

사회 혁신을 위한 디자인 씽킹과 액션러닝의 통합모형*

박상혁 (경남과학기술대학교 창업대학원)**

오승희 (한양대학교 경영전문대학원)***

박정선 (경남과학기술대학교 대학원)****

이명관 (경남과학기술대학교 대학원)*****

국 문 요 약

본 연구는 사회 혁신분야의 문제해결도구로 활용 비중이 커지고 있는 디자인 씽킹과 액션러닝 방법론을 비교분석하고 통합모형을 제시하는데 목적이 있다. 구체적으로 두 방법론의 프로세스 측면에서 유사점과 차이점을 비교, 분석하고, 두 방법론의 장점을 기반으로 통합된 방법론을 제시하고자 한다. 비교 분석 연구를 통해 제시된 통합모형은 디자인 씽킹 방법론의 완성도를 높이기 위하여 액션러닝의 팀빌딩과 성찰 프로세스 부분을 중점적으로 보완하였다. 또한 통합모형을 검증하기 위한 사례 연구를 통해 디자인 씽킹 방법만을 활용하는 경우보다 액션러닝이 가미된 통합모형이 더욱 우수한 성과 도출이 가능하다는 것을 통계적으로 검증하였다. 본 연구결과는 사회혁신 도구로 활용할 수 있는 디자인 씽킹과 액션러닝 방법론을 이해하는데 기여할 수 있으며, 두 방법론을 기반으로 수정된 통합모형을 제시함으로써 디자인 씽킹을 이용한 사회 혁신 전략의 질적 수준과 만족도를 향상시킬 수 있을 것이다.

핵심주제어: 디자인 씽킹, 액션러닝, 사회혁신

1. 서론

지속적으로 심화되고 있는 글로벌 경쟁 환경 하에서 기업을 비롯한 사회 전반적 혁신의 필요성은 날로 증대되고 있다. 사회혁신을 추구할 때 해결하고자 하는 문제가 무엇인지 명확하게 도출하고 원인을 파악하는 것이 사회혁신의 핵심 출발점이다. 문제해결을 위한 방법론들 가운데 최근 많은 관심이 집중되고 있는 것은 디자인 씽킹(Design Thinking) 방법론으로 사용자 중심(User-Driven)의 접근 방법으로 복잡한 문제들을 해결하려는 목적을 갖고 있다. 디자인적 학문과 방법에 기초한 디자인 씽킹은 90년대에 디자인 컨설팅회사인 IDEO에 의해 고안되었으며(Kelley & Littman, 2001), 최근 비즈니스 스쿨과 혁신을 추구하고 있는 기업의 R&D 부서들이 활발하게 사용하고 있다. 디자인 씽킹은 가장 적합한 대안을 창출하기 위하여 사용자의 욕구(Needs)를 명확히 파악하는 작업을 중점적으로 수행한다. 또한 사용자와 고객에 초점을 맞추며 다양한 학문에 배경을 가진 전문가 팀이 사용자 중심의 관점을 기반으로 복잡한 문제들을 해결하고 혁신적인 솔루션을 제안하는데 목적이 있다(Buchanan, 1992; Rittel, 1972).

액션러닝(Action Learning)도 기업문제해결 기법으로 많이 활용되고 있는데, 프로그램에 참여하는 동안 구성원 역량도 함께 강화하기 때문에 불확실성이 높은 환경을 극복하기 위한 경영혁신도구 및 유용한 방법론으로 알려져 있다(Bong, 2007; Bong, 2010; Kim & Bong, 2010). 액션러닝은 많은 기업에 적용되면서 다양한 방식으로 진화하고 있다. 가장 대표적인 적용 목적은 리더양성을 위한 것이고 조직변화의 도구로 사용되기도 하며 학습조직 정착을 위한 추진 전략으로 활용되기도 한다(Dotlich & Noel, 1998; Marsick & O'Neil, 1999).

사회 혁신을 위한 문제해결도구로 디자인 씽킹이 주목받기 시작하면서 교육과정이나 창업 분야에 활용하는 사례가 증가하고 있다. KAIST 경영대학, 건국대학교, 한국산업기술대학 등 학계에서 디자인 씽킹 커리큘럼을 도입하고 있으며, 17개 시도별 창조경제혁신센터에도 디자인 씽킹 개념을 도입한 바 있다. 또한 글로벌 NGO사업에도 디자인 씽킹 개념을 도입하여 사회혁신을 추구하고 있다. 현장에서 디자인 씽킹과 액션러닝과 같은 혁신 방법론을 수행하다보면 각 방법론들의 프로세스 모델 상의 장단점을 인식하게 되고 이를 보완하고자 하는 니즈가 발생하게 된다. 따라서 본 연구는 사회혁신을 위한 디자인

* 본 연구는 농림축산식품부 농생명산업기술개발사업(과제번호: 314021-03-1-SB070)에 의해 이루어진 것임.

** 제1저자, 경남과학기술대학교 창업대학원 교수, spark@gntech.ac.kr

*** 교신저자, 한양대학교 경영전문대학원 겸임교수, umilove@hanyang.ac.kr

**** 공동저자, 경남과학기술대학교 대학원 박사과정, firelite0819@gmail.com

***** 공동저자, 경남과학기술대학교 대학원 박사과정, nextbox@hanmail.net

· 투고일: 2016-1-18, · 수정일: 2016-03-04 · 게재확정일: 2016-04-07

씽킹과 액션러닝의 이론적 고찰과 현장에서 수행한 경험을 기반으로 프로세스 모델을 서로 비교분석함으로써 두 방법론의 강점을 기반으로 보다 발전된 통합모형을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 디자인 씽킹

디자인 씽킹은 독일 소프트웨어 기업인 SAP의 하소 플레트너 회장이 만들고, 미국 스탠포드 디스쿨(Hasso Plattner Institute of Design at Stanford; Stanford D.School)이 확산시킨 교육 프로그램이다. 인간의 필요에 공감하고 대중이 모르는 잠재적 욕구를 발굴해서 프로토타입까지 만들어보는 과정을 말한다. 사람들이 겪는 불편함을 인간 중심관점으로 찾아내 해결하기 때문에 창의적 문제해결 방법론으로 불린다(CNET Korea, 2013).

디자인 씽킹의 대표적인 혁신적 기업으로 알려진 IDEO는 디자인 씽킹을 “소비자가 가치 있게 평가하고 시장기회를 활용할 수 있으며 기술적으로 적용 가능한 비즈니스 요구를 충족하기 위해 디자이너 감수성과 작업방식을 이용한 사고방식”이라고 정의하였다(Brown, 2008). 또한 디자인 씽킹은 제품이나 서비스 혁신에 중요하며, 단지 외적인 디자인이 아니라 제품 전체와 개발·기획·마케팅 등의 전 과정에서 다 적용될 수 있다는 것을 강조한다. 디자인 씽킹을 실행하는 프로세스의 경우 연구자에 따라 단계의 수가 일부 차이가 있는 것으로 나타났다. Plattner(2011)가 제시한 디자인 씽킹 프로세스는 <그림 1>과 같이 6단계로 구성된 선형모델이며, 반드시 이해(Understand)나 공감의 단계부터 순차적으로 수행되어야 한다.



출처: Plattner et al. 2011
<그림 1> 디자인 씽킹 프로세스 모델

우리가 현업에서 많이 활용하고 있는 스탠포드 디스쿨의 디자인 씽킹 프로세스는 공감(Empathize), 정의(Define), 아이디어화(Ideate), 프로토타입(Prototype), 테스트(Test)를 거친다(Plattner, 2010). 고객이나 사용자의 공감을 얻고, 그들과 공감대를 형성함으로써 문제점을 찾아낸다. 공감을 바탕으로 신중하게 문제에 대한 정의를 내리고 브레인스토밍을 통해 문제해결에 대한 아이디어를 최대한 많이 도출하며, 이들 중 최적의 아이디어를 선택해 프로토타입을 제작한다. 마지막으로 제작된 결과물을 테스트하게 되는데 예상했던 최적의 결과가 도출되지 않을 경우 다시 이전 단계로 돌아가서 그 과정을 반복하게 된다<그림 2 참조>.



