

‘의미’를 전달하는 디자인 중심의 혁신은 어떻게 가능한가:

## Creative Workshops for Design Driven Innovation

Creative 조사사업본부 김용덕 이사

### 디자인 중심의 혁신 전략

디자인 혁신의 세계적 구루인 Verganti는 소비자가 제품이나 서비스를 구매할 때 실용성이나 목적성 이외에 감정적, 심리적, 사회문화적인 이유, 즉 의미(Meaning)까지 함께 구매하기 때문에, 그러한 의미를 전달하는 디자인 중심의 혁신 전략이 중요하다고 역설한다. 디자인 중심의 혁신이란 사용자 중심의 점진적 변화가 아닌 사용자들의 기대를 뛰어넘는 급진적 혁신을 말한다. (Roberto Verganti, 2009, Design Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean. Harvard Business Press)

디자인 중심의 혁신에서 ‘의미’를 디자인한 대표적인 사례로는 닌텐도가 개발한 게임기 Wii를 들 수 있다. Wii는 혼자 또는 둘이 앉아서 즐기는 콘솔게임과 달리 가족, 친구와 함께 서서 즐기는 신체 오락의 개념으로 많은 엄마들에게 의미를 안겨주었다. 애플이 아이튠즈라는 플랫폼으로 디지털 음원을 구입할 수 있게 한 것이나 Whole Foods 마켓이 유기농 식품으로 건강과 환경의 의미를 제안한 것도 디자인 중심의 혁신사례이다.

급진적 혁신을 위한 아이디어 창출은 다양한 시점에 의거한 발산적 방법이 필수이다. 물론 사용자 중심의 관찰 조사나 의견 조사를 통한 기초 자료를 참석자들이 보고, 듣고, 느끼고, 이해한 후에 아이디어 도출 과정을 거치는 것도 중요하다. 하지만 급진적 혁신은 FGD나 사용자 관찰 조사를 통한 단계적이고 통합적 아이디어 도출 방식보다는 발산적 방법론을 통한 Creative Workshop의 브레인스토밍에서 더 효과적으로 이루어진다.

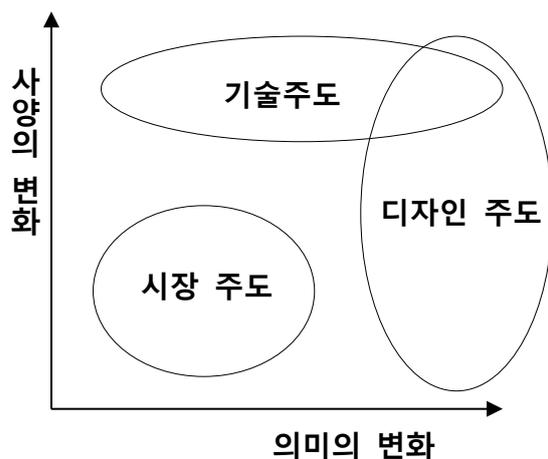
Creative Workshop은 다양한 시점(Viewpoint)들의 마찰과 콜라보레이션에 의한 문제 해결 방법의 도출이다.

Creative Workshop이란 “어떠한 문제 혹은 과제를 해결하기 위해 모인 참석자들이, 사물이나 현상을 바라보는 관점을 평상시와는 달리하여 발상하는, 구성원들간의 콜라보레이션(공동 작업)에 의한 배움과 창조의 방법”이다. 같은 현상과 문제라도 바라보는 관점에 따라 해석이 달라지고 그 다양성이 창조적 작업으로 연결 되기 때문이다.

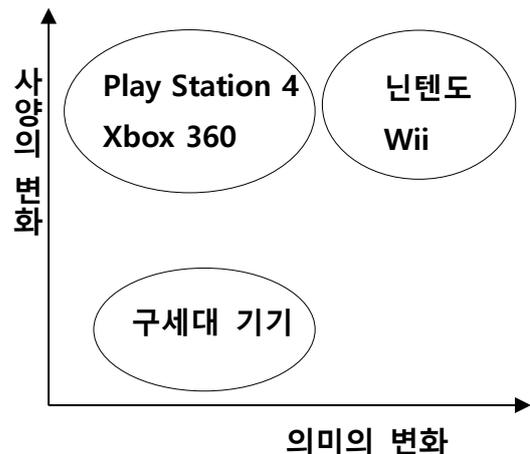
이러한 이유로 워크샵 참석자의 구성은 다양성이 중요하다. 서로 다른 배경과 성향을 가진 참석자들이 각자의 경험과 관점을 기반으로 창조적인 생각과 느낌을 공유하고 토론하고 상상하면서 겪는 마찰 속에서 복잡한 난제에 대한 새로운 해결책을 마련하거나, 새로운 시도를 위한 아이디어 도출이 가능해진다.

