다. 어떤 사람은 “내 돈이 공동체를 위해 쓰이길 원했는데, 만약 돈을 은행에 맡기면 공동체가 어떤 혜택도 못 받을 거라고 생각했다”고 말했습니다. 대화 시작을 위한 소재들을 통해 우간다 사람들은 비공식적 저축 도구를 사용하고 있다는 큰 통찰을 얻을 수 있었습니다. 그리고 공동체가 은행을 활용하도록 하려면 현존하는 비공식 서비스와 시스템을 굳이 바꾸기보다는 공존해야 함을 알게 되었습니다.

대화를 여는 소재들을 활용하는 목적은 사람들로 하여금 말하게 하는 것임을 기억합시다. 만약 대화하고 있는 사람이 많은 반응을 보이지 않으면 적절할 것 같은 다른 아이디어로 넘어갑니다. 대화가 잘되는 소재를 찾을 때까지 반복하고, 그 다음 열린 질문을 하며 대화합니다. 미리 만든 카드는 대화를 시작하고 사람들에게 이야기할 거리를 제공하는 좋은 도구입니다. 또한 이상한 질문은 자유롭게 할 수 있는 계기가 되어 사람들을 창조적으로 생각하게 만들고 대화가 이어지게 합니다.



대화를 여는 소재 카드는 우간다에서 일하는 IDEO.org 팀이 그 지역 사람들의 재정 습관을 더 잘 이해하도록 도와주었습니다.

## 발상 주목하기



## 론 서프라이즈 게임

우리가 도우려는 공동체에 관해 배울 수 있는 방법은 다양합니다. IDEO.org 팀은 필리핀에서 발생한 태풍 울란다의 피해자를 돋기 위해 모바일 툴을 디자인했습니다. 이 툴은 독창적인 방식으로 사람들이 대출을 어떻게 생각하는지 이해하도록 해주었습니다.

IDEO.org의 프로젝트 팀은 보드게임을 만들어 사람들에게 생각을 알아갈 수 있었습니다. 프로젝트 팀은 프로젝트 대상자가 모이는 장소에 자리를 잡고, 대출에 관한 간단한 주사위 게임인 론 서프라이즈 게임(Loan Surprise Game)을 선보였습니다. 참가자는 주사위를 던진 후 대출 기간을 듣고 대출 여부를 결정하게 됩니다.

이 게임의 주 목적은 재무 상품 디자인이 아니었지만 프로젝트 팀은 이 게임을 시작한 첫째 날부터 이 공동체 구성원들이 대출에 대해 어떻게 느끼는지, 어떤 요인이 사람들의 선택 기준이 되는지에 대한 감을 잡을 수 있었습니다. 프로젝트 팀은 저소득자가 은행을 접근하기 어려운 공간으로 인식하는 과정에 대해 알 수 있었습니다.

또한 그들이 사채업자를 불편해하면서도 돈을 빌리려 한 이유에 대해서도 파악할 수 있었습니다.

프로젝트 팀은 사람들이 어떤 종류의 재정적 지원을 원하는지를 파악할 때에도 게임을 활용했습니다.

프로젝트 팀은 게임의 몇 가지 조건을 바꿔가면서 어떤 종류의 대출이 사람들에게 매력적인지 매력적이지 않은지를 파악했습니다.

론 서프라이즈 게임을 한 둘째 날, 프로젝트 팀은 전날 얻은 조사 결과를 통해 대출 옵션과 자격 조건을 추가하여 프로토타이핑 단계로 넘어갔습니다. 사람들이 실제로 돈을 어떻게 빌리는지에 관해 심도 있는 질문을 던질 필요가 있었기 때문입니다. 더 중요한 이유는 사람들이 자신의 의견을 말하도록 하는 것에 있었습니다. 가상의 상황을 제시하고 사람들의 반응을 유도해내어 리서치에 참여시키며, 이를 사람들의 희망과 두려움, 요구를 깊이 이해할 계기로 삼았습니다.

## 극단 사용자와 주류 사용자



모두에게 적용되는 해결책을 도출한다는 것은 극단 사용자와 주류 사용자 두 그룹의 사람들과 이야기한다는 것을 의미합니다. 이 두 그룹도 잠재적인 대상의 중심에 자리해야 합니다.

인터뷰할 사람들을 모집할 때(39쪽), 주류 사용자 그룹과 극단 사용자 그룹에서 찾아봅시다. 어떤 아이디어가 극단 사용자에게 통한다면 대다수의 일반 사용자에게도 통할 것입니다. 도출해낸 해결책과 거리가 먼 사람들이 무엇을 필요로 하는지에 대한 이해가 없으면, 모든 사람에게 적용할 수 있는 해결책을 찾기 어렵습니다. 디자인하려는 제품이나 서비스의 극단 사용자와 이야기하다보면 상상하지 못했던 정보를 얻게 되어 창의적인 아이디어가 나오기도 합니다.

### STEPS

#### 소요 시간

30-60분

#### 난이도 보통

#### 필요한 것 펜, 노트

#### 참가자 프로젝트 팀, 프로젝트 대상자

- 01** | 해결책을 적용할 만한 다양한 사용자 그룹에 대해 생각해봅시다. 극단 사용자는 다양한 관점으로 사고하도록 생각의 폭을 넓혀줍니다. 독신자 혹은 대가족과 함께 사는 구성원과 이야기하거나, 노인과 어린이를 동시에 만날 수도 있습니다. 이러한 대상자는 프로젝트에 새로운 관점을 제공할 것입니다.
- 02** | 극단 사용자와 이야기할 때 그들이 해결책을 어떻게 대하는지 물어봅니다. 그들이 우리가 도출한 해결책과 비슷한 무언가를 사용하고 있다면, 그것이 어떻게 그들의 요구를 충족 시켰는지 파악해봅시다.
- 03** | 개인 인터뷰를 도와줄 수 있는 적절한 중개자를 찾아봅시다. 남성과 여성 모두와 이야기하는 것이 좋습니다. 중개를 통해 다른 종류의 극단 사용자를 우연히 만나서 인터뷰할 수도 있습니다.
- 04** | 인터뷰하고자 하는 특정한 극단 사용자 그룹을 섬세하게 응대합니다. 그들은 종종 논점에서 소외된다고 느낄 수 있기 때문에, 그들을 환대해주고 자신의 목소리가 중요하다는 사실을 느낄 수 있도록 이야기해줍니다.



## 극단 사용자와 주류 사용자

극단 사용자가 각양각색의 새로운 생각을 자극할 수 있지만, 프로젝트에서는 그 중 누구와 이야기할지 면밀하게 살피고 결정해야 합니다. 항상 고려해야 할 요인으로는 성별, 연령, 소득 수준, 사회적 지위 같은 것이 있습니다. 구체적으로 디자인 챌린지를 정하면 더욱 다양한 극단 사용자를 설정할 수 있게 됩니다.

만일 깨끗한 물 운반에 관한 프로젝트를 한다면, 물을 얻기 위해 멀리까지 이동하는 사람들 혹은 깨끗한 물을 구하려 했으나 이제는 포기한 사람들과 이야기할 수 있을 것입니다. 누구를 극단 사용자로 볼 것인가에 대한 기준은 다양하지만, 프로젝트를 진행하는 과정에서 대화를 나눌 때에는 통일된 기준이 있어야 합니다.







## 몰입하기

프로젝트 대상자를 이해하고자 할 때 그들의 삶과 공동체에 몰입하는 것보다 좋은 방법은 없습니다.

영감 단계는 전적으로 프로젝트 대상자의 목소리를 듣고 삶을 이해하기 위한 과정입니다. 이해도를 높이는 가장 좋은 방법은 그들이 사는 곳, 일하는 곳, 삶의 현장에서 직접 이야기를 듣는 것입니다. 현장에서 관찰할 때에는 다양한 방법을 사용할 수 있습니다. 하루 정도 대상자를 따라다니며 요리를 하고 사교 활동을 하고 병원을 방문하는 등 프로젝트와 관련된 활동이라면 무엇이든 관찰합니다. 이런 내용을 통해 대상자가 어떤 결정을 하는지 알 수 있습니다.

## STEPS

소요 시간  
가능하다면 일주일

난이도  
어려움

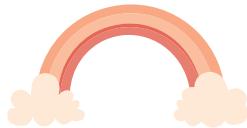
필요한 것  
현장에서 숙박을 하는 경우,  
여행 용품과 숙박시설,  
필기구, 사진기 등

참가자  
프로젝트 팀,  
프로젝트팀 대상자

- 01** 프로젝트를 계획할 때(34쪽) 팀원들이 현장에 나가 프로젝트 대상자와 시간을 보낼 수 있도록 충분한 시간과 자금을 확보합니다.
- 02** 현장에 이미 와 있다면 되도록 많은 것을 관찰하십시오. 보고 들은 내용을 정확히 기록하는 것이 매우 중요합니다. 모든 것을 다 이해하는 것보다는 주어진 상황을 해석하는 편이 쉽습니다. 그러므로 관찰하며 느낀 점과 함께 구체적인 내용을 그 자리에서 적어봅시다.
- 03** 가장 좋은 몰입의 기술은 프로젝트 대상자를 따라다니는 것입니다. 대상자는 어떻게 결정을 내리는지, 사회적으로 어떻게 어울리는지, 어떻게 일하고 쉬는지 등 그들의 삶에 대해 파악해봅시다.
- 04** 몰입할 기회가 상대적으로 적을 때에는 대상자를 몇 시간만이라도 따라다니면 많은 것을 배울 수 있습니다. 대상자의 주변에 주의를 기울이며 집중해서 관찰해봅시다.

## 유사한 맥락에서 영감 얻기

새로운 관점으로 리서치하기 위해서 새로운 맥락으로 시선을 옮겨봅시다.



IDEO.org 팀들은 종종 직관을 통해 창조적 도약을 이루고는 합니다. 어려운 여건 속에 사는 사람들을 위한 프로젝트를 할 때, 리서치를 하기 위해 애플 스토어를 방문하는 일은 어울리지 않는 것 같기도 합니다. 하지만 그곳에서 기억에 남는 고객 경험을 하거나 제품을 매력적으로 진열하는 방법을 터득할지도 모릅니다. 이처럼 새로운 맥락으로 시선을 옮기는 일은 경험, 상호 작용, 제품 요소를 따로 떼어내서 생각할 수 있게 해줍니다. 새롭게 느낀 점을 디자인 챌린지에 적용해봅시다. 책상 앞에서 일어나 새로운 상황을 접하는 것은 창의력을 자극하는 최고의 방법입니다.

### STEPS

소요 시간

30-60분

난이도

보통

필요한 것

펜, 종이, 카메라

참가자

프로젝트 팀, 조사 대상자와

유사한 환경에 있는 중개인

**01** | 큰 종이 위에 리서치하려는 각각의 활동과 행동, 감정의 목록을 적습니다.

**02** | 각 항목에 대해 리서치하려는 활동을 관찰할 수 있는 장소나 상황을 적어봅시다.

예를 들어 관찰하고자 하는 활동이 '매일 같은 시간에 기기를 사용하는 상황'이라면, 이와 유사한 상황은 '매일 같은 시간에 알람 시계를 사용하는 상황'이 될 수 있습니다.

**03** | 팀원들이 영감을 얻기 위해 관찰하고 싶어 하는 현장을 투표로 결정하고, 방문할 준비를 합니다.

**04** | 방문할 때는 이해하고자 하는 것에 주의를 기울이면서도, 새로운 영감을 얻을 가능성을 열어놓아야 합니다.

## 실행 방법



### 유사한 맥락에서 영감 얻기

IDEO.org는 가나의 모바일 머니 사용을 증진하기 위한 3개월짜리 프로젝트의 일환으로 통신회사 티고, 세계은행의 빈곤 원조 자문단과 같은 파트너와 협업했습니다. 프로젝트 팀의 목표는 파트너들의 모바일 툴을 개선해 고객 활동과 서비스 채택 비율을 높이는 것이었습니다. 이러한 툴이 저소득층 공동체에서도 사용되면 은행 계좌가 없는 사람들도 재정을 관리할 기회가 많아집니다.

영감 얻기 단계에서 프로젝트 팀은 몇 가지 이야기를 반복해서 듣게 되었습니다. 이 과정을 통해 구현하고자 하는 상품 혹은 서비스가 은행 계좌가 없는 사람들이 어떤 커뮤니티를 형성하고 있는지 가시적으로 확인할 수 있다는 점에서 상당한 가치가 있음을 깨달았습니다.

프로젝트 팀은 커뮤니티에서 확인할 수 있는 사실을 깊이 연구하면서 유사한 사례를 찾았습니다. 영국 아스널 축구 클럽 팬, 미국의 자동차 서비스인 리프트의 운전사, 재의 수요일을 기념하는 가톨릭 신자처럼 서로 다른 공동체를 살펴본 프로젝트 팀은 해결책을 이끌어낼 통찰을 구체화할 수 있었습니다.

이 프로젝트가 끝날 즈음 대상 커뮤니티를 관찰하여 이끌어낸 관점이 리서치의 핵심이었는데, 만약 프로젝트 팀이 다른 커뮤니티가 그렇게 행동하는 이유를 이해하고자 하지 않았다면 깊이 있는 리서치는 불가능했을 것입니다. 해당 공동체에 대한 리서치가 깊어지면서 참여의 증거, 확실한 정체성의 표현, 공동체 지원 등이 성공적인 해결책의 열쇠라는 것을 알게 되었습니다.

유사한 예시를 찾고 있다면 우선 현재 가지고 있는 주요한 통찰을 깊이 들여다봅시다. 찾고 있는 특징은 무엇입니까? 디자인 챌린지가 추구하는 모든 것에 부합하는 하나의 유사한 예를 찾기보다는 구성 요소를 다양하게 고려하여 유사한 맥락을 파악해야 합니다.



아스널 축구 클럽 팬(위), 미국의 자동차 서비스 리프트(왼쪽 아래), 재의 수요일을 기념하는 가톨릭 신자(오른쪽 아래)  
모두 공동체를 이해하고자 하는 팀에 비슷한 영감을 주었습니다.



## 카드 분류하기



이 간단한 활동은 대상자에게 무엇이 가장 중요한지 찾는 것을 도와줍니다.

카드는 사람들이 가장 중시하는 것에 관한 대화를 촉진하는 빠르고 쉬운 방법입니다. 카드 세트를 살펴보며 선호에 따라 단어나 이미지의 순위를 매기도록 요청합니다. 그러면 무엇이 중요한지에 대한 깊은 통찰을 얻을 것입니다. 또한 카드는 대상자의 가치관과 그 이유에 대한 대화를 시작하는 데에도 활용할 수 있습니다.

### STEPS

소요 시간

30분

난이도

쉬움

필요한 것

카드(168쪽) 또는  
다른 카드

참가자

프로젝트 팀, 프로젝트 대상자

01

자신만의 카드 세트를 만들거나 168쪽에 있는 카드를 활용하십시오. 직접 카드를 만들 때에는 한 면에 하나의 단어나 사진을 넣어야 합니다. 카드는 이해하기 쉽게 만들어봅시다. 대상자의 언어가 다르거나 글을 못 읽는 경우에는 이미지를 쓰는 것이 좋습니다.

02

카드 세트를 구성할 때 리서치의 목적에 맞게 구성하고 구체적인 아이디어와 추상적인 아이디어를 섞어야 합니다. 단순히 우선순위를 파악하는 차원을 넘어 대상자가 어떻게 세상을 이해하는지에 대해 많은 것을 배울 수 있습니다.

03

카드는 대상자에게 주고 중요시하는 순서에 따라 순위를 정하도록 하십시오.

04

카드를 더 잘 활용하는 여러 방법이 있습니다. 하나는 대상자의 선호에 따라 순위를 정하기보다 적절하다고 생각하는 기준에 따라 배열하도록 하는 것입니다. 놀라운 결과를 발견할 수도 있을 것입니다. 또한 다른 상황을 가정하게 하는 방법도 있습니다. 만약 돈이 많다면, 나이가 들었다면, 큰 도시에 살았다면 같은 조건을 제시하고 어떻게 카드를 배열할지 묻는 것입니다.

## 실행 방법



### 카드 분류하기

IDEO.org 디자인 팀은 태양광 에너지 프로젝트를 진행하면서 농촌과 저소득층을 위한 차세대 태양광 조명을 디자인하고자 했습니다. 이 프로젝트에서 사람들이 요구와 경험을 새로운 방식으로 생각하도록 하기 위해 카드를 활용했습니다. 카드는 다양한 방식으로 응용할 수 있는데, 여기서 프로젝트 팀은 다양한 종류의 동물로 카드 세트를 구성하여 보여주었습니다.

처음부터 이렇게 접근하는 방법은 비정상적으로 보일 수 있지만, 프로젝트 팀은 그 카드를 공동체의 사람들에게 보여주고 “이 태양광 조명이 당신에게 어떤 동물로 보이느냐요?”라고 물으며 금세 새로운 통찰을 얻을 수 있었습니다.

이 과정을 여러 번 되풀이한 프로젝트 팀은 사람들이 태양광 조명을 닭이나 소로 비유한다는 사실을 발견했습니다. 또한 사람들에게 닭과 소가 최고의 재산임을 금세 알 수 있었습니다. 왜냐하면 닭은 달걀을 계속 낳고, 소는 우유를 계속 생산하기 때문입니다. 사람들이 조명을 독수리나 뱀으로 비유했다면 프로젝트 팀은 이 조명이 시장에 적합한지 의문을 제기했을 것입니다.

사람들이 태양광 조명에 대한 가치 제안을 이해하고 있다는 것을 알자, 프로젝트 팀은 올바른 방향으로 가고 있음을 알게 되었습니다. 닭에 관한 비유는 조명의 혜택을 나타내는 프로젝트 팀의 언어로 전략적으로 사용되어 이후 공동체와의 커뮤니케이션에 도움이 되었습니다.

다양한 종류의 카드로 이 방법을 적용할 수 있습니다. 동물 카드가 추상적이어서 필요에 맞지 않다면 다른 카드를 사용하면 됩니다. 168쪽에 있는 샘플 카드로 시작해봅시다. 그리고 필요에 맞게 자유롭게 구성해 봅시다.



IDEO.org 팀은 카드를 활용하여 인도의 한 공동체가 태양광 조명을 어떻게 생각하는지 알아냈습니다.

## 사용자 상호 관찰하기



프로젝트 대상자가 어떻게 자신들의 삶을 기록하는지 훑어보십시오.

영감 얻기 단계에서 많은 사람들과 이야기하게 되는데, 프로젝트 대상자에게 배운다는 것은 곧 그들 스스로 자신에 대해 조사하고 이를 공유하는 것을 의미합니다. 대상자가 사회적인 관계, 성적인 관계를 맺는 방법 등을 조사할 때, 예를 들어 성(性) 건강과 같은 민감한 주제의 경우에는 사람들이 말하는 내용이 제한적일 수 있습니다. 이때 사람들에게 사고 방식과 바라는 점을 기록할 수 있는 도구를 제공하면 사람들은 우리의 파트너가 되어줄 수 있습니다. 이러한 과정을 통해 우리는 직접 리서치하는 것보다 더 많은 것을 배울 수 있습니다.

### STEPS

#### 소요 시간

2~4시간

#### 난이도

보통

#### 필요한 것

펜, 종이, 카메라, 미술용품

#### 참가자

프로젝트 팀, 프로젝트 대상자

- 01** 프로젝트 대상자의 동료들과 공동체를 관찰하고 기록하는 방법은 많습니다. 우선 어떤 방법을 통해 정보와 통찰을 얻고자 하는지 결정해봅시다. 인터뷰(39쪽)나 사진, 콜라주(61쪽) 또는 카드 분류하기(57쪽)등의 방법을 활용할 수 있습니다.
- 02** 프로젝트 대상자가 리서치 과정에서 필요할 카메라, 미술 재료, 노트, 펜 등을 준비하고, 대상자와 관찰부터 작성 과정에 이르기까지 함께합니다.
- 03** 관찰과 작성 과정에서 프로젝트 대상을 도와줍니다. 프로젝트 팀이 원하는 것은 정답이 아니라 진솔한 의견과 우려되는 점, 바라는 점이라는 것을 반드시 이해시킵니다.
- 04** 이 과정을 거쳤다면, 프로젝트 대상자가 직접 조사한 내용을 모으고 그 과정이 어떻게 진행되었는지에 대해 인터뷰해봅시다. 이 과정에서 대상자가 조사한 사실 외에 더 많은 것을 알고 싶을 것입니다. 그러므로 대상자가 놀랐거나 영향을 받은 것은 무엇인지, 대상자의 의견이 어떻게 바뀌었는지, 대상자의 동료에 관해 배운 것은 무엇인지 확인해봅시다.

## 콜라주



프로젝트 대상자에게 콜라주를 만들고 설명하게 하면  
그들의 가치와 생각을 이해하는 데 도움이 됩니다.

생각을 이끌어내기 위해 무언가를 만들어보면 놀라운 결과를 얻을 수 있습니다. IDEO.org에서는 이 방법을 프로젝트 팀의 창조성을 극대화해 새롭고 혁신적인 영역으로 이끄는 데 사용합니다. 프로젝트 대상자 스스로 무언가를 만들게 하면 그들의 생각과 가치, 기대하지 않았던 영역에 대한 의견과 요구를 이해하는데 도움이 됩니다. 콜라주는 사람들이 간단한 기술로 물리적 실체를 만들게 하고, 그 결과물이 그들에게 어떤 의미가 있는지 설명하도록 도와줍니다.

### STEPS

#### 소요 시간

30~60분

#### 난이도

쉬움

#### 필요한 것

펜, 종이, 풀, 잡지

#### 참가자

프로젝트 팀, 프로젝트 대상자

**01** | 프로젝트 대상자를 만나기 전에 먼저 콜라주 재료를 준비합니다.

**02** | 프로젝트 대상자들에게 콜라주 하는 방법에 대해 알려줍니다. 대상자들에게 콜라주의 주제로 그들의 삶, 꿈의 직업, 가족에 대한 생각을 표현하도록 요청해봅시다.

**03** | 대상자들이 콜라주를 마치면 대상자에게 자신이 만든 콜라주에 대해 설명을 듣고, 다양한 요소를 어떻게 표현했는지 대상자는 그 내용을 어떻게 전달하고 있는지 살펴봅시다. 콜라주는 시각적 기록으로 가치 있을 뿐만 아니라 이어지는 대화의 발판으로 쓰거나 리서치에서 새로운 영역을 발견하는 데 도움이 됩니다.

## 실행 방법



### 콜라주

IDEO.org 팀은 나이지리아의 농촌 지역에서 모바일 결제 플랫폼으로 건강보험을 판매하는 파트너를 위해 마케팅 전략 수립을 지원한 적이 있습니다. 프로젝트 팀은 사용자들과 함께 문자 메시지를 디자인하려 했는데, 서비스에 대한 설명이 혼란을 야기할 것을 우려했습니다. 대부분의 사용자들에게 건강보험은 모바일 결제보다도 생소한 용어였기 때문입니다. 그래서 프로젝트 팀은 가장 기본적인 설명부터 시작해서 그 공동체에 적합한 캠페인을 고안하기로 했습니다. 이를 위해 매우 간단한 리서치 방법인 콜라주를 활용했습니다.

프로젝트 팀은 워크숍 참가자 25명에게 ‘공중 보건’ 하면 떠오르는 이미지를 콜라주해서 보여달라고 요청했습니다. 이 팀이 공중 보건이라는 용어를 택한 이유는 이 용어가 서비스의 궁극적인 목적으로 여겨졌기 때문입니다. 팀원들은 이미지, 단어, 잡지를 제공했고 이 재료를 활용하여 참가자들이 자유롭게 콜라주를 만들도록 했습니다.

과정이 진행됨에 따라 프로젝트 팀은 참가자들이 의학적 이미지, 즉 의사, 병원, 약과 같은 것들을 원한다는 점을 알 수 있었습니다. 이는 그 서비스를 신뢰하게 해주는 이미지였습니다. 하지만 정말 놀라웠던 점은 공중 보건에 대해 사용자들이 훨씬 더 섬세하게 생각하고 있다는

것이었습니다. 사람들은 시장, 과일, 야채, 운동, 가족, 공동체 활동과 같은 이미지를 표현했습니다. 프로젝트 팀은 이런 이미지를 선택한 이유에 대해 설명해달라고 했는데, 참가자들에게 건강은 현대 의학만이 아닌 그 너머의 개념까지 포괄하는 것을 의미했습니다. 사람들은 어떤 제품이든 건강을 위한 것이라면 건강한 삶을 만드는 제품이라고 생각한다는 이야기를 했습니다. 단지 의사를 찾아가는 일만이 건강 증진을 위해 하는 행위는 아니라는 것입니다.

건강에 대한 이 포괄적인 인식은 프로젝트 팀이 제공한 문자 메시지에도 적용되었습니다. 문자를 받은 사람들은 “건강에 투자하고, 공동체를 튼튼하게 만드세요”라는 메시지에 더 이끌렸습니다. 왜냐하면 이 공동체에서는 ‘건강보험’이란 미국에서처럼 최악의 시나리오를 막기 위한 보장이 아니라 전혀 다른 느낌으로 다가왔기 때문입니다. 참가자들은 공중 보건을 개인의 지분으로 구성된 공공 기금의 형태로 여겼고, 시간이 지나면 모두가 혜택을 받을 것으로 생각했습니다. 그들이 건강보험을 바라보는 이 개념이 최종적으로 마케팅 전략의 핵심으로 자리잡았습니다. 프로젝트 팀의 콜라주 활용이 없었다면 이러한 결과도 없었을 것입니다.

콜라주를 활용할 때 생각해야 할 몇 가지 좋은 요령은 다음과 같습니다. 사용자에게 안내할 때에는 간단하게 하지만 그 과정에서 연상작용을 불러일으켜야 합니다. 또한 잡지는 사진이 많은 것이 좋으며, 알고자 하는 주제와 어느 정도 관련 있는 잡지를 현지에서 구입해서 준비하는 편이 좋습니다. 더불어 특정한 메시지에 대해 어떤 생각을 가지고 있는지 테스트하고자 한다면 몇 가지 키워드나 문장을 출력하여 제공할 수도 있습니다.



이 그룹이 만든 콜라주는 IDEO.org팀이 나이지리아 농촌 지역에서 '공중 보건'이 무엇을 의미하는지 이해하는 데 도움이 되었습니다.

## 가이드 투어



프로젝트 대상자들의 집이나 일터를 가이드 투어하면  
그들의 습관과 가치를 알 수 있습니다.

가이드 투어는 현장에서 적용할 수 있는 매우 훌륭한 방법입니다. 몰입하기(52쪽)는 IDEO.org에서 활용하는 주요 방법 중 하나입니다. 프로젝트 대상자 중 한 명에게 집, 일터, 일상 활동에 대한 가이드 투어를 해달라고 요청해봅시다. 그럼 대상자의 삶에 대한 물리적인 세부사항뿐 아니라 생생한 일상 생활과 습관도 볼 수 있을 것입니다.

### STEPS

#### 소요 시간

2~4시간

#### 난이도

보통

#### 필요한 것

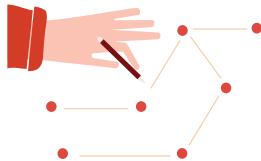
펜, 종이, 카메라

#### 참가자

프로젝트 팀, 프로젝트 대상자

- 01** 프로젝트 대상자의 집이나 일터에서 가이드 투어를 할 수 있도록 준비합니다. 성별 및 문화적인 역학 관계가 개입될 수 있기에 그러한 이슈에 민감해야 하고, 방문 전에 모든 상황에 대해 허락을 받아야 합니다.
- 02** 팀원 두 명이 함께 진행을 하되, 한 명은 질문하고 다른 한 명은 기록하여 역할을 분배합시다. 방문하는 공간, 종교 의식, 벽에 붙어 있는 것, 그것을 사용하는 사람, 그 위치에 집중하여 살펴봅시다. 이 모든 사실이 중요한 정보의 조각들입니다.
- 03** 가이드 투어를 하면서 사진을 찍으려면 사전에 허락을 받아야 합니다.
- 04** 프로젝트 대상자의 습관과 공간에 대해 질문을 많이 해봅시다. 왜 그런 행동을 하는지, 누가 그 공간을 사용하는지, 물건들을 어디에 두는지, 왜 물건들이 그런 방식으로 정리되어 있는지 등 상세하게 물어봅니다.

## 그림 그리기



펜과 종이로 그림을 그리는 방식으로 이야기를 진행하다보면 깊은 대화, 색다른 대화를 유도할 수 있습니다.

그림 그리기는 프로젝트 대상자에게 배울 수 있는 좋은 방법입니다. 간단한 스케치나 그래프, 일정표 등 펜으로 그리는 것은 언어적 간극을 해결하고 리서치를 기록하는 매우 탁월한 방법입니다. 또한 그림은 프로젝트 대상자에게 자신의 생각을 시각적으로 정리하게 하고, 말과는 다른 방법으로 소통하도록 도와줍니다. 예컨대 누군가에게 일주일 동안 그들이 쓴 모든 돈이나 직업을 갖게 된 경로를 그리도록 할 수도 있습니다.

