



감수  
번역

**정의철** 연세대학교 생활디자인학과 인간중심통합디자인연구소(HCID LAB.) 교수  
**이명호** (사)서울사회적경제네트워크 연구위원  
**정의철** 연세대학교 생활디자인학과 인간중심통합디자인연구소(HCID LAB.) 교수  
**박선하** (사)한국사회적기업협의회 서울 지부 간사  
**김은정** 연세대학교 생활디자인학과 강사  
**보조** **정은기** 카네기멜론대학 인터랙션디자인 석사과정  
**민경보** 연세대학교 생활디자인학과 인간중심통합디자인연구소(HCID LAB.) 석박사통합과정  
**장영주** 연세대학교 생활디자인학과 인간중심통합디자인연구소(HCID LAB.) 석사과정

번역기획  
출판기획  
편집

**김진우** 한국디자인진흥원  
**윤성원** 한국디자인진흥원  
**민경현** 한국디자인진흥원

“생산성과 효율성의 시대를 넘어 비로소 인간 본연의 욕구를 다루는 디자인이 인간을 중심으로 하는 개발 방법으로서 주목받고 있습니다. 본 툴킷은 이를 체계적으로 실행하게 하는 가이드가 될 것입니다. 동시에 디자이너가 인류 공영의 문제에 핵심적 역할을 할 수 있음을 일깨우고 있다는 점에서 중요한 의미를 갖습니다. 디자인진흥원이 이 책이 국내에 소개될 수 있도록 역할을 하게 된 점을 기쁘게 생각합니다.”

— 이태용 (한국디자인진흥원 원장)

“글로벌 선도 디자인기업 중 하나인 IDEO의 축적된 노하우가 담긴 HCD툴킷은 사람들의 욕구를 포착하는 것에서 출발해 잠재적 가능성을 지속가능한 발전모델로 만들어내는 디자인 방법을 친절하게 설명하고 있습니다. 사용자의 니즈에서 출발해 기술과 비즈니스를 연결하는 고리를 제시하며 특히 서비스디자인을 하는데 있어 뛰어난 툴킷임에 틀림없습니다.”

— 민영삼 (사)한국서비스디자인협의회 회장·터디엔에이 대표

“한국은 이제 기술을 넘어 인간 중심의 디자인 혁신에 도전할 때가 되었습니다. 인간의 니즈에서 발생한 문제들을 디자인이 정리하면 기술이 이를 구현하는 가치 창출 중심의 개척자 전략, 창조경제 전략으로 한국은 새로운 도전을 시작했습니다. 여기에 적절한 IDEO의 HCD 프로세스의 툴킷이 제공되어 기쁘게 이 책을 추천합니다.”

— 이민화 (디지털 병원 수출조합 이사장·카이스트 교수·한국벤처기업협회 명예 회장)

“지금 우리는 사회적기업과 협동조합 등을 위시한 사회적경제 운동이 부각되는 시대에 있습니다. 사회적경제 운동은 보다 인간다운 사회를 위한 또 하나의 희망입니다. 인간이 중심이 되는 사회를 디자인하기 위한 제3세계에서의 활동 경험과 방법론이 담겨 있는 이 책은 사회적기업과 마을공동체 사업을 디자인하는데 많은 도움이 될 것입니다.”

— 송경용 (성공회 신부·(사)서울사회적경제네트워크 이사장)

**CC** 이 저작물의 이용자는 크리에이티브 커먼즈의  
저작자표시 — 비영리 — 동일조건변경허락 3.0의  
라이선스 조건을 따라야 합니다.



저작자표시 — 저작자나 이용허락자가 정한 방법으로 저작물의 원저작자를 표시하여야 합니다(그러나 원저작자가 이용자나 이용자의 이용을 보증하거나 추천한다는 의미로 표시해서는 안됩니다).



비영리 — 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락 — 이 저작물을 이용하여 만든 2차 저작물에는 본 라이선스와 동일한 라이선스를 적용해야 합니다.



H C D

# 인간중심 디자인

툴킷





물의 보관과 운반, 인디아(INDIA)





농부의 수입 증대, 캄보디아(CAMBODIA)





# 목차

## 들어가기

왜 인간중심 디자인을 해야할까요?	4
인간중심 디자인의 세가지 관점	6
인간중심 디자인 프로세스	8
이 툴킷을 사용하는 법	10
혁신을 위한 모범적 실천 방법	12
툴킷 활용 시나리오	14



## 듣기(HEAR)

〈듣기〉 단계는 인간중심 디자인 방법론을 사용하여 커뮤니티 구성원들과 함께 과제 조사를 준비하는 과정을 도와줍니다.

1 단계:	디자인 챌린지(DESIGN CHALLENGE) 포착하기	34
2 단계:	기존 지식 확인하기	39
3 단계:	인터뷰 상대 정하기	40
4 단계:	조사 방법 정하기	42
	방법: 개별 인터뷰(INDIVIDUAL INTERVIEW)	42
	방법: 그룹 인터뷰(GROUP INTERVIEW)	44
	방법: 맥락 몰입(IN-CONTEXT IMMERSION)	46
	방법: 자가 기록(SELF-DOCUMENTATION)	50
	방법: 커뮤니티 주도 발견(COMMUNITY-DRIVEN DISCOVERY)	53
	방법: 전문가 인터뷰(EXPERT INTERVIEW)	55
	방법: 새로운 장소에서 영감 얻기(SEEK INSPIRATION IN NEW PLACES)	57
5 단계:	인터뷰 방법 개발하기	58
	방법: 인터뷰 가이드(INTERVIEW GUIDE)	58
	방법: 상쇄 개념(SACRIFICIAL CONCEPTS)	60
	방법: 인터뷰 기술(INTERVIEW TECHNIQUES)	64
6 단계:	마인드셋 개발하기	66
	마인드셋: 초심자의 마음(BEGINNER'S MIND)	66
	마인드셋: 관찰 대 해석(OBSERVE VS. INTERPRET)	68

## C

### 창작하기(CREATE)

〈창작하기〉 단계는 현장에서 수집하고 얻은 배움을 구체적인 솔루션으로 변환하는 것을 도와줍니다.

1 단계:	접근 방법 개발하기	84
	방법: 참여적 공동 디자인(PARTICIPATORY CO-DESIGN)	84
	방법: 공감적 디자인(EMPATHIC DESIGN)	89
2 단계:	이야기 공유하기	92
3 단계:	패턴 인식하기	94
	방법: 주요 시사점 도출하기(EXTRACT KEY INSIGHTS)	94
	방법: 테마 찾기(FIND THEMES)	98
	방법: 프레임워크 만들기(CREATE FRAMEWORKS)	100
4 단계:	기회 영역 만들기	102
5 단계:	새로운 솔루션 브레인스토밍 하기	104
6 단계:	아이디어 구체화하기	106
7 단계:	피드백 받기	108

## D

### 전달하기(DELIVER)

〈전달하기〉 단계는 아이디어와 프로토타입을 실행 가능한 솔루션과 계획으로 변환시키는 틀을 제공해 줍니다. 또한 성과 측정을 위한 학습 계획을 세우고, 반복적으로 디자인을 개선할 수 있도록 도와줍니다.

1 단계:	지속 가능한 수익모델 개발하기	126
2 단계:	솔루션 실행을 위한 역량 파악하기	131
3 단계:	솔루션 실행을 위한 절차(PIPELINE) 계획하기	134
4 단계:	실행 일정 세우기	138
5 단계:	소규모 모의실험 계획하기와 반복하기	140
6 단계:	학습 계획 세우기	144
	방법: 지표 추적하기(TRACK INDICATORS)	146
	방법: 결과 평가하기(EVALUATE OUTCOMES)	148

### 현장 가이드

154

현장 가이드에는 현장 조사를 준비하고 실행하는데 도움이 되는 워크시트가 포함되어 있습니다. 이 '현장 가이드'와 '소원 카드'만 있으면 현장에 갈 준비가 된 것입니다.



# 당신은 무엇을 찾고 계십니까...

저소득층, 소외된 계층에 혁신을 불러 일으키고 싶으십니까?  
새로운 국가, 지역, 시장에 진입하고자 하십니까?  
여러분의 지역에 적절한 수준의 기술을 도입하고자 하십니까?  
사회 구성원들의 니즈를 보다 잘 이해하기를 원하십니까?  
새로운 모니터링 및 프로젝트 평가 방법들을 찾고 계십니까?



# 이 툴킷은 당신을 위해 만들어졌습니다.

이 툴킷은 수십 년 동안 다국적 기업들의 새로운 솔루션을 창출해 낸 인간중심 디자인의 핵심적인 요소들이 담겨 있습니다. 이 인간중심 디자인 프로세스는 심장 전기 충격기, 천연 소재로 만들어진 항균 제품, 적십자의 헌혈 시스템과 같은 혁신적인 아이디어를 제안함으로써 수많은 사람들의 생활을 향상시켜 왔습니다.

이 인간중심 디자인 방법론은 당신이 하루 2달러 미만의 생활비로 살아가는 사람들의 생활을 개선하는 데 도움을 줄 수 있습니다.

이 프로세스는 여러분들과 같이 아프리카와 아시아, 남미 지역에서 다양한 유관 기관과 협업하는 단체, 기관, 회사들을 위해 특별히 구성되었습니다.

인간중심 디자인(Human-Centered Design: HCD)은 새로운 방식으로 사회 구성원들의 니즈를 듣고, 그러한 니즈에 부합하는 혁신적인 솔루션을 창작해내며, 재정적인 지속가능성까지도 염두에 둔 솔루션을 전달하도록 도울 것입니다.

**이제 시작해 봅시다.**

# 왜 인간중심 디자인을 해야 할까요?

인간중심 디자인은 여러분이 속한 기관, 여러분의 고객, 지역사회 주민, 시민들과 더 나은 연결고리를 만들어 줄 수 있기 때문입니다. 인간중심 디자인은 다양한 데이터를 실제 실행 가능한 아이디어로 변환시킬 수 있습니다. 인간중심 디자인은 여러분들이 새로운 기회를 볼 수 있도록 도와 줍니다. 또한 인간중심 디자인은 여러분들이 새로운 솔루션을 마련하는데 있어서 신속성과 효율성을 높이는 데 도움을 줍니다.

들어가기  
왜 인간중심 디자인을  
해야 할까요?



우리는 개발도상국에서 안과 진료를 제공하는 새로운 방법을 디자인하고 그 범위를 확대하는 과정에서 인간중심 디자인 프로세스를 반복해서 활용할 수 있다는 것에 매우 고무되었습니다.

- VISIONSPRING, INDIA

인간중심 디자인에 대하여 깊이 알지 못하는 사람들도 이렇게 많은 솔루션을 만들어 낼 수 있다는 것에 매우 놀랐습니다 .

- IDE VIETNAM

## 왜 툴킷이 필요한가요?

**현장에 있는 사람들이 전문가이기 때문입니다.**

가장 좋은 솔루션이 무엇인지는 바로 현장에 있는 '사람' 들이 알고 있습니다. 이 툴킷(Toolkit)은 완전한 솔루션을 제시하지는 않습니다. 그 대신 프로세스를 진행하는 기술과 방법, 조언, 워크시트를 제공하여 지역사회에 발언권을 주고, 그들이 원하는 바에 따라 솔루션을 만들고 이행할 수 있도록 도와줍니다.

**바로 당신이 이 툴킷을 가장 잘 사용할 수 있는 사람이기 때문입니다.**

인간중심 디자인은 다양한 도구들을 모아 구성되어진 일련의 광범위한 프로세스입니다. 따라서 당신이 처한 상황과 환경에 가장 적합한 방법을 부분적으로 선택하여 적용할 수 있습니다. 새로운 아이디어를 상상하고 실현하기 위해서는 이 툴킷만 사용할 수도 있지만, 때에 따라 PRISM\*, 가치사슬분석, 참여적 지역 조사(PRA: Participatory Rural Appraisal), 삼각화 또는 당신 조직에서 사용하는 다른 방법들과 함께 사용할 수 있습니다.

\* PRISM(Planning Tool for Resource Integration, Synchronization and Management): 자원 통합, 동기화 및 관리를 위한 계획 도구(역자주)

## 인간중심 디자인의 세 가지 관점

인간중심 디자인은 세상을 위해 새로운 솔루션을 만들기 위한 과정이자 일련의 방법들입니다. 솔루션은 제품, 서비스, 환경, 조직구성, 상호작용 방식 등의 형태로 다양하게 제안될 수 있습니다.

이 프로세스를 “인간중심”이라 부르는 이유는 그것이 디자인의 대상이 되는 ‘사람들’과 함께 시작하기 때문입니다. 인간중심 디자인 프로세스는 우리의 솔루션으로 영향을 주고자 하는 사람들의 니즈와 꿈, 행동들을 파악하는 것에서부터 시작됩니다. 우리는 사람들이 원하는 바를 진지하게 듣고, 사려 깊게 이해하는 것에서부터 시작하고자 하며, 이러한 태도로 프로젝트를 바라보는 것을 적합성(Desirability)이라고 합니다. 우리는 디자인 프로세스 전체를 적합성이라는 관점으로 운영하며, 세계를 바라보게 됩니다.

일단 무엇이 가장 적합한가를 파악하고 나면, 실현가능성(Feasibility)과 지속성(Viability)의 관점을 통해 솔루션을 바라보게 됩니다. 주로 프로세스의 후반부 단계에서 이 관점들을 신중히 적용합니다.



적합성



사람들이 진심으로 바라고 원하는 것이 무엇인가?



실현가능성



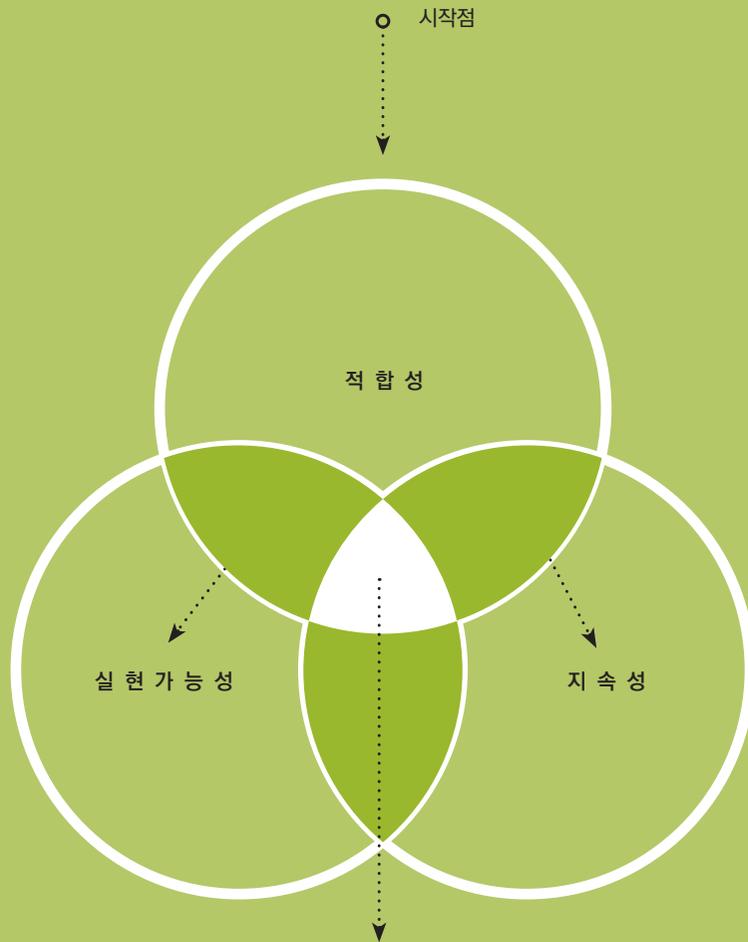
기술적, 조직적 측면에서 실현 가능한 것은 무엇인가?



지속성



경제적, 재정적으로 지속 가능하게 하는 것은 무엇인가?



인간중심 디자인 방법을 통한 솔루션은 이 세가지 관점들을 동시에 고려하여 제안되어야 합니다.  
즉, 솔루션은 사람들의 니즈에 적합하게 부응해야 하고,  
기술적으로 조직이 실현할 수 있어야 하며,  
경제적으로 자생 능력을 갖추고 지속적인 실행이 가능해야 합니다.

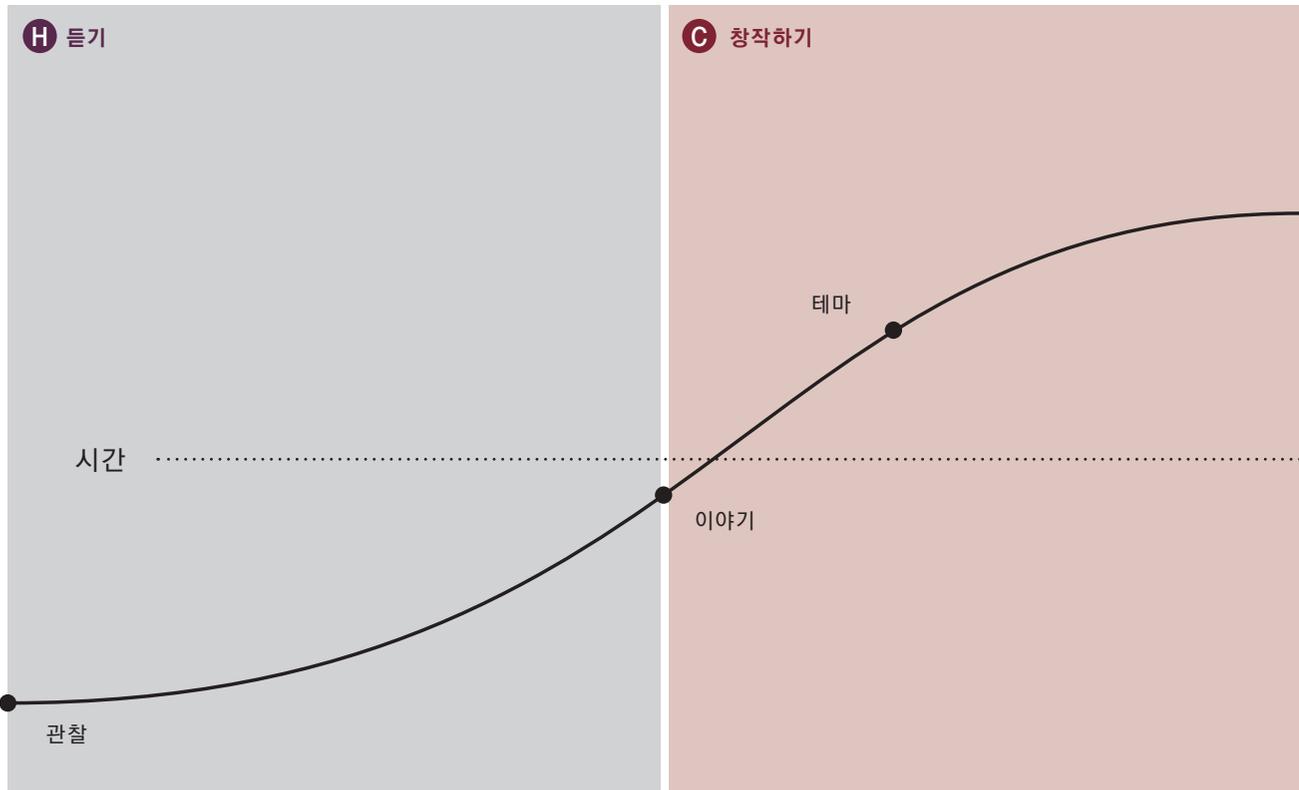
## 인간중심 디자인 프로세스

인간중심 디자인 프로세스는 특정한 디자인 문제에서 출발하여 듣기(HEAR), 창작하기(CREATE), 전달하기(DELIVER)의 세 가지 주요 단계를 거칩니다. 여러분의 팀은 이 세 단계를 통해 대상자들의 실제 생생한 모습들을 관찰한 다음, 관찰을 통찰력있게 해석하고, 디자인 테마들을 발견하는 추상적 사고를 거쳐, 다시 구체화된 솔루션을 제안하는 현실의 영역으로 돌아오게 됩니다.



### 듣기(HEAR)

〈듣기〉 단계에서 디자인 팀은 사람들로부터 생생한 현장의 이야기들을 수집하고, 거기로부터 디자인에 도움이 되는 영감을 받습니다. 이 과정에서 여러분들은 현장 조사를 준비하고 실행하게 됩니다.





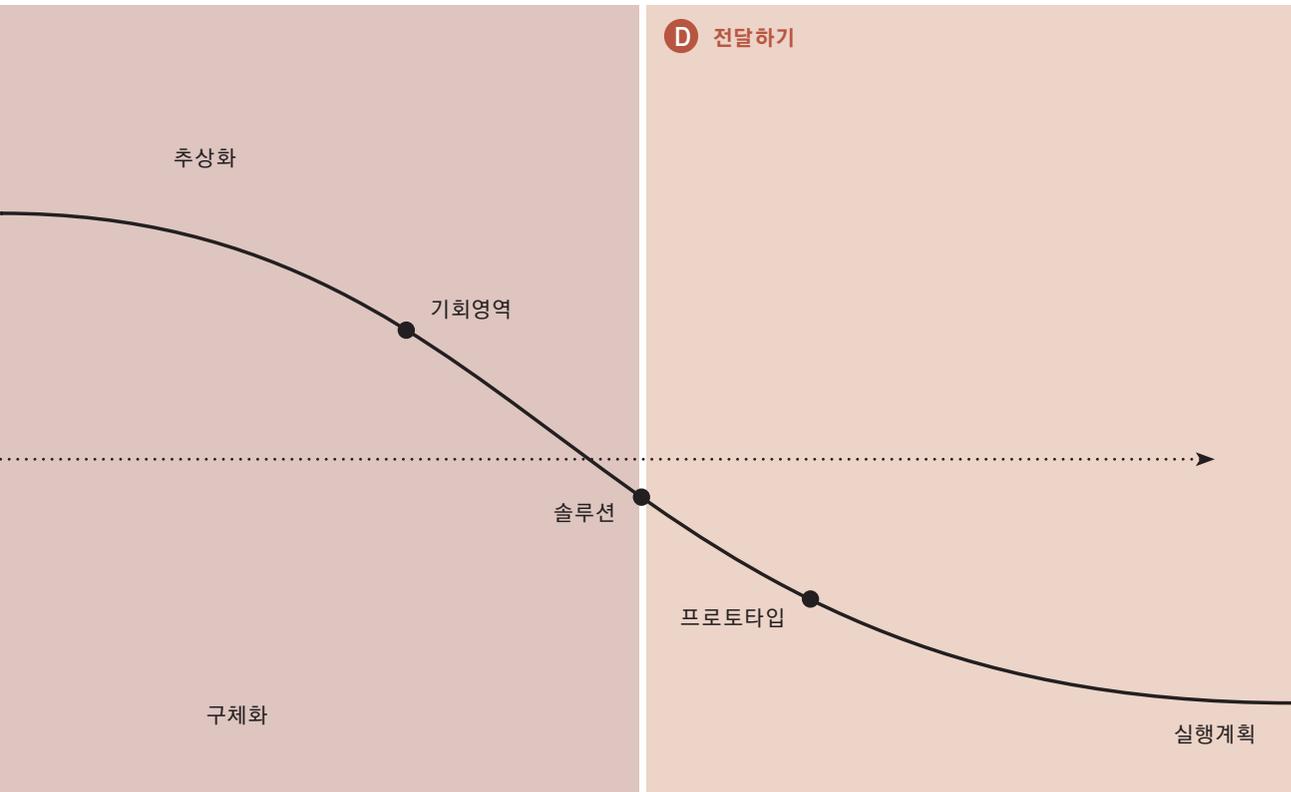
**창작하기(CREATE)**

〈창작하기〉 단계에서는 워크숍 형식의 공동 작업을 실시함으로써 〈듣기〉 단계에서 수집한 자료들을 구조화된 패턴, 프레임워크, 기회 영역, 솔루션 및 프로토타입 등으로 구체화시킵니다. 이 단계에서 여러분은 주된 기회 영역들과 핵심적인 문제를 파악함에 있어 실제에서 벗어나 보다 추상적 사고 과정을 거치게 되고, 다시 현실적인 솔루션과 프로토타입을 제작하는 단계로 돌아오게 됩니다.



**전달하기(DELIVER)**

〈전달하기〉 단계에서는 신속한 수익-비용 모델링, 역량 평가, 실행계획 수립 등을 통해 여러분이 제안한 솔루션을 평가하고, 또 다시 새로운 솔루션을 도출할 수 있게 도와줍니다.



이 단계를 H-C-D로 정리하면 기억하기 쉽습니다.

# 이 툴킷을 사용하는 법

이 툴킷(Toolkit)은 여러분을 인간중심 디자인 방법론에  
기초한 혁신적 프로세스로 안내할 것입니다.

## 툴킷의 유연성

책의 방법론들을 있는 그대로 이용하는 것만으로도 훌륭한 솔루션을 마련할 수 있습니다. 하지만, 인간중심 디자인 방법론은 매우 유연하기 때문에 다양한 접근법들과 함께 심분 활용될 수 있습니다. 참여형 교외 지역 조사법(Participatory Rural Appraisal, PRA), 하위 부문/가치사슬 분석(Subsector/Value Chain Analysis), 삼각법(Triangulation\*)과 같은 방법들은 인간중심 디자인 방법론과 통합적으로 사용할 수 있습니다. 예를들면, 여러분이 직면한 디자인 주제는 마을이 보유한 자원들을 일목요연하게 시각화하는 방법론을 필요로 할 수도 있습니다. 만일 디자인 팀 구성원이 이러한 정보 수집에 효과적인 PRA 방식을 잘 알고 있다면 이 인간중심 디자인 프로세스에 반드시 포함되어야 합니다.

따라서 창의적으로 여러분의 작업 방법을 선택하고 또 함께 활용할 수 있습니다. 예상치 못한 조합에서 최선의 성과가 나타날 수도 있습니다.



활용팁

이 툴킷은 “진행자(Facilitator)” 용으로도 마련되어 있습니다. ‘진행자’에 해당하는 분은 페이지 가장자리에 제공된 별도의 팀 내 혁신 프로세스 진행 방법을 안내하는 ‘진행자 노트’를 참조하세요. 여러분의 디자인 과제에 적합하다고 판단되는 별도의 지시나 방법, 기술을 추가하여 활용하는 것도 좋습니다.



주의

진행자는 자신의 권한을 현명하게 잘 이용해야 합니다. 진행자는 팀의 프로세스 진행을 주도하는 역할을 합니다. 이들은 분명히 구체적인 아이디어의 도출 과정에 기여를 할 수 있지만, 자신의 권한을 이용하여 팀의 의사결정을 좌우해서는 안 됩니다.

\* Triangulation: 삼각측량법으로도 번역되며 질적연구의 타당도를 증가시키는 방법(역자주)

# 혁신을 위한 모범적 실천방법

IDEO는 그동안 수많은 혁신을 일궈내면서, 혁신을 활성화시키는 몇 가지 중요한 규칙들을 배웠습니다. 이 규칙들 중에서 여러분의 조직에 어떤 것들이 적용될 수 있는지 확인해 보시기 바랍니다.

## 다학제로 구성된 팀

여러분이 직면한 복잡한 과제들은 이전에 이미 다양한 방식으로 탐구되었을 가능성이 높습니다. 이렇게 복잡하고, 어렵고, 이미 검토되었던 난제들의 해결 가능성을 높이기 위해서는 올바른 팀을 구성해야 합니다. 팀은 3~8 명의 핵심 멤버로 구성하되, 이중 한 명을 진행자로 지정하는 것이 가장 좋습니다. 다양한 분야 및 배경을 가진 팀원들이 서로 다른 시각으로 문제에 접근할 때 예상치 못한 놀라운 솔루션을 찾아낼 수 있습니다.

## 전용 공간

현장과는 분리된 독립된 프로젝트 공간을 가질 때, 프로젝트 팀은 현장으로부터 심분 영감을 얻을 수 있습니다. 또한 아이디어들이 가득 담긴 포스트잇 노트들로 공간을 가득 채울 수도 있으며, 프로젝트의 전반적인 진행 경과를 추적하는 데에도 유용합니다. 가능하다면 프로젝트를 위한 전용 공간을 마련하여 과제에 집중할 수 있는 여건을 마련하는 것이 좋습니다.

## 한정된 시간

많은 사람들이 정해진 기한이 있을 때 더 좋은 성과를 낸다는 것을 알고 있습니다. 마찬가지로 혁신 프로젝트 역시 시작과 중간, 끝을 명확하게 정해둔다면, 팀에 더욱 동기를 부여하고 일을 진행하는데 있어서 더욱 집중할 수 있을 것입니다.



활용팁

성별에 따른 관점이 균형을 이룰 수 있도록, 본 프로젝트의 모든 단계에 남성과 여성의 참여율을 관리하는 것이 중요합니다.

# 툴킷 활용 시나리오

다음에 제시되는 시나리오들은 이 툴킷(Toolkit)을 이용하는 네 가지 방법에 대한 개괄적 이해를 돕기 위한 것입니다. 처음 소개되는 두 시나리오는 전체 과제의 윤곽을 잡기 위해 <한정된 시간> 원칙을 활용한 사례에 해당하고, 뒤에 나오는 두 가지 시나리오는 이 툴킷의 일부분들을 활용하여 어떻게 팀 구성원에게 동기를 부여하고, 목표를 구체화하며, 장기적으로 프로그램을 진행할 때 막힘 없이 헤쳐나갈 수 있는지 알려줍니다.

# 01

## 시나리오 1: 일주일 동안의 '딤다이브'

'딤다이브'의 방식은 디자인 팀이 자료수집, 분석 업무를 빠르게 하고 신속하게 계획이나 프로토타입, 문제해결의 단계로 나아갈 수 있게 합니다. 일주일의 과제를 이해하기에는 충분할 수 있지만, 한정되어 있는 자원을 가지고 과제를 해결하기에는 결코 넉넉하지 않은 기간입니다. 따라서 이 방식은 팀 전원이 문제 상황에 대해 초기에 학습할 수 있고, 이에 대한 새로운 사고를 자극하는 것이 필요할 때에 효과적입니다.

### 어떤 경우에 사용하나요?

- > 낯설고 새로운 영역 및 과제를 신속하게 파악해야 할 때
- > 오랫동안 고착되어 왔던 문제에 관한 생각을 새롭게 시작해야 할 때
- > 팀원들에게 새로운 발상, 사고의 전환이 필요할 때

### 무엇을 활용하나요?

- > 툴킷에 소개된 모든 과정을 순서대로 따라해 봅니다.



활용팁

이 방법을 실행할 때에는 여러분의 조사 자료와 초기 프로토타입의 한계점을 인식하고 있는 것이 중요합니다. 충분한 조사 기간 없이 여러분의 솔루션을 검증하는 것이 필요하다면 2차 자료들을 적극 활용해야 합니다. 초기의 프로토타입을 추후 가다듬을 수 있도록 작업 계획을 수립합니다.

## 02

**시나리오 2:**  
**여러 달에 걸친**  
**‘딥다이브’**

여러 달에 걸친 ‘딥다이브’는 몇 주에서 몇 개월까지 더 길게 계속될 수 있습니다. 이를 통해 복잡한 과제나 문제들을 보다 더 깊이, 미묘한 부분까지 이해하고 또 명료화할 수 있습니다. 또한 더 많은 물리적 지역에 대한 정보를 수집하고, 가치 사슬에 소속된 더 많은 이해 관계자들을 프로세스에 참여시킬 수 있습니다.

**어떤 경우에 사용하나요?**

- › 실행 자금이 확보되어 있고, 확고한 디자인 솔루션이 필요할 때
- › 복합적인 문제 상황을 해결하기 위한 사고 전개에 필요한 충분한 인적, 물적 자원이 있을 때
- › 사업 파트너, 재정 후원자 등 다양한 이해관계자들을 프로세스에 참여시켜야 할 때

**무엇을 활용하나요?**

- › 툴킷의 모든 항목에서, 과제의 성격에 따라 각 단계에 적합한 일정을 마련하도록 합니다.



활용팁

‘딥다이브’의 기간이 길어질 경우, 조사에 필요 이상으로 많은 시간을 투입하게 될 수도 있습니다. 생산성이 저하되지는 않는지 주의하고, 만약 새로운 정보가 현저하게 많이 수집되지 않는다면 조사를 중단하도록 합니다. 초기 단계의 조사 목적은 어디까지나 문제를 파악하고 팀에게 영감을 주는 것임을 기억해야 합니다. 조사의 검증 및 확인 절차는 나중에도 충분히 진행할 수 있습니다.

# 03

## 시나리오 3: 기존지식 활용하기

대부분의 조직 및 기관이 사전에 이미 상당히 많은 조사를 실시하고 유관 정보를 가지고 있으면서도 이를 활용 가능한 솔루션으로 전환시키지 못하는 경우들이 많습니다. 이러한 경우 창작하기 및 전달하기에서 다룰 프로세스를 이용하여 여러분의 팀이 알고 있는 지식을 실행에 옮길 수 있습니다.

### 어떤 경우에 사용하나요?:

- > 많은 데이터를 가지고 있으나 어떻게 활용해야 하는지 모를 경우
- > 현장 직원으로부터 들은 흥미로운 이야기들을 활용하여 새로운 기회나 솔루션을 만들어낼 수 있는지 확인해 보고자 할 때
- > 이 툴킷에 없지만, 프로젝트에 활용될 수 있는 훌륭한 조사 방법론을 갖추고 있는 경우

### 무엇을 활용하나요?

- > <창작하기(CREATE)>
- > <전달하기(DELIVER)>



활용팁

다른 형식으로 만들어진 정보를 가지고 있다 하더라도(예를 들어 Word, 한글 문서) <창작하기> 단계 초기에 다루는 '이야기 공유하기 (Story Sharing)' 방법을 통해 이를 다시 변형해 볼 수 있습니다.

## 04

**시나리오 4:**  
**기존의 장기적 활동 보완하기**

대부분의 인간중심 디자인 방법론들은 조직이 직면한 여러 상황 - 기술 도입기간, 평가 및 감사 기간 등 - 에 맞추어 적용될 수 있습니다. 인간중심 디자인 방법론은 여러분이 비록 현재 뚜렷하게 해결해야 할 디자인 과제가 없는 상황에도 혁신의 문화와 정신을 모든 일상 활동에 주입함으로써, 유용한 기술과 솔루션들을 언제나 생각하는 습관을 기르게 합니다. 마음에 드는 방법을 선택하여, 여러분의 일상 과제들을 새롭게 보완해보기 바랍니다.

**어떤 경우에 사용하나요?**

- › 일상 업무를 추진하는 새로운 기술을 도입하고자 할 때
- › 이 툴킷에서 여러분이 직면한 일상 과제에 적용할 수 있는 방법을 확인했을 때
- › 당장 인간중심 디자인 프로젝트에 필요한 자원을 마련할 수는 없으나, 인간중심 디자인의 기본 개념을 일상 업무에 반영하고자 할 때

**무엇을 활용하나요?**

- › 어느 것이든 선택할 수 있습니다.



활용팁

예를 들어, 이미 확보한 정보나 기술을 적용하여 상황에 맞게 진행을 원하는 경우에는 <창작하기(CREATE)> 단계의 3, 4, 5, 6 번째 방법을 이용하여 기회 식별, 브레인스토밍, 프로토타입, 사용자 피드백 과정을 여러번 반복하도록 합니다.