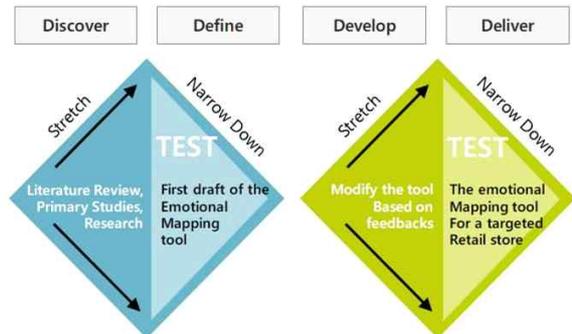
출처: Plattner, 2010
<그림 2> 스탠포드 디스쿨(D School) 디자인 씽킹 프로세스

IDEO의 디자인 씽킹은 <그림 3>과 같이 영감생성(Inspiration), 아이디어 도출(Ideation), 실행(Implementation) 등의 세 가지 단계로 구성되어 있다(Brown, 2008). 이 세 단계는 반드시 순서대로 이루어져야 하는 것은 아니며 때로는 순서를 바꾸거나 혹은 통합하여 이루어질 수도 있다. 영감생성은 가격, 시장 등 현실적인 제한점들을 포함한 개요 과정에서 시작된다. 개요를 정의한 후에는 고객의 니즈가 무엇인지 발견하게 된다. 특히 고객의 니즈를 파악하는 과정에서 고객의 상황, 고객과 관련된 세계에 직접 발을 들여 놓음으로써 그들의 생활을 완전히 이해하고자 한다. 아이디어 도출은 영감 생성에서 이루어진 관찰과 리서치를 바탕으로 다양한 시사점을 만들어내는 것이다. 이때 최대한 많은 아이디어를 내는 것이 중요하며, 확산적 사고를 하기 위해 다양한 분야의 전문가들이 모여 브레인스토밍을 한다. 실행은 아이디어 도출에서 생성된 아이디어 중 최상의 것을 구체적인 실행계획으로 바꾸는 것이다. 핵심은 아이디어를 프로토타입 단계의 상품 혹은 서비스로 만드는 것이다<그림 3 참조>.



출처: Brown, 2008
<그림 3> IDEO社 디자인 씽킹 프로세스

영국의 디자인 카운슬에서 2005년에 제시한 더블 다이아몬드 모델은 대상조사(Discover), 문제정의(Design), 대안개발(Develop), 가치전달(Deliver)의 4단계로 이루어져 있다. 대상조사 단계에서는 문제를 발견하기 위해 방대한 자료조사가 이루어지며, 조사 결과를 바탕으로 무엇이 문제인지를 해석하게 된다. 이때 대표적 조사 방법으로 설문, 인터뷰, 관찰의 방법을 사용하게 된다. 즉 관찰과 인터뷰를 통해 자료를 확산하고 수집한 자료 안에서 핵심 문제를 도출하는 수렴단계로 넘어가게 된다. 도출된 문제에 대하여 가능한 많은 대안을 창의적으로 도출하는 과정에서 확산이 이루어지며, 그 안에서 최적의 대안을 선택하는 수렴단계가 더블 다이아몬드 모양으로 반복됨을 나타낸다<그림 4 참조>.



출처: Council, D. 2005
<그림 4> 더블 다이아몬드 디자인 프로세스 모델

그러나 디자인 씽킹이 사회혁신을 위한 유용한 도구임에도 불구하고 현장에서 실행함에 있어서는 많은 어려움이 발생한다. 먼저 디자인 씽킹은 정교한 질적연구 방법을 통한 심도 있는 관찰이 수행되어야 하는데, 비전문가의 경우 적절한 관찰방법론을 선택하고 실행하는 것이 많은 노력을 요구하게 된다. 또한 프로젝트팀의 관리체계가 미흡하고 실행 주체의 추진 역량 부족으로 디자인 씽킹 프로세스가 끝까지 완벽하게 수행되지 못하는 경우가 많다. 이에 따라 디자인 씽킹을 실행함에 있어서 나타나는 문제점을 파악하고 성공률을 높이기 위한 방법론의 보완작업이 요구되는 시점이다(Müller & Thoring, 2012).

2.2 액션러닝

실제 액션러닝의 창안자가 정확히 누구인지는 알 수 없으나, 이를 세상에 소개한 선구자로 지목되는 사람은 레그 레반스(Reg Revans)이다. 1940년대 레반스는 세계 최초로 웨일즈와 영국의 탄광산업 연구에서 액션러닝을 도입하였다(Jeong, et. al. 2012). 이후 1975년 Arnold Weinstock경이 기업교육 차원에서 GE(General Electric)에 적용하여 큰 성과를 내면서 전 세계로 확산되기 시작하였다(Jeong, 2015).

액션러닝에 대한 가치 인식이 사회적으로 확산되면서 액션러닝에 대한 다양한 정의가 제시되었다. McGrill & Beaty(1992)는 액션러닝을 특정과제를 해결하기 위하여 동료들과의 적극적인 협조 하에 목적달성을 위하여 지속적으로 배우고 적용해 나가는 학습과정으로 정의하였다. 액션러닝의 개념에 대한 대표 학자들의 의견을 정리하면 아래 <표 1>과 같다.

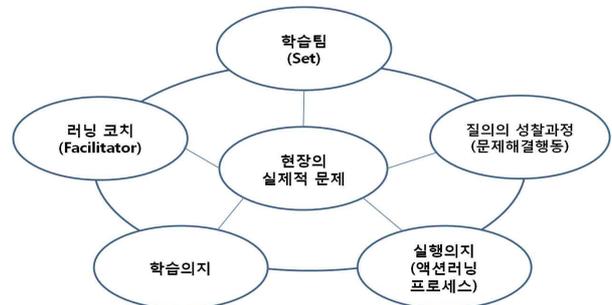
<표 1> 액션러닝의 개념 정의

학 자	정 의
Inglis (1994)	문제 해결을 위해 구성원이 함께 모여, 개인과 조직의 발전을 함께 찾아가는 과정
Kang & Park (2013)	산학협력과정에서 창업자 문제해결에 유용한 수단
McGill & Beaty (1992)	목표의식을 공유하고 구성원의 지원을 기반으로 이루어지는 학습과 성찰의 지속적 과정
Marquardt (2000)	소규모 집단이 기업이 직면한 실질적 문제를 해결하는 과정에서 학습이 이루어지고, 그 학습을 통해 각 구성원은 물론 조직 전체에 혜택이 돌아가도록 하는 프로그램
Rothwell (1999)	두 개의 동등한 중요도를 지닌 목적, 즉 조직적인 요구 사항을 충족시키며 개인 또는 집단 개발을 위해 달성되는 즉각적인 학습 경험
Bong & Kim (2000)	교육참가자가 소집단을 구성하여 팀워크를 바탕으로 실제의 문제를 정해진 시점까지 해결하는 동시에, 문제해결 과정에 대한 성찰을 통해 학습하도록 지원하는 교육방식
Park et. al. (2010)	소집단을 구성하여 각자 또는 전체가 팀워크를 바탕으로 실패의 위험을 갖는 실제 문제를 정해진 시점까지 해결하도록 하는 동시에 문제해결과정에 대한 성찰을 통해 학습하도록 지원하는 역량개발의 교육방식이며, 학습조직 구축의 기반이 되고, 교육훈련과 조직개발이 혼합된 교육기법

액션러닝의 핵심성공요인을 규명하기 위한 연구는 과제의 적절성, 학습자의 동기부여, 문제해결의 학습 및 과제 수행을 위한 충분한 시간, 학습을 통한 개인의 성장을 성공요인으로 제시한 Inglis(1994)의 연구를 시작으로 많은 연구들이 이어졌다

(Kang et al. 2009). Weinstein(1999)는 액션러닝의 성공요인으로 과제의 적절성, 학습 팀의 구성, 질문, 성찰, 실천, 러닝 코치 학습자의 자발적 참여, 충분한 시간 등을 제시하였다. 이에 이어 Marquardt(2000)도 연구를 통해 과제의 적절성, 학습팀 구성, 질문, 성찰, 실천, 러닝코치 등 6가지로 분석하였다(Kim, et. al. 2007).

우선 과제는 꼭 해결해야 할 중대하고 난해한 실제 문제여야 하며, 학습팀은 다양한 시각과 경험을 가진 4-8명의 참가자로 구성되는 것이 바람직하다. 액션러닝은 실제문제 해결을 위한 실천이 중요하므로 실행의지가 반드시 포함되어야 하며, 과제 해결과정에서 팀원들은 과제 지식뿐만 아니라 과제 해결 프로세스와 관련된 지식, 과제해결 팀 프로세스, 커뮤니케이션 스킬, 갈등관리 등 다양한 지식을 습득하게 된다. 질문, 성찰은 학습팀이 문제를 해결하는 과정에서 문제의 본질과 효과적인 문제해결법에 대해 스스로 탐구하고 성찰하는 가운데 학습이 이루어진다. 마지막으로 러닝 코치는 액션러닝 프로그램의 성공여부를 결정하는 중요한 요소로 구성원들의 경청 방법, 피드백을 주고받는 방법, 구체적 행동을 계획하고 대안을 찾아 가는 과정과 방법 등을 조언하는 역할을 수행한다.



