

Interview transcription (Language: Korean)

Date: 2nd May 2014

Time: approx. 1 hour (11:00 -12:00)

Interviewee: JT at 'E' Design consultancy

Interview Domain: Skype & Personal meeting

동양쪽 기업과 서양쪽 기업, 특히 한국 기업을 놓고 봤을때, 서비스 디자인을 접근하는데 있어 가장 큰 차이점은 무엇이라고 생각하는가?

어디서 부터 시작해야 될지...큰 주제 입니다만....당연히....음... 그것은 동양과 서양의 차이를 넘어서서 industry 에따라서도 크게 달라질수 있다.예를 들어 automotive industry, insurance 쪽 예를 들자면..공항쪽....예를 들어 automotive 같은 경우 동서양을 넘어서 어느정도 공통되는 부분들이 있다. 다른 industry 보다 conservative 한 면이 있고 hierarchical 부분들이 있다. 그래서 approach 방법이 분명 틀린 부분이 있다. insurance 쪽도 그렇고...

- Tendency of differences varies depending upon industries and sectors, apart from regional aspects
- Heavy industry more shown a tendency as conservative and hierarchical
- Degree of complexity : depth and extents of technology/knowledge applied as variables to determine organizational characteristics

다른 methodology 나 ...접근방법의 경우 분명히 동서양의 차이가 있을수도 있으나, 조직문화...sector 당..(industry 조직 문화 자체에서 오는 차이점)이 있을 수도 있다. 한국을 중심으로 놓고 보자면....한국, 유럽 등 여러 프로젝트를 경험해본바로는..가장 큰 차이점을 예로 들자면....저희(엔진) 의 경우 서비스 디자인 회사이므로 (그들에게) 설명하는 시간이 필요하다. 한가지 중요한것은 managing expectation 이 잘되어야한다. 왜냐하면, 예를 들어 제품 디자인 회사같은 경우 (e.g. Seymourpowell, Tangerine)의 경우 (제품이기때문에) 결과물이 한번에 눈에 보일수 있게 나온다. 그래서 그런점에서 있어서 커뮤니케이션하기 쉬운 부분이 있다. 하지만 서비스 디자인의 경우 전략적인 큰 부분을 설명하는 것이며, 어떻게 보면 ...예를 들어, 한국의 자동차 모 회사의 경우는 Tangible 한 outcome 을 보려고하는 익숙해 지신 분들이 있다(경향이 크다). 예를 들어, 저희가 우리가 이런 이런 결과물들이 나왔고 이런 부분들을 파워포인트로 만들어서 보여드려도, “결국 그럼 아웃컴이 뭔데?” 라고 자꾸 묻는 경향이 있다. 잘 아시겠지만 한국적인 것은...조직적인 문화고...그것은 결국 key decision maker 가 위에서 top manager 로서....그분들의 성향은 시간이 많지 않으셔서 우리가 준비한 부분을 꼼꼼히 보지 않는 경향이 크다. 사실 그래서 우리가 아무리 문서상에 “이런 이런 프로세스를 거쳐서 이런이런 결과물이 나올겁니다” 라고 말씀을 드려도,...사실 정말 비주얼을 강하게 해서 심플하게 그분들이 보기 더 쉽게해야한다. 그점이 동양적인(한국)의 조직문화의 특징인인듯 하다.

Requiring managing expectation before or during a project, due to lack of awareness of service design

두번째로는 예를 들어서...그분들은 외주를 맡기면 보통 타임프레임이 뭐 1-2 개월 그다음이 길면 3 개월이 굉장히 많다. 사실 제품이나 그래픽의 경우 3-4 개월의 outcome 이 어느정도 나올수가 있으나...그래서 그 정도를 (미니멈으로) 생각하는 경향이 있다.하지만 서비스디자인의 경우 제대로된 프로젝트를 하려면 미니멈이 3 개월이다. 그래서, 리서치 준비, 리서치 그리고 결과물 도출이 시간이 더 길게 소요되는 경향이 있는데, 그분들(한국기업)의 경우 3 개월이면 충분하지 않나라고 생각한다. 하지만 우리측(엔진)측에서는 3 개월이면 foundation 을 다지는 기간, phase one 원이 되는 단계라고 설명을 하곤 한다. 그래서 managing expectation 이...그래서 Kick Off 전에.....음..시간이 많이 들더라도....한국적인 조직문화에서는...내부적인 커뮤니케이션... 과 서비스 디자인에 대한 이해도문제 등으로 킥오프 전 그리고 프로젝트를 agreement 를 한후에 설명하기 위한 시간을 좀더 소요해야하는 경향이 있다.