필요 물품 명세서 작성 및 보고를 위한 도움이 필요하다면, 이 툴킷의 부록에 나와있는 '인간중심 디자인 - 현장 가이드' 의 예제를 이용하도록 합니다.







듣기(HEAR)





경제성 있는 자원의 활용 증대, 몽고(MONGOLIA)

**AGATABO**  
Koresha akajatabo ushuhanye  
ibintu wunva bikenewe kandi  
byateza imbere akarere utuyemo.

Johnson  
A FAMILY COMPANY  
ENTREPRENEURIAL

## IBYAWE GUSA

Koresha amafaranga ari muri  
iy'ibahasha kugura ikintu ushaka.  
Nugera ku ifoto ya cyumi  
nagatandatu, fatora ikintu waguze  
amafaranga wahawe.





물의 보관과 운반, 인디아(INDIA)





# 듣기: 목적

구성원들에게 도움이 되는 의미 있고 혁신적인 솔루션을 디자인하는 것은 그들의 니즈(Needs), 바람(Hopes), 및 미래의 소원을 이해하는 것에서부터 시작됩니다.

듣기 파트는 팀원들이 문제를 깊이 있게 이해하기 위해, 각자가 현장의 상황과 맥락을 보다 깊이 있게 이해할 수 있게 도움을 주는 방법과 활용팁을 제공할 것입니다.

---

‘듣기’ 단계에서는 아래 내용들을 소개합니다:

- 》 누구와 이야기 할 것인가
- 》 어떻게 공감을 얻을 것인가
- 》 어떻게 이야기들을 포착해 낼 것인가

“ ”

농부들이 자연스럽게 자신의 이야기를  
하도록 만드는 훌륭한 기법

- IDE 잠비아





# 듣기: 결과물

듣기 섹션이 끝나면 ‘현장 가이드’ 에서 제공된 워크시트 작성을 마치고, 현장에 갈 준비를 갖추게 됩니다.

- 》 모집 계획 수립
- 》 조사 일정 수립
- 》 아이덴티티, 권력과 정치적 관계 파악
- 》 그룹 인터뷰 가이드
- 》 개별 인터뷰 가이드

---

듣기 단계의 결과물들:

- 》 사람들의 이야기
- 》 구성원들의 실생활에 대한 관찰
- 》 니즈, 장애물, 제약 사항에 대한 깊이 있는 이해



질적 연구 방법은 디자인 팀으로 하여금 디자인 대상이 되는 사람들을 깊이 공감할 수 있게 해주고, 여러분이 추측이나 가정을 검증하고, 새로운 솔루션을 떠올릴 수 있게 해줍니다. 질적 연구 방법은 초기에는 상상력을 북돋아 주고, 새로운 기회와 아이디어를 얻을 수 있는 직관을 일깨워 주는 등 생성적인 (generative) 특성을 갖습니다. 그러나, 프로젝트가 진행되면서 이러한 방법들은 아이디어 및 제안된 솔루션에 대한 사람들의 반응을 신속히 파악하는 평가적인 (evaluative) 특성을 지니게 됩니다.



# 듣기: 이론

질적 조사 방법으로 무엇을 할 수 있나요?

질적 방법으로는 깊은 내면의 니즈, 바람 및 소원들을 밝혀 낼 수 있습니다. 질적 방법은 특히 초기 단계에서 실상황에 대한 예측이나 추측을 테스트할 때, 또는 팀원들이 모든 가능한 솔루션들, 신념들, 참여자들의 아이디어들을 모두 파악했다고 확신할 수 없을 때 유용합니다.

**질적 방법은 사람들의 사회적, 정치적, 경제적, 그리고 문화적 기회와 장벽을 그들만의 언어로 표현할 수 있게 도와 줍니다.**

질적 조사는 또한 사람, 장소, 사물 및 조직, 기관들 사이의 역학관계를 분석하고 도식화하는 강력한 방법입니다. 이것이 가능한 이유는 사회적 현상은 대개 내적으로 서로 연관성이 있기 때문입니다. 즉, 이 요인들은 상호 의존적이며 함께 구성체를 이루고 있습니다.

다양한 현상들의 가장 극단적인 경우들을 면밀히 조사함으로써 전반적인 관계 양상을 밝혀낼 수 있는데, 그 이유는 다른 현상적 사례들을 도식화하면 마치 지도와 같이 그 요인의 상대적 위치와 관계로 설명할 수 있기 때문입니다. 일단 이러한 관계들이 밝혀지면, 우리는 그것을 바탕으로 해석적 방법을 통해 더 깊이 있게 파고들거나, 정량적 테스트를 위해 관계 양상을 발전시킬 수 있습니다.

질적 조사 방법이 알려줄 수 없는 것은 무엇인가요?  
질적 방법은 '일반적인' 행동이나 태도를 파악하거나, "Y 지역에 비해 X 지역에 있는 사람들이 이렇게 하는 것을 더 좋아하는가?" 와 같은 질문에는 답을 줄 수 없습니다. 이는 질적 방법이 통계적으로 유의미한 수량의 표본을 다루지 않기 때문입니다.

**광범위한 대상의 보편성 보다는 선택한 대상의 깊이 있는 이해에 초점을 맞추는 것이 질적 조사의 강점입니다.**

디자인 프로세스의 후반부 단계에서 양적 연구는 새로운 솔루션의 잠재적 채택 가능성이나 솔루션의 효과가 지역마다 어떻게 다르게 나타나는지를 이해하는데 좋은 보완책으로 활용 할 수 있습니다.

진행자 노트 ★★

⌚ 시간  
60~90분☆ 난이도:  
★★★★☆

1 단계: 리더십을 갖고 챌린지에 대한 기준 목록을 작성합니다.(예: 꼭 지켜야 하는 특정한 일정이 있는가? 특정 지역 및 주제에 초점을 맞춰야 하는가? 기존의 직접 해보기들과 맞물려 진행되어야 하는가? 완전히 새로운 기회 영역을 탐색해야 하는가?)

2 단계: 리더십을 갖고 디자인 팀 또는 현장의 구성원들과 함께 직면하고 있는 챌린지 리스트를 만듭니다.

3 단계: 현장 구성원들의 관점 및 보다 넓은 맥락으로 해당 챌린지들을 다시 재조명해 봅니다.

4 단계: 마련된 기준에 따라 상위 두 개 또는 세 개의 챌린지를 투표 등의 방법으로 평가하여 선정합니다.

5 단계: 핵심 이해관계자들의 의견을 반영하여 최종적으로 하나의 챌린지로 범위를 줄입니다.

6 단계: 디자인 팀에게 제공하도록 간결한 하나의 문장으로 디자인 챌린지를 작성합니다.

# STEP 1

## 디자인 챌린지 (DESIGN CHALLENGE) 포착하기

인간중심 디자인의 기초는 ‘디자인 챌린지’를 간략하고 명확하게 정의하는 것입니다. 이러한 디자인 챌린지는 현장 조사에서 사람들에게 던질 질문을 마련하고, 추후 단계에서 기회 영역들과 솔루션을 개발하는 것을 도와줍니다. 디자인 챌린지는 예를 들어 “교외 지역에 사는 사람들에게 알맞은 저축 및 투자 상품을 만들어보자”라는 문구와 같이, 인간을 중심으로 문제 해결의 가능성을 암시하는 간결한 문장으로 표현됩니다.



활용팁 #1

디자인 챌린지는 조직의 리더십에 의해 결정되거나 팀 기반의 접근 방식으로 개발될 수 있습니다. 각각의 경우에, 디자인 챌린지는 현장의 사람들이 직면하고 있는 문제들을 확인하거나, 조직이 흥미를 갖고 탐구하고자 하는 기회를 구체화하는 출발점으로 삼을 수 있습니다. 열거된 디자인 챌린지들을 하나의 구체적인 디자인 챌린지로 좁혀 나가야 합니다.



활용팁 #2

좋은 디자인 챌린지는:

- 》 기술, 제품 또는 서비스의 기능보다 사람의 관점에서 서술되어야 합니다.
- 》 예상치 못한 가치를 발견할 수 있도록 충분히 포괄적이어야 합니다.
- 》 향후 실행할 수 있는 범위로 주제의 폭을 좁혀야 합니다



주의

여러분이 선택한 챌린지는 새로운 기술, 행동, 의약품, 제품 또는 서비스와 접목될 수 있습니다. 이러한 경우 흔히 “어떻게 하면 마을 사람들로 하여금 저축 통장을 만들게 할 것인가?” 와 같이 조직 중심의 디자인 챌린지가 만들어지는 경우가 많습니다. 하지만, 디자인 챌린지가 진정 혁신을 불러 일으키기 위해서는, “어떻게 하면 마을 사람들을 위한 재정적 안전망(financial safety net)을 구축할 수 있을까?” 와 같이 보다 인간중심적인 관점에서 챌린지가 재조명되어야 합니다.



직접 해보기

디자인 챌린지는 “만들어 보세요/창작해 보세요”, “정의해 보세요”, “적용해 보세요” 등과 같이 행위 동사로 문장을 구성하는 것이 바람직합니다. 혹은, 챌린지 문구를 “어떻게 하면 ... 할 수 있을까?” 라는 의문형으로 만들어 보는 것도 도움이 됩니다.

WHAT MAKES  
PEOPLE SAY  
'YES'

BEST HARVEST  
TECHNOLOGY  
(FRUIT-DRYING)

income opps  
beyond agr.

What risks  
might prod  
do farmers  
need

TECHNOLOGIES  
THAT SERVE  
1/DAY + ~~1000~~  
\$20/30/DAY

Minimize  
crop production  
costs

LINKS TO  
MICROFINANCING  
INSTITUTIONS

best channel  
to facilitate  
summer outputs

How can we  
compete with  
motor pumps?

Coordinate  
System

How do  
farmers think  
about risk  
management?

Separate bad  
treadle pump  
history from our

SEED  
CHANNEL

STEP 1

# 사례

## 팀 중심의 디자인 챌린지 정의하기

에티오피아에서 IDE는 일련의 단계를 거쳐 디자인 챌린지를 정의했습니다. 먼저 커뮤니티 간부 및 IDE 직원으로 구성된 소수의 핵심 팀이 기준을 정하고, 중요한 챌린지에 대한 짧은 목록을 작성했습니다.

이 정보를 바탕으로 커뮤니티 간부 및 디자인 팀은 디자인 챌린지에 대해 다음과 같은 기준을 마련하였습니다:

- 》 3~4일 내로 과제를 완료할 수 있도록 할 것
- 》 농민들의 니즈에 집중할 것
- 》 농민들에게 적합한 것을 발견할 수 있도록 충분히 범위를 넓혀서 생각할 것

다음으로 팀원은 그들이 추구하는 모든 챌린지들을 나열했습니다. 그리고 나서 커뮤니티 간부는 챌린지를 간추리는 데에 도움이 되도록 디자인 팀에게 커뮤니티 핵심 인물이 서로 나누었던 대화에 관해 몇몇 정보를 알려 주었습니다. 위에 언급된 세 가지 판단 기준들을 다시 참고하면서, 디자인 챌린지는 민주적인 투표를 통해 범위가 좁혀졌고, 다음과 같이 세가지 챌린지로 정리되었습니다:

- 》 빗물을 충분히 활용할 수 없는 농민들에게 무엇을 제공할 수 있는가?
- 》 농부들에게 IDE의 새로운 제안들을 전달하는 가장 좋은 방법은 무엇인가?
- 》 농민들이 흔쾌히 우리의 제안을 받아들일 수 있게 하는 방법은 무엇인가?

팀은 가능성을 검토한 뒤, 두 번째와 세 번째 챌린지가 상호 유사한 점이 많다고 판단하여, 디자인 챌린지를 “최대한 많은 소규모 농부들에게 IDE의 제안이 전달될 수 있는 적절한 접근 방법을 정의해보자” 라고 정리하였습니다.

추가 논의 및 최종 투표를 통해 이 디자인 챌린지가 최종적으로 선택되었습니다.

\* IDE(국제개발사업 : International Development Enterprises)는 저개발국 빈민들이 소득 증대를 통해 가난을 벗어나도록 하기 위해 1982년 적정기술의 선구자 폴 콜라이 조직한 단체



STEP  
2

## 기존 지식 확인하기

당신이 이미 어떤 주제에 대한 지식을 가지고 있을 확률이 높습니다. “우리가 무엇을 이미 알고 있는가?” 에 대한 별도의 세션을 진행하면 디자인 챌린지와 관련된 기존의 지식을 재확인하는 데에 도움이 됩니다. 이미 알고 있는 것들을 문서로 정리해두면, 당신이 아직 모르는 것을 발견하는 것에만 초점을 맞추어 집중할 수 있습니다.



직접 해보기

먼저, 포스트잇에 디자인 챌린지에 대해 당신이 이미 알고 있는 것을 아래의 내용을 포함하여 적어봅시다:

- 》 사람들이 필요로 하거나 원하는 것은 무엇인가?
  - 》 어떤 기술이 이 챌린지에 도움을 줄 것인가?
  - 》 어떤 솔루션이나 아이디어가 다른 분야에서 직접 시도되었던 적이 있는가?
  - 》 디자인 챌린지를 해결하는 방법에 대한 초기의 가설들은 어떤 것이 있는가?
- 부각되고 있는 모순이나 갈등이 있는가? 사람들의 니즈, 기술적 가능성, 또는 아이디어를 구현하는 방법들 중에서 팀은 어느 분야의 지식에 강한가?

다음으로, 당신이 모르지만 조사할 필요가 있는 분야에 대하여 다음과 같이 적어봅시다:

- 》 구성원들이 무엇을 하고, 생각하고, 느끼는가?
- 》 사람들은 우리의 제안에 대해 어떻게 평가하는가?
- 》 구성원들이 장래에 필요로 할 수 있을 잠재적 니즈에는 어떤 것이 있을까?
- 》 아이디어를 실행하는데 있어 장애가 되는 것들은 무엇인가?

조사가 가장 많이 필요한 니즈는 어디에 있는가?

모집 전략을 어떻게 짤 것인가?

어떤 카테고리론의 가이드를 구성할 것인가?

진행자 노트

🕒 시간:  
30-60 분

☆ 난이도:

★★★★☆

1 단계: 팀이 볼 수 있도록 디자인 챌린지를 게시합니다.

2 단계: 디자인 팀에 포스트잇을 나눠주고, 주제에 대해 이미 알고 있는 것을 쓰도록 합니다. 포스트잇 한 장에 하나의 정보를 쓰도록 합니다.

3 단계: 각자가 쓴 것을 소리내어 읽고, 디자인 챌린지 밑에 붙이게 합니다. 다른 사람들에게 이 내용들에 대해 반대의 의견을 제시하거나 이익을 제기하도록 유도합니다.

4 단계: 팀원들에게 챌린지와 관련하여 모르는 것을 포스트잇에 적고 읽도록 합니다. 여기서 기록한 것들은 별도의 영역에 붙입니다.

5 단계: 포스트잇을 주제별로 그룹화하여 조사 방법, 모집 계획, 그리고 인터뷰 가이드를 개발하는데 활용합니다.

STEP  
3

## 인터뷰 상대 정하기

## 진행자 노트

🕒 시간:  
30-60분

## ☆ 난이도

★★★★☆

1 단계: 모집할 사람들의 범위를 먼저 설정합니다. 몇 가지 옵션을 정해봅니다(예: 저소득부터 고소득층, 얼리 어답터(early adopter)에서 위험회피형(risk averse), 대규모 토지 소유자부터 토지 무소유자 등). 극단적인 성향의 계층이 반드시 포함되도록 하면서 개별적으로 또는 집단적으로 하나 내지 두 개의 관련 계층으로 범위를 좁혀 나갑니다.

2 단계: 참가자들을 모집할 관련 지역들을 선정합니다. 이해관계자들에게 연구에 적합한 조사 지역 리스트를 요청합니다. 서로 다른 2-5곳의 현장을 선택합니다.(예: 건조한 지역과 습한 지역, 또는 중앙 지역과 외곽 지역).

3 단계: 커뮤니티 미팅이나 개별 인터뷰 약속을 잡아줄 적절한 커뮤니티의 연락처를 선정합니다. 커뮤니티 연락처는 남성과 여성이 모두 포함되도록 합니다.

적절하고 영향력이 있는 참가자들을 모집하는 것이 중요합니다. 성별, 인종 및 계층간에 균형을 이루는 것은 조사에서 매우 중요합니다.

연구를 통해 사람들이 새로운 기회를 발견하도록 영감을 주기 위해서는, 극단적인 성향을 지닌 사람들을 찾는 것이 도움이 됩니다. 극단적인 성향의 참가자들은 다른 사람들의 불분명한 행동, 바람 및 니즈를 분명하게 드러내는데 도움을 줍니다. 또한, 이들은 다른 사람들보다 새로운 것에 더 민감하게 반응하고 의견을 제시하기 때문에, 이들을 찾아내어 관찰하는 것은 크게 어려운 일이 아닙니다.

각계각층의 다양한 사람들을 조사 대상에 포함시키면, 아무리 소수의 참가자로 팀이 구성된다고 할지라도 문제 영역에 대한 사람들의 행동, 믿음, 그리고 관점들을 총체적으로 파악할 수 있습니다. 이처럼 다양한 성향을 지닌 사람들을 포함시키는 것은 프로세스의 후반부로 갈수록, 특히 적절한 프레임워크를 구성하고 브레인스토밍으로 영감을 제공하는데 있어서 매우 중요한 역할을 합니다.



성별

일부 커뮤니티는 남성 NGO\* 직원이 여성을 인터뷰하는 것에 거부감을 느낄 수 있으므로, 이 경우에는 여성 직원이 여성 참가자 모집 및 인터뷰를 도와야 합니다.

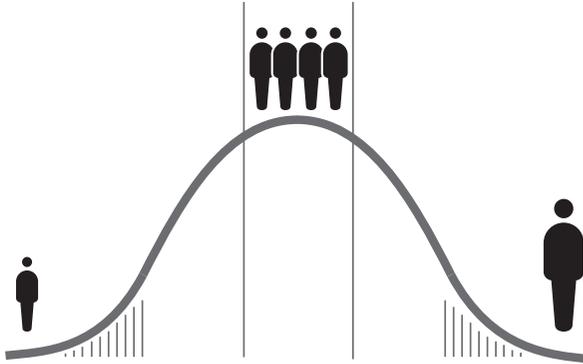


주의

그룹 세션은 개별 인터뷰를 위해 참가자들을 미리 파악하는 좋은 출발점이 될 수 있습니다. 그러나 커뮤니티는 때때로 그 지역에서 가장 명망이 있거나 성공한 사람, 또는 남자만을 NGO에게 소개하고 싶어할 수 도 있다는 점에 유의해야 합니다.

\* NGO(Non Governmental Organization): 비정부, 비영리 기구로 인간의 가치를 옹호하며 시민사회의 공공성을 지향하는 시민사회단체를 의미(역자주)

듣기  
인터뷰 상대 정하기



활용팁 #1

참가자들의 삼분의 일은 사회에서 성공했거나, 새로운 기술을 빨리 수용하는 성향을 가진 바람직한 행동 패턴을 보이는 '이상적인 계층의 구성원'으로 이루어질 수 있습니다.

참가자들의 다른 삼분의 일은 이상적인 계층과 정 반대에 위치한 사람들로, 매우 가난하거나, 새로운 기술을 반대하거나 또는 문제 있는 행동을 보이는 사람들입니다.

참가자들의 나머지 삼분의 일은 양 극단의 중간에 위치한 사람들로, 조사원들이 보기에 '평균'을 대표하는 사람들입니다.



활용팁 #2

매우 잘 사는 사람부터 아주 가난한 사람까지 다양한 경제적 계층을 포함시키기 위해서 다음과 같은 질문을 할 수 있습니다:

- 》 “학교에 아이들을 보낼 경제적 여유가 없는 가족을 소개해 주시겠습니까?”
- 》 “누가 자신의 집 보수 또는 수리를 감당할 수 없었나요?”
- 》 “누가 최근에 어려움(의료 문제, 수확량 감소 등)을 겪었나요?”



참가자 모집에 대해 더 알고 싶으면 현장 가이드를 참조하기 바랍니다.

듣기  
조사 방법 정하기  
방법: 개별 인터뷰

## STEP 4

### 조사 방법 정하기

디자인 조사는 개인뿐만 아니라 그들을 둘러싼 환경과 커뮤니티속에서 발생하는 개인의 행동 패턴을 이해하는 데 유용합니다. 따라서 가능한 많은 조사 방법을 채택하는 것이 중요합니다. 이 책에서 소개된 방법 외에도, 추가적인 2차 자료와 정량적 데이터는 다른 지역간의 수입이나 재산 차이 등을 추가적으로 이해하는데 도움이 될 수 있습니다. 이 단계에서는 아래의 방법들 중에서 다섯 가지를 자세하게 소개하였습니다:

- › 개별 인터뷰 Individual Interview
- › 그룹 인터뷰 Group Interview
- › 맥락 몰입 In Context Immersion
- › 자가 기록 Self-Documentation
- › 커뮤니티 주도 발견 Community-Driven Discovery
- › 전문가 인터뷰 Expert Interviews
- › 새로운 장소에서 영감 얻기 Seeking Inspiration in New Places

#### 방법:

### 개별 인터뷰 INDIVIDUAL INTERVIEW

대부분의 디자인 조사에서 개별 인터뷰는 매우 중요합니다. 사람들의 행동, 이유 및 삶에 대한 깊고 풍부한 이해를 돕기 때문입니다. 가능하다면, 참가자의 집이나 직장에서 만날 수 있도록 약속을 잡아 실제 환경에서 그들을 인터뷰하는 것이 좋습니다. 이처럼 사람의 맥락을 고려한 인터뷰는 참가자가 편안한 환경에서 의견을 제시할 수 있게하며, 조사원에게는 인터뷰하는 시간 동안 참가자들이 언급하는 사물, 공간, 사람들을 실제로 볼 수 있게 해 줍니다.

#### 진행자 노트

🕒 시간:  
60-90분

☆ 난이도:  
★★★★☆

1 단계: 인터뷰 가이드 (현장 가이드 참조)를 작성한 후, 팀원 둘씩 짝을 지어 개별 인터뷰 연습을 합니다. 한 사람은 질문자(interviewer)로, 다른 사람은 답변자(interviewee)의 역할을 담당합니다. 자신의 파트너와 '인터뷰 연습'을 끝까지 진행하도록 요청합니다.

2 단계: 팀원들에게 인터뷰 연습에서 무엇을 배웠는지 물어봅니다. 빠진 주제나 질문이 없는지 확인합니다.



주의

조사 팀원이 많은 경우, 각각의 인터뷰에 참여하는 사람이 세명을 넘지 않게 하여, 참가자를 수적으로 압도하거나 집에 한꺼번에 많은 사람을 수용하기 곤란한 상황이 발생하지 않도록 합니다.



개별 인터뷰를 위한 질문 작성은 <5단계: 인터뷰 방법 개발하기>를 참고합니다.



#### 활용팁 #1

인터뷰는 주변에 듣는 사람들이 없는 상태에서 진행합니다. 왜냐하면, 이웃, 친구, 또는 다른 사람의 존재가 그 사람이 말하고 표현하고자 하는 것을 방해할 수 있기 때문입니다. 하지만, 때로는 참가자의 사생활을 보호하는 것이 힘든 경우도 있습니다. 사생활을 보호하는 하나의 기술은 팀원 중 한 명이 인터뷰 대상자를 제외한 나머지 사람들을 인터뷰 내용이 들리지 않는 장소로 데려가 인터뷰 내용과 동등한 주제로 대화를 진행하는 것입니다.



#### 활용팁 #2

조사 팀원 각자가 분명한 목적을 가지고 인터뷰를 수행하도록 다음과 같이 역할 분담을 합니다:

- › 인터뷰를 진행하는 사람
- › 인터뷰 내용을 노트로 정리하는 사람
- › 사진을 찍는 사람

듣기  
조사 방법 정하기  
방법: 그룹 인터뷰

STEP  
4

## 방법: 그룹 인터뷰 GROUP INTERVIEW

그룹 인터뷰는 신속하게 커뮤니티에 대한 정보를 얻을 수 있는 유용한 방법입니다. 그룹 인터뷰는 커뮤니티의 생활과 역할을 배우고, 전반적인 커뮤니티 문제를 이해하고, 커뮤니티의 모든 사람들에게 자신의 견해를 밝힐 수 있는 기회를 주는 좋은 방법입니다.

하지만, 그룹 인터뷰는 개인의 사적 영역을 이해하거나, 사람들 내면에 있는 진심을 파악하거나, 혹은 흔히 가지고 있는 믿음과 행동의 변화를 깊이 있게 알아내기에 유용한 방법은 아닙니다.



활용팁 #1

그룹 미팅을 위한 가이드라인:

인원: 다양한 경제적 배경을 가진 7-10명

장소: (연령, 성별, 지위, 인종에 관계없이) 모든 사람들이 접근할 수 있는 중립적인 상태의 공공 커뮤니티 공간

성별: 커뮤니티의 관습에 따라 남녀 혼합 또는 동성으로 구성된 그룹 (남자와 여자가 따로 만나야 하는 경우, 두 명의 진행자가 각각 그룹 인터뷰를 진행)

연령: 주제와 커뮤니티 환경에 따라 부모와 청소년/아동이 혼합된 그룹

진행자 노트

🕒 시간:  
90분-120분

☆ 난이도:  
★★★★☆

1 단계: 그룹 인터뷰 가이드 (Step 4 참조)를 작성한 후, 팀원들을 두 개의 그룹으로 나누어 인터뷰 연습을 하게 합니다. 질문자들에게 여성들과 소극적이고 조용한 사람들도 참여할 수 있는 방법을 찾아보게 합니다. 또한 대화를 독점하는 사람에게 다른 사람들도 대답할 기회를 가질 수 있도록 요청하는 전략을 세우게 합니다.

2 단계: 팀원들로 하여금 조용하고 소극적인 사람들 인터뷰에 적극적으로 끌어들이고, 반대로 대화를 독점하는 사람들로 부터 대화의 방향을 다른 사람에게 전환할 수 있는 좋은 '모범 사례' 를 공유하게 합니다.



주의

커뮤니티에서 남성과 여성의 관점에 동등한 가치를 부여하는가를 확인합니다. 그렇지 않은 경우, 여성과 남성을 분리하여 각각 미팅을 가지는 것이 더 효과적일 수 있습니다.

정치적으로 비중 있는 인사(예를 들면 단체장, 지역 관리자 등)가 참석하는지 확인합니다. 경우에 따라 비중있는 인사의 의견이 사람들이 자유롭게 말하는 것을 방해할 수도 있기 때문입니다.

커뮤니티가 당신을 기금, 선물, 또는 자선을 얻기 위한 수단으로 보고 있는지를 살펴봅니다. 만일 그렇다면, 잠재적 혜택을 얻고자 하는 그들의 바람이 인터뷰 내용에 영향을 줄 수 있습니다. 이것을 방지하기 위해서는 인터뷰 목적을 명확히 소개하고, 인터뷰의 대가로 아무것도 제공되지 않는다는 것을 사전에 언급하는 것이 도움이 될 수 있습니다.



#### 활용팁 #2

NGO는 가끔 NGO 로고가 새겨진 옷을 입고 자신들과 참가자들 사이에 거리감을 형성함으로써 의도치 않게 단절된 느낌을 전달할 수 있습니다. 이런 장벽을 완화시키고, 후원자/조사원과 수혜자/참가자라고 역할을 구분하여 대화를 단절시킬 수 있는 인식을 허무는 것이 중요합니다.

여기에 몇 가지 활용팁이 있습니다:

- 》 참가자와 같은 높이의 바닥에 앉습니다.
- 》 조사원이 한 명 이상인 경우, 조사원끼리 함께 앉지 말고 그룹 속에 섞어 앉습니다.
- 》 후원자 또는 조사원의 신분을 나타낼 수 있는 옷을 착용하지 않습니다.
- 》 참가자와 동일한 신분임을 느낄 수 있는 옷을 입습니다(주: 굳이 당신의 전통과 무관한 커뮤니티의 고유한 전통의상을 착용하라는 의미는 아닙니다).



그룹 인터뷰를 위한 질문 선정은 <Step 5: 인터뷰 방법 개발하기>를 참조합니다.

듣기  
조사 방법 정하기  
방법: 맥락 몰입

STEP  
4

## 방법: 맥락 몰입 IN CONTEXT IMMERSION

실제 사람들이 살고, 일하고, 교류하는 곳에서 사람들을 만나, 조사자가 그 사람들의 환경적 맥락에 몰입하게 되면 새로운 통찰과 예기치 않았던 기회들을 포착해 낼 수 있습니다.

인간중심 디자인은 디자이너가 사람들을 지적 수준이 아닌, 체험적 수준에서 이해할 때 잘 이루어질 수 있습니다. 커뮤니티의 구성원들이 행하는 것을 그대로 따라해 보고, 현재 삶의 경험담을 나누어 봅니다.

### 진행자 노트

🕒 시간:  
2-4일

### ☆ 난이도:

★★★★☆

1 단계: 홈스테이 계획을 짜려면, 조사원을 자신의 집에 1-3일 머물게 할 수 있는 사람을 선정해야 합니다. 지역 관습이나 안전도, 언어 숙련도에 따라 팀원은 개인이나 혹은 2-3명이 팀을 구성하여 머무를 수 있습니다.

2 단계: 이 연습의 목표는 참가자들이 하루하루 어떻게 살고 있는지를 팀이 이해하는데 있습니다. 홈스테이 하는 집에 비싼 선물이나 음식, 술을 가져가지 않는 것이 좋습니다. 그러나 일상적인 작은 가정 용품을 선물로 주거나 일반적으로 가족이 지출하는 경비 정도를 드리는 것은 아주 좋습니다.

3 단계: 팀원들에게 그 가족의 일상적인 활동에 같이 참여하라고 합니다. 팀원들은 그 가족의 구성원 중 남자, 여자, 그리고 아이들과 같이 시간을 보내며 대화합니다. 성별과 연령에 따른 다양한 관점에서 어떻게 집안일이 이루어지는가를 살펴보는 것이 중요합니다.



성별

인도의 시골 지역에서 진행되었던 프로젝트에서, 직접적인 가족관계가 아니면, 여성이 남성과 접촉하는 것이 전통적으로 금지되어 있다고 하였습니다. 그러나 디자인 팀은 마을에서 며칠을 함께 지내면서, 훈련을 받거나 특정한 업무를 수행하는 제복을 입은 여성은 아무 문제없이 남성들과 접촉하는 것을 여러 번 목격하였습니다. 통상적으로 사람들이 말하는 것과 그들의 실제 행동에 차이가 있다는 것은 크게 문제가 되지 않습니다. 사실 이런 차이를 볼 수 있다는 것은 새로운 기회가 있을 수 있다는 점을 강력하게 시사합니다. 예를 들어, 제복을 입은 여성들이 제공하는 의료 서비스 같은 것을 새롭게 디자인 할 수 있습니다.



직접 해보기 #1

### 함께 일하기

몇 시간에서부터 며칠 동안의 기간에 걸쳐 사람들과 함께 일을 하며 시간을 보냅니다. 그들의 사업이나 활동을 직접 체험해 봄으로써, 그들의 니즈, 장애와 제약 사항을 더 잘 이해할 수 있습니다.



직접 해보기 #2

### 가족 홈스테이

한 가족에게 팀원 1-2명을 며칠간 그들의 집에 머무는 것을 허락해 달라고 요청합니다. 며칠 밤을 함께 지내면서 가족들은 편안함을 느끼고 자연스럽게 행동합니다. 이틀밤만 지내고 나면 대부분의 사람들은 손님들에게 의식적으로 보여주는 행동을 멈추게 됩니다. 한 곳에 오래 머무를수록 팀과 대상 가족간의 이해와 공감대가 높아집니다.



활용팁 #1

사람들이 말하는(생각하는) 것과 그들이 실제로 행하는 것이 항상 같지는 않습니다.

향후 오해와 착각을 방지하기 위해서는, 사람들이 늘상 관례처럼 말하는 것과 그들의 실제 행동이 다를 수 있다는 것을 알고 있어야 합니다. 여기서 필요한 것은 그 잘못된 인식을 수정하거나 지적하고자 하는 것이 아니라, 그 차이를 이해하는 것입니다.



활용팁 #2

다른 사람의 입장에서 생각하는 것은 단순히 그들이 말하는 것의 차원을 넘어서, 그들이 생각하고 느끼는 바를 이해할 수 있게 합니다.

맥락에 몰입한다는 것은 사람들이 놓인 실제 상황에 처해보고, 그들이 일상적으로 하는 일들을 직접 수행해 봄으로써 그들에 대한 진정한 공감을 얻는 것을 말합니다. 이처럼 깊이 있게 몰입하는 것은 우리가 추후 디자인 솔루션 단계로 넘어가는데 필요한 유용한 직관력을 키워줍니다. 일단 이렇게 인터뷰 참가자의 관점을 가지게 되면, 추후 디자인과 관련된 의사 결정을 내릴 때에 그들의 관점에 근거하여 더 좋은 결정을 내릴 수 있습니다. 물론 우리는 항상 현장에 다시 가서 현장으로부터 피드백을 받아 기존 정보에 근거한 직관이 우리를 올바른 선택으로 이끌고 있는지, 그리고 어떻게 선택을 향상시킬 수 있는지 확인해야 합니다.



활용팁 #3

깊이 있게 몰입하는 것은 사람들에 대한 팀의 헌신과 지속적인 의지를 보여줍니다.

예를 들어, 어떤 참가자의 현장에서 하루를 같이 일하고, 그의 가족과 며칠을 함께 생활하고, 그들이 제작한 상품을 시장에 배달하는 것을 돕는 것은 그들의 일상 생활에 대한 당신의 깊은 관심을 표시하는 방법입니다. 신뢰는 시간이 지남에 따라 쌓이고, 사람들은 미래에 대한 그들의 계획과 희망을 편안히 이야기할 수 있게 됩니다. 많은 NGO들은 몇 달에 걸친 노력으로 이런 깊이 있는 관계를 맺고 있습니다. 다음 페이지에 소개된 사례 연구와 같이 하루 밤 머무르기 같은 몇 가지 테크닉은 이런 신뢰 형성을 앞당길 수 있도록 해줍니다.



STEP  
4

## 사례연구

## 현장에서 하루 밤 머무르기

작은 농가의 소득을 향상시키기 위한 IDE 에티오피아의 프로젝트에서 디자인 팀은 다음 날 아침 한 농가의 밭을 갈기 위해 에티오피아 아시 네젤레(Arsi Negelle)에서 하룻밤을 머물렀습니다. 그 하룻밤 동안 팀은 현지 사람들이 NGO에게 일반적으로 들려주는 것 이상의 이야기와 한 농부의 미래에 대한 매우 개인적인 계획에 대해 들을 수 있었습니다.

그들은 로바라는 이름의 농부를 첫날 저녁에 방문한 후, 다음날 한번 더 방문했습니다.

그들이 처음 로바를 만났을 때, 그는 전반적으로 매우 무기력해 보였습니다. 그는 최근 정부의 토지 재분배 정책을 포함하여 그에게 일어난 일들을 설명해 주었습니다. 일부 농민은 호수 근처의 관개 시설이 잘 된 지역의 토지를 받았고, 그를 포함한 나머지 농부들은 좋은 토지를 배정받지 못했던 것이었습니다.

