

협업의 관점에서 본 통합디자인 현황과 특성

-디자인 관련 기업 사례를 중심으로

The collaborative characteristic of integrated design approach

- a case study on design processes in design firms

주 저자 : 이상원

연세대학교 생활과학대학 생활디자인과 교수

Lee, Sang-Won

Yonsei university

공동 저자 : 김리라, 김소연, 서인경, 안지원, 이다영, 이은지, 홍윤정

연세대학교 생활과학대학 생활디자인과 박사과정

Kim ri-ra, Kim so-yeon, Seo in-kyung, Ahn ji-won,

Lee da-young, Lee eun-jee, Hong yun-jung

Yonsei university

1. 서 론

2. 통합디자인과 협업

- 2-1. 통합디자인의 개념
- 2-2. 통합디자인에서의 협업

3. 사례분석

- 3-1. 대상 및 방법
- 3-2. 연구 조사 및 분석 구조
- 3-3. 자료 분석 및 해석
 - (1) 네이버
 - (2) 이노션 월드와이드
 - (3) 텐저린 코리아
 - (4) 희림건축

4. 연구 결과

5. 결 론 및 제언

참고문헌

다양한 분야 전문가들의 협업은 현대 경영의 새로운 패러다임으로 대두되고 있다. 특히 협업을 통한 통합디자인은 디자인 영역에서는 이루어 내기 어려운 창조적 가치와 시너지 효과를 창출한다는 점에서 중요하게 인식되고 있다.

이러한 중요성에도 불구하고 보다 창조적인 디자인 활동을 위해 어떻게 협업이 계획되고 실행되어야 하는지에 관한 연구는 상대적으로 미비한 실정이다. 따라서 이 연구는 협업을 통한 통합디자인의 현황과 특성을 파악하기 위해 4개의 서로 다른 디자인 영역에 속한 디자인 관련 업체를 선정하여 심층 면담을 진행하였다.

전문가의 논의를 거쳐 선정된 업체는 웹기반 서비스 제공업체 네이버, 종합광고 대행사 이노션 월드와이드, 디자인 전문 컨설팅 회사 텐저린 코리아, 친환경 건축 기업 희림 건축이다. 이 연구에서는 심층 면접과 설문을 통해 협업을 통한 통합디자인 프로세스에서 나타난 특성을 비교 분석하였다.

이 연구는 선행연구를 통해 도출된 통합디자인 분석 기준을 바탕으로 심층 면담을 진행하였다. 그 결과 협업에 있어 상호 존중과 신뢰는 필수적인 요소였으며 또한 성공적인 디자인 협력의 근간이 되는 주요 원칙은 충분한 개인 역량을 갖춘 전문가들 사이의 수평적인 의사소통이라는 것을 알 수 있었다.

통합디자인, 협업, 디자인 회사

(Abstract)

Collaboration among multiple professionals is a new paradigm in business management. This trend is stronger in the design business than anywhere else, as good designs are one of the core competitive features of a design-related firm. Despite its importance, there are few studies on how collaboration should be planned and conducted to facilitate creative communication. In order to better understand collaboration in design practices, we performed in-depth interviews with 4 design companies in different design areas. They include Naver, the biggest web search engine in South Korea; Innocean, the advertisement agency for Hyundai Motor Group; Tangerine, the London-based world-wide design company; and Heerim, one of the nation's largest architectural design firms. Through the use of carefully selected questionnaires, we investigated the characteristics of the collaborative activities during the design process. The results suggest that the key factor is mutual respect and trust. Also, horizontal communication among well-qualified professionals is the underlying principle of most successful design collaborations.