### STEPS

소요 시간

30분

난이도

쉬움

필요한 것

펜, 노트

참가자

프로젝트 팀, 프로젝트 대상자

**01** 프로젝트 대상자와 만나기 전에 미리 펜과 종이를 준비합시다. 여의치 않으면 노트를 찢어서 준비해도 괜찮습니다.

**02** 대상자가 그림을 그리기 전에 우리가 무엇을 원하는지를 명확히 전달합니다. 우리가 원하는 그림이 대상자의 하루 일과 지도인지, 소득에 관한 일정표인지, 농지에서 나는 특정 작물의 비율인지를 설명합니다.

**03** 대상자는 그림 그리는 일에 대해 부담스럽게 생각하거나, 혹은 그림 솜씨가 좋지 않을 수도 있습니다. 대상자가 그림 그리는 일에 부담을 갖지 않도록 도와줍시다. 대상자가 편하게 그릴 수 있도록 프로젝트 팀에서 먼저 그림을 그려서 보여주는 방법도 있습니다.

**04** 그림을 대화를 여는 소재들(45쪽)로 활용할 수 있습니다. 이 방법은 프로젝트 대상자의 그림을 통해 상대를 더 깊이 이해하게 해줍니다.

## 발상 주목하기



## 맥락을 고려한 리서치

IDEO.org에서는 프로젝트의 대상자와 공감하는 가장 좋은 방법은 그들의 세상에 몰입하는 것임을 알게 되었습니다. 미국 시카고의 비영리 재단인 머니씽크가 저소득층 십대의 재정 습관을 강화하기 위해 만든 모바일 앱을 디자인하는 프로젝트를 맡은 팀원들은 즉시 짐을 싸서 시카고로 향했습니다.

이 프로젝트 팀원들은 머니씽크가 시카고의 학교에서 하는 수업에 참여했습니다. 이들은 학생들과 이야기하며 재정 습관, 재정과 관련해 사용하는 수단, 재정 흐름에 관해 인터뷰하기 시작했습니다.

맥락을 고려한 몰입은 프로젝트 대상자와 함께 수업을 듣는 것 이상의 의미가 있습니다. 그들을 온전히 이해하고 삶의 환경을 경험하게 됩니다.

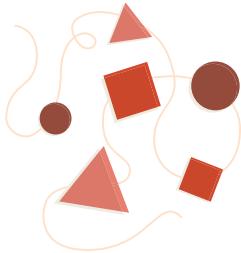
그래서 프로젝트 팀은 머니씽크 관련 학생들이 살고 있는 곳들을 방문했습니다. 현금 결제 상점과 선결제 휴대폰 상점을 찾아가 저소득층 공동체에 제공되는 서비스의 종류를 이해하기 시작했습니다. 그러나 프로젝트 방향성을 결정하는 데 가장 중요한 통찰은

머니씽크 관련 학생들이 즐겨 쓰는 소셜 앱을 프로젝트 팀이 직접 사용하며 몰입한 경험에서 나왔습니다.

“이 프로젝트를 하기 전에는 한 번도 인스타그램을 해보지 않았어요”라고 한 디자이너가 이야기한 것처럼, 이 사례는 어떻게 인간 중심적인 디자이너가 공동체 관점에서 대상자를 만나기 위해 노력했는지를 잘 보여줍니다. 프로젝트 팀은 십대들이 어떻게 휴대폰을 사용하는지 리서치했고, 또 어떻게 프로토타이핑할지 정보를 얻기 위해 킥, 스냅챗 등의 다른 앱들도 살펴보았습니다.

프로젝트 팀원들은 스스로 머니씽크 관련 학생들의 삶에 물리적으로나 디지털적으로 몰입함으로써 주요한 통찰을 얻었습니다. 팀원들은 십대에게 재정이란 매우 사회적인 것임을 알게 됐습니다. 예를 들어 생일이 되면 친구들 사이에서 돈의 흐름이 많아졌습니다. 프로젝트 팀은 스냅챗이나 인스타그램 같은 사회적 요소를 앱에 추가하면 이 재정 교육 툴이 그들에게 적절하면서도 재정 습관을 개선하도록 도울 수 있음을 깨달았습니다.

## 자원 흐름 살펴보기



개인이나 가족이 어떻게 돈을 쓰는지를 정리하고 시각화하면 수입과 지출에 관한 정보를 알 수 있고, 관리의 효율성을 높일 수 있습니다.

자원 흐름 살펴보기는 인터뷰(39쪽)를 하는 동안 사용할 수 있습니다. 자원 흐름 살펴보기는 한 가구에 유입되고 지출되는 모든 자산을 기재하거나 또는 더 나은 방법인 그림으로 구성하는 것입니다. 여기서 자산은 돈뿐만 아니라 가축과 씨앗, 노동 같은 요소들도 포함합니다. 마찬가지로 모든 지출도 일반적으로 생각하는 소비만을 의미하지 않습니다. 지출로 보이지 않는 의무적인 기부, 자선 활동, 가족 구성원을 돌보는 일도 지출로 고려해야 합니다.

### STEPS

#### 소요 시간

30분

#### 난이도

쉬움

#### 필요한 것

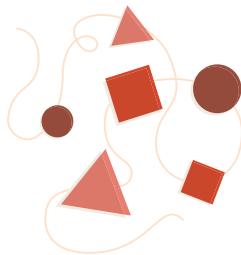
펜, 자원 흐름 살펴보기  
워크시트(167쪽)

#### 참가자

프로젝트 팀, 프로젝트 대상자

- 01** 인터뷰하는 사람들이 그림을 그리고 싶어 하는지 의견을 물어봅시다. 만약 그림을 그리고 싶어한다면 직접 그려보게 하고, 그렇지 않다면 프로젝트 팀원이 대신 그려줄 수도 있습니다.
- 02** 대상 가구에 유입되는 모든 돈을 리스트로 만들거나 그림으로 표현해봅시다. 자산이 현금만을 의미하지 않는다는 점을 기억합시다.
- 03** 대상 가구에서 유출되는 모든 돈에 대한 리스트를 만들거나 그림으로 표현해봅시다.
- 04** 프로젝트 팀원들이 본 것에 대해 질문해봅시다. 프로젝트 대상자가 구입한 가장 비싼 것은 무엇인가요? 없으면 생활이 불가능한 것은 무엇인가요? 돈이 부족해서 하지 못한 것이 있나요? 대상자의 관점에서 수입과 지출에 대한 순위를 정해봅시다. 그리고 얼마나 자주 돈이 들어오고 나가는지 살펴봅니다. 그 리스트로 대상자의 재정에 대한 큰 그림을 볼 수 있습니다.
- 05** 더욱 좋은 방법은 수입과 지출을 달력 위에 표시해보는 것입니다. 수입이 한 번에 들어오고 조금씩 지출할 수도 있습니다. 또는 대상자가 농부는 아니지만 소득이 농사 주기에 따라 변동될 수도 있습니다.

## 실행 방법



### 자원 흐름 살펴보기

IDEO.org의 프로젝트 팀은 인도 남부의 사회적 기업 아로하나와 함께 소형 프랜차이즈 개발 사업을 위해 일했는데, 당시 프로젝트 팀은 그 지역 농부들과 공동체의 재정 상황을 잘 이해하는 것이 매우 중요했습니다.

아로하나는 소규모 축산농가의 원유를 수집하고 안정적인 시장 창출을 지원하는 사회적 기업입니다. 프로젝트 팀은 아로하나가 고객에게 제공하는 서비스를 장비 대여 모델 너머로 확장하는 방안을 찾도록 도와달라는 요청을 받았습니다. 이 프로젝트의 주요 목표 중 하나는 농촌 여성들이 현대적이고 기계화한 농법을 도입할 수 있도록 지원하는 것이었습니다.

인도의 탄자부르 지역을 방문한 프로젝트 팀은 자원 흐름 살펴보기 활동을 통해 지역 농부들과 그 가족의 재정적 인식과 의사결정에 관해 되도록 많은 것을 배우고자 했습니다. 이 활동에서 그들은 씨앗이나 가축 사료와 같은 계절별 농업 수입부터 학비 같은 월별 비용에 이르기까지 전형적인 농부의 소득과 비용에 관해 배웠습니다. 이 활동에서 나온 큰 그림은 농업 너머의 일들도 잘 보여주었습니다. 가족 구성원들이 기대하지 않았거나 비공식적인 일로 인해 수입이 생기기도 했습니다.

등식으로 표현되는 수치가 아니라 사람들이 매일의 생활에서 다루는 품목과 서비스 관점의 이야기를 통해 프로젝트 팀은 농부들의 재정적 생활에 대한 정확한 그림을 얻었습니다.

자원 흐름 살펴보기를 통해 많은 농부와 이야기를 나눈 프로젝트 팀은 농촌 농업과 소형 비즈니스 상황에 관해 많은 통찰을 얻었습니다. 예를 들어 초기에는 농부들과의 대화에서 트랙터가 장비 중 가장 기본적으로 필요한 품목이라고 생각했는데, 사실은 분무기 같은 작은 도구가 트랙터보다 매출이 실현될 가능성이 훨씬 많았습니다. 재정적 불안정성에 대한 부담 없이 작은 도구를 대여하는데에서 발생하는 비용과 수익이 농부들의 자원 흐름에 더 적합했습니다.

167쪽에 있는 자원 흐름 살펴보기 워크시트를 적어보고 활용해봅시다.

## 자원 흐름

인터뷰:

어떤 항목으로  
수입이 발생했나요?

소 1마리  
돼지 2마리  
채불 사업  
닭 10마리  
옥수수밭 1헥타르  
감자밭 0.5헥타르

어떤 항목으로  
지출이 발생했나요?

학비  
교통비  
의료비  
씨앗  
비료  
일당  
가축 사료  
채불 재료



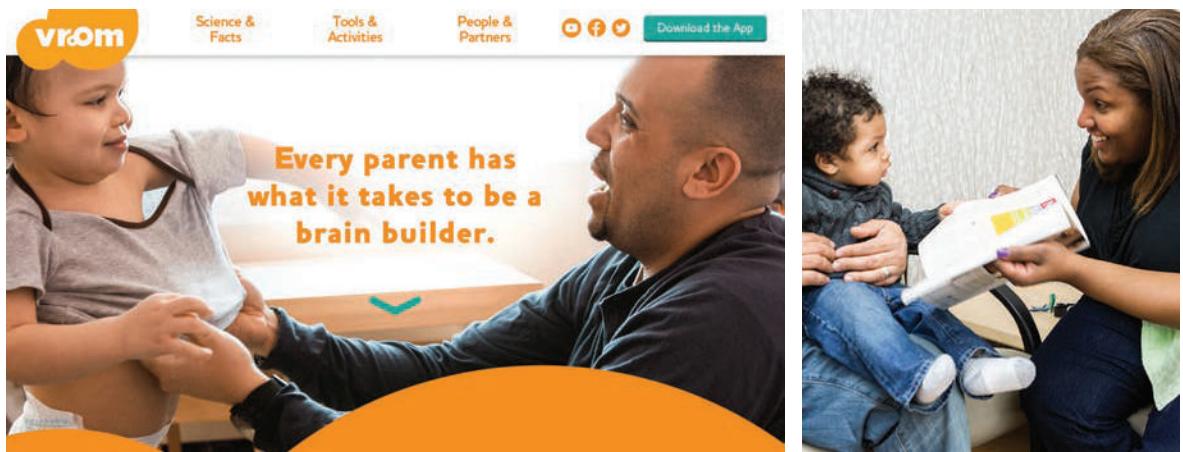


# 사례 연구: 브룸

## 인간 중심의 유아 발달

프로젝트를 시작하기 전 뇌과학과 아동발달학의 진보를 통해 많은 교육자가 오랫동안 믿어온 이론을 재확인할 수 있었습니다. 유치원과 앞으로의 삶에 대한 어린이의 준비 상태는 생후 첫 5년 동안 부모나 보호자와의 관계에 의해 결정된다는 것입니다. 뇌는 이 시기에 가장 활발하게 발달하는데, 초당 700개의 시냅스들이 연결됩니다. 사회적으로 볼 때 미국에서는 유아기의 어린이와 가족에 대한 투자가 부족해 많은 기회를 놓치고 있습니다. 특히 좋은 육아 모델이 부족하고 자신들이 육아를 잘 하지 못해 비난 받을 것이라고 생각하는 일부 저소득층 부모에게는 육아에 대한 조언이 오히려 괴롭게 느껴지기도 합니다.

베조스 가족 재단과 IDEO.org는 새로운 방법과 메시지를 활용해 부모와 자녀의 관계를 활발하게 만드는 프로젝트를 시작했고, 아이들에게 직접 책을 읽어주는 처방 이상의 것을 확산시키고자 했습니다. 부모 자신의 행동에 긍정적 영향을 미치고 아이와의 긍정적 상호작용을 높이는 방법으로 뇌과학을 부모에게 직접 전달할 수 있는 방법으로는 무엇이 있을까요?



#### 프로젝트 팀

IDEO.org 디자이너 2인

#### 파트너

베조스 가족 재단

#### 연대표

디자인 단계 14주,  
브룸 준비 기간 3년

#### 지역

미국 전역

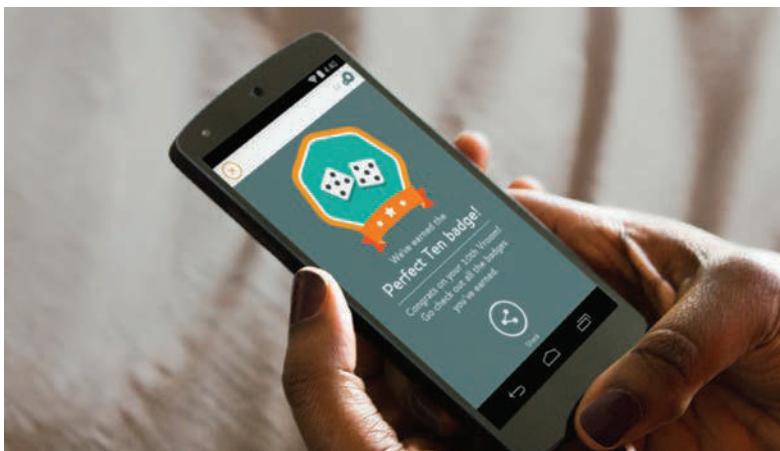
#### 결과물

부모, 유아발달 전문가, 전국의 소아과 의사와 폭넓게 인터뷰한 IDEO.org 팀은 매일 모든 순간이 배움의 기회라는 것을 기념하는 큰 규모의 메시지 캠페인을 고안했습니다. 기본적인 메시지는 동전 세탁소에 있든 슈퍼마켓에서 쇼핑을 하든 이를 아이와 교감할 수 있는 기회로 삼아 유아 뇌 발달의 기초를 튼튼하게 한다는 것이었습니다. 베조스 가족 재단은 프로젝트 팀의 통찰을 토대로 프로젝트를 발전시켜 2014년 봄에 브룸을 시작했습니다. 브룸은 부모들이 다양한 방식으로 자녀의 뇌 발달을 돋는 시간을 가질 수 있도록 후원하는 프로그램입니다.

#### 영감 얻기

IDEO.org의 프로젝트 팀은 깊이 몰입하는 영감 얻기 단계에 들어갔는데, 캘리포니아, 뉴욕, 펜실베이니아의 저소득층 공동체를 방문하여 부모와 인터뷰하고 아동 발달 성과를 향상시키기 위한 현재의 프로그램을 살펴보았습니다. 많은 부모가 매우 힘들게 아이를 양육하고 있었습니다. 그 부모들은 아이들과 교감할 준비가 부족했는데, 이는 부모의 부모들이 그들과 교감하지 못했기 때문일 가능성도 있었습니다. 리서치 과정에서 프로젝트 팀이 발견한 가장 성공적인 프로그램 중 하나는 간호사가 가정을 방문하여 한 주에 몇 시간 동안 부모 앞에서 아이들과 놀아주는 활동이었습니다. 간호사들은 모델링 놀이를 통해 행동 변화에 영향을 주었고, 부모와 아이의 관계도 변화했습니다.

아동발달 전문가, 소아과 의사와의 인터뷰를 통해서 직접 찾아냈던 발견을 보완할 수 있었습니다. 가령 부모가 책을 읽어주기만 하는 양육법을 하고 있다면 책에 흥미가 없는 아이와 교감이 어려울 수도 있지만, 어떤 소아과 의사들은 놀기, 이야기하기, 아이들에게 반응해주기가 책 읽어주기보다 더 좋은 방법일 수 있다고 주장했습니다.



## 상상하기

현장 리서치를 완료한 프로젝트 팀은 샌프란시스코로 돌아와 인터뷰에서 발견한 내용을 모으고 분석하며 공통점을 도출하고자 했습니다. 모든 정보를 통합하여 캠페인을 위한 문구와 정체성, 디자인 원칙을 만들기 시작했습니다. 그 결과 지금도 브룸에서 사용하는 몇 가지 핵심 원칙이 도출됐습니다. “아이들이 사용하는 말투로 소통하세요.”, “판단하지 마세요.”, “모든 부모는 좋은 부모가 되기를 원합니다.”

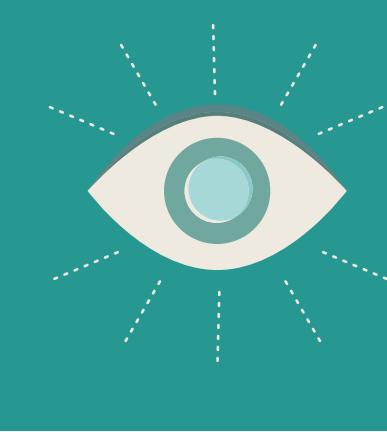
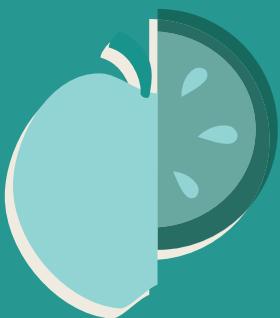
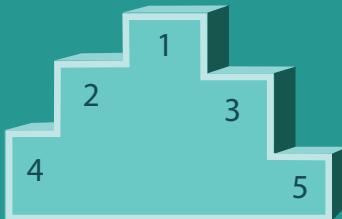
프로젝트 팀은 대상 공동체에 속해 있는 여성들 대표하는 퍼소나를 만들었고, 어머니들을 사무실에 초대해서 샘플 문구를 들려주었습니다. 그리고 어떤 요소가 자녀 양육의 조언으로 신뢰가 가는지 피드백을 받았습니다.

프로젝트 팀은 이 피드백 기간에 대부분의 부모는 아이들에 대한 교감과 관련한 학문적 접근에는 끌리지 않지만 행동과 두뇌 발달에 관한 과학에는 관심이 많음을 발견했습니다.

프로젝트 팀은 많은 부모들이 과학적인 설명을 해준 뇌과학자와의 미팅 이후 깨달은 점에 대해 이야기하는 것을 들었습니다. 이는 부모들이 양육하는 역할에 관한 생각에 큰 영향을 받았다는 방증이었습니다.

## 실행하기

영감 얻기 단계와 아이디어 도출 단계의 마지막에 IDEO.org 팀은 광고 에이전시에 제시할 만하고 주요 캠페인의 토대가 될 만큼 호소력 있고 잘 정의된 창의적 사례를 만들었습니다. 프로젝트 팀은 사람들이 자녀들과 놀도록 유도하는 캠페인을 제안했으며, 큰 광고판 대신 빨래방에 게릴라성으로 설치하는 광고를 포함한 광고 전략도 만들었습니다. 몇 년간의 개선과 추가 디자인 작업 이후 2014년 베조스 가족 재단은 워싱턴 킹스 카운티에서 브룸 시범 사업을 시작했습니다.





## 아이디어 발상하기

아이디어 발상하기 단계에서는 지금까지 팀원들과 함께 배운 것을 나누고 수많은 자료를 이해하고 방향성을 찾아가게 됩니다. 많은 아이디어를 발상하고 일부는 남겨두고 일부는 버릴 것입니다. 아이디어를 체감할 수 있는 초기 프로토타입을 만든 다음, 통찰을 얻게 해준 사람들과 공유하고 피드백을 듣습니다. 해결책을 세상에 내놓을 준비가 될 때까지 다듬고 만드는 과정을 반복합니다.

이 단계는 다음 물음에 대한 답을 얻도록 도와줍니다.

- 내가 배운 내용에서 도출한 의미를 어떻게 활용할까?
- 내가 배운 내용을 어떻게 프로젝트에 적용할까?
- 프로토타입을 어떻게 만들까?
- 내 아이디어가 쓸모 있는지 아닌지를 어떻게 알 수 있을까?



## 배운 내용 공유하기



영감 얻기 단계에서 당신은 상당히 많은 정보를 모았습니다.

이제 이 정보를 팀원들과 공유하고 사용하는 과정에 대해 알아봅시다.

여러 과정을 통해 수집한 수많은 기록, 사진, 느낀 점, 인용구에 숨어 있는 의미를 파악할 단계입니다. 인간 중심 디자인씽킹에서 팀워크는 매우 중요하기 때문에 IDEO.org에서는 팀원들이 함께 모여 배운 내용을 공유합니다. 한 명씩 각자의 아이디어와 스토리를 포스트잇에 쓰고 커다란 종이에 붙입니다. 팀원들의 스토리와 배운 내용, 감각에 주의를 기울이는 것이 중요합니다. 이는 보고 들은 내용을 공유할 수 있는 효과적인 방법으로, 팀원들 각자의 개인적 지식을 그룹의 지식으로 확장하는 역할도 합니다.

### STEPS

#### 소요 시간

한 사람에 30분

#### 난이도

보통

#### 필요한 것

펜, 포스트잇, 벽 또는 보드

#### 참가자

프로젝트 팀

**01** | 순서를 정해 진행합니다. 정보 공유에 방해되는 요인을 차단하고 둉글게 모여 앉습니다.

**02** | 자신의 차례가 오면 공유하고 싶은 모든 중요한 정보를 포스트잇에 적습니다. 만난 사람들, 관찰한 내용, 수집한 정보, 느낀 점 등을 설명할 때에는 포스트잇 메모를 활용합니다.

**03** | 회의를 기록으로 남기기 위해 포스트잇을 모아 벽이나 보드 위에 붙입니다.

**04** | 자신의 차례가 아닐 때는 주의를 기울여 듣습니다. 말하는 사람이 불분명하게 설명하면 적극적으로 질문해봅시다.

**05** | 이 과정은 인터뷰(39쪽) 당일 혹은 다음 날 현장에서 활용할 수 있습니다.  
경험과 생각이 생생할 때 공유하는 것이 좋습니다.

## 영감을 주는 경험 공유하기



배운 내용을 공유한 다음에는 그 의미를 파악하고 활용할 차례입니다.  
습득한 내용 중 가장 좋은 부분을 팀원들과 공유해봅시다.

영감 얻기 단계를 거치며 기억에 남는 이야기를 듣거나 혹은 직접 경험하기도 했을 것입니다. 이 재료들은 대부분 프로젝트의 최종 해결책이 되지는 못하겠지만, 팀에 영향을 줄 수는 있습니다. IDEO.org에서는 팀원들 간에 영감을 주는 경험을 공유하여 집단 자성의 일부가 되도록 합니다. 이런 과정의 목표는 경험의 저장 공간을 만들어 팀원들이 언제든지 꺼내 활용할 수 있고, 이야기할 수 있고, 다시 토론할 수 있는 장을 만드는 것입니다. 이렇게 기억에 남는 일화를 팀 작업의 내러티브를 구축하면 모두에게 큰 도움이 됩니다.

### STEPS

#### 소요 시간

30~60분

#### 난이도

보통

#### 필요한 것

펜, 포스트잇, 큰 종이, 테이프

#### 참가자

프로젝트 팀

**01** 벽에 큰 종이를 붙이고 팀원들이 경험에서 도출한 메모와 생각을 포스트잇에 적어 한곳에 모아봅시다.

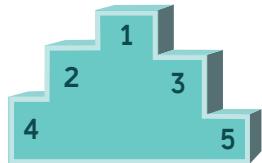
**02** 현장에서 가장 주목할 만했던 경험을 팀원들에게 공유합니다. 실제로 일어난 일을 구체적으로 설명하되, 생생한 현장감이 느껴지도록 오감을 활용하여 묘사해봅시다. 육하원칙에 의거해 누가 언제 어디서 무엇을 왜 어떻게 했는지 공유하고, 다른 팀원들은 영감을 주는 이야기를 경청합니다.

**03** 팀원들의 이야기를 들으며 메모한 내용을 포스트잇에 적어봅니다. 모두가 쉽게 이해하도록 명료하고 완전한 형태의 문장을 사용합니다. 인용구, 인생 이야기, 가정 이야기, 수입, 소망, 장애물, 관찰에 대한 내용을 포착해봅시다.

**04** 모두가 읽을 수 있도록 큼직한 글씨로 적습니다. 모든 포스트잇을 벽에 붙이고 인터뷰 대상자별, 방문한 장소별로 카테고리를 나누어 정리합니다.

**05** 경험 공유의 마지막에는 수백 개의 포스트잇이 붙은 커다란 종이가 남습니다. 이렇게 수집한 정보를 하나의 자료 저장 공간으로 생각하며, 가장 인상에 남았던 내용을 내재화해봅시다.

## 베스트 5



팀원들과 우선순위를 정하고 소통하고 전략을 짤 수 있습니다.

아이디어 발상하기는 인간 중심 디자인 과정 중에서 어렵고도 흥미진진한 단계입니다. 베스트 5는 깊은 생각에서 잠시 빠져나와 휴식 시간을 주는 한편, '나에게 가장 중요하게 다가오는 다섯 가지 아이디어나 테마는 무엇인가?'라는 질문을 하도록 합니다. 이 질문에 대답함으로써 여러분은 전략을 짤 수 있게 될 뿐 아니라 숨겨져 있던 테마를 찾고 주요 아이디어를 분리하여 방향성을 찾게 됩니다. 발상하기 단계에서 이 방법을 활용하면 아이디어 통합에서부터 프로토타입 제작, 반복에 이르기까지 토론이나 새로운 사고를 유도하고자 할 때 도움이 됩니다.

### STEPS

소요 시간

30분

난이도

쉬움

필요한 것

펜, 포스트잇

참가자

프로젝트 팀

**01** | 팀원들에게 각자 떠오르는 아이디어 베스트 5를 적도록 해봅시다.

**02** | 아이디어 베스트 5를 공유하고 비슷한 내용끼리 묶습니다. 이는 주어진 시간 내에 어떤 아이디어가 가장 재미있거나 중요한지 찾을 수 있는 좋은 방법입니다.

**03** | 이 작업을 자주 해보고 제한 시간 설정을 다양하게 조절해봅시다. 오늘의 아이디어 베스트 5는 무엇입니까? 이번 주의 아이디어 베스트 5는 무엇입니까? 이 방법은 '우리가 직면한 과제 베스트 5' 혹은 '시도하고 싶은 기발한 아이디어 베스트 5' 등을 찾을 때 응용할 수 있습니다.

**04** | 자신의 차례가 아닐 때는 다른 사람의 말에 경청합시다. 불분명한 설명을 들으면 적극적으로 질문해봅시다.

**05** | 아이디어 베스트 5를 적은 포스트잇을 늘어놓고, 프로젝트가 발전하는 모습을 보며 자신의 우선순위는 어떠한지 다시금 상기해봅시다.

## 테마 찾기



배운 내용을 팀원들과 공유하는 과정에서 특정한 구조나 테마가 드러날 것입니다. 이러한 구조나 테마를 어떻게 발견하고 활용할 것인지 탐색해봅시다.

배운 내용 공유하기(77쪽)와 영감을 주는 경험 공유하기(78쪽)를 진행했다면 이제 테마 찾기를 할 준비가 되었습니다. 인터뷰 하기(39쪽), 유사한 맥락에서 영감 얻기(53쪽)를 통해, 그리고 그 외에 다른 방법을 통해 배운 내용을 살펴보십시오. 어떤 구조가 보입니까? 반복적으로 도출되는 통찰이 있습니까? 프로젝트 수혜자들이 지속적으로 직면하게 되는 문제가 있습니까? 어떤 점이 놀라웠습니까? 테마는 변하기 마련이지만 발상하기 단계를 거쳐 테마 찾기를 계속 하면서, 각 테마가 무엇을 의미하는지 분류해봅시다.

### STEPS

#### 소요 시간

60~90분

#### 난이도

보통

#### 필요한 것

아이디어 발상하기 단계에서 사용한 포스트잇과 보드

#### 참가자

프로젝트 팀

**01** 지난 발상하기 단계에서 도출한 포스트잇을 펼쳐놓고 팀원들과 모여 이야기해봅시다. 가장 강렬하면서도 공통적으로 영감을 주는 인용구, 이야기, 아이디어를 새로운 보드로 옮기고 카테고리별로 분류합니다.

**02** 카테고리 사이에 나타나는 구조와 관계성을 찾아보면서 계속 분류하고 포스트잇을 이리저리 옮겨 봅시다. 이 과정의 목표는 주요 테마를 찾아내고 발전시키는 것입니다.

**03** 포스트잇을 재배치하며 상의와 토론 과정을 통해 어떤 요소들이 수면 위로 떠오르는지에 대해 이야기해봅시다. 포스트잇이 해결법 설계를 위한 풍부한 자료가 되어 모두가 만족할 때까지 멈추지 말고 진행해봅시다.

**04** 이렇게 테마를 찾는 일은 프레임워크 만들기(89쪽)와 디자인 원칙(105쪽) 과정에서 도움이 될 것입니다.

## 통찰력 보고서 만들기



아이디어 발상하기 단계의 중요한 부분은 수집한 수많은 정보에서 해결책을 도출할 수 있는 통찰력을 뽑아내는 것입니다.