The East: (Korean clients): Tangible and visual outcome focused outcomes are preferred to show to a key decision maker- e.g. presentation

시간이 촉박하다는 말씀이신가요?

아 그렇다기보다는 프로젝트가 시작되기전에 그런 부분들을 설명하는데 시간이 더 많이 소요된다. 어떻게보면 준비기간 자체도 저희 시간(엔진)을 투자해서 해야 하므로 ...예를 들어 프로젝트를 시작 전에는 돈이 들어온것이 아니다...(그럼에도 불구하고) 그런 부분을 (설명하는데) 시간이 더 많이 소요가 된다. 촉박하다는 이야기보다는 Time investment...그 다음에 (???) investment 를 하는데 있어서...즉 managing expectation 을 하는데 있어서 시간이... 한국 기업 같은 경우에는 더 많이 소요된다. 예를 들어 중동(클라이언트)도 마찬가지다. 그쪽의 경우도 서비스 디자인에 대한 이해도가 아직 약한 편이다. 충분히 프로젝트를 진행할 수 있는 resource, potential, structure 을 가지고 있음에도 불구하고 managing expectation 을 하는데 시간이 좀더 소요되는 경우가 있다.

A characteristic of service design which emphasizes conceptual and strategic level, rather than visual outcomes - e.g. graphic and product design- , putting more efforts is required to implement into making decision.

그렇다면 (디자인 전반에 대한 이해도가 높은) 전자 회사는 어떠한가?

하지만...한국회사...대표기업 A, B 라는 두 기업을 놓고 보았을때...워낙 큰 대기업이고....그리고 그곳의 경우 워낙 다양한 부서가 존재한다. 제품 디자인과는 달리(인하우스 디자인팀을 주로 컨택하는),저희같은 경우(서비스 디자인 경우) 다양한 부서, 즉 전략팀, 마케팅 팀 등 다양한 팀들과 일을 한다. 그렇기때문에 ...워낙 그러한 기업들이 크기 때문에...디자인 부서라 할지라도 비주얼한것을 기대하는....저희같은 경우 중요한것은 콘텐츠이지, 비주얼한 측면 예를 들어 레이아웃을 정말 예쁘게

꾸민다거나 이런 부분은...사실 이런 부분을 10을 투자하기보다 콘텐츠에 7-8을 투자하는 것이
나음에도 불구하고(유럽같은 경우), 위의 한국 기업들 같은 경우 성향이 약간은 다르다. 왜냐하면, (그
회사의) 담당자...보스...윗분들이 내용을 보기쉽게(이해하기 쉽게) 전달될 수 있어야한다.
하이러키컬한 컬쳐이기 때문에...담당자의 성향이 다 다를수 있다. 사실 같은 A 기업일지라도 그
이해도나...요구하는 부분이 부서장의 성향(preference)에 따라 다 다르다.

그렇다면, 서비스 디자인의 이해도가 다르다면(부서, 담당자, 보스 별로) 왜 그런 부분이 다를 수
있을까?

이해도는...서비스 디자인의 이해도 같은 경우는...그분들이 좀더 경험을 해봐야한다. 사실 프로젝트를
해보고 ...만약 (우리가) 리서치만 한달 두달 한다고 이야기 한다면, 제품 디자인만 하셨던 분들은
이해를 못하는 경향이 크다. “어? 그런거 뭇하러해? 한달 두달이면 벌써 제품이(결과물이)
나와야하는데...” 이렇게 말씀하시는 분들이 있고....우리가 한두달 리서치를 해서 보여드린 결과물이
다르다라는 것을 보신분들이 있을 경우...그런(예: 리서치) 중요성을 이해하시고 접근하시는 분들이
계시다.

하지만 한국의 대표 기업의 경우 이미 그런 중요성을 이미 인지하고 있는 경우가 많다. 왜냐하면,
그런것들이 마구...(충분한 리서치 기간없이) 찍어내면 안되는거니깐...

그런 이해도의 차이, (충분한 리서치에 대한) exposure 의 차이에서 나오는 듯 하다.