다음 날 그는 팀이 떠나지 않고 아직 그대로 현장에 머물러 있는 것을 보고 깜짝 놀랐고, 그 후 그의 행동은 완전히 바뀌었습니다. 그는 디자인 팀이 그를 위해 정말 최선을 다하고 있다는 걸 깨달았습니다. 그때서야 그는 사실 그의 가족을 가난에서 벗어나게 할 계획이 있다는 것을 밝혔습니다. 그는 200달러를 대출받을 수 있으면 가장 먼저 소를 사겠다고 이야기했는데, 그렇게 되면 이웃집의 소를 빌리기 위해 자신이 더이상 이틀씩 노동을 해주지 않아도 되기 때문이었습니다. 그리고서, 그는 관개 시설이 잘 된 지역의 토지 일부를 빌리고 개량된 씨앗을 구입할 것이라는 계획을 말해줬습니다. 그는 더 이상 디자인 팀을 무료로 선물을 주기 위해 온 부유한 NGO로 보지 않고, 오히려 자신의 미래를 개척하는 방법을 같이 찾을 수 있는 파트너로 보게 되었습니다.

듣기  
조사 방법 정하기  
방법: 자가 기록

STEP  
4

## 방법: 자가 기록 SELF-DOCUMENTATION

자가 기록(Self-Documentation)은 오랜 기간 동안 관찰을 진행하거나, 조사원이 직접 참여할 수 없는 커뮤니티 생활의 분위기와 환경을 이해할 수 있는 매우 유용한 방법입니다. 예를 들어, 일지 작성과 같이 자신의 경험을 기록하게 하는 것은 참가자들이 자신들의 생활, 커뮤니티, 그리고 관계를 어떻게 바라보는지에 대해 팀원들이 알 수 있게 해 줍니다.



직접 해보기

여러 사람들을 모집하고 그들에게 카메라, 비디오 카메라, 녹음기 또는 기록장을 사용 설명서와 함께 제공합니다. 그들에게 이것을 가지고 며칠 또는 몇 주에 걸쳐 자신들의 경험을 직접 기록하도록 요청합니다. 조사 프로젝트와 관련된 정보를 얻을 수 있도록 경험을 직접 기록할 수 있는 지침을 참가자들에게 제공하여, 쉽게 자신의 활동을 스스로 기록할 수 있게 합니다. 자가 기록을 작성하는 방법이 쉬우면 쉬울수록 참가자들은 자신의 기록 활동을 더 잘 수행할 수 있습니다.

### 진행자 노트

🕒 시간:  
2-30일

☆ 난이도:

★★★★☆

1 단계: 사람들의 감정, 활동, 가족 생활, 소득, 또는 행동 등 무엇을 기록하게 할 것인지 결정합니다. 그리고 이를 바탕으로, 사진, 동영상, 일기, 음성 녹음 등과 같이 정보 수집에 가장 적합한 방식을 결정합니다.

2 단계: 참가자들에게 며칠간 자신을 기록할 수 있는 도구와 지침을 제공합니다.

3 단계: 참가자들이 기록을 끝냈을 때, 그들과 함께 자료를 검토합니다. 그들이 무엇을 기록했는지와 함께 왜 그것을 자세하게 기록하였고, 그것에 대해 어떻게 생각하였는지도 물어보는 것이 좋습니다.



활동팀 #1

자가 기록 활동의 좋은 참가 대상자는 주로 심대와 젊은 사람들입니다. 젊은 사람들은 새로운 방식으로 자신을 표현하고자 하는 경향이 있고, 노인들보다 자신있게 그들의 삶과 커뮤니티에 대한 이야기를 문서화 하는 방식을 찾아 냅니다.



활동팀 #2

참가자들은 자가 기록 활동에 필요한 기술을 익히는데 있어서 도움이 필요할 수 있습니다. 이 경우 다른 사람들이 자가 기록을 어떻게 했는지 사례를 보여주거나, 참가자들과 몇 시간을 같이 보내면서 어떻게 정보를 수집하는지 보여줍니다.



성별

커뮤니티 관찰의 경우, 누가 무엇에 접근할 권한이 있는지 세심하게 살펴볼 필요가 있습니다. 관점의 균형을 유지하기 위해서 이 활동에 남성과 여성 모두를 모집하는 것이 중요합니다. 또한 계층, 연령, 그리고 사람들이 수집하고 기록할 수 있는 정보에 영향을 미치는 기타 요인들을 민감하게 고려해야 합니다.



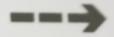
Each number shows you which picture you should take



LOOK HERE TO TAKE PICTURE



- |  |  |
|--|--|
| 27-24. This is a picture of me (3)         | 12. I wish I had this                  |
| 23. This is in my pocket or purse          | 11. I spend most of my time here       |
| 22. This is what I wear on my feet         | 10. This is something I need           |
| 21. This is where I live                   | 9. This is someone I love              |
| 20. This is where I work                   | 8. This is where I relax               |
| 19. This is where I sleep                  | 7. I spend time with friends here      |
| 18. This is what I see when I step outside | 6. This is someone I respect           |
| 17. This is where I shop                   | 5. This is beautiful to me             |
| 16. This is what I bought for 500 francs   | 4. This is something I worry about     |
| 15. This is my favorite drink              | 3. This is something I am proud of     |
| 14. This is my favorite food               | 2. This is something I want to improve |
| 13. You can only find this in my country   | 1. I use this every day                |



To advance film, turn wheel until it stops.



1 metre



Stand about two arms length from the person or thing you are shooting.



틀기  
조사 방법 정하기  
방법: 커뮤니티 주도 발견

STEP  
4

## 방법: 커뮤니티 주도 발견 COMMUNITY-DRIVEN DISCOVERY

대부분의 경우, 특정 주제의 실질적인 전문가 또는 디자인 챌린지에 대해 가장 통찰력 있는 사람은 커뮤니티의 구성원이거나 최종 단계의 고객입니다. 프로젝트를 위해 필요한 조사원, 번역가, 디자이너 및 주요 정보 제공자 모집에서 커뮤니티 구성원들을 1순위로 고려해야 합니다.

돈독한 관계의 커뮤니티 구성원, 존경 받는 지도자 또는 지성과 공정성으로 평판이 좋은 사람들은 조사 파트너가 되기에 아주 적절한 사람들입니다. 커뮤니티 구성원에게 조사를 부탁함으로써, 다른 참가자들이 더 솔직하고 정직하게 자신의 문제를 표현할 수 있습니다. 또한 이들은 커뮤니티 정보에 친숙하기 때문에, 다른 참가자들의 진술 뒤에 숨겨진 의미와 동기를 보다 쉽고 명쾌하게 해석할 수 있습니다.



주의

커뮤니티의 이해문제로 인하여 조사 프로젝트는 때로 조사원 또는 NGO의 자원을 선점하기 위한 커뮤니티 내의 싸움으로 변질 될 수 있습니다. 사실 자원이 그렇게 대단한 것이 아닌 경우에도, 누군가가 이를 편파적으로 이용하려고 한다는 인식이 퍼지면, 조사 과정에 피해가 갈 수도 있습니다. 커뮤니티 주도 발견 조사를 활용한 프로젝트를 시작하기 전에 커뮤니티 내의 역학적 권력 관계를 이해하는 것이 중요합니다.



직접 해보기

특히 커뮤니티 내에서 혁신적이거나, 성공하기 위해 일반적이지 않은 방식으로 일을 해 온 사람을 찾아보는 것이 도움이 됩니다. 새로운 솔루션에 대한 영감을 얻기 위하여 어떻게 이들과 파트너 관계를 맺을 것인가? 그들의 혁신성과 지식을 활용하여 무엇을 배울 것인가? 와 같은 질문에 스스로 답을 해보도록 합니다.

진행자 노트

🕒 시간:  
2-4일

☆ 난이도:

★★★★☆

1 단계: 커뮤니티 내에서 디자인 팀에게 좋은 멤버가 될 수 있는 사람을 찾습니다. 그들 개개인이 커뮤니티 내에서 믿음만하고 존경 받고 있는지, 공정하고 편견이 없으며, 디자인 솔루션의 결과에 개인적인 이해 관계가 없는지 확인합니다.

2 단계: 이들 개인에게 어떻게 보상할지 결정합니다. 때로는 디자인 팀의 다른 멤버들이 받는 급여를 기준으로 이들에게 급여를 주는 것이 바람직할 수 있습니다. 한편 상황에 따라서 금전적 가치를 지닌 선물이 더 적절할 수 있습니다. 확신이 서지 않으면 주변에 조언을 구합니다.

3 단계: 프로젝트의 매 시점마다 디자인 팀원들이 함께 모여 커뮤니티 역학 및 니즈에 대해 그들이 알고 있는 것을 평가하면서, 의견을 통합하고 수집한 정보의 유용성을 평가합니다.

EXPERIENCE  
PRINT  
INTERVIEW  
EXPERIENCE

듣기  
조사 방법 정하기  
방법: 전문가 인터뷰

STEP  
4

## 방법: 전문가 인터뷰 EXPERT INTERVIEWS

전문가들에게 심층적이고 기술적인 정보 제공을 요청할 수 있습니다. 특히 팀이 짧은 기간 동안 많은 양의 정보를 다루어야 하거나, 어떤 주제에 대하여 이미 많은 연구가 이루어진 경우, 전문가의 도움을 받는 것이 유용합니다.

다음과 같은 경우 전문가 인터뷰가 도움이 됩니다:

- 》 특정 커뮤니티 또는 주제에 대한 역사를 알아야 할 때
- 》 디자인 과정 및 솔루션을 실행하는데 있어서 영향을 미칠 수 있는 규제사항을 알아야 할 때
- 》 최근 개발되거나 개발중인 새로운 기술에 대한 정보를 수집할 때



주의

전문가 인터뷰는 참가자 및 커뮤니티에 대한 기본 조사를 대체할 수 없습니다. 때때로 전문가들은 자신의 전문 지식을 과장하거나, 개인적인 추측 및 편견을 드러내어 혁신적인 결과의 도출을 방해하기도 합니다.



활용팁 #1

가능하면, 편견에서 벗어나 균형있는 관점을 유지하기 위해서 주제에 대한 다른 관점을 가진 전문가들을 인터뷰합니다.



활용팁 #2

전문가들 역시 여러분이 디자인을 제안해주어야 할 대상입니다. 전문가들에게 솔루션을 요청하거나, 그들이 제안하는 아이디어를 최종 솔루션으로 그대로 받아들이지 않는 것이 좋습니다.

진행자 노트

🕒 시간:  
90분-180분

☆ 난이도:  
★☆☆☆☆

1 단계: 당신이 전문가와 이야기하고 싶은 분야나 주제를 선정합니다.

2 단계: 전문가들에게 당신의 프로젝트 내용과 예상 인터뷰 소요 시간에 대해 설명해주고 적절한 대상자를 섭외합니다. 가능한 주제에 대해 서로 다른 의견을 가진 전문가들과 인터뷰하면서 팀원들이 새로운 방식으로 생각하도록 자극합니다.

3 단계: 프로젝트의 피드백 단계에서 다시 몇 명의 전문가들을 재방문합니다. 전문가들은 검토할 수 있는 구체적 자료가 있을 때 훨씬 더 도움을 줄 수 있습니다.



틀기  
 조사 방법 정하기  
 방법: 새로운 장소에서 영감 얻기

STEP  
**4**

**방법:**  
**새로운 장소에서 영감 얻기**  
**SEEK INSPIRATION IN NEW PLACES**

새로운 아이디어가 떠오르게 하는 가장 좋은 방법 중 하나는 조사 주제에 한정하여 초점을 맞추는 대신 다른 상황에서 발생한 유사한 경험을 살펴보는 것입니다. 다른 상황을 바라보는 단순한 행동만으로도 새로운 통찰을 얻을 수 있습니다. 예를 들어, 외과 의사가 하드웨어 매장을 방문하여 의료 장비를 정렬하는 방법에 대한 통찰을 얻거나, 항공사 직원이 호텔 프런트 데스크를 관찰하면서 체크인 과정에 대한 아이디어를 얻거나, 물통 제작자가 사람들이 다른 방법으로 무거운 물건이나 액체를 운반하는 과정을 관찰하는 것입니다.



직접 해보기 #1

영감을 줄 수 있는 환경을 설정하는 방법은, 여러분이 찾고자 하는 경험에 관련된 모든 활동 또는 감정을 나열해 보는 것입니다. 예를 들어, 의사를 방문하는 과정을 순서대로 나열해 보면, 병에 걸림, 가족들과 의사 방문에 대해 논의하기, 방문하기, 치료비 지불하기, 그리고 약을 복용하거나 행동을 바꾸는 등 의사의 지시 따르기와 같은 활동이 될 수 있습니다. 또한, 이 과정에서 발생할 수 있는 감정의 변화를 같이 생각해보면 영감을 얻을 수 있습니다. 이와 같은 활동의 일부 또는 전부를 포함하는 다른 상황을 찾아가서 그 상황을 관찰합니다.



직접 해보기 #2

이 방법은 이미 조사를 마치고, 생각을 새롭게 해볼 때 아주 유용한 방법입니다.

진행자 노트

🕒 시간:  
 20-60분

☆ 난이도:  
 ★★☆☆☆

1 단계: 과제와 관련된 경험에서 나타날 수 있는 모든 활동, 감정, 행동에 대해 생각해 봅니다. 팀원들에게 같이 목록을 작성하도록 합니다.

2 단계: 기입된 각각의 활동, 감정, 행동 옆에 이와 유사한 경험이 나타날 수 있는 몇 개의 다른 분야 또는 상황을 찾아서 적어 봅니다. 예를 들어, "매일 같은 시간에 기기를 사용" 하는 활동에 대해서는, 알람 시계, 우물 또는 휴대 전화와 같이 사람들이 매일 자주 사용하는 사례를 통해 새로운 영감을 얻을 수 있습니다.

3 단계: 팀원들에게 영감을 얻기 위해 관찰하고 싶은 상황을 투표로 선정하게 하고, 관찰을 위한 일정을 계획합니다.

4 단계: 관찰을 진행하는 동안, 팀원들에게 사진을 찍고 그들이 경험한 것을 노트에 기록하게 합니다. 이 경험이 무엇과 비슷했고, 어떤 부분이 디자인 챌린지에 적용할 수 있는지 같이 보고하도록 합니다.

STEP  
5인터뷰 방법 개발하기  
DEVELOP AN INTERVIEW APPROACH

인터뷰는 고객으로부터 관련된 정보를 얻어 내는 것과, 그들에게 호기심을 가지고 공감하는 친구로서 관계를 맺는 것, 두 가지 니즈의 균형을 맞추어 진행하는 것이 중요합니다. 의도적으로 인터뷰 전략을 발전시키는 것은 이러한 균형을 유지하는 핵심이라고 할 수 있습니다. 다음은 적합한 인터뷰 방법을 개발하는 데 도움이 될 수 있는 세 가지 방법입니다:

- › 인터뷰 가이드(Interview Guide)
- › 상쇄 개념(Sacrificial Concepts)
- › 인터뷰 기법(Interview Techniques)

방법:  
인터뷰 가이드 INTERVIEW GUIDE

반구조화(semi-structured)된 인터뷰는 특정 주제에 대한 초점을 유지하면서 참가자들과 대화를 나누고 깊이 관여할 수 있게 하는 주요 방법입니다. 사례 깊게 구조화된 인터뷰 질문은 참가자들을 구체적 일상의 주제에서 출발하여 그들의 니즈가 반영된 이상적 상태에 대한 자신의 생각을 자연스럽게 적극적으로 이야기하도록 이끌어 낼 수 있습니다.

진행자 노트

⌚ 시간:  
60분~120분

☆ 난이도:

★★★★☆

1 단계: 현장 조사를 포괄하는 디자인 챌린지와 관련된 주제 목록을 작성합니다.

2 단계: 주요 카테고리 및 하위 카테고리로 구분하여 주제를 정렬합니다.

3 단계: 어떤 주제가 남성이나 여성 활동에 해당하는지를 선정합니다.

4 단계: 팀을 두 개의 그룹으로 나눕니다. 각각의 주요 카테고리에 대하여 그룹을 지정하고, 각자 주요 카테고리에 포함된 챌린지에 기초하여 현장에서 물어볼 질문 목록을 만들도록 합니다.

5 단계: 각 그룹이 작성한 질문을 전체 팀원들에게 발표하도록 하고, 빠진 질문이 있으면 추가합니다.



활용팁 #1

## 구체적인 것에서 시작하기

다음과 같이 참가자들이 편하게 느낄 수 있는 질문부터 가볍게 시작합니다.

1. 가족의 인적사항
2. 가정에서 누가 무엇을 담당하는가?
3. 최근에 있었던 이야기

## 범위를 넓히기

참가자들에게 익숙한 매일의 일상이 아닌 커다란 생각 또는 포부를 말하게 합니다.

4. 미래에 대한 소원
5. 구조에 기반한 질문

## 깊게 탐구하기

당면 챌린지에 대하여 '만약 ~라면 어떻게 될까?(WHAT IF~)' 라는 시나리오를 던지며 깊게 파고 듭니다.

6. 소득원
7. 이노베이션 챌린지와 관련된 질문
8. 상쇄 개념

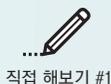
key members  
are in  
party?

2). How many children  
do you have?  
Are they in  
school?

Who are your  
successors  
and who

is the  
at H&M  
of  
-

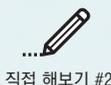
3). what is the  
main source of  
your income?



직접 해보기 #1

다음과 같은 인터뷰에서 다른 주제 영역에 대한 브레인스토밍을 합니다.

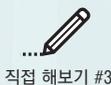
- > 생계 수입원
- > 정보 입수처
- > 재정 상태



직접 해보기 #2

포스트잇을 사용하여 이들 주제에 해당하는 질문을 작성합니다.  
예를 들어, '정보 입수처'에 대하여 다음과 같이 질문할 수 있습니다:

- > 당신이 인생의 좌절을 경험했을 때, 누구에게 조언을 구하는가?
- > 당신은 지난 해에 어떤 일을 행하는 새로운 방식에 대해 들어본 적이 있는가? 어떻게 그것에 대해 알게 되었는가?



직접 해보기 #3

구체적인 것에서 시작하기, 범위를 넓히기, 깊게 탐구하기 순서의 논리적 흐름에 따라 포스트잇을 옮겨가며 질문을 정렬해 봅니다.



앞 페이지의 예를 참고하여 현장 가이드 뒷부분에 자기만의 인터뷰 가이드를 작성합니다.

ies do  
make

ng, shop, etc.)

is yo  
prod  
for

듣기  
인터뷰 방법 개발하기  
방법: 상쇄 개념

STEP  
5

## 방법: 상쇄 개념 SACRIFICIAL CONCEPTS

시나리오 기반의 질문이나 상호 상쇄되는 개념들의 제시는 가상의, 또는 추상적인 질문을 더욱 이해하기 쉽게 만들어 줍니다. 상쇄 개념은 문제를 더 깊이 있게 이해할 수 있도록 도와주는 아이디어나 솔루션들을 뜻합니다. 상쇄 개념의 유일한 목적은 주제에 대한 깊이 있는 이해이기 때문에, 굳이 실현가능성이나 지속성의 관점을 엄격하게 적용할 필요는 없습니다. 좋은 상쇄 개념은 대화를 가속시키고, 참가자들이 자신들의 이야기를 더 구체적으로 하도록 부추기고, 당신이 가정한 것을 점검하고 도전하도록 하는데 도움을 줍니다.



활용팁

많은 사람들이 대답하기 어려운 추상적인 개념은 다음과 같습니다:

- 》 위험, 보험, 보장에 대한 질문
- 》 상쇄관계에 대한 질문
- 》 투자 수익(ROI)에 대한 질문
- 》 미래의 행동에 대한 질문

진행자 노트

🕒 시간:  
30-60분

☆ 난이도:

★★★★☆

1 단계: 디자인 캘린저에 따라, 당신이 답을 얻고 싶은 추상적인 질문이 무엇인지 파악합니다. 동료에게 추상적인 질문을 제시하고, 동료의 반응을 기록합니다.

2 단계: 다음으로, 추상적인 질문을 두 가지 선택이 가능한 구체적인 시나리오로 바꾸어 봅니다. 동료에게 시나리오 기반의 질문을 제시합니다.

3 단계: 다음으로 시나리오의 변수 몇 가지를 변경하고, 다시 질문을 제시합니다.

다른 방식으로 질문해볼으로써 어떤 것을 배웠는지 정리해 봅니다.



직접 해보기 #1

상쇄 개념을 사용하여 질문을 구체적으로 만듭니다.

“당신은 새로운 기술을 도입하는 위험을 줄이기 위해 얼마를 지불할 용의가 있나요?” 와 같은 질문을 하는 대신에, 참가자에게 다음의 두 시나리오를 설명하고 선택하도록 합니다.

“당신은 농장 수확량을 증가시킬 수 있는 두 가지 새로운 기술을 선택할 수 있습니다. 첫 번째 기술은 1,000의 비용이 들지만, 결과에 대하여 보장하지 않습니다. 두 번째 기술은 비용이 1,500이 들지만, 두 번째 수확할 때부터 농장 수확량이 두 배로 늘어나는 것을 보장합니다. 만약 그렇지 않을 경우에는, 기술을 다시 가져가고 1,500을 되돌려 줍니다. 어떤 조건을 선택하시겠습니까?”

그리고서, 그 시나리오를 선택한 이유에 대해서도 의논합니다.



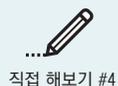
직접 해보기 #2

사람들에게 다른 사람들이 현재 일하는 방식과 당신이 생각하고 있는 방식이 서로 어떤 차이를 가지는지 비교해 달라고 요청합니다. 당신은 또한 서로 다르거나 반대되는 두 가지의 컨셉을 만들 수도 있습니다. 사람들은 비교대상이 있을 때, 보다 쉽게 컨셉에 대해 반응합니다.



직접 해보기 #3

상쇄 개념은 말로 전달하거나, 사진 또는 그림으로 보여지는 시나리오가 될 수 있습니다. 또한, 컨셉은 사람이 다룰 수 있는 물건이 될 수도 있고, 참가자가 직접 해보기 할 수 있는 경험이 될 수도 있습니다.



직접 해보기 #4

당신의 디자인 챌린지와 주요 질문을 확인해 봅니다. 당신은 어떤 주제를 깊이 탐구하고 싶은가요? 올바른 대화를 촉진하는 데 도움이 되는 상쇄 개념을 만들어 봅니다.



STEP  
5

## 사례 연구

가나(GHANA) 시골지역의  
모의 가게(MOCK SHOP)

가나의 소비자 프랜차이즈 개발 프로젝트에서, IDEO 팀은 사람들이 어떻게 구매 결정을 하는지 알아보기 위해 마을에 모의 가게를 열었습니다. 모의 가게에는 그 지역에서 생산되는 브랜드에서부터 해외 브랜드에 이르기까지 다양한 가격대별로 개인용품을 구비하였습니다.

팀원들은 가게에서 사람들이 실제로 의사결정하는 과정을 관찰할 수 있었습니다. 그들은 사람들이 가게 안에서 얼마나 오랫동안 머무는지, 어떻게 둘러보는지, 일반적으로 물어보는 질문이 무엇인지, 그리고 구매할 돈을 고객이 어떻게 마련하는지 등을 관찰할 수 있었습니다.

참가자가 가게를 둘러보고 무엇을 살 것인지 혹은 아무것도 사지 않을지에 대한 결정을 내린 후, IDEO 팀은 그들이 내린 결정에 대해 다음과 같은 질문을 하였습니다. 왜 제품을 둘러보고 어떤 것은 살려고 선택하고, 어떤 것은 선택하지 않는가? 제품 X 또는 Y를 볼 때 무엇을 고려하였는가? 그것이 자신에게 필요한 제품이라고 판단하게 된 결정적 계기는 무엇인가? 누구를 위해 구매하는가? 친숙한 제품 또는 브랜드에 비해 친숙하지 않은 것을 보면 어떤 생각이 들고 무엇이 궁금한가?

실제로 가게를 운영해보으로써, 팀원들은 그 지역의 사람들이 구매 결정을 할 때 어떻게 느끼고, 생각하고, 행동하는지를 배울 수 있었습니다. 또한, 그 지역의 거주자들은 모의가게에서의 실제적인 구매행위를 통해 팀원들에게 구매결정이라는 추상적인 개념을 어렵지 않게 설명할 수 있었습니다.

듣기  
인터뷰 방법 개발하기  
방법: 인터뷰 기술

진행자 노트

🕒 시간:  
20~40분

☆ 난이도:  
★★★★☆

1 단계: 팀원들에게 두 명씩 그룹으로 나누어 연습을 하게 합니다. 각 그룹에서 적어도 한 사람(A)은 휴대 전화가 있어야 합니다.

2 단계: A에게 어떻게 새로운 연락처를 휴대 전화에 입력하는지 자신의 동료(B)에게 간단히 말로 설명해 달라고 합니다.

3 단계: A가 B에게 앞서 말로 설명한 것을 이번에는 직접 눈으로 보여주게 합니다.

4 단계: B에게 A와 같이 5 Why's 방법을 사용해 보게 합니다.

5 단계: 팀원들을 다시 모이게 한 후, "5 Why's 방법으로 어떤 정보를 얻었는가?" 를 물어봅니다. 다음으로 "직접 눈으로 보여 주기 방법으로는 어떤 정보를 얻었는가?" 를 물어봅니다.

STEP  
5

## 방법: 인터뷰 기술 INTERVIEW TECHNIQUES

사람들은 이야기를 통해 일상 경험의 중요한 문제와 기회를 드러냅니다. 사람들은 종종 자신이 그렇게 합니다고 이야기하는 것과 다르게 행동하는 경우가 많습니다. 따라서, 인터뷰를 할 때에는 직설적으로 질문을 하지 않는 것이 중요합니다. 인터뷰에서 풍부한 이야기를 수집하는 몇 가지 기술을 소개하면 다음과 같습니다.



직접 해보기

예를 들어, 사람들이 휴대 전화를 사용하는 방법과 같은 간단한 예로 생각해 봅시다. 두 사람이 짝을 지은 뒤, 서로에게 자신의 주소록에 새로운 연락처를 입력하는 방법을 보여 달라고 부탁드립니다. 다음으로 동료와 함께 '5 Why's\*' 방법을 사용해 봅니다. 동료에게 최근에 주소록에 입력한 연락처에 대해 물어 본 후, 다섯 번을 연속적으로 '왜 그렇게 했어?' 라고 질문하면, 상대방의 행동양식을 보다 깊이 있게 이해할 수 있습니다.



토론

각기 다른 방법으로 얻은 정보를 비교하고 또 대조해 봅니다. 이것을 통해 현장에서 질문하는 기술을 터득하도록 합니다.

\* 5 Why's : 어떤 문제의 원인에 대한 질문을 다섯 번 거듭함으로써 보다 근원적인 문제의 원인을 찾는 질문법(역자주)

듣기  
인터뷰 방법 개발하기  
방법: 인터뷰 기술

### 보여주기

당신이 인터뷰 대상자의 장소에 있는 경우, 그 사람이 관여하고 다루는 사물, 공간, 도구 등을 보여 달라고 합니다. 나중에 기억을 되살리기 위해 사진을 찍고 기록합니다. 또는 그것을 사용하거나 이용하는 과정을 보여 달라고 합니다.

### 그리기

참가자들에게 그들의 경험을 그림이나 도표 등을 통하여 시각적으로 표현해 달라고 합니다. 이 방법은 가설의 오류를 밝혀내고, 그들이 스스로의 행위를 어떻게 받아들이고 정리하는지를 드러내는 좋은 방법입니다.

### 5 WHY'S

다섯 번 연속으로 답변에 대해 “왜 그렇지요?” 라고 질문합니다. 이 방법은 사람들로 하여금 자신의 행동과 태도의 바탕에 깔려있는 근본적인 이유를 살펴보고 표현하도록 해 줍니다.

### 생각하고 있는 바를 소리내어 말하기

참가자들이 프로세스를 수행하거나 특정 작업을 실행할 때, 그들이 무슨 생각을 하고 있는지 소리내어 설명하도록 요청합니다. 이 방법은 사용자의 동기, 관심, 인식과 이유를 발견할 수 있도록 해 줍니다.

STEP  
6

## 마인드셋 개발하기 DEVELOP YOUR MINDSET

## 진행자 노트

⌚ 시간:  
20~40분☆ 난이도:  
★★★★★

1 단계: 디자인 팀에게 사진을 보여주고 무엇이 눈에 띄는지 물어 봅니다. 사람들이 개인적인 추측(예: "흰색의 실험실 가운을 입고 있는 사람은 관리자일 것입니다.")에 따라 사진 속의 행동을 설명하는 것을 기록합니다.

2 단계: 과거의 어떤 경험이 이런 설명을 이끌어 냈는지 물어 봅니다.

3 단계: '반대의 논리' 를 사용하여 그 사람이 만든 가정에 의문을 제기해 봅니다 (예: "그가 입은 실험실 가운은 관리감독을 하기 위한 것이 아니라, 매우 깨끗한 환경에서 기계를 다루기 위한 것 아닐까요?").

4 단계: 새로운 정보를 알게 된 경우 어떻게 해석이 바뀔 수 있는지 물어 봅니다. (예: "만약 내가 이 곳에서 흰색은 종업원들이 입는 색이라는 것을 알았을 때, 당신은 이 장면을 어떻게 다르게 볼 것인가?").

5 단계: 디자인 팀에게 이 연습에서 배운 것이 무엇인지 물어 봅니다.

6 단계: 조사를 수행하는데 있어서 이미 답을 알고 있다고 생각하는 질문을 초심자의 마음으로 물어보는 것이 얼마나 중요한지 강조합니다. 왜냐하면 전혀 예상치 못한 답을 들을 수도 있기 때문입니다.

아래에 소개된 마인드셋 개발 연습은 조사 과정에서 여러분에게 올바른 사고의 틀을 제공해줄 수 있습니다. 특히 여러분이 경험이 쌓여 전문가가 되었을 때, 오히려 이러한 마인드셋을 유지하는 것이 어렵겠지만 이는 여전히 매우 중요합니다. 열린 마음을 가지기 위해서는 연습이 필요합니다. 아래에 소개하는 세 가지의 사례는 현장에 가기 전에 올바른 마인드셋을 유지하는데 도움이 될 수 있습니다:

- 》 초심자의 마음
- 》 관찰 대 해석

마인드셋:  
초심자의 마음 BEGINNER'S MIND

초심자의 마음을 갖는 것은 특히 친숙한 환경에서 조사를 수행할 때에 이전에 경험했던 것에서 오는 가정들을 배제하기 위해서 매우 중요합니다. 우리는 자신이 실제 경험한 것을 바탕으로 세상을 바라보고, 사전에 알고 있는 방식으로 생각을 하기 때문에 이런 초심자의 마음을 가지는 것은 때로 매우 어렵습니다. 이처럼 개인적인 경험에서 바라보는 관점은, 우리가 중점적으로 다루고자 하는 문제에 영향을 미치거나, 중요한 문제를 파악할 수 없도록 할 수 있습니다.



주의

디자인 챌린지에 접근할 때 계속해서 초심자의 마음을 되새길 필요가 있으며, 특히 현장에서 조사를 할 때 더욱 유념해야 합니다.



직접 해보기

다음은 초심자의 눈으로 세상을 보는 방법에 대한 연습 사례입니다. 다음 페이지의 사진을 보고 다음과 같은 질문에 대하여 답해봅니다:

- 》 무엇이 눈에 띄는가? 무슨 일이 일어나고 있는가?
- 》 당신은 이 사진을 보았을 때 어떤 개인적인 경험이 떠오르는가?
- 》 무슨 일이 일어나고 있는지에 대해 추측하지 않고, 어떻게 초심자의 입장에서 사진을 볼 수 있겠는가?
- 》 사진 속에 있는 사람들의 상황이나 활동에 대해 전혀 아는 바가 없다면, 당신은 어떤 질문을 할 것인가?



듣기  
마인드셋 개발하기  
마인드셋: 관찰 대 해석

STEP  
6

## 마인드셋: 관찰 대 해석 OBSERVE VS. INTERPRET

당신이 상대하고 있는 사람들과 공감대를 형성한다는 것은 그들의 행동과 동기를 이해한다는 것을 의미합니다. 사람들의 행동을 이해하면 우리가 만드는 제품, 서비스 및 경험을 통해 충족되는 물리적, 인지적, 사회적 또는 문화적 니즈를 파악할 수 있습니다. 이러한 연습과정은 우리가 지닌 편견과 세상을 바라보는 관점을 드러내면서, 우리가 눈으로 보는 것에 대한 관찰 (observation)과 해석(interpret)을 구분하는데 도움을 줍니다.

### 진행자 노트

🕒 시간:  
20-40분

☆ 난이도:

★★☆☆☆

1 단계: 팀에게 "이 사진에서 무슨 일이 일어나고 있는가?" 를 물어 봅니다. 해석이 들어간 대답이 나오는 경우, 사람들에게 현재 보이는 것에 대해서만 설명하도록 상기시켜줍니다.

2 단계: "왜 이러한 행위가 일어나고 있는가?" 를 질문하고, 팀원들에게 왜 이런 일이 벌어 질 수 있는지에 대한 최소한 다섯 가지 다른 해석을 해보도록 합니다. 만일 사람들의 생각이 막힌 경우, 다음과 같은 아이디어를 제시해줍니다. 이를테면, "이 사람은 공공 장소에 빨래를 널어서 이웃에게 자신의 부유함을 과시하고 있는 것이 아닐까요?"

3 단계: "어떤 질문을 하면 실제 상황을 밝혀낼 수 있을까?" 를 물어 보고, 팀원들이 관찰한 것에 대한 적합한 해석을 찾는데 도움이 될 질문 목록을 작성하게 합니다.



직접 해보기

다음 페이지의 사진을 사용하여 관찰 및 해석의 차이를 구분하는 연습을 해 봅니다.

**이 사진에서 무슨 일이 일어나는 것으로 보이나요?**  
눈에 보이는 것만 설명하되, 주관적으로 해석하지 않도록 합니다.

**이렇게 행동하는 이유는 무엇일까요?**  
이 사람의 행동을 설명할 수 있는 다섯 가지의 서로 다른 해석들을 열거하여 봅니다.

**어떻게 하면 실제 상황이 무엇인지를 밝혀낼 수 있을까요?**  
어떤 해석이 올바른지를 결정하는데 필요한 다섯 가지 질문을 열거해 봅니다.







창작하기(CREATE)





농부의 수입 증대, 캄보디아(CAMBODIA)









물의 보관과 운반, 인디아(INDIA)





# 창작하기(CREATE): 목적

조사를 통해 현실 세계에 필요한 솔루션을 내놓으려면, 통합과 해석의 과정을 거쳐야 합니다. 여기에는 정보의 범위를 좁히고 필요한 것을 선택하는 단계와, 현실에 대한 통찰을 미래의 기회로 전환하는 과정이 필요합니다. 이는 개인의 구체적인 니즈를 대중 및 팀이 만들고자 하는 시스템 체계에 대한 높은 수준의 통찰로 변환시키는 과정으로, 전체적인 프로세스 상에서 가장 추상적인 부분에 해당합니다.

기회를 포착한 후, 디자인 팀은 생성적인 마인드셋(generative mindset)으로 브레인스토밍을 통해 수백 개의 솔루션을 만들어 내고, 그 중에서 몇 가지를 선택한 뒤 프로토타이핑(prototyping)을 통하여 신속하게 가시화해야 합니다. 이 단계에서는 고객에게 이것이 과연 적합한가(customer desirability)라는 관점을 염두에 두고 솔루션을 창작하여야 합니다.