출처: Mchael & Marquardt 2004, Bong & Kim, 2000

<그림 5> 액션러닝의 핵심 구성요소

액션러닝 프로세스는 과제정의, 과제연구, 해결책 제시와 실행, 성찰 등의 4단계로 되어 있다(Bong, 2010; Bong & Yoo, 2001).

1단계는 과제정의 단계로 팀 구성원들이 과제와 과제선정 배경을 이해하고 학습한다. 이때 구성원들은 문제를 분석하고 대안을 제시하며 타당성 검증과 실행할 수 있는 능력이 요구된다.

2단계는 과제연구 단계이며, 과제해결 프로세스가 구성원의 역량으로 해결 가능하고 실행될 수 있어야 한다. 구성원들이 과제관련 이슈를 분석하고, 이슈를 검증하기 위한 가설을 수립하고 검증한다. 이를 위해 팀원들과의 토론, 분석, 연구, 협력 등이 핵심적 요소가 된다.

3단계는 해결책을 제시하고 이를 실행하는 단계이다. 과제 해결을 위해 구성원들의 조직적 협력으로 구체적인 실행 가능한 과제 해결방안을 도출한다. 도출한 방안을 실제 실행하고 피드백을 받아서 성찰하고 또다시 실행과정을 반복한다.

4단계는 성찰 단계이다. 구성원들은 과제해결 방안의 효과를 자세히 객관적으로 평가하고, 예상했던 결과물이 도출되지 않았다고 판단되면 과제해결을 위해 액션러닝을 다시 수행한다.



출처: Bong, 2010, Park & Seol, 2014

<그림 6> 액션러닝 프로세스

또한 액션러닝식 회의 운영 절차는 줄여서 ‘I AGREE’라고 한다. 이는 아이스 브레이킹(Ice-Breaking), 아젠다(Agenda), 그라운드 룰(Ground Rule), 성찰(Reflection)을 의미한다. 팀활동을 강조하는 액션러닝은 아이스 브레이킹 과정을 통해 팀의 활기찬 분위기를 만들고, 아젠다 수립을 통해 상세하고 구체적인 회의 진행 시간 계획을 수립한다. 아젠다를 결정할 때에는 언급자하는 구체적인 결과물에 대한 목적을 명확히 하고, 논리적으로 그 결과를 도출할 절차를 결정한 다음 그 절차의 각 단계에 소요될 시간을 배분한다. 그라운드 룰은 회의나 분임토의, 프로젝트 팀 미팅 등에서 모든 구성원들이 반드시 지켜야 할 기본 규칙을 의미하며, 성찰은 학습자들이 과제 수행과정과 학습 팀 미팅에서 배우고 느낀점, 그리고 이를 바탕으로 앞으로 실천할 사항들을 정리하고 공유하는 것을 말한다(Bong, 2010).

액션러닝은 과제해결을 위한 학습팀을 중심으로 문제해결 프로세스를 진행함으로써 최적의 해결책을 마련할 수 있다는 장점을 보유하고 있음에도 불구하고 과제정의를 위한 관찰의 비중이 상대적으로 낮다는 취약성을 보인다. 따라서 액션러닝 방법론 프로세스 내에서 근본적 문제점을 발견할 수 있는 관찰의 부분을 보완할 필요성이 요구된다(Hur, 2007, Jang, 2011).

2.3 사회혁신

사회혁신은 교육, 보건복지, 의료, 위생, 환경, 안전 등의 분야에서 ‘사회적 목표’를 달성하기 위해 ‘새로운 아이디어를 개발하고 구현하는 활동’으로, ‘사회적 영역’에서 기존의 방식과 기술을 변화시키는 ‘혁신’ 활동이다(The Young Foundation, 2006; Mulgan et al. 2007). 즉 사회혁신은 사회영역에서 새로운 제품, 공정, 서비스, 비즈니스 모델 등을 개발해서 사회문제를 해결하는 활동이다(Song, 2010).

사회혁신은 사회적 문제에 대한 기존 대응방안이 효과적이지 않을 때, 새로운 대안을 발굴하여 문제를 해결하는 활동을 의미한다. 때문에 사회혁신은 일상화되고 규격화된 복지서비스, 사회 서비스를 혁신하는 변화 지향적인 활동으로 해석된다. 기존의 공공재나 가치재를 공급하는 활동에 새로운 제품이나 서비스 등과 관련된 아이디어를 제공함으로써, 사회 서비스의 효율성과 효과성을 높이는 것이 바로 사회혁신이다(Song, 2010).

사회혁신을 추구하는 주요 주체 중 하나인 사회적 기업의 경우를 보면, 사회문제 해결을 위하여 혁신적인 비즈니스모델 개발, 공공시장을 포함한 신시장 개척, 차별화된 제품서비스 개발, 지속적 개선활동을 통한 비용 절감과 품질 향상, 다양한 제휴협력 네트워크 구축 등의 혁신활동을 추구한다. 이처럼 사회적 기업은 사회문제를 해결하기 위해 새로운 사회적 제품과 서비스를 제공하며, 이런 활동이 활성화되면 사회혁신 관련 시장

의 확대가 이루어진다. 이것이 가속화되면 기존 사회관계와 사회시스템의 변화가 이루어져 결국 사회혁신을 통해 사회가 변화되고, 새로운 사회적 가치가 확립된다(Tanimoto & Doi, 2007).

이와 같이 사회적 기업은 가치창출 프로세스를 재구성하고 혁신하는데 집중하게 된다. 사회적 기업의 핵심 가치창출 프로세스는 마케팅(고객관계, 시장개발), 신제품·서비스개발, 생산과 운영, 공급사슬(비즈니스 파트너와 이해관계자 관리) 등의 4단계로 구성된다(Kang, 2012).

사회혁신을 추구하고자 혁신적 아이디어를 도출하기 위하여 기업들은 디자인 씽킹과 액션러닝과 같은 혁신 방법론들을 적극 활용하고 있다. 그러나 혁신 방법론이 보유한 취약점으로 인하여 그것을 인지하지 못하고 실행하는 경우, 추진과정에서 어려움에 봉착하거나 기대한 결과물을 얻지 못하는 경우가 자주 발생하게 된다(Song et al., 2011, Sung, 2012). 이에 본 논문은 사회혁신을 위한 효과적인 혁신 방법론을 제시하고자 디자인 씽킹과 액션러닝 방법론의 분석 결과를 기반으로 보완된 통합모형을 제시하고자 한다.

III. 분석 및 통합모형

3.1 디자인 씽킹과 액션러닝의 유사성과 차이점

앞서 설명한 바와 같이 디자인 씽킹과 액션러닝은 문제점을 발견하고 이를 해결함으로써 혁신을 이루고자 한다는 공통점이 있다. 또한 두 방법론의 프로세스 모델을 비교해 보면 문제를 발견하고, 정의하며, 해결책이나 대안을 제시한다는 점에서 유사성을 갖고 있다. 그러나 실제 방법론을 수행하는 방법에 있어서는 중요성을 강조하는 부분에 다소 차이가 있다.

첫째, 디자인 씽킹은 과제를 정의하는 과정의 중요성을 매우 강조하기 때문에 이때 매우 많은 시간과 노력을 집중하게 된다. 에스노그라피와 정성조사, 현장에서의 데이터 수집 등과 같은 다양한 방법론을 이용하여 사용자 중심의 세심한 관찰을 수행하는데 노력을 아끼지 않는다(Müller & Thoring, 2012).

이에 반해 액션러닝은 문제정의 과정에 투입하는 시간과 노력이 디자인 씽킹에 비해 훨씬 짧다. 액션러닝을 수행하기 위해 팀빌딩 작업을 수행하게 되는데, 팀이 형성되고 난 후에 팀원들간의 토론을 통해 문제점을 발견하고 정의하게 된다(Bong & Yoo, 2001; Park & Seol, 2014). 단, 과제를 연구하는 과정에서 초기에 발견하지 못한 문제점을 발견하게 되고 문제를 재정의 하게 되는 경우도 발생하게 되지만, 관찰의 중요성에 대해 큰 비중을 두지 않는다.