이제 많은 사람들에게 폭넓은 이야기를 들었고, 다양한 정보를 공유 받았고, 조사 내용에서 주요 테마를 찾아냈습니다. 이 다음 단계는 통찰력 보고서 만들기라는 통합적인 단계로, 앞으로 나아가고자 하는 방향성을 제시할 간결한 문장을 도출하는 작업을 합니다. 통찰력 보고서는 '우리가 어떻게 하면 … 할 수 있을까? (85쪽)'라는 질문을 하고 브레인스토밍(94쪽)을 하는 데 매우 유용합니다. 이 보고서를 만드는 일이 쉽지만은 않지만, 해결책을 모색하는 데 도움이 될 서너 개의 주요한 통찰을 중심으로 정보를 편집하는 작업이 필요합니다.

### STEPS

소요 시간

60분

난이도

어려움

필요한 것

펜, 통찰력 보고서 만들기(176쪽),  
테마 찾기 단계에서 찾은 내용

참가자

프로젝트 팀

**01** | 테마 찾기(80쪽)에서 찾은 테마들을 벽이나 보드 위에 붙여봅시다.

**02** | 테마 하나를 선택하여 짧은 문장으로 바꿔봅시다. 이는 해결책을 찾는 것이 아니라, 선택한 테마가 리서치의 핵심 통찰로서 역할을 하도록 생각을 바꾸는 작업입니다.

**03** | 모든 테마에 이 작업들을 적용하고 초기에 설정한 목표를 다시 살펴봅시다.  
그 다음 지금 만든 통찰력 보고서를 꼼꼼히 살펴봅니다. 목표와 직접 연관이 없는 테마는 과감히 버려도 괜찮습니다. 서너 개 정도의 통찰력 보고서만 있으면 됩니다.

**04** | 다시 한번 도출한 통찰을 살펴봅시다. 이 통찰이 새로운 시각이나 가능성을 전달할 수 있는지 확실하게 검증해야 합니다. 팀원이 아닌 사람에게 통찰력 보고서를 읽도록 요청하고, 그 사람이 이 보고서를 어떻게 이해하고 공감하는지 살펴봅시다.

## 실행 방법



### 통찰력 보고서 만들기

IDEO.org는 인도의 전기화장실 제조사 에람 사이언티픽과 함께 전기화장실이 보다 직관적이고 사용자 친화적이며 안전한 경험을 제공하도록 하는 작업에 착수했습니다. 에람의 전기화장실은 자동 세척이 가능한 동전 투입식이고, 사용 자료를 수집할 수 있도록 프로그래밍 되어 있었습니다. 여기에 사용자와 브랜드 경험에 대해 다시 생각해봐야 할 중요한 부분이 있었습니다.

프로젝트 팀은 에람의 타깃 시장인 인도 남부에 집중하여 방갈로르 및 트리반드룸 지역에서 현장 조사를 시작했습니다. 프로젝트 팀은 공중화장실 사용을 피하는 사람부터 자주 사용하는 사용자까지 다양한 사람들과 100번 이상의 인터뷰를 했습니다. 또한 에람의 직원, 청소업체와 서비스업체 직원, 공무원과도 대규모 조사를 진행했습니다.

프로젝트 팀이 찾은 주요 테마에 따르면, 여성이 공중화장실을 사용하려 할 때 가장 많은 영향을 미치는 요소로는 청결과 신뢰도 등을 중요시한다는 것이었습니다. 다음 페이지에 있는 워크시트는 프로젝트 팀이 출발점으로 삼은 몇 가지 통찰을 보여줍니다. 쉬운 과정은 아니지만 궁극적인 해결책을 도출하는데에 이 워크시트를 참고할 수 있을 것입니다. 이 워크시트를 제대로 쓰려면 두어 번 반복해서 시도해야 하는 경우도 있습니다.

## 통찰력 보고서 만들기

당신의 디자인 챌린지를 적어보세요.

전기화장실에서의 경험을 더욱 직관적이고, 사용자 친화적이고, 안전하게 만드는 것이다.

주제 : 여성이 바라는 절

통찰 :

1. 여성은 화장실을 사용할 때 사적인 공간을 원한다.
2. 여성은 남녀가 분리하여 사용하는 화장실을 훨씬 선호하지만, 구분 표시가 명확하게 되어있다면 남녀 공용 화장실을 사용할 수도 있다.
3. 대부분의 여성은 어쩔 수 없이 사용한 위생용품을 변기 물과 함께 내려버린다.

주제 : 청결

통찰 :

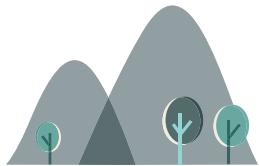
1. 청결은 모든 화장실 경험을 통틀어 가장 기본적인 요소다.
2. 유지보수가 제대로 되지 않으면 화장실은 매우 빨리 더러워질 것이다.
3. 대부분의 사람들은 무료 화장실이 유료 화장실보다 더럽다고 생각하지만, 그럼에도 많은 이들이 여전히 무료 화장실을 사용할 것이다.

주제 : 신뢰도

통찰 :

1. 사람들이 화장실에 대해 신뢰하면 계속 화장실을 이용하는 습관을 갖게 된다.
2. 공중 화장실 근처에 주거하고 일하는 사람들이 화장실 사용자를 안내하는 주요한 역할을 할 수 있다.
3. 대부분의 사람들은 특별한 기술보다 기본적인 기능에 더 신경 쓴다.

## 직감 탐색하기



인간 중심 디자인씽킹의 중요한 부분은 직감에 의존하는 것입니다.

만약 어떠한 부분에서 직감이 생겼다면 더 깊이 파고들어봅시다.

인간 중심 디자인씽킹은 본질적으로 직관적인 과정입니다. 많은 방법론이 새로운 아이디어에 도달하는 기발한 접근을 제시하고 있습니다. 그러나 항상 직감을 탐색하기 위한 여지를 남겨두어야 합니다. 이 직감은 프로젝트 시작 전에 떠오를 수도 있고, 작업하는 과정에서 불쑥 튀어나올 수도 있습니다. 어느 쪽이든 직감을 시험하는 많은 방법이 있고, 이를 통해 무언가를 배울 수 있을 것입니다.

### STEPS

소요 시간

30~60분

난이도

보통

필요한 것

펜, 포스트잇, 종이

참가자

프로젝트 팀

**01** 직감을 탐색하는 방법은 다양합니다. 빠르게 브레인스토밍(94쪽)을 해볼 수도 있고, 프로토타입을 만들어 볼 수도 있습니다. 혹은 전문가 인터뷰하기(43쪽)를 통해 아이디어를 적용해봐도 좋습니다.

**02** 팀원들에게 떠오른 직감을 구체적으로 설명하고 피드백을 받아봅시다. 어쩌면 누군가는 여러분과 같은 생각을 하고 있을지도 모릅니다.

**03** 아이디어를 탐색하는 가장 좋은 방법을 결정해봅시다. 여러분의 아이디어를 입증하거나 반박하려면 어떤 점을 명확하게 정의되어야 하고 어떤 점을 이해하면 될까요?

**04** 여러분의 직감이 틀렸더라도 많은 것을 배울 수 있습니다. 앞으로 작업하는 동안에도 열린 마음으로 다양한 생각을 포착해봅시다.

## 우리가 어떻게 하면 …할 수 있을까?



‘우리가 어떻게 하면 …할 수 있을까?’라는 질문을 던져, 통찰력 보고서를 해결책 도출의 기회로 재해석해봅시다.

테마 찾기(80쪽)와 통찰력 보고서 만들기(81쪽)를 통해 풀어내고자 하는 목표를 찾았습니다.

이제 ‘우리가 어떻게 하면 …할 수 있을까?’라는 질문이 이 목표를 기회로 바꿀 수 있도록 통찰력 보고서를 다시 구성해봅시다. ‘우리가 어떻게 하면 …할 수 있을까?’는 해결책의 가능성을 제시하는 동시에 해결책에 이르는 다양한 방법을 제시합니다. 이 질문이 특정한 해결책을 제시하지는 않지만, 혁신적으로 생각할 수 있는 완벽한 틀을 제공할 것입니다.

### STEPS

소요 시간

60분

난이도  
보통

필요한 것

통찰력 보고서, 펜,  
우리가 어떻게 하면 …할 수 있을까  
질문 만들기 워크시트(177쪽)

참가자  
프로젝트 팀

- 01** 앞서 만든 통찰력 보고서를 살펴봅시다. ‘우리가 어떻게 하면 …할 수 있을까?’라는 질문을 통해 보고서의 문장을 질문 유형으로 재구성합니다 177쪽의 워크시트를 활용해봅시다.
- 02** 이 단계는 기회를 포착하는 것이 목적이며, 만약 앞서 얻은 통찰을 통해 다양하게 ‘우리가 어떻게 하면 …할 수 있을까?’라는 질문이 나온다면 대단한 발견을 한 것입니다.
- 03** ‘우리가 어떻게 하면 …할 수 있을까?’라는 질문을 살펴보고, 이 질문이 다양한 해결책을 가능하게 할지 자신에게 질문해봅시다. 만약 다양한 해결책을 도출하지 못하게 한다면 질문의 범위를 넓혀봅시다. 이 질문은 수많은 해결책에 대한 가능성을 만들어내고 브레인스토밍(94쪽)의 기반이 되어야 합니다.
- 04** 마지막으로 질문이 너무 광범위하지는 않은지 확인해봅시다. 까다로운 과정이지만, 잘 만들어진 ‘우리가 어떻게 하면 …할 수 있을까?’라는 질문은 브레인스토밍 단계로 넘어갈 수 있는 틀을 마련해주는 동시에生生한 아이디어를 마음껏 탐색할 수 있는 여지를 제공합니다.

## 실행 방법



### 우리가 어떻게 하면 …할 수 있을까?

앞서 통찰력 보고서 만들기(81쪽) 단계에서, IDEO.org가 인도 남부의 전기화장실 제조사와 협업하여 보다 직관적이고 사용자 친화적이며 안전한 전기화장실을 만들었다는 사례를 소개했습니다.

주요 통찰을 파악한 프로젝트 팀은 기회를 찾는 작업에 착수했습니다. 다음 단계는 이를 생산적인 질문으로 재구성하는 일이었습니다. 83쪽의 통찰력 보고서 만들기 워크시트를 살펴보고, 87쪽의 ‘우리가 어떻게 하면 …할 수 있을까?’라는 질문을 살펴보세요. 이 프로젝트 팀이 자신들의 통찰을 통해 도출한 질문입니다.

다양한 ‘우리가 어떻게 하면 …할 수 있을까?’라는 질문에서 더욱 발전된 생각과 실질적인 해결책이 나올 수 있었습니다. 예를 들어 프로젝트 팀은 맨 처음 제시된 성별에 관한 문제를 해결하기 위해 화장실의 문 바깥에 작은 L자형 벽을 설치했습니다. 이 프로토타입을 적용하고 나서 여성 사용자들이 남의 눈에 띄지 않게 전통 옷을 고쳐 입게 되었다고 무척 기뻐한다는 소식을 들었습니다.

‘우리가 어떻게 하면 …할 수 있을까?’라는 질문에서 나온 또 다른 방안은 청소 과정이 눈에 잘 보이는 디자인 이었습니다. 청소에 관한 질문에 답하기 위해 프로젝트 팀은 사용자가 전기화장실이 사용 중인 순간뿐 아니라 청소가 진행되는 순간도 알 수 있는 시스템을 입구 옆에 설치했습니다. 사용자가 매번 화장실 이용 사이사이에 청소가 진행되고 있다는 사실을 시각적으로 인지하게 함으로써 ‘화장실’과 ‘청결’을 긴밀하게 연관시킨 것입니다.

## ‘우리가 어떻게 하면 …할 수 있을까?’ 질문 만들기

---

도출한 통찰을 ‘우리가 어떻게 하면 …할 수 있을까?’라는 질문으로 바꿔봅시다.

통찰:

여성은 화장실을 사용할 때 사적인 공간이 있었으면 좋겠다고 생각한다.

우리가 어떻게 하면: 여성에게 화장실 안에서의 사적인 공간을 제공할 수 있을까?

통찰:

제대로 유지 보수되지 않으면 화장실은 매우 빨리 더러워질 것이다.

우리가 어떻게 하면: 쉽게 청소할 수 있고 청결이 유지되는 화장실을 디자인할 수 있을까?

통찰:

공중 화장실 근처에서 살고 일하는 사람들이 화장실 사용자를 안내하는 중요한 역할을 할 수 있다.

우리가 어떻게 하면: 주변 지역사회가 화장실을 더 많이 사용하도록 권할 수 있을까?

## 발상 주목하기



## 세분화

인간 중심 디자인씽킹에서 가장 어려운 부분 중 하나는 배운 것을 모두 합해야 한다는 점입니다. 수많은 사람들에게 방대하고 흥미로운 이야기를 듣다보면 정보의 양에 압도되기 쉽습니다. 배운 내용을 잘 이해할 수 있는 몇 가지 비결이 있는데, 그 중 하나는 프레임워크를 만드는 것입니다. 모든 프레임워크가 모든 프로젝트에서 언제나 유용한 것은 아니지만, 몇 가지는 어떤 구조를 찾는 데 도움이 될 것입니다. IDEO.org 팀은 사하라 사막 남부 지역에서 농부들이 수확 후 손실을 줄일 수 있는 방안을 찾으며, 전체 프로젝트에 영향을 미칠 프레임워크의 구조를 만들었습니다.

케냐와 세네갈에서 소규모 자작농과 대화를 나눈 프로젝트 팀은 몇 가지 사실을 깨달았습니다. 농부들이 비슷한 상황에 처해 있더라도 역량과 위기에 대응하는 감정과 혁신의 가능성은 매우 다르다는 점이었습니다.

모든 인터뷰 자료를 살펴본 프로젝트 팀은 행동에 관한 도표를 그려보기로 했습니다. 농부들을 경제적 안정성의 스펙트럼에 따라 도표화한 것입니다. 위태로운 생활을

이어가는 사람들은 그래프 축의 맨 끝에 놓았고, 약간의 대비책과 융자를 바탕으로 새로운 농사를 시도할 수 있는 사람들은 그래프 축의 반대쪽 맨 끝에 놓았습니다. 처음에 프로젝트 팀은 소규모 자작농을 7개의 카테고리로 나누었지만 조금 조정하여 3개의 카테고리로 나누었습니다. 안정적인 농부, 과도기에 있는 농부, 안정적이지 않은 농부 이렇게 세 가지 유형의 소규모 자작농을 피라미드형 도표와 프레임워크, 이미지에 대입하여 조사한 내용을 대입했습니다.

비즈니스 디자이너 샬루 우마파시는 이렇게 말했습니다. “7개의 각기 다른 카테고리를 만들면서 어느 정도 방향성이 잡히기는 했습니다. 하지만 3가지 카테고리로 농부들을 세분화한 뒤에야 우리는 이 방법이 무척 유용하다는 점을 깨달았습니다.”

프레임워크를 구축해보며 모든 소규모 소작농이 동일한 상황에 놓이지 않았다는 점을 알게 된 프로젝트 팀은 파트너인 롭펠러 재단에 ‘좀 더 효과적인 개입’에 대한 비전을 전달할 수 있었습니다. 이는 프레임워크를 구축하는 일을 통해 문제를 새롭게 바라보는 힌트를 어떻게 얻을 수 있는지를 보여주는 탁월한 사례입니다.

## 프레임워크 만들기



프레임워크는 체계를 시각적으로 표현한 것으로, 자료를 이해하는 좋은 방법입니다. 프레임워크를 활용해 핵심적인 관계를 강조하고 전략을 개발해봅시다.

상상하기 단계에서 방대한 정보를 얻어도 이 많은 정보를 어떻게 정리해야 할지 난감한 경우가 있습니다. IDEO.org에서는 프레임워크 만들기를 통해 배운 내용을 종합하고 매우 복잡한 도전 과제를 명확하게 합니다. 2x2 매트릭스, 관계성 지도, 여정 지도 등의 프레임워크는 특정 패턴을 시각화해서 사람들의 시각을 이해하고 작업 환경의 맥락을 분석하도록 도와줍니다.

### STEPS

소요 시간

60-90분

난이도

어려움

필요한 것

펜, 포스트잇, 종이

참가자

프로젝트 팀

- 01** 영감을 주는 경험 공유하기(78쪽)에서 이야기의 주제가 큰 시스템과 맞아떨어지는 순간 혹은 여러분이 들은 내용과 연관된다고 느끼는 순간에 귀를 기울여봅시다.
- 02** 패턴이 나타나기 시작하면 여러 가지 툴을 사용해 그려봅시다. 처음에는 벤다이어그램이나 2x2 매트릭스처럼 단순한 구조로 표현될 수도 있습니다. 단순한 도표는 작업을 하며 발생하는 여러 작용을 한번에 구조화하도록 해줍니다.
- 03** 체계가 복잡해지고 아이디어를 발전시킴에 따라 프레임워크는 더욱 정교해집니다. 여정 지도(예시: 제품에 대해 처음 접한 시점부터 지인에게 추천하기까지의 과정을 도표로 표현한 지도)와 비슷한 형태가 될 수도 있습니다.
- 04** 상상하기 단계를 거치며 프레임워크를 다듬고, 새로운 프레임워크를 다시 만들어봅시다. 프레임워크는 계속 변하기 마련입니다. 프레임워크는 체계를 시각화하기 위한 것이며 처음부터 완벽할 수는 없습니다.



## 프레임워크 만들기

### 여정 지도

여정 지도는 시작부터 끝까지의 과정을 시각화하는 도구입니다. 이 단순한 프레임워크는 경험의 전체 흐름을 더 쉽게 상상하도록 해줍니다. 여기에서 말하는 경험이란 서비스 작동 과정이나 제품에 대한 고객 여정일 수도 있습니다. 여정 지도를 만들 때에는 깊이 있고 세부적인 표현은 필요하지 않으며, 과정을 빠르고 간편하게 나타낼 수 있는 방법입니다.

### 관계성 지도

관계성 지도는 각기 다른 아이디어가 어떻게 연결되어 있는지를 보여줍니다. 이 프레임워크는 영감 얻기 단계에서 배운 내용을 정리하고, 여러 요소가 어떻게 연결되는지 시각화하고, 특정 유형을 찾을 수 있도록 도와줍니다. 한 아이디어를 가운데에 놓고 이 아이디어가 다른 아이디어나 통찰과 어떻게 작용하는지 그려볼 수 있습니다.

### 2x2 매트릭스

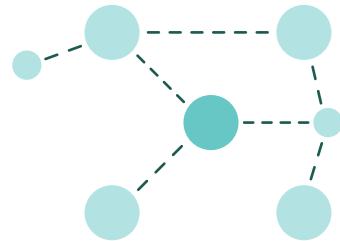
2x2 매트릭스는 두 개의 축을 설정하여 아이디어를 도식화하고 이를 통해 통찰력을 얻고 주제를 향해 나아갈 수 있게 합니다. 정보를 이런 식으로 분류하면 폭넓게 추론할 수 있는 특정 유형을 찾게 됩니다. 예를 들어 축의 양 끝을 극한값으로 활용해서 행동적, 사회적, 환경적 분류에 기반하여 요소를 나누어볼 수 있습니다. 만약 신기술 도입과 연관된 행동적인 특징을 찾고자 한다면 가로축은 위험의 정도로, 세로축은 디지털에서 아날로그까지의 범주로 나타낼 수 있습니다.

## 프레임워크의 유형

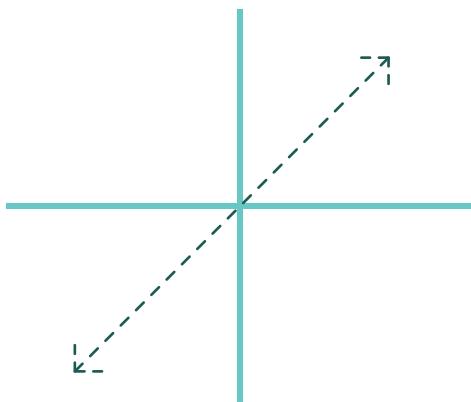
여정 지도



관계성 지도



2x2 매트릭스



## 실행 방법



### 프레임워크 만들기

IDEO.org는 비공식 도시 노동자의 건강 관리를 개선하기 위해 록펠러 재단과 파트너십을 맺고 노동자의 생활과 환경에 대한 행동, 기회, 통찰을 찾는 프로젝트에 착수했습니다.

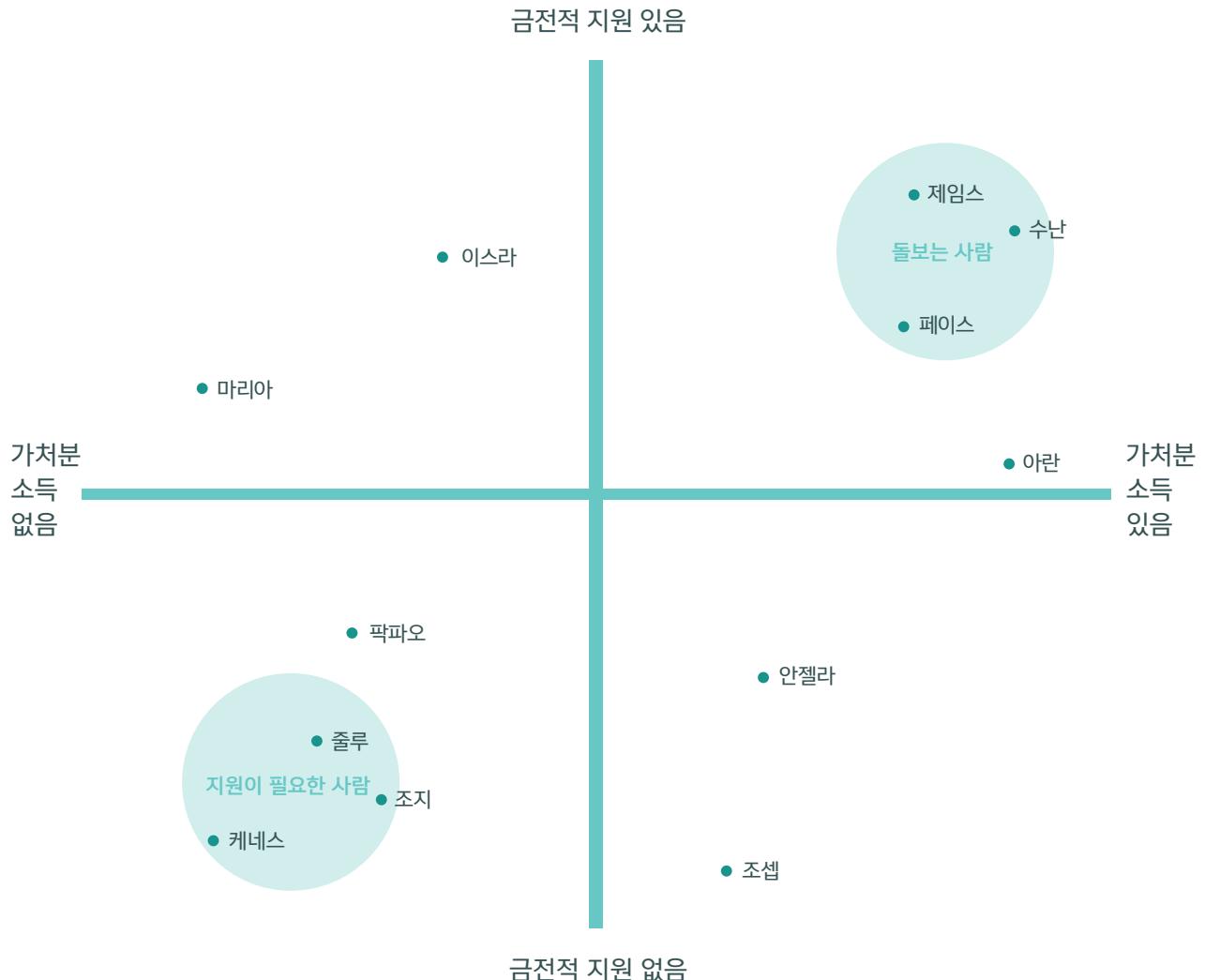
비공식 경제는 세계 여러 도시의 생활을 지탱하는데 비공식 노동자는 제조업, 가사 노동, 건설업, 쓰레기 수거, 노점 등의 서비스에 종사하며 살아갑니다. 비공식 노동자는 종종 정부가 제공하는 의료 혜택이나 근로 건강 관리의 기준에서 제외됩니다.

그래서 IDEO.org 팀은 비공식 노동자의 행동과 건강에 대한 시각, 건강에 관한 결정을 할 때 영향을 주는 요소를 이해하기 위한 작업을 시작했습니다. 비공식 노동자의 감정적, 정신적, 신체적 현실을 깊이 이해함으로써 프로젝트 팀은 기회가 숨어있는 영역을 효과적으로 찾아냈고, 의료 개입에 대한 잠재적인 아이디어를 발산할 수 있었습니다.

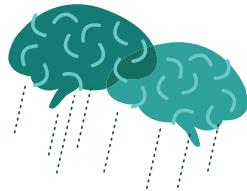
케냐, 남아프리카공화국, 태국, 필리핀의 4개국에서 12차례의 심층 인터뷰를 진행한 우리 팀은 2x2 매트릭스를 통해 정보를 분류하고 주요한 통찰을 파악했습니다. 프로젝트 팀은 이 프레임워크로 비공식 노동 인구의 유형을 세분화하여 구체적으로 파악하고 유형을 시각화했습니다.

세분화 과정을 통해 프로젝트 팀은 수혜자의 특징을 잘 나타낼 수 있었고, 각 유형에 알맞은 전략을 구상할 수 있었습니다. 즉 2x2 매트릭스를 통해 ‘돌보는 사람 (어느 정도 가처분 소득이 있고, 주변 사람들을 돌보기 위해 노력하는 사람들)’과 ‘지원이 필요한 사람(하루하루 근근이 살아가거나 지원을 전혀 못 받는 사람들)’을 구별했습니다.

다음 쪽의 예시 외에도 프로젝트 팀은 시간과 경제적 안정, 직업 분야, 기술에 대한 접근성, 사회적 요인 등 다양한 변수를 고려했습니다. 2x2 매트릭스는 융통성이 매우 큰 프레임워크이므로 제시된 예시에 구애 받지 않는 것이 좋습니다. 디자인 챌린지에 적합한 2x2 매트릭스를 찾을 때까지 두 축이 의미하는 기준을 바꾸어가며 실험해봅시다.



## 브레인스토밍



팀원들을 서로 격려하여 혁신적인 아이디어를 많이 발산해봅시다.

IDEO.org에서는 지식과 창의성의 확산을 위해 브레인스토밍을 활용합니다. 프로젝트가 진행될 동안 프로젝트 팀뿐만 아니라 파트너나 수혜자와도 함께 브레인스토밍을 해야 합니다. 생산적인 브레인스토밍을 위해 브레인스토밍 규칙(95쪽)을 참고해봅시다. 하지만 가장 좋은 규칙은 열린 마음으로 많은 아이디어를 내고 바로 실행할 수 없더라도 창의성을 중시해야 한다는 것입니다. 브레인스토밍은 긍정적이고 낙관적인 마음가짐으로 되도록 많은 아이디어를 내고자 집중할 때 가장 잘 작동됩니다.

### STEPS

소요 시간  
30~60분

난이도  
보통

필요한 것  
펜, 포스트잇, 큰 종이나  
화이트보드

참가자  
프로젝트 팀, 파트너,  
공동체 구성원

- 01** | 참여자 모두에게 펜과 포스트잇을 나누어주고, 포스트잇을 붙일 큰 종이나 벽, 화이트보드를 준비합니다.
- 02** | 브레인스토밍을 시작하기 전에 참여자는 모두 함께 브레인스토밍 규칙을 다시 한번 인지합니다.
- 03** | 질문을 던지고 대답을 유도해봅시다. 종이나 벽, 화이트보드에 쓸 수 있다면 더욱 좋습니다.
- 04** | 자신의 아이디어에 대해 이야기할 때 벽이나 화이트보드 등에 포스트잇을 붙이고 설명하도록 합시다.
- 05** | 되도록 많은 아이디어를 발산합시다.

## 브레인스토밍 규칙



IDEO.org에서는 브레인스토밍을 할 때 창의성을 이끌어내는 7가지 규칙을 활용합니다.

규칙 없이 브레인스토밍(94쪽)을 하다 방향을 잃고 헤맬 때가 있습니다. IDEO.org에서 브레인스토밍의 목표는 완벽한 아이디어를 도출하는 것이 아닙니다. 수많은 아이디어, 협력, 터무니없는 해결책에도 열린 마음을 갖는 것이 목표입니다. 브레인스토밍에서 반드시 피해야 할 일은 아이디어를 내놓는 대신 이미 언급된 방안이 왜 실현 불가능한지에 대해서만 이야기하는 것입니다. 이는 창의성을 죽일 뿐만 아니라 프로젝트 팀을 생산적인 분위기에서 비판적인 분위기로 바꿉니다. 좋은 아이디어를 얻는 유일한 방법은 아주 많은 아이디어를 만들고 그 중에서 고르는 것입니다.