Verganti는 상품 개발 접근법을 기술 중심, 소비자 중심, 디자인 중심의 3가지로 구분하여 진정한 혁신을 만들어내기 위해서는 기술 중심 접근법이나 소비자(사용자) 욕구 중심의 접근법을 넘어서 새로운 문화와 의미 혹은 가치를 제안하는 디자인 중심 접근법이 함께 이루어져야 한다고 역설한다.

[그림 1] 디자인 중심의 혁신전략



[그림 2] 디자인 중심의 혁신전략 사례



## Creative Workshop의 기획과 운영

새로운 의미와 가치를 발견하는 디자인 혁신을 효과적으로 도출하기 위한 Creative Workshop 기획의 핵심은 아래 4 가지이다.

### 첫째, 즐거움을 연출하라

워크샵의 도입부에서 가장 중요한 것은 참가자들이 즐거움 속에서 서로에 대해 이해하고 주제에 대한 명확한 목표를 함께 설정하는 것이다. 이 때 각 참가자가 서로에 대해 알아 가는 과정을 만들어 가는 것이 중요하다.

이를 위해서는 몇 가지 주제를 던져 그 주제에 몰입하게 한 후에, 그 주제를 매개로 즉흥적인 의견 교환과 잡담이 이루어지게 하는 것이 필요하다. 예를 들어 퍼실리테이터(사회자)는 다음과 같은 주제를 제시하여 각 참가자가 종이에 적어 발표하며 소개할 수 있는 시간을 갖도록 할 수 있다. (예를 들어 참가자의 소속 기관(단체), 주요 담당 업무, 활동, 워크샵 참석 이유, 업무하면서 생긴 버릇, 직업병) 도입부의 주제는 너무 무겁지도 가볍지도 않으면서 서로에 대한 이해가 가능한 수준이면 충분하며 특히 즐거움을 생성시킬 수 있는 테마가 효과적이다.(사례에서 맨 마지막 주제)

### 둘째, 갈등과 모순을 설계에 반영하라

워크샵 운영 계획에 서로 다른 대립 의견이나 다소 곤란한 상황을 기획에 포함시키는 것이 필요하다. 갈등과 모순은 창조와 학습의 원천이다. 단순히 '심적 안정감이 느껴지는 카페'를 구상하는 것 보다 '위험하지만 심적 안정감이 느껴지는 카페'에 대한 아이디어를 만들어 내는 일견 모순된 과제가 주어지면 더 창조적이고 상상력 있는 결과물 도출이 가능하다.

### 셋째, Reflection, 반성적 복기법을 활용하라

워크샵 활동을 다시 한번 복기하면서 각각의 토의나 경험에서 있었던 이야기나 현상들을 학습으로 유도할 수 있는 시간을 갖는 것이 필요하다. 과거의 워크샵에서 미래를 만들어

낼 수 있는 반성적 사고가 유용하다. 현재의 경험은 과거의 경험으로부터 영향을 받고 다시 미래의 경험에 영향을 주기 때문이다. 반성적 복기법을 비판적인 시각에서 활용하는 것도 중요하다. 워크샵의 결과물로 만들어진 아이디어나 작품을 비판적인 시점에서 바라볼 때 보다 완성도 높은 결과물을 산출할 수 있다.

가장 이상적인 반성적 복기 방법은 워크샵 토의 과정을 녹화한 영상과 스크립트를 보면서 참가자들이 워크샵 토의 과정과 내용을 복기하며 재 토의를 하는 것이다. 시간 제약이 있을 경우에는 참가자들이 각자 자신들의 토의 과정과 내용을 타 그룹 구성원들에게 워크샵 과정을 설명하는 것도 하나의 방법이다. 도출된 결과물뿐만 아니라 토의 과정 중 그룹 내 갈등적인 의견의 대립이나 의견 출현의 순서 등까지도 설명하면 복기 과정의 학습 효과를 크게 얻을 수 있다. 마지막으로 중요한 것은 타 그룹 구성원과의 질의응답이 반드시 필요하다는 점이다. 이를 통해 복기 과정에서 새로운 아이디어 발현 등의 결과로 이어질 수도 있다.