둘째, 액션러닝은 팀활동의 중요성을 매우 강조하는 방법론이다. 액션러닝을 시작하는 단계에서 팀빌딩을 수행하게 되는데 이때 팀이 어떻게 구성되었느냐에 따라 해결책의 수준이 달라질 수 있기 때문에 매우 중요한 과정으로 인식한다. 특히 액션러닝은 팀활동을 통해 학습하고 과제를 연구하며 대안을 제시하는 작업을 수행하기 때문에 팀활동에 가장 초점을 두게 된다(Bong & Yoo, 2001; Park & Seol, 2014). 반면에 디자

인 씽킹은 팀활동의 중요성을 크게 인식하고 있지 않기 때문에 프로세스를 진행하는 과정에서 적절한 해결책을 도출하지 못하고 중단되는 경우가 발생하기도 한다.

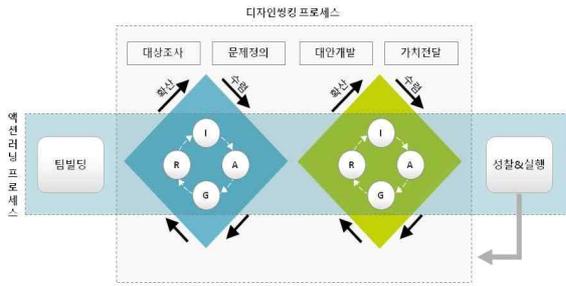
<표 2> 디자인 씽킹과 액션러닝의 유사점과 차이점

	세부항목	디자인 씽킹	액션러닝
유사점	목표	문제점 발견 및 혁신(Innovation)	
	결과물	문제점에 대한 해결책이나 대안 제시	
차이점	관찰	정교한 질적연구 방법을 통해 심도 있는 관찰 수행	프로세스 내 관찰에 대한 비중이 낮음
	팀빌딩 중요도	낮음	매우 높음
	팀활동	팀 활동의 중요성에 대한 인식이 약함	팀 활동의 중요성을 매우 강조
	과제연구	프로세스 상에 과제에 대한 연구 단계가 없음	과제 연구 프로세스를 별도로 두어 비중 있게 진행

본 연구는 위에서 언급한 두 방법론의 유사점과 차이점을 고려하여 강점을 부각하고 약점을 보완할 수 있도록 최적의 통합모형을 제시하고자 한다.

3.2 통합모형

본 연구를 통해 제시하는 통합모형은 문헌 연구와 두 방법론을 실행해 본 현장 경험을 바탕으로 도출되었으며, 더블다이아몬드 디자인 씽킹 방법론 프로세스에 액션러닝의 장점을 추가하는 방식으로 창안되었다.



<그림 7> 디자인 씽킹과 액션러닝의 통합모형

먼저 <그림 7>에 제시된 바와 같이 통합모형에 공감(Empathize) 단계에 들어가기 전 팀빌딩 단계를 추가하였다. 팀빌딩을 통해 디자인 씽킹의 모든 프로세스를 함께 수행할 최적의 팀을 구성하도록 하였다. 팀빌딩을 통한 최적의 팀 구성은 전반적인 프로세스를 수행함에 있어서 팀 활동을 강화함으로써 중단 없이 전체 프로세스를 완수할 수 있는 기반이 된다.

또한 액션러닝의 과제연구 개념을 도입하여 디자인 씽킹 프로세스 내에 학습과정을 강화하였다. 액션러닝에서 팀원들은 과제에 대한 학습을 통해 연구하고 대안을 제시하기 때문에 보다 근본적인 문제의 원인을 규명하고 적절한 해결책을 제시할 수 있게 된다. 통합모형에 학습과정을 추가함으로써 아이디어 도출 및 해결책의 질적 수준을 향상시킬 수 있을 것으로

판단된다. 마지막으로 통합모형은 전체적인 디자인 씽킹 프로세스 동안 팀활동 강화를 위하여 팀 관리와 활동관리를 지속적으로 수행하게 된다. 또한 문제정의가 완료된 후와 가치전달 후 성찰단계를 추가함으로써 도출된 해결책에 대하여 객관적 평가를 통해 만족스러운 문제해결책을 도출하도록 유도한다.

본 연구에서 제시한 통합모형은 팀활동을 강화하고 학습을 강조하며, 성찰과정을 수행함으로써 일반적인 디자인 씽킹 프로세스에 비해 효율적 진행과 최적의 대안과 가치창출이 가능할 것으로 기대된다.

3.3 통합모형 사례분석

3.3.1 프로젝트 개요

디자인 씽킹 프로세스와 본 연구를 통해 제시한 통합모형의 성과 및 만족도를 비교하기 위하여 팀 프로젝트를 수행하였다. 팀프로젝트는 경남 G대학에서 2015년 9월 1일부터 11월 20일까지 12주 동안 진행된 사회적기업 리더과정 참가자들 38명을 대상으로 수행하였다. 사회적기업 리더과정의 참가자들은 지역의 비영리조직 소속이거나 사회적기업 활동에 관심이 많은 개인들로 구성되었다. 이들은 사회혁신을 위한 다양한 문제해결방법을 학습할 필요가 있으나 경험에 기반한 오랜 관습적 방법에 익숙한 상황이었다. 본 연구에서는 참여관찰 방법으로 팀프로젝트 진행과정을 연구하였다. 매주 화요일에 진행되는 팀프로젝트에 참여하여 팀활동을 기록하고 온라인 밴드활동을 분석하여 디자인 씽킹과 통합모형 방법론을 현장에서 수행한 사례를 분석하였다. <표 3>은 프로젝트 진행의 개략적인 과정을 보인다. 먼저 디자인 씽킹 프로젝트 진행을 위해 참가자들을 임의의 5개 팀으로 결성하고, 디자인 씽킹 전문가의 주관으로 20시간 동안 팀프로젝트를 진행하고 팀별 평가시간으로 마무리 하였다. 이어서 디자인 씽킹과 액션러닝 통합모형 프로젝트 진행을 위해 참가자들을 임의의 팀으로 재결성하고, 본 연구팀의 주관으로 20시간 동안 팀프로젝트를 진행하였으며 팀별 평가시간을 동일하게 가졌다. 팀 프로젝트 진행 후 디자인 씽킹 방법론만을 활용한 경우와 액션러닝을 접목한 통합모형을 활용한 경우의 만족도 차이를 조사하기 위해 설문조사 과정을 수행하였다.

<표 3> 팀 프로젝트 진행 과정

구분	디자인 씽킹 방법론	디자인 씽킹과 액션러닝 통합모형
프로젝트 참가인원	38명	38명
팀 결성	임의의 7-8명으로 구성된 5개 팀 결성	임의의 7-8명으로 구성된 5개 팀 재결성
프로젝트 진행	20시간	20시간
결과 발표 및 평가	4시간	4시간
설문조사	디자인 씽킹 진행과정별 결과 만족도, 팀활동 만족도 조사	통합모형 진행과정별 결과 만족도, 팀활동 만족도 조사

3.3.2 1차 프로젝트 : 디자인 씽킹 방법론

본 연구에서는 두 방법론의 비교를 위해 1차 프로젝트로 디자인 씽킹 방법론 프로젝트를 수행하였다. 1차 프로젝트는 디자인 씽킹 전문가에 의해 <표 4>와 같은 세부 과정대로 진행되었다.

<표 4> 디자인 씽킹 세부 프로세스

팀빌딩	나이, 직책 등에 의한 상하적 관계의 틀을 깨기 위해 팀원들은 자신의 이름과 호칭을 생략한 닉네임으로 자신을 소개하고, 팀 이름을 선정하는 과정으로 진행된다.
↓	
1단계: 대상조사	우리 주변의 가능한 토픽(있었으면 하는 것 좋아질 수 있는 것)들을 목록으로 만들고, 토픽에 대해 현장 관찰, 인터뷰, 웹 검색 등의 방법으로 발견 가능한 팩트(fact)와 니즈(needs)를 조사한다.
↓	
2단계: 문제정의	수집한 자료 안에서 그룹화, 시각화 등 다양한 방법으로 해석하여 가장 의미 있는 토픽을 찾고 핵심문제 또는 '도전할 문제 (Design Challenge)'로 정의한다. ex) "어떻게 하면 우리가 지하상가를 머물고 싶은 장소로 만들 수 있을까?"
↓	
3단계: 대안개발	브레인스토밍 등의 방법을 통해 현실적인 제약조건 없이 다양한 아이디어를 만들어낸다. 이때 아이디어들은 그림으로 표현하고 팀원들에게 설명하고 적절한 대안으로 다듬는 과정을 진행한다.
↓	
4단계: 가치전달	대안으로 선택된 아이디어를 실제 이용할 고객 페르소나를 결정하고 타겟 고객에 맞게 프로토타입을 만든다. 프로토타입을 들고 현장의 고객들을 만나 가치를 전달하고 피드백을 받는다.