### STEPS

#### 소요 시간

5분(브레인스토밍 5분전)

#### 난이도

쉬움

#### 필요한 것

브레인스토밍 규칙을  
인쇄한 문서

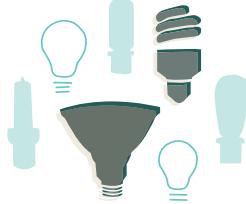
#### 참가자

프로젝트 팀, 관련된 파트너  
또는 인력

- 01** 판단은 보류합시다. 좋은 생각이 어디에서 튀어나올지 모르기 때문입니다. 브레인스토밍의 핵심은 모든 사람이 자신의 아이디어를 자유롭게 이야기하고, 누구나 거기에 덧붙여 자신의 의견을 이야기할 수 있어야 한다는 것입니다.
- 02** 다듬어지지 않은 아이디어를 이야기할 수 있도록 장려합시다. 다듬어지지 않은 아이디어는 종종 창의적인 도약을 이끌어냅니다. 이상한 아이디어를 만들 때 우리는 기술이나 재료의 한계에 얹매이지 않고 마음껏 원하는 대로 상상할 수 있습니다.
- 03** 다른 사람의 아이디어를 더 발전시켜봅시다. 다른 사람의 아이디어에 긍정적으로 반응하고 아이디어를 더욱 발전시키려면 약간의 기술이 필요합니다. 대화를 시작할 때 ‘그렇지만’ 보다는 ‘맞아요, 그리고’를 사용해봅시다.
- 04** 주제에 집중하고 목표에 초점을 맞추어 토론해봅시다. 이렇게 하는 이유는 목표로 했던 범위를 벗어나지 않게 하기 위함입니다.
- 05** 한 번에 한 가지 주제로 대화를 합니다. 모두가 제대로 집중할 때 아이디어를 더 잘 발전시키고 창의적인 도약을 이끌어낼 수 있습니다.
- 06** 아이디어를 시각화하며 진행합시다. 브레인스토밍에서 나온 아이디어를 포스트잇에 적고 벽에 붙입니다. 스케치하는 것만큼 아이디어를 빠르게 전달할 수 있는 방법은 없습니다.
- 07** 아이디어의 질보다는 양을 추구합시다. 되도록 많은 아이디어를 만드는 것을 목표로 잡아봅시다. 진행이 수월하게 되면 1시간 동안 100가지 아이디어를 만들 수 있습니다. 아이디어를 빠르게 도출해내고 그 중 가장 적절한 아이디어를 골라 발전시켜봅시다.



## 아이디어 뮤기



수많은 아이디어가 탄탄한 해결책이 될 수 있도록 결합해봅시다.

아이디어 뮤기는 각각의 강력한 콘셉트를 실질적인 해결책으로 바꾸는 방법입니다. 다양한 아이디어의 가장 좋은 부분을 모아서 더 정교한 콘셉트로 만드는 것이 이 과정의 목표입니다. 이 과정을 진행하며 많은 아이디어는 서로 비슷한 점이 있다는 사실을 알게 될 것입니다. 이는 좋은 신호입니다. 아이디어를 가지고 계속 다양한 조합을 만들어봅시다. 좋은 부분은 가져가고 그렇지 않은 부분은 버리면서 각자의 생각을 공유할 수 있도록 몇 가지 콘셉트로 정리해봅시다.

### STEPS

#### 소요 시간

5분(브레인스토밍 5분전)

#### 난이도

쉬움

#### 필요한 것

브레인스토밍 규칙을  
인쇄한 문서

#### 참가자

프로젝트 팀, 관련된 파트너  
또는 인력

**01** 벽이나 종이에 붙어 있는 많은 그림과 아이디어를 이동시켜 더욱 정교한 해결책으로 만드는 단계입니다.

**02** 비슷한 아이디어를 모아 그룹으로 묶는 작업부터 시작합니다. 각 그룹에서 가장 좋은 요소에 관해 이야기해보고 다른 그룹과 결합해봅시다.

**03** 도출한 테마와 유형을 그룹으로 묶어봅시다. 비슷한 아이디어를 찾아내기보다는 현장에서 들은 내용을 적용하는 일에 더욱 집중해봅시다.

**04** 몇 가지 아이디어 그룹을 만든 다음, 머릿속에서 나온 가장 좋은 요소들이 구조 안에서 살아남을 수 있을지 질문해봅시다. 이 단계에서는 각각의 아이디어를 최고의 해결책으로 발전시킬 수 있습니다.

## 실행 방법



### 아이디어 묶기

IDEO.org 프로젝트 팀은 나이로비의 물 사업 '스마트 라이프'의 서비스를 디자인하면서 실행 방법에 대해 많은 아이디어를 도출했습니다. 그 과정에서 나온 아이디어 중 무엇을 그룹화하고 무엇을 버리고 무엇을 결합할지 결정하고 나서야 건강한 사회적 기업을 만들 수 있었습니다.

상상하기 단계를 거치는 동안 프로젝트 팀은 여러 아이디어를 내놓았습니다. 그 중 상품의 카테고리를 만드는 방법은 괜찮은 접근이 될 것 같았습니다. 따라서 소매점, 정기구독 서비스, 건강 위주의 브랜드에 대해 생각해보았습니다.

각각은 꽤 괜찮은 아이디어였지만 스마트 라이프의 진짜 가능성은 프로젝트 팀이 아이디어를 묶어보기 전까지 분명하게 떠오르지 않았습니다. 정기구독 서비스와 소매점 공간, 건강 위주의 브랜드를 결합한 프로젝트 팀은 브랜드 판매대에서 제품을 구입할 이유를 제공하는 동시에 사람들이 무거운 물통을 집으로 배달 받는 방법을 고안했습니다.

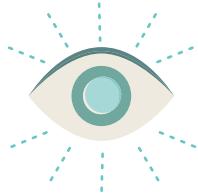
아이디어 묶기에서는 아이디어를 이리저리 끼워 넣어봅시다. 완벽한 시스템을 만들려면 다양한 결합을 시도해야 할 수도 있습니다. 수혜자가 가장 원하는 아이디어로 프로젝트를 진행하고 있더라도, 실무적인 고리를 메우려면 몇 가지 아이디어를 덧붙여야 할 수도 있다는 점을 기억합시다.



소매점(위)과 배달 서비스(아래)를 묶음으로써 IDEO.org 팀은 스마트 라이프 서비스를 만들었습니다.



## 시각화하기



상상하기 단계에 그림과 조형, 건축술을 포함시켜서 모든 종류의 혁신적인 해결책을 도출할 수 있습니다.

전형적인 IDEO.org의 브레인스토밍(94쪽)이나 아이디어를 종합하는 단계에는 도표와 그림, 만화, 단어가 가득합니다. 어떤 사람들은 선천적으로 시각화에 강해서 생각을 그림으로 잘 표현하지만, 그렇지 않은 사람들도 시각화를 통해 유의미한 결과를 얻을 수 있습니다. 시각화는 아이디어를 더욱 명확하게 하며 생각을 명료하게 전달하는 데 도움이 됩니다. 잘 그리지 못한 그림이라도 다른 사람들이 그 아이디어를 이해하고 발전시키도록 할 수 있습니다. 시각적 사고를 그림으로 표현하는 것으로 제한하지 말고, 조형물이나 콜라주(61쪽)를 만들어봅시다. 아이디어를 표현하는 방법이라면 무엇이든지 시도해봅시다.

### STEPS

**소요 시간**

모든 과정에서 진행

**난이도**

쉬움

**필요한 것**

펜, 종이, 노트, 미술 도구

**참가자**

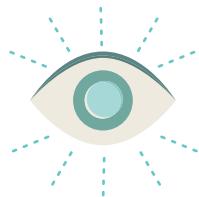
프로젝트 팀

**01** 시각화하기는 일회성 활동이라기보다 좀 더 포괄적인 접근법이므로, 언제 어디서든 아이디어가 떠오를 경우를 대비해서 그림, 그래프, 차트 등으로 표현할 수 있도록 포스트잇과 종이, 펜을 지침해봅시다.

**02** 그림은 추가 설명이 필요할 수 있으므로, 팀원들과 함께 그림에 관해 이야기하는 시간을 가져봅시다.

**03** 아이디어를 설명하기 어려울 때에는 그림으로 표현해봅시다. 이는 매우 빠르게 핵심에 도달하게 되는 방법 중 하나입니다.

## 실행 방법



### 시각화하기

IDEO.org 팀은 세네갈에서 론펠러 재단과 함께 일할 때, 농부들이 애써 키운 작물이 시장에 내놓기 전에 썩어버리는 현상을 해결하고자 고민을 했습니다. 농작물 부패에 관해 농부들과 많은 이야기를 나누면 나눌수록, 농작물이 얼마나 버려지는지 파악하기 어렵다는 사실을 알게 되었습니다. 그 이유 중 하나는 우리가 이를 퍼센트 개념으로 계산하고 있었기 때문입니다. 이 문제에 관해 여러 번 이야기하며 다른 접근 방법을 고민했습니다.

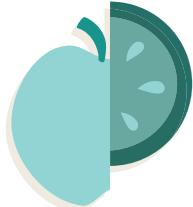
이 작업의 목표는 작물 중 어느 정도가 시장으로 가게 되는지, 어느 정도가 농부 가족들의 식량이 되는지, 어느 정도가 폐기되는지를 이해하는 것이었습니다. 그래서 한 농부에게 한 무더기의 콩을 '가족의 식량으로 쓰이는 양', '판매되는 양', '폐기되는 양'으로 나누어달라고 부탁했습니다.

이러한 시각화 과정을 통해 몇 퍼센트의 농작물이 폐기되는지를 알 수 있었을 뿐 아니라, 우리가 이전까지 몰랐던 정보도 얻을 수 있었습니다. 바로 '이웃에게 주는 농작물'이었습니다. 이번 시각화는 추가 정보를 제공했을 뿐 아니라, 세네갈의 많은 마을에 격식 없는 공유 시스템이 존재한다는 사실을 알게 해주었습니다. 이를 통해 지역사회가 어떻게 협력하는지, 추수 후 작물의 손실이 지역사회와 개인에게 어떤 의미인지에 대한 추가 질문을 도출할 수 있었습니다.



IDEO.org 팀은 농부에게 작물의 활용처를 시각화 작업을 통해 표현하도록 유도함으로써 얼마만큼의 작물이 폐기되고 판매되는지를 이해할 수 있었습니다.

## 아이디어 섞기



하버드 대학에서 농촌 순회 교육을 제공하면 어떨까요? 이처럼 이미 존재하는 두 브랜드나 콘셉트를 섞어 새로운 아이디어를 탐색해봅시다.

아이디어 섞기는 디자인을 통해 해결하려는 부분을 분리시킨다는 점에서 유사한 맥락에서 영감 얻기 (53쪽)와 비슷합니다. 아이디어 섞기는 생각 연습에 가까우며, 대담하고 파격적인 질문을 던짐으로써 생각의 속도를 가속화합니다. 만약 건강한 학교 급식에 대해 아이디어를 발산한다면 “재래시장 같은 학교 식당을 만들면 어떨까?”라는 질문을 할 수 있을 것입니다. 또는 사회적 금융 서비스를 만들고자 한다면 “페이스북 버전의 예금 통장을 만들면 어떨까?”라는 질문을 던질 수도 있습니다. 아이디어 섞기 단계의 팁이 있다면, 아이디어에 실제 사례를 적용해보는 것입니다.

### STEPS

소요 시간

30~40분

난이도

어려움

필요한 것

펜, 포스트잇, 종이

참가자

프로젝트 팀

- 01** 아이디어 섞기 단계에서 처음 하는 작업이자 가장 어려운 것은 해결책에 추가하고 싶은 특성을 따로 분리하는 일입니다. 예를 들어 효율성, 신속성, 명료성, 매력 등의 특성을 포스트잇에 써서 벽에 붙여 분리해봅시다.
- 02** 추구하고자 하는 특성을 찾아냈다면, 이러한 특성을 구체화하기 위해 실존하는 사업이나 브랜드, 서비스 등을 주제로 브레인스토밍(94쪽)해봅시다.
- 03** 선정한 브랜드를 도전할 과제에 적용하고 아이디어를 섞어 새로운 아이디어를 탐색할 수 있도록 질문을 해봅시다.
- 04** 아이디어 섞기 질문을 한 다음, 도출된 아이디어가 도전 과제의 맥락 안에서 어떻게 보일지 브레인스토밍을 해봅시다. 이 과정에서 나온 모든 아이디어를 포스트잇에 적어서 벽에 붙여봅시다.

## 디자인 원칙



아이디어를 발전시킬수록 문제 해결 과정을 일관된 요소가 이끌어간다는 점을 알아차리게 될 것입니다. 그 일관된 요소를 어떻게 알아차릴 수 있을지 살펴봅시다.

디자인 원칙은 해결책을 보호하는 장치입니다. 해결책을 도출하는 반복적인 과정을 일관되게 지켜줄 간단하고 기억하기 쉬운 법칙입니다. 이 원칙은 해결책의 가장 중요한 요소를 설명함과 동시에 해결책에 진정성과 형태를 부여합니다. 디자인 원칙은 상상하기 단계에서 찾은 테마와 조화를 이루 가능성도 많습니다. 디자인 원칙은 디자인이 발전됨에 따라 함께 진화하므로 여러 번 수정하는 것을 두려워하지 마십시오. “여성을 비즈니스의 중심에 세우기”처럼 짧고 기억에 남는 있는 원칙을 만들어봅시다. “로고는 파란색으로 만들기” 같이 낮은 차원의 아이디어는 디자인 원칙이라고 할 수 없습니다.

### STEPS

소요 시간  
60-90분

난이도  
보통

필요한 것  
펜, 포스트잇,  
테마 찾기에서 발견한 사실

참가자  
프로젝트 팀

- 01** 그 동안 작성했던 중요한 포스트잇 중 가장 중요한 내용을, 특히 테마 찾기(80쪽)에서 도출한 결론을 살펴봅시다.
- 02** 이 테마들을 관통하는 핵심 원칙을 살펴보고 긍정적으로 방향성을 설정하는 보고서를 만들어봅시다. 디자인 원칙은 전체적인 관점에서 작용하므로 다양한 요소를 찾아야 합니다.
- 03** 찾아낸 디자인 원칙을 살펴봅시다. 디자인 원칙은 짧고 핵심적입니까? 단 하나의 아이디어만 묘사하고 있습니까? 디자인 원칙은 너무 복잡하게 만들지 말고 여러 아이디어가 얹혀있는 것 같으면 작게 쪼개봅시다.
- 04** 디자인 원칙을 다시 살펴보고 해결책에 대한 핵심 요소가 잘 나타나 있는지 확인해봅시다. 만약 그렇지 않다면 수정해봅시다.
- 05** 프로토타입을 만들고 아이디어를 테스트할 때는 디자인 원칙을 수정할 수도 있다는 사실을 유념해야 합니다. 어떤 디자인 원칙은 실제로 디자인하고 테스트하기 전까지 뚜렷하게 드러나지 않을 수도 있습니다. 하지만 일단 디자인 원칙이 드러나면 작업에 필수적인 요소가 될 것입니다.

## 실행 방법



### 디자인 원칙

"서비스에서 제품, 경험에 이르기까지 무엇을 만들든  
우리의 디자인은 7가지 디자인 원칙을 진정성 있게  
적용할 때만 타당할 것입니다." 이는 IDEO.org 팀이  
베조스 가족 재단과 캠페인을 작업하며 선언한 내용입니다.  
캠페인은 저소득층 부모가 아이들과 일찍부터 관계를  
형성하는 것을 장려하는 내용이었습니다. 조사하고 정보를  
종합하며 얻어낸 통찰로 도출해낸 7가지 디자인 원칙은 이후  
전체 프로젝트를 관통하는 철학이 되었고, 프로젝트를  
바라보고 느끼고 행동하는 것에 대한 로드맵이 되었습니다.

이 7가지 원칙이 실질적으로 얼마나 잘 쓰일 수 있을지 살펴  
봅시다. 이 원칙들은 캠페인의 어조와 목소리, 접근 방법을  
설정하고 실무자가 캠페인을 반복하거나 추가 작업을 할 때  
진행 방법을 알려줍니다.

디자인 원칙을 만들 때는 핵심만 남깁니다. 디자인하는  
제품이나 서비스에 대한 가장 기본적인 지시 사항처럼  
보여야 합니다. 다음 쪽에 제시된 캠페인 사례를 참고하여  
영감을 얻어봅시다.

## 우리의 디자인 원칙

### 1 판단을 보류합니다.

우리가 하고자 하는 이야기는 고쳐주려는 태도가 아니라 긍정적으로 수용하는 태도 일 때 부모에게 받아들여집니다.

### 2 대상자의 입장에서 이야기합니다.

우리가 만들어내는 것은 모두 부모로부터 나온 것이며, 이는 그들이 처한 삶의 현실을 고려해야 합니다.

### 3 ‘가장’, ‘최고’보다는 ‘더 많이’, ‘더 나은’을 목표로 합니다.

실현 불가능한 목표를 만들면 부모들은 해결책이 자신들을 위한 것이 아니라고 생각하게 되고, 결국 완전히 도외시하게 됩니다. 육아에 집중하게 하기 위해서는 도달 가능하고 실행 가능해야 합니다.

### 4 대상자가 있는 곳으로 갑니다.

부모들이 정보를 찾아 우리에게 오도록 하는 것이 아니라 우리가 정보를 갖고 부모들의 집과 이웃에 찾아가야 하며, 상호 작용이 쉽고 즐거운 분위기가 되도록 해야 합니다.

### 5 대상자의 정체성을 존중합니다.

대상자는 청소년 산모, 미혼모, 라틴계 어머니, 흑인 어머니, 백인 어머니, 워킹맘이라는 정체성을 대표할 수 있습니다. 지역사회의 신뢰를 얻으려면 그들의 정체성이 가진 힘을 무시하면 안 됩니다.

### 6 과학적 사실을 잘 활용합니다.

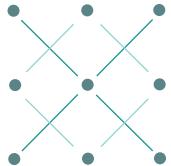
우리의 메시지를 뒷받침하려면 이해하기 쉽고 동기부여를 하는 조사, 통계 자료가 유용할 수 있습니다. 이런 자료를 잘 활용합시다.

### 7 어린이를 잊지 않습니다.

어린이는 언제나 부모가 생각을 실행으로 옮기는 데 큰 동기부여가 될 수 있습니다.

이 디자인 원칙은 부모의 육아를 장려하기 위한 커뮤니케이션 캠페인을 어떤 식으로 운영할 수 있는지를 보여줍니다.

## 콘셉트 만들기



작은 아이디어와 통찰에서 본격적인 콘셉트로 발전시켜봅시다.

프로젝트를 진행하며 수많은 아이디어를 만들고 버리고 공유해왔습니다. 아이디어 뮤기(97쪽) 단계를 통해 아이디어를 다듬었다면 이제 아이디어를 콘셉트로 발전시킬 차례입니다. 콘셉트는 아이디어보다 더 다듬어지고 완전한 형태를 갖추어야 합니다. 콘셉트는 단순한 아이디어보다 더욱 정교합니다. 콘셉트는 프로젝트 수혜자를 대상으로 테스트해보고 해결책의 출발점으로도 활용할 수 있습니다. 콘셉트 만들기는 문제에서 해결로 넘어가는 과정이자, 다가올 모든 단계를 준비하는 과정입니다.

### STEPS

#### 소요 시간

60~90분

#### 난이도

어려움

#### 필요한 것

펜, 포스트잇, 종이

#### 참가자

프로젝트 팀

**01** | 뮤은 아이디어들을 포스트잇에 정리해 벽에 붙여봅시다.

**02** | 이 단계는 위에서 뮤은 아이디어로 프레임워크 만들기(89쪽)를 시도하기에 좋은 시점입니다. 뮤은 아이디어가 가리키는 방향성을 시각화해봅시다. 이를 하나의 체계로 만드는 것을 고려해봅시다.

**03** | 해결책의 세세한 부분까지 너무 신경을 쓰지 않는 편이 좋습니다. 세밀하게 조정된 자금 확보 계획 세우기(145쪽)는 아직 필요하지 않습니다. 여기서의 목표는 해결하려는 문제를 다룰 수 있는 풍부하고 유연한 콘셉트를 만드는 것입니다.

**04** | 디자인 챌린지를 반복하여 검토해봅시다. 지금 만드는 아이디어가 디자인 챌린지에 대한 답을 찾는 과정이 맞습니까? 혹시 해결책에서 놓치고 있는 요소는 없습니까? 좋은 해결책을 만들려면 그밖에 어떤 것을 포함시켜야 합니까?

**05** | 다른 단계에서처럼 시행착오를 겪을 수 있습니다. 콘셉트를 만드는 과정에서 쓰지 못하는 방법이 도출될 수도 있습니다. 자연스러운 과정이므로 걱정하지 않아도 됩니다.

## 공동 개발 세션



프로젝트 수혜자는 많은 것을 이야기하거나 보여줄 수 있습니다.

해결책을 만들어가는 과정에 이들에게 얻은 정보를 어떻게 포함시킬지 알아봅시다.

프로젝트를 진행하는 동안 많은 사람과 이야기를 나누게 되는데, 공동 개발 세션은 아이디어에 대한 피드백을 받고 사람들을 작업 과정에 더 깊이 끌어들이는 좋은 방법입니다. 공동 개발 세션의 목표는 함께 일하는 공동체의 사람들과 더불어 해결책을 만들어가는 것입니다. 단순히 사람들의 목소리를 듣는 데 그치지 않고 그들이 적극적으로 팀에 합류하도록 해야 합니다. 이 과정을 통해 서비스를 함께 만들거나 커뮤니티가 어떻게 움직이는지 조사할 수도 있고, 해결책을 어떻게 브랜드화할지에 대해 이해할 수도 있을 것입니다.

### STEPS

#### 소요 시간

1~3시간

#### 난이도 보통

#### 필요한 것

펜, 포스트잇, 종이,  
함께 프로젝트를 진행할 장소

#### 참가자

프로젝트 팀, 공동체 구성원,  
파트너

**01** 공동 개발 세션에 누구를 참여시킬지 정합니다. 인터뷰했던 사람이나 청소년, 여성 농부, 무직자 등 특정 그룹의 사람들을 참여시킬 수 있습니다.

**02** 누구를 참여시킬지 정한 다음 장소를 선정하고 이 단계에서 필요한 도구 (펜, 포스트잇, 종이, 미술 도구)를 준비한 후 초대합시다.

**03** 대화를 여는 소재들(45쪽), 브레인스토밍(94쪽), 룰 플레잉(118쪽), 빠르게 프로토타입 만들기(119쪽)나 다른 활동과의 결합을 통해 사람들이 적극적으로 참여할 수 있도록 해봅시다.

**04** 사람들의 피드백에서 시사점을 포착해봅시다. 이 단계의 목표는 사람들의 의견을 듣는 것뿐만이 아니라 사람들을 팀에 적극적으로 참여시키는 것입니다. 참여한 사람들을 인터뷰(39쪽) 대상이 아닌 프로젝트 팀원으로 대해해야 한다는 사실을 명심합시다.



## 직감적 확인하기

여러 단계를 거치며 매우 많은 아이디어를 만들어왔습니다. 이제는 도출한 아이디어를 비판적으로 바라보고 어떤 것을 계속 추구하거나 발전시킬지, 어떤 것을 버릴지를 결정할 때입니다.

상상하기 단계에서는 혁신적인 아이디어를 되도록 많이 찾는 것이 목적이기 때문에, 도출한 아이디어의 타당성이나 실행 가능성이 다소 부족하기도 합니다. 이러한 접근은 더 창의적인 사고방식을 이끌어내기도 하지만 어떤 아이디어는 더 발전시키지 않는 편이 나은 경우도 있습니다. 직감적 확인하기 단계는 아이디어를 좀 더 비판적인 렌즈를 통해 바라보고 어떤 아이디어가 발전시킬 만한 것인지 결정하도록 돕습니다.

### STEPS

#### 소요 시간

30~60분

#### 난이도

보통

#### 필요한 것

펜, 포스트잇, 종이

#### 참가자

프로젝트 팀

**01**

가장 실현 가능성이 큰 아이디어를 골라 핵심을 추려봅시다. 예를 들어 병원에서 환자의 경험을 새로 디자인하는 프로젝트에 관한 아이디어라면 핵심은 ‘환자의 프라이버시’가 될 수 있습니다.

**02**

프로젝트에 대한 모든 제한 요소와 방해물을 리스트로 작성해봅니다. 포스트잇에 적어 모두가 볼 수 있도록 합니다. 리스트가 너무 길다고 해도 실망하지 맙시다. 제한 요소는 위대한 결과물을 만듭니다!

**03**

지금이 바로 브레인스토밍(94쪽)을 해볼 최적의 시기일 수도 있습니다. 리스트로 작성한 제한 요소 사이에서 어떻게 아이디어를 진화시킬지 생각해봅시다. 어떻게 하면 아이디어의 핵심을 유지하면서 능력 범위 안에서 추진할 수 있습니까?

**04**

아이디어를 버리는 것을 두려워하지 맙시다. 직감적 확인하기는 가장 가능성 있는 아이디어를 탐색하고 실현하도록 돋습니다.

## 프로토타입 정하기



아이디어를 프로토타입으로 만드는 방법은 매우 많습니다. 이 단계에서는 어떤 아이디어를 프로토타입으로 만들어 테스트할지 결정하는 방법을 알려줍니다.

아이디어를 프로토타입으로 만들어 테스트할 때 매우 다양한 측면에서 점검할 수 있기 때문에, 테스트하는 과정을 통해 배울 점과 고려할 요소를 명확히 정합니다. 프로토타입의 완성도는 그리 중요하지 않습니다. 간단하게 만든 프로토타입은 시간을 절약하게 해주고 가장 중요한 부분만 테스트하는 데 집중하도록 해줍니다. 프로토타입을 만들면서 크기나 형태 등에 대한 답을 얻게 될 것입니다. 이 단계에서는 아이디어가 작동하는 방식에 대해 많은 질문을 해야 합니다. 프로토타입 정하기는 그 질문들에 답하는 좋은 방법입니다.

### STEPS

소요 시간  
30분

난이도  
보통

필요한 것  
펜, 포스트잇, 종이

참가자  
프로젝트 팀

**01** 프로젝트 팀과 함께 아이디어를 구성하는 주요 요소를 적어봅시다. 어떤 요소를 테스트해야 하는지 실용적으로 고려해보고 각 요소에 대한 기본적인 질문을 적어봅니다.

**02** 몇 가지 질문을 골라 답해봅시다. 만약 상호 작용이라는 요소를 테스트하고 싶다면 팀원들과 함께 짧은 연극을 해볼 수 있습니다. 로고를 테스트하고 싶다면 로고를 출력해서 피드백을 구해봅시다.

**03** 앞에서 도출한 질문에 가장 합리적으로 대답할 수 있는 프로토타입은 무엇인지 생각해봅시다. 이를 위해 브레인스토밍(94쪽)을 반복해서 하는 것도 방법입니다.

**04** 프로토타입 정하기 단계는 배우기 위한 과정이지 처음부터 정확한 답변을 얻기 위한 과정이 아님을 명심합시다. 완벽하게 다듬어진 프로토타입을 만드느라 많은 시간을 들이기보다는 철저한 실패를 통해 빠르게 배우는 편이 낫습니다.

## 발상 주목하기



### 프로토타입과 반복

인간 중심 디자인의 특징은 상황에 맞게 빠르게 만드는 프로토타입과 프로토타입을 만드는 과정을 반복하는 것입니다. 곡식을 경작하는 새로운 기계를 디자인한 에티오피아의 프로젝트 팀은 프로토타입을 만드는 과정을 통해 에티오피아의 토양에서 파종기를 직접 테스트했습니다.

미국 샌프란시스코에서 에티오피아의 시골까지 파종기를 옮기는 일도 문제였지만, 진짜 과제는 엔지니어인 팀 멤버가 기계를 진흙 들판에서 테스트하면서 발견되었습니다.

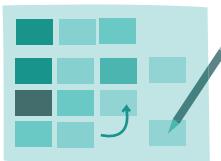
프로젝트 팀의 리더는 기계를 테스트하는 과정을 이렇게 설명했습니다. “갑자기 기계를 테스트하는 사람의 보폭이 작아졌어요. 마치 시간이 천천히 느려지는 것 같았죠. 바퀴가 진흙에 너무 많이 빠져서 움직이는 게 불가능해 보였어요. 진흙이 문제가 될 줄은 알았지만 진흙 때문에 파종기를 이렇게 빨리 못쓰게 될 줄은 생각도 못 했어요. 우리는 실망한 채로 맨 처음 과제 설정부터 다시 생각해야 했죠.”

프로젝트 팀은 파종기의 바퀴를 개선하는 방법을 찾기 위해 즉시 그 지역에 있는 농업 연구센터가 운영하는 가게로 향했습니다. 다양한 해결책을 연구한 끝에 스파이크가 달린 바퀴 등의 아이디어를 거쳐 어떤 금속공의 제안을 듣게 되었습니다. 금속공은 바퀴를 마대로 감싸는 방법을 제안했습니다.

프로젝트 팀의 리더는 그때를 회상하며 이렇게 말했습니다. “바퀴를 마대로 감싸는 방법은 우리가 브레인스토밍에서 절대 생각해내지 못할 아이디어였어요. 물론 마대는 신기술 재료가 아닙니다. 하지만 새로운 해결책을 찾고자 하는 열린 마음으로 아이디어를 수용했죠. 지역 사정을 잘 아는 사람들과 많은 대화를 하고 이 프로젝트에 대한 열정을 나눔으로써 이런 아이디어를 얻을 수 있었습니다.”