1. 서 론

21세기는 소통, 통합, 통섭의 시대로 다양한 영역 또는 학제 간의 소통과 융합이 시도됨으로써 '지식의 대통합'이 중요하게 부각되고 있다. 분업화된 산업 사회에서는 전문적이고 세분화된 역할 분담이 중요시 되었다면, 오늘날의 사회는 다양한 지식이 모여 새롭고 강력한 지식을 만드는 집단 지성(collective intelligence)을 필요하게 되었다. 이러한 사회 변화를 바탕으로 기업 경영에서도 단순 분업 프로세스가 아닌 협업을 통한 통합적 프로세스로의 패러다임 전환이 이루어지고 있다.

산업 사회의 전문 분업화된 프로세스가 분업을 통한 단순한 소비자의 니즈(needs)를 충족할 목적에 중심을 두었다면, 새로운 지식 기반 사회는 다양한 사회적 요구를 수용할 수 있는 정보 창출형 지식 생산 프로세스를 필요로 하게 되었다. 이로 인해 서로 다른 분야 간의 소통을 요구하고 있으며 협업을 통한 새로운 범주를 창출하는 것이 기업의 중요한 경쟁력

이 되고 있다. 그러므로 시대를 이끌어 나갈 원동력으로써 정보를 융합하고 통합하는 사고 능력이 중요하다. 미래학자 다니엘 핑크는 서로 다른 영역간의 연관성을 찾아내고 서로 결합시키는 것을 ‘하이 컨셉 (high concept)’¹⁾이라고 설명하며 시대적 변화에 민감하게 반응하여 창의적 아이디어를 창출해내는 것이 중요하다고 강조하였다.

새로운 가치와 혁신을 창출해내기 위한 역할로서 디자인은 사회 현상과 가치를 반영하는 패러다임을 제공하여야 한다.²⁾ 디자이너는 단순히 미적 가치만을 고려하는 것이 아니라 마케팅, 환경 그리고 사회 문화적 측면도 고려해야 한다. 이와 같이 경영 환경과 소비자 환경 및 사회적 변화는 기존의 디자인 프로세스의 한계를 인식하게 하였으며 혁신과 발전을 위해 통합적 디자인 프로세스를 요구하고 있다.

각 영역간의 협업은 통합적 프로세스 상에서 핵심적인 요소로 작용할 수 있다. 다양한 영역 간의 ‘협업’ 또는 ‘협동’은 다변화되는 사회에 대응하기 위해 혁신적 결과를 이끌어 낼 수 있는 프로세스이다. 디자인 혁신 기업 IDEO사의 CEO, 팀 브라운은 ‘모두가 생각을 합치면 어떤 개인보다도 뛰어나다’고 강조하며 아이디오즘(IDEOisms)으로 일컬어지는 IDEO사만의 독특한 발상과 디자인 협력 프로세스를 강조하고 있다.³⁾ 또한 HP의 전 최고 경영자 칼리 피오리나도 혁신을 위해서 협동만이 유일한 답안이라고 이야기하며 집단의 협업을 중요하게 생각하였다.⁴⁾

협업을 바탕으로 한 통합디자인 프로세스는 새로운 가치와 의미가 생산되는 수평적 상호 관계에 의한 프로세스이다. 이로 인해 기존의 프로세스와는 다른 문제가 발생하기도 하고 또 이를 해결해야하기도 한다.

이렇듯 새로운 통합적 관점에서의 중요성이 날로 강조되는 경향에도 불구하고 이와 관련된 사례조사 및 현황 분석에 관한 연구는 미비한 실정이다. 협업을 중심으로 한 통합 디자인의 특성을 파악하기 위하여 실질적인 통합디자인 사례 및 현황 조사가 필요하다.