출처 : Designthinkingforeducators.com(2015); Park & Jeon(2015)

디자인 씽킹 프로젝트 과정은 팀활동으로 진행되었으며, 창의적 팀 활동을 위해서 팀원들이 서로의 닉네임(별명)을 부르게 하였으며, 이를 통해 팀 내에 존재하는 상하관계를 제거하고자 하였다. 각 팀원들의 닉네임과 하는 일을 소개한 후 팀 이름을 정하는 것으로 팀빌딩은 마무리되었다.

디자인 씽킹 프로젝트 진행을 위해 구성된 팀은 <표 5>와 같다.

<표 5> 디자인 씽킹 프로젝트 수행을 위한 팀 구성

팀 구분	팀 인원	팀 명
1팀	8명	동네방네
2팀	8명	진상킬러
3팀	8명	융합
4팀	7명	사기충전
5팀	7명	파이어

팀 이름 결정 후 디자인 씽킹 세부 프로세스에 따라 참가자들은 1단계 대상조사 과정을 진행하였다. 각 팀별로 사회혁신을 위한 주변의 가능한 토픽들을 목록으로 만들고, 그 중 프로젝트 기간 동안 현장 관찰이 가능한 토픽을 각각 해결할 토픽으로 선정하였다. 선정된 토픽에 대해 현장 관찰, 인터뷰, 웹 검색 등의 방법으로 발견 가능한 팩트(Fact)와 니즈(Needs)를 대량 수집하여 확산의 과정을 진행하였다. 수집한 자료들을 바탕으로 무엇이 문제인지를 해석하기 위해 관련 있는 자료들을 그룹화하고 시각화 하는 과정을 거치고, 이를 통해 프

로젝트 진행 기간 동안 해결할 핵심문제를 하나의 문장으로 정의하였다. <그림 8>은 대상조사를 위한 현장 관찰 및 인터뷰 진행 모습이다.



<그림 8> 디자인 씽킹 프로세스 - 대상조사

<표 6>은 대상조사와 문제정의 과정을 거친 후 5개의 각 팀이 하나의 문장으로 정의한 핵심문제이다.

<표 6> 디자인 씽킹 프로젝트 문제정의

팀명	문제정의
동네방네	"어떻게 하면 우리는 과거에 교내식당을 많은 사람들이 가고 싶은 식당으로 만들 수 있을까?"
진상킬러	"우리가 어떻게 하면 버드나무골 딸기농장의 체험 프로그램을 활성화 시킬 수 있을까?"
융합	"우리가 어떻게 하면 책과 친해질 수 있을까?"
사기충전	"우리가 어떻게 하면 진주시를 지나가는 도시가 아니라 머물고 싶은 여행지로 만들 수 있을까?"
파이어	"우리가 어떻게 하면 사람들이 한복을 생활복으로 입게 할 수 있을까?"

프로젝트 참가자들은 현장에서 직접 관찰과 인터뷰를 진행하고, 수집한 자료를 해석하는 과정에서 여러 가지 어려움을 토로하였다. 그 중 가장 큰 어려움은 문제정의 과정에서 나타났으며, 실제로 5개 팀 중 4개 팀이 정의된 문제를 여러 번 바꾸는 상황이 발생하였다. 또한 팀 활동에서 어려움이 나타났는데 진상킬러팀, 동네방네팀의 경우 멤버들의 잦은 결석으로 프로토타입 제작까지의 여정을 진행하는 과정에서 과업포기까지 가는 큰 어려움이 있었다. 프로젝트 참가자들 내부에서는 디자인 씽킹에 대한 거부감을 보이는 모습이 관찰되기도 하였다. 하지만 현장조사 과정에서, 팀원들의 경험과 의견만으로 생각했던 문제해결 방안과 다른 사용자 니즈들이 나타났고, 그 외 많은 부분에서 디자인 씽킹이 가장 강조하는 관찰의 중요성을 인지하게 되었다.

1차 디자인 씽킹 프로젝트 수행 과정에서 전체 팀은 팀원의 잦은 결석으로 팀 내 의견 조합 과정이 지연되거나 과제수행을 포기하는 경험을 하였다. 하지만 프로젝트 완성을 위해 새롭게 문제를 정의하거나 범위를 축소하여 <표 7>과 같은 해결방안을 결과물로 발표하였다.

<표 7> 디자인 씽킹 프로젝트 수행 후 해결방안 내용

팀명	해결방안
동네방네	각자 취향에 맞고 갓 조리한 따뜻한 음식, 맛있는 음식, 재미 있는 음식을 위한 D.I.Y 간편 조리시설
진상킬러	어른들이 편만한 체험 프로그램 개발, 동 주민센터와 관계를 맺고 프로그램 개발 및 운영
융합	도서관/서점을 찾는 사람들에게 더 자세하고 다양한 정보를 제공함
사기충전	진주시 관광정보를 체계적으로 제공하는 모바일 앱 개발
픽이어	30대 여성을 핵심 고객으로 한복의 멋에 편안함을 보인한 새로운 트렌드를 제시함

<그림 9>는 디자인 씽킹 세부 과정별 결과물을 보인다. 대상 조사와 문제정의 후 아이디어를 확산하여 다양한 대안을 개발하고 최적의 대안을 프로토타입으로 만들어 사용자에게 가치를 전달하는 과정으로 프로젝트는 진행되었다.



<그림 9> 디자인 씽킹 프로세스 과정별 결과물

3.3.3 2차 프로젝트: 디자인 씽킹과 액션러닝 통합모형

2차 프로젝트로 수행된 디자인 씽킹과 액션러닝 통합모형 프로젝트는 새로운 과제수행을 위해 팀을 재구성하고 팀활동의 중요성을 강조하는 액션러닝 이론에 근거하여 프로젝트 수행에 앞서 체계적인 팀빌딩 과정을 진행하였다. 먼저 아이스브레이킹으로 팀의 활기찬 분위기를 유도하고, 팀빌딩을 위한 아젠다를 수립하였다. 각 팀은 팀 이름, 팀 구호, 팀 역할, 그라운드 룰을 결정하고, 팀원은 팀빌딩 과정에서 결정된 각자의 역할을 수행하며, 프로젝트 진행기간 동안 그라운드 룰을 계속 적용 받는다(Back, et. al. 2015). 5개 팀은 각각 팀빌딩 내용을 정리하여 팀원 모두에게 공유하며, 팀장을 기반으로 세부 과정 수행 시마다 내용을 상기하고 아젠다를 설정하는 과정으로 프로젝트를 시작하였다.

디자인 씽킹과 액션러닝 통합모형 프로젝트 수행을 위해 재결성된 각 팀은 팀빌딩 후 대상조사 및 문제정의 과정을 포함한 디자인 씽킹 세부과정을 모두 수행하며, 각 과정을 수행할 때마다 액션러닝의 문제해결과정을 추가로 수행하였다. 디자인 씽킹과 액션러닝 통합모형 프로젝트의 세부 과정은 <표 8>과 같다. 디자인 씽킹 프로세스의 세부과정별로 아이스브레이킹, 아젠다, 그라운드 룰, 성찰의 과정이 추가되었으며 전체 프로젝트 종료시점에서 과정 전체를 위한 ‘성찰 & 실행’ 과정이

추가되었음을 알 수 있다.