마대는 아주 훌륭하게 제 역할을 해냈습니다. 완제품의 바퀴는 마대보다 조금 더 단단한 재질로 감쌌지만, 테스트 과정에서 마대는 프로젝트 팀원들이 실제 수혜자인 농부와 함께 현지 토양에서 파종기의 다른 요소를 테스트할 수 있도록 돋는 도구였습니다.

## 스토리보드



빠르고 간단한 프로토타입인 스토리보드는 당신의 콘셉트를 시작부터 끝까지 시각화해줍니다.

스토리보드를 만들기 위해 위대한 예술가가 되어야 할 필요는 없습니다. 제품이나 서비스의 여러 요소를 시각적으로 구성하면 자신의 아이디어에 관해 많이 배울 수 있습니다. 이 방법은 아이디어를 다듬게 해줄 뿐 아니라, 누가 어디서 어떻게 제품이나 서비스를 사용할지에 관한 이해도를 높여줍니다. 모든 프로토타입과 마찬가지로 스토리보드의 핵심은 아이디어에 대해 충분히 생각할 수 있도록 초기 수준의 결과물을 만든다는 점입니다. 종이와 펜만 있어도 훌륭한 결과물이 나올 수 있습니다.

## STEPS

소요 시간

60분

난이도

쉬움

필요한 것

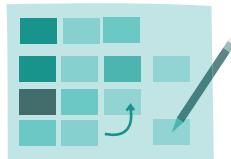
펜, 스토리보드 워크시트(178쪽)

참가자

프로젝트 팀

- 01** | 아이디어 중 스토리보드로 만들고 싶은 부분을 정해봅시다. 전체를 스토리보드로 만들 필요는 없습니다. 상호 작용이나 제품에 대한 인식 등의 요소를 테스트하는 것이 효과적일 수 있습니다.
- 02** | 아이디어가 어떻게 작동하는지를 그릴 때 45분 이내에 마치도록 합니다. 178쪽의 만화책 형식의 프레임을 활용하거나 고유의 기법을 고안해볼 수도 있습니다. 이를 통해 중요한 순간을 묘사해보고 짧은 내러티브를 만들 수 있습니다.
- 03** | 그림 실력에 연연해하지 않아도 됩니다. 아름다운 작품을 만들기보다는 콘셉트를 충분히 생각하게 해주는 스토리보드를 만드는 것이 중요합니다.
- 04** | 스토리보드를 완성한 다음에는 스토리보드의 내용대로 연출해서 피드백을 받아봅시다.

## 실행 방법



### 스토리보드

IDEO.org 팀은 필리핀에서 태풍 올란다의 피해자가 금융 생활을 회복하도록 돋는 과정에서 스토리보드를 훌륭하게 활용했습니다. 프로젝트 팀은 사람들이 삶을 회복하고 신용 거래를 하도록 돋는 대출 상품을 만들기 위해 국제구호단체인 머시콥스 및 방코 은행과 함께 작업했습니다.

파빌린코 대출이라는 참신한 상품은 가입자의 장례비를 지불하는 펀드도 포함합니다. 프로젝트 팀에서 활용한 스토리보드는 고객이 대출 상품을 어떻게 알게 되는지, 가입하기 위해 어떤 행동을 하는지, 이 상품이 사람들의 인생에 어떤 영향을 미치는지를 보여주는 완벽한 도구였습니다.

몇 가지 주요 포인트를 묘사한 프로젝트 팀은 사람들이 어떻게 파빌린코 대출을 사용할 것인지, 어떤 혜택이 제공되는지, 상품에 가입한 후 어떻게 대출을 갚을 예정인지에 대한 과정을 시각화했습니다.

178쪽의 스토리보드 견본을 활용하거나 자신만의 스토리보드를 만들어봅시다. 예술적 표현력은 필요하지 않다는 점을 명심합시다. 스토리보드의 목표는 위대한 예술품을 만드는 것이 아니라 작업 과정에서 각 단계에 대해 곰곰이 생각해보는 데에 있습니다. 각 단계에서 어떤 일이 일어나는지를 전달할 수만 있다면 사람을 막대기처럼 표현해도 상관 없습니다.

## 스토리보드

제목: 폴리타가 파빌린코 대출에 대해 알게 됩니다



어떤 일이 일어날까요?

폴리타에게는 두 아이가 있습니다. 폴리타의 집은 태풍으로 무너졌습니다. 폴리타는 머시콜스 재단의 수혜자이고, 자신의 청소 사업을 재건하기 위해 대출이 필요합니다. 폴리타는 파빌린코 대출 상품이 가입하기 쉬우며 재기하도록 도울 것이라는 이야기를 들었습니다.

제목: 폴리타가 가입합니다.



어떤 일이 일어날까요?

폴리타는 지역에 있는 시장으로 가서 파빌린코 사무실 앞에 설니다. 폴리타는 자신의 신분증을 중개상에게 건네고, 중개상은 폴리타의 첫 대출을 승인합니다. 폴리타는 공식적으로 파빌린코 고객이 되었다는 사실을 확인하는 문자 메시지를 받습니다.

## 스토리보드

제목: 돈을 인출합니다.



어떤 일이 일어날까요?

폴리라는 시장에 있는 가장 가까운 은행으로 갑니다.  
자신의 전화번호와 신분증을 제시한 다음 돈을 인출해  
갑니다.

제목: 돈을 지불합니다.

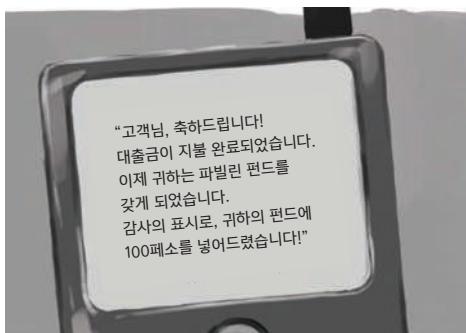


어떤 일이 일어날까요?

마을로 돌아온 폴리라는 매우 할부금을 지불하기 위해  
줄개상에게 갑니다. 가장 가까운 은행이 10킬로미터나  
떨어져 있고 자주 그곳에 갈 수 없기 때문에, 줄개상을  
통하는 방법은 매우 편리합니다. 폴리타가 비용을  
지불하면 줄개상은 그 돈을 은행에 송금합니다.  
폴리라는 할부금이 지불되었다는 문자 메시지를  
받습니다.

## 스토리보드

제목: 11주 후



어떤 일이 일어날까요?

폴리라는 마지막 대출금을 갚습니다. 폴리라는 은행의 도움으로 자신의 청소 사업을 일구어냈다는 사실이 자랑스럽습니다. 폴리라는 이제 파빌린 장례비 펀드를 갖게 되었고, 시작 금액으로 100페소가 들어왔다는 축하 문자 메시지를 받습니다. 첫 파빌린코 대출을 성공적으로 갚은 덕분에 폴리타에게는 더 큰 대출을 받을 수 있는 옵션이 생겼습니다.

제목: 폴리타가 펀드를 키웁니다.



어떤 일이 일어날까요?

폴리라는 여분의 돈이 생기면 언제든 자신의 파빌린 펀드를 키울 수 있게 되었습니다. 키우던 돼지를 팔거나 폴리타의 딸이 마닐라에서 송금해 준 경우 여분의 돈이 들어와 여유가 생깁니다.

## 롤플레잉



아이디어나 경험을 테스트하는 빠르고 명확한 방법은 상황에 대한 시나리오를 만들어서 직접 연출해보는 것입니다.

롤플레잉은 만들기 쉬운 프로토타입에 속하며, 프로젝트 수혜자에게 아이디어나 경험, 제품에 대한 생각을 빠르게 떠오르게 합니다. 수혜자 앞에서 롤플레잉을 하기 전에 우선 프로젝트 팀 내에서 먼저 해보는 것이 좋습니다. 이 과정에서 현장에 나가기 전에 롤플레잉 시나리오에 등장한 사람들에 대해 많은 것을 배울 수 있습니다.

### STEPS

#### 소요 시간

30~45분

#### 난이도

보통

#### 필요한 것

의상(있으면 도움이 되지만 반드시 필요한 것은 아님)

#### 참가자

프로젝트 팀, 프로젝트 대상자

**01** | 프로토타입의 주요한 목표는 자신이나 팀원, 파트너, 수혜자에게 반응을 끌어내어 아이디어를 명확하게 만드는 것입니다.

**02** | 롤플레잉하고 싶은 아이디어를 정한 뒤, 팀원에게 역할을 배정해봅시다.

**03** | 필요한 역할과 역할의 배정, 테스트하고자 하는 점 등 30분 안에 이러한 사항을 결정합니다. 예를 들어 롤플레잉을 통해 반응을 이끌어낼 요소로는 상호 작용이나 특정 제품, 제품 구입 권유의 효과 등이 있을 수 있습니다.

**04** | 롤플레잉을 생생하게 만드는 데 의상이나 도구가 유용할 수 있습니다. 시간을 너무 많이 들이지는 말되, 프로토타입을 현실감 있게 만드는 방법을 고려해보십시오. 몇 가지 세부 사항이 롤플레잉에 현실감을 더할 수 있습니다.

## 빠르게 프로토타입 만들기



빠르게 프로토타입을 만들고 완성된 즉시 공유하고 계속 학습해봅시다.

인간 중심 디자이너에게 빠르게 프로토타입 만들기는 아이디어를 명확히 하고, 만드는 과정에서 학습하고, 프로젝트 수혜자에게 주요 피드백을 받을 수 있는 효과적인 방법입니다. 프로토타입은 완벽할 필요는 없고 그저 아이디어를 전달하기 위한 방법이므로, 빠르게 반복하여 만들면서 프로젝트 수혜자에게 얻은 정보를 추가할 수 있습니다. 빠르게 프로토타입 만들기 단계를 통해 아이디어를 테스트하고 피드백을 받아 개선하는 것이 목적이입니다.

### STEPS

소요 시간  
120분

난이도  
어려움

필요한 것  
펜, 종이, 프로토타입 제작 관련  
도구

참가자  
프로젝트 팀

**01** | 프로토타입 정하기(111쪽) 단계를 거친 다음 실제로 프로토타입을 만들어봅시다.

**02** | 프로토타입은 개수에 상관없이 얼마든지 만들어도 됩니다. 스토리보드(113쪽), 롤플레잉(118쪽), 모형 등을 활용해서 만들어봅시다. 이 단계의 목표는 테스트하려는 아이디어를 전달할 수 있는 유형의 무언가로 만들어내는 것입니다. 따라서 프로토타입이 완벽할 필요는 없고 아이디어가 이해될 정도로만 표현하면 됩니다.

**03** | 프로토타입을 프로젝트 수혜자와 함께 테스트해봅시다. 수혜자에게 이 프로토타입을 어떻게 활용하고 싶은지 물어보고, 피드백 받기(126쪽)를 반드시 진행합니다.

**04** | 피드백 종합하고 반복하기(127쪽)를 진행합니다. 또 다른 프로토타입을 빠르게 만들어서 가장 좋은 해결책을 찾을 때까지 반복해봅시다.

## 실행 방법



### 빠르게 프로토타입 만들기

IDEO.org 팀은 케냐의 주후디 킬리모라는 사회적 기업과 함께 일한 적이 있습니다. 그때 빠르게 프로토타입 만들기 단계는 기술적인 농업 정보를 지역 농부에게 전하는 가장 좋은 방법을 찾는 데 큰 도움이 되었습니다.

주후디 킬리모는 케냐의 사회적 기업으로 농기구 구입, 농업 보험, 신 농업 기술 훈련을 위한 자산 금융을 서비스합니다. 이 사회적 기업은 농부에게 농업을 교육하는 새로운 방법을 기획하기 위해 IDEO.org를 찾았습니다. 몇 주간 현장 조사를 진행한 프로젝트 팀은 소작농에 관한 다양한 통찰을 얻었습니다. 중요한 부분은 농부들이 전문 기술과 경험을 신뢰하면서도 종종 편견 없이 정보를 받아들이려 하지 않는다는 점이었습니다. 또한 변화하는 농업 환경 안에서는 개인 대 개인 학습이 가장 좋은 방법이라는 사실을 알 수 있었습니다.

이러한 통찰이 새로운 서비스를 이끌어낼 수 있을지 테스트하기 위해, 프로젝트 팀은 두 가지 프로토타입을 만들었습니다. 우선 현지 농부가 출연해서 자신의 성공적인 양계 농장을 소개하는 짧은 비디오를 만들었습니다. 영상 끝에는 농부들이 농업 전문가에게 전화를 걸어 질문할 수 있도록 콜센터 전화번호를 넣었습니다. 이 비디오는 초기 프로토타입으로 만들었기 때문에 실제로 콜센터를 짓지 않고 직접 프로젝트 팀이 전화를 받았고, 일주일 동안 들어온 질문과 발신 전화번호를 수집했습니다.

그리고 하루 동안 농업 전문가를 고용해 질문한 사람들에게 전화를 걸어 답변하도록 했습니다. 이는 두 가지 주요 질문을 검증하는 빠른 방법이었는데 첫째, 이 비디오가 농부들에게 농사 개선을 위해 농업 훈련을 받고 싶게 하는 것일까? 둘째, 콜센터는 이러한 기술 정보를 보급하는 데 효과적일까?라는 질문이었습니다.

결과적으로 콜센터는 이상적인 해결책은 아니었지만, 농부들이 전문 기술을 중요하다고 여길 것이라는 가설을 입증했습니다. 결국 프로젝트 팀은 방향을 바꾸어 농부에게 새로운 기술을 교육하기 위한 비디오를 만들었습니다. 이 해결책은 처음에 콜센터를 프로토타입으로 만들어 농부들과 소통하기 위한 최적의 방법을 찾아내지 않았다면 나올 수 없었을 것입니다.

프로토타입을 만들 때에는 무엇이든 만들어낼 수 있습니다. 프로토타입이 실망스럽다 해도 낙담할 필요는 없습니다. 다양한 시도를 통해 학습을 하고 있는 한, 실패는 진정한 실패가 아니기 때문입니다.



짧은 비디오를 만들고(위) 콜센터를 프로토타입으로 만들면서(아래), 프로젝트 팀은 케냐에서 농업 훈련을 제공할 때 어떤 방법이 유효하고 어떤 방법이 그렇지 않은지에 대해 배웠습니다.



## 비즈니스 모델 캔버스



이 간편한 워크시트는 사회적 기업, 서비스, 비즈니스의 주요한 요소에 대해 심사숙고하도록 해줍니다.

아이디어를 탄탄하게 만들고 테스트를 시작할 때 비즈니스 모델에 대해 인지하고 있어야 합니다. 비즈니스 모델을 인지하기 위한 좋은 방법은 비즈니스 모델 캔버스를 활용하는 것입니다. 이 간단한 워크시트는 수익 흐름, 구축해야 할 주요 파트너십, 운영을 위해 꼭 필요한 자원 등에 관해 주요한 질문을 던집니다. 아이디어를 다듬고 실행하는 과정에서 여러 요소가 계속 변화하기 때문에 비즈니스 모델 캔버스를 여러 번 사용하게 될 수도 있습니다.

### STEPS

소요 시간

90분

난이도  
보통

필요한 것

펜, 비즈니스 모델 캔버스  
워크시트(180쪽)

참가자  
프로젝트 팀

**01** | 비즈니스 모델 캔버스를 출력해서 팀원들에게 나누어줍니다. 180쪽에 있는 워크시트를 활용해봅시다.

**02** | 모두 모여서 비즈니스 모델 캔버스를 작성해봅시다. 처음 작성할 때는 완성을 못 시킬 수도 있습니다. 모든 것이 어떻게 작용할지 완벽하게 알지 못해도 괜찮습니다.

**03** | 좀 더 많은 정보를 모으기 위해 잠시 작성은 보류해도 좋습니다.

**04** | 작성은 완료하고 나면 비즈니스 모델 캔버스를 작업 공간에 붙여놓습니다.  
인간 중심 디자인의 다른 작업 과정과 마찬가지로 앞으로 이 비즈니스 모델 캔버스를 다듬어갈 것입니다. 프로젝트가 진전되면 다시 새로운 비즈니스 모델 캔버스를 작성해봅시다.

## 실행 방법



### 비즈니스 모델 캔버스

IDEO.org는 잠비아의 위생 대책을 개선하기 위해 WSUP (Water and Sanitation for the Urban Poor, 도시 빈곤층을 위한 식수 및 공중위생)라는 단체와 일할 때 화장실의 오물 배출 서비스를 위한 브랜드와 비즈니스 모델을 디자인했습니다.

화장실 오물을 비우는 보다 효과적이고 공동체에 가장 적합한 새로운 진공 교환 기술을 널리 보급하기 위해, 팀원들은 이 서비스의 비즈니스 타입과 모델에 관해 생각하기 시작했습니다. 부분 배출 서비스를 위한 월간 지불부터 완전 배출 서비스를 위한 1회 지불에 이르기까지, 다양한 지불 모델을 아우르는 서비스 모델이 고안되었습니다. 이 모델은 재정 상황이 가지각색인 가정들에 다양한 선택지를 제공할 것으로 기대했습니다. 하지만 지역 구성원을 위한 지불 시스템을 만드는 것만으로는 충분하지 않았기에, 프로젝트 팀은 서비스 존속을 위한 자립적인 비즈니스 모델을 찾아야 했습니다.

더 좋은 아이디어를 찾기 위해 프로젝트 팀은 비즈니스 모델 캔버스를 활용했습니다. 비즈니스 모델 캔버스는 프로젝트 팀이 아이디어 실행을 위해 필요한 파트너와의 활동부터 고객을 위한 가치 제안에 이르기까지, 비즈니스에 대한 기획을 이해할 수 있는 도구였습니다. 이뿐만 아니라 비즈니스 모델 캔버스는 가격 대비 수익 흐름을 빠르게

확인할 수 있는 방법을 제공하여, 아이디어의 콘셉트가 지속 가능한 서비스로 이어질 수 있는지를 관찰하는 데 중요한 역할을 했습니다.

# 비즈니스 모델 캔버스

프로젝트 대상자: 파트너와 기관별로  
가계 주인과 고객

프로젝트 타입: IDEO.org

날짜: 2013년 4월 버전:

핵심 파트너	핵심 활동	가치 제안	고객 관계	고객층
· 회장실 유지보수 업체 · 기관주 / 금급자 · 금융 서비스 기관 · 폐기장 · 번호 배출 서비스 업체 · 지리적 번호 업체	· 오를 배출 · 오를 모으기  · 금융 서비스 기관  · 폐기장  · 번호 배출 서비스 업체  · 지리적 번호 업체	/ 약전 배출 서비스: · 신기술에 대한 만족도 제공  · 지불 가능  · 약전 배출로 인한 편의  · 모든 가정에 접근 가능	· 전문적인 서비스 제공자  · 고객 관계  · 고객 관계  · 고객 관계	· 회장실을 소유한 도姮지 거주자  · 차량
핵심 지원원	(@)	/ 부문 배출 서비스:  · 부문 배출로 음선선택 가능  · 사용자의 기준 소비 패턴에 적합  · 회장실 오를 배출 기술		
비용 구조			수익원	\$ 1 · 약전 배출 서비스 → 1회당 배출 · 부문 배출 서비스 → 월간 서비스  · 카드 · 키오스크 · 간이 매점 · 트럭 브랜딩 · 길 · 유익판매 · 변기 브랜드

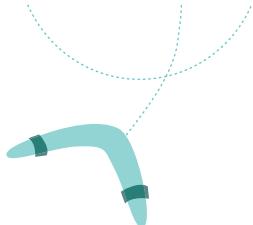
DESIGNED BY Business Model Foundry AG

The model is based on the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 2.5 License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, CA 94107, USA.



strategyzer.com

## 피드백 받기



지금까지 사람들에게 배우고 프로토타입을 만드는 과정을 거쳤습니다.

이제 만든 프로토타입을 프로젝트 수혜자에게 공유하고 그들이 어떻게 생각하는지 살펴봅시다.

아이디어와 프로토타입에 대한 피드백 요청은 상상하기 단계의 핵심 요소입니다. 이는 프로젝트 수혜자를 프로젝트의 중심에 두는 일입니다. 또한 수혜자가 실질적으로 사용할 제품이나 서비스를 보다 잘 디자인하는 직접적인 방법이기도 합니다. 아이디어 테스트가 프로토타입의 핵심이라면, 잠재적 사용자의 피드백 수집은 작업을 진전시키는 방법입니다.

### STEPS

#### 소요 시간

60~90분

#### 난이도 보통

#### 필요한 것

펜, 종이, 프로토타입

#### 참가자

프로젝트 팀, 프로젝트 대상자

**01**

프로토타입을 만든 다음 프로젝트 수혜자에게 공개합니다. 공개하는 방법은 다양합니다. 그룹 인터뷰하기(42쪽), 인터뷰하기(39쪽)를 통해 시장에서 사람들에게 말을 걸거나, 프로토타입을 가지고 전문가 인터뷰(43쪽)를 할 수 있고, 피드백을 받기 위해 공동 개발 세션(109쪽)을 진행할 수도 있습니다.

**02**

정직한 피드백을 유도하는 일은 매우 중요합니다. 사람들이 선의로 여러분의 프로토타입을 칭찬할 수도 있으므로, 피드백은 학습의 도구이며 정직한 피드백뿐만 아니라 부정적인 피드백도 환영한다는 사실을 확실하게 전달합니다.

**03**

많은 사람들과 공유하여 다양한 피드백을 받아봅시다. 극단 사용자와 주류 사용자(49쪽)를 다시 참고해서 잠재적 사용자의 의견도 반드시 포착합니다.

**04**

기록한 피드백을 프로젝트 수혜자에게 더 많이 질문할 기회 및 아이디어를 더 발전시킬 수 있는 기회로 삼아봅시다.

## 피드백 종합하고 반복하기



프로젝트 수혜자의 피드백이 해결책의 다음 단계로 연결되도록, 피드백을 적용하고 수정하고 다시 적용하는 과정을 반복해봅시다.



프로젝트 수혜자의 피드백을 종합하는 일은 인간 중심 디자인의 핵심 요소 중 하나입니다. 영감 얻기 단계에서 사람들에게 많은 정보를 얻었고, 상상하기 단계에서는 학습한 내용을 발전시키는 최고의 방법은 프로젝트 대상자에게 여러분이 만든 것을 보여주고 그들의 생각을 알아내는 것이라는 사실을 배웠습니다. 피드백을 종합하고 반영해 다시 새로운 프로토타입으로 만드는 것은 아이디어를 다듬는 가장 좋은 방법입니다. 프로젝트 수혜자가 아이디어를 받아들일 때까지 반복해봅시다.

### STEPS

#### 소요 시간

90-120분

#### 난이도

어려움

#### 필요한 것

피드백 받은 정보(126쪽),  
프로토타이핑 재료, 포스트잇

#### 참가자

프로젝트 팀

#### 01

팀원들과 함께 수집한 피드백을 공유해봅시다. 영감을 주는 경험 공유하기(78쪽)나 배운 내용 공유하기(77쪽)를 활용하여 새로 알게 된 내용을 서로 나누어봅시다.

#### 02

피드백을 주고받으며 피드백 중 일부를 하나로 엮어 종합해봅시다. 피드백이 아이디어에 적용되는 지점을 살피며 프레임워크 만들기(89쪽)를 해보십시오. 또 피드백에 근거하여 아이디어가 어떻게 변화할지 예상하기 위해 브레인스토밍(94쪽)을 시도하는 것도 좋은 방법입니다.

#### 03

좀 더 명확하게 피드백을 반영하기 위해 프로토타입 수정 과정을 반복해봅시다. 피드백을 종합하고 반복하는 과정은 빠르게 프로토타입 만들기(119쪽)와 긴밀하게 연결되어 있습니다. 피드백을 반영해 프로토타입을 어떻게 바꿀지 결정한 다음 수정해봅시다.

#### 04

이 과정은 궁극적인 해결책을 내놓기 위한 것이 아니라, 아이디어를 다듬는 하나의 방법이라는 사실을 명심합시다. 필요 없는 부분은 떼어내고 적합한 방안을 찾기까지 이 과정을 몇 번이나 반복해야 할 수도 있습니다.



---

# 사례 연구: 아실리

## 콩고에서 공동체의 지속 가능한 건강, 농업, 수자원 비즈니스 디자인하기

수년에 걸친 전쟁과 극심한 빈곤으로 허덕이는 나라 콩고에서는 5명 중 1명의 어린이가 5살을 맞이하기 전에 목숨을 잃습니다. 미국난민위원회는 콩고공화국 어린이의 더 나은 건강 관리를 위해 IDEO.org와 함께 작업하며 아실리라는 지속 가능한 비즈니스를 디자인했습니다. 아실리는 지역 사람들에게 농업 서비스, 깨끗한 물, 진료소를 제공하는 비즈니스입니다. 깨끗한 식수, 더 좋은 식물 종자 제공, 5살 미만 어린이를 위한 더 나은 건강 관리에 대해 고민한 IDEO.org는 미국난민위원회가 전체 지역사회에 영향력을 미칠 수 있도록 도왔습니다. 시작은 무척 고무적이었으며 그 이후 미국난민위원회는 아실리라는 프로젝트가 어떻게 확장될 수 있을지 고민하고 있습니다.



#### 프로젝트 팀

IDEO.org 디자이너 4인

#### 파트너

미국난민위원회

#### 연대표

디자인 단계 12주,  
런칭 준비 기간 11개월

#### 지역

콩고 부카부 지역

#### 결과물

아실리는 2014년 7월 출범한 이래 몇 달 만에 진료소, 급수장, 농업 센터에서 수많은 사람들에게 서비스를 제공했습니다. 수확 기간에는 아실리에서 구입한 종자 덕분에 감자와 콩의 수확량이 더 늘었다는 농부들의 보고가 있었습니다. 지역 주민들은 극심한 빈곤에도 불구하고 아실리가 필요를 채워주기 때문에 아실리의 서비스를 구입합니다. ‘아실리’라는 단어는 스와힐리어로 ‘토대’라는 의미를 가지고 있는데, 지역 주민들이 이 서비스를 통해 삶의 토대를 만들어가는 모습을 볼 수 있었습니다. 진료소가 생기자 진료소 근처에 식당, 노점이 생겨났고 심지어 전기 공사를 위한 기반도 마련되었는데, 이는 지역 주민들의 직접적인 조언을 반영한 해결책이 공동체에서 진정성 있게 수용되었음을 보여주는 명확한 사례입니다. 또한 중요한 것은 미국난민위원회가 인간 중심 디자인을 기관 전체에 내재화하였고 IDEO.org가 고안한 디자인 원칙을 수용했다는 점입니다.

#### 영감 얻기

영감 얻기 단계의 핵심은 해결책을 도출하고자 하는 환경과 맥락에 자주 몰두하는 데에 있습니다. 이는 프로젝트 대상자를 이해하기까지 몇 주가 걸린다는 의미입니다. 프로젝트 팀은 콩고에서 5살이 되기 전에 목숨을 잃는 아이들의 20퍼센트가 폐렴, 설사, 말라리아 등 예방 가능한 질병으로 인해 죽는다는 것을 알게 되었습니다. 그러나 아이들에게 건강을 관리하도록 하는 방법을 찾아내기 전에 프로젝트 팀은 건강 자체에 대한 사회적 맥락을 좀 더 이해해야 했습니다.

부카부 지역 주민들과 많은 인터뷰를 한 프로젝트 팀은 아실리라는 서비스를 만드는 데에 결정적인 역할을 한 많은 통찰을 발견했습니다. 이 통찰은 아이를 위해 산전 관리가 필요했던 여성들을 통해 발견했는데, 이 여성은 진료 비용이 얼마나 나올지 몰라 진료소로 가던 발걸음을 돌렸다고 했습니다. 프로젝트 팀은 진료소가 더욱 명확한 정보를 제공했다면 이 여성의 낳은 아이의 미래가 크게 달라졌을 것임을 알게 되었습니다. 또한 프로젝트 팀은 투명성과 신뢰성이 해결책의 핵심이 되어야 한다는 사실을 깨달았습니다.



## 상상하기

프로젝트 팀은 많은 사람들과 이야기를 나누면서 개발하고자 하는 서비스가 지역 사회에 잘 안착해야 한다는 점을 통감했습니다. 따라서 더 많이 배우고 공동 개발 세션을 통해 아이디어를 테스트하기로 했습니다. 상상하기 단계에서 인터뷰를 하는 동안 프로젝트 팀은 12명의 사람을 만났는데 그 중 7명의 여성이 특히 눈에 띄었습니다.