---

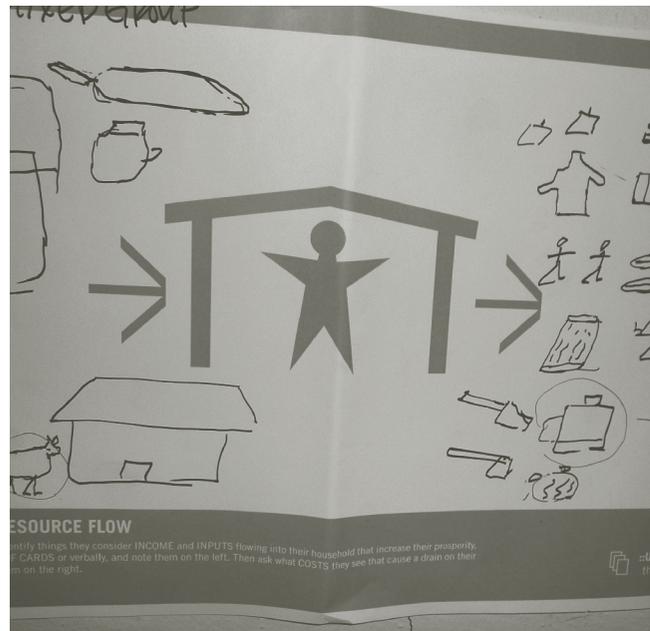
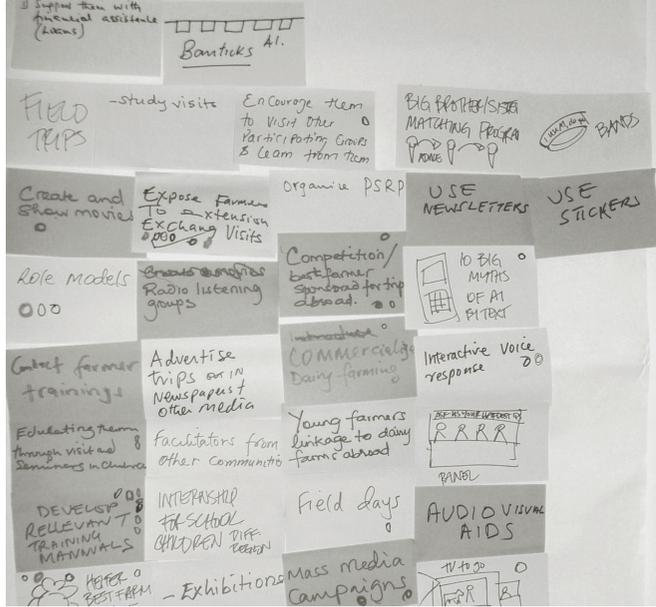
창작하기(Create) 단계의 목적은 다음과 같습니다:

- 》 자료 이해하기(MAKING SENSE OF DATA)
- 》 패턴 인식하기(IDENTIFYING PATTERNS)
- 》 기회 포착하기(DEFINING OPPORTUNITIES)
- 》 솔루션 만들기(CREATING SOLUTIONS)



분석을 뛰어 넘는 새로운 방법, 고객의 소리에 귀 기울여 새로운 솔루션을 제공하는 방법.

- IDE 베트남





# 창작하기(CREATE): 결과물

좌뇌(논리적) 사고와 우뇌(창의적) 사고 모두를 사용하여, 이 단계에서는 조사한 내용을 전략적인 방향 제시 및 구체적 솔루션으로 전환시킵니다.

---

창작하기(Create) 단계가 마무리되면, 팀은 다음과 같은 결과물을 얻게 됩니다:

- 》 기회(OPPORTUNITIES)
- 》 솔루션(SOLUTIONS)
- 》 프로토타입(PROTOTYPES)



창작하기(Create) 단계의 4가지 주요 활동은  
통합(Synthesis), 브레인스토밍(Brainstorming),  
프로토타이핑(Prototyping) 및 피드백(Feedback)입니다.



# 창작하기(CREATE): 이론

통합은 관찰하는 동안 보고 들은 것들을 이해하는 활동입니다.

통합(Synthesis)은 우리가 영감을 받은 것로부터 아이디어를 떠오르게 하고, 스토리를 바탕으로 전략적인 방향을 수립할 수 있게 합니다.

**우리가 들은 것들을 모으고, 편집하고, 요약하면서, 통합은 우리에게 새로운 관점을 확립하고 혁신에 대한 기회 포착을 가능하게 해줍니다.**

〈판단을 유보하기(Defer Judgment)〉, 〈다른 사람의 아이디어에 기초하기(Build on the Ideas of Others)〉 등의 규칙을 적용하여 브레인스토밍을 하는 것은 예상치 못한 혁신을 가져올 수 있는 입증된 방법입니다.

**브레인스토밍(Brainstorming)은 우리의 생각을 확장하고, 사고의 제약을 없애 줍니다.**

정말 비현실적인 솔루션을 생각해내는 행위는 때때로 관련성이 높은 합리적인 아이디어를 촉발시킵니다. 진정으로 영감을 주는 솔루션을 강구하기 위해서는 100개의(대부분 평범한) 아이디어를 만들 필요가 있습니다.

프로토타이핑은 신속하고 투자비가 적게 드는 방식으로 구체적인 솔루션을 만들어 내는 방법입니다. 이것은 올바른 제안을 디자인하는 방법을 빨리 배우고, 솔루션을 세상에 빨리 선보일 수 있는 입증된 방법입니다.

**프로토타이핑(Prototyping)은 생각을 구축하고, 아이디어를 현실적이고 구체적으로 만드는 프로세스이며, 이는 아이디어를 빠르게 반복적으로 다듬는데 도움을 줍니다.**

제품이나 서비스의 다른 측면을 강조하는 프로토타입을 많이 만들면, 사람들에게서 정직한 피드백을 받는데 도움이 될 뿐만 아니라 팀이 너무 성급하게 미숙한 아이디어에 집착하는 것을 방지해 줍니다.

**피드백(Feedback)은 구성원들에게 더욱 설득력이 있는 솔루션을 제공하기 위해 디자인 프로세스를 반복하는데 도움을 줍니다.**

STEP  
1

## 접근 방법 개발하기

창작은 깊이 이해하고, 이해한 것을 새로운 혁신으로 전환하는 것입니다. 이 작업을 수행하는 방법은 여러 가지가 있지만, 가장 일반적인 두 가지 방법은 참여적 방식(Participatory approach) 및 공감적 방식(empathic approach)입니다. 이러한 방법 중 하나를 선택하거나 두 가지 방식 모두를 사용해도 좋고, 자신만의 방법을 개발하거나 적절히 다른 기술을 사용하면 됩니다.

## 진행자 노트

🕒 시간:  
며칠~몇 주

## ☆ 난이도:

★★★★☆

1 단계: 좋은 디자인 팀의 구성원이 되기에 적합한 사람인지를 확인합니다. 기준은 상황이나 과제에 따라 달라질 수 있습니다. 때에 따라, 사회적으로 성공하였거나, 그 지역에서 존경 받는 사람 또는 정치적 영향력이 있는 사람들이 필요할 수 있습니다. 반대로, 평범한 커뮤니티 일원이 더 필요할 수 있으며, 필요에 따라 두 유형을 섞을 수도 있습니다.

2 단계: 모든 사람들이 참가하는 공동 디자인 세션 일정을 1회 이상 계획하고, 사전에 프로세스와 세션의 목표를 설명합니다.

3 단계: 커뮤니티의 니즈와 목표, 그리고 우선적으로 중요한 일에 주목하면서 공동 디자인 세션을 실시합니다.

## 방법: 참여적 공동 디자인 PARTICIPATORY CO-DESIGN

디자인 팀이 커뮤니티의 구성원 및 지역의 가치체계를 기반으로 활동하는 사람들과 함께 솔루션을 공동 디자인하는 것은 현지의 지식을 활용하는 좋은 방법입니다. 지역 주민들이 창작과정에서 적절하게 참여하였기 때문에, 디자인의 결과는 지역 상황에 더 잘 맞거나 적용될 수 있는 혁신으로 이어질 수 있습니다.

〈참여적 공동 디자인〉 작업 시 고려할 사항들:

- 》 많은 현지 전문가와 지식이 필요함
- 》 지역 외부에서 제시된 솔루션은 쉽게 채택되기 어려움
- 》 커뮤니티에서 dyrn하는 정책



직접 해보기 #1

진행자가 공동 디자인 워크숍을 주최합니다. 과제에 대한 솔루션을 디자인을 하기 위해 커뮤니티 구성원들 8~20명을 모집합니다. 디자인 챌린지(design challenge)로 이어지는 몇 가지 문제들에 대한 이야기로 도전 과제를 소개합니다. 그런 다음에 들려준 이야기들을 '우리가 어떻게 하면(How Might We)?' 으로 시작되는 문장으로 일반화합니다. 사람들에게 자신의 이야기나 '우리가 어떻게 하면(HMW)?' 이라는 질문을 추가하도록 합니다. 참가자들과 함께 브레인스토밍을 통해 솔루션을 찾아보고, 프로토타입을 제작하기 위한 적절한 재료를 가지고 있는지 확인합니다.



맥락과 주변 환경을 깊이 있게 고려하면서 오랜 시간에 걸쳐 공동 디자인 작업을 합니다. 며칠 또는 몇 주에 걸쳐 커뮤니티 구성원들과 함께 생활하며, 우리는 비공식적으로 문제가 무엇인지 사람들에게 물어보거나, 그 사람들의 집, 일터와 농장, 또는 커뮤니티에서 함께 일할 기회를 가질 수 있습니다. 이러한 접근법은 새로운 문제를 파악하고, 문제가 일어나는 시점에서 솔루션을 개발할 수 있는 아주 좋은 방법입니다.



지역 전문가 및 우수 사례를 찾습니다. 다른 커뮤니티 구성원들에게 누가 성공한 사람이라고 여기는지 물어봅니다. 성공했다고 평가 받는 사람들과 함께 그들의 지식을 활용하여 솔루션을 개발합니다.



디자인 팀에 여성이 포함되도록 하고, 또한 공동 디자인 과정에 커뮤니티의 여성이 참여하게 해야 합니다. 가족과 함께 생활하게 될 경우, 남편, 아내, 다른 가족 구성원, 심지어 어린이들과도 동등하게 시간을 배분하여 지내도록 합니다. 공동 디자인 세션을 주최할 때, 남성과 여성을 섞어서 그룹화할 것인지, 남성과 여성을 분리하여 별도의 그룹으로 구성할지를 고려해야 합니다. 지역 전문가 및 우수 사례를 찾을 때, 영향력이 적은 그룹뿐만 아니라, 남성과 여성으로 나누어 각각 전문가에 해당하는 사람들을 찾아보도록 합니다.



STEP  
1

# 사례 연구

## 지역 장인들을 공동 디자이너로 참여시키기

NGO와 디자이너 카라 페크놀드(Kara Pecknold)는 지역의 천 짜는 직공들과 파트너가 되어 그들이 손수 짜서 만든 제품의 시장을 넓히고, 그들의 경제력을 향상시키는 일을 도왔습니다. 지역의 장인들이 전문가이기 때문에, 디자이너는 그들을 공동 디자이너로 참여시켰습니다. 디자이너는 장인들의 작품을 차별화시키는 방법을 파악하기 위하여, 그들에게 무엇이 그들의 직조 프로세스나 제품을 독특하게 만드는지를 그림으로 그리게 하였습니다.

몇몇 장인들은 그림 속에서 직조 원료인 나무를 묘사하였습니다. 장인들은 천을 짜기 위해 아프리카 Great Lakes 지역의 환경을 위협하는 번식력이 좋은 나무 잎을 사용합니다. 그들은 자신들의 지역이 가지고 있는 환경적 문제를 경제적 기회로 바꾸고 있었습니다. 이러한 그림 및 논의를 바탕으로, 그들은 직물의 원재료인 나뭇잎을 핵심 차별화 요인으로 정하고, 장인들이 그린 이 나무 그림을 기초로 직조물의 로고를 디자인하였습니다.

사람들에게 디자인 과정에 참여하도록 하는 것은 지역 전문 지식을 활용하는 유용한 방법입니다. 뿐만 아니라 구성원들에게 자신의 인생에 직접 관여하도록 동기를 부여하고, 참가자와 NGO 팀 사이에 발생할 수 있는 때로는 고르지 않은 힘의 균형을 유지할 수 있도록 해줍니다. 또한 참가자들이 그림을 그리는 것과 같이 시각적 방식으로 디자인 과정에 참여하는 것은 언어 장벽으로 인한 문제를 감소시키는 데도 도움이 됩니다.

COVAGA 로고 디자인 프로세스





INSIGHTS & NEEDS

Believe that hard work leads to wealth  
Capital income for the country

Create market  
B.C.C.

WE LIVE THE SPIRIT BUT WE AREN'T ALL THE QUALITY

CENTRALITY OF CATTLE TO RURAL PRODUCTION

WE ARE NOT GIVING THE CHOICE OF INVESTMENT

INVESTED AND GOING TO BUY IT  
THINKING ABOUT THE WAY  
A BETTER-WE INVEST  
AND GET GOING

WE CAN ONLY ANALYZE  
WHAT WE CAN DO  
HOW TO BE THERE  
HOW TO BUY  
HOW TO...

 **IDE**  
INTERNATIONAL DEVELOPMENT  
Enabling Rural Production

STEP 1

## 방법: 공감적 디자인 EMPATHIC DESIGN

공감을 통해 솔루션을 개발하는 방법은 디자인 팀의 전문성과 사람들의 현실적 니즈를 결합하는 방법입니다. 공감의 의미는 디자인 대상이 되는 사람들의 문제와 현실에 대한 깊은 이해를 의미합니다. 창작하기 단계(Create Phase)에서 공감적 디자인 방법을 활용하기 전에 다양한 그룹의 사람들을 조사하고, 그들의 입장이 되어 보는 것이 중요합니다. 사람들을 깊이 이해할수록 공감적 디자인은 더욱 적절하고 혁신적인 솔루션으로 이끌어 줍니다. 그러나 이 방법의 어려움은 디자인 팀이 문제를 머리모만 이해해서는 안되고, 깊이 고민하고 감정을 반영하여 솔루션을 만들기 시작해야 한다는 것입니다.

공감적 디자인이 필요한 경우:

- 》 디자인 팀이 솔루션을 개발하는데 필요한 특정 기술을 가지고 있을 때
- 》 찾고자 하는 솔루션이 '기존에 없던 새로운' 것일 때
- 》 커뮤니티의 정치적 문제 때문에 같이 일할 몇 명의 개인을 선정하기 어려울 때



성별

관점의 균형을 유지하기 위해 디자인 팀에 남성과 여성을 포함시킵니다.



직접 해보기

가능하면 디자인 팀의 일원이 되기 위해 필요한 기술을 가진 커뮤니티 구성원을 모집합니다.



주의

공감적 디자인은 사전에 형성된 아이디어와 예측을 현실에 기초한 조사와 최종 사용자와의 연계성으로 대체해주는 방법은 아닙니다. 비록 솔루션은 디자인 팀에 의해 만들어 지지만, 그 목적은 디자인 대상의 사람들을 항상 염두에 두는 것입니다.

진행자 노트

🕒 시간:  
며칠~몇 주

☆ 난이도:  
★★★★☆☆

1 단계: 디자인 팀에게 구성원들의 이성적인 측면과 감정적인 측면 모두를 고려하라고 요구합니다.

2 단계: 디자인 팀원들이 커뮤니티 구성원들의 행동이나 결정에 대하여 판단하려고 하거나 이질적인 것으로 단정하기 시작하면, 팀원들의 작업은 구성원들을 이해하고 공감하기 위한 것이지 그들을 판단하기 위한 것이 아니라는 점을 환기시킵니다.

3 단계: 공감을 이루기 위해 이전 <듣기(Hear) 단계>에서 디자인 팀원들이 사람들과 충분히 이야기를 나누었는지 확인합니다. 구성원들이 그렇게 행동하는 이유에 대하여 팀원들이 여전히 이해나 공감을 형성하지 못하는 경우, 현장에 들어가서 더 많은 조사를 실시합니다.



20  
100

E

20  
40

E W 3 E

20  
20

E 3 W M 3

 VisionSpring  
Sustainable. Accessible. Affordable.

STEP  
1

## 사례 연구

## 인도 마을 어린이들을 위한 눈 관리 서비스

VisionSpring은 개발 도상국에서 성인에게 독서 안경을 판매하는 사업을 어린이에게 종합적인 눈 관리 서비스를 제공하는 사업으로 전환하기 위한 프로젝트에 착수하였습니다.

현장 조사 후, VisionSpring 팀과의 초기 브레인스토밍에서 '경험상 어린이들은 어린이를 위한 디자인을 좋아한다' 는 개념의 아이디어가 나왔습니다. VisionSpring 팀은 소아 안과 의사 등의 전문가들과 만나서, 어린이들이 편안하게 느낄 수 있게 하는 방법으로 동물 모형과 장난감으로 공간을 장식할 수 있다는 것을 알게 되었습니다.

프로토타입 과정에서 디자인 팀은 어린이를 위한 눈 검사 방법으로 많은 프로토타입을 개발하였습니다. 디자인 팀은 현장에 나가 많은 프로토타입을 직접 해보기도 하고 반복해서 수정하였습니다. 기존의 눈 검사 용지를 사용하여 VisionSpring사와 전문 검안사가 눈 검사를 실시하였습니다. 이 방식은 어린이들을 매우 겁먹게 하였으며 몇 명은 울음을 터트렸습니다. 더 친근하고 덜 위협적으로 만들기 위하여, 팀은 장난감과 동물 모형으로 재미있게 눈 검사 용지를 만들어 보기도 하였습니다. 그러나 너무 놀이 같이 되어 혼란이 발생하였습니다.

팀은 한 발 뒤로 물러나, 어떻게 하면 눈물을 자극할 만큼 심각하지도 않고, 그렇다고 소란스런 놀이 같지도 않고, 적당히 진지한 진단 과정을 유지 할 수 있을지를 생각하였습니다.

학교 운동장에 앉아 팀은 친구들의 옷을 입고 어른 흉내를 내는 "집" 과 "의사" 역할을 떠올리면서, 어린이의 입장이 된 경험을 되돌아 보았습니다. 이 역할 교대 놀이에서 영감을 받은 팀은 왜 어린이에게 권한을 주지 않는가에 대하여 생각하였습니다. 팀은 어린이가 교사의 눈을 가리도록 하거나, 서로의 눈을 가리는 행위를 직접 해보게 하였습니다. 그들은 재미있게 어른의 행동을 흉내 냈고, 또래에 의해 겁먹지도 않았습다.

공감적 디자인은 사용자의 관점에서 생각하고, 사용자들이 경험하는 것을 느끼고 이해하기 위해서 모든 것을 해보는 것입니다. 팀은 아이들을 위한 안과 진료 경험을 만들기 위하여 어린이들에게 무엇이 재미있고 무엇이 두려운 것인지를 알게 되었습니다.

STEP  
2

## 이야기 공유하기

이야기 공유하기는 조사 기간에 들은 이야기를, 기회와 아이디어 그리고 솔루션이 떠오르도록 하는 자료와 정보로 전환시키는 과정입니다. 이야기는 정보의 요약이 아닌 실제 사람과 그들의 삶으로 구성되어 있어야 합니다.

이야기는 일반적인 진술이 아닌 구체적인 사건에 대한 기술이어야 유용합니다. 이야기는 우리가 특정 문제에 대한 솔루션을 상상하는 것이 가능하도록 구체적인 세부 정보를 제공해야 합니다.

## 진행자 노트

🕒 시간:  
4시간~며칠

## ☆ 난이도:

★★★★☆

1 단계: 빈 벽이 많은 방에 디자인 팀원들을 모이게 합니다. 가장 좋은 방법은 팀원들을 동그렇게 원을 그리며 앉게 하는 것입니다.

2 단계: 포스트잇 노트와 마커를 나누어 줍니다. 테이프로 플립 차트나 커다란 종이를 벽에 붙입니다.

3 단계: 팀원들이 기록한 것, 관찰한 것, 생각한 것에 대하여 말하고 이를 포스트잇에 메모하도록 합니다. 이야기 공유 동안에 언급된 모든 것들을 메모합니다: 개인사, 가족 구성원, 소득, 바람, 장애물, 시세, 관찰 등.

4 단계: 팀원 각자가 만난 사람들에게 대하여 이야기를 나누도록 합니다. 한 사람씩 교대로 이야기를 합니다.

5 단계: 모든 포스트잇 노트를 벽의 플립 차트나 큰 종이 위에 붙입니다. 이야기 당 하나의 큰 종이를 사용합니다. 한 이야기가 끝나면 다른 종이를 벽에 붙이고 다음 이야기로 넘어갑니다. 이야기 공유가 끝나면, 수 백 개의 포스트잇 노트가 붙은 많은 종이가 벽에 줄 지어 있게 될 것입니다.



활용팁 #1

세부 사항이 빠지지 않도록 조사가 끝난 후 바로 이야기를 공유하는 것이 좋습니다. 한 그룹의 팀원들이 만난 사람들에게 대해 이야기를 하는 동안 팀의 나머지 사람들은 포스트잇에 메모를 합니다. 메모는 나중에 기억하기 쉽도록 짧은 정보(한 문장을 넘으면 안됨)를 담도록 합니다. 그룹이 함께 “이 새로운 정보는 프로젝트에 어떤 의미가 있을까?” 를 생각합니다. 이야기하기 (스토리텔링)을 돕는 몇 가지 방법은 다음과 같습니다.

## 구체적으로

실제로 무슨 일이 일어 났는지에 대해 이야기합니다. “한 때 …” 또는 “이런 저런 일이 일어난 후 …” 등으로 이야기를 시작합니다.

신체적 감각을 사용하여 짜임새 있는 설명을 합니다.

## 보고 규칙에 따라

다음과 같은 주제를 포함시킵니다: 누가, 언제, 어디서, 무엇을, 왜, 어떻게.



주의

## 피할 것:

- 》 일반화하기
- 》 처방하기(그들은 ... 했어야 했다 등)
- 》 가설 세우기
- 》 단정하기
- 》 평가 또는 가정하기

THE OPINION LEADERS

THE HEAD

CONSCIOUS

THE TEAM COM  
Looking to the community for



활용팁 #2

이야기 공유는 팀원들 머리 속의 살아 있는 정보를 기회와 솔루션으로 전환될 수 있는 공유 지식으로 바꾸는 것입니다.

효과적인 공유를 위한 몇 가지 기술:

- › 이야기를 공유하기 전에 메모, 사진 및 작성물 등을 모읍니다. 가능하면 사진을 인쇄하여 참조할 수 있게 게시합니다.
- › 한 번에 한 사람씩 이야기를 합니다. 그룹으로 모여서 특정 커뮤니티에 대한 이야기를 할 수도 있습니다.
- › 기억하기 쉽게 정보를 작은 조각으로 나눕니다. 각 부분은 한 문장보다 길지 않게 합니다.
- › 생생한 세부 사항을 설명합니다. 이 시간은 일반화를 위한 시간이 아님을 명심합니다.

STEP  
3

## 패턴 인식하기 IDENTIFY PATTERNS

조사 결과를 파악하는 것은 패턴, 테마, 정보 사이에 커다란 관계를 인식하는 것으로 마무리됩니다. 이 과정은 때로는 혼란스럽고 어렵지만, 궁극적으로 매우 보람 있는 과정입니다. 자료 간의 패턴과 연결을 인식하는 것은 실제 솔루션에 빠르게 이르도록 해줍니다. 선택적으로 테마에 따라 사용할 수 있는 몇 가지 단계의 프로세스는 다음과 같습니다.

- > 주요 시사점 도출하기
- > 테마 찾기
- > 프레임워크 만들기

## 진행자 노트

🕒 시간:  
45-60분

## ☆ 난이도:

★★★★☆

1 단계: 팀원들에게 벽에 붙여 있는 전체 이야기 중에서 가장 놀랍고, 흥미롭거나 자극을 주는 5개의 주요 포스트잇(이야기, 인용, 관찰)을 선택하도록 합니다.

2 단계: 이 포스트잇들을 관련 있는 그룹으로 묶습니다.

3 단계: 각각의 그룹에 대하여 크게 취할 수 있는 것을 요약한 간결한 시사점(통찰) 문장을 새로운 포스트잇에 적습니다.

4 단계: 포스트잇에 적은 시사점들을 모두 볼 수 있도록 게시합니다.

## 방법:

## 주요 시사점 도출하기

## EXTRACT KEY INSIGHTS

시사점을 발견하는 것, 통찰은 이전의 숨겨진 의미에 가시성과 명확성을 부여하는 것입니다.

## 통찰은 무엇인가?

- > 통찰은 당신이 주목하는 예상치 못한 일들을 밝혀내는 것입니다.
- > 통찰은 개별적인 이야기들에서 중요한 진리를 추론해 내는 것입니다.
- > 통찰은 새로운 시각으로 디자인 과제를 볼 수 있도록 해줍니다.

예를 들어, 인터뷰에서 관찰과 인용을 조합하여 다음과 같은 통찰을 이끌어 낼 수 있습니다:

관찰: 농부들은 비록 지식이 제한적인 것을 알지만 농사에 대한 정보를 자신의 친구와 이웃에 의존하고 있습니다.

인용: "만약 민영화 확대 에이전트 직원이 내 지역 밖에 살고 있으면, 나는 그의 생산물을 보기 위하여 그의 농장을 방문할 것입니다."

통찰: '봐야 믿는다'를 통하여 신뢰 구축 및 지식 공유가 이루어집니다.



활용팁 #1

### 핵심정보 선택하기

이야기들의 정보를 살펴보고 중요하지 않은 정보는 제외하도록 합니다. 세부적인 것을 버리고 놀랍거나 흥미롭거나 찾고자 하는 가치에 부합하는 정보만을 선택하도록 합니다.



활용팁 #2

### 유사한 생각을 모아 범주화 하기

서로 관련이 있거나 유사한 생각들이 있다면 그것들을 모아봅니다. 연관된 몇 가지 정보를 취합하여 범주화하고, 이것을 설명할 수 있는 대표 단어나 문장으로 정리합니다.



활용팁 #3

### 동일한 수준에서 작업하기

통찰들이 커다란 관점에서 같은 수준에 있는지 확인합니다. 만약 이보다 낮은 수준의 통찰을 가지고 있다는 것을 알았다면 이를 더 높은 수준으로 재정의를 할 수 있는지 생각해 봅니다. 만약 관점의 수준을 한 단계 낮출 필요가 있다면 이것은 고객이 필요로 하는 통찰을 알려주거나 지지 해주는 가장 좋은 시사점으로 작용할 수 있습니다.



ACTUAL

Item	Actual	Target
...	...	...

CHALLENGES

Challenge	Impact	Resolution
...	...	...



STEP  
3

## 사례 연구

### 농부들을 위한 효과적인 마케팅 통찰 찾기

에티오피아에서 IDE 팀은 이야기 공유 활동을 통해 정보를 검토하고 20개의 주요한 통찰을 찾아 내었습니다.

이들 중 약 절반은 이야기 공유시에 기록되었던 포스트잇에서 직접적으로 찾아낸 것이고, 나머지 절반은 이야기를 공유하는 동안 팀이 들었던 정보를 기반으로 작성하였습니다.

팀이 확인한 통찰 중 일부는 다음과 같습니다:

- 》 학교는 정보를 제공받는 주요 수단이다.
- 》 황소 빌리는 것을 대체하고자 하는 강력한 니즈가 있다.
- 》 신용으로 사는 것이 기본이다.
- 》 대중 매체에서 양수기를 판다.

\* IDE(국제개발사업 : International Development Enterprises)는 저개발국 빈민들이 소득 증대를 통해 가난을 벗어나도록 하기 위해 1982년 적정기술의 선구자 폴 콜라키이 조직한 단체

STEP  
3방법:  
테마 찾기 FIND THEMES

테마찾기는 정보들 사이의 공통점, 차이점, 관계를 탐구하는 것입니다.

이 작업을 수행하는 몇 가지 방법은 다음과 같습니다:

## 카테고리 찾기와 분류하기

카테고리를 찾거나 분류하여 조사 결과를 정렬하고, 어떤 아이디어가 관련 있는지를 보면서 테마에 함께 속하는 조사 결과들을 묶어 봅니다.

## 카테고리들 사이의 관계 고려하기

테마들의 패턴 및 대치점을 찾아 서로 연결 지어 봅니다. 테마들이 동일한 수준에 있는지, 혹은 다른 종류의 것들에 대해 이야기 하고 있는지 알아 봅니다.

## 그룹화 및 재그룹화 하기

의미를 찾을 수 있도록 다양한 방법으로 자료를 분류하여 모으고, 포스트잇들을 움직여 새로운 그룹을 형성할 수 있는지 직접 시도해봅니다.

## 팀의 의견 구하기

전체 그룹에 초기 분류와 테마에 대하여 설명한 다음, 그들의 의견을 바탕으로 다른 방법으로 그룹을 만들 수 있는지 직접 시도해봅니다.

진행자 노트

🕒 시간:  
30-60분

☆ 난이도:

★☆☆☆☆

1 단계: 팀원들에게 그들이 선정한 주요 이야기와 통찰이 적힌 포스트잇이 붙어 있는 벽이나 게시판으로 가서 5가지 가장 흥미로운 인용이나 관찰, 통찰을 선정하게 합니다.

2 단계: 선정한 것들을 새로운 보드에 테마 별로 정렬합니다.

3 단계: 테마가 모두 동일한 수준인지 확인하고, 만약 테마가 너무 구체적이라면 더 큰 아이디어를 찾도록 합니다. 반대로 테마가 너무 광범위하거나 내부에 너무 다양한 아이디어가 있으면, 테마를 몇 가지로 분류합니다.

4 단계: 정렬이 끝나면 각각의 테마에 새로운 제목을 달아 포스트잇을 붙입니다. 각각의 테마와 카테고리 사이 또는 아래에 충분한 공간을 두어 기획 포착의 다음 단계가 촉진될 수 있도록 합니다.



직접 해보기

## P.O.I.N.T. 기법 사용

이야기에서 확인된 문제와 니즈를 통찰과 테마로 변환시킵니다.

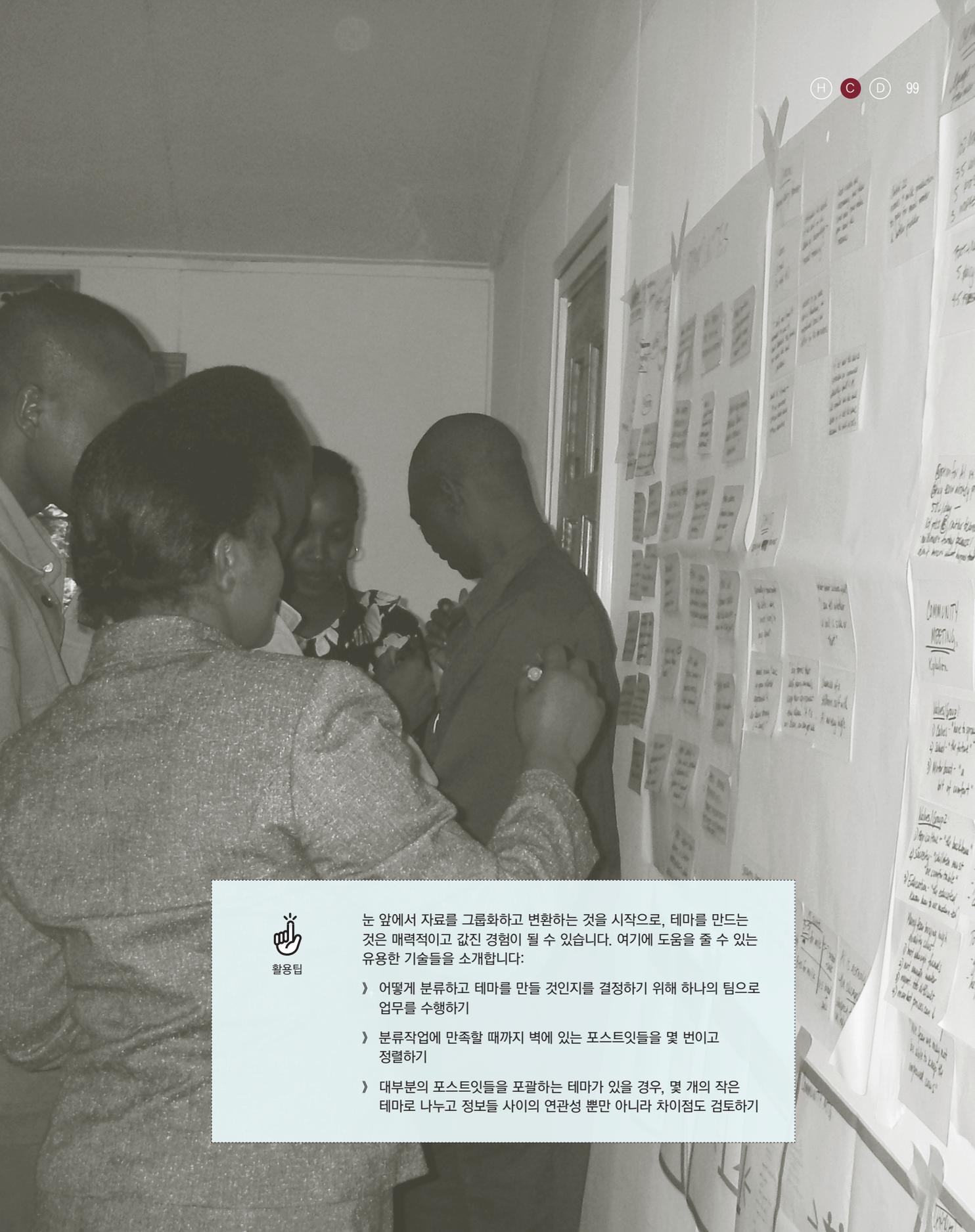
P = 문제(Problems)

O = 장애물(Obstacles)

I = 통찰(Insights)

N = 니즈(Needs)

T = 테마(Themes)



활용팁

눈 앞에서 자료를 그룹화하고 변환하는 것을 시작으로, 테마를 만드는 것은 매력적이고 값진 경험이 될 수 있습니다. 여기에 도움을 줄 수 있는 유용한 기술들을 소개합니다:

- › 어떻게 분류하고 테마를 만들 것인지를 결정하기 위해 하나의 팀으로 업무를 수행하기
- › 분류작업에 만족할 때까지 벽에 있는 포스트잇들을 몇 번이고 정렬하기
- › 대부분의 포스트잇들을 포괄하는 테마가 있을 경우, 몇 개의 작은 테마로 나누고 정보들 사이의 연관성 뿐만 아니라 차이점도 검토하기

STEP  
3

## 방법: 프레임워크 만들기 CREATE FRAMEWORKS

프레임워크는 이야기에서 얻은 특정 정보를 더 큰 시스템 맥락에 대입할 수 있게 해 줍니다.

프레임워크는 무엇인가?

프레임워크는 시스템을 시각적으로 표현한 것으로, 동작하는 각각의 요소들 또는 관여자를 보여주고 그들 사이의 관계를 강조합니다.

자신의 프레임워크를 사용하기

좋은 프레임워크는 명확하고 더 포괄적인 방법으로 문제와 관계를 볼 수 있도록 해줍니다. 프레임워크가 구성원들, 커뮤니티의 다른 관여자들, 그리고 당신 조직에 어떤 의미가 있는지 논의합니다. 핵심 통찰을 바탕으로 개발할 수 있도록 프레임워크를 사용합니다. 이러한 통찰을 찾아내고 추가 목록에 포함시킵니다.