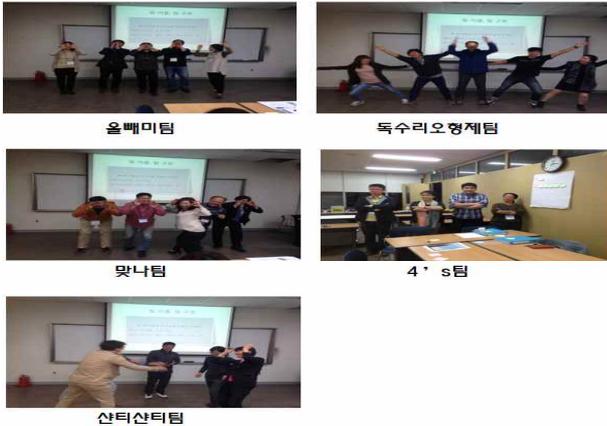
통합모형 팀 프로젝트 수행을 위한 팀빌딩을 통해 5개 팀은 각각 올빼미팀, 독수리오형제팀, 맞남팀, 4s팀, 산티산티팀으로 팀명을 결정하였다. 각 팀은 팀장, 기록자, 대변인, 선도부, 살림꾼 등의 팀 역할을 분담하였고, 팀원의 사기를 북돋기 위한 팀 구호를 만들고 시범을 보였다. 팀 그라운드 룰은 ‘결석하면 밥 사기’ 등과 같이 효과적인 팀 프로젝트 진행을 위해 팀원들이 지켜야할 기본규칙들을 4-6개씩 결정하였다. 팀빌딩 과정에서 결정된 모든 내용들은 프로젝트 진행기간 동안 팀 유지를 위해 적용되었다. <표 9>는 5개 팀의 팀빌딩 내용이고, <그림 9>는 팀별 팀 구호 시범 모습이다.

<표 8> 디자인 씽킹과 액션러닝 통합모형 프로젝트의 세부 프로세스

1단계: 팀빌딩	g r o u n d r u l e (G)	ice-breaking(I)
		agenda(A)
		팀이름, 팀구호, 팀역할, 그라운드 룰 결정
		reflection(R)
↓		
2단계: 대상조사	g r o u n d r u l e (G))	ice-breaking(I)
		agenda(A)
		우리 주변의 가능한 토픽(있었으면 하는 것, 좋아질 수 있는 것)들을 목록으로 만들고, 토픽에 대해 현장 관찰, 인터뷰, 웹검색 등의 방법으로 발견 가능한 팩트(fact)와 니즈(needs)를 조사한다.
		reflection(R)
↓		
3단계: 문제정의	g r o u n d r u l e (G)	ice-breaking(I)
		agenda(A)
		수집한 자료안에서 그룹화, 시각화 등 다양한 방법으로 해석하여 가장 의미있는 토픽을 찾고 핵심문제 또는 ‘도전할 문제(Design Challenge)’로 정의한다. ex) “어떻게 하면 우리가 지하상가를 머물고 싶은 장소로 만들 수 있을까?”
		reflection(R)
↓		
4단계: 대안개발	g r o u n d r u l e (G)	ice-breaking(I)
		agenda(A)
		브레인스토밍 등의 방법을 통해 현실적인 제약조건 없이 다양한 아이디어를 만들어낸다. 이때 아이디어들은 그림으로 표현하고 팀원들에게 설명하고 적절한 대안으로 다듬는 과정을 진행한다.
		reflection(R)
↓		
5단계: 가제전달	g r o u n d r u l e (G)	ice-breaking(I)
		agenda(A)
		대안으로 선택된 아이디어를 실제 이용할 고객 페르소나를 결정하고 타겟 고객에 맞게 프로토타입을 만든다. 프로토타입을 들고 현장의 고객들을 만나 가치를 전달하고 피드백을 받는다.
		reflection(R)
↓		
6단계: 성찰 & 실행	전체 팀 프로젝트 수행 과정에서 배우고 느낀점, 그리고 실천할 사항들을 정리하고 공유한다.	

<표 9> 디자인 씽킹과 액션러닝 통합모형 프로젝트 수행을 위한 팀 재구성

팀구분	팀인원	팀명	팀 구호
1팀	8명	올빼미팀	“소리없이 강하게 오올~~~~”
2팀	8명	독수리오형제팀	“뿔뿔뿔뿔~ 독수리 오형제~”
3팀	8명	맞나팀	“맞나? 맞다 들리나? 들린다 와~~~”
4팀	7명	4's팀	“포스있게 4's 짹짹”
5팀	7명	산티산티팀	“산티 산티, 산티 산티 화이팅~!!”



<그림 10> 팀별 팀 구호 시범 모습

참가자들은 팀빌딩 이후 통합모형 프로젝트 수행을 위해 새롭게 토픽 목록을 만들고 현장관찰 및 인터뷰 기법으로 대상을 조사하여 하나의 문장으로 문제를 정의하는 과정을 수행하였다. <표 10>은 팀별로 정의된 핵심문제이다.

<표 10> 디자인 씽킹과 액션러닝 통합모형 프로젝트 수행을 위한 팀별 문제정의

팀명	문제정의
올빼미팀	“우리가 어떻게 하면 진주에서 필요정보를 쉽게 접근제공할 수 있을까?”
독수리 오형제팀	“어떻게 하면 우리는 재래시장을 '가고싶은 곳'으로 만들 수 있을까?”
맞나팀	“우리가 어떻게 하면 진주남강유등축제를 모두가 만족하고 참여할 수 있는 축제로 만들 수 있을까?”
4's팀	“우리가 어떻게 하면 버려졌다는 느낌이 들지 않는 노인요양원을 만들 수 있을까?”
산티산티팀	“우리가 어떻게 하면 우리지역 친환경 농산물을 효율적으로 홍보할 수 있을까?”

대상조사, 문제정의 과정을 기반으로 대안개발을 위해 다양한 아이디어를 발산하고 토론을 거쳐 최적의 아이디어를 <표 11>과 같이 정리하였다.

<표 11> 디자인 씽킹과 액션러닝 통합모형 프로젝트 수행 후 해결방안 내용

팀명	해결방안
올빼미팀	특수 제작된 이동형 LED 버스가 지나는 현 위치의 필요 정보를 실시간으로 제공한다.
독수리 오형제팀	동선을 편리하게, 위생은 인종 받고, 문화 휴게기능 제공하고, 함께 오면 할인해주는 서비스를 제공한다.
맞나팀	진주남강유등축제의 특별한 기념품 제작으로 수익은 창출하고 축제의 유료화 정책은 취소 시민축제분위기를 회복한다.
4's팀	우수사례로 해외에서 견학할수 있는 컨텐츠를 만들어 제공하고, 자체적 소득증대 교육프로그램 운영 등으로 입주 노인들의 비용부담을 줄인다.
산티산티팀	정확한 농산물 이력 표기제와 생산 공정 투명화를 시행한다(CCTV, App 등을 활용).

<그림 11>은 디자인 씽킹과 액션러닝 통합모형 프로젝트의 디자인 씽킹 프로세스 진행 과정의 결과물이다. 대상 조사와 문제정의 후 아이디어를 확산하여 다양한 대안을 개발하고 최적의 대안을 프로토타입으로 만들어 사용자에게 가치를 전달하는 과정으로 프로젝트가 진행되었다.



<그림 11> 디자인 씽킹과 액션러닝 통합모형 프로젝트의 디자인 씽킹 프로세스 과정별 결과물

3.3.4 디자인 씽킹 프로젝트와 디자인 씽킹과 액션러닝을 접목한 통합모형 프로젝트의 비교분석

본 연구에서는 사회혁신을 위한 문제해결 방법론으로 많은 관심이 집중되고 있는 디자인 씽킹과 액션러닝을 접목한 통합모형의 성과를 경남G대학의 사회적기업리더과정 프로젝트를 통해 비교분석하였다. 1차 프로젝트 디자인 씽킹은 과제를 정의하는 과정의 중요성을 강조하기 때문에 대상조사와 문제정의 과정에 많은 시간과 노력을 집중하였다. 사회적기업리더과정 참여자들은 현장조사를 통해 얻은 대안이 기존의 경험과 지식만으로 만든 대안과 다르게 나타남을 알고 사용자 중심, 현장 중심의 디자인 씽킹의 장점을 인지하게 되었다. 하지만 프로젝트 진행시 팀활동이 원활히 진행되지 않아 과업포기 또는 과업범위 축소 등의 어려움을 경험하였다.

2차 프로젝트로 진행된 디자인 씽킹과 액션러닝을 접목한 통합모형은 최적의 프로젝트 진행을 위해 디자인 씽킹 방법에 액션러닝의 장점을 도입하여 팀활동 활성화로부터 프로젝트를 시작하였다. 액션러닝은 팀활동의 중요성을 매우 강조하는 방법론으로, 팀활동을 통해 참가자가 과제를 연구하며 목적을 달성해나가는 과정을 통해 스스로 학습하고 성장하는 것을 추구한다. 2차 프로젝트를 위해 새로운 토픽을 검토하고 디자인 씽킹 세부 과정을 진행하는 동안 각 과정별로 액션러닝에서 강조하는 팀활동을 강화하기 위해 팀 관리와 활동관리를 지속적으로 수행하였다. 팀활동 강화 과정을 통해 디자인 씽킹과 액션러닝 통합모형 프로젝트에서는 정의된 문제를 교체하는 팀은 1개 팀이 있었지만 과업을 포기하는 팀은 한 팀도 존재하지 않았다. <표 12>는 디자인 씽킹 프로젝트와 디자인 씽킹과 액션러닝 통합모형 프로젝트 진행 과정에서 어려움을 겪었던 팀의 상황을 보인다.