따라서 이 연구에서는 실무 디자인 현장에서 이루어지고 있는 통합디자인 현황을 파악하여 협업의 관점에서 통합디자인의 특성을 고찰하고자 한다. 선행 연구에 관한 이론적 고찰을 통해 협업을 중심으로 한

1) Daniel H. Pink(2005). A Whole New Mind, Riverhead Books: U.S. pp.10-288
 2) 김호건, 윤형건(2003), 디자인 경영전략, p. 19
 3) 팀브라운(2010), 디자인에 집중하다. 김영사, p. 337
 4) 이순중(2008), 디자인 통합 사고가 기업 살린다, 동아비즈니스리뷰, 제1권 제 11호, pp.30-31, 2008.06.15

통합디자인 연구의 기준을 도출, 이를 바탕으로 사례 조사를 실시하여 산업체에서 실질적으로 이루어지고 있는 통합디자인의 현황과 특성을 규명한다. 통합디자인의 특성을 사례 분석함으로써, 디자인의 거시적 관점에서 폭 넓은 유용성을 밝는 것을 목적으로 한다.

2. 통합디자인과 협업

2-1. 통합디자인의 개념

통합은 경제, 사회, 문화 뿐 아니라 시각, 제품, 패션, 건축에 이르기까지 디자인이 관여하는 모든 영역에서 다학제적으로 논의되고 있다. 빅터 파파넵은 디자인이란 모든 인간 활동의 근본이며, 목표를 향해 계획하고 정리하는 모든 행위는 곧 디자인 프로세스를 의미한다고 정의하였다.⁵⁾ 이처럼 디자인은 사물을 제안하는 창조의 행위와 더불어 인문학적 접근의 통합적인 개념과 의미로 확장되고 있다.

‘통합 디자인(integrated design)’은 둘 이상의 서로 다른 것을 합치는 의미의 ‘통합(integrated)’⁶⁾과 사물을 창조하는 행위를 말하는 ‘디자인(design)’⁷⁾의 합성어로 영역의 협력적 작업에 의한 과정으로 정의할 수 있다. 시각, 제품, 패션, 건축 등으로 분리된 상황에서 해결하지 못했던 문제들을 영역 간 협업을 통해 이전보다 개선된 프로세스와 가치를 창출하는 것으로 그 필요성이 중요하게 인식되고 있다.

김인철(2005)은 통합디자인이란 ‘목적과 가치를 중심으로 융합하여 최적의 솔루션에 도달하기 위한 접근방법’⁸⁾으로 문제 해결을 위한 방법론으로서 통합 디자인의 개념을 정의하고 있다. 통합 디자인은 서로 분리된 영역에서 해결할 수 없었던 문제 상황을 해결하며 상호작용을 통해 최적의 해결 방안을 제안한다. 또한 ‘부분, 요소의 통합, 심리, 인격의 통합을 통한 현대적이고 창조적인 표현방법’⁹⁾이라고 통합디자인을 정의한 관점에서 볼 때 새로운 혁신과 창조가 핵심요

5) Papanek, Victor (1971). *Design for the Real World: Human Ecology and Social Change*, New York, Pantheon Books.

6) 검색어: integrated, 위키피디아, 검색일: 2011.12.10, <http://en.wikipedia.org>

7) 검색어: design, 위키피디아, 검색일: 2011.12.10, <http://en.wikipedia.org>

8) 김인철(2005). 커뮤니케이션디자인 패러다임의 전환과 그 대응전략으로서의 통합디자인에 관한 연구, 동서대 디지털디자인 대학원 디자인학 박사학위논문.

9) 김희진(2008). 패션 디자인에 있어서 통합적 사고에 따른 디자인 환경의 변화와 디자이너의 역할, 연세대 대학원 석사학위논문.

소로 대두된다. 즉, 통합디자인은 영역간의 상호 소통을 통해 하나의 영역에서는 창출될 수 없었던 다양한 분야의 시너지 효과를 얻을 수 있다는 가치 있는 도구이자 방법이다.

통합디자인은 지식 기반의 디자인 활동으로 생활환경의 발전된 가치를 업그레이드 하는¹⁰⁾ 인간 생활의 필수요소로서 이해되고 있다. 생활문화를 이루는 모든 디자인 영역을 각각 분리된 영역으로 인식하는 것이 아니라 인간 환경을 구성하는 통합된 생활환경 문화로 바라보는 거시적 관점을 취하고 있는 것이다. 이러한 관점에서 디자이너는 단순히 장식, 도안적 디자인 사물을 생산하는 역할만을 하는 것이 아니라, 지식기반의 인간 중심적이고 상호작용적인 측면에서 역할의 중심에 있다.