진행자 노트

⌚ 시간:  
60분-120분

☆ 난이도:  
★★★★★

모든 디자인 과제가 프레임워크를 필요로 하지는 않습니다. 만약 팀이 이 단계가 과제에 필요하지 않다고 생각하는 경우, 이 단계를 건너 뛰도록 합니다.

1 단계: 이야기 공유 중에, 테마가 더 큰 시스템에 맞거나 다른 정보와 연결된다고 느낀다면 더 주의 깊게 듣도록 합니다.

2 단계: 팀원들이 커다란 시스템적 구조나 사용자들의 관계에 대하여 전달하기 시작하면, 그들이 말하는 것을 그려보도록 요청합니다. 여기 설명된 예제 프레임워크 유형을 참조하도록 합니다.

3 단계: 팀원들이 말하고 싶은 것을 정확하게 표현했다고 느낄 때까지 몇 번이고 프레임워크를 다시 그릴 수 있도록 필요한 시간을 주도록 합니다.



대부분의 경우, 두 개의 서로 다른 프레임워크를 만드는 것이 적합합니다. 커뮤니티의 여성 관점과 남성 관점이 그것이며, 여성과 남성의 서로 다른 니즈에 별도의 주의를 기울일 필요가 있는지 여부를 파악하기 위해 스스로에게 다음 질문을 해봅시다:

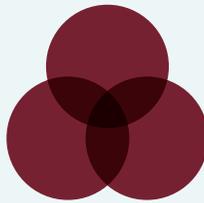
- 》 여성의 이야기와 남성의 이야기가 어떻게 다른가?
- 》 성별이 하나의 테마가 될 수 있는가?
- 》 여성들이 말하는 가족 활동, 소득의 기회와 어려움, 시장 관계에 대한 이야기가 남성들이 말하는 것과 다른가?

만약 이런 질문에 대한 당신의 답변이 '예' 라면, 여성과 남성을 위한 다른 기회 영역을 포착할 수 있는 두 개의 프레임워크를 만드는 방법에 대해 생각해 보도록 합니다.



활용팁

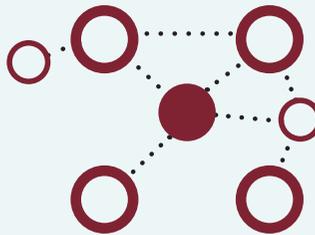
자신의 프레임워크를 시각화하는 데 어려움이 있다면, 여기 있는 몇 가지 일반적인 프레임워크를 반복적으로 참조해 보도록 합니다.



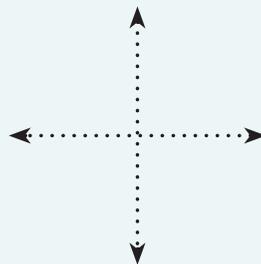
벤 다이어그램



프로세스 맵



관계도



2X2 매트릭스

STEP  
4기회 영역 만들기  
CREATE OPPORTUNITY AREAS

진행자 노트

🕒 시간:  
40분-120분

☆ 난이도:

★★★★☆

1 단계: 팀원들에게 지금은 정보 분석을 바탕으로 새로운 아이디어를 만드는 단계로 옮겨가기 시작한다는 것을 알려주어, 기회 영역을 정의할 준비를 하도록 합니다.

2 단계: 모든 팀원들에게 포스트잇 노트와 마커를 나누어 주고, 팀원들에게 "어떻게 하면 000할 수 있을까?" 라는 문장을 바탕으로 그들의 기회를 찾아 보게 합니다.

3 단계: 적어도 15분 동안 각각의 테마에 대하여 기회를 표현해보도록 합니다. 포스트잇에 적어서 그 테마 영역 옆에 붙입니다.

4 단계: 팀의 논의가 막혔다면, 창의성을 일깨우기 위한 방법으로 각 주제 영역의 통찰을 읽어 보도록 합니다. 예를 들어, 제시된 각각의 통찰에 대해 적어도 하나의 "어떻게 하면 000할 수 있을까?" 라는 문장을 떠올려 보게 합니다.

당신이 들은 것으로부터 테마와 패턴을 이끌어 냈다면, 지금부터는 기회 영역 만들기를 시작할 수 있습니다. 통찰을 기회로 전환시키는 과정은 현재의 상태에서 미래의 가능성을 확인하는 단계로 이동하는 것과 같습니다. 이렇듯 기회는 아이디어와 솔루션을 위한 발판입니다.

기회 영역이란 무엇인가?

- 》 기회 영역은 아이디어 창출의 디딤돌입니다.
- 》 기회는 생산적이며 미래지향적인 방식으로 문제나 니즈를 다시 드러내는 것입니다.
- 》 기회 영역은 솔루션이 아닙니다. 오히려 기회 영역은 하나의 솔루션 이상이며 팀으로 하여금 많은 솔루션을 만들어 낼 수 있게 합니다.

기회 영역 구성하기

가능성 있는 마인드셋을 제시하기 위하여 "어떻게 하면 000할 수 있을까?" 라는 문구로 기회 영역을 서술합니다.



활용팁 #1

"어떻게 하면 000할 수 있을까?" 로 각 문장을 시작하고 줄여서 포스트잇에 "어떻게" 라고 표기합니다.



활용팁 #2

통찰에 사용하였던 포스트잇의 색깔과 다른 색의 포스트잇을 사용하여 기회를 서술합니다. 이렇게 하면 다음 단계에서 통찰과 기회를 시각적으로 구분하는 데 도움이 됩니다.

MARKET INFO

AG KNOW-HOW

HMW... LEVERAGE

y to research all ducks in market

HMW provide real time

a successful farmer goes to the market to observe what sells well and plants that + plants many crops

HMW manage

key fear to many competitors to make prices of produce go down

HMW farm

finding import substitution opportunities is a path to wealth



주의

이미 솔루션이 있는 기회 영역이 아닌지 살펴봅니다. 혁신적인 솔루션을 만드는 핵심은 여러분이나 여러분의 팀이 단번에 결론을 도출하는 것을 지양해야 한다는 점입니다.



활용팁 #3

이 시점에서 중요한 것은 기회 영역을 탐구하는 양이지 질이 아닙니다.



활용팁 #4

브레인스토밍에서 사용할 "어떻게 하면 OOO할 수 있을까?" 라는 기회의 표현을 3-5개로 좁혀갈 때, 의도적으로 현재 프로젝트 범위나 능력을 벗어나는 것들을 선택합니다. 이 시점에서는 고객이 바라는 것을 기준으로 범위를 좁혀야 하며, 조직 입장에서의 가능성을 기준으로 선별해서는 안됩니다.



직접 해보기

기회에 대한 이야기가 특정한 솔루션 같이 들린다면, 다음 예시와 같이 "왜 우리가 이 솔루션을 제안 하려고 하는가?" 또는 "이 솔루션으로 사용자가 원하는 어떤 것이 해결되는가?" 라는 질문을 자신에게 해봅니다.

**통찰력**

신뢰 구축과 지식의 공유는 '보는 것이 믿는 것입니다.' 라는 사실을 바탕으로 형성됩니다.

**솔루션**

커뮤니티 구성원들이 친구나 이웃에게 기술이나 행동을 가르치는 교육과정이 효과적이었다면, 이것이 솔루션입니다.

자신에게 질문: 이 솔루션으로 어떤 니즈가 해결되었습니까?

답변: 현지 정보 수용자들을 통해 커뮤니티 구성원들의 지식을 확장할 필요가 있습니다.

**기회**

어떻게 하면 현지 정보 수용자들을 더 잘 가르치고 정보를 전달할 수 있을까? 또는 어떻게 하면 현지 정보 수용자들이 새로운 기술 실험에 지원하도록 할 것인가?

MARKET EDUCATION

HMW... IN ACCESSIBLE

- PROCESSING RELEASES VALUE

POST-PROCESS PRACTICES

POPS PRAMATIKU

HMW connect farmers nationwide

crop - insect and rats - are a problem. Want help/information to address this.

진행자 노트

⌚ 시간:  
45-60분☆ 난이도:  
★★★★☆

1 단계: 이전 단계에서 작성한 3-5개의 "어떻게 하면 OOO 할 수 있을까?" 라는 기회 문장을 준비합니다. 각각의 문장을 별도의 벽이나 보드에 붙입니다. 모두에게 포스트잇과 마커를 나누어 줍니다.

2 단계: 사람들에게 브레인스토밍 규칙을 염두에 두도록 합니다. 그들에게 매우 구체적인 아이디어를 제안하도록 요청합니다. 굵은 마커(펜이 아님)를 사용하여 모든 사람들이 아이디어가 무엇인지 볼 수 있도록 하고 각 포스트잇에 하나의 아이디어를 쓰게 합니다.

3 단계: 사람들에게 기회 표현에 관련된 장애 목록을 작성하도록 요청합니다.

4 단계: 레인스토밍 규칙을 따르도록 하여 참가자들을 보호합니다. 아이디어가 나오는 속도가 느려지면 사람들에게 워밍업 하는 동안, 나왔던 장애 목록 중 하나에 대해 생각해 보도록 장려합니다. 또는 조사 단계에서 작성된 이야기를 공유하며 생각을 촉진시킵니다 (예: "어떤 아이디어가 사사가 약물 치료를 계속 받도록 결심하게 했는가?").

5 단계: 아이디어가 정말 나오지 않으면, 새로운 기회 영역으로 전환합니다. 하나의 "어떻게 하면 OOO할 수 있을까?" 라는 기회 문장에 대하여 15-30분의 시간을 사용합니다.

STEP  
5새로운 솔루션 브레인스토밍 하기  
BRAINSTORM NEW SOLUTIONS

브레인스토밍은 조직적인, 운영상의, 혹은 기술적 제약에서 벗어나 생각을 확장할 수 있도록 해줍니다.

어떤 사람들은 브레인스토밍을 원칙이 없는 대화라고 생각합니다. 그러나 브레인스토밍이 결실을 보기 위해서는 많은 원칙이 지켜져야 하며 약간의 준비가 필요합니다.

정말 비현실적 솔루션을 떠올리는 연습이 때때로 관련성 높고 합리적인 아이디어를 만들어 냅니다. 번득이는 3가지 아이디어를 떠올리기 위해서는 대부분 어리석고 불가능해 보이는 100개 이상의 아이디어들이 필요합니다.



활용팁

## 브레인스토밍의 7가지 규칙

## 》 판단은 뒤로 미룬다

이 시점에서는 나쁜 아이디어란 없습니다. 이후에도 아이디어를 판단하기에 충분한 시간이 있습니다.

## 》 다듬어지지 않은 아이디어를 장려합니다

때때로 다듬어지지 않은 아이디어가 혁신을 만들어 냅니다. 나중에 아이디어를 현실적으로 검토하는 것은 어렵지 않습니다.

## 》 다른 사람의 아이디어를 발전시킵니다

'그러나' 대신에 '그리고' 를 염두에 둡니다. 만약 다른 사람의 아이디어가 마땅치 않다면 그것을 발전시켜서 더 좋게 만드는 것에 도전해 보도록 합니다.

## 》 주제에 계속 집중합니다

모든 사람이 이 원칙을 지키면 더 좋은 결과를 얻을 수 있습니다.

## 》 시각적으로 표현합니다

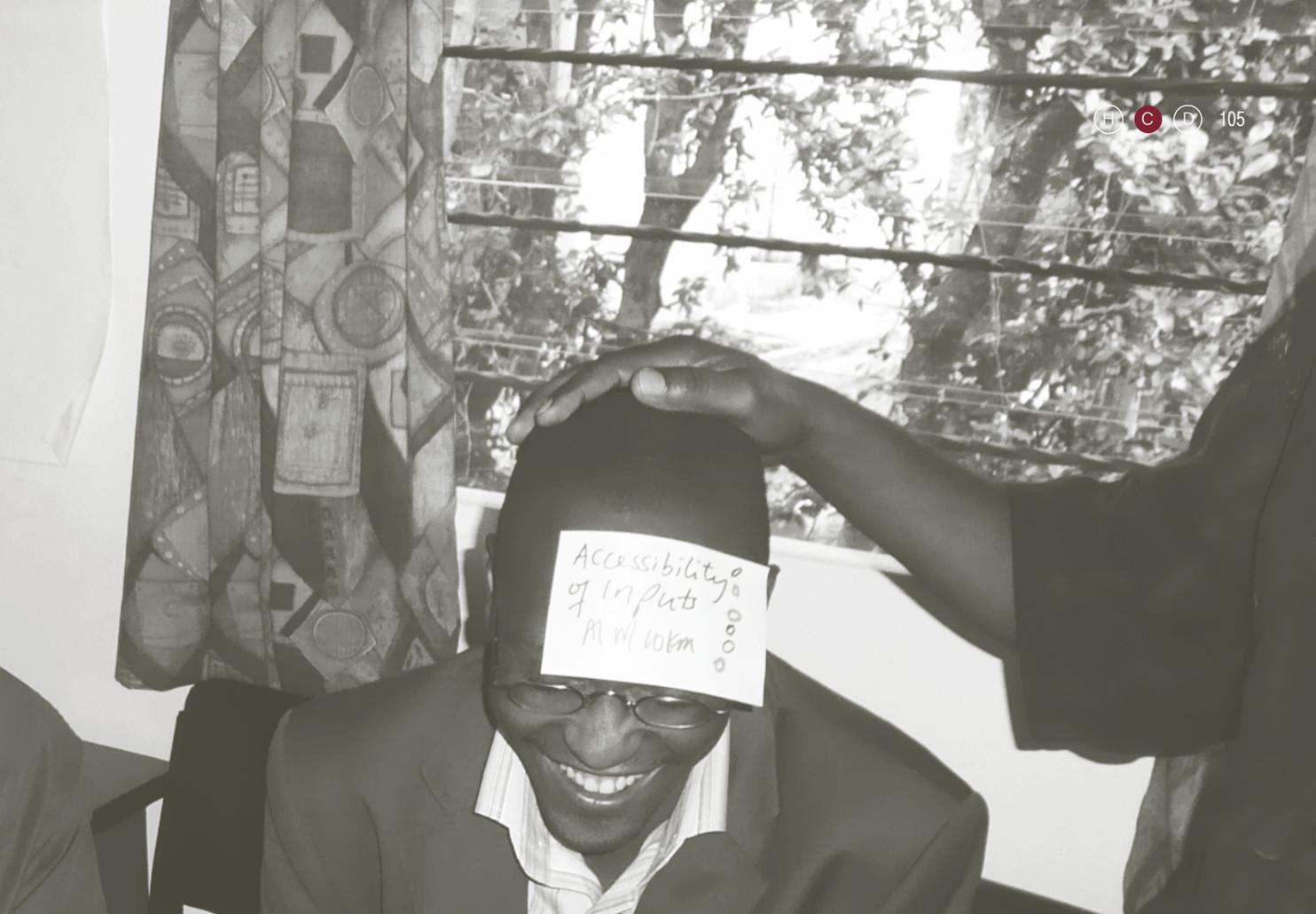
좌뇌와 우뇌, 논리와 창조적인 측면을 같이 사용하도록 노력해봅시다.

## 》 한 번에 하나씩 의견을 나눈다

아이디어를 경정한 후에 발전시킬 수 있도록 합니다.

## 》 되도록 많은 의견을 공유합니다

아이디어의 개수에 대한 목표를 크게 잡고 목표를 넘을 수 있도록 합니다. 아무도 아이디어에 대해 판단하지 않으므로 장황하게 설명할 필요가 없습니다. 아이디어가 빠르게 흐르도록 합니다.



직접 해보기

### 브레인스토밍 워밍업

팀이 브레인스토밍을 위한 열린 생각과 활기 넘치는 마인드셋을 가질 수 있도록 다음과 같은 활동을 합니다.

파트너와 짝을 이룹니다. 'A' 는 자신이 시작하고자 하는 예비 사업에 대한 많은 아이디어를 준비합니다.(또는, 가족 휴가로 이벤트를 계획하고 가고자 하는 장소에 대한 아이디어를 준비할 수 있습니다.)

#### 1 라운드:

'A' 가 연속하여 하나씩 아이디어를 말합니다.

'B' 는 각 아이디어에 대해 반대한다고 말하고, 반대하는 이유를 설명합니다. 2-3분 동안 계속합니다.

#### 2 라운드:

다음으로 'B' 는 사업 또는 이벤트 아이디어를 하나씩 떠올립니다. 'A' 는 각 아이디어에 대하여 찬성한다고 말하고, 이 아이디어를 발전시켜 더 크게 만듭니다. 2-3분 동안 계속합니다.

그룹으로 이 두 가지 경험에 대해 어떻게 느꼈는지 논의하게 합니다. 2 라운드 경험은 팀의 성공적인 브레인스토밍 환경을 조성하는데 도움이 될 것입니다.

STEP  
6

## 아이디어 구체화하기 MAKE IDEAS REAL

진행자 노트

⌚ 시간:  
45~60분

☆ 난이도:

★★★★☆☆

1 단계: 2~4명의 동료끼리 팀을 만들도록 합니다. 모두가 역할을 맡아 수행하려면 작은 팀이 바람직합니다.

2 단계: 각 팀에게 브레인스토밍 보드에서 하나의 솔루션을 선택하도록 합니다. 이때 선택 기준을 제시할 수도 있습니다: 두 팀은 '가장 열정적인' 솔루션, 한 팀은 '실현 가능한' 솔루션, 다른 한 팀은 '극단적인' 또는 '장기적인' 솔루션을 선택하도록 합니다.

3 단계: 여기서 설명된 프로토타입 유형이나 새로운 것을 사용하여, 각 팀이 선택한 솔루션을 30~45분 이내에 가시적인 솔루션으로 만들어야 함을 상기시켜줍니다.

4 단계: 각 팀에게 5분 동안 그들의 아이디어를 전체에게 발표하도록 하고 1차 피드백을 받습니다. 각 팀에게 종이 형태 프로토타입의 경우라도 사용 경험의 항목을 포함하도록 니즈합니다. 고객이 그들의 프로토타입에서 언급된 것 중에 무엇을 필요로 하는지 그리고 그들이 여전히 가지고 있는 주요 의문점들이 무엇인지 명확히 하도록 니즈합니다.

프로토타이핑은 생각을 구축하는 것입니다. 이것은 솔루션을 만드는 것을 의미하며, 다른 사람들에게 전달되어 더 나은 아이디어를 만들 수 있도록 합니다. 프로토타이핑은 스스로 본인의 아이디어에 빠지기 전에 아이디어를 빠르고 적은 비용으로 실제화시켜서 다른 사람들이 테스트하고 평가할 수 있도록 해줍니다.

프로토타이핑이란 무엇인가?

- 》 생각 구축하기: 프로토타입은 컨셉 개발 과정 전반에 걸쳐 아이디어를 검증하고 더 많은 아이디어를 생성하기 위해 사용되는 일회성 도구입니다. 프로토타입은 강력한 커뮤니케이션 수단이며 현실적인 측면에서 우리가 하여금 사람들이 그 컨셉과 어떻게 상호 작용하는지를 생각하도록 해줍니다.
- 》 투박하게, 신속하게, 적절하게 만들기: 프로토타입은 정교할 필요가 없습니다. 프로토타입은 가능한 신속하고 저렴한 비용으로 만들어야 합니다.
- 》 질문에 답하기: 프로토타입이 어떤 질문(예를 들어 적합성, 유용성, 편리성, 가능성 또는 타당성)에 대해 답하기 위한 것인지를 아는 것이 중요합니다.

왜 프로토타입인가?

- 》 아이디어의 의미를 깊이 이해하고 팀이 대답해야 하는 질문을 명확히 하기에 적합합니다.
- 》 내부적으로 컨셉이 어떻게 작동하는지 논의하고, 외부적으로 컨셉에 대한 커뮤니케이션을 하기에 적합합니다.



직접 해보기

가치 제안 상상하기

아이디어의 가치를 구축하기 위해 각각의 프로토타입마다 다음의 질문에 답해봅니다.

- 》 누가 이 아이디어로 혜택을 보는가? 최종 고객에게 어떤 가치가 있는가?
- 》 다른 대안보다 이 아이디어가 왜, 어떻게 더 좋은가?
- 》 이것이 주는 이익이 그들에게 얼마만큼의 가치가 있는가?
- 》 그들이 이 가치와 혜택에 대해 얼마를 지불할 의사가 있는가?
- 》 어떻게 지불 비용을 마련할 것인가?



활용팁

### 일반적인 프로토타입 형태



#### 모델:

위에 보이는 제품의 물리적 모델은 2차원의 아이디어가 3차원으로 살아나게 해줍니다. 투박한 재료를 사용하면 신속하게 낮은 완성도의 프로토타입을 만들 수 있습니다.



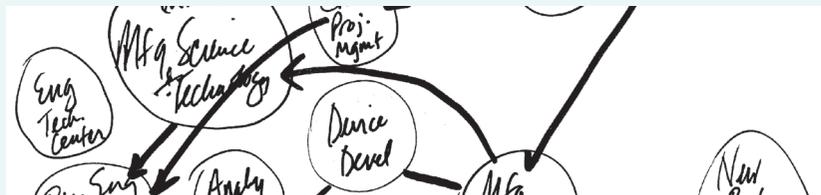
#### 스토리 보드:

일련의 이미지 또는 스케치 작업을 통해 전체적인 사용자 경험을 상상해 봅니다.



#### 역할극:

때로는 팀원들이 구성원 또는 고객의 역할을 맡아 체험해 보면서, 제품 또는 서비스에 대한 최고의 감성적 경험을 해 볼 수 있습니다.



#### 다이어그램:

맵핑은 공간, 프로세스 또는 구조를 표현할 수 있는 좋은 방법입니다. 아이디어가 서로 어떻게 관련되는지, 그리고 시간이 지남에 따라 경험이 어떻게 변하는지 고려합니다.

진행자 노트

⌚ 시간  
60-90분☆ 난이도:  
★★★★☆

1 단계: 팀원들에게 자신의 솔루션을 참가자들에게 어떻게 발표할 것인지를 준비하게 합니다. 참가자들에게 배경이 되는 체계적인 정보를 제공할 필요는 없습니다.

2 단계: 각 팀이 팀원들을 대상으로 솔루션 발표 연습을 하도록 하는 것은 매우 효과적입니다. 팀원들에게 간단하고 영리한 발표가 되도록 도움을 청하고, 조사 단계에서 발견된 문제에 대해 적절한 답을 제시하고 있는지 팀원들이 같이 확인하는 것이 중요합니다.

3 단계: 각각의 피드백 세션에서 일관된 형식으로 발표될 수 있게 솔루션에 대한 스크립트를 표준화하도록 각 팀에게 요청합니다. 이어서 물어 볼 주요 질문을 적어줍니다.

4 단계: 고객 그룹에게 피드백 세션을 소개할 때, 부정적일지라도 정직한 피드백을 원한다는 것을 설명하고, 팀이 프로토타입을 제작하는데 적은 시간을 투자했다고 설명하여 보다 솔직한 피드백을 받도록 합니다.

STEP  
7

## 피드백 받기 GATHER FEEDBACK

솔루션을 제안한 다음, 참가자들로부터 이에 대한 피드백을 받습니다.



주의

피드백을 받기 전에 아이디어를 완벽하게 만들기 위해, 너무 많은 시간을 투자하지 말아야 합니다. 고객들을 다시 참여시키는 것은 솔루션을 수정하기 위한 것이지, 그것이 완벽하다는 것을 증명하기 위한 것이 아닙니다. 가장 좋은 피드백은 당신으로 하여금 다시 생각해 보게 하고 다시 디자인해보도록 하는 것입니다.

## 피드백을 요청하는 방법

정직한 피드백을 받을 수 있는 좋은 방법은 사람들에게 몇 가지 실행을 해보도록 하는 것입니다. 만약 사람들에게서 한가지 컨셉만 주어진다면 그들은 평가하기를 꺼려할 수 있습니다. 하지만, 여러 컨셉들을 비교하고 대조할 수 있으면, 사람들은 더 정직하게 말을 하는 경향이 있습니다.

## 누구의 피드백을 요청할 것인가

당신이 조사한 곳이 아닌 다른 곳의 새로운 참가자들에게 피드백을 요청하는 것은 범용적인 솔루션을 찾는 방법입니다. 새로운 사람들과 이전에 이야기를 나누었던 사람들을 섞어서 요청하는 방법도 있습니다.

컨셉과 관련된 모든 이해관계자들을 포함하도록 합니다: 최종 사용자뿐만 아니라, 제조, 설치, 서비스 제공, 유통, 소매 업체 등.

## 어떤 질문을 할 것인가

피드백 세션에서 각 프로토타입 마다 피드백을 받고 싶은 적합성 또는 이용 사례에 해당되는 3-4개의 질문을 준비합니다.

긍정적, 부정적 피드백과, 팀이 솔루션에 대하여 답해야 하는 새로운 질문 등을 주의해서 기록합니다.



#### 활용팁

부정적이더라도 정직한 피드백을 받는 것이 목적입니다. 바람직하지 않은 솔루션에 너무 많은 투자가 이루어지기 전에 사전에 빨리 문제를 파악하는 것이 중요합니다. 참가자들에게 솔루션을 발표하는데 도움이 되는 몇 가지 활용팁은 다음과 같습니다:

**아이디어를 판매하려고 하지 말라.**

솔루션의 장점, 단점 모두를 강조하며 중립적인 어조로 발표합니다.

**그룹 크기를 다양하게 합니다.**

먼저 많은 인원의 그룹(10~15명)에게 솔루션들을 발표한 후, 보다 심도있는 대화를 위해, 솔루션 하나당 한 그룹이 되도록 작은 그룹들로 나눕니다.

**즉석에서 적당하게 변경합니다.**

핵심 아이디어에 집중하는 것을 방해하는 솔루션의 한 측면이 분명히 드러나면, 자연스럽게 이 부분을 제거하거나 변경합니다.

**참가자들에게 아이디어를 발전시켜 달라고 요청합니다.**

참가자가 “이 서비스는 한 개인만이 구매할 수 있는 것인가요? 아니면 커뮤니티도 가능한가요?” 와 같은 질문을 하면, 그들에게 다시 질문을 합니다: “이 서비스는 커뮤니티가 구매해야 할까요? 아니면 개인이 구매해야 할까요?” 또 다른 중요한 질문은 “당신에게 더 나은 것은 무엇입니까?” 라는 질문입니다. 이러한 질문들은 참가자들로 하여금 아이디어 개선을 돕거나 추가적인 비판을 하게 합니다.



STEP  
7

## 사례연구

## 인도 농촌을 위한 보청기 테스트

이 IDEO 프로젝트의 디자인 과제는 인도의 농촌 지역 보청기 사용을 활성화 시키는 것이었습니다. 가장 큰 장애물은 최소의 훈련을 받은 현지 기술자가 의료 시설이 없는 곳에서도 효율적으로 관리할 수 있는 진단 과정을 만드는 것이었습니다.

초기 조사 기간 동안, 팀은 보청기 보정과 관련된 제약 사항들에 대해 알게 되었습니다. 그들은 보청기 점검, 보청기 보정을 위한 기술자 장비, 기술자 훈련 교재 등을 포함한 프로토타입 과정을 개발하였습니다. 팀은 두 명의 현지인을 하루 동안 기술자로 훈련시키는 것을 시작으로, 이 기술자들이 마을로 가서 청각 장애가 있는 사람들에게 이 지침을 적용시키는 것을 지켜 보았습니다.

마을에서 그 기술자들의 첫 날을 지켜보면서 팀은 바로 지침의 절차가 너무 복잡하다는 것을 깨달았습니다. 잠재 고객에게 이 테스트를 완료하는 방법에 대해 설명하는 데 시간이 너무 오래 걸렸기 때문입니다. 팀은 즉시 절차를 단순하게 바꾼 다음, 새로운 기술자 두 명에게 새로 단순화시킨 지침을 훈련시켰습니다. 다음 마을 방문은 놀랄 만하게 더욱 순조롭게 진행되었지만, 여전히 복잡하다는 문제가 남아 있었습니다. 팀은 세 번째 단순화를 시도하였고, 마지막 테스트에서 절차가 충분히 단순하면서도 효과적이라는 것을 확인하였습니다.

피드백을 일찍 받으면 당신의 디자인을 개선하는 방법에 집중할 수 있고, 인위적인 환경에서 알아내지 못한 디자인 상의 문제를 확인하는 데 도움이 됩니다. 이 사례에서와 같이, 피드백 과정에서는 때로는 디자인을 바꾸고 개선하는 것이 가능하고, 이를 통하여 팀은 지속적으로 배우고 솔루션을 개선하게 됩니다.





전달하기(DELIVER)





어린이를 위한 시력관리, 인디아(INDIA)





물의 보관과 운반, 인디아(INDIA)





소농 수입 증대, 에티오피아(ETHIOPIA)





# 전달하기(DELIVER): 목적

일단 디자인 팀이 바람직한 다수의 솔루션들을 만들어 냈으면, 다음은 이들을 어떻게 실현 가능하고 지속적이게 만들 것인가를 고려해야 합니다. 전달(Deliver) 단계는 최고의 아이디어들을 실행해 나가는 단계입니다.

여기서 소개하는 방법들은 여러분의 회사가 이미 가지고 있는 실행 (Implementation) 프로세스를 보완하거나, 일반적으로 솔루션이 전개되는 방법에 즉시 적용할 수 있습니다.

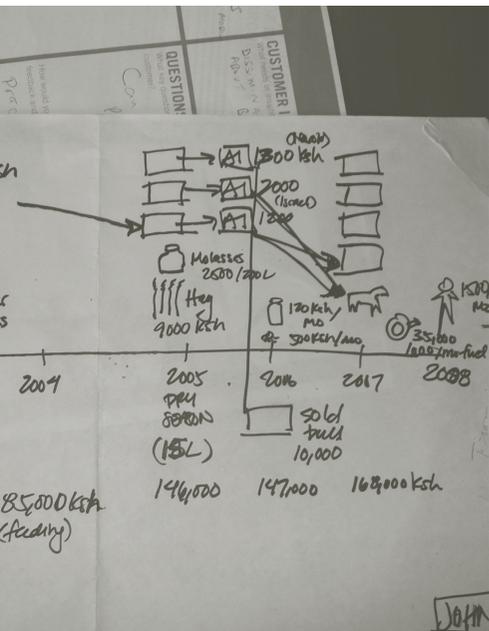
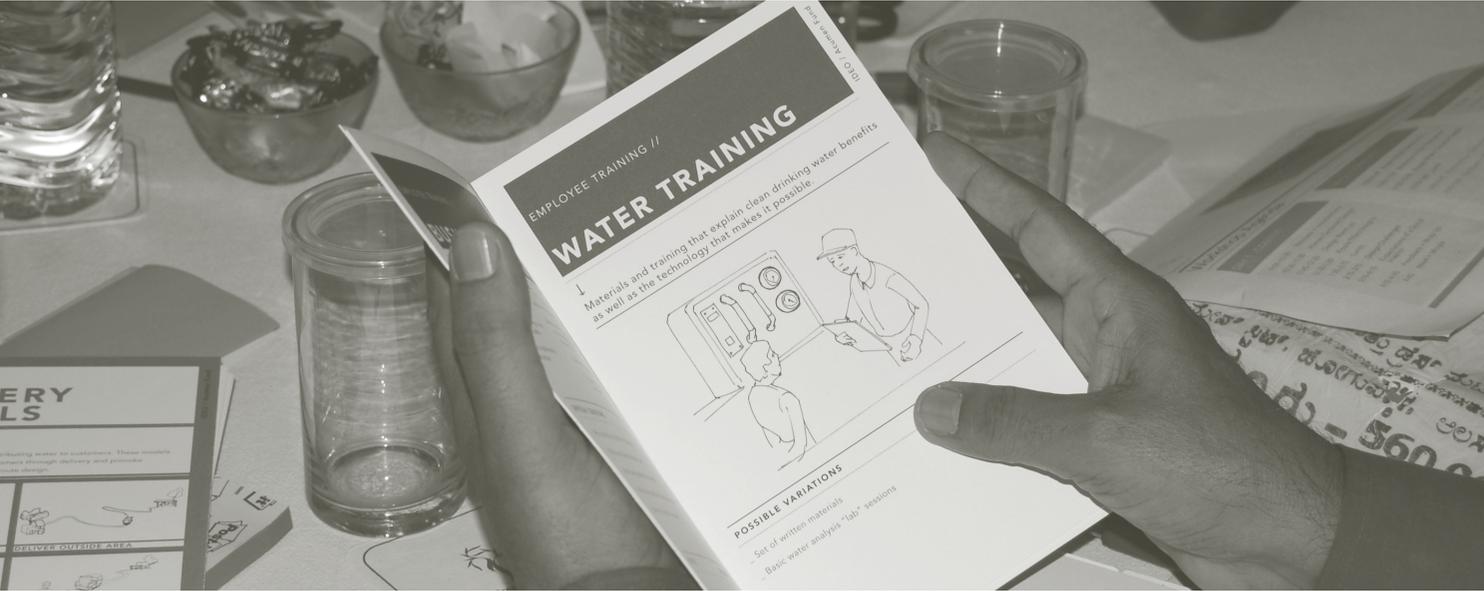
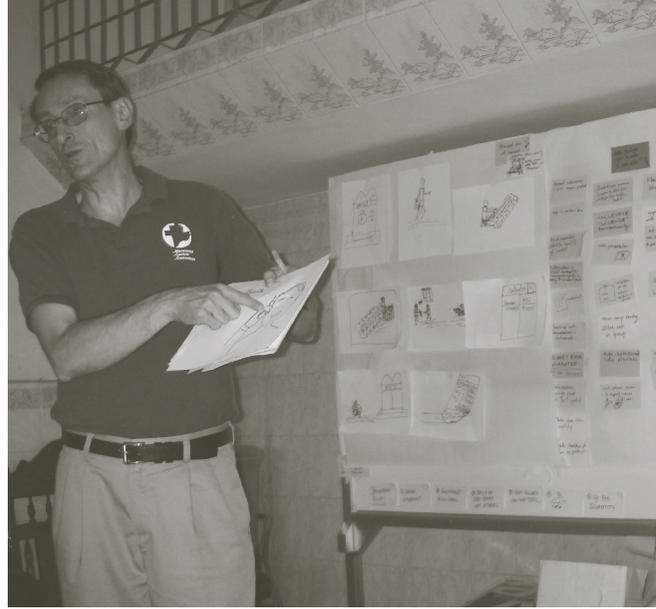
---

전달(Deliver) 단계에서 팀은 다음과 같은 일을 하게 됩니다:

- 》 필요한 역량 파악
- 》 재무적으로 지속 가능한 모델 만들기
- 》 혁신 절차 개발
- 》 모의실험(PILOT) 계획 및 영향력 측정



솔루션을 실행 단계로 전환시키는 도구들.  
 - IDE 캄보디아





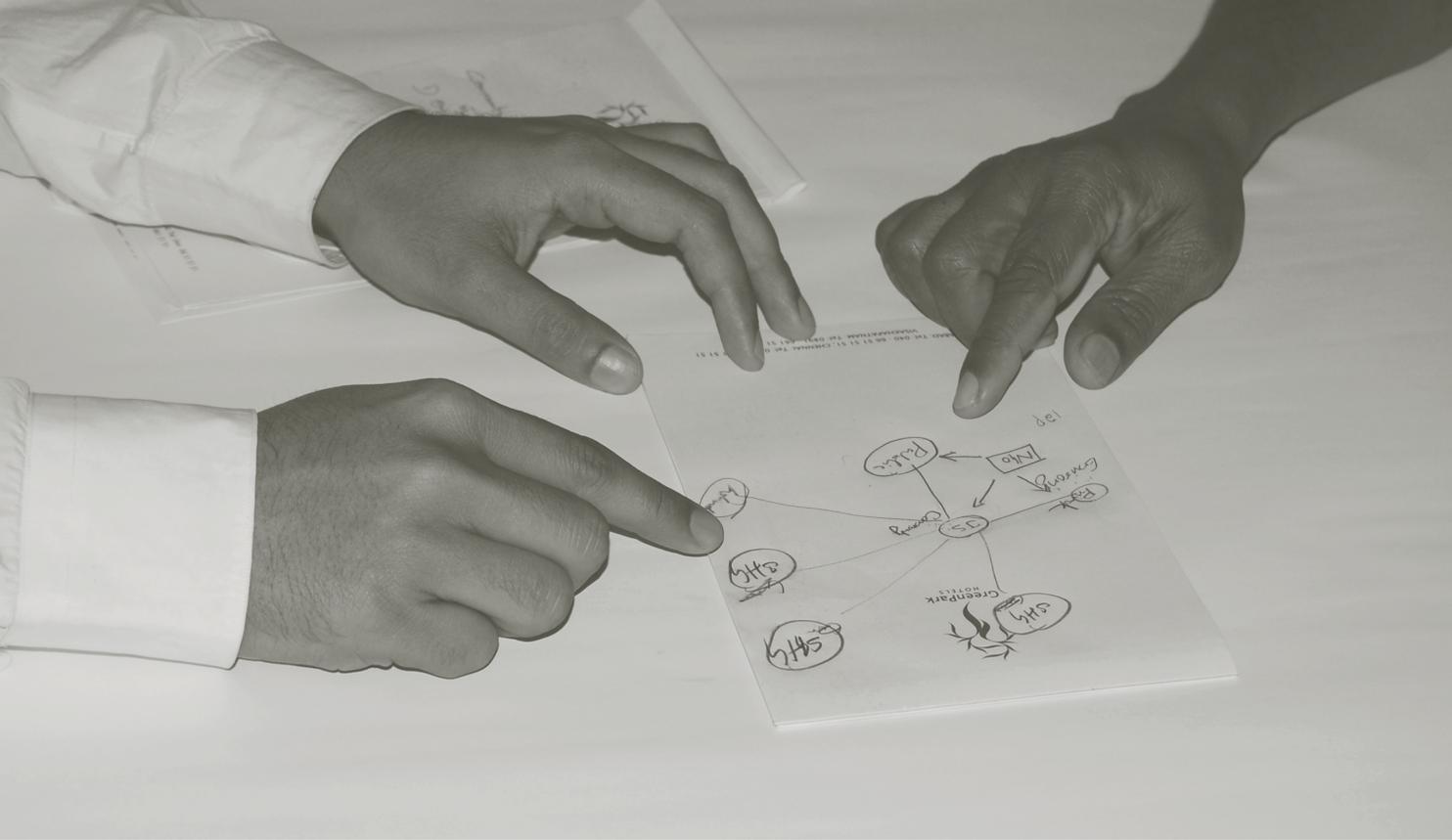
# 전달하기(DELIVER): 결과물

이 단계에서 디자인 팀의 과제는 솔루션이 성공하기 위해 필요한 요소를 만들고, 솔루션이 미치는 영향을 파악하는 것입니다.