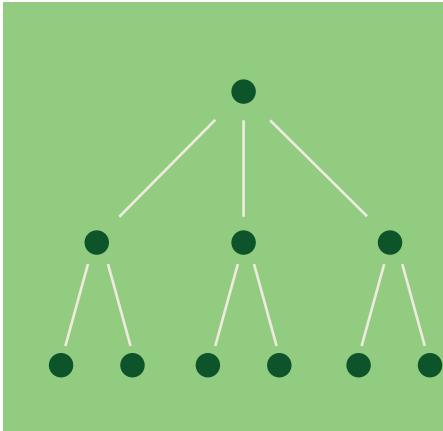
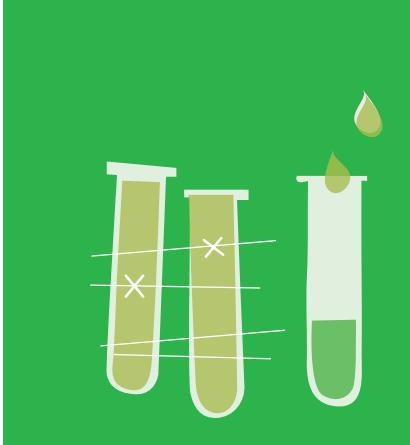
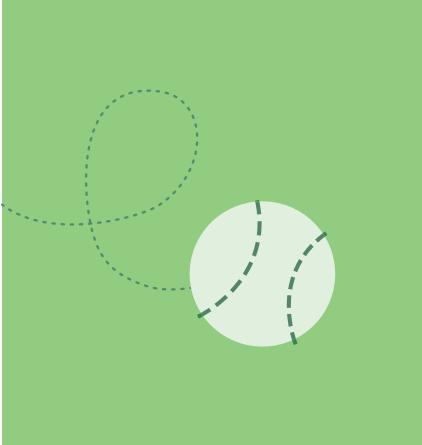
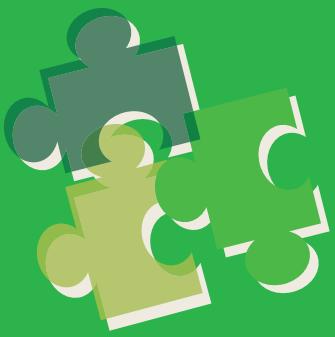
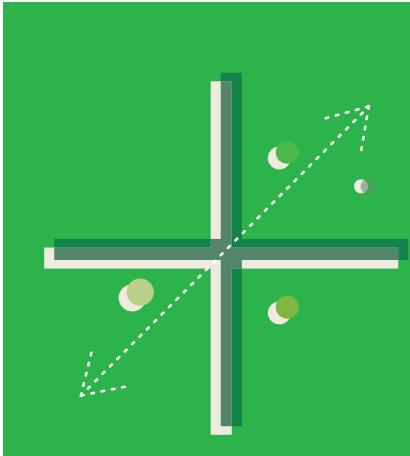
그래서 프로젝트 팀은 그 여성들을 2일 동안 진행하는 워크숍에 초대하여 작업 과정에 참여하도록 하였고, 함께 서비스를 디자인하며 브랜드 명칭, 로고 및 다른 안건을 놓고 브레인스토밍을 하도록 했습니다. 이 시간은 무척 생산적이었고, 여성들은 빠르게 디자이너이자 프로토타입 제작자, 문제 해결사의 역할로 뛰어들었습니다. 지역 주민들을 바로 작업 과정에 투입함으로써 프로젝트 팀은 단순히 인터뷰를 하는 것보다 훨씬 많은 것을 얻을 수 있었습니다. 프로젝트 팀은 부카부 지역의 사회 역학에 대해 배웠고 지역 사회에서 권력의 균형이 어떻게 유지되는지, 서비스가 어떻게 지속 가능할 수 있을지에 대해 알 수 있었습니다.

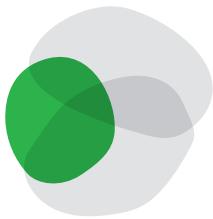
지역 사회의 바람과 아이디어로 가득 채워진 프로젝트 팀은 아실리를 어떻게 운영하며 어떻게 커뮤니케이션 할지, 어떻게 수익을 낼지에 대한 명확한 비전을 갖고 샌프란시스코로 돌아왔습니다. 이후 몇 주 동안 정신 없이 시스템과 서비스, 비즈니스, 정체성, 기타 여러 가지를 만들어나간 프로젝트 팀은 아실리의 로드맵을 미국난민 위원회에 건넬 수 있었습니다.

## 실행하기

IDEO.org의 프로젝트 팀은 미국난민위원회와 함께 콩고 사람들이 매일 맞닥뜨리는 현실에 눈높이를 맞추고 지속 가능성 최대한 고려하여 비즈니스 모델을 고안했습니다. 비즈니스 모델부터 직원 구성, 출범 계획, 서비스의 모든 요소에 대한 부분까지 확장하여 프로젝트를 만들어갔습니다.

미국난민위원회는 아실리를 세계에서 가장 가난한 나라 중 하나에 출범시켰고, IDEO.org의 접근법보다 훨씬 앞서나갔습니다. 미국난민위원회는 아실리의 비전을 실행하기 위해 인간 중심적으로 접근했습니다. 그 예시 중 하나는 미국난민위원회가 ‘투명성이 핵심’임을 보여주기 위한 디자인 원칙을 계속 만들었다는 것입니다. 프로젝트 팀은 공시 가격을 적은 간판을 디자인했지만, 미국난민위원회는 진료소에 환자의 권리장전을 비치하면 지역 사회에 더욱 도움이 된다는 점을 깨달았습니다. IDEO.org와 긴밀하게 협업한 미국난민위원회는 다양한 서비스를 제공하는 비즈니스 모델로 아실리를 어떻게 실행하고, 개선하고, 성장시킬 수 있을지에 대해 깊이 이해하게 되었습니다.





---

## 실행하기

실행하기 단계에서는 삶과 시장에 필요한 해결책을 찾을 수 있습니다. 파트너십을 구축하고 비즈니스 모델을 개선할 수 있으며, 아이디어를 시험하는 과정을 통해 원하는 결과에 도달할 것입니다. 또한 일련의 과정에서 서비스 수요자를 중심에 두었기 때문에 해결책이 성공할 것이라는 예측도 할 수 있을 것입니다.

이 단계는 다음 물음에 대한 답을 얻도록 도와줍니다.

- 다음 단계를 위한 계획을 어떻게 수립할까?
- 우리의 생각을 어떻게 실현할까?
- 해결책이 얼마나 효과적인지 어떻게 평가할까?



## 현장에서 프로토타이핑 구현하기



현장에서 프로토타이핑 구현하기는 일정 기간 동안 해결책을 실제로 운용하는 단계입니다.

현장에서 프로토타이핑 구현하기는 시장에서 해결책을 테스트할 수 있는 효과적인 방법 중 하나입니다. 이 단계 전까지는 프로토타입이 기본 형태만 갖추고 있어도 아이디어를 시험하기에 충분했습니다. 그러나 현장에서 프로토타이핑 구현하기 단계에서는 아이디어가 실현될 실제 조건 안에서 시험해보는 것이 좋습니다. 이는 며칠이나 몇 주에 해당하는 기간 동안 실질적으로 해결책이 어떻게 작동하는지를 배울 수 있는 기회입니다. 이 단계에서는 아이디어의 실행 가능성과 타당성을 알 수 있습니다.

### STEPS

#### 소요 시간

며칠~몇 주

#### 난이도

어려움

#### 필요한 것

공간, 스태프, 기관의 허가,  
현장에서 해결책을 실행하는 데  
필요한 모든 것

#### 참가자

프로젝트 팀, 주요 파트너,  
추가 스태프

#### 01

현장에서 프로토타이핑 구현하기 단계를 통해 무엇을 검증할지 결정합니다. 이 단계에서는 사람들이 여러분이 고안한 해결책을 어떻게 알게 되는지, 서비스나 유통 채널이 어떻게 운영되는지를 파악할 수 있습니다. 예를 들어 유통망 전략을 검증하기 위해 한 주 동안 판매대에서 비즈니스를 운영해볼 수도 있습니다.

#### 02

무엇을 테스트할지 정했다면 현장에서 프로토타이핑 구현하기의 실행 계획을 점검해봅시다.  
물리적 공간과 유니폼, 정부의 허가, 추가 인원 등 더 필요한 요소는 없는지 확인해봅니다.

#### 03

가능하다면 한번에 여러 프로토타입을 시험해봅시다. 여러 아이디어를 빠르게 테스트하며 중요한 요소가 어떻게 함께 작동하는지를 확인할 수 있을 것입니다.

#### 04

시도를 반복해봅시다. 첫날에 무언가가 잘못되었다면 다음 날에 새로운 방법을 시도해봅시다. 빠르게 배우고 반복하며 해결책이 현실성을 갖추도록 추진하는 모든 과정이 바로 현장에서 프로토타이핑 구현하기 단계입니다.

#### 05

시험이 끝난 다음에는 프로젝트 대상자의 피드백을 받아봅시다.

## 로드맵 설계하기



아이디어를 구현하기 위해서는 실행 계획과 일정표가 필요합니다.  
로드맵 설계하기는 정확한 시기에 목표에 다다르도록 해줍니다.

지금까지 마음에 드는 콘셉트도 만들어봤고 실제로 검증도 해봤습니다. 이제 그것을 어떻게 실행할 것인지 계획을 세울 필요가 있습니다. 로드맵은 프로젝트의 핵심 이해 관계자를 모으고, 종합적인 일정을 파악하고, 프로젝트의 각 요소별로 임무를 부여하고, 이정표를 설정하는 데 유용합니다. 이 단계는 로드맵 구축에 관한 전체 그림을 보여주므로 활용 가능 자원 확인하기(137쪽)와 프로젝트 조직 구성하기(144쪽)를 진행하기에도 매우 좋은 방법입니다.

### STEPS

#### 소요 시간

90분

#### 난이도 보통

#### 필요한 것

펜, 포스트잇, 종이, 달력

#### 참가자

프로젝트 팀, 주요 이해관계자,  
파트너

**01** 프로젝트 팀과 더불어 아이디어를 실행할 때 역할을 맡게 될 주요 이해 관계자와  
파트너를 초청합니다.

**02** 큰 달력을 출력하여 언제 무엇을 할지 계획을 세워봅시다. 시범사업(146쪽) 착수,  
시장 진입일 등과 같은 주요 일정을 포스트잇에 적어 달력에 붙여봅시다.

**03** 해야 하는 일을 나열하다 보면 방향성을 잃기 쉬우므로, 달력을 크게 몇 개의 덩어리로  
구분해서 생각해봅시다. 1개월 후, 3개월 후, 1년 후에 일어나야 하는 일 등으로 나누어  
판단합니다. 이 과정에서 해야 하는 다양한 업무 안에서 주요하게 고려해야 할 사항이  
나타날 것입니다.

**04** 프로젝트의 주요 일정을 파악하여 달력에 표시해봅시다. 시장 진입 시점이나 생산 시점,  
웹사이트 오픈 시기 등 일정별로 색이 다른 포스트잇을 사용합니다.

**05** 달력에 포스트잇을 붙인 후 각 작업을 팀원이나 파트너에게 분배합니다. 프로젝트 요소별로  
직접 추진하거나 도와줄 사람을 찾고, 그들이 업무에 책임감을 가질 수 있도록 합니다.

## 활용 가능 자원 확인하기



탁월한 해결책이 도출되었을 때 실행에 옮기려면 어떻게 해야 할까요?  
해결책을 실행하기 위해서는 현재의 팀 구성만으로 충분하지 않을 수도 있습니다.

혁신적인 해결책을 고안하는 일과 그 해결책을 실행에 옮기는 일은 다른 문제입니다. 활용 가능 자원 확인하기 단계에서는 해결책의 타당성을 이해하도록 도와주고, 조직 차원에서 어디에 도움을 요청해야 하는지를 알게 해줄 것입니다. 이 활동은 프로젝트 조직 구성하기(144쪽), 로드맵 설계하기(136쪽)와 함께 진행하면 좋습니다.

### STEPS

소요 시간

60분

난이도

쉬움

필요한 것

펜, 포스트잇, 활용 가능  
자원 확인하기 워크시트(182쪽)

참가자

프로젝트 팀

- 01** | 해결책을 실행하기 위해서 필요한 주요 요소로는 해결책의 분류, 적합한 파트너, 실행에 필요한 역량이 있습니다. 프로젝트를 하며 가장 최근에 작성한 비즈니스 모델 캔버스(123쪽)에는 이러한 요소의 일부분이 포함되어 있어야 합니다.
- 02** | 워크시트(182쪽)를 참고하여 활용 가능한 자원의 목록을 작성합니다. 이미 보유하고 있는 것과 앞으로 필요한 것의 목록을 작성합니다. 유통, 활동, 역량, 책임감과 같은 주요한 카테고리별로 필요한 요소를 알기 위해 브레인스토밍(94쪽)을 활용해도 좋습니다. 요소별로 다양한 비즈니스 모델이 존재한다면 비교를 위해 각 모델별로 워크시트를 작성해보는 것도 좋은 방법입니다.
- 03** | 브레인스토밍을 한 다음 도출된 아이디어를 자세히 살펴봅니다. 개인의 필요를 그룹화하고, 불가능한 카테고리를 별도로 분류합니다.
- 04** | 프로젝트를 이끌어갈 조직 구성의 계획을 살펴봅니다. 이미 가지고 있는 자원을 평가해보고 외부의 도움이 필요한지 혹은 충분한지 파악해봅시다.

## 실행 방법



### 활용 가능 자원 확인하기

IDEO.org는 마리 스톰스 인터내셔널과 함께 잠비아 루사카에서 청소년을 위한 생식 보건 프로그램 설계 및 구축에 1년 동안 참여했습니다.

프로젝트 초기에는 무엇이 청소년을 반응하게 하는지, 청소년은 어떤 존재인지, 어떻게 하면 생식 보건 프로그램이 청소년의 일상에 친밀하게 다가갈 수 있을지를 배우기 위해 청소년의 삶에 완전히 몰입했습니다. 그 다음 디바인 디바라는 이름의 프로젝트를 시작하여 다양한 피임 방법을 캐릭터로 표현하였고, 청소년에게 쉽게 다가갈 수 있는 생식 보건 프로그램을 설계하기 위해 마리 스톰스 인터내셔널과 긴밀하게 협조했습니다. 이 프로젝트는 청소년이 피임을 이해하고 편하게 이야기를 나눌 수 있는 방법을 제공합니다. 디자인 원칙을 기반으로 해결책 자체의 재설계, 브랜딩, 현지 접근 전략 및 커뮤니케이션 방식을 만들었습니다.

프로젝트 팀은 몇 가지 방법을 통해 이 새로운 프로그램에 관해 현장에서 프로토타입을 구현했습니다. 프로젝트 팀은 청소년이 선호하는 콘셉트로 설계된 청소년 전용 공간인 디바 센터에서 먼저 프로토타입을 시험해보았습니다. 이 시도는 성공적이었고 이 접근법은 소녀들의 서비스 접근성을 높여주는 효과적인 방법이었습니다. 기존의 해결책 중에 디바 센터처럼 청소년을 위한 공간 조성하기가

있었다면 이번 시도와 같은 효과를 얻을 수 있었을까요?  
아니면 일시적으로 이벤트가 효과를 낸 것일까요?

이를 시험하기 위해 프로젝트 팀은 몇 가지의 활용 가능 자원 확인하기 워크시트를 작성하여 본래의 프로젝트를 서로 다른 공간과 형식 안에서 시도해보면 어떤 차이가 발생할지 알아보자 했습니다. 프로젝트 팀원들은 각자가 도출한 모델에 대해 자원 평가 워크시트를 작성해보면서 이 모델을 반복하여 시도할 때 필요한 요소들을 비교했습니다.

이러한 활동은 프로젝트에 투입할 공헌, 활동, 역량, 책임감의 측면에서 프로그램의 의미를 파악하는 것뿐만 아니라 생각과 현실의 차이를 규명하는 데에도 큰 도움이 됩니다. 이 방법은 책임감, 역량, 인력 측면에서 프로젝트를 볼 수 있는 방법입니다. 다음 쪽에서는 프로젝트 팀이 본래의 디바 센터 콘셉트에 자원을 어떻게 활용했는지에 관하여 소개하겠습니다.

## 활용 가능 지원 확인하기

분포	활동	능력	책임		여전히 필요한 것
			누구에게 책임이 있습니까?	누구에게 책임이 있습니까?	
어떻게 콘셉트를 도출합니까? 콘셉트 도출을 위해 어떤 방법을 사용합니까?	아이디어를 실행하려면 어떤 활동이 필요합니까?	무엇을 할 수 있습니까?	내부 다수인원 사업부계	외부 투자자 사업부계	
독립적인 디비 센터의 실행	물리적 공간	공간 조달+비용 인터넷에 디자인 청소+일반 유지 관리	●	●	공동체 매핑
청소년 흥보		청소 커넥티드 교육 사내 행사 조사	●	●	지역 NGO와의 파트너십을 통한 외부 행사
임상 서비스		간호사 상담 파임 처리 성병 검사+기술	●	●	교육 강화+ 성병 치료
비임상 서비스		자료 수집+입력 관리 고차 클리닉 관리	●	●	지속적인 공동체 참여
후속 조치		서비스 전통화지원 서비스 후통화 지원 클렌타	●	●	
실적 추적		데이터 평가 피드백 고리 형성 자료 소프트웨어	●	●	품질 주제 비용 측정 기준+효과
정보 자료		홍보자료 생산 분포	●	●	
재고 관리		임상용품 비임상용품 파임 약	●	●	

## 파트너십 구축하기



실제로 콘셉트를 구현하려면 도움이 필요합니다.

이를 위해 파트너십을 구축해야 합니다.

실행 단계를 진행하다보면 다양한 파트너가 필요하다는 사실을 깨닫게 됩니다. 자금 확보 계획 세우기(145쪽)와 지속 가능한 재무 계획 세우기(152쪽)를 활용하여 펀딩 파트너를 탐색해볼 수 있습니다. 또한 아이디어가 순조롭게 시작되기 위해 필요한 파트너를 파악하려면 비즈니스 모델 캔버스(123쪽)와 활용 가능 자원 확인하기(137쪽)를 활용할 수 있습니다. 이 단계의 핵심은 앞으로 필요하게 될 파트너를 파악하고 그들과 관계를 구축하는 것입니다.

### STEPS

#### 소요 시간

60분

#### 난이도

보통

#### 필요한 것

펜, 포스트잇, 종이

#### 참가자

프로젝트 팀,  
주요 이해관계자, 파트너

**01**

프로젝트 팀이 핵심 이해 관계자 및 파트너와 협업할 수 있도록 준비해야 합니다.

이해관계자나 파트너는 로드맵 설계하기(136쪽), 자금 확보 계획, 지속 가능한 재무계획 단계에서 같이 일했거나 앞으로 함께할 사람들입니다.

**02**

주요 파트너가 무엇을 필요로 하는지는 브레인스토밍(94쪽)을 시작으로 다양한 방법을 통해 파악할 수 있습니다. 언론과의 접촉이나 모금이 필요할 수도 있습니다.  
무엇이 필요한지 확인해봅시다.

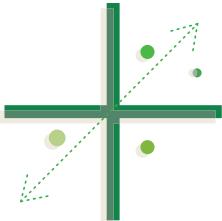
**03**

핵심 파트너십의 필요는 무엇인지, 이미 알고 있는 사람과 다른 네트워크를 통해 만날 수 있는 사람은 누구인지 브레인스토밍 해봅시다.

**04**

파트너에게 필요한 것에 대해 한계를 설정할 수도 있습니다. 각각의 요소가 언제 필요할지, 얼마나 설득력 있게 요청할 수 있는지, 요청 기한을 어떻게 설정할 것인지 등을 파악해봅시다.

## 모델 확대 전략



이 단계를 통해 해결책이 누구를 위한 것인지, 어떻게 실행될 것인지를 이해할 수 있습니다.

모델 확대 전략은 해결책을 실행할 때 난이도를 예상하고 이해하기 위한 시각적인 방법입니다. 이 단계를 통해 해결책이 점진적 특성이 있는지, 진화하는 모델인지, 혁신적인 방법인지 파악할 수 있습니다. 또한 솔루션을 확장하거나 조율할지 혹은 완전히 새로운 방법을 적용할지에 대해서도 판단하도록 해줍니다. 이 단계는 해결책이 현재 사용자 그룹에 초점을 맞추고 있는지, 아니면 새로운 그룹으로 확장되었는지를 분명히 구분하게 해줍니다. 각각의 관계를 통해 해결책을 바라봄으로써 조직에서는 어떤 수단과 인력, 역량을 확보하고 있는지를 빠르게 확인할 수 있습니다.

### STEPS

#### 소요 시간

35~45분

#### 난이도

쉬움

#### 필요한 것

펜, 포스트잇, 모델 확대 전략  
워크시트(184쪽)

#### 참가자

프로젝트 팀

#### 01

모델 확대 전략 워크시트(184쪽)를 활용하거나 종이에 큰 표를 그립니다. 매트릭스의 세로축은 제공하는 요소의 참신함을 나타내고 가로축은 사용자를 나타냅니다. 완전히 새로운 요소는 가로축 상단에 놓고, 기존의 요소는 가로축 하단에 놓습니다. 새로운 사용자를 목표로 하는 아이디어는 세로축의 오른쪽에 두고, 기존 사용자에게 영향을 미치는 것은 세로축의 왼쪽에 둡니다.

#### 02

이제 워크시트를 활용해 해결책을 실험해봅니다. 새로운 사용자를 끌어들일 새롭고 획기적인 아이디어는 사분면 우측 상단에 놓습니다. 기존 사용자에게 소규모로 제공하는 점진적인 아이디어는 가로축 아래 부분에 놓습니다.

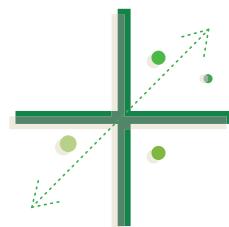
#### 03

점진적인 것부터 획기적인 것까지 해결책의 유통 경로를 검토합니다. 해결책 포트폴리오와 차이가 있습니까? 매트릭스 일부 영역이 비어 있거나 가득 채워져 있습니까? 매트릭스의 사분면을 모두 채울 해결책을 고안하고 싶습니까?

#### 04

많은 조직이 획기적인 사고에 관심이 있다고 하지만, 종종 점진적인 진화가 만들어내는 변화가 큰 영향을 주는 좋은 기회가 되기도 합니다. 현실적으로 조직이 무엇을 성취할 수 있는지, 무엇이 해결책의 구성 요소에 가장 도움이 될지 심사숙고해봅시다.

## 실행 방법



## 모델 확대 전략

가나의 쿠마시에서는 실내 위생이 큰 문제였습니다. IDEO.org와 유니레버, WSUP는 클린 팀이라는 기업과 함께 이 문제를 해결하고자 했습니다. 실내 변기와 폐기 처리 시스템을 제공하는 서비스가 시장에 출시되어 가나의 저소득층 수천 명에게 제공되고 있었지만, 프로젝트 팀은 이 아이디어에 만족할 수 없었습니다.

모델 확대 전략을 활용하면 다양한 해결책이 어떻게 서로 연관이 있는지 이해할 수 있고 주어진 역량으로 실행 가능한 가장 효율적인 방법을 찾는 데에 도움이 됩니다.

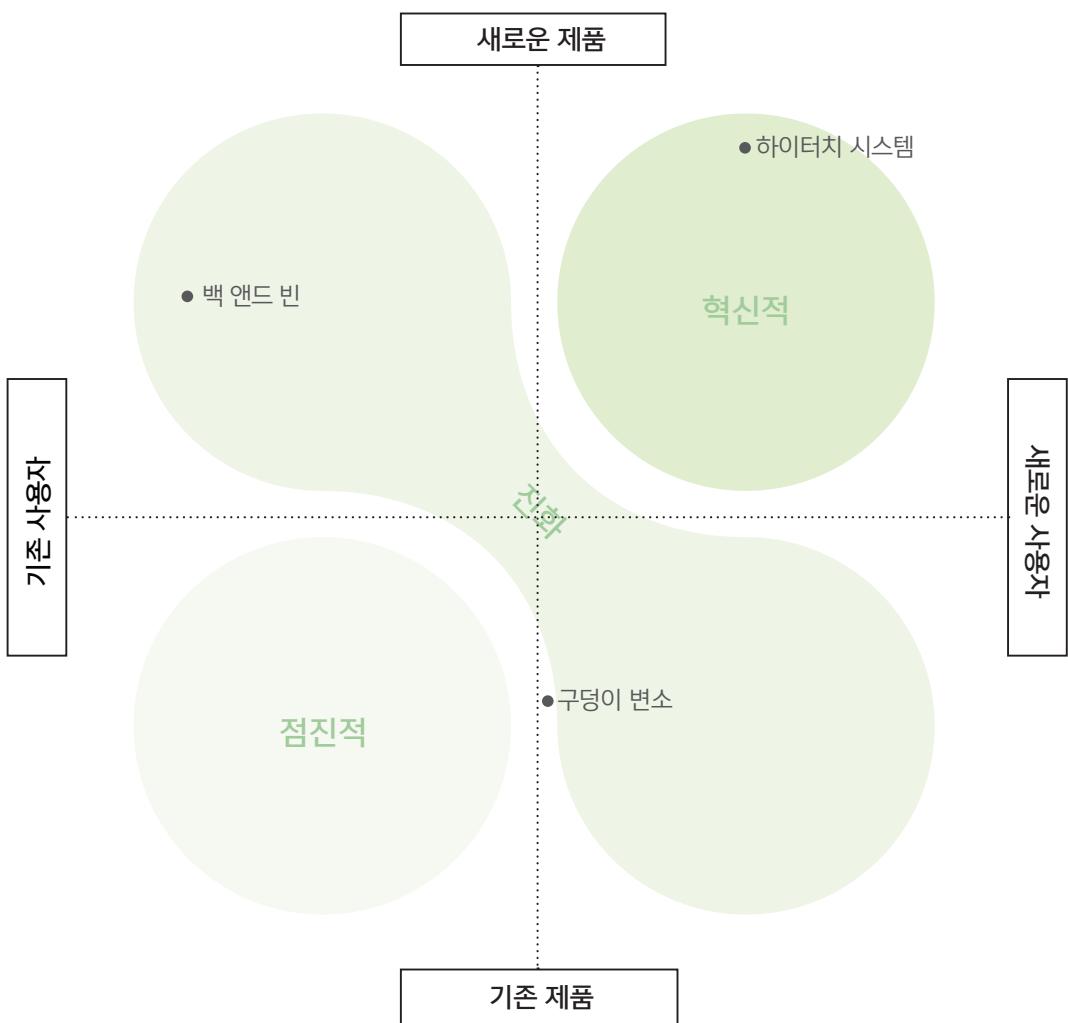
클린 팀 프로젝트 팀원들은 다음 세 가지 서비스 모델을 도출했습니다. 첫째는 최종적으로 선택된 하이터치 시스템, 둘째는 가나에서 흔히 볼 수 있는 다양한 형태의 구덩이 변소, 마지막으로 사람들이 오물을 관리할 수 있도록 중앙 수거 지점을 운영하는 백 앤드 빈 서비스입니다. 모델 확대 전략은 각각의 아이디어가 어떻게 새로운 고객을 타깃으로 했는지, 쿠마시 시장에서 서비스가 얼마나 참신하게 제공되었는지를 이해하도록 도와주었습니다.

모델 확대 전략으로 도출한 세 가지 모델 중 완전히 새로운 서비스인 하이터치 위생 시스템이 가장 혁명적이었고, 이 시스템은 새로운 고객에 집중되어 있었습니다. 구덩이 변소 콘셉트는 기존에 존재하는 것에서 영감을

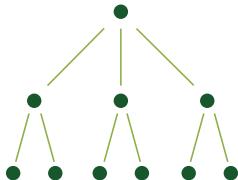
받았지만 새로운 사용자 그룹을 타깃으로 잡았습니다. 백 앤드 빈 콘셉트는 기존 사용자에게 새로운 서비스를 제공하므로 프레임워크 상단에 놓이게 되었습니다.

마침내 프로젝트 팀은 가장 혁신적인 아이디어와 가장 새로운 가입자를 타깃으로 사업을 진행할 역량을 확보하기로 결정했습니다. 콘셉트를 확대하고자 할 때에는 실제로 무엇을 실행할 수 있는지 깊이 고민해야 합니다. 가장 혁신적으로 보이는 방안에 끌리겠지만, 머지않아 점진적인 혁신이 더 실행하기 쉽고 공동체에 가장 큰 영향을 미친다는 점을 발견할 것입니다.

## 모델 확대 전략



## 프로젝트 조직 구성하기



실행에 옮길 아이디어가 있다면 이제 이 개념을 완성해줄 팀을 구축해야 합니다.

프로젝트 조직을 구성하는 방법은 영감 얻기 단계보다 타깃이 명확하다는 점을 제외하고 영감 얻기 단계에서 팀을 구축하는 방법과 유사합니다. 다양한 분야를 아울러 구성된 팀은 예상하지 못했던 아이디어와 참신한 해결책을 도출하는 데 탁월하지만, 실행 단계에서는 전문 지식, 기술적 역량, 외부 파트너, 자금 조달이 필요해질 것입니다. 이 단계는 일부 구성원이 프로젝트 팀을 떠나고 다른 사람들이 참여하기 적절한 시기이기도 합니다.

### STEPS

#### 소요 시간

60분

#### 난이도

어려움

#### 필요한 것

펜, 종이

#### 참가자

프로젝트 팀, 주요 파트너

#### 01

이제 프로젝트의 막바지이므로 실행 단계의 핵심 멤버를 결정해야 합니다. 성공적인 실행을 위해 필요한 가장 중요한 기술 목록을 작성합니다. 그리고 우선순위를 기준으로 목록을 재배열해봅시다.

#### 02

현재의 팀 구성은 살펴봅시다. 프로젝트 팀의 분위기가 침체되어 있다면 어떤 구성원을 교체해야 합니까? 이 시점에서 비즈니스 디자이너, 제조 전문가, 건강관리 전문가와 같은 특정 기술을 가진 사람이 필요한지 점검해봅시다.

#### 03

영감 얻기와 아이디어 도출하기 단계가 끝났으므로, 아이디어를 발산할 사람보다는 프로젝트를 잘 관리하고 운영할 수 있는 프로젝트 매니저가 필요하지는 않은지 검토해봅시다.