[표 2-1] 통합디자인 정의와 키워드

연구자	통합디자인 정의	키워드
김인철 (2005)	목적과 가치를 중심으로 융합하여 최적의 솔루션에 도달하기 위한 접근방법	해결을 위한 방법
김희진 (2005)	부분, 요소의 통합, 심리, 인격의 통합을 통한 현대적이고 창조적인 표현방법	통합을 통한 창조적 표현
홍유미 (2008)	통합디자인이란 통합된 생활환경을 이루기 위한 지식 기반의 디자인 활동	생활 문화적 지식 기반 활동

결과적으로 선행연구 정의 [표2-1]을 통하여 통합디자인이란 ‘디자인을 중심으로 다양한 영역의 전문가들의 상호작용을 통해 창의적이고 혁신적인 생활문화 가치를 창출하는 협업 활동’이라 할 수 있다.

2.2. 통합디자인에서의 협업

디자인은 본질적으로 다른 학제와 융합적 상호의존적인 특성¹¹⁾을 가지고 있기에 효과적면서 경제적인 부가가치를 위해 부서간, 영역간, 학제간의 통합적 디자인 프로세스가 필수적이다. 통합디자인에서의 협업은 사회, 문화를 아우르는 전 영역에 걸쳐 통합적인 사고를 요구하며 다양한 의미로 해석될 수 있다. 특히 기업 내에서의 협업은 ‘협력’, ‘협조’, ‘협동’과 같은 단어들과 혼용되어 사용되고 있다.

Mattessich and Monsey(2001)는 조직들 간의 관계를 규정하기 위하여 공동 작업이라는 용어에 관한 ‘협력(Cooperation)’, ‘협조(Coordination)’, ‘협업

(Collaboration)’에 대하여 정의내리고 있다. 협력은 조직들 사이에서 구속력이 동반되지 않는 비형식적 구두차원의 동의이며, 협조는 낮은 수준의 상호 계획, 정보의 교환, 적합한 역할의 규정으로 협력보다 형식적이다. 한편 협업(Collaboration)은 공동의 목표를 달성하기 위하여 2개 이상의 조직, 집단들이 상호 이익을 내는 서로의 의무와 책임을 공유하는 가장 형식적인 유형이다.¹²⁾

Wood and Gray(1991)는 협업은 각각의 관리자들이 문제가 있는 사항을 처리하기 위해 규정, 기준, 구조를 나누고 재정립하는 과정에서 발생한다고 하였다.¹³⁾ 기업의 측면에서 협업은 기업 내 공동의 임무라는 책임감을 갖고 상호 이익을 효과적으로 이루기 위한 업무 활동이라고 할 수 있는 것이다.

공동의 업무활동으로서 협업의 과정은 가치 공유와 협력이 필수적이다. 프로세스 상에서 구성원들이 서로의 가치를 공유함으로써 조직과 개인이 자율적 신뢰를 바탕으로 조화를 이루게 되며 각 분야의 전문성을 융합하여 산출 가치를 극대화할 수 있다. 이러한 활동은 관련 분야와의 긴밀한 네트워크를 바탕으로 한 공유감, 유대감 형성을 통해서 효율적인 문제 해결 목표에 도달할 수 있다. 결국 실무 디자인 프로세스 상에서 개인의 역량으로 해결할 수 없는 문제 상황이 발생하며 이를 해결하기 위해 통합 디자인 프로세스가 필요한 것이다.