Mostly, electronic companies are large in Korea, so there are multiple channels(departments) in charge
Understanding of service design can vary depending upon a key decision maker's understanding and preference

그런 이해도의 차이가, 다른 디자인 영역과는 달리(예, 제품, 그래픽 등) 서비스 디자인이란 영역이
invisible, intangible 한 측면에서 나오는 경향일수도 있을까? ,

네, 그럴수 있다. 이 영역의 경우 해당 부서장이 어떻게 이해하게끔 만드느냐가 가장 큰
관건인데...그래서...어떻게...비주얼하게 만들것인가...이를테면 다큐먼트를 통해서...아니면
프로토타이핑...그 프로세스에 그분들을 참여하게 해서 ..그분들이 그것을 체험하게 한다거나...방법은
여러가지가 있다. 어쨌든 서비스를 디자인한다는 것은 **something(???) in the air** 가 아닌(아니므로),
그것을 **implémentation** 하려면 그분들이 이해할 수 있도록 해야한다. 그것은 하나의 **challenge** 이긴
하고 그것을 위한 여러가지 방법이 있긴하다. 그래서 서비스 디자인을 이해 시키기 위한 여러가지 툴이
있다. **Customer design Journey** 라던가 ...그러것의 전반적인 목적은 우리가 전달하고자 하는
메세지를 최대한 잘쉽게, 그리고보여지게...그리고 **behind rationale** 이...잘...왜냐하면 우리가 결정한
이유가 그리고 (그런툴을 통해서) 다 **evidence** 로서, 입증할수 있게끔 그 툴뒤에 다 깔려있다. 그러한
부분들을 모두 **Tangible** 하게 만드는데...(만드는것도) 이러한 것(그 목적) 이라고 할수 있다.

Service design as intangible deliverables

The intangible deliverables should be ensured with tangible processing – concerned with how to implement the deliverables in actual decision making process

The processing as challenges

The process delivered with varied methods and tools to come up with viable deliverables – e.g. customer journey

In actual design making process on service design, rational and explanatory elements should intervene with clear evidence as a part of service design process

Communication(미팅, 프레젠테이션 등) 상에서 오는 attitude 의 차이는 있는가?

차이가 있다. 서비스 디자인에서 가장 중요하게 염두해두는 것은 Co-creation 과 collaboration 인데, 그런것들을 귀찮아하시는 경향(한국기업 들 같은 경우)이 있다. 하지만 이런 부분들 분명 차이는 있다. 어떤 부서냐 어떤 담당자냐에 따라서...하지만 우선 Decision Making 을 하는데 있어서 부담을 느끼는 경우는 분명히 있다. 이를 떼면 과장급들과 일을 진행했을때 (실무진이라고 간주하고 일을 진행했을때), 사실 외국(유럽, 서양의 경우) 같은 경우 making a decision 에 대한 영향(authority)이 있다(과장급의 경우). 하지만 한국기업의 같은 경우 과장급들이 결정을 할수 있는 위치도 아니고(authority), 그렇기 때문에 실무진들과 과장급들과 업무를 진행을 할때, 이러이러한 아이디어가 나와서 동의를 해달라고 요청을 했을때 이런것들을 부담스러워 하는 경향이 있다. 두번째로는...워크샵과 같은 아이디어를 같이 내야하는 경우가 있는데, 예를 들어 포스트잇을 가지고 자기 아이디어를 내는 것에 대해서 부담스러워하는 경우도 있다. 하지만 all case 의 경우는 아니고, 분명 적극적인 분들도 있다.

하지만 분명히 차이는 있다는 건가? 경향이 있다는 것인가?

사실 서양의 경우 이런부분들(참여를 꺼려한다거나...)이 극히 드문데 비해, 한국 기업의 경우 좀더 많이 보이는 경향이 있다.

For Korean participants, co-creation and collaboration activities are relatively perceived as ridicule; tend to hesitate to participate in such activities

Middle level managers concern about risks to unexpected problematic situations, so lack of authorities and responsibility can cause risk-avoidance within a decision-making in practice

Co-creation 을 Tool 들이 문화적인 차이에서 오는 벽들을 예를 들어 수직적인 조직문화를 허무는데 도움이 되는가?

그렇다. 일단 같이 참여를 한다고 동의하게 되면(상급 의사 결정권자가 모두) 도움이 된다. 만약, 예를 들어, 과장급 차장급들이 진행을 한다고 했을때 (그런 **co creation** 활동을 했을때) 토를 달지 않고 편해진다. 그전에는(컨설턴트들이 진행하는 과정 등) 계속 토를 다는 경향이 있다. 하지만 이런 **co - creation** 활동을 했을때, 혹시라도 우리가 만든 아이디어가 부장이 이해를 못할때 생길수 있는백업이 생기게 되므로... 그런(토를 다는) 경향이 사라지게 된다.

하지만, 이런 경우가 전반적인 한국 기업의 모습이라고는 할 수 없다. 왜냐하면 같은 A 기업의 다른 부서의 경우 과장, 차장급의 실무자가 그 위의 상급자와 **argument** 를 통해서 설득하려고 노력하는 경우도 분명히 있다. 그렇기 때문에 **case by case** 이고 동,서양이라고 일반화 하기는 힘들것 같다.