넷째, 여백이 있는 설계를 하라

워크샵 기획 단계에서 모든 프로세스를 예측하거나 일일이 기술할 수는 없다. 오히려 리스크를 최소한으로 줄이기 위해 기획안을 유연하게 작성할 필요가 있다. 구성과 진행 방향을 미리 완전하게 결정하는 것이 아니라 당일 참가자에 따라 대응해야 하는 부분은 일단 보류하고, 결정된 부분도 잠정적 플랜으로 간주하고 진행하는 자세가 필요하다.

따라서 워크샵 진행의 다양한 시뮬레이션이 가능한 경험있는 진행자가 필요하며 진행 과정에서 일어날 수 있는 몇 가지 포인트에 대해 시뮬레이션 해두는 것 또한 필요하다. 이런 진행 계획 상의 여백으로 인해 시행착오가 발생할 수도 있으나 이런 시행착오 속에서 창조성이 발휘되기도 하므로 유연한 대응과 자세를 갖는 것이 중요하다.

## Creative Workshop의 주제 내용과 제시 순서

Creative Workshop의 기획이 완성되면 다음으로 Creative Workshop 운영 프로세스에서 효과적인 주제의 내용을 정하고 그것을 제시하는 순서를 배열하는 문제가 중요하다.

예를 들어, 워크샵의 목적이 초콜릿 제조사에서 발렌타인 데이를 위한 기프트 아이템을 구상하는 것이라고 가정해 보자.

1. '발렌타인 데이'하면 생각나는 것을 참석자들이 각자 기술한다. (긍정적이던, 부정적이던, 명사이던, 동사이던, 형용사이던, 사실이던 가정이던) 각자 떠오르는 것들을 노란색 포스트잇에 적고 보드에 붙이면서 설명한다. 이때 겹치는 생각이나 의견을 같은 위치에 배열한다.
2. '이상적인 발렌타인 데이'란 어떤 것인지 파란색 포스트잇에 적고 보드에 붙이면서 설명한다. 이 때 이상적인 발렌타인 데이의 의미나 행동 양식 등에 대해 어떤 생각들이 있는지 적고 그 의미를 추출해 보는 것이 필요하다.
3. 이상적인 속성의 반전을 시도해 보자. 긍정적인 시점이 아니라 부정적인 포인트나 비호감적인 요소를 붉은색 포스트잇에 기입한다. 예를 들어 사랑을 확인하는 편지 대신 상대방의 싫은 점을 적어 보낸다, 고가의 선물이 아니라 가장 저렴한 선물로 놀라게 한 것과 같은 요소이다. 이처럼 서로 상충되는 조건을 제시하여 고정 관념을 벗어난 반전을 통해 평소에 생각하지 못했던 시점과 다양한 시각에서 활발한 상상력을 이끌어낼 수 있다. 이것이 앞서 기획 단계에서 언급한 갈등과 모순을 설계에 반영하는 사례이다.
4. 다양한 유추를 시도한다. 발렌타인 데이하면 떠오르는 이상적인 것, 또는 부정적인 것들을 서로 연관지어 문제를 해결하거나 혹은 재미있는 제품이나 서비스의 아이디어를 녹색 포스트잇에 기술한다. 그룹토의를 보다 창의적으로 하기 위해서는 유추(Analogical Thinking)과정이 중요한 포인트이다. 유추란 같은 종류 혹은 비슷한 점에 기초하여 다른 사물을 미루어 추측하는 것을 말한다. 즉 다양한 생각과 의견을 바탕으로 미루어 추측하건데 이런 것도 있을 수 있지 않을까? 이런 해결책이 있을 수 있지 않을까? 이렇게 하면 재미있을 것 같은데? 등의 발상을 반복적으로 하며 그룹 내 토의를 통하여 또 다른 유추를 하는 과정을 반복할 수 있다.

### 워크샵 도입부에서의 퍼실리테이션

워크샵 도입 부분의 토의 진행은 매우 중요하다. 프로그램 기획이 좋아도 도입부에서 참가자의 동기부여가 저하되거나 긴장된 분위기 때문에 참가자 간의 관계 형성이 원활하게 되지 못하면 워크샵의 진행이 어려워진다.