Sharon(2009)은 디자인에 있어서의 협업을 ‘개인적인 한계를 인정하는 동시에 다른 사람들을 신뢰하고 그들이 어떤 상황 속에 뛰어들어 행동을 취할 수 있도록 허락하는 능력에 바탕을 둔다.’고 설명하고 있다. 즉, 개인의 힘으로는 해결할 수 없는 디자인 문제를 다양한 분야 전문가들의 상호작용을 통해 해결하고 보다 가치 있는 창조 활동을 도모할 수 있다는 점을 강조하였다. Sharon은 12명의 실무디자이너들의 협업에 대한 정의를 다음 [표 2-2]과 같이 정리하였다.¹⁴⁾

[표 2-2] 협업의 정의

실무디자이너	협업의 정의
Dietmar Winkler	결과를 위해 전문 기술, 개념, 실행기술을 공유하는 이기심 없는 과정

10) 홍유미(2008). 해외 패션 크레이터의 통합디자인의 영역과 경향 분석, 연세대 대학원 석사학위논문.

11) 김인철(2005). 커뮤니케이션디자인 패러다임의 전환과 그 대응전략으로서의 통합디자인에 관한 연구, 동서대 디지털디자인대학원 디자인학 박사학위논문. p.92

12) Mattessich, P.W., Murray-Close, M.& Monsey, B.R.(2001). Collaboration: What Makes it work(2nd ed.). St. Paul, MN:Amherst H. Wilder Foundation.

13)Wood, D. & Gray, B.(1991). Toward a comprehensive theory of collaoration. Journal of Applied Behavioral Sciences, 27(2), 139-162 p. 146

14) Sharon Poggenpohl and Keiichi Sato. (2009). Design Integrations: Research and Collaboration, Intellect.

Ariene Gould	다양한 전공의 디자이너와 전문가들이 서로의 지식을 공유함으로써 공통의 미학적, 상업적, 사회적 목표를 성취하는 것
Chris Barlow	흩어진 지식을 조합하여 기능을 발휘하게 하는 것(다양한 분야의 사람들에 의해)
Alain Rochon	기술, 지식, 작업방식, 성격이 다른 사람들을 조합하여 상호 보완적으로 수행하도록 하는 것. 특정 업무 및 문제를 해결하거나 제한된 시간 내 지식을 구축
Dirk Knemeyer	상호 보완적인 기술과 공통된 시스템을 성공적으로 구현하기 적극적이거나 존중하며 생산적인 활동을 하는 것
Keith Russell	협업하다=함께 일하다 자세히 설명하다=차이를 해소하다 협력하다=작업을 함께하다 협업을 하지 않았다면 불가능했을 결과물과 그에 대한 이해
Gosta Knudson	전문가들과 함께 문제를 해결하며 자신의 지식을 발전시키고 동시에 더 나은 환경을 고려하는 것
Jill Dacey	2명 이상이 프로젝트를 풀어나가는 것. 자신에게 최상의 선택이 프로젝트나 문제 해결을 위해서도 최상일 때가 가장 좋은 시나리오
Ruth Lozner	결과물과 최종 행동에 기여하는 주체이자 또한 그로인해 이익을 얻는 회원들 사이의 상호작용
Sharon Poggenpohl	개인적인 한계를 인정하는 동시에 다른 사람들을 신뢰하고 그들의 문제해결 및 대처 방법에 동의하고 지원하는 것
Jay Rutherford	다른 영역의 임무와 문제 인식, 이를 해결하기 위해 보완적인 방법을 통하여 전문 기술을 이용하는 것. 미래의 문제해결 생활에서 사용할 수 있는 직접적, 실험적, 혹은 사회적 기여를 할 수 있는 방법을 터득
Roger Remington& Judith Gregory	제한된 범위 안에서 협상, 중재, 논쟁, 참여, 상호작용, 인터랙션 등의 다양한 방법으로 가치평가 하는 것.

Sharon Poggenpohl and Keiichi Sato. (2009). Design Integrations: Research and Collaboration, Intellect. p.141

특히 Sharon(2009)은 디자이너들과의 인터뷰를 통하여 얻은 [표 2-2] 결과물을 분류 통합디자인의 개념을 위한 분석 기준으로 ‘누가’, ‘무엇’을, ‘어떻게’, ‘왜’, 라는 주요요인을 제시하고 있다.