---

전달(Deliver) 단계에서는 다음과 같은 일을 하게 됩니다:

- 》 실현가능성(FEASIBILITY) 평가
- 》 지속성(VIABILITY) 평가
- 》 혁신 절차(INNOVATION PIPELINE)
- 》 실행(IMPLEMENTATION) 계획
- 》 학습(LEARNING) 계획



구성원들에게 솔루션을 전달한다는 것은 여러분이 개발한 솔루션이 잘 실행되고, 장기간에 걸쳐 지속될 수 있는 능력과 재무 모델(financial model)을 구축하는 것을 의미합니다. 또한 지속적인 학습 및 반복적인 계획을 세워야 합니다.



# 전달하기(DELIVER): 이론

기존에 없던 전혀 새로운 솔루션을 세상에 소개하는 것은 실제 환경의 맥락 속에서 최소한의 투자와 저렴한 비용으로 아이디어를 직접 해보기해보는 것을 뜻합니다.

팀은 최종적인 모의실험을 실행하기 이전에 몇 가지 소규모 모의실험(mini-pilots)을 만들어 확인해볼 수 있습니다. 소규모 모의실험에는 최종적으로 실행될 프로그램에 관련된 다양한 이해관계자들(stakeholders)을 참여시킬 수 있습니다. 예를 들어, 소규모 모의실험에서 NGO 나 사회적 기업은 시스템이 어떻게 작동하는지를 깊이 이해하고, 파트너를 모집하고 교육시킬 때 필요한 정보를 더 많이 얻기 위해 파트너가 맡게 될 특정 역할을 미리 경험해보기도 합니다.

**실행(Implementaion)은 완벽한 솔루션과 지원 시스템을 위해 필요한 많은 프로토타입, 소규모 모의실험과 모의실험을 가능한 많이 만들어 보는 반복적인 프로세스입니다.**

상품화하기 전에 아이디어를 실험하는 것은 솔루션을 더 잘 이해하게 할 뿐만 아니라, 커뮤니티에 아이디어를 전달하기 위해서 여러분이 무엇을 해야 하는지를 파악하는데 도움이 됩니다.

모든 조직은 현재 하고 있는 일을 달성하기 위해 최적화되어 있습니다. 만일 당신이 다른 성과를 내고 싶다면, 현재 당신이 알고 있거나 하고 있는 것과 때로는 다른 일을 할 필요가 있습니다. 예를 들어, 성과를 내기 위한 분야는 새로운

재능을 발견하거나, 새로운 기술을 개발하거나, 새로운 외부 협력관계를 구축하거나 또는 새로운 프로세스를 만들어 내는 일 등이 있을 수 있습니다.

인간중심 디자인(HCD) 프로세스는 현 조직이 가지고 있는 제약사항으로 인해 솔루션의 제약을 받지 않습니다.

**이 디자인 프로세스는 당신에게 새로운 것이 가능하다는 신념을 갖고 일할 수 있도록 해주고, 당신이 제공하는 솔루션과 당신이 속한 조직의 디자인 방식이 동시에 진화할 수 있도록 도와줍니다.**

또한, 인간중심 디자인(HCD)은 지속적인 학습의 반복 체계 내에서 디자인과 측정 방법을 통합시켜줍니다. 지속적인 측정, 평가, 반복을 통하여 개발된 솔루션은 현실 세계에 영향을 미치며 안정적으로 뿌리를 내리게 되고, 계속 진화하게 됩니다.

진행자 노트

🕒 시간:  
30~45분

☆ 난이도:

★★★★★

한 번에 하나의 솔루션에 집중하면서 팀에게 다음과 같은 연습을 하게 합니다. 필요에 따라 큰 팀을 2~3개의 작은 팀으로 나누고 각 팀별로 하나의 솔루션에 집중하게 합니다.

1 단계: 보드나(플립) 차트에 '고객 가치' 라고 적습니다. 팀에게 각각의 솔루션이 최종 고객들에게 어떻게 가치를 제공할 수 있는지 확인해보게 합니다. 이야기된 모든 것을 기록합니다. 팀에게 "최종 고객에게 이것은 얼마의 가치가 있는가?" 라는 질문을 한 뒤, 답으로 나온 숫자를 차트에 적어둡니다.

2 단계: 별도의 보드나(플립) 차트에 "수입원" 이라고 적습니다. 팀에게 누가 제품이나 서비스에 돈을 지불할 것인지를 파악하게 합니다. 또한, 각각의 이해관계자들이 얼마를 지불할 것인가? 어떻게 지불할 것인가? 등을 함께 파악하게 합니다. '직접 해보기' 텍스트 상자 안에 소개된 비용 모델을 사용해 봅니다.

다음페이지 계속

STEP  
1

## 지속 가능한 수익모델 개발하기 DEVELOP A SUSTAINABLE REVENUE MODEL

솔루션의 장기적인 성공은 시간이 지나도 지속될 수 있는 수익의 흐름을 디자인해 내는 능력에 달려 있습니다. 최종 고객에게 제공되는 가치는 솔루션과 관계된 지원 시스템을 디자인할 때 시작점(entry point) 이 되어야 합니다. 지속성(Viability) 평가를 위하여 각 솔루션에 대하여 다음의 질문에 대해 답해 보도록 합니다.



활용팁

### 1. 고객 가치 제안

- 》 최종 고객에게 제안하는 가치는 무엇인가? 프로토타입 및 고객의 피드백을 참조하여 고객들이 가장 중요하게 여기는 측면을 살펴봅시다.
- 》 최종 고객에게 이것은 얼마의 가치를 지니는가?

### 2. 수입원

- 》 솔루션은 제품인가, 서비스인가? 그렇지 않으면 둘 다를 포함하는가?
- 》 고객이 얼마를 지불하는가?
- 》 고객이 어떻게 지불하는가: 현금, 현물, 노동, 또는 다른 것?

### 3. 이해관계자(Stakeholder) 인센티브

- 》 이 솔루션은 관련 이해관계자들에게 어떤 가치를 제공하나?
- 》 이해관계자들의 참여에 대한 인센티브는 무엇인가? 도전 과제(Challenge) 또는 의욕을 방해하는 것은 무엇인가? 어떻게 이러한 방해물을 피하도록 솔루션을 수정할 것인가?



직접 해보기

영감을 얻기 위하여 다음과 같은 비용 모델을 생각해봅니다. 디자인 팀에게 아래 목록을 주고 다음과 같이 물어봅니다.

“다음과 같은 조건에서 우리의 솔루션은 무엇이 될 수 있겠는가?”

- › 회원제 / 구독제
- › 무상 제공하되, 생산된 소득은 나눔
- › 제품을 주고 리필을 판매
- › 보조금
- › 제품을 주고 서비스를 판매
- › 서비스만 제공
- › 사용한 만큼 지불

진행자 노트  
(계속)

3 단계: 별도의 보드나 (플립) 차트에 '이해관계자 인센티브' 라고 적습니다. 팀에게 솔루션의 영향을 받는 모든 이해관계자 또는 관련자들을 확인해 보라고 합니다. 각 관련자들을 찾아가서 다음과 같이 질문합니다: “이 그룹이 이번 솔루션에 참여하거나 도움을 주면 어떤 인센티브가 있습니까?” 솔루션에 참여하는 데 의욕이 꺾인 그룹이 있는 경우, 다음과 같이 질문합니다: “그들의 참여를 권장하도록 우리가 어떻게 솔루션을 수정할 수 있을까요?”

4 단계: 팀을 작게 나누었던 경우, 그룹을 다시 모아 내용을 함께 공유하게 합니다.



MST-TRK (REV)	
DATE	TIME
LOCATION	STATUS
1	10:00 AM
2	10:30 AM
3	11:00 AM
4	11:30 AM
5	12:00 PM
6	12:30 PM
7	1:00 PM
8	1:30 PM
9	2:00 PM
10	2:30 PM
11	3:00 PM
12	3:30 PM
13	4:00 PM
14	4:30 PM
15	5:00 PM
16	5:30 PM
17	6:00 PM
18	6:30 PM
19	7:00 PM
20	7:30 PM
21	8:00 PM
22	8:30 PM
23	9:00 PM
24	9:30 PM
25	10:00 PM

1. *Handwritten text in Thai script*

2. *Handwritten text in Thai script*

3. *Handwritten text in Thai script*

4. *Handwritten text in Thai script*

5. *Handwritten text in Thai script*

6. *Handwritten text in Thai script*

7. *Handwritten text in Thai script*

8. *Handwritten text in Thai script*

9. *Handwritten text in Thai script*

10. *Handwritten text in Thai script*

11. *Handwritten text in Thai script*

12. *Handwritten text in Thai script*

13. *Handwritten text in Thai script*

14. *Handwritten text in Thai script*

15. *Handwritten text in Thai script*

16. *Handwritten text in Thai script*

17. *Handwritten text in Thai script*

18. *Handwritten text in Thai script*

19. *Handwritten text in Thai script*

20. *Handwritten text in Thai script*

21. *Handwritten text in Thai script*

22. *Handwritten text in Thai script*

23. *Handwritten text in Thai script*

24. *Handwritten text in Thai script*

25. *Handwritten text in Thai script*

STEP  
1

## 사례 연구

### 새로운 서비스의 수익 모델링 (REVENUE MODELING)

현재의 시장 물가와 관련된 솔루션으로, IDE 캄보디아 팀은 고객의 피드백을 통해 현물 지불(Payment-in-kind)의 실현가능성을 확인하였습니다:

#### 고객 가치 제안

- 》 대량으로 농작물을 파는 곳의 실시간 시장 가격 정보 제공 및 민영화 확대 에이전트 (Privatized Extension Agent)와의 연결
- 》 농장에서 농작물을 수매하여, 선택한 시장에서 판매하는 상인과의 연결

#### 수입원

- 》 사용에 따른 현물 지불(수매 시점의 농작물 판매가에서 비용 공제)
- 》 무료 휴대 전화 제공(전화기 기부 프로그램을 통해)
- 》 지정된 민영화 확대 에이전트와의 무료 통화

#### 이해관계자 인센티브

- 》 민영화 확대 에이전트는 정보 요청에 따른 수수료 징수
- 》 농작물 수매상은 농작물을 거래하려는 농민 수를 늘리고 농작물 판매 수익에서 일정 %를 받음
- 》 모바일 서비스 제공업체는 민영화 확대 에이전트에 건 통화에 대한 요금 징수; 무료 번호 이외의 전화 통화나 문자 전송에 따른 잠재 고객 확대



STEP  
**2**

## 솔루션 실행을 위한 역량 파악하기 IDENTIFY CAPABILITIES REQUIRED FOR DELIVERING SOLUTIONS

조직 및 파트너가 가진 역량은 솔루션의 실현가능성을 알아보는데 도움이 됩니다. 먼저 커뮤니티 구성원 또는 최종 사용자가 어디서 어떻게 이 솔루션을 구매하거나 경험하게 될 것인지, 최종 고객의 사용 경험에 대하여 생각해봅니다. 다음으로 이것을 실현시키는데 필요한 역량의 범위를 확인합니다. 여기서 디자인 팀의 과제는 다른 파트너 및 채널을 활용하여 솔루션을 전달하는 여러 가지 가능한 모델들을 파악하는 것입니다.



활용팁

각 솔루션을 실현 가능하게 만들기 위해 필요한 역량을 확인하려면, 각 솔루션에 대하여 다음과 같은 질문에 답해 봅니다:

### 1. 유통(Distribution)

- 》 어디서, 언제, 어떻게, 그리고 왜 고객이 이 솔루션을 경험할 것인가?
- 》 이 솔루션에 어떤 사람들과 경로(Channel)가 관여되는가?
- 》 어떤 다른 경로를 거쳐 고객에게 다가갈 것인가?
- 》 이 솔루션을 전달할 수 있는 가능한 방법의 범위는 어디까지인가?

### 2. 필요한 역량

- 》 이 솔루션을 만들고 제공하는 데 어떠한 인적, 생산적, 재정적, 기술적 역량이 필요한가?
- 》 이러한 역량들 중 우리가 현지에 가지고 있는 것은 무엇인가? 우리 네트워크의 다른 지역이 가지고 있는 역량은 무엇인가? 그리고 어떤 역량을 지닌 파트너가 필요한가?
- 》 이 목록 중 우리가 키워야 할 역량은 무엇인가?

### 3. 잠재적 파트너

어떤 조직 또는 개인이 우리가 가지지 못한 역량을 가지고 있는가? 현재 그들과 우리의 관계는 어떠한가? 어떻게 우리가 그들에게 접근할 것이고, 이 솔루션에 대해 우리가 관여하고 있는 가치를 전달할 수 있는가?

진행자 노트

🕒 시간:  
 30-45분

☆ 난이도:

★☆☆☆☆

한 번에 하나의 솔루션에 초점을 맞추어 팀에게 다음과 같은 연습을 해보게 합니다. 큰 팀은 2-3명의 작은 팀으로 나누어 각각 하나의 솔루션에 집중하게 합니다.

1 단계: 보드 또는 플립 차트에 '유통' 이라고 적습니다. 팀에게 이 솔루션을 전달할 수 있는 모든 가능한 관련자들을 확인해 보라고 합니다. 포스트잇마다 각 관련자들을 적습니다. 가능한 전달 방법마다 장단점을 나열해 보도록 합니다.

2 단계: 별도의 보드 또는 플립 차트에 '역량' 이라고 적습니다. 각 솔루션 마다 필요한 사람, 제조, 금융, 기술 역량을 나열합니다. 이 능력을 현지 조직이 가지고 있는지, 당시 네트워크의 다른 곳에 있는지, 또는 파트너가 필요한지 여부를 표시합니다.

3 단계: 이 솔루션을 위하여 파트너가 필요한 경우, 잠재적인 파트너 목록을 만듭니다. 파트너들의 범위를 좁힙니다. 최상의 파트너를 선정하기 위하여 팀이 해야 할 첫 번째 조치를 나열해 보도록 합니다.

4 단계: 작은 그룹으로 나누었던 경우, 팀들이 함께 모여 자신들의 생각을 공유하게 합니다.

**SOLUTION** TODAY'S MARKET PRICE

**CAPABILITY REQUIRED**

**LOC  
ORC**

1. MARKET INFO COLLECTOR

2. DATA AGGREGATION ~~(IT)~~

3. INFO DISSEMINATION  
[ 'IT' INFRASTRUCTURE ]

5. FARMER CONNECTION

6. PRICE MODELING

7.

**DO: CAPABILITY ASSESSMENT**

List the capabilities that will be required to realize this concept.

Place a plus (+) if this capability already exists in the local office, international office,

Place a minus (-) if this capability will need to be developed in the local office, in partners.

AL  
GANIZATION

INTERNATIONAL  
ORGANIZATION

PARTNER  
ORGANIZATION

STEP  
2

# 사례 연구

## ‘오늘의 시장 가격’ 제공 DELIVERING TODAY'S MARKET PRICES

컴보디아에서 IDE 디자인 팀은 농부들에게 “오늘의 시장 가격”이라는, 실시간으로 농작물 시장 가격 정보를 제공하는 솔루션을 제공하였습니다. 팀은 이 솔루션을 두 개의 주요 파트너 즉, 민영화 확대 에이전트와 농작물 수집상들과 관련된 고객들에게 전달하는 하나의 모델을 확정하였습니다.

### 유통

- > 중앙 집중의 정보 수집 및 배포
- > 농부의 요청에 따라 민영화 확대 에이전트가 정보 배포
- > 농부는 민영화 확대 에이전트에 거는 무료 통화와 함께 제공된 휴대 전화로 요청
- > 농작물 수집상이 농작물을 수집하고 수수료를 징수

### 필요한 역량

- > 시장 가격 정보를 매일 수집(또는 하루에 여러 번)
- > 시장 가격 정보 집계 및 민영화 확대 에이전트에 배포
- > 휴대 전화를 통한 농민과 민영화 확대 에이전트간의 통신 채널
- > 농작물 수집 및 판매
- > 요금 징수

### 잠재적 파트너

- > 정부의 시장 정보 자료
- > 민영화 확대 에이전트
- > 휴대 전화 기증 프로그램
- > 모바일 서비스 제공 업체
- > 농작물 수집상

X  
GOV. AGENCY  
UNIVERSITY  
BUSINESS  
SCHOOL

X  
ENTREPRENEUR  
TEAM WHO  
DESIGN  
MOBILE  
PHONE  
APPS.

X P.E.A.

X ECONOMIC  
INSTITUTE

who performs roles  
in long term

WORKING TOOL  
::BUILD  
the organization

STEP  
3솔루션 실행을 위한 절차(PIPELINE) 계획하기  
PLAN A PIPELINE OF SOLUTIONS

새로운 솔루션이 어떻게 당신 조직을 움직이고 성장하게 하는지를 이해하기 위해서, 각각의 솔루션 위치를 다음 페이지의 매트릭스에 표시합니다. 솔루션의 위치를 표시하며, 각각의 솔루션이 당신의 현재 고객 그룹을 목표로 하고 있는지 또는 현재 고객을 확장하는 것인지 자문해 봅니다.



주의

기존 사용자는 다음과 같은 범주의 고객들을 나타냅니다. 예를 들어, <하루에 \$1~2을 버는 사람> 대 <하루에 \$2 이상 버는 사람>, 또는 <고객 중 하루에 \$1~2도 못 버는 사람> 대 <아직 고객이 아니지만 하루에 \$1~2 버는 사람>.

솔루션이 기존 제안을 확장하거나 수정하는 것인지, 또는 새로운 제안을 하는 것인지를 결정합니다. 투자 전략, 미션, 우선 순위 및 위험 감수의 맥락에서 이 정보를 분석합니다. 어떤 솔루션이 조직 내에서 이미 진행 중인 프로그램과 자연스럽게 맞는지 또한 확인합니다.

## 진행자 노트

🕒 시간:  
30~45분

☆ 난이도:  
★★★★☆

1 단계: 큰 플립 차트 위에 매트릭스를 그립니다.

2 단계: 각각의 솔루션을 포스트잇에 써서 매트릭스의 적당한 위치에 붙입니다.

3 단계: 솔루션이 확장에서부터 혁신까지 분포되어 있는지 분석합니다.

4 단계: 사분 면의 한 면에 솔루션을 추가하고자 하는 경우, '어떻게 우리가 OOO 할 것인가?' 라는 문장과 브레인스토밍으로 새로운 솔루션을 개발합니다.



활용팁 #1

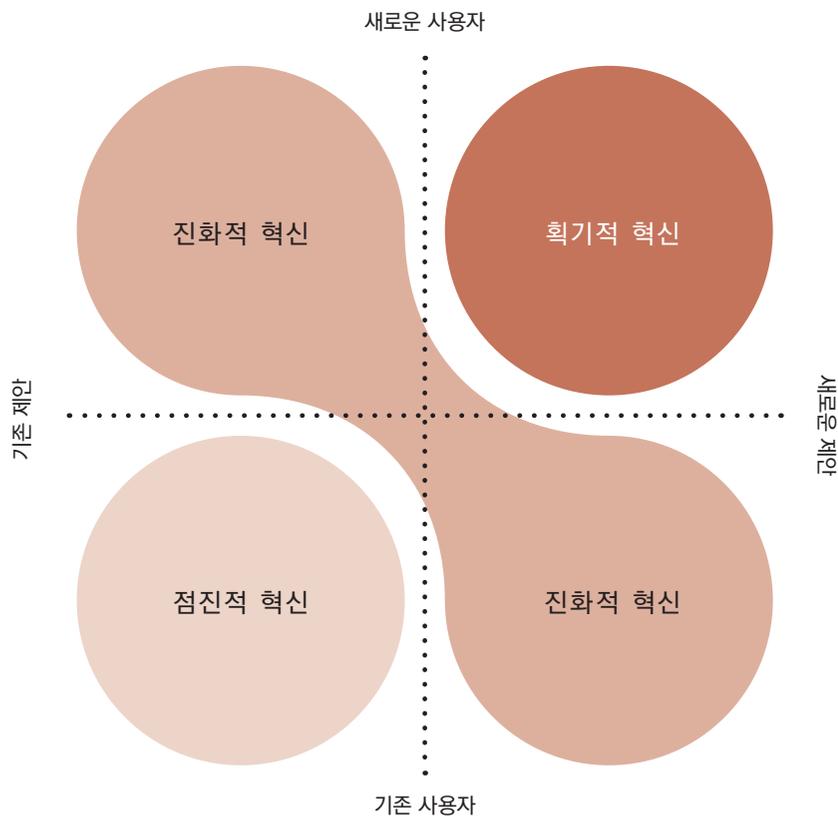
많은 조직들이 혁신적인 아이디어를 찾고 있다고 말하지만, 그들의 능력은 아이디어를 확장 또는 진화시킬 수 있는 정도입니다. 더구나 투자자들은 기존 아이디어를 확장하거나 이미 모범 사례로 입증된 아이디어 방향으로 투자한 조직을 이끌 수 있습니다. 당신 조직이 얼마나 자신의 역량을 확대할 수 있는지 그리고 투자자가 얼마나 위험을 감수할 의지가 있는지를 솔직하게 인정해야 합니다. 아이디어의 확장, 진화 또는 혁신을 포함하여 실행 절차계획을 세우는 것은 당신의 디자인 노력이 헛되지 않도록 해줄 것입니다.



활용팁 #2

때로는 가장 큰 영향력이 있는 아이디어가 단순히 아이디어를 확장한 경우일 수도 있다는 것을 기억해야 합니다.

전달하기  
 솔루션 실행을 위한  
 절차 계획하기



왼쪽 하단의 사분면은 친숙한 사용자와 기존의 제안을 기반으로 구축된 솔루션으로써 점진적 혁신을 나타냅니다. 진화적 혁신은 기존 사용자에게 새로운 제안 또는 새로운 사용자에게 기존의 제안을 확대해 나가는 것입니다. 획기적 혁신은 새로운 사용자와 새로운 제안이라는 양측 면을 모두 공략하는 것을 의미합니다.



활용팁 #3

솔루션의 실행 절차에 공백이 있는지를 솔루션의 분포로 확인합니다. 매트릭스의 어느 부분이 비어 있거나 꽉 차 있는가? 그렇다면 빈 부분을 채워주는 솔루션 개발을 위하여 의도적으로 조직이 브레인스토밍 단계로 돌아가는 것이 바람직한지를 결정합니다.

EVOLUTIONARY

NEW OFFER

REVOLUTIONARY

Automatic loan roll-over at higher interest rate ✓

VC outlet becomes loan support for SME (for order makes loan or buying 1 m. 10% - 15% - 20%)

MFI (regulator) of rural productivity growth ✓

HARVEST TIME LOAN

TRADITIONAL MARKET SERVICES

IDE Underwrites or co-signs MFS loans ✓

Control farming with provision of inputs

EXISTING USER

NEW USER

INCREMENTAL

What's changed? MFI BLANKET → \$ → features at harvest time → all possible size of fixed price

TECHNICAL SUPPORT

Market Demand & Price list on TV ✓

BOUNDED INTEREST RATE WITH PROFIT-DEF. VARIANTS USE PRODUCTS AS COLLATERAL RETURN ✓  
  
5-10% on loans ✓  
EXCHANGE IN SPOTS ✓  
INTEREST INCREASE ✓

Radio broadcast of prices of Ag prod ✓

EXISTING OFFER

Technical support is made

STEP  
3

# 사례 연구

## 솔루션 실행절차 계획하기 CREATING A SOLUTIONS PIPELINE

캄보디아에서 IDE 디자인 팀은 그 조직이 대상 그룹을 잘 정의하고 있기 때문에, 대부분의 솔루션이 매트릭스의 '기존 사용자' 측면에 맞아떨어지는 것을 알게 되었습니다. 그러나 솔루션은 최근 프로젝트 및 프로그램에 알맞은 새로운 제안으로 그 범위를 확대했습니다. 또한 솔루션이 사분면의 왼쪽 아래에 위치한 기존 고객에 대한 기존 솔루션에 부합하는 솔루션에서 출발하지만, 시간이 지날수록 조직의 솔루션이 다른 사분면으로 확장되는 것을 확인했습니다. 많은 조직이 처음에는 '획기적인' 혁신 아이디어에 매료되지만, 현실적으로 기존의 능력이나 고객에 집중하는 혁신 실행절차가 단기적인 관점에서 가장 강력한 전략이 됩니다.

\* IDE(국제개발사업 : International Development Enterprises)는 저개발국 빈민들이 소득 증대를 통해 가난을 벗어나도록 하기 위해 1982년 적정기술의 선구자 폴 콜라이 조직한 단체

STEP  
4실행 일정 세우기  
CREATE AN IMPLEMENTATION TIMELINE

솔루션을 실행 일정에 배치합니다. 점진적 혁신은 일정의 초기에, 획기적 혁신은 더 멀리에 배치합니다.

하나의 솔루션이 관계를 형성하고 파트너를 만들기 시작할 때 다른 솔루션이 필요한지 알아보기 위해 솔루션 간의 관계를 살펴봅니다. 이와 함께 어떤 솔루션이 투자 받은 프로그램의 지원금액 내에서 실행 가능한지 또 어떤 솔루션이 새로 투자를 유치해야 하는지 고려해봅니다.

## 진행자 노트

🕒 시간:  
15-30분

☆ 난이도:

★★☆☆☆

1 단계: 포스트잇으로 일정표 (예: 2주, 1개월, 3개월, 6개월, 1년)를 만들고 사무실 벽에 붙입니다.

2 단계: 일정표를 따라 각 솔루션에 대한 실행 가능성 평가나 포스트잇을 붙입니다.

3 단계: 다음 단계를 맡을 챔피언을 지정하도록 합니다.



활용팀

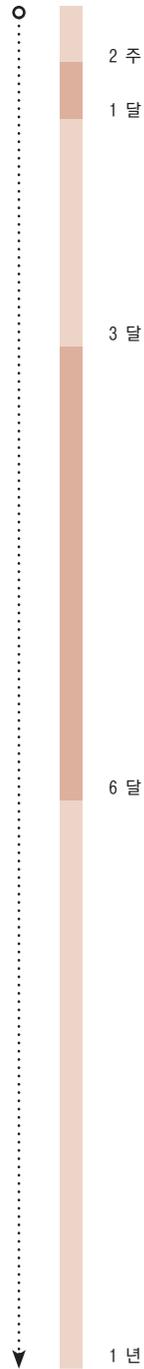
조직 내에서 각 솔루션의 챔피언을 지정하면 추진력을 유지하고 실현 가능성을 높일 수 있습니다.



직접 해보기

최종 솔루션을 실행하는 것을 목표로 각각의 솔루션들을 일련의 단계로 나누어 봅니다. 팀에게 다음 2주 동안 각 솔루션을 실행하는 것을 목표로 무언가 해보기를 독려합니다. 일부 솔루션의 경우 2주 안에 모의 실험을 실시 할 수도 있지만 다른 솔루션의 경우 2주는 더 깊은 연구를 필요로 하게 하거나 파트너와 연락하는 첫 단계를 수행하는 것에 그칠 수도 있습니다.

전달하기  
실행 일정 세우기



STEP  
5소규모 모의실험 계획하기와 반복하기  
PLAN MINI-PILOTS & ITERATION

각 솔루션의 절차마다 살아있는 아이디어를 유지하기 위해서는 다음 단계의 단순한 소규모의 투자를 알아보는 것이 중요합니다. 지속적으로 반복하며 배우는 방법 중 하나는 대규모 모의실험 또는 그 전에 소규모 모의실험을 계획하는 것입니다.

각 소규모 모의실험에 다음과 같이 세 가지 질문을 해 봅니다:

- 》 이 아이디어를 실험하는데 어떤 자원이 필요한가?
- 》 이 소규모 모의실험으로 답을 얻고자 하는 핵심 질문이 무엇인가?
- 》 소규모 모의실험이 성공 했는지를 어떻게 측정할 것인가?

## 진행자 노트

🕒 시간:  
45-60분

☆ 난이도:  
★★★★☆

1 단계: 팀을 솔루션 별로 소그룹으로 나누어 다음 페이지의 워크시트를 작성하게 합니다.

2 단계: 그룹간 서로의 소규모 모의실험 계획을 공유하고 서로 피드백을 주도록 합니다.

3 단계: 누가 가장 빨리 다음 단계를 수행할 것인지를 확인하고 첫 번째 수행날짜를 정합니다.



성별

소규모 모의실험이나 모의실험 또는 실행 계획을 세울 때, 때때로 성별로 다르게 접근해야 한다는 점을 이해할 필요가 있습니다. 이러한 차이를 초기에 이해했다면 남성과 여성의 역할과 필요성을 적절히 조치하여 솔루션을 반복적으로 실행하거나 변환할 수 있습니다. 예를 들어 소규모 모의실험을 계획할 때, 실행 단계에서 여성의 역할이 남성과 어떻게 다른지 고려해야 합니다. 각 솔루션마다 여성이 다음과 같은 역할을 할 수 있는지 질문해 봅니다:

- 》 고객
- 》 인적자원
- 》 수혜자
- 》 파트너

답변에서 여성의 역할이 남성과 다른 것이 있다면 이것을 포함할 수 있도록 솔루션을 반복해서 수정해야 합니다.



## 소규모 모의실험 계획 워크시트

솔루션 명칭:

팀 구성원:

〉 상황(누가, 어디서, 언제) 및 시간:

적은 비용, 적은 투자로 이 솔루션을 직접 적용해 볼 수 있는 방법은 무엇인가? 2주 동안 무엇을 할 것인가?

〉 자원:

이 솔루션을 실행하는데 필요한 자원(사람, 자금, 허가)은 무엇인가?

〉 질문:

이 컨셉과 이것이 고객에게 얼마나 적합한지를 알아보기 위한 핵심 질문은 무엇인가?

〉 성공 여부 측정 방법:

솔루션이 성공적으로 수행되었는지 어떻게 알 수 있는가? 누구에게 성공적인가?

전달하기  
소규모 모의실험  
계획하기와 반복하기

확인 날짜

확인 날짜

확인 날짜

› 배운 점:

› 배운 점:

› 배운 점:

› 자원:

› 자원:

› 자원:

› 질문:

› 질문:

› 질문:

› 측정:

› 측정:

› 측정:

STEP  
6학습계획 세우기  
CREATE A LEARNING PLAN

## 진행자 노트

🕒 시간:  
45-60분

☆ 난이도:  
★★★★☆

1 단계: 듣기 단계에서 수집한 이야기를 기준으로 삼습니다. 다음과 같은 질문에 답변을 해봅니다: 초기 조사에서 사람들은 어떤 상황이었습니까? 우리의 아이디어가 성공적이라면 사람들의 삶에 어떤 변화가 일어날 것으로 기대할 수 있습니까?

2 단계: 실행 이전, 실행 중, 실행 이후 단계의 이야기를 더 많이 수집할 수 있는 방법을 개발합니다. 가능한 한 확실한 연구를 위하여 당신의 아이디어에 의해 영향을 받지 않는 인구 통계학적 유사 그룹을 찾아 정보를 수집합니다.

3 단계: 질적 및 양적 학습 방법을 통합하기 위한 전략을 만듭니다.

4 단계: 팀이 지속적인 학습과 새로운 솔루션에 대한 영감을 받는 과정의 하나로 축적을 받아들이고, 새로운 디자인 과제를 제기하도록 격려합니다.

새로운 솔루션의 디자인 및 실행 과정에서 지속적으로 배우려는 것이 중요합니다. 디자인과 평가 모두 사람들의 삶에서 솔루션이 미치는 영향에 대한 관심을 필요로 하기 때문에 인간중심 디자인에 있어서 디자인과 평가는 연결되는 하나의 연속된 프로세스입니다.

초기 디자인 과정에서, 당신은 새로운 아이디어를 얻기 위한 이해를 높이는 데 도움이 되는 이야기들을 모았습니다. 첫 번째 아이디어로 프로토타입을 만든 후, 아이디어를 더 좋게 만들기 위해 피드백을 구했습니다.

솔루션을 실행하는 단계에서는, 지속적으로 디자인을 개선하기 위하여 솔루션이 어떻게 작동하는지를 배우고, 솔루션의 영향력을 높이기 위해 귀중한 자원을 어떻게 사용할 것인가를 결정하는 것이 중요합니다. 디자인이 끝나고 모니터링과 평가활동들이 시작되는 시기라고 생각하기 보다는 디자인과 평가를 연결시키려는 시도를 직접 해보는 것이 바람직합니다.