#### 04

파트너십 구축이 필요한 조직이 있습니까? 투자가 필요합니까? 아이디어를 실행하기 위해 관리자나 관계자에게 동의를 받을 필요가 있습니까?

#### 05

해결책을 실행하기 위해서는 시간이 많이 필요하기 때문에, 현재 시점에서 어떤 사람이 필요한지, 시장에 제품이나 서비스를 출시할 시점에는 어떤 사람이 필요할지 파악해 두어야 합니다.

## 자금 확보 계획 세우기



일관적이고 적절한 자금 확보 계획이 없으면 순조롭게 문제 해결을 진행하기 어렵습니다.

자금 확보 계획은 해결책으로 도출된 서비스나 제품 출시에 필요한 자금을 확보하도록 해줍니다.

탁월한 프로젝트는 진행 과정에서 자금을 마련할 수 있지만, 가장 좋은 방법은 프로젝트를 시작할 때부터 자금 조달 전략을 설계하는 것입니다. 주요 투자 파트너 중 일부를 프로젝트 팀에 합류시키고, 프로젝트를 시작할 수 있는 가장 좋은 방법을 브레인스토밍(94쪽)해야 합니다. 자금 확보 계획은 지속 가능한 재무 계획 세우기(152쪽) 접근법과는 다르며, 단기적인 자금 조달에 집중해야 한다는 점을 명심합시다.

### STEPS

소요 시간

60분

난이도  
보통

필요한 것

펜, 포스트잇, 종이

참가자

프로젝트 팀,  
핵심 이해관계자, 파트너

**01** 프로젝트 팀, 핵심 이해관계자, 파트너와 함께 모여서 아이디어를 착수하기 위해 어떻게 자금을 확보할 것인지에 관해 브레인스토밍을 진행합시다.

**02** 보조금이나 모금이 필요하다면 도움을 받기 위해 관계를 구축할 필요가 있는 이해관계자가 누구인지 판단해야 합니다.

**03** 전통적인 방법 외에도 크라우드펀딩 등 다양한 모금 방법이 있습니다. 여러분의 아이디어가 킥스타터나 인디고고 같은 크라우드펀딩 플랫폼을 통해 자금을 확보하기에 적절합니까?

**04** 제품과 서비스 판매를 통해 비용을 지불할 계획이라면, 사전에 제품과 서비스를 얼마나 준비해야 하는지 점검해봅시다. 만약 제품과 서비스가 무료로 제공된다면 자금 조달 전략에는 어떤 영향을 줄지 파악해둡니다.

**05** 자금 조달 전략을 세우며 가까운 미래도 주의 깊게 살펴야 합니다. 언제 손익 분기점을 넘겨야 합니까? 초기 전략과 지속 가능한 장기적 수입 계획을 어떻게 연결해야 합니까?

## 시범 사업



시범 사업은 해결책을 장기적으로 실험하는 단계이자, 시장 진입 전에 거쳐야 하는 매우 중요한 단계입니다.

현장에서 프로토타이핑 구현하기(135쪽)가 시장에서 해결책이 어떻게 반응하는지를 빠르게 살펴보는 방법이라면, 시범 사업은 지속적으로 살펴보는 방법입니다. 시범 사업은 몇 달 동안 지속하기도 하며 시장에 해결책을 온전히 노출시키는 일입니다. 이 시점에서는 제품의 색이나 로고가 아니라 전체 시스템을 테스트하게 됩니다. 가능하다면 시범 사업 단계에 들어가기 전에 몇 가지 프로토타입을 시도해보면서 제품이나 서비스의 맹점을 파악할 수 있습니다. 필요한 모든 인력과 공간, 자원을 갖춘 상태에서 아이디어가 원하는 방식으로 작동하는지 확인할 수 있습니다.

### STEPS

#### 소요 시간

몇 개월

#### 난이도

어려움

#### 필요한 것

해결책을 실행하기 위한 모든 요소

#### 참가자

프로젝트 팀,  
주요 파트너, 스태프

**01** 먼저 시범 사업의 실행 계획을 세워야 합니다. 누구를 고용할지, 어떤 공간을 임대할지, 유통업체와 생산업체는 선정했는지, 허가가 필요하지는 않은지 파악하고 준비합니다.

**02** 시범 사업을 시작하기 전에 차별화 및 고객 유치 전략과 프로젝트가 성공하기 위해 어떤 메시지를 전달해야 하는지에 대해 전략을 짜야 합니다.

**03** 이 단계에서는 실제로 시스템을 검증해야 하기 때문에 이전 단계에서보다 새로운 시도를 반복하는 횟수를 줄입니다. 물론 개선이 반드시 필요한 부분이 나타날 수도 있습니다. 그러나 너무 많은 변수를 적용하면 어느 요소가 효과적이고 어느 요소가 효과가 없는지 파악하기 어려워집니다.

**04** 시범 사업을 진행함에 따라 해결책이 어떤 효과가 있었는지 정보를 수집합니다. 해결책을 적용한 대상자의 피드백도 중요하지만, 성공을 평가할 비즈니스 매트릭스 도구도 필요합니다.

## 성과 지표 정의하기



프로젝트 팀원과 함께 무엇을 성공의 지표로 삼을지 논의합니다.

주요한 지표를 설정하면 계획한 방향대로 나아갈 수 있고, 앞으로 해야 할 일이 무엇인지 파악할 수 있습니다.

지금까지 프로젝트의 영향력을 만들어내기 위해 열심히 달려왔을 것입니다. 하지만 이 단계에서는 잠시 멈추고 이제까지 달성한 것을 어떻게 확인할지를 정해야 합니다. 도출한 해결책을 통틀어 중요한 지표가 무엇일지, 프로젝트의 성공이 어떤 모습일지를 논의합니다. 2개월 후, 1년 후, 5년 후 등 다양하게 시간을 설정하고 성공의 모습을 그려봅시다. 성공을 조직과 프로젝트 대상자의 두 가지 입장에서 정의해봅니다. 프로젝트 대상자에게 영향을 준다는 관점에서 볼 때 성공은 어떠한 모습을 하고 있습니까?

### STEPS

소요 시간

90분

난이도  
보통

필요한 것  
펜, 포스트잇, 종이

참가자  
프로젝트 팀

**01** 초반에 설정했던 디자인 챌린지를 떠올리며, 성공을 평가하는 기준으로 디자인 챌린지를 삼아봅시다.

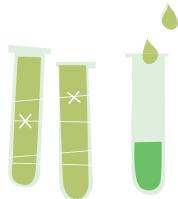
**02** 로드맵 설계하기(136쪽)를 보고 단계별 주요 결과 및 획기적인 점을 찾아보십시오. 설계했던 일정대로 나아가고 있다면 이는 성공의 좋은 증표라고 할 수 있습니다. 프로젝트 타깃에 초점을 맞추려면 어떤 계획이 필요할지 생각해봅시다.

**03** 성공이란 어떠한 모습일지 비즈니스 관점, 조직 운영의 관점, 기여하고자 하는 공동체의 관점 등 다양한 각도에서 상상해봅시다.

**04** 고려할 필요가 있는 성공의 다른 기준으로는 무엇이 있습니까? 투자자나 파트너가 특정 기준에 대해 책임을 지라고 하지는 않습니까? 성과 지표 정의하기 단계를 참고하여 계획을 세워봅시다.

**05** 성과 관리(153쪽) 방법을 참고하여 성공의 정의를 수정할 수 있습니다. 이 단계들은 서로 연관되어 있으며 상호 보완하는 관계입니다.

## 반복적으로 개선하기



검증, 피드백, 반복은 좋은 해결책을 찾게 해주고, 어떤 아이디어를 추진하면 좋을지 판단에 도움을 줍니다.

반복은 인간 중심 디자인에서 중요한 요소로, 해결책이 세상에 나오기 직전에도 새로운 아이디어를 시도해보고 반복하여 개선할 필요가 있습니다. 커뮤니케이션 전략을 수정하거나 재무 계획을 진전시키거나 유통 계획을 다시 세울 필요가 있습니까? 해결책을 발표하자마자 어느 쪽이 더 나은지 판단하고 평가해봅시다. 끊임없이 반복하고 피드백을 요청하며 얻은 교훈을 해결책에 적용해나가면 앞으로 더 큰 영향력을 발휘할 수 있을 것입니다.

### STEPS

#### 소요 시간

전체 과정에서 적절히 시간분배

#### 난이도

보통

#### 필요한 것

프로젝트 대상자의 피드백,  
프로토타입

#### 참가자

프로젝트 팀,  
주요 이해관계자, 파트너

#### 01

지금까지 해온 반복이라는 방법을 기억합시다. 도출한 해결책이 직관적이고 좋아보여도 완벽한 해결책을 만들기는 불가능합니다. 설령 해결책을 이미 발표했다고 해도 언제든지 개선할 수 있습니다.

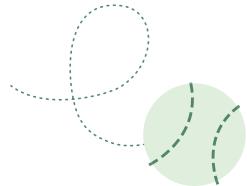
#### 02

만들어낸 제품이나 서비스가 좋아도 거기에서 멈추지 말고 어떻게 마케팅할지, 적절한 재능을 갖춘 인재가 있는지, 해결책을 보다 효과적으로 전달할 수 있는지를 고민합니다. 이러한 문제를 반복해서 생각해봅시다.

#### 03

빠르게 프로토타입 만들기(119쪽)와 현장에서 프로토타이핑 구현하기(135쪽)를 활용하면 빠르게 아이디어를 검증할 수 있습니다.

## 이해관계자 설득 커뮤니케이션



아이디어가 제법 완성되었다면 투자자, 파트너, 고객 등 사람들과 소통해봅시다.

공개 연설은 아이디어와 아이디어의 운영, 중요성, 프로젝트 수혜자에 대해 알리는 좋은 방법입니다. 공개 연설을 구성하는 과정에서 아이디어의 주요 요소를 명확히 하고 아이디어를 전달하는 방법을 다듬을 수 있습니다. 공개 연설은 아이디어를 보여주는 주요한 방법이며 은행에서부터 잠재 고객에 이르는 다양한 사람들을 불러모으고 설득하는 데 쓰입니다.

### STEPS

소요 시간

90-120분

난이도

보통

필요한 것

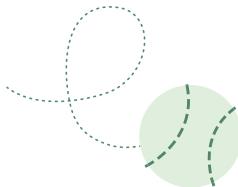
펜, 포스트잇, 이해관계자  
설득 커뮤니케이션 워크시트  
(185쪽)

참가자

프로젝트 팀

- 01** 먼저 제품, 서비스, 고객 경험의 본질을 분명히 정의해야 합니다. 맥락과 아이디어의 주요한 요소, 차별점, 행동 개시 요소를 제시해야 합니다. 1분 안에 간단명료하게 설명하도록 구성해봅시다.
- 02** 발표 내용을 명확하게 전달하기 원한다면 세부 사항 때문에 혼잡해지지 않도록 해야 합니다. 어떻게 아이디어를 펼칠 것이며 왜 이 아이디어가 중요한지 핵심을 공유하여 사람들을 설득해야 합니다.
- 03** 핵심 가치를 팜플릿, 웹사이트, 책이나 발표 등의 형태로 전달해봅시다. 이를 위해 그래픽 디자이너, 영상 촬영기사, 작가 등이 필요합니다.
- 04** 청중에 따라 유형을 달리 해서 소통해봅시다. 이해 관계자를 설득하는 데 필요한 발표 시간이나 세부 항목을 다양하게 준비합니다. 상황에 따라 사용할 수 있도록 준비한 짧은 버전 혹은 긴 버전의 소개가 적절한지 점검해봅시다.

## 실행 방법



### 이해관계자 설득 커뮤니케이션

사회 문제를 해결하는 아실리라는 명칭의 비즈니스 모델을 만들기 위해 미국난민위원회와 함께 일한 IDEO.org는 병원과 급수장, 농업 센터를 도입하려면 더 많은 돈을 마련해야 한다는 점을 깨달았습니다. 프로젝트 팀이 설계한 것은 단순한 경험이 아닌 서비스이자 비즈니스 모델이었기 때문에 돈이 많이 필요하다는 점을 이해하게 되었습니다. 따라서 이 문제를 해결하기 위한 방법을 논의했습니다.

프로젝트 팀이 미국난민위원회를 위해 만든 자료는 영상과 운영 매뉴얼 두 가지였습니다. “우리는 미국난민위원회 운영진과의 미팅에서 짧은 영상을 보여주고, 더 자세한 내용이 들어간 공개 자료를 제작했습니다”라고 비즈니스 디자이너 샬루 우마파시가 말했습니다. “영상은 비전을 공유하기 위한 것이며, 매뉴얼은 비즈니스의 구성 요소와 작동 방식을 자세히 볼 수 있는 자료입니다.”

이해 관계자 설득 커뮤니케이션에서 까다로운 부분 중 하나는 때때로 여러분이 발표하는 내용이 현실에는 아직 존재하지 않는다는 점입니다. 아실리의 경우 프로젝트 팀은 실제 서비스가 없는 상태에서 미국난민위원회를 설득해야 했습니다.

비즈니스 디자이너는 “이 영상을 만들기 위해 굉장히 많은 계획이 필요했습니다”라고 말했습니다. “프로젝트의 모든

부분을 제시하지 못하면, 앞으로 이 서비스가 어떤 형태로 진행될지 설명하기 어렵습니다. 그래서 우리는 아실리가 정착한 상황을 보여주기 위해 소품을 준비하고 도움을 줄 공동체 구성원을 찾았습니다. 이렇게 아실리의 미래를 보여준 방법은 효과가 있었고, 영상은 미국난민위원회 운영진이 아실리를 위한 기금을 마련하는 데 아주 유용했습니다.”

공개 자료를 만들 때, 여러 후원자를 설득하기 위해 어떤 내용을 담아야 할지 고민해봅시다. 그리고 내용을 기억하기 쉽고 흥미롭게 만들거나 혹은 긴급한 내용을 제시하는 것에서 한 단계 더 나아가, 프로젝트에 필요한 요소를 제시해봅시다. 아실리의 사례처럼 자료는 비전을 담은 영상과 세부 사항을 담은 자료처럼 여러 개로 구성할 수 있습니다.

## 이해관계자 설득 커뮤니케이션

간단히 말해서 여러분의 프로젝트는 무엇입니까?

아실리는 콜고에서 5세 이하 어린이의 사망률 줄이기 위해 고안된 지속 가능한 사회적 비즈니스입니다.

깨끗한 물, 건강 클리닉, 농업 서비스를 제공합니다.

누구를 설득하고자 합니까?

투자자입니다.

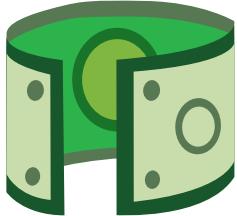
여러분이 전달하고자 하는 메시지를 어떤 형태로 제공합니까?

비전을 전달하는 영상, 투자자에게 직접 말로 전달하는 프리젠테이션입니다.

프리젠테이션을 짧게 한다면 어떻게 할 예정입니까? 또한 프리젠테이션을 길게 늘린다면 어떻게 할 수 있을지 고민해봅시다.

콜고에서는 아이들의 20%가 다섯 번째 생일 이전에 사망합니다. 미국난민위원회와 IDEO.org가 함께 만든 지속 가능한 사회적 기업인 아실리가 이 문제를 바꾸고 있습니다. 아실리가 콜고 사람들과 함께 의료, 음식, 깨끗한 물, 농업에 대한 접근을 출체적인 시각에서 새롭게 설계함으로써 그 어느 때보다 많은 아이들이 인생을 온전히 시작하게 되었습니다.

## 지속 가능한 재무 계획 세우기



자금 확보 계획은 프로젝트의 시작을 책임져줄 것입니다.  
프로젝트가 많은 영향력을 발휘하려면 재무 계획이 필요합니다.

해결책을 위한 모금에 사용할 수 있는 재무 전략은 많지만 그 중에서 적합한 한 가지 방법을 찾아야 합니다. 비즈니스 모델 캔버스(123쪽)와 자금 확보 계획을 통합하면서 프로젝트 전반에 걸쳐 수입에 관해 생각해왔겠지만, 이제는 프로젝트 팀 및 주요 파트너와 함께 재무 계획의 수정에 대해 논의할 시점입니다. 어쩌면 이 시점에서 도출된 아이디어를 어떻게 수혜자에게 전달할지를 묻는 비판적인 질문에도 답해야 할 것입니다.

### STEPS

#### 소요 시간

60분

#### 난이도

보통

#### 필요한 것

펜, 포스트잇, 종이,  
스프레드시트

#### 참가자

프로젝트 팀,  
주요 이해관계자, 파트너

**01** 프로젝트 팀과 주요 이해 관계자, 파트너를 한 자리에 모아봅시다. 모인 사람들은 자금 조달 전략을 함께 추진해왔기 때문에 프로젝트의 주요한 요소를 잘 알고 있을 것입니다.

**02** 인건비부터 마케팅과 생산에 드는 비용까지 해결책을 도출하는 과정에서 나오는 모든 비용을 보여줄 수 있는 간단한 스프레드시트를 만들어봅시다.

**03** 만약 보조금이나 기부에 의존하고 있다면 어떻게 자금을 마련할지, 자금 출처가 얼마나 신뢰할 만한지에 대해 비판적으로 생각해야 합니다. 프로젝트의 여정을 안정적으로 나아가기 위해 구축해야 할 관계에는 어떤 것들이 있습니까?

**04** 제품을 판매한다면 수익 목표를 달성하기 위해 얼마나 판매해야 합니까? 어떻게 고객이 계속 구입하도록 할 수 있습니까? 비용은 얼마나 들 것으로 예상합니까? 시간이 흐르면서 새로운 제품을 도입할 필요가 있습니까?

**05** 프로젝트의 규모도 생각해야 합니다. 5년 안에 다른 지역에서도 프로젝트를 운영하게 될 것으로 예상합니까? 제품의 종류를 늘리게 될 것 같습니까? 이 프로젝트는 잠재적인 제품이나 서비스의 일부를 제공하는 첫 번째 단계입니까? 해결책과 장기적인 수익 계획은 어떻게 성장시킬 수 있습니까?

## 성과 관리



여러분의 목표는 언제나 큰 영향력을 발휘하는 것이었습니다.

디자인은 해결책을 측정하고 확장하는 방법입니다.

여러분은 해결책을 디자인하는 과정을 거치며 해결책에 관해 지속적으로 배우고 평가하고 개선해왔습니다. 제품이나 서비스의 출시가 다가온 시점에서는 제품이나 서비스가 진짜 영향력을 발휘하는지 알 수 있는 계획이 필요합니다. 성과 관리를 평가하는 방법은 많지만 어느 종류가 적합한지 이해하는 것이 중요합니다. 해결책은 수익을 창출할 수도 있고 그렇지 못할 수도 있습니다. 그러나 도출한 해결책이 공동체의 행동을 변화시키거나 더 많은 사람들이 서비스를 이용하기를 원한다면 더욱 섬세한 접근이 필요합니다.

### STEPS

소요 시간

30분

난이도

보통

필요한 것

펜, 포스트잇, 벽 또는 보드

참가자

프로젝트 팀

- 01** 먼저 왜 성과 관리가 필요한지, 성과 관리가 작업에 어떤 영향을 주는지 알아봅시다. 영향력을 규명하고, 더 많은 자금을 조달하고, 비즈니스 관습을 개선하고, 더 많은 수입을 창출하기 위해서입니까?
- 02** 이 과정에 주요 파트너와 이해 관계자가 참여하도록 합니다. 주요 파트너와 이해관계자는 여러 해 동안 프로젝트의 주제 영역에 대하여 성과 관리를 해왔기 때문에 주요한 시사점을 제공할 것입니다.
- 03** 성과 관리를 위해 현재의 팀 구성이 가장 적합한지를 평가하십시오. 도움을 받을 수 있는 외부 팀이나 컨설턴트가 필요할 수도 있습니다.
- 04** 영향력을 평가하는 가장 흔한 방법은 무작위 대조군 연구입니다. 이 연구는 매우 정확도가 높지만 비용과 시간이 많이 드는 방법입니다. 또한 연구에는 실험하는 과정에 지장을 줄 수 있기 때문에 해결책을 반복하여 수정하는 것이 제한됩니다. 따라서 방문자 수나 판매를 측정하는 동적 측정이 더 유용할 수도 있습니다.
- 05** 양적·질적 측정 사이에서 균형점을 찾아봅시다. 사례와 자료의 조합은 매우 효과적입니다.
- 06** 측정 작업은 빠르게 시도해보고 수정하고 반복해봅시다. 영향력을 최대로 확장하기 위해 정보에 기반하여 언제든지 비즈니스 모델을 수정할 수 있습니다.

## 실행 방법



## 성과 관리

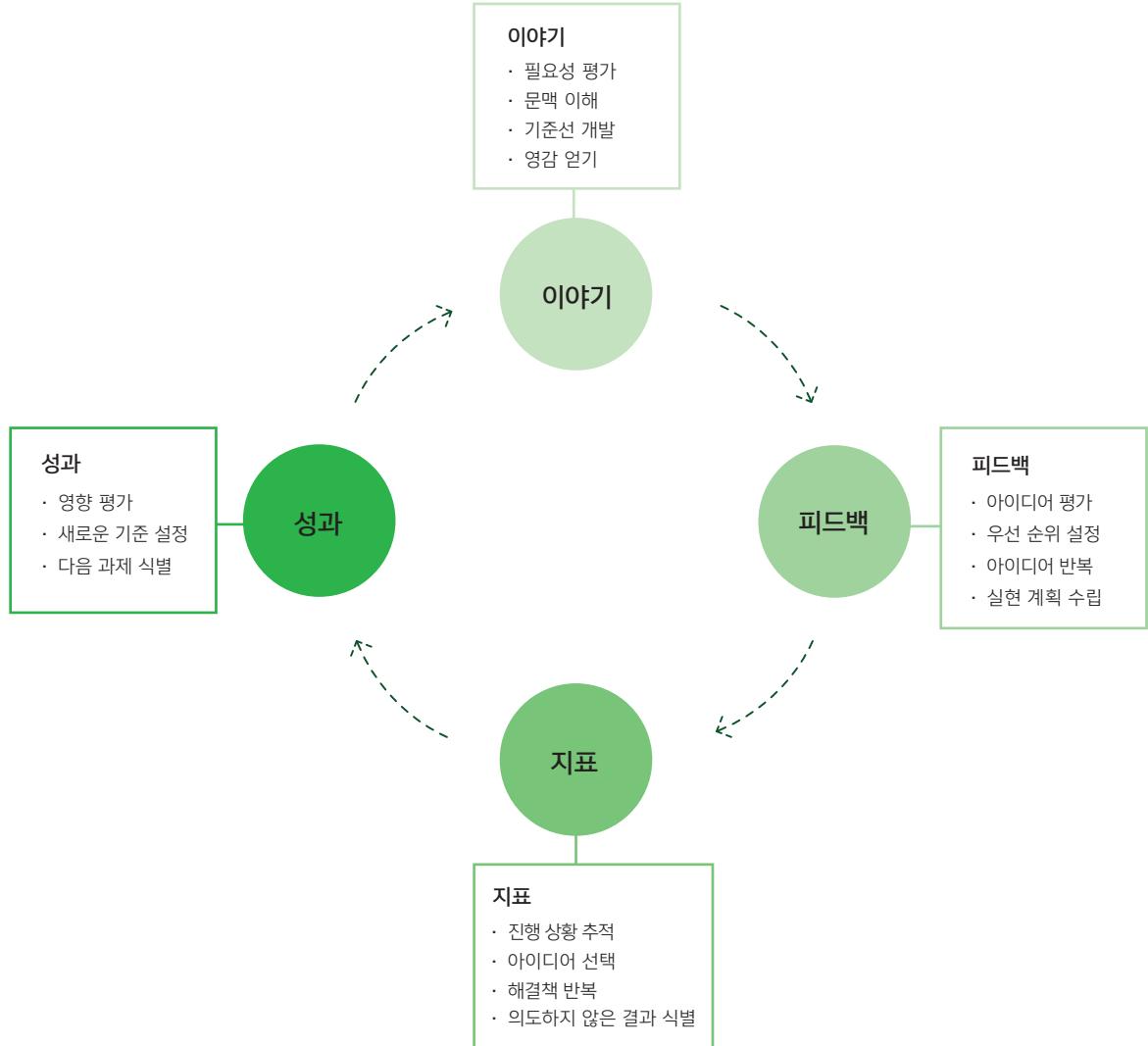
인간 중심 디자인의 전체 과정에서 성과 관리 단계는 여러분이 개선하고자 하는 공동체의 목소리를 듣는 활동을 전제로 이루어집니다. 이 단계에서는 해결책을 통해 이루고자 하는 목표가 영향력을 발휘할 수 있을지에 대해 피드백을 받을 수 있습니다. 비록 도출한 해결책에 대해 엇갈린 평가가 나올지도 모르지만, 성과 관리가 어떤 내용을 포함해야 하는지를 이해하는 시작점으로 삼을 수 있습니다.

이야기와 개인적 진술은 평가 측정의 기반으로 삼기에 적절한 첫 번째 요소입니다. 프로젝트의 맥락과 영감 얻기 단계에서 사람들에게 들은 이야기를 마음에 잘 새겨봅시다. 지금까지 배운 내용을 활용하면 공동체의 현재 상태를 측정하는 기준을 세울 수 있을 것입니다. 해결책을 실행하면서 다시 공동체 안에 들어가 측정 기준 등에 관해 이야기해봅시다. 이 활동을 통해 프로젝트 팀은 항상 사람들의 필요를 고려하며 활동할 수 있고, 동시에 지속적으로 배우고, 설정한 기준에 대해 점검할 의견을 모을 수 있습니다.

구체적인 지표를 활용한 양적 점검은 질적 측정을 시작할 때 좋은 보완책이 될 수 있습니다. 다만 숫자와 자료가 가장 중요한 것은 아니라는 점을 명심해야 합니다. 중요한 것은 자료 수집에 대해 잘 설정된 목표와 자료 해석에

대한 계획이 있어야 한다는 점입니다. 자료를 평가하는 방법은 많기 때문에 해결책의 영향력을 평가할 때 어떤 도구가 가장 적절할지 파악해야 합니다.

사람들의 진술을 통해 피드백을 면밀히 수집하고 질적 지표를 추적하면 더욱 정확하게 프로젝트의 결과를 알 수 있습니다. 영향력을 평가하기 위해 프로젝트를 시작할 때 세웠던 기준치와 프로젝트 팀의 목표를 성과 관리의 결과와 함께 비교해봅시다.



## 발상 주목하기



## 시장에 출시하기

IDEO.org 팀은 마리 스톰스 인터내셔널, 휴렛 재단과 함께 청소년이 생식 보건을 스스로 관리할 수 있도록 10대 소녀들이 피임 정보와 관련 서비스를 받을 수 있는 팝업 네일 살롱이라는 기발한 해결책을 도출했습니다. 그러나 시장 상황에 맞는 서비스를 시작하기 위해서는 실제 상황에서 아이디어를 검증하기 위해 현장에서 프로토타이핑 구현하기(135쪽)를 할 필요가 있었습니다.

아이디어를 검증할 때에는 항상 수혜자 커뮤니티와 함께 해결책을 검토해왔는데, 현장에서 프로토타이핑 구현하기는 특히 커뮤니케이션, 현지 접근성, 물리적 공간이라는 3가지 요소를 검증할 완벽한 기회였습니다.

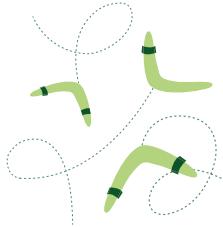
프로젝트의 해결책으로는 산아 제한 방법으로 알려진 5가지 방법을 ‘디바인 디바’라는 캐릭터로 구성하는 방법을 택했습니다. 각 캐릭터의 특성이 청소년에게 공감을 불러일으키는지를 검증하는 것도 중요했지만, 더욱 중요한 점은 마리 스톰스 인터내셔널 스태프나 간호사가 캐릭터를 매개로 지역 청소년과 대화를 할 수 있는지 알아보는 것이었습니다. 치료 대신 소통에 대한 욕구가 더 나은 결과를 만들어낼 수 있을까요?

팝업 네일 살롱으로 엄청난 결과를 얻었음에도 불구하고, 단기적인 관심 이상의 결과물을 만들어낼 수 있는지 확인할 필요가 있었습니다. 우리는 청소년이 학교나 교회, 부모에게서 신빙성 없는 정보를 꾸준히 얻는다는 점을 알았는데, 이런 상황에서 청소년에게 친밀하게 다가갈 수 있는 훈련된 20대 여성의 청소년과의 커뮤니케이션에 효과적일까요?

또한 10대 소녀들이 방문하기를 꺼리는 병원 공간 자체를 다시 디자인하는 것이 주요한 문제로 부각되었습니다. 프로젝트 팀은 마리 스톰스 인터내셔널 클리닉을 밝은 색으로 바꾸고 디바인 디바의 간판을 설치하는 등 개선 작업을 하며 청소년 중심의 접근법을 취했습니다. 접근하기 쉬운 물리적 공간이 더 많은 정보와 서비스를 제공할 수 있을까요?

이러한 3가지 질문을 마음에 품은 마리 스톰스 인터내셔널은 3개월 동안 3천여 명의 10대 소녀들이 건강 서비스와 치료를 받기 위해 다녀간 현장에서 프로토타이핑 구현하기를 했습니다. 방문자 수는 마리 스톰스 인터내셔널의 표본 수를 크게 넘어선 수치였습니다. 이 서비스가 시장에서 확대 운영되는 것을 보며 우리뿐 아니라 마리 스톰스 인터내셔널도 이러한 접근이 지속 가능한 방식이라는 자신감을 가지게 되었습니다.