‘누가’는 협력적인 작업에 참여하는 주체의 문제이다. 다양한 전공의 디자이너들, 전문가들, 전문 기술이나 지식, 작업 방식, 성격 등에 의해 서로 보완적, 상호적 주체가 되는 것이다. 최종 결과물과 발생하는 마지막 행동에 기여하고 관여된 인물들이다.

통합디자인 프로세스 상에서 ‘무엇’의 문제는 상당히 다양한데 기업 내에서 수행하여야 하는 공동 작업인 프로젝트이거나, 디자이너들의 지식 기반적인

업무, 상호 보완적인 기술 또는 시스템이다. 포괄적으로 광범위하게는 주체가 ‘무엇’을 하는지에 대한 분석이 이루어진다.

‘공통의 미학적, 상업적, 사회적 목표를 성취하기 위해’라는 전제는 ‘왜’ 라는 문제요인으로 집중된다. 정해진 기간 안에 공동의 책임감을 가지고 긍정적인 결과를 극대화한다는 점은 Mattessich and Monsey의 협업의 정의에서 서로의 책임과 의무를 가진다는 점과 같으나 미학적 목표를 성취한다는 점, 심미적 가치를 통해 상업적, 사회적 목표를 실현한다는 점은 통합 디자인 프로세스에서 나타나는 중요한 특징이다.

마지막으로 Sharon(2009)은 ‘어떻게’의 문제를 통해 서로 돕고 상호보완적이며 조정과 결합을 통해 적극적인 태도와 상호존중의 자세로 문제를 해결한다고 설명하고 있다.

실무 디자인 기업 내에서의 디자인 협업은 사회, 문화를 아우르는 전 영역에 걸쳐 이루어지고 있으며, 다양한 분야의 전문가들과 자신의 지식 혹은 기술을 공유하며 공동의 책임감을 가지고 긍정적인 결과를 극대화하는 업무방식으로 설명할 수 있다.

이상의 이론적 고찰을 통해 도출된 통합디자인을 위한 분석기준 ‘누가’, ‘무엇’을, ‘왜’, ‘어떻게’ 는 실무 디자이너의 협업을 보는 다양한 관점을 보여줌으로써 협업연구의 방향성을 보여주고 있다. 다음 장에서는 위의 분석기준을 바탕으로 필수요소를 재정립 사례분석을 위한 연구문제를 추출하고자 한다.

3. 사례분석

협업의 관점에서 통합디자인 현황을 알아보기 위하여 심층 면담을 진행하였다. 심층 면담은 연구 대상을 이해하는 효과적인 방법으로 다양한 영역에서 발생하는 디자인 기반의 협업과 협업 대상을 심도 있게 이해, 분석하는 데 유용하다.¹⁵⁾ 특히 심층 면담을 통한 질적 연구는 양적 연구보다 다층적이고 실질적인 문제를 논의할 수 있다는 점에서 의의가 있다.

3-1. 대상 및 방법

사례연구의 대상은 디자인을 주요 기반으로 하여 협업이 빈번하게 이루어지는 영역의 디자인 전문가 4인 이상의 논의를 거쳐 4가지 영역으로 선정하였다. 디자인을 중심으로 이종(異種)분야 간의 협업이 빈번

15) Minichiello, Aroni R, Timewell E, Alexander I., In-depth interviewing: principles, techniques, analysis. 2nd ed. Melbourne: Longman Co, 1995.

하게 이루어지는 영역과 전문화된 기술을 바탕으로 다학제적 가치를 지향하는 영역을 선정기준으로 하였다. 이를 통해 선정된 영역은 건축, 웹 서비스, 광고 디자인, 디자인 컨설팅이다.