<표 12> 팀 프로젝트 진행 과정

문제 구분	디자인 씽킹 방법론	디자인 씽킹과 액션러닝 통합모형
정의된 문제 교체 팀	4팀	1팀
프로젝트 진행 중 과업포기 팀	1팀	0팀

*전체 5개 팀으로 구성됨

3.4 통합모형 만족도 분석

사례연구 프로젝트의 참가자들을 대상으로 디자인 씽킹 방법론과 통합모형의 만족도를 비교검증하기 위하여 만족도 조사를 실시하였다.

디자인 씽킹 방법론만을 활용한 경우와 액션러닝을 접목한 통합모형을 활용한 경우의 만족도 차이를 통계 분석한 결과, 유의확률 0.01에서 유의한 차이를 보였다(<표 13> 참조).

디자인 씽킹 프로세스별 결과 만족도와 팀활동 만족도에 대한 차이를 분석한 결과, 문제정의 단계의 팀활동의 경우를 제외하고 모두 통합모형이 만족도가 높았으며 유의수준 .000으로 차이가 있는 것으로 나타났다.

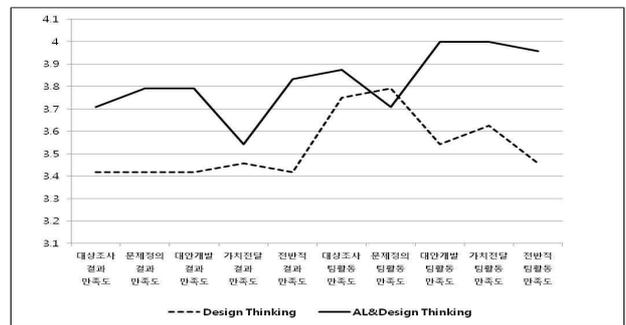
두 방법론의 만족도 평균차이를 비교한 결과 전반적 팀활동 만족도가 0.5로 가장 큰 차이를 보이는 것으로 나타났다. 다음으로 대안개발 팀활동 만족도의 경우도 0.458의 평균차이로 통합모형에 대한 높은 만족도를 보였으며, 전반적인 결과 만족도도 0.416의 평균차로 통합모형의 개선된 모습을 반영하고 있다. 이러한 평균차이는 통합모형이 팀활동을 강화하기 위하여 팀 관리와 활동관리를 지속적으로 수행한 결과가 반영된 것이라 해석할 수 있다. 또한 프로젝트 수행단계 중간에 성찰 단계를 추가하여, 도출된 해결책에 대한 객관적 평가를 통해 만족스러운 문제해결책을 도출하도록 유도한 결과 통합모형에 대한 전반적 만족도가 보다 높게 나타났다.

그런데 <표 13>과 <그림 12>에서 보듯이 문제정의 단계에서 팀활동에 대한 통계적 차이는 유의한 것으로 나타났으나, 평균을 비교해 볼 때 액션러닝(AL)을 했음에도 더 좋은 결과를 얻지 못하는 것으로 나타났다. 이는 문제정의 단계가 대상 조사의 결과를 분석하여 문제를 정의하고 해석하는 수렴단계로서 팀활동의 어려움을 반영하고 있는 것으로 판단된다.

디자인 씽킹은 우리가 알지 못하는 것을 찾아가는 흥미로운 탐색 여정으로 디자인 씽킹에서 좋은 아이디어를 도출하기 위해서는 아이디어와 대안을 개발하기 전 단계인 대상조사와 문제정의의 사전단계가 매우 중요하다(Social Innovation Lab, 2015). 특히 대상조사 단계에서 관찰을 통해 발견한 문제를 해석하고 정의하는 수렴단계는 매우 중요하면서도 어려운 단계라 평가되기 때문에 팀활동에 대한 만족도가 액션러닝을 접목했음에도 쉽게 개선되지 않은 것으로 판단된다.

<표 13> 디자인 씽킹과 통합모형 만족도 차이분석

구분	디자인 씽킹 방법론(N=24)		디자인 씽킹과 액션러닝 통합모형(N=24)		유의확률
	평균	t값	평균	t값	
대상조사 결과 만족도	3.417	16.443	3.708	19.031	.000
문제정의 결과 만족도	3.417	19.009	3.792	23.844	.000
대안개발 결과 만족도	3.417	17.180	3.792	21.022	.000
가치전달 결과 만족도	3.458	18.188	3.542	17.757	.000
전반적 결과 만족도	3.417	17.180	3.833	21.632	.000
대상조사 팀활동 만족도	3.750	19.459	3.875	21.096	.000
문제정의 팀활동 만족도	3.792	21.022	3.708	24.203	.000
대안개발 팀활동 만족도	3.542	18.626	4.000	33.226	.000
가치전달 팀활동 만족도	3.625	21.546	4.000	25.117	.000
전반적 팀활동 만족도	3.458	17.340	3.958	21.359	.000



<그림 12> 디자인 씽킹과 통합모형의 만족도 비교

IV. 결론

급변하는 환경 속에서 우리 사회는 지속적 혁신을 추구하고 있으며, 최근 혁신을 위한 다양한 도구들이 제시되고 있다. 특히 디자인 씽킹은 분석적 사고 기반으로 하는 논리적 사고와 직관적 사고를 기반으로 하는 창조적 사고가 역동적으로 상호작용하면서 균형을 이루기 때문에 문제해결을 위한 방법론들 가운데 최근 관심이 집중되고 있다. 사용자 중심(User-Driven)의 문제해결 방법으로 주목받고 있는 디자인 씽킹은 디자인적 학문과 방법에 기초하여 최근 비즈니스 스쿨과 혁신을 추구하고 있는 기업의 R&D 부서들이 활발하게 사용하고 있다. 액션러닝은 4-5명으로 구성된 소집단을 구성하여 팀워크를 바탕으로 중요한 과제를 정해진 시점까지 해결하는 동시에, 문제해결과정에 대한 질문과 성찰을 통해 학습하도록 지원하는 방식이다(Kim & Bong, 2004; Dotlich & Noel, 1998). 액션러닝은 기업 내에서 문제를 해결하는 방식에 대한 반성의 일환으로 제기된 것으로, 현장에서 실제 문제에 대해 적절한 조치를 취함으로써 문제를 해결하고 이러한 과정 속에서 필요한 것을 배워 나간다는 아이디어에서 탄생하여(Revans, 1983), 기업경영의 전략도구와 참여하는 학습자들

의 학습방법으로 자리매김 하게 되었다.

위 두 방법론은 각각 혁신도구로서의 가치를 인정받았으나 본 연구는 이들의 강점과 약점을 심도 있게 비교 분석하여 보다 나은 혁신도구를 창안하고자 하였다. 디자인 씽킹 프로세스의 팀 활동이 약하고 과업 수행 중 중단될 경우가 있다는 약점을 보완하기 위하여 액션러닝의 강점을 추가한 통합모형을 제시하였다.

통합모형을 검증하기 위하여 경남 G대학의 사회적기업리더과정의 팀프로젝트를 수행한 후 방법론에 대한 만족도를 비교 분석한 결과 액션러닝을 결합한 통합모형이 단계별 결과만족도와 팀활동 만족도 모두 높게 나왔으며 통계적으로도 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 단 문제정의 단계인 수립단계에서 액션러닝을 적용한 경우에도 결과가 더 좋아지지 않는 것으로 나타나 앞으로 이에 대한 부분을 해결하기 위한 전략 제시 및 통합모형의 보완이 필요하다.

본 연구에서 제시한 디자인 씽킹과 액션러닝의 통합모형은 문제점에 대한 해결책을 발굴하는 조직의 혁신 프로젝트 성공률을 높이고, 사회 혁신 방법론의 질적 수준 향상에 기여할 것으로 기대된다.