그렇지만 종합해보면, 동양, 한국 기업들이 약간은 더 복잡한 **decision making** 과정을 거치는 것은 분명해 보인다.

그렇다. **Hierarchical** 한 조직문화가 있는것은 있다.

Hierarchy in Korean companies

Less flexible organizational structure in member's cognition

Rational and explanatory evidence should be brought together in reporting and decision making

Superiors barely trust juniors' ones

Superiors as tricky and picky hierarch alike ones

하지만 서양에도 분명히 **hierarchy** 가 있는데, 어떤 점이 동양(한국기업)과 서양 조직의 **hierarchy** 의 차이점이라고 할 수 있는가?

한국기업의 경우 '조직'적인 문화가 있다. 군대의 경우와 같이...대기업...보수적인 예를 생각해봤을때...**Decision making** 에 대한 책임감의...권한(**authority**)의 차이...즉 실무자들의 권한이 없다. 권한이 없다는 차이이다. 그 권한이 소수의 윗선에 집중되어있는 경향이 있다. (하나의 어떤 예를 들어놓고 봤을때). 어쨌든 뭐가 잘못되었을 경우, 그 책임소재에 대한 염려...그 리스크를 염려하는 경우가 크다. 한국의(전반적인 조직 문화) 경우 어떤 문제가 발생했을 경우 어떤 한명이 전부 그 잘못을 뒤집어쓰고 책임을 지고, 물러나야하는 경우와 같이...그런 조직적인 문화가 있다. 하지만 서양의 경우 직접 그 직접 프로젝트를 진행하는 실무자가 많은 권한을 쥐고 그 책임을 진다.

Military organization alike Korean organizational cultures

Natures of Korean organizations; lack of authorities of middle level managers during projects - Junior and senior level manager level have a little authorities to make a decision ; authorities to make a decision are concentrated on a few top key decision makers in an organization

An importance of a role of service design: providing an opportunities of open and exciting involvement for all participants during decision- making process beyond hierarchy

The activity itself can be 'back-up evidence' as reducing tricky formalized feedback process.

Open design /Open innovation 등이 한국적인(전형적인) 조직의 모습과 잘 어울릴수 있다고 생각하는가?

그것은 단순히 결정될 수 있는 이야기가 아니다(지역적 문화의 차이를 염두해두고). 서비스 디자인이란 측면은 분명 collaboration 과 co-creation 이 필요하다. 그렇다고 그것이 어울리지 않는 조직문화일지라도 그것을 찾아내는 것이(나아가는 방향을 찾는것) 서비스 디자인 컨설턴트들의 몫이기도 하다. 아무래도 현재 분위기가 많이 바뀌고 있다. 서비스 디자인이 각광을 받는 이유는, 사실 key decision maker 가 있다고 했을때, 그전에는 파워포인트나 보고서를 보는데 익숙했던 분들이, co-creation 활동을 하면서 좀더 involvement 를 할 수있고 좀더 재미있게(exciting) ...프로젝트를 진행할수 있다. 이런 활동을 통해서 미팅과 의사 결정이 좀더 유연할수 흘러갈수 있다. 서비스디자인의 임무는 주어진 환경, 문화내에서 어떻게 하면 co-creation 을 할수 있는 방법을 찾는 것이 주된 임무이기도 하다. 사실 제품디자인의 경우 프로젝트 브리프만 가지고 collaboration 활동없이도 3-4 개월내에 프로젝트가 진행될수도 있지만 서비스 디자인의 경우 그 진행과정 전체가 공동으로 collaboration 이 되어야한다(리서치 등).

Service design activities can contribute to developing better and smooth decision making beyond hierarchy, by putting all decision-making participants into one non- hierarchical place: Co-creation activity

The co-creation activities presumed that those are somehow merged with actual decision making process of an organization

디자인 작업을 진행하는 데 있어, 플랫폼을 보는데서 오는 차이 (얼마나 더 오픈되어있느냐) 또는 그것을 보는 scope 에 있어서 오는 차이는 있는가?