건축은 종합 예술 영역으로서 전문화된 기술과 설계, 디자인, 전기, 조경, 법률 등의 다양한 분야의 협업이 필수적으로 이루어진다. 또한 최근 '지속가능성', '유비쿼터스'와 같은 주제가 다학제적으로 논의되고 있는 영역이다. 웹 서비스는 소비자와의 인터렉션(interaction)을 중심으로 다양한 영역 간 협업의 중요한 영역이며 21세기 생활에서 필수 불가결한 분야이다. 광고 디자인과 디자인 컨설팅 분야 또한 전문 디자인 영역을 중심으로 협업을 기반으로 한 통합디자인 프로세스가 실행되고 있다.

앞에서 언급한 영역을 중심으로 10개 이상의 디자인 전문회사를 수집하여 그 중에서 연구진 간의 토론과 협의, 디자인 전문가 집단의 추천 및 자문을 얻어 각 영역에서 선도적 역할을 하는 업체를 선정하였다. 특히 업체 선정에 있어서 규모가 큰 대기업은 효율적인 협업 방식이 이루어진다고 보기 어려우므로 연구대상에서 제외하였다. 이를 기준으로 선정된 업체는 아래와 같다.

[표 3-1] 선정 업체와 선정 이유

네이버	-국내 최대의 인터넷 포털 사이트 -대중적 인지도 확보 -다양한 영역의 통합 서비스를 제공
이노션 월드와이드	-커뮤니케이션 기반으로 최근 급부상하고 있는 국내 상위 랭킹의 광고 회사 ¹⁶⁾ -통합적 기획력, 디자인 인력 확보 -창의적인 마케팅 솔루션을 제공
탠저린 코리아	-세계 독보적인 디자인 전문 컨설턴트 회사 -인간 기반의 디자인 철학과 전략 제시 -효과적인 기업 아이덴티티 기획
희림 건축	-세계 건축회사 20위의 종합 건축회사 ¹⁷⁾ -친환경과 지속가능성이라는 패러다임 제시 -해외와의 연계를 통한 글로벌 건축 서비스

선정된 기업은 웹기반 서비스 제공업체 네이버, 종합광고 대행사 이노션 월드와이드, 디자인 전문 컨설팅 회사 탠저린 코리아, 친환경 건축 기업 희림 건축이다. 이들은 디자인 인력을 보유한 업체로 협업을 중심으로 한 통합디자인이 효과적으로 적용되고 있는 각 영역에서의 선도적 기업이다.

심층 면담은 협업의 주체로서 깊이 관여하고 있는 팀장, 조직원 등 각 업체별 4-5명의 실무자들을 대상으로 하되, 설문내용의 특성상 질의응답에 적극성을

16) 제일 기획-이노션, 광고업계 1위 다툼 '신경전', 한국 일보, 2011년 03월 17일 기사 발췌, news.hankooki.com
17) '세계 100대 건축사' 삼우·희림·건원·간삼 4곳 선정', 건설경제, 2010년 12월 24일 기사 발췌, www.cnews.co.kr

되며 통합디자인의 개념에 대해 충분히 이해하고 있는 응답 가능자를 선별하였다.

사례조사를 위해 선정된 기업의 실무자들을 대상으로 1차 설문조사와 2차 심층 인터뷰를 진행하였고, 3차로 최종 정리된 부분의 검수를 진행하여 연구의 정확성과 신뢰성을 높이고자 하였다. 직접방문을 통한 면대면 형식의 심층면담을 원칙으로 하되 구체적인 심도 있는 심층면담을 위하여 2011년 11월 2일부터 2011년 11월 15일까지 E-Mail을 통하여 1차 설문조사를 실시하였다. 1차 조사를 통하여 심층면담을 위한 세부질문의 방향성을 구체화 하였고, 응답대상자를 재선별 하였다. 선별된 응답자를 대상으로 2011년 11월 20일부터 2011년 12월 5일까지 2차 심층면담을 진행하였다. 최종적으로 심층면담을 통하여 분석된 자료는 응답자들의 피드백 과정을 통하여 타당성을 검증받았다.