아이디어가 실행되면, 팀은 계속해서 사용자들로부터 이야기를 수집하고 피드백을 받아야 합니다. 듣기 단계에서 사람들로부터 수집한 이야기들은, 솔루션이 개개인의 삶에 어떤 영향을 미치고 있는지를 추적하는 기준을 만들 수 있도록 도와 줍니다. 피드백을 지속적으로 수집하는 것은 팀으로 하여금 아이디어가 더욱 효과적이고, 적절하고, 비용에 있어 효율성을 획득할 수 있도록 반복적인 실행에 도움을 줍니다.

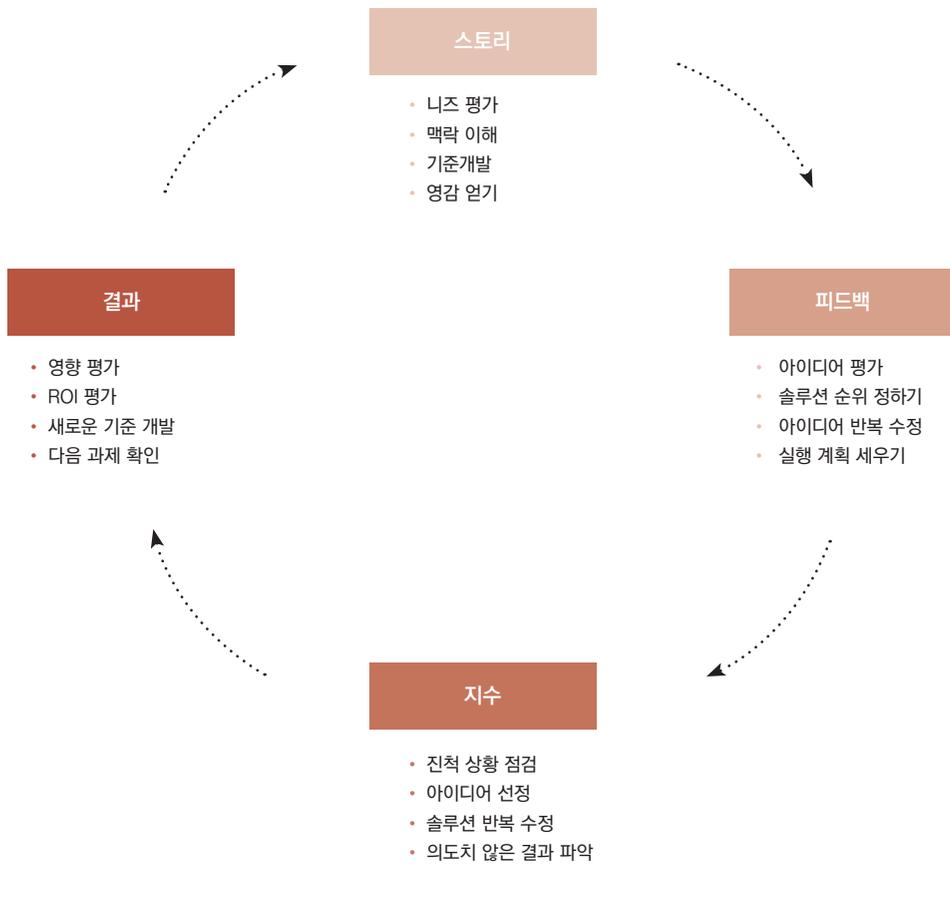
이야기 및 피드백뿐만 아니라 지표 및 결과를 추적하기 시작해야 합니다. 이것은 솔루션이 실행된 후에 가능하며, 솔루션의 영향뿐만 아니라 투자대비수익(ROI)을 측정하는 것이 중요합니다.



키스톤 사이트인 [keystoneaccountability.org](http://keystoneaccountability.org)에서 '효과적인 계획 및 학습 방법'을 참조합니다.



[fsg-impact.org/ideas](http://fsg-impact.org/ideas) 사이트에서 FSG에서 출판된 '평가 도구'를 참조합니다.



**학습 고리**

이야기, 피드백, 지표 및 결과는 경험적 데이터를 수집하여 배우는 방법입니다. 인도에서의 깨끗한 물의 저장과 수송을 위한 프로젝트에서 솔루션의 잠재적 영향력과 결과를 측정하기 위해 이러한 방법 모두를 활용했었습니다.

STEP  
6방법:  
지표 추적하기

지표는 솔루션의 효과를 측정할 수 있도록 도와 줍니다. 이러한 효과는 긍정적이거나 부정적일 수도 있으며 의도한 것이거나 의도하지 않은 것일 수 있습니다.

## 지표의 종류

## 선행 지표

솔루션의 영향이 나타나기에는 종종 몇 달 또는 몇 년이라는 시간이 걸릴 수 있습니다. 이러한 경우에는 선행 지표를 추적하는 것이 합리적입니다. 예를 들어 목표가 원치 않는 임신 수치를 감소시키는 것이라면(효과 확인에 최소 9개월), 선행 지표는 피임률이 되겠지만, 목표가 농가의 소득 증대라면 선행 지표는 이전 계절에 고부가가치 농작물을 재배하는 농민의 수가 될 것입니다.

## 유사 지표

직접적인 영향을 확인하기 어려울 때도 있는데 디자인 과정이 신뢰 또는 예방에 관한 것일 때 특히 그렇습니다. 이러한 경우에는 논리적으로 목표가 충족되었는지 결론 내릴 수 있는 지표를 찾아야 합니다. 예를 들어 의료 제공자의 신뢰를 높이기 위한 프로젝트의 경우에 사람들이 의사와 간호사에게 묻는 질문의 수를 추적할 수 있습니다. 신뢰는 측정하기 어렵기 때문에 신뢰의 유사 지표로 질문하기를 이용하기도 합니다.

## 인식

목표가 사람들이 새로운 것에 참여하게 하거나 도입하는 것을 포함하고 있다면, 첫 번째 단계는 그들이 솔루션 또는 디자인에 대해 알고 있는지 여부를 파악하는 것입니다. 인식을 측정하는 것은 솔루션의 영향이 얼마나 클지를 이해하는데 좋은 초기 지표입니다.

## 참여

인식과 마찬가지로 새로운 프로그램에 참여하는 사람들의 수를 측정하는 것이 때로는 매우 의미가 있습니다. 예를 들어 목표가 지역 예술품을 수출하는 프로그램을 통한 여성의 소득 증가라면, 이 프로그램을 적극적으로 찾아보고 참여하는 여성의 수가 이 프로그램이 얼마나 지역 소득에 영향을 미칠 것인지를 알 수 있는 의미 있는 지표가 됩니다.

## 역동적 변화

새로운 솔루션이 도입되면, 시간의 지남에 따른 커뮤니티와 가정 내에서의 또는 환경의 변화를 추적하는 것이 중요합니다. 이러한 변화는 전혀 예상치 못했거나 때로는 긍정적이고 때로는 부정적인 것일 수 있습니다. 실행 과정에서 이러한 변화와 의도하지 않은 결과를 일찍이 감지하는 것이 매우 중요합니다.

## 진행자 노트

🕒 시간:  
120분-180분

☆ 난이도:  
★★★★☆

1 단계: 팀에게 변화 이론과 전체적인 이해관계자 영향 평가표를 다시 살펴보도록 합니다.

2 단계: 각각의 이해관계자 및 단계에 집중해서 알고자 하는 정보를 나열합니다. 예를 들어 솔루션이 여성의 소득 기회 증대에 집중하는 것이고 커뮤니티의 남성이 이해관계자라면, 솔루션이 남성과 여성 모두의 소득과 시간 배분에 어떻게 영향을 미치는지 알고 싶을 것입니다.

3 단계: 각각의 이해관계자 및 단계에 대한 질문: 추적해야 할 선행 지표가 있는가? 추적할 수 있는 유사 지표가 있는가? 어떻게 인식과 참여를 측정할 수 있는가? 어떻게 발생하는 변화의 역할을 추적하고 이해할 수 있는가?

4 단계: 가능한 경우 자원들과 이해관계자들을 직접 이 과정에 참여시킵니다.



주의

때때로 팀은 긍정적이고 의도된 결과만을 보려고 합니다. 전체적인 영향을 보려면, 솔루션의 부정적인, 그리고 의도하지 않은 결과도 찾아보는 노력이 중요합니다.



활용팁 #1

이 솔루션이 사람들의 삶을 향상시키는 것이라면, 어떤 일이 일어나기를 바라는지 자신에게 물어 봅니다. 예를 들어, 당신의 목표가 가계 수입의 증가라면, 더 많은 여성들이 사업을 시작하는 것이 초기 지표가 될 수 있습니까? 당신의 목표가 어린이들의 예방 접종 증가라면, 일상 생활 속 대화에서 백신에 대한 이야기가 많이 오고가는 것이 지표가 될 수 있습니까?



활용팁 #2

아이디어가 다른 그룹에 초점을 맞춘 경우라도 솔루션이 남자와 여자, 젊은이와 노인, 힘있는 자와 힘없는 자에 미친 효과를 추적하는 것이 중요합니다. 때로는 솔루션이 의도하지 않은 대상일지라도, 그 그룹이 솔루션의 실행 및 활용에서 주요 역할을 할 수 있습니다.

진행자 노트

🕒 시간:  
60분-120분☆ 난이도:  
★★★★☆

1 단계: 평가에는 구성원, 커뮤니티 리더, 정부 요원, 투자자 등 많은 이해관계자들이 관련되어 있습니다. 결과 및 영향 평가 계획을 세울 때, 되도록 이러한 이해관계자들을 평가 및 학습 계획 작성에 많이 참여시킵니다. 이런 다양한 관점에서 볼 때, 이해관계자들은 각각 무엇을 성공이라고 생각합니까?

2 단계: 팀에게 다양한 질적 및 양적 측정 방법에 대해 논의하게 합니다. 모범 사례로 시도된 방법을 참조하고, 특정 목표를 달성하기 위해 필요한 새로운 방법에 대해 브레인스토밍 해봅니다. 이 중 어떤 것이 과제에 적절한 방법입니까? 이러한 방법 중 다른 이해관계자의 이익과 목표에 대하여 언급하고 있는 것은 무엇입니까?

3 단계: 팀으로 하여금 솔루션을 개선하고 이를 효율적으로 전달하는 방법을 지속적으로 학습시키기 위해, 질적 및 양적 방법이 적절히 혼합된 계획을 세우게 합니다.

STEP  
6방법:  
결과 평가하기

결과를 측정하는 것은 학습 사이클에서 매우 중요합니다. 솔루션이 미친 영향에 대한 적절한 평가 없이는 디자인 다음 단계의 방향이나 목표에 대한 충분한 정보를 얻을 수 없습니다.

결과를 평가하는 것은 모든 사람들 - 실행자, 투자자, 디자인 팀, 그리고 커뮤니티 - 에게 중요합니다. 결과 측정은 어디에 자원을 투자하는 것이 최선인지를 이해하는 데 도움이 됩니다. 그것은 미래를 평가하고 계획하는 기회가 될 것입니다.



주의

결과를 평가하는 것이 실행자, 수혜자, 또는 디자인 팀에 장애물이 되어서는 안 됩니다. 이 단계를 디자인의 연속이며 학습의 기회로 바라볼 때, 결과 측정은 모두에게 보람 있는 경험이 될 수 있습니다.



활용팁

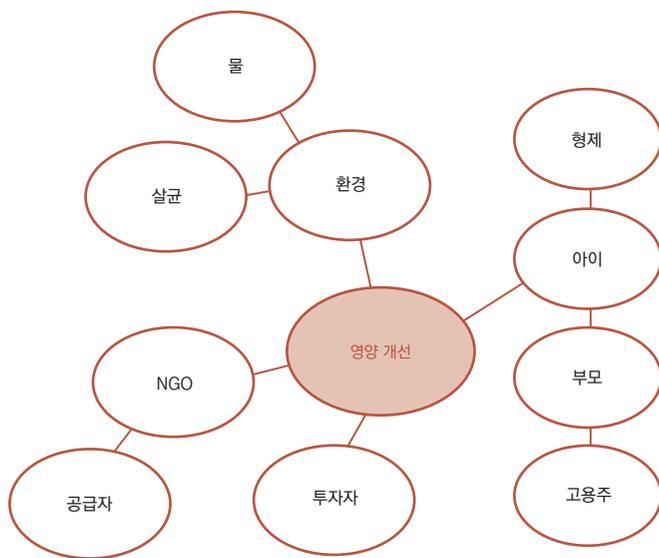
측정 과정을 반복합니다. 정량적 측정에서 학습에 기초한 이야기 및 피드백으로 돌아가고, 이야기와 피드백을 양적 연구를 위한 변수를 발견하는데 사용합니다.



직접 해보기 #1

평가 결과를 성찰과 새로운 디자인 과제를 만들기 위한 기회로 사용합니다.

전달하기  
학습계획 세우기  
방법: 결과 평가하기



진행자 노트

⌚ 시간:  
60분-120분

☆ 난이도:  
★★★★☆

1 단계: 시스템의 다양한 이해관계자를 나열하거나 도표로 부착합니다. 마인드맵을 작성하려면 먼저 대형 포스터 또는 보드에 솔루션의 이름을 적습니다.

2 단계: 솔루션과 솔루션의 영향을 받는 주요 이해관계자들과 선을 그어 연결합니다.

3 단계: 각 주요 이해관계자로부터 선을 그고 솔루션의 영향을 받는 2차 이해관계자들을 나열합니다.

4 단계: 계속해서 인간과 인간이 아닌 이해관계자들을 포함한 더 많은 이해관계자들을 도표로 나타내 봅니다. 작업이 완료되면 어떤 이해관계자가 솔루션의 결과로 더 좋아지거나 부정적인 영향을 받을 수 있는지 평가해 봅니다.

5 단계: 긍정적 및 부정적인 영향을 받을 수 있는 이해관계자에게 미치는 영향을 측정할 수 있는 방법과 기술을 개발합니다.

6 단계: 사람들이 자주 참조할 수 있는 곳에 도표를 비치합니다. 도표 그리기 색션에서 배운 것과 생각을 담아, 팀이 배우고 토론에 참여하는 데 도움이 될 수 있도록 언제든지 사용가능한 문서가 되도록 합니다.



직접 해보기 #2

### 전체적인 영향 평가

솔루션, 프로그램 또는 개입의 영향을 평가할 때, 체계적이고 전체적인 관점을 가지는 것이 중요합니다. 다음과 같은 연습을 해보거나 자신만의 방법을 개발해 봅니다.

1. 당신의 솔루션과 긍정적, 부정적 또는 중립적으로 관련될 수 있는 모든 이해관계자들을 도표로 그리거나 나열합니다. 많은 관련자들이 포함된 목록을 만들어 봅니다. 마인드맵 형식이 이 연습에 적합합니다. 팀이 초점을 맞추지 못했던 다양한 이해관계자들을 포함시킵니다(예를 들어, 투자자, 직접 혜택을 받지 못하는 해당 커뮤니티 또는 인접 커뮤니티에 있는 사람, 그리고 동물, 환경, 천연 자원 등). 자주 참조할 수 있는 곳에 도표나 목록을 비치합니다.
2. 솔루션의 효과를 보고 추적할 때마다 목록이나 도표에 효과를 기록합니다. 솔루션에서 이득을 보는 관련자들과 부정적인 영향을 경험하는 관련자들의 색을 달리하여 표시합니다. 가능하면 표준화된 측정 시스템을 이용하여 효과의 가치를 표준화합니다.
3. 배운 것을 활용하여 솔루션을 계속해서 수정하고 긍정적 효과를 높여 부정적 효과를 줄일 수 있는 방법을 찾습니다.
4. 솔루션의 전체적 가치를 평가합니다. 점점 더 긍정적인 결과를 얻을 수 있도록 솔루션을 개선하기 위해, 팀이 지속적으로 배우고 도전하는 방법으로 이 연습을 사용합니다.

REESE  
Opens 11/1

Why I



D

## 사례 연구

### 원치 않는 임신을 줄이기 위한 조치 INTERVENTIONS TO REDUCE UNPLANNED PREGNANCY

원치 않는 임신을 줄이기 위한 미국에서의 IDEO 프로젝트는 과정 전반에 걸쳐 광범위한 포트폴리오의 측정 및 평가 도구가 활용되었습니다. 디자인 팀은 먼저 통계를 수집하고 원치 않는 임신에 관한 보고서를 읽는 것으로 활동을 시작하였습니다. 다음으로 그들은 젊은 여성들이 왜 원치 않는 임신을 많이 하는지, 그리고 대책을 디자인하는데 활용할 도구를 알아보기 위해 직접 현장에 나갔습니다. 팀은 이성적인 논리들이 원치 않는 임신을 방지하는데 거의 역할을 못한다는 사실을 발견했습니다. 또한 젊은 여성의 주요 의사소통 수단이 SMS 문자 메시지라는 것을 알아 내었습니다.

이러한 이해에 따라 젊은 여성들이 피임약을 구할 수 있도록 도와 주고, 여성이 지시된 대로 피임약을 먹도록 상기시켜 주는 SMS 서비스를 제공하는 솔루션이 도출되었습니다. 그들은 이 아이디어를 여러 방법으로 실행하고 피드백을 받았으며, 어떤 것이 작용하고 어떤 것이 작용하지 않는지를 발견할 수 있었습니다. 예를 들어, 구어체 대화 형식의 간단한 SMS 서비스가 치료 및 권위적인 말투로 쓰여진 메시지보다 훨씬 더 효과적이었습니다. 여기서 그들은 SMS 아이디어를 실행하기 위해 소규모 모의실험을 같이 개시할 파트너를 찾았습니다. 이 방법으로 추가 학습과 반복적 개선이 가능하였습니다.

다음 단계로 여러 파트너들이 모여, 많은 수의 젊은 여성들이 이용하는 실용적인 웹 사이트와 함께 SMS 솔루션을 실행할 것입니다. 그리고 이 대규모 모의실험 동안 팀은 웹에서의 클릭에 기초한 행동과 같은 지표를 추적할 것입니다. 또한 팀은 증거가 되는 행동 변화의 일화를 수집하기 위해 병원 직원들을 인터뷰하고, 참여적 방법으로 프로그램의 성공을 평가할 수 있을 것입니다. 모의실험이 완료되고 프로그램이 확대되면서, 팀은 덧붙여 최종적으로 낙태와 원치 않는 임신의 감소 비율 등의 통계 증거로 나타날 성과를 추적하기 시작할 것입니다.







H C D

# 인간중심 디자인

현장 가이드

이 현장 가이드는 성공적으로 그룹 회의 및 개별 인터뷰를 이끌 수 있는 도구를 제공해줍니다.

이 가이드에는 현장에 가기 전에 준비해야 할 예비연습, 성공적인 인터뷰를 위한 활용팁, 마음 속에 생생히 남아있는 인터뷰의 중요한 사항을 기록할 수 있는 장소 등이 소개되어 있습니다.

도입:

## 현장 체크리스트

### 》 작성할 것:

- 워크시트: 모집 계획
- 워크시트: 조사 일정
- 워크시트: 아이덴티티, 권력과 정치적 관계

### 》 터득할 것:

- 활용팁: 관찰
- 활용팁: 대화
- 활용팁: 논의 가이드
- 활용팁: 문서화
- 연습: 커뮤니티 특성
- 연습: 자원 흐름
- 연습: 요인(FACTORS)과 영향력(FORCES)
- 연습: 제안 과정
- 연습: 기대치

### 》 가져갈 것들:

- 카메라
- 비디오 카메라(선택 사항)
- 펜 및 마커
- 참가자용 선물(선택 사항)

### 》 브리핑용:

- 중요 사항 기록하기

워크시트:

## 모집 계획

적절한 참가자 모집은 성공을 위해 매우 중요합니다. 양 극단에 있는 사람들을 모집하고, 민족, 계층, 성별 균형을 고려합니다.

당신이 인터뷰나 미팅을 통해 만나는 사람들을 관리하는 것 또한 힘든 부분입니다. 워크시트를 사용하여 당신이 대화를 나눌 사람들의 리스트와 다음에 대화를 나눌 계획이 있는 사람들의 리스트를 관리합니다.



성별

여성 참가자들을 위하여,  
인터뷰 진행자는 가족 구성원  
중 남성이나 커뮤니티 리더의  
허락을 받아야 할 수도 있습니다.

### 〉 그룹 회의 장소

그룹 회의 장소 예:

장소 1: 경기도 안성 마을

고유 특성: 계절성 홍수

장소 1: \_\_\_\_\_

고유 특성: \_\_\_\_\_

장소 2: \_\_\_\_\_

고유 특성: \_\_\_\_\_

장소 3: \_\_\_\_\_

고유 특성: \_\_\_\_\_

### 〉 개별 참가자 유형:

참가자 유형 예:  
성공한 지역 주민  
생계가 어려운 사람  
도시에 친척이 있는 대가족  
여성이 가장으로 있는 가정

참가자 유형:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

워크시트:

## 조사 일정

### 〉 팀 리더

2개 팀: 재인 &amp; 철수

### 〉 세부사항

각각 10명으로 구성된 2개 그룹/ 남녀 혼성

### 〉 활동

장소 1 그룹 미팅

### 〉 날짜

7월 7일 08:00 - 10:00(준비 시간 포함)

현장에 나가면 여러 가지 조정해야 할 일들이 많습니다. 미리 계획을 하면 할수록, 더 원활하게 진행될 것입니다. 그러나 만약을 대비하여 신속하게 조정할 준비를 해 두어야 합니다. 예를 들어, 예상했던 것보다 두 배나 많은 인원이 모였을 경우, 진행자의 수를 늘려야 할 수도 있습니다.

워크시트:

# 아이덴티티, 권력과 정치적 관계

<p>》 인종 및 민족</p> <p>커뮤니티에서 민족, 인종 및 부족의 구분이 중요한가?</p> <p>이러한 문제가 조사나 디자인 과제에 어떻게 영향을 미치겠는가?</p> <p>조사를 하면서 어떻게 이러한 문제에 대처할 것인가?</p>	<p>》 성별</p> <p>남자와 여자의 사회적 지위가 불평등한가?</p> <p>가정 안 또는 바깥에서 남자와 여자의 활동이 다른 것은 무엇인가?</p> <p>성별에 따른 불평등이 조사나 디자인 과제에 어떻게 영향을 미치겠는가?</p> <p>조사를 하면서 어떻게 이러한 문제에 대처할 것인가?</p>	<p>》 계층 및 수입</p> <p>커뮤니티가 계층 또는 소득에 따라 나누어지는가?</p> <p>소득 및 계층의 차이가 조사나 디자인 과제에 어떻게 영향을 미치겠는가?</p> <p>조사를 하면서 어떻게 이러한 문제에 대처할 것인가?</p>
<p>》 엘리트</p> <p>이 사회에서 누가 정치적 또는 경제적 엘리트인가?</p> <p>그들의 영향력이 조사나 디자인 과제에 어떻게 영향을 미치겠는가?</p> <p>조사과정에서 어떻게 엘리트의 영향력을 완화시킬 것인가?</p>	<p>》 사회적 약자</p> <p>이 커뮤니티에서 사회적 약자 (예: 토지 무소유, 아동, 장애인 등)가 있는가?</p> <p>이러한 그룹의 관점이 조사나 디자인 과제에 어떻게 영향을 미치겠는가?</p> <p>어떻게 이 사회적 약자의 관점을 조사에 포함시킬 것인가?</p>	

커뮤니티와 개인을 조사하는 것은 때때로 구성원들의 아이덴티티, 권력과 정치적 관계가 문제될 수 있습니다. 위의 질문에 답하면서 이런 문제들을 생각해보면 도움이 될 것입니다.

활용팁:

## 관찰

사람들이 합한다고 말하는 것과 실제로 행하는 것은 종종 일치하지 않습니다. 맥락을 고려하여 관찰하는 것(In-context Observation)은 사람들이 말하는 것을 넘어서 그들이 행동하는 것, 느끼는 것을 이해하는데 유용합니다.

맥락을 고려한다는 것은 사람들이 평소에 생활하는 실제 환경을 같이 경험하는 것을 의미합니다.

현장에서 그들과 만나면서 듣게 되는 이야기들은 우리에게 새로운 기회를 보여주고, 새로운 솔루션에 대한 영감을 떠올려줍니다.

때때로 직접 과정을 경험해보는 것은 매우 강력한 방법입니다. 언제든지 가능하면 고객의 입장에서 직접 그들의 활동을 경험해봅니다.

예를 들면 다음과 같습니다:

- 》 농장에서 농부와 함께 하루 동안 함께 일하기
- 》 며칠 동안 특정 가족들과 함께 지내기
- 》 환자와 같이 진료소 찾아가기



활용팁

관찰 기간 동안 아래의 내용을 찾아봅니다:

- 》 즉시 행동을 바꾸게 하는 것
- 》 대안 및 적응
- 》 바디 랭귀지
- 》 사람들이 관심을 갖는 것
- 》 놀랄만한 것
- 》 세상이 돌아가는 방식에 대한 본인의 추측에 의문을 제기하는 것
- 》 '비이성적' 이라고 보이는 것

활용팁:

## 대화

맥락을 고려한 인터뷰(In-context Interview)는 상대방의 가치, 소원, 좌절과 포부를 탐구하는 긴 대화(대개 한 시간 반 이상)입니다. 대화는 아래의 과정을 고려해야 합니다:

상대방이 정말로 들으려고 하는구나 느낄 정도로 시간이 충분히 길어야 하고, 그들이 겪은 지난 과거의 이야기를 하도록 유도합니다.

당신의 디자인 챌린지(Design Challenge)를 파악하기 위해 충분히 유용한 정보를 얻고 있다고 느낄 정도로 적절히 초점을 맞추어 진행합니다.

예상치 못한 통찰로 이어질 수 있기 때문에, 개방적인 대화로 느껴질 만큼 일반적이어야 합니다.

진심을 주고 받으면서 상대방이 편안한 대화를 하고 있다고 느끼도록 합니다.

상대방이 상품이나 서비스 또는 당신이 대표하는 조직이 아닌 자신을 위한 대화라고 느끼게 합니다.



활용팁

- › 개방형(open-ended) 질문을 하거나, 한 단어보다 더 긴 설명을 필요로 하는 질문을 합니다.
- › 메모를 동시에 하더라도 집중해서 듣습니다.
- › 질문지를 따르지 않고, 역동적인 대화를 이끌어 나갑니다.
- › 길게 침묵하고 생각하는 시간을 허용합니다
- › (아무리 당신이 전문가라 할지라도) 그들만의 방식으로 설명하도록 기본적인 질문을 합니다.
- › 사람들의 잘못을 고치려고 하지 않습니다: 그들의 인식과 그들이 당신과 다르게 사물을 받아들이는 이유를 이해하려고 합니다.
- › 참가자 또한 전문가임을 잊지 말아야 합니다.

활용팁:

## 농사에 대한 논의 안내 가이드

### 》 구체적으로 시작하기

참가자들이 편하게 느끼며 응답할 수 있는 간단하고 구체적인 질문으로 대화를 시작합니다. 칭찬과 간단한 소개로 시작하여 참가자의 현재 생활에 대한 질문으로 옮겨갈 수 있습니다. 이러한 방법은 인터뷰하는 사람과 교감을 형성하고, 그들의 기본적인 생활 상황, 가족 구성과 농사 활동을 이해하기 위해 기본적인 질문을 할 수 있는 기회를 제공합니다.

### 》 범위 넓히기

참가자가 생활, 사업과 미래에 대하여 생각해 보게 하는 더 크고 일반적인 주제의 질문을 던집니다. 그들의 희망과 미래에 대한 꿈뿐만 아니라, 그들의 목표 달성을 방해하는 장벽에 대해 물어봅니다. 이는 그들이 삶을 어떻게 바꾸기를 원하고, 그들 앞에 서있는 것이 무엇이며, 더 나은 미래로 나아가기 위한 현실적인 경로를 어떻게 인식하고 있는지를 이해할 수 있는 기회입니다.

### 》 깊게 탐구하기

현재의 디자인 과제에 대한 깊이 있는 질문을 하고, '만약에' 라는 시나리오를 써보게 합니다. 인터뷰의 마지막 절반은 당신의 디자인 과제에 집중된 질문을 하는 시간입니다. 참가자에게 바람직한 것인지 아닌 것인지를 정의하는 데 도움이 되도록 구체적인 질문을 합니다.

인터뷰 예시

### 》 구체적으로 시작하기

1. 농장 인구 구성  
당신 농장에 몇 명이 살고 있습니까?  
당신 농장을 구경시켜 주실 수 있습니까?
2. 지난 최근에 있었던 이야기  
지난 해와 비교하여 올해의 수확은 어떻습니까? 내년은 더 좋아질 것으로 보십니까, 아니면 나빠질 것으로 보십니까?
3. 가족의 다른 구성원들은 무엇을 합니까? 여성과 남성이 하는 다른 일은 무엇입니까?

### 》 범위 넓히기

4. 미래에 대한 소원 - '소원 카드(Aspiration Card)' 를 사용  
당신이 미래에 희망하는 것을 나타내는 3장의 카드를 선택합니다. 당신은 어떤 것을 왜 선택하였습니까?
5. 시스템 기반 질문 - '요인과 영향력' 워크시트를 사용  
원의 가장 안쪽은 가정을 나타냅니다. 중간 원은 커뮤니티, 바깥 원은 국가와 세계를 나타냅니다.  
이 원들의 어떤 요인이 당신 농가의 발전에 영향을 미칩니까?
6. 가정(또는 커뮤니티) 자원 흐름 - 워크시트를 사용하여 가정의 수입과 지출에 대하여 그리거나 쓰게 합니다.
7. 농사와 마케팅에 대한 정보를 누구에게서 얻습니까? 커뮤니티 내에서? 커뮤니티 밖에서? 가장 신뢰하는 사람은? 누가 최고의 정보를 줍니까?

### 》 깊게 탐구하기

8. 혁신 과제에 대한 구체적 질문(예: 대출과 위험에 대한 인식).  
어떤 상황에서 커뮤니티 사람들이 신용이나 담보 대출을 받습니까? 당신은 신용 대출을 받은 적이 있나요? 무엇 때문이었습니까? 아니면 받지 않는 이유는?  
최근에 크게 구매한 것은 무엇이었습니까? - '제안 여정(Journey of an offering)' 워크시트를 사용하여 질문합니다 - 500달러 대출을 제안 받았다면 어떻게 하겠습니까?
9. 상쇄 개념  
그들의 반응을 보기 위해서 향후 가능성 있는 하나의 제품, 서비스 또는 협약 조건을 만들어줍니다. 적당히 자극을 주는 것이 좋습니다.

활용팁:

## 건강에 대한 논의 가이드

### 》 구체적으로 시작하기

참가자들이 편하게 느끼며 응답할 수 있는 간단하고 구체적인 질문으로 대화를 시작합니다. 칭찬과 간단한 소개로 시작하여 참가자의 현재 생활에 대한 질문으로 옮겨갈 수 있습니다. 이러한 방법은 인터뷰하는 사람과 교감을 형성하고, 그들의 기본적인 생활 상황, 가족 구성과 농사 활동을 이해하기 위해 기본적인 질문을 할 수 있는 기회를 제공합니다.

### 》 범위 넓히기

참가자가 생활, 사업과 미래에 대하여 생각해 보게 하는 더 크고 일반적인 주제의 질문을 던집니다. 그들의 희망과 미래에 대한 꿈뿐만 아니라, 그들의 목표 달성을 방해하는 장벽에 대해 물어봅니다. 이는 그들이 삶을 어떻게 바꾸기를 원하고, 그들 앞에 서있는 것이 무엇이며, 더 나은 미래로 나아가기 위한 현실적인 경로를 어떻게 인식하고 있는지를 이해할 수 있는 기회입니다.

### 》 깊게 탐구하기

현재의 디자인 과제에 대한 깊이 있는 질문을 하고, '만약에' 라는 시나리오를 써보게 합니다. 인터뷰의 마지막 절반은 당신의 디자인 과제에 집중된 질문을 하는 시간입니다. 참가자에게 바람직한 것인지 아닌 것인지를 정의하는 데 도움이 되도록 구체적인 질문을 합니다.

인터뷰 예시

#### 》 구체적으로 시작하기

1. 가족 구성  
당신 가정에 몇 명이 살고 있습니까?  
당신 가족의 다른 구성원들은 무엇을 합니까?
2. 가족 활동  
가족의 하루는 어떻습니까? 어른과 아이들이 하는 일은 어떻게  
다릅니까? 여성과 남성의 활동은 어떻게 다릅니까?
3. 맥락, 가치  
당신/가족/커뮤니티의 삶은 작년과 비교했을 때 어떤 부분이 같거나  
다릅니까?

#### 》 범위 넓히기

4. 미래에 대한 소원 - '소원 카드(Aspiration Card)' 를 사용  
당신이 미래에 희망하는 것을 나타내는 3장의 카드를 선택합니다.  
당신은 어떤 것을, 왜 선택하였습니까?
5. 개인(또는 가정) 건강 흐름 - 워크시트를 사용  
워크시트를 사용하여 그 사람의 건강을 유지하는데 기여하거나 나쁘게  
한 것이 무엇인지를 그리거나 쓰도록 합니다.
6. 시스템 기반 질문 - '요인과 영향력' 워크시트를 사용  
원의 가장 안쪽은 가정을 나타냅니다. 중간 원은 커뮤니티, 바깥 원은  
국가와 세계입니다.  
이 원들의 어떤 요소가 당신의 건강에 영향을 미칩니까?
7. 누가 커뮤니티에서 가장 건강한 사람/가정입니까? 이유는 무엇입니까?  
누가 가장 덜 건강합니까? 그들이 더 건강해 지려면 무엇을 하면  
되겠습니까? 당신은 건강에 대한 질문이 있을 때 어떻게 답을 구합니까?  
어디서 최고의 정보를 찾을 수 있습니까?

#### 》 깊게 탐구하기

8. 혁신 과제에 대한 구체적 질문(예: 백신에 대한 인식, 질병으로 인해  
의사가 방문했을 때 비용/가치에 대한 선택).  
최근 당신 가족 중에 의사를 방문했던 사람이 있었습니까?
9. 상쇄개념  
그들의 반응을 보기 위해서 향후 가능성 있는 제품, 서비스 또는 협약  
조건을 만듭니다. 가정 및 질문을 통해 상쇄개념의 아이디어를 만듭니다.  
간단하게 하나의 아이디어로 정리하는 것이 좋습니다.

활용팁:

## 문서화

관찰 기간 동안 당신이 보고, 듣고, 냄새 맡고, 느끼고, 맛본 모든 것을 기록합니다. 이 경험을 기록한 뒤 사무실로 가져와 현장에 없던 팀원들과 내용을 공유하는 것이 중요합니다.

메모, 사진 또는 녹음 등을 포함하여 대화를 문서화합니다. 현장 가이드뿐만 아니라, 가능하면 디지털 카메라와 비디오 카메라 또는 녹음기를 가지고 갑니다.

일이 일어난 순간에 무슨 일이 일어나고 있는지에 대한 처음의 해석을 기록합니다. 이 중요한 정보는 종종 기록에서 빠지는데, 그렇게 되면 나중에 기억하기 어렵습니다.

인터뷰가 끝나는 즉시(또는 24 시간 이내), '중요 사항(highlights)' 워크시트를 사용하여 대화의 큰 그림을 바로 옮겨 적습니다. 오래 지체할수록 더 많은 정보와 구체적인 내용이 손실될 수 있습니다.