#### (1) 워크샵 장소 오픈부터 스타트 시점까지

참석자가 워크샵 장소에 도착한 후 프로그램 시작 전까지 어떤 터치포인트를 가질 것인지는 중요하다. 참석자가 많지 않으면 한 사람씩 인사와 소개를 하거나, 서로 자기 소개를 하도록 한다. 간식이나 음료를 권하고 시작 시점까지 긴장하거나 서로 어색하지 않도록 배려하는 것이 필요하다.

#### (2) 도입부

워크샵 시작 시간이 되면 미리 준비한 기획안에 따라 도입부를 진행한다. 워크샵 취지와 프로그램의 흐름과 시간표, 각 파트 별 목적 등을 소개한다. 이 워크샵이 왜 필요한지에 대한 중요성, 각자 어떤 역할을 해야 하는지 등을 이해시키고 참여에 대한 동기 부여를 강하게 만들어 내는 것이다.

진행자는 일방적인 프레젠테이션 대신 참석자들의 표정을 보고, 눈을 마주치며, 자연스럽게 최근의 시사 이슈를 화제거리로 대화를 시작하는 것이 좋다. 참석자들의 긴장감이 완화되면 유머를 섞어가며 잡담을 하는 것도 좋다.

#### (3) Ice-break

아이스 브레이크를 위해 참가자 간 긴장감을 완화할 수 있도록 편안한 분위기를 연출할 필요가 있다. 다만 아이스브레이크가 목적이 아니라 그 뒤에 이어지는 본격적인 워크샵 활동을 의식한 진행이 필요하다. 참석자의 이야기를 경청하고 커뮤니케이션 하는 과정에서 관계 형성을 해나가야 하며, 자기 소개나 특정 화제에 대한 의견 공유 등을 통해 진행하는 것이 바람직하다.

도입부에서 가장 중요한 것은 참가자가 안심하고 집중할 수 있는 분위기의 형성이다.

프로그램을 예정대로 진행하려는 강박관념에 정해진 멘트를 읽어 내려가는 진행 방식으로는 분위기를 오히려 경직되게 한다. 진행자 자신도 긴장을 풀기 위해서 다소 시간이 소요되더라도 주제와 관련된 이야기나 가벼운 농담을 할 수 있도록 분위기를 유도하는 것이 중요하다.

#### ‘알아가기 위한 활동’에서의 퍼실리테이션 방식

다음으로 ‘알아가기 위한 활동’을 진행한다. ‘만들어가기 위한 활동’의 사전 단계로서 지식과 정보를 공유함으로써 ‘만들어 가기 위한 활동’의 계기를 마련하는 활동이다.

‘알아가기 위한 활동’의 방식은 강의, 자료 조사, 관찰, 의견 교환 등이 있을 수 있다. 그 어떤 방식이라도 참석자 각자가 알아야 하는 것들을 이해해 가고 있는지를 관찰하고 확인해가면서 진행하는 것이 필요하다. 제시되는 정보가 충분히 이해되지 않은 채 ‘만들어 가는 활동’으로 진행이 되면 어렵게 만든 공유 자료가 무용지물이 되며, 결국 맥락도 없고 의미 없는 프로그램이 되고 만다. 그룹이나 2인1조로 진행할 경우 멤버들 간의 이해도가 균일하게 되도록 서로 공유된 정보에 대해 이야기를 해보도록 유도하여 이해도를 체크해 보는 것도 좋은 방법이다.

만약 이야기가 진행되는 과정에서 멤버들의 이해도의 체크가 어려운 경우 질문을 하여 내용에 관한 이해 정도를 확인해 볼 수도 있다. 공유된 정보와 전달하고자 하는 메시지, 주제 등과의 관련성을 연결하지 못하는 상태로 판단될 경우 시간이 초과되더라도 진행자가 제시된 정보를 다시 풀어서 설명해 주거나 질의 응답 시간 등을 통해 이해도를 높일 필요가 있다. 반면 이해도가 높아 예정된 시간보다 빨리 지식 전달 등의 정보 공유가 마무리될 경우 참석자들에게 주제와 관련된 경험담, 체험한 사례 등에 대해 이야기를 이끌어냄으로써 보다 다양한 시점을 통해 이해도를 높이는 방법도 사용할 수 있다.