그렇다. 서비스 디자인의 역할은 큰 그림을 보게 해주는데 있다. 지역이나 산업을 막론하고 클라이언트들이 브리프를 주면서도 그 브리프에 대한 이해도가 정확하게 없는 경우도 많다(있다). Managing expectation 에 있어서 이를 고려해볼 필요가있다. 그래서 그 브리프를 같이 개발하는 경우가 있다. 이를테면 모바일 앱을 통한 새로운 고객경험 전달을 하는 프로젝트에 대한 브리프가 있다고 했을때, 예를 이것은(앱)은 하나의 (경험)채널을 구축하는 경우라기 보다는 다양한 멀티채널을 통한 고객경험을 바꾸게 하는 프로젝트라고 이해시키는 것이 서비스 디자인의 역할이고 이런 이해를 통해서 (초반의 브리프에서 보여준) scope 과 달라지는 경우가 있다.

Service design and opening scope in terms of building holistic platform

A design deliverable in service design project infers varied and multiple deliverables in relevant design platform

The deliverable scope can be relied on organization's bureaucratic formalization pieces: design brief

Scope 이 바뀌는 경우도 있지만 아닌 경우도 있다는 것인가?

그렇다. 그것은 예산, 기간(개발기간)에 따라 달라질수도 있지만, 예를 들어 좀더 **flexible** 한 경우라고(예산, 기간) 놓고 봤을때 좀더 이러한 **scope** 이 달라질수 있다. 그리고 만약 이러한 **flexible** 함이 허락되지 않더라도, 현재 단계에서 프로젝트를 마무리하고 다음단계에 진행될 프로젝트에 대해 보여주면서 마무리 하기도 한다. 우리같은 경우(엔진) 예제(케이스)가 상당히 많다. 그래서 예제를 보여주면서 (여러가지) 이를 테면 3 개월 후엔 이러한 결과물, 그 3 개월 이후엔 이러한 결과물이 나올것이다라고 보여주면서 동의를 구한다.

그렇다면 , 복잡한 의사 결정의 가진 조직의 경우, 예산과 시간에 대한 제약과 염두가 개입될 경우 이러한 **scope** 의 변화가 어려울 수도 있는가?

그런 부분은...우리 입장에서는 모든 가능성이 **flexible** 하고 **organic** 하게 진행되고 상황에 따라 다르게 진행되므로, 정확하게 a, b, c, d 라고 말씀드리긴 어렵다. 하지만 클라이언트의 조건에 따라 다르게 접근방법을 찾는 것도 현재 진행되고 있는 임무중의 하나이다.

Opening scope towards open and better platform of new service design is determined by input resources and time schedules.

Making a decision on following phases towards open scope and platform is carried out in flexible and organic decision making

Yet it depends upon a project condition - resource and time: reality in actual organizational process

Development of better design tools and methodology for diverse characteristics of organizations is another role of service design

한국에서 일했을때를 가정할때와, 그리고 현재 영국에서 디자이너로서, 동양문화(조직 등)를 이해하는 입장에서 오는 차이점은 있는가?

디자이너들은 어떤 문제를 해결하기 위해서 넓게 보고 **creative** 할 수 있는 역량을 갖추어야 한다. 개인적으로 영국은 넓게 볼수 있는 **source** 가 굉장히 많다. 문화적인(박물관, 미술관, 역사적, 인종 등) 측면에서 다양성을 빠르게 체험할 기회가 굉장히 많고 이러한 점이 분명 **inspiration** 되는 경향이 크다. 그래서 영국이 디자인 업계를 리드하는 경향이 크다. 다음으로 **creative** 한 측면에서 봤을때, 일과 개인적인 영역이 분리되어 창작할 수 있는 충분한 시간적 여유가 있어야 한다. 하지만 한국의 디자인의 경우, 일반화 시킬수는 없지만, 대체적인 경우를 놓고 봤을때 밤세워 야근하고 뭔가를 만들어야 한다는 개념이 있다. 그런 환경에서는 창의적인 생각을 한다기 보다는 결과물을 빨리 도출해야한다는 점이 크다. 그런 여유가 부족한 점이 가장 큰 차이점이라고 할수 있다. 그리고 자기삶이 있다는 것이 큰

차이라고 할 수 있다. 엔진이라는 회사를 놓고 봤을때 주말에는 완전히 스위치 오프하고 가족들과
실수 있다. 그다음에 퇴근후에도...그렇고...웬만하면 9-6 에 집중해서 일을 하고 working time 이내에
팀 전체가 일을 끝내려 한다.

Korea: conception of design is making an object towards 'tangible output' in design process
rather than creating 'outcome' based on broader insights in a short time

Design process can be diluted for making quick production of an object

The UK: Diverse cultural grounding (e.g. ethnicity, rapid change of trend and leading the trend,
infrastructures - museum et.) reside

Supportive working conditions can help draw better inspirational design ideas - sufficient
time for relaxation and ideation in reasonable working time