때때로 파트너와 같이 일을 하는 것이 도움이 됩니다. - 한 사람이 인터뷰를 이끌어가는 동안, 다른 한 사람은 기록과 문서화를 담당합니다.

두 사람의 경험, 인식과 해석을 비교하고, 매일 자연스럽게 역할을 바꾸어줍니다.



활용팁

기록을 문서화할 때:

- 》 자세한 개인 정보(가족의 수, 면적, 농작물, 식습관, 위치)
- 》 의역하지 않은 직접적인 문구 인용 (그리고 당신의 즉각적인 해석)
- 》 그 사람의 말과 더불어, 표현과 감정
- 》 환경 속에서 그들이 다른 사람 및 사물들과 교류하는 방법
- 》 그들이 가장 관심을 갖는 것들
- 》 긍정적이거나 부정적인 반응을 이끌어 내는 순간 또는 물건들

연습:

## 커뮤니티 특성

이 연습은 다음의 경우에 도움이 됩니다:

- 》 그룹 인터뷰
- 》 참가자들의 긴장 완화
- 》 이 세션 이후 함께할 개인을 선정할 때(때때로 지역 사회의 눈, 귀 또는 입이 되는 사람)

### 》 1 단계:

당신이 커뮤니티를 더 잘 알기 위해서 사람들이 커뮤니티에서 하는 다른 역할들을 이해하고 싶다는 말로 시작합니다.

### 》 2 단계:

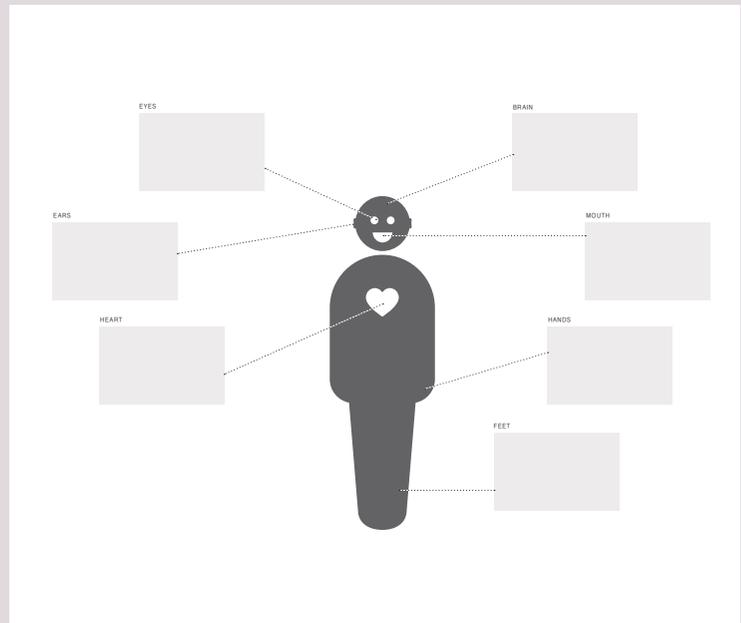
그룹에게 커뮤니티의 **눈과 귀** 역할을 하는 사람이 구체적으로 누구인지를 물어봅니다. 이에 대해 다음과 같이 정의할 수 있습니다(예: 항상 새로운 아이디어를 커뮤니티 밖에서 찾아 커뮤니티에 전달하는 사람). 사람들은 개인을 지목하기 꺼려할 수 있기 때문에, 그런 역할을 하는 사람들이 여럿 있는데 당신은 단순히 하나의 예를 찾는다고 상기시킵니다.

### 》 3 단계:

그룹에게 왜 이 사람이 **눈과 귀**인지를 설명해 달라고 합니다. 가능하면 그 사람이 해당 역할을 했던 지난 달에 일어난 구체적인 이야기를 해달라고 합니다. 적절한 항목에 기록합니다.

### 》 4 단계:

**입, 머리, 마음** 또는 가장 관련성이 높다고 느끼는 항목에 대하여 반복합니다.



커뮤니티 특성 워크시트



성별

이 활동은 혼합, 남성 또는 여성 그룹을 대상으로 하느냐에 따라 다를 수 있습니다.

혼합 그룹에서 남성이 지배적인 경우에는 여성만을 대상으로 해당 역할을 하는 사람이 누구인지 물어봅니다.



활동팁

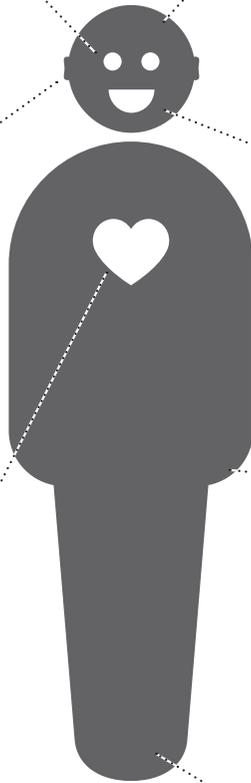
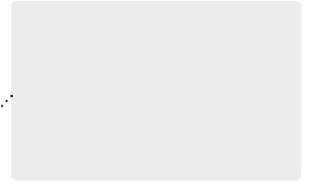
커뮤니티 또는 정부의 지도자가 함께하고 있는 경우, 이 활동은 때때로 매우 정치적이 될 수 있습니다.

정치적 분위기 때문에 이 활동이 어려운 경우 이 활동을 포기해도 괜찮습니다.

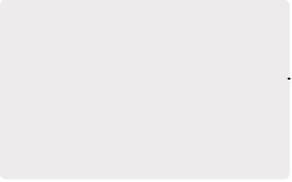
눈(EYES)



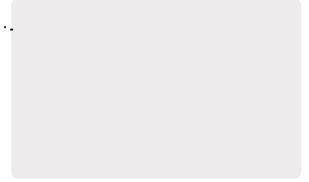
두뇌(BRAIN)



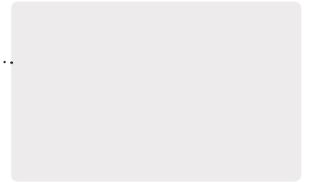
귀(EARS)



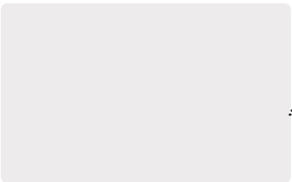
입(MOUTH)



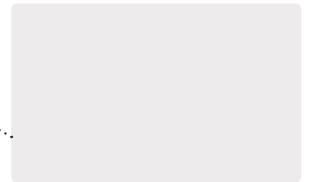
손(HANDS)



마음(HEART)



발(FEET)



연습:

## 자원 흐름 파악하기

이번 연습은 다음 항목에 도움이 됩니다:

- 》 그룹 인터뷰
- 》 개별 인터뷰

》 개별 인터뷰  
워크시트 NO. 2A 사용

》 그룹 인터뷰  
워크시트 NO. 2B 사용

### 》 1 단계:

참가자 또는 참가자의 자녀 중에 그리기를 좋아하는 사람이 있다면 작성을 부탁하고 없는 경우, 참가자 또는 인터뷰 주도자가 작성하도록 합니다.

### 》 2 단계:

참가자가 페이지의 왼쪽에 가계 수입의 모든 항목을 적도록 합니다.(다양한 작물, 가축, 노동 등을 포함)

### 》 3 단계:

참가자가 페이지의 오른쪽에 가계 지출의 모든 항목을 적도록 합니다.(종자, 기술, 교육, 의료 비용 등 포함)

### 》 4 단계:

참가자가 이 페이지에서 가장 큰 소득과 지출 항목에 동그라미 하게 합니다. 대신 나열된 모든 항목에 순위를 매기게 할 수 있습니다.

### 》 5 단계:

열거된 항목 중 여성이 관리하는 항목과 남성이 관리하는 항목을 구분하게 하여 워크시트에 적도록 합니다.

### 》 1 단계:

그룹 내에 그리기를 좋아하는 사람은 없는지 물어보고(보통 심대가 자원합니다.) 지원자가 없는 경우, 인터뷰 진행자가 사람들이 말하는 것을 받아 적도록 합니다.

### 》 2 단계:

지원자가 있다면 그룹과 함께 페이지 왼쪽에 커뮤니티의 대표적인 수입 항목을 모두 적게 합니다.(다양한 작물, 가축, 노동 등을 포함)

### 》 3 단계:

다음으로 그들에게 페이지의 오른쪽에 커뮤니티 지출 항목을 모두 그리거나 말하게 합니다.(종자, 관개 기술, 교육, 의료 비용 등 포함)

### 》 4 단계:

그들에게 이 페이지에서 가장 큰 소득과 지출을 차지하는 항목에 표시하게 합니다.

### 》 5 단계:

필요한 경우, 그들에게 돈의 액수가 가장 큰 것에서 가장 작은 순으로 순위를 매기게 합니다.



2A



2B

자원 흐름 워크시트

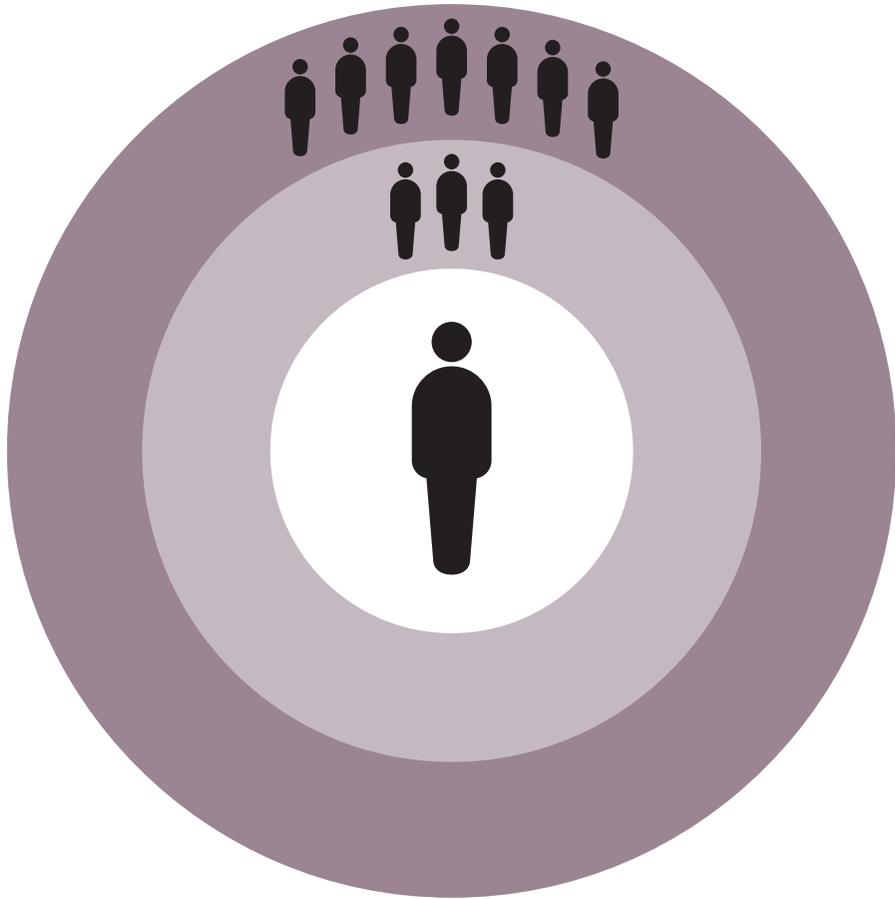


성별

때때로 문화에 따라 남성 또는 여성 한쪽이 가정의 의사 결정과 재정을 모두 담당하기도 합니다. 만약 한 사람이 대화를 주도하는 경우, 다른 사람들의 의견을 구합니다. 때로는 남편을 인터뷰하는 그룹과 아내를 인터뷰하는 그룹으로 팀을 나누는 것이 도움이 됩니다. 이 경우 인터뷰 후 이야기를 교환하여 확인하거나 비교할 수 있습니다.







연습:

## 요인과 영향력



성별

어떤 문화에서는 혼성 그룹 세션의 여성들이 조용히 앉아만 있을 수 있지만 그들은 공유할만한 아이디어를 많이 가지고 있다는 것을 고려해야 합니다. 답변을 받을 때에 "다섯 사람으로부터 이 질문에 대한 답을 듣고 싶습니다" 라고 말하고 남녀를 대표하는 다섯 명의 사람들을 지목할 수 있습니다.

이 활동의 후반부에, 무엇이 커뮤니티나 가정의 여성구성원에게 도움을 줄 수 있는 물어 봅니다. 다른 요인이 있는 경우 기록하도록 합니다.

이번 연습은 다음 항목에 도움이 됩니다:

- 》 그룹 인터뷰
- 》 개별 인터뷰
- 》 한 사람의 즉각적이고 개인적인 니즈와 상황을 넘어서는 대화로 확대하기
- 》 풍부한 대화를 위해, 상충되는 의견을 가진 커뮤니티의 다양한 구성원들을 초대하기

### 》 그룹 인터뷰

#### 》 1 단계:

그룹에게 그들이 변창하는데 영향을 미치는 모든 요인과 영향력을 이해하고자 한다고 알려줍니다.

다이어그램을 설명합니다:

- 》 안쪽 원은 커뮤니티입니다.
- 》 두 번째 원은 국가입니다.
- 》 세 번째 원은 세계입니다.

#### 》 2 단계:

커뮤니티, 국가, 세계의 어떤 요소가 커뮤니티를 변창하게 하는지 물어봅니다(예, 건강, 업무 윤리, 학생 등). 커뮤니티 수준에서 시작하여 바깥쪽 원으로 넓혀갑니다. 적절한 원에 기록을 합니다.

#### 》 3 단계:

세계, 국가, 커뮤니티의 어떤 요인이 커뮤니티가 변창하는 것을 저해하는지 물어봅니다. (예, 폭력, 연료 비용, 법적 지위, 재산 소유권, 기후 변화, 세계화 등). 적절한 원에 기록을 합니다.

### 》 개별 인터뷰

#### 》 1 단계:

참가자에게 그들이 발전하고 변창하는데 영향을 미치는 모든 요인과 영향력을 이해하고자 한다고 알려줍니다.

다이어그램을 설명합니다:

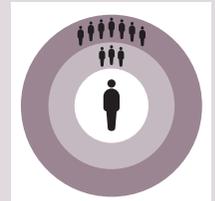
- 》 안쪽 원은 참가자와 참가자의 가족입니다.
- 》 두 번째 원은 그들의 커뮤니티입니다.
- 》 세 번째 원은 그들의 국가와 세계입니다.

#### 》 2 단계:

가족, 커뮤니티, 국가의 어떤 요인이 그들의 가족을 변창하게 하는지 물어봅니다. 가정 수준에서 시작하여 바깥쪽 원으로 넓혀갑니다. 적절한 원에 기록을 합니다.

#### 》 3 단계:

국가, 커뮤니티, 가정의 어떤 요인이 그들이 변창하는 것을 저해하는지 물어봅니다. 적절한 원에 기록을 합니다.



요인과 영향력 워크시트



연습:

## 제안 여정

이번 연습은 다음 항목에 도움이 됩니다:

- 》 개별 인터뷰
- 》 처음으로 새로운 제품이나 서비스를 구입하려고 할 때 사람들이 고려하는 사항에 대한 이해

## 》 1 단계:

참가자에게 구매 결정을 할 때 무엇을 고려하는지 알고 싶다고 알려줍니다.

## 》 2 단계:

참가자에게 최근에 구입한 제품이나 서비스를 떠올리게 합니다.

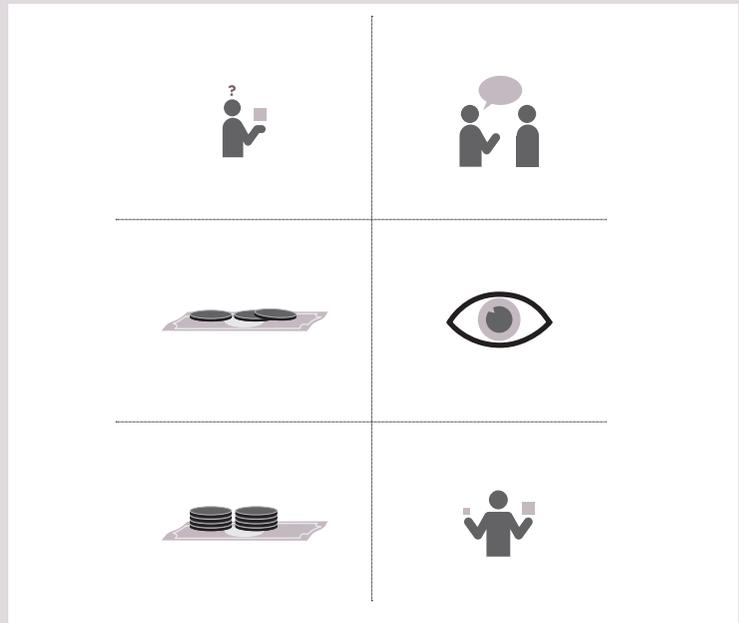
## 》 3 단계:

참가자에게 다음의 카드(말하기, 둘러보기, 비교하기, 직접 해보기, 돈)를 보여주고, 구매를 할 때 이러한 것들을 어떻게 활용했는지 물어봅니다.

**말하기:** 당신은 제품이나 서비스에 대해서 사람들과 이야기해 보았습니까? 누구와 왜 이야기를 하였습니까? 당신의 질문은 무엇이었습니까? 구매 후 제품에 대해 누구와 이야기 한 적이 있습니까?

**보기:** 제품이나 서비스를 어디서 경험하였습니까? 당신은 그때 무슨 생각을 하였습니까?

**비교하기:** 어떤 다른 선택사항을 고려하였습니까? 이것과 또 무엇을 비교하였습니까?



제안 여정 워크시트



성별

때때로 문화에 따라 가정 내 의사결정과 재정을 담당하는 성별이 결정됩니다. 남성이 대화를 지배하는 경우, 그의 설명을 먼저 듣고 나서 여성에게 그녀의 관점에서 그 과정을 설명해 달라고 요청합니다.

종종 남편을 인터뷰하는 그룹과 아내를 인터뷰하는 두 그룹으로 팀을 나누는 것이 도움이 됩니다. 이 경우 인터뷰 후 이야기를 교환하여 확인하거나 비교할 수 있습니다.



활용팁

이 연습은 잠재적 제품이나 서비스에 대해 논의하는 데 사용할 수 있습니다.

직접 해보기(TRY)

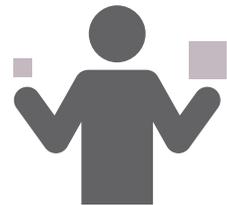
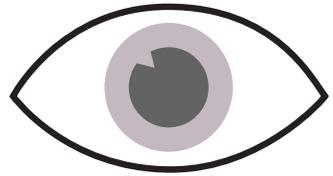
비교하기(COMPARE)

저축하기(SAVE)

둘러보기(LOOK AT MARKET)

신용 대출받기(GET CREDIT)

말하기(TALK)



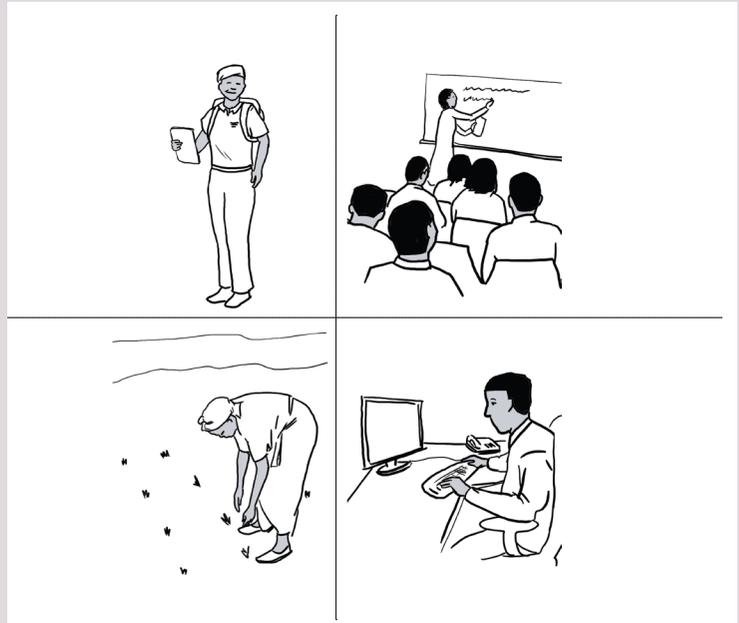


연습:

## 소원 말하기 연습

이번 연습은 다음 항목에 도움이 됩니다:

- › 참가자들을 그룹 및 개별 인터뷰에 참여하게 하기
- › 사람들에게 미래에 바라는 것에 대해 이야기하게 하기
- › 사람들이 광범위한 문제에 대해 편하게 말하게 하기



소원 말하기 연습 워크시트

### › 1 단계:

참가자들의 미래에 대한 희망과 바람에 대하여 알고 싶다고 알려면서 시작합니다.

### › 2 단계:

당신이 희망과 바람에 대한 다양한 그림의 카드 세트를 가지고 있다고 참가자에게 알려줍니다.

### › 3 단계:

참가자들에게 카드를 살펴 본 후 그들의 미래에 대한 바람을 나타내는 세 장의 그림을 선택하도록 합니다.

### › 4 단계:

참가자가 그림에 대해 "이것이 무엇인가?" 라고 묻는 경우, 그들이 생각하는 무엇이라도 가능하다고 말해 주거나, 그림에 대한 이해가 어려울 경우 생각하고 다음으로 넘어갑니다.

### › 5 단계:

참가자가 그림들을 선택한 후, "어떤 것을 선택했나요?" 라고 물어 보고, 선택한 그림에 대해 설명해 달라고 합니다. 다음으로 "왜 그것을 선택했나요?" 라고 질문한 후 그림과 설명 모두를 기록합니다.



활용팁

참가자들에게 그림에 대한 해석을 해주지 않고, 그들에게 자신만의 해석으로 어떤 그림인가를 설명하게 합니다. 때때로 사람들은 자신이 생각하는 것이 있으면서도 여러분에게 다른 설명을 제시할 수 있습니다.



활용팁

필요한 경우, 처음 연습을 마친 후 참가자에게 미래에 대한 두려움을 나타내는 세 장의 그림을 선택하도록 요청할 수 있습니다.



직접 해보기

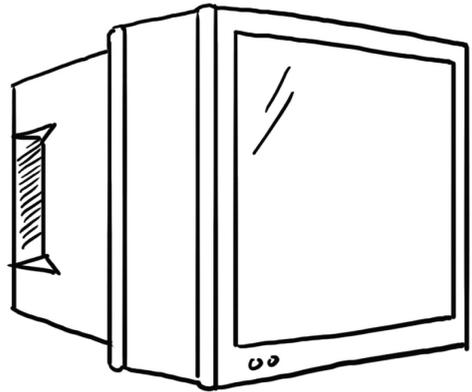
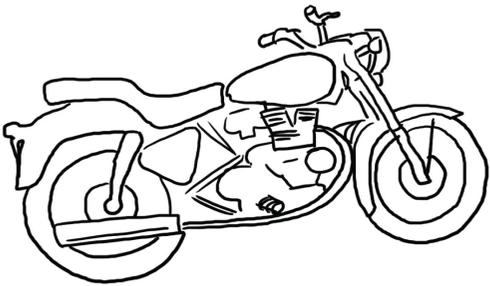
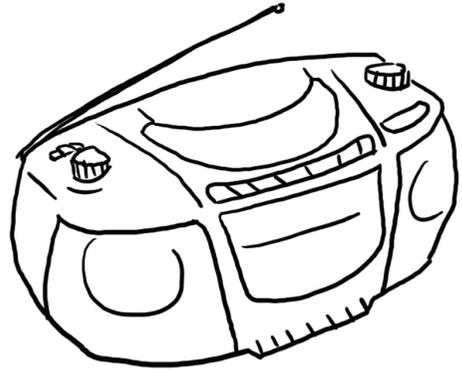
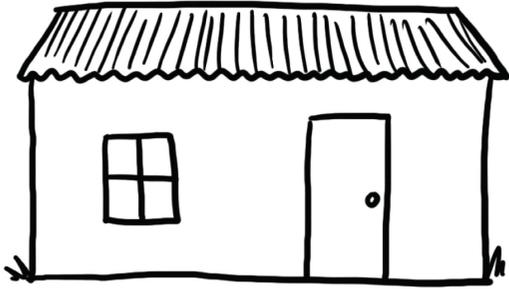
여러분의 디자인 과제 또는 여러분이 작업 중인 커뮤니티에 따라 다른 종류의 그림이 필요할 수도 있습니다. 이러한 경우에는 인터넷에서 적절한 그림을 찾아 프린트하고 기존의 그림에 추가하도록 합니다.

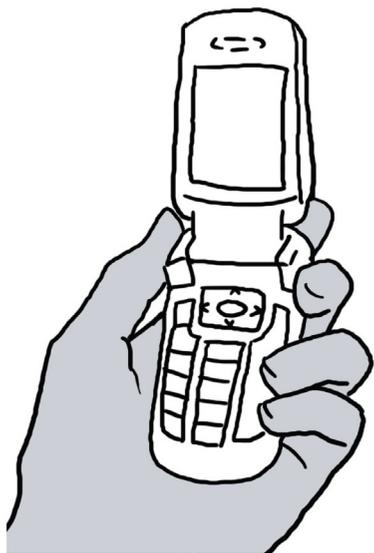
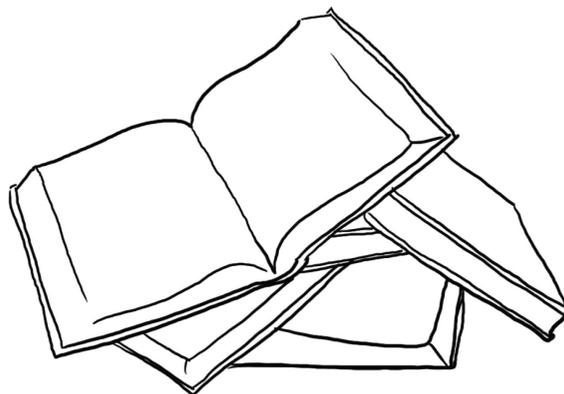
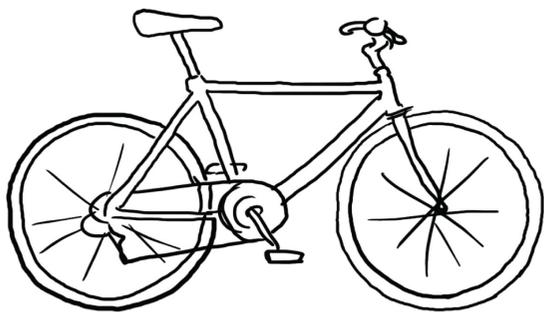


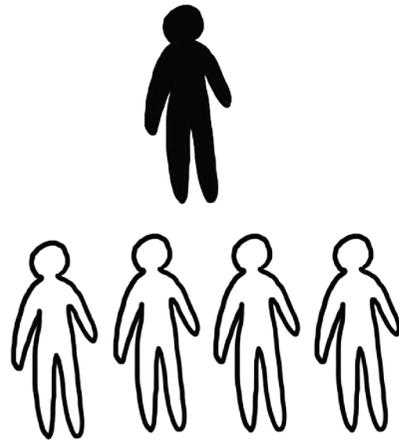
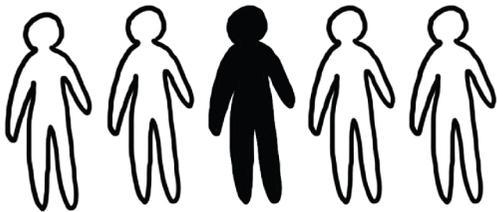
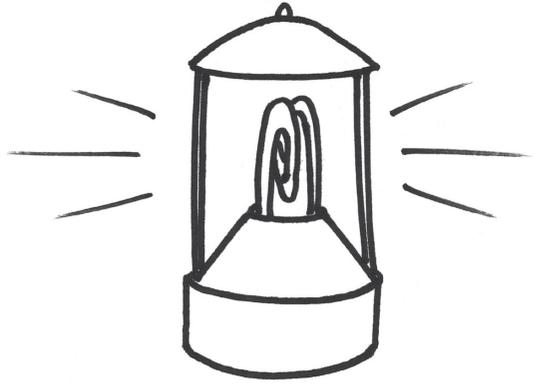
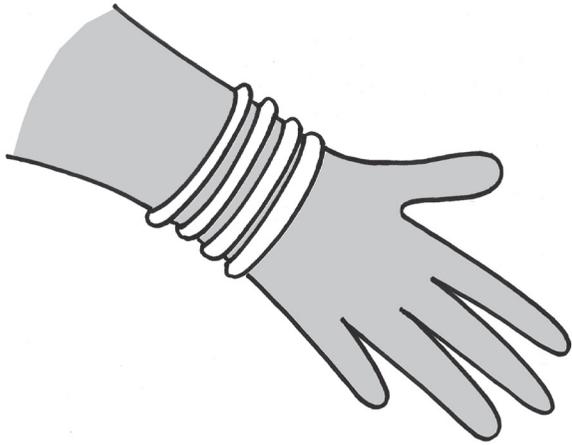


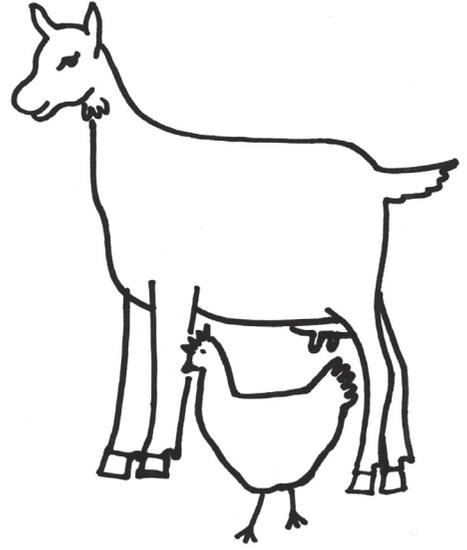
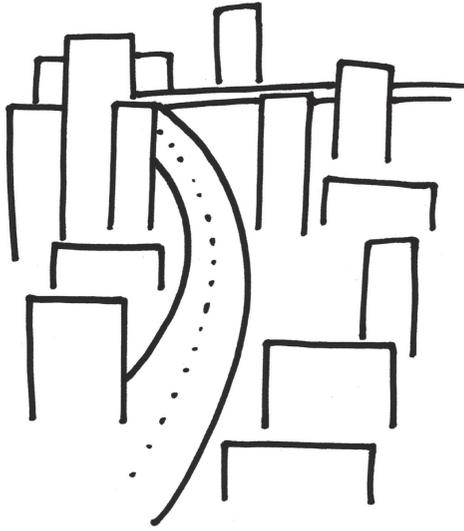














워크시트:

# 중요 사항

› 날짜:  › 이름:

› 활동 종류:

그룹 인터뷰

맥락 몰입

› 장소:

개별 인터뷰

기타

참가자(들)가 말했거나 당신을 놀라게 한 것 또는 가장 기억에 남는 문구:

참가자(들)에게 가장 중요한 것들:

인터뷰를 통해 발견한 주제 또는 학습 내용:

다음 인터뷰에서 탐구할 새로운 주제 또는 질문:

## 옮긴이의 글

이 책은 IDEO의 인간중심 디자인 방법론을 제3세계 커뮤니티에 적용하여 혁신을 실천한 프로젝트 경험을 바탕으로 개발된 툴킷을 담고 있습니다. 디자인은 모든 사회 구성원과 그 생태환경을 올바르게 이해하는데에서 출발해야 합니다. 그리고, 디자인을 사용하는 모든 사람들에게 감동을 주는 것이 그 본연의 역할이라고 할 수 있습니다. 이 툴킷은 디자인이 인간을 위해야 한다는 너무 당연한 명제를 실천할 수 있는 지침을 사례와 함께 담고 있는 훌륭한 가이드라인이라고 할 수 있습니다.

이 책의 잠재적 적용 가능성은 무한하다고 할 수 있습니다. 이 툴킷이 담고 있는 인간중심 디자인 프로세스, 즉 듣기(Hear) - 창작하기(Create) - 전달하기(Deliver)는 의료, 교육, 관광 등 인간생활, 그리고 사회적 활동과 관련된 다양한 영역에 새로운 혁신을 이루어 낼 수 있습니다. 이미 이러한 혁신의 결과들은 이제 우리 주변에서 조금씩 나타나고 있으며, 우리 삶에 의미있는 변화들을 이끌어 내고 있습니다.

한국어 번역본을 위해 연세대학교 인간중심통합디자인연구소(HCID Lab.), (사)서울사회적경제네트워크, 그리고 한국디자인진흥원 (KIDP)의 많은 분들이 무보수로 참여하여 주셨습니다. 무엇보다 디자인과 경영, 인문사회의 다양한 전공자들이 참여하여 번역의 완성도를 높일 수 있었다고 생각하며, 모든 참여하신 분들에게 감사의 마음을 전합니다.

이 책의 번역상의 오류나 발전적 제안은 언제든지 환영하며, 이명호(lee.myungho@gmail.com), 정의철(jech@yonsei.ac.kr)에게 연락하여 주시기 바랍니다.

무엇보다 한국에서 앞으로 많은 창의적 시도와 혁신적 실천이 이루어져, 다음 번역본에 한국의 우수 사례들이 포함되어 소개되기를 기대해 봅니다.

## 감사의 글

이 툴킷은 빌 & 멜린다 게이츠 재단(Bill & Melinda Gates Foundation: BMGF)의 지원을 받은 프로젝트의 결과입니다. BMGF와 네 개의 단체 - IDEO, IDE, 헤퍼 인터내셔널(Heifer International) 및 ICRW - 가 파트너가 되어 하루에 2달러 이하의 돈으로 살고 있는 사람들을 혁신과 디자인으로 안내하는 방법을 만들어 내기 위해 함께했습니다.

인간중심 디자인 프로세스의 핵심 개발자 중 하나인 IDEO 팀이 이 툴킷 제작을 이끌었습니다. 이 툴킷의 부족한 점은 IDEO의 책임이지만, 성공은 우리 노력의 결과가 아닙니다. 많은 성공들은 여러 대륙에 걸친 파트너들과 프로토타입에 공을 들이고 현장에서 이 방법들을 테스트한 개인들의 특별한 협력의 결과입니다. 에티오피아, 잠비아, 캄보디아, 베트남, 미국에 있는 현장의 IDE 팀뿐만 아니라 케냐의 헤퍼 인터내셔널 현장에서 HCD 프로세스는 진행 상황에 맞게 쓰일 수 있도록 수정되었습니다.

IDEO는 사회에 영향을 주는 다른 프로젝트들과 툴킷의 외부 사용자로부터의 영향을 받아 수정한 두 번째 버전을 다시 내놓았습니다.

르완다에서 인간중심 디자인 툴킷의 사용 경험을 사례 연구로 공유해 준 카라 페크놀드(Kara Pecknold)에게 감사를 드립니다. 또한 이 판의 편집 디자인에 도움을 준 피델 칼데론(Fidel Calderon)과 인히라 로자스(Indhira Rokas)에게 감사 드립니다. 당신의 경험을 추가하거나 이 툴킷의 다음 버전을 위한 피드백은 이메일 주소 info@ideo.org 로 보내 주시기 바랍니다.

이 툴킷은 작업 중인 프로토타입입니다.

계속해서 함께 배우고, 적용하고, 수정해갑시다.