#### ‘만들어가는 활동’에서의 퍼실리테이션 방식

‘만들어가는 활동’은 Creative Workshop의 핵심적인 활동이다. 그러나 진행자가 적극적으로 개입하고 지원을 하는 것은 바람직하지 않다. 워크샵 과정의 학습은 갈등을 포함한

시행 착오를 통해 생성되기 때문에 진행자가 갈등 상황의 해결책을 쉽게 제시하면 학습의 기회와 더 좋은 아이디어를 창조할 수 있는 기회를 뺏어버리는 결과를 초래할 수 있다. 과제에 대한 고민의 방향이 미궁 속으로 빠지거나 의논이 도중에 막혀 어려운 상황에 처하더라도 기본적으로는 참석자들이 시행착오를 통해서 자발적으로 문제를 해결할 수 있다는 믿음을 주되 주의 깊게 상황을 지켜보는 것이 필요하다. 다만 아래와 같은 경우에는 상황에 맞춰 적절한 대응을 하는 것이 필요하다.

#### (1) 과제 이해에 대한 오해가 있는 경우

참석자가 과제 해석에 대해 오해를 하고 있는 경우에는 바로 참석자 개개인의 이해도를 확인하고 보강 설명을 할 필요가 있다. 또한 토의 시간이 길어지고 열띤 토의가 진행되다 보면 발표용 아이디어 시트 작성 요령 등에 대해서도 설명이 필요한 경우가 있다.

#### (2) 토의의 방향이 갈피를 잡지 못하는 경우

도저히 해결 기미가 보이지 않는 토의의 갈등 상황이 지속될 경우, 시행착오의 문제를 넘어서서 사고의 정지, 참가자의 참여의욕의 저하까지 발생한 경우에는 갈등을 완화시키기 위한 지원이 필요하다. 현재의 진행 상황과 어떤 점에서 고민과 사고가 정지되었는지에 대해 질문하고 답하는 과정에서 메타 인지가 촉진되어 해결의 실마리를 찾게 되는 경우도 있다. 또한 과제를 너무 어렵게 이해하여 발상이 좁아진 경우에는 자유롭게 발상을 해도 된다는 메시지를 전달하고 바로 토의에 들어가기 보다는 각자 포스트잇이나 백지에 아이디어 리스트를 만들어 본 후에 재토의에 들어가도록 하는 것이 좋다.

이렇게 해도 해결이 되지 않는 경우에는 '알아가는 활동'에서 획득한 정보를 활용하도록 유도하거나, 자유로운 발상의 힌트가 될 것 같은 아이디어를 직접적으로 제시하거나, 다른 그룹의 토의 활동을 참관하게 하는 것도 해결책이 될 수 있다. 시간적 여유가 있는 경우에는 휴식 시간을 갖는 것도 방법이다.

#### (3) 명확하게 토의 활동에 참가하지 못하는 참석자가 있는 경우

그룹 아이디어 도출 및 스케치 작업 활동에 있어서 모든 참가자가 골고루 제작

활동에 공헌하는 것은 아니다. 다만 전혀 발언이 없는 참석자가 있는 경우가 생길 수 있다. 의견이 강한 참석자 혹은 이미 의견이 맞는 참석자들이 여러 명 있을 경우 다른 의견을 가진 참석자는 발언하기 어렵게 된다. 다만 이런 경우에도 바로 대처하는 것은 바람직하지 못하다.

일견 발언수가 적고, 활동에 참석하지 않는 것처럼 보여도 아이디어 도출 및 발표 자료 제작 과정을 객관적으로 모니터링하면서 간접적으로 제작에 공헌하는 경우도 있기 때문이다. 과제 수행 역할자와 모니터 역할자의 역할 분배 또한 비판적 시각의 제공, 검토 화제의 제공, 비약적 제안 제시 등 의미 있는 결과로 이어지는 결과도 많기 때문이다. 워크샵 활동에 있어서 반드시 활발한 의견과 펜대를 잡고 주도적으로 아이디어를 스케치하는 참석자만이 공헌하는 것은 아니라, 발언량은 많지 않지만 모니터링 역할에서 아무것도 아닌 것 같은 한 마디가 아이디어의 핵심 또는 돌파구가 되는 경우가 많다.

다만, 너무나 명백하게 토의에 적응을 못하거나 활동에 참가하지 못하는 모습이 지속될 경우에는 진행자가 슬쩍 화제와 관련된 질문을 해서 의견을 낼 수 있도록 한다거나 음료나 간식 등을 권하면서 진행되는 그룹 토의 상황에 대해 물어보는 것도 유용한 방법이다. 또한 휴게 중에 이야기를 건네 과제에 대한 개별적인 의견을 묻는 등 관심을 표시하는 것도 필요하다.