향후 연구에서는 본 연구에서 제시한 통합모형을 정성적, 정량적 방법론을 적용하여 다양한 관점으로 검증 및 보완함으로써 완성도를 높이는 추가 연구가 요구된다. 즉 두 사회 혁신 방법론이 개별적으로 수행되는 것보다 통합모형으로 수행하는 것이 보다 효율적이고 최적의 문제 해결책을 제시할 수 있다는 것을 검증하기 위한 다양한 지표 개발을 통하여 보다 과학적으로 심도 있게 연구하고자 한다.

REFERENCE

- Baek, J. O., Park, S. H. & Seol, B. M.(2015). A Study on the UIC(University & Industry Collaboration) Model for Global New Business, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(6), 69-80.
- Bong, H. C. & Kim, J. K.(2000). *Action Learning*, 21C books.
- Bong, H. C.(2007). Key success factors of action learning programs in Korean companies: contents and relationships. *Econ Bus Rev*, 25(25), 1-34.
- Bong, H. C.(2010). *If you want success, do action learning*, Haesung: B Wave.
- Bong, H. C. & Yoo, P. J.(2001). Basic structure of action learning and core components, *The Journal Of Training and Development*, 8, 57-82.
- Brown, T.(2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.
- Buchanan, R.(1992). Wicked problems in design thinking, *Design Issues*, 8(2), 5-21.
- Council, D.(2005). *The 'double diamond' design process model*, Design Council.
- CNET Korea.(2013). What is Design Thinking? Why do you need?, <http://www.cnet.co.kr/view/11335>
- Dotlich, D. L. & J. L. Noel.(1998). *Action Learning: How the World's Top Companies are Recreating their Leaders and Themselves*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Hur Y. J.(2007), Change of the Teachers' In-service Education through Induction of Action Learning, *Korean Society for Curriculum Studies*, 25(4), 207-228.
- Inglis, S.(1994). *Making the Most of Action Learning*. Gower, Old Post Road, Brookfield, VT 05036-9704.
- Jang, K. W.(2011). A Model of Action Learning Program Design in Higher Education", *Journal of Educational Technology*, 27(3), 475-505.
- Jeong, H. T.(2015). Instruction design based on Action-Learning in Moral Subject: Focus on 'Information ethics education' in high school. *Korea Ethics Education Association*, 36, 101-128.
- Jeong, J. Y., Hong, K. P. & Lee, J. A.(2012). *PBL and Action Learning*, Hakjisa.
- Kang C. W., J. Y. Park, H. S. Kim, B. K. Jang, & Y. C. Won.(2009), The Analysis of strengthening IT service performance through ALP(Active learning program) of LG CNS, Conference of the Korea society of IT services, 225-233.
- Kang, N. Y.(2012). The comparison of concept of major countries on social economy, Social innovation and social enterprise, URBAN AFFAIRS. October, 14-18.
- Kang, J. H. & Park, S. H.(2013). Is it possible to do action learning for small business?, Paper presented 2013 Spring HRD Conference.
- Kelley, T. & Littman, J.(2001). *The art of innovation; Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. New York; Currency/Doubleday.
- Kim H. S., Bong H. C. & Kim B. K.(2007). A study on drawing Key Success Factors of Action Learning Program: public service personnel-based trainee, *The Korean Journal for Human Resource Development*, 9(2), 19-44.
- Kim, J. I. & Bong, H. C.(2004). A Study on Evaluation Methods for Enhancing Action Learning Programs by Hyundai/Kia Motor Company, *Korean Academy of Organization and Management*, 28(4), 85-120.
- Kim, H. S. & Bong, H. C.(2010), A Study on the development of a competency model for action learning coach, *Koreanische Zeitschrift fuer Wirtschaftswissenschaften*, 28(2), 53-80.
- Marsick, V. J. & O'Neil, J.(1999). The Many Faces of Action Learning, *Management Learning*, 30(2), 159-176.
- Marquardt, M. J., & Revans, R. W.(1999). Action learning in action: Transforming problems and people for world-class organizational learning. Davies-Black Pub.
- McGill, I., & Beaty, L.(1992). *Action Learning: A Practioner's Guide*.
- Mchael, J. M.(2004), *Optimizing The Power of Action Learning*, Davies-Black Publishing.
- Müller, R. M. & Katja T.(2012). Design Thinking VS. Lean Startup: A comparison of two user-driven innovation strategies, *2012 International Design Management Research Conference*, 151-161.
- Mulgan, G., Ali, R., Halkett, R. & Sanders, B.(2007). *In and Out of Sync: The Challenge of Growing Social*

- Innovation*, NESTA.
- Park, J. H. & Jeon, H. J.(2015). *Design Thinking for social enterprisers*, EDIT THE WORLD.
- Park, S. H., Ahn, Y. S. & Jeong, J, H.(2010). Systematic Action Learning, Hakjisa.
- Park, S. H. & Seol, B. M.(2014). Case study on startup consulting with students of entrepreneurship graduate and undergraduate: Entrepreneurship training and consulting program using action learning, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(1), 25-32.
- Park, S. H., Seol, B. M. & Park, K. H.(2015). SME Learning Organization Based on Action Learning, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(6), 99-106.
- Plattner, H., Meinel, C. & Leifer, L.(2011). *Design Thinking: Understand-Improve-Apply*. Heidelberg: Springer.
- Plattner, H.(2010). *An Introduction to Design Thinking Process Guide.*, The Institute of Design at Stanford: Stanford.
- Revans, R.(1983). *ABC of Action Learning*, London: Lemons & Crane.
- Rittel, H. W. J.(1972). On the planning crisis: Systems analysis of the first and second generations, *Institute of Urban and Regional Development*, 390-396.
- Rothwell W. J.(1999). *The action learning guidebook: a real-time strategy for problem solving training design, and employee development*, Jossey-Bass Pfeiffer.
- Social Innovation Lab.(2015). why you feel design thinking education is difficult?, <http://www.theuntoday.com/m/post/953>
- Song, W. J.(2010). The plan of social innovation for social problem resolution, *SCIENCE & TECHNOLOGY POLICY*, 20(2), 70-79.
- Song W. J, Sung J. E. & Jang Y. B.(2011). Science, Technology and Society Studies for Social Challenge, *SCIENCE & TECHNOLOGY POLICY*, 2011-14, 1-164.
- Sung J. E.(2012). The Directing points and Methodology of Korea Innovation Systems, *SCIENCE & TECHNOLOGY POLICY*, 22(3), 85-108.
- The Young Foundation.(2006). *Social Silicon Valleys: A Manifesto for Social Innovation*, The Young Foundation.
- Tanimoto, K. & Doi, M.(2007). Social Innovation Cluster in Action: A Case Study of the San Francisco Bay Area”, *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, 41(1), 1-17.
- Weinstein, K.(1999). *Action Learning. A Practical Guide*, 2nd ed. Aldershot: Gower Publishing Ltd

A Unified Model of Action Learning and Design Thinking for Social Innovation

Park, Sang Hyeok *
Oh, Seung Hee**
Park, Jeong Seon***
Lee, Myoung Kwan****

Abstract

This article analyzes two different strategies that both aim at creating innovative design or problem solving: design thinking and action learning. User-driven innovation strategy that has become more and more popular during the last decades is “design thinking”. Based on designerly methods and principles, this strategy was developed by the design consultancy IDEO in the late 90s. Action learning is a pragmatic and moral philosophy based on a deeply humanistic view of human potential that commits us, via experiential learning, to address the intractable problems of organizations and societies. This paper provides a structured analysis and comparison of the two innovation strategies—design thinking and action learning—with the goal to identify potentials to enrich either of the two by merging or adapting specific parts or aspects. Although there are significant differences in both strategies, there are also several similarities in methodology and process design. This article compares process models for action learning and design thinking and highlights the specific differences and similarities.

As a result, we suggested a union model of action learning and design thinking, and verified a this model through a case study. We complemented the process of team building and reflection of action learning for union model. Also, we statistically verified through a case study to validate the superiority of the design thinking model which complemented action learning. This article contributes to a better understanding of both—design thinking and action learning, and it may help to improve either of the two strategies to foster social innovation.

Keywords: Design Thinking, Action Learning, and Social Innovation

This research was supported by Agro & Bio-industry Technology Development Program(Grant No.314021-03-1-SB070), Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs.

* Professor, Gyeong Nam University of Science and Technology, spark@gntech.ac.kr

** Adjunct Professor, Hanyang University, umilove@hanyang.ac.kr

*** Doctoral Student, Gyeong Nam University of Science and Technology, firelite0819@gmail.com

**** Doctoral Student, Gyeong Nam University of Science and Technology, nextbox@hanmail.net