## 피드백 수집하기



도출한 아이디어가 대상자에게 점점 가까워졌다고는 해도, 지금까지 그래왔듯이 서비스 대상자의 조언이 필요합니다.

사람들의 피드백을 받는 일은 결코 끝나지 않는 과정이며, 아이디어를 진전시키는 데 매우 중요합니다. 현장에서 프로토타이핑 구현하기(135쪽)와 아이디어 시범 사업(146쪽)을 운영하며 성공을 어떻게 규명할 것인지를 결정하고, 성과 관리(153쪽)에 따라 주요 파트너와 서비스 대상자의 피드백을 수집할 것입니다.

### STEPS

소요 시간

90분

난이도

보통

필요한 것

펜, 포스트잇, 노트

참가자

프로젝트 팀, 프로젝트 대상자,  
주요 이해관계자, 파트너

**01** 현장에서 프로토타이핑 구현하기와 시범 사업 단계로 이동할 때 반드시 피드백을 받아둡시다. 인터뷰하기(39쪽)와 그룹 인터뷰하기(42쪽)는 대상자에게 배울 수 있는 좋은 방법입니다.

**02** 주요 파트너의 조언을 가까이하십시오. 때때로 파트너는 프로젝트 팀이 알지 못하는 성공으로 가는 길을 가르쳐줄 수 있습니다. 특정 단계에 적합한 이해 관계자 그룹을 한 번에 초청하면 많은 피드백을 얻을 수도 있습니다.

**03** 기록한 피드백을 팀원들과 공유합니다. 영감을 주는 경험 공유하기(78쪽)와 배운 내용 공유하기(77쪽)를 통해 할 수 있습니다.



---

# 사례 연구: 클린팀

## 가나의 도시 빈곤층을 위한 실내 화장실

수백만 명의 가나 사람들은 실내 화장실이 없기 때문에 우리 몸의 가장 기본적인 기능이 제대로 작동하는 데에 불편함이 많습니다. IDEO.org는 유니레버, WSUP와 함께 집에 화장실을 제공하고 유지해주는 포괄적 위생 시스템인 클린 팀을 개발했습니다. 현재 클린 팀은 가나의 쿠마시와 아크라 지역에 있는 수천 명의 삶을 더 깨끗하고 건강하고 품위 있게 만들고 있습니다.



#### 프로젝트 팀

IDEO.org 디자이너 8인

#### 파트너

WSUP, 유니레버

#### 연대표

20주

#### 지역

가나의 쿠마시, 아크라 지역

#### 결과물

IDEO.org 팀은 가나의 저소득층 주민의 필요를 충족시키기 위해 포괄적인 위생 시스템을 설계했습니다. 클린 팀 서비스는 맞춤형으로 설계된 독립형 임대 화장실이자 폐기물 처리 시스템인데, 초기 모델은 브랜딩, 지불 모델, 주요 메시지 전달까지 포함한 전체 서비스로 확장되었습니다. 유니레버와 WSUP는 이 모델을 2012년에 공개하기 전에 쿠마시에 사는 100여 가족과 함께 프로젝트를 시범적으로 시행했습니다.

#### 영감 얻기

프로젝트의 영감 얻기 단계는 수많은 인터뷰를 디자인 챌린지의 관점에서 이해할 필요가 있었기 때문에 쉽지 않았습니다. 프로젝트 팀원인 디자이너 대니 알렉산더는 “위생은 시스템 차원의 도전 과제이기 때문에, 우리는 단지 클린 팀의 화장실만 디자인해서는 안 된다는 것을 알고 있었습니다”라고 말했습니다.

팀원들은 위생 전문가와 대화하기, 변기 사업자 따라다니기, 가나의 위생 역사 살펴보기, 가나 사람들과 6주 동안 많이 대화하기 등을 진행한 다음 변기가 어떠해야 하는지, 어떻게 오물을 수집해야 하는지에 관한 주요 통찰을 얻을 수 있었습니다.

역사적으로 중요하면서 주목할 만한 사실도 발견했습니다. 수년 동안 가나에는 밤마다 양동이 변소를 치우는 분뇨 수거인이 있었습니다. 그러나 분뇨 수거인들이 거리에 오물을 버렸기 때문에 공중 건강을 위협한다고 하여 1990년대에 분뇨 수거가 금지되었습니다. 이러한 사실은 가정 내 오물 제거에 대해 활용될 수 있는 요소였으며, 한편으로는 불법 투기에 대해 주의해야 한다는 점도 알 수 있었습니다.



## 상상하기

이 단계는 프로젝트에서 번개처럼 빨리 진행되었습니다. 7주 만에 조사 단계에서 프로토타입 단계로 발전했습니다. 프로젝트 파트너 및 가나 사람들과 브레인스토밍을 진행하였고, 이 과정을 통해 방향을 선택하고 아이디어를 검증했습니다. 사람들은 어떤 미적 요소를 좋아할까요? 어떤 기능이 있는 변기가 효과적일까요? 변기가 고장 났을 때 서비스 기사가 사람들의 집에 들어갈 수 있도록 허용할까요? 변기는 집안 어디에 설치할까요? 오물 관리 시설에서만 비울 수 있는 변기를 설계할 수 있을까요?

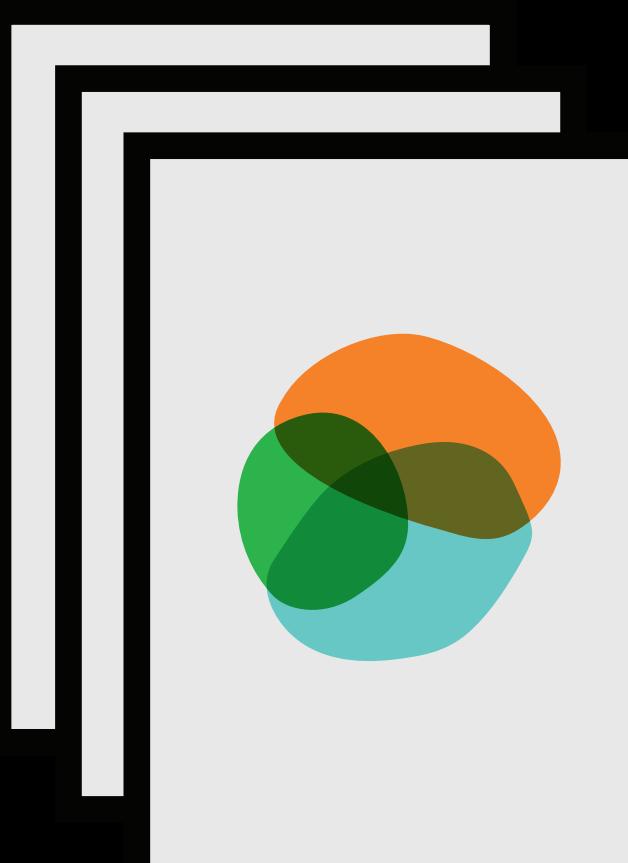
수많은 프로토타입을 설계하고 기존의 이동식 변기를 개조한 프로젝트 팀은 많은 가나 사람들이 서비스의 실제적인 요소를 경험할 수 있도록 했습니다. 프로젝트 팀은 서비스의 포지셔닝과 마케팅 및 홍보에 관한 초기 아이디어를 얻었고, 더불어 특정한 기술을 활용하기에 제한이 있다는 점도 배웠습니다.

## 실행하기

서비스와 화장실의 모양이 모양을 갖추자 WSUP는 클린 팀 서비스를 현장에서 프로토타이핑 구현하기를 통해 시도해보았습니다. 변기 생산을 위한 금형 제작은 매우 비싸기 때문에 WSUP는 IDEO.org의 서비스를 테스트하기 위해 기존 화장실의 약 80퍼센트를 차지하는 객실 화장실 규격을 사용했습니다. 이렇게 완성된 화장실은 2012년부터 생산되기 시작하여 좋은 결과를 얻었습니다. 프로젝트 팀은 IDEO.org가 만든 브랜딩과 클린 팀 서비스를 통해 수천 명의 삶이 개선되도록 도움을 주었습니다.



# 참고 자료







## 디자인 챌린지 구성하기

---

우리가 해결하려는 문제는 무엇인가?

---

---

---

1) 해결하고자 하는 문제를 디자인 챌린지로 구성해보세요.

---

2) 우리가 주고자 하는 영향력의 최대 범위를 적어보세요.

---

3) 문제에 적용할 수 있는 해결책은 무엇인가요?

넓게 생각해보세요. 직감만으로 프로젝트를 시작해도 괜찮습니다. 하지만 반드시 예상치 못한 결과물을 도출할 여지가 있어야 합니다.

---

---

4) 현재 직면한 상황과 제한 사항을 적어보세요.

예를 들어 지리적, 기술적, 시간적 요인이나 인구수에 관한 것일 수 있습니다.

---

---

5) 최초의 질문을 수정할 필요가 있습니까? 그렇다면 다시 해보세요.

---

---



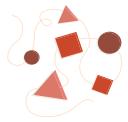
# 인터뷰 가이드

## 먼저 열린 질문을 합니다

대화를 시작하고 대상자에게 공감할 수 있는 넓은 범위의 질문은 무엇입니까?

그 다음 깊이 있는 질문을 합니다

대상자의 희망과 두려움, 목적을 이해하도록 돋는 질문은 무엇입니까?



## 자원 흐름

---

### 개별 인터뷰:

어떤 항목으로 수입이 발생했나요?

어떤 항목으로 지출이 발생했나요?



### 그룹 인터뷰:

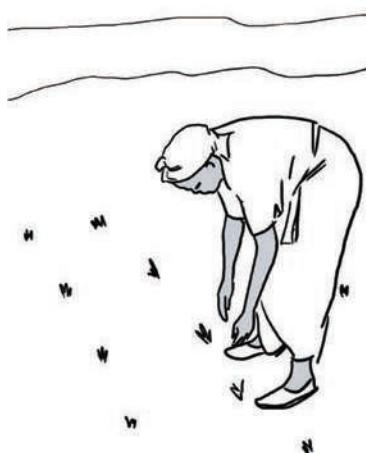
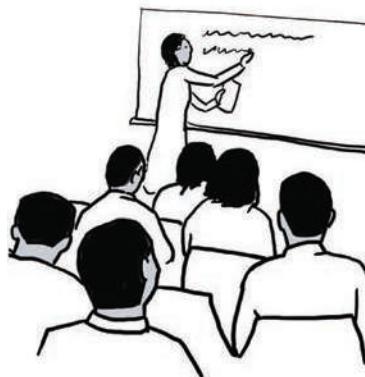
어떤 항목으로 수입이 발생했나요?

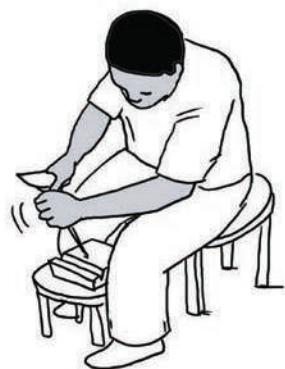
어떤 항목으로 지출이 발생했나요?





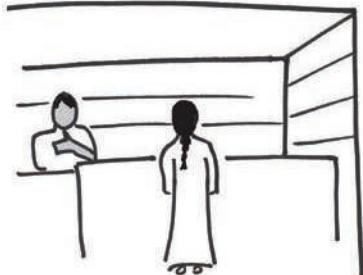
## 카드 분류하기

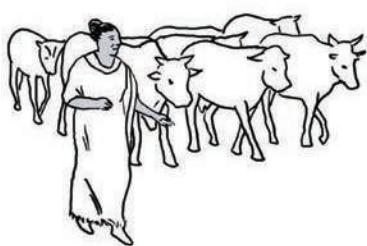






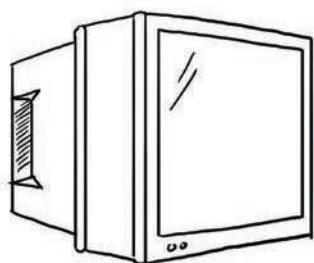
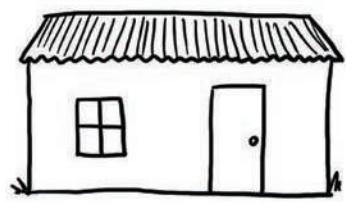
## 카드 분류하기

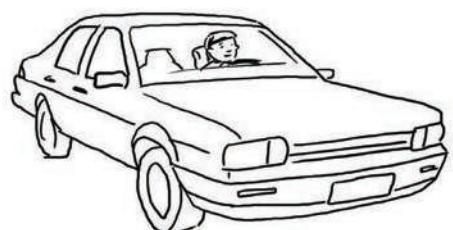
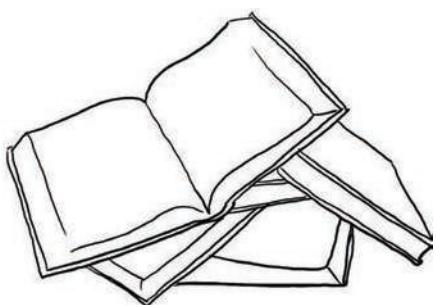






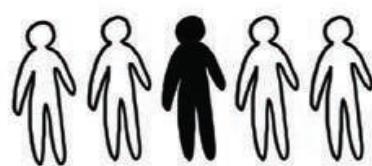
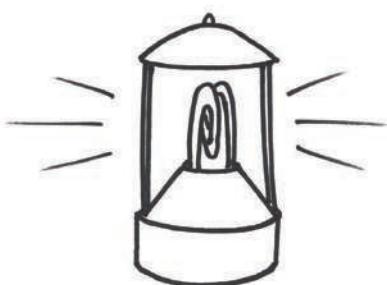
## 카드 분류하기

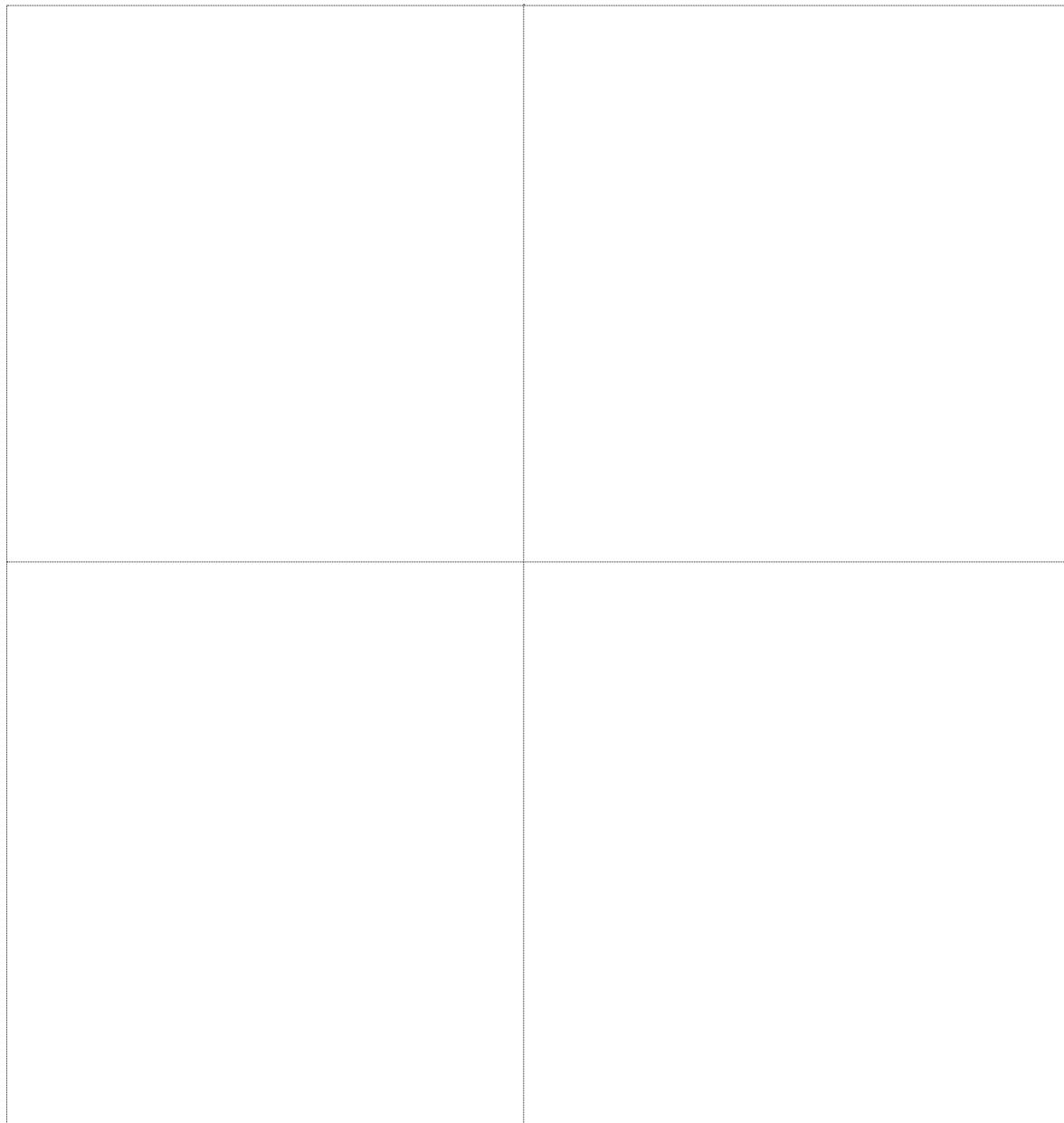






## 카드 분류하기







## 통찰력 보고서 만들기

---

당신의 디자인 챌린지를 적어보세요.

---

---

주제: .....

통찰:

1. ....
2. ....
3. ....

주제: .....

통찰:

1. ....
2. ....
3. ....

주제: .....

통찰:

1. ....
2. ....
3. ....



## ‘우리가 어떻게 하면 …할 수 있을까?’ 질문 만들기

---

도출한 통찰을 ‘우리가 어떻게 하면 …할 수 있을까?’라는 질문으로 바꿔봅시다.

통찰:

---

우리가 어떻게 하면:

---

통찰:

---

우리가 어떻게 하면:

---

통찰:

---

우리가 어떻게 하면:

---



## 스토리보드

제목:

포스트잇을 붙이거나  
그림을 그리세요

어떤 일이 일어날까요?

---

---

---

---

---

제목:

포스트잇을 붙이거나  
그림을 그리세요

어떤 일이 일어날까요?

---

---

---

---

---

제목:

포스트잇을 붙이거나  
그림을 그리세요

어떤 일이 일어날까요?

---

---

---

---

---

제목:

포스트잇을 붙이거나  
그림을 그리세요

어떤 일이 일어날까요?

---

---

---

---

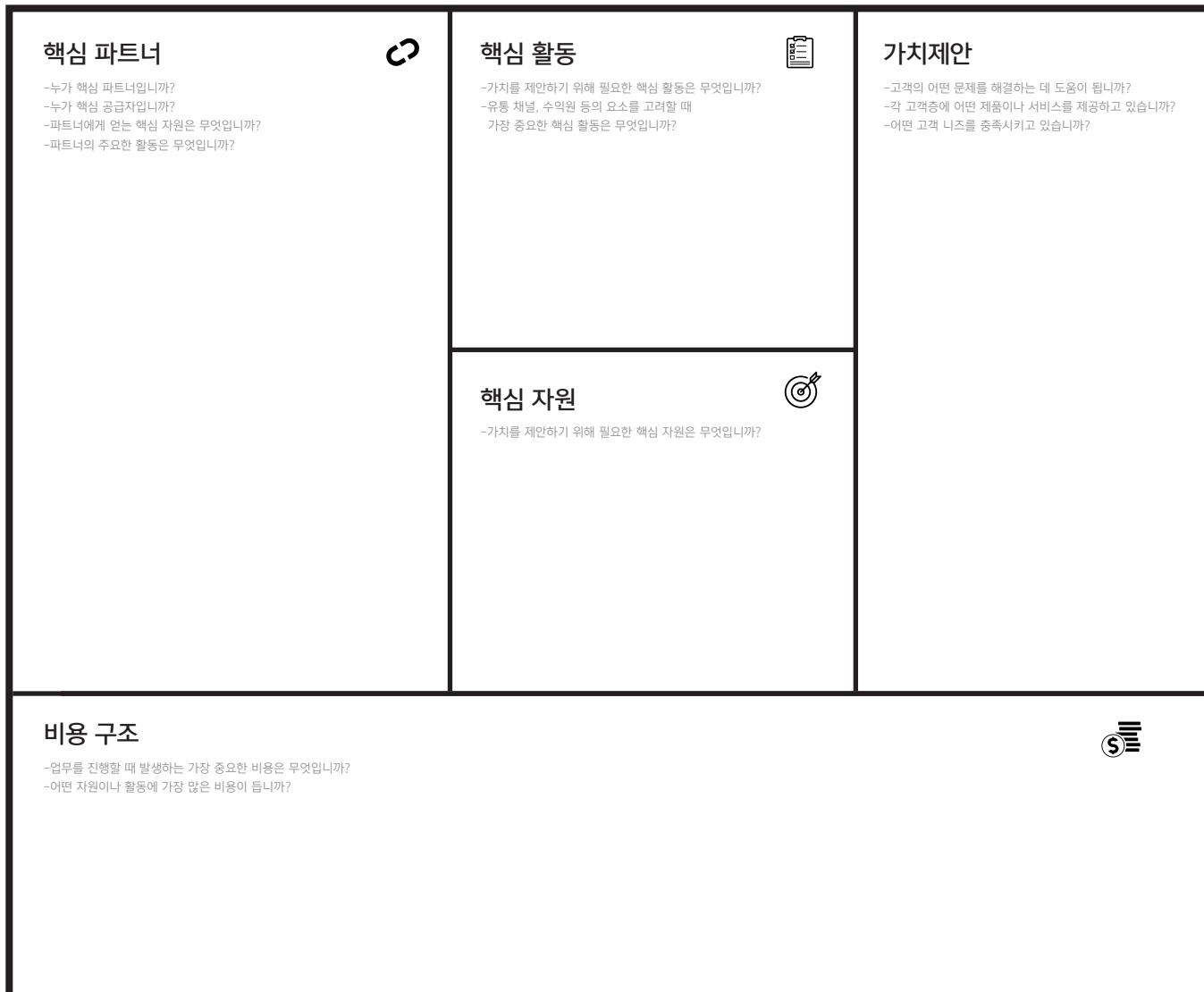
---



## 비즈니스 모델 캔버스

프로젝트 대상자:

프로젝트 팀:



**DESIGNED BY:** Business Model Foundry AG  
*The makers of Business Model Generation and Strategyzer*



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

날짜:

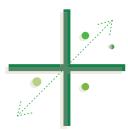
버전:

	<h3>고객 관계</h3>  <ul style="list-style-type: none"><li>-각 고객층은 어떤 유형의 관계를 구축하고 유지하고 싶어합니까?</li><li>-여러분은 고객과 어떤 관계를 구축했습니까?</li><li>-여러분이 구축한 고객과의 관계는 나머지 비즈니스 모델과 어떻게 통합됩니까?</li><li>-고객과의 관계를 구축하는 데 들어가는 비용은 얼마입니까?</li></ul>	<h3>고객층</h3>  <ul style="list-style-type: none"><li>-누구를 위해 가치를 만들고 있습니까?</li><li>-누가 여러분에게 가장 중요한 고객입니까?</li></ul>
	<h3>채널</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>-고객은 어떤 채널을 선호합니까?</li><li>-여러분은 지금 어떤 채널을 활용하고 있습니까?</li><li>-각 채널은 어떻게 통합할 수 있습니까?</li></ul>	
	<h3>수익원</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>-고객은 어떤 가치를 위해 기꺼이 대가를 지불합니까?</li><li>-최근에 고객은 얼마를 지불했습니까?</li><li>-최근에 고객은 어떤 방법으로 지불했습니까?</li><li>-고객이 선호하는 지불 방식은 무엇입니까?</li><li>-각각의 수익원은 전체 매출에 얼마나 기여합니까?</li></ul>	

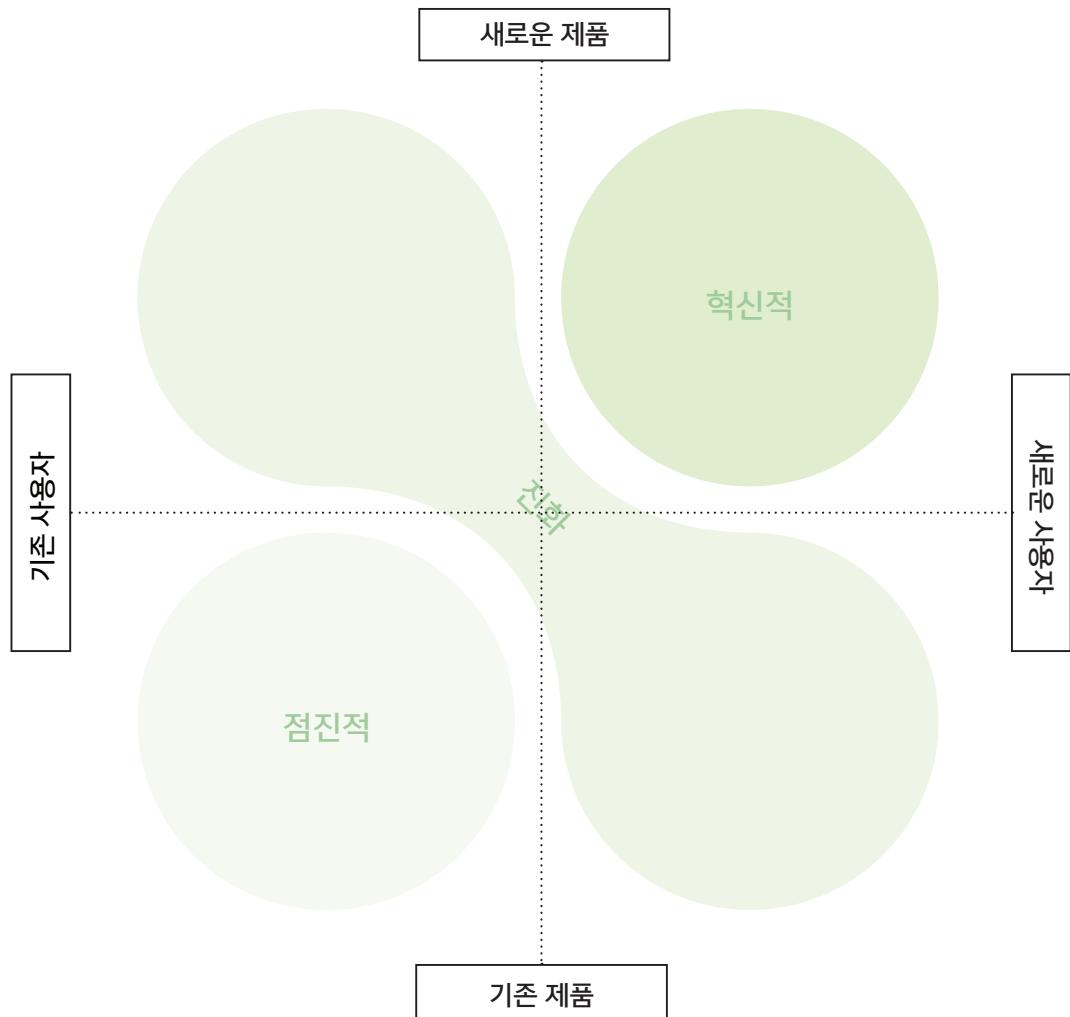


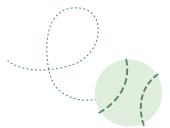
## 활용 가능 자원 확인하기





## 모델 확대 전략





## 이해관계자 설득 커뮤니케이션

---

간단히 말해서 여러분의 프로젝트는 무엇입니까?

---

---

---

누구를 설득하고자 합니까?

---

---

---

여러분이 전달하고자 하는 메시지를 어떤 형태로 제공합니까?

---

---

---

프리젠테이션을 짧게 한다면 어떻게 할 예정입니까? 또한 프리젠테이션을 길게 늘린다면 어떻게 할 수 있을지 고민해봅시다.

---

---

---

## NOTES







brought to you by

IDEO·ORG

인간 중심 디자인을 위한 현장 가이드를 담은 본 도서는 샌프란시스코에 있는 IDEO.org가 디자인하고 집필하였습니다. 이는 2011년에 IDEO에서 최초로 제작한 『인간 중심 디자인툴킷』을 발전시킨 도서입니다. 『인간 중심 디자인툴킷』의 첫 출간 이래 우리는 빈곤을 퇴치하기 위해 디자인을 어떻게 사용하면 되는지 많이 배웠으며, 이 책의 출간은 우리의 방법을 공유할 수 있는 좋은 기회가 되었습니다. 책의 출간에 도움을 주신 1,300명 이상의 킥스타터 서포터들에게 감사를 표합니다. 디자이너, 기업가, 사회 혁신가들의 커뮤니티가 있었기에 이 책이 나올 수 있었습니다. 우리가 믿는 사람들이 세상을 바꾸는 일에 이 책을 사용할 것입니다.

인간 중심 디자인에 대해 더 알고 싶다면 [designkit.org](http://designkit.org)를 방문해보세요.  
IDEO.org가 하는 일에 대해 더 알고 싶다면 [ideo.org](http://ideo.org)를 방문해보세요.