#### (4) 정해진 시간내에 활동이 끝나기 어렵다고 판단되는 경우

워크샵 토의 활동, 특히 '만들어 가는 활동'은 반드시 사전에 기획된 대로 실시하기도 어려우며 진행자가 그런 강박 관념에 사로잡힐 필요도 없다. 참석자의 상황에 따라 유연하게 조정하는 것이 필요하다. 다만 별다른 이유 없이 시간을 연장하는 것도 마무리 정리 단계에 시간을 할애하기가 힘들어진다. 예정된 시간 안에 끝나지 못하는 경우도 발생하게 된다. 때문에 설정된 시간 내에 토론 및 아이디어 제작 활동을 끝내는 것이 어렵다고 판단될 경우에는 세션 별 남은 시간을 지속적으로 공지하고 아이디어를 정리하는 것, 발표 자료 작성을 재촉하는 것이 필요하다.

## 워크샵 마무리 단계의 퍼실리테이션

마지막 정리 단계에서는 각 그룹 별 활동의 성과물을 모든 참석자들과 함께 공유하고 복기함으로써 아이디어를 보다 발전시키고 참석자 개개인이 배움을 획득할 수 있는 중요한 시간이다. 따라서 시간적 여유를 갖고 진행하는 것이 바람직하다.

### (1) 발표하기 (Presentation)

먼저 각 그룹 별로 '만들어가는 활동'에서 구상하고 제작한 작품에 대해 발표를 한다. 일방적인 발표가 되지 않도록 진행자는 다른 그룹의 성과물에 대한 질문과 코멘트를 재촉하거나 진행자 자신이 질문과 강평을 함으로써 성과물에 대한 감상과 추가적인 아이디어나 학습이 발생할 수 있도록 하는 것이 필요하다.

짧은 발표 시간으로는 토의 과정 중에 있었던 여러 고민의 포인트까지 공유하기 어려울 수 있으므로 진행자가 다소 즉흥적일 수는 있더라도 다양한 시점과 포인트에 대해 질문을 함으로써 상세한 부분의 의도와 고민의 포인트에 주목할 수 있도록 하는 것이 중요하다. 또한 워크샵의 목적이나 과제 내용을 다시 한 번 상기 시킴으로써 아이디어의 의미를 부여한다거나 학습적 효과를 극대화 할 수 있다.

시간 여유가 있을 경우에는 발표 후 성과물을 감상하면서 참석자들이 자유롭게 교류하고 이야기를 나눌 수 있는 시간을 갖는 것도 좋다. 이 때 각자 성과물들의 사진을 찍거나 삼삼오오 모여서 좀 더 편안한 상태에서 서로 질의응답을 하게 되면 새로운 인사이트가 도출되기도 한다.

### (2) 반성하기 (Reflection)

반성의 시간, 복기의 시간은 배움을 언어화하는 시간이므로 어느 정도 시간의 여유를 가진 상태에서 실시하는 것이 바람직하며 1회성 워크샵이 아닌 경우에는 반드시 실시해야 한다. 각자 그룹 성과물에 대해 복기하면서 내용을 정리하여 발표하는 세션을 갖거나 타 그룹의 성과물에 대해 복기하며 그 내용을 정리하여 발표하는 것도 효과적일 수 있다.

### (3) 마무리 짓기 (Wrap up)

마지막으로 진행자 및 워크샵 주최자로부터 정리 발언 및 종료의 인사말 순으로 마무리를 한다. 기획 단계에서 준비한 내용이 있으면 그대로 진행하면 되지만 마무리 세션의 내용은 당일 진행 과정에서 발견한 점이나 느낀 점 등을 이야기하는 것이 바람직하다.

#### 맺음말

이상으로 Creative Workshop의 정의, 의미 그리고 기획과 진행 방법에 대해 기술하였다. Creative Workshop은 처음 기획한 프로그램에 따라 진행하는 경우도 있으나 참석자의 구성과 토의 과정 등에서 예상하지 못한 변수가 있을 수 있으므로 상황에 맞춰 대응하는 융통성과 숙련된 진행자, 진행 과정의 시뮬레이션과 유연한 구상이 무엇보다 중요하다. 숙련된 진행자라면 워크샵 활동을 토대로 프로그램의 기획을 다시 재구성 하고 반성과 복기를 반복하는 과정을 통해서 다음 워크샵의 토대를 쌓을 수 있다. 

---

Creative Workshop에 대한 문의는 한국리서치 김용덕 이사에게 하시기 바랍니다.  
(전화 02-3014-0043 이메일 ydkim@hrc.co.kr)