3-2. 연구 조사 및 분석 구조

연구 조사 및 분석의 주요한 프레임 워크로써 Sharon Poggenpohl(2009)의 '누가', '무엇을', '어떻게', '왜'를 기준으로 구성하였다. 이외에도 통합 디자인 시 발생하는 문제의 주체적인 해결방안을 살펴보기 위하여 '문제 해결'에 관한 항목을 추가하였다.

연구문제 1: 누가(who)_통합디자인의 주체는 누구인가?

협업에 참여하는 주체를 중심으로 협업 참여자들의 역할과 상호 관계를 논의한다.

연구문제 2: 무엇을(what)_통합디자인의 내용은 무엇인가?

협업을 통한 결과물을 도출할 수 있는 프로세스, 역할과 목표에 대해 논의한다.

연구문제 3: 어떻게(how)_통합디자인은 어떠한 방법으로 이루어지는가?

협업의 방법, 협업 시 지식과 기술의 공유 방식에 대한 접근, 발생 빈도, 조직 구조, 핵심 요소를 논의한다.

연구문제 4: 왜(why)_통합디자인을 하는 이유는 무엇인가?

통합디자인을 위한 궁극적인 이유와 이를 통해 얻을 수 있는 효과 및 결과에 대해 논의한다.

연구문제 5: 문제 해결(problem)_통합디자인 진행 시 문제점 및 개선방향은 무엇인가?

통합디자인 프로세스를 통해 자주 발생하는 문제와 해결 방안 및 개선점에 관해 논의한다.

3-3. 자료 분석 및 해석

17명의 최종 분석대상자의 심층 면담 내용은 빠짐 없이 기록되고 녹취되었다. 이후 설문구성 내용에 근거하여 '누가', '무엇을', '어떻게', '왜', '문제해결'을 기준으로 크게 5가지 영역으로 구분하여 분석을 실시하였다. 1차 분석 후 영역별 특징을 추출하고 업체별로 교차비교를 하여 키워드(Key Words)를 중심으로 중복되거나 차별화 된 내용을 바탕으로 구조화 조직화하였다. 연구 결과에 대한 타당성을 보완하고 전문성을 확보하기 위해 면접 대상자에게 재검토 하도록 하여 부정절하거나 연구진의 주관적 해석으로 왜곡된 부분을 수정하였다. 이러한 과정을 통하여 선별, 차별화, 구조화, 조직화 된 자료를 토대로 통합디자인을 위한 개념과 의의를 도출하여 협업을 위한 조직 간의 관계성 및 효율적인 방법과 방향성을 제시하고자 하였다. 업체별 심층 면담의 내용 및 비교 분석 결과는 다음과 같다.

(1) 네이버(NAVER)

네이버는 1999년 6월 벤처기업으로 시작해 쌍방향 서비스인 '지식iN'이라는 검색 서비스와 통합 검색 포털로서 2004년 이후부터 지금까지 국내 포털 시장에서 부동의 1위를 유지해 오고 있다. 인터넷을 둘러싼 새로운 기술의 진화, 컨버전스의 가속화, 스마트폰의 확산 및 항상 새로운 것을 추구하는 이용자들의 욕구는 급격한 인터넷 산업 환경의 변화를 가져온 동시에 다양한 형태의 시장과 가치창출방식에 영향을 미쳤다. 급격히 변하고 있는 새로운 환경에서 네이버는 하드웨어-소프트웨어-UX-컨텐츠 등 융복합적인 과제와 프로젝트의 증가로 인해 내부 자원의 한계를 느껴 통합디자인의 필요성을 인식하였고, 이것으로 통합디자인은 현대 조직에서는 피할 수 없는 필수불가결한 요소임을 확인하였다.

네이버는 통합디자인 프로세스를 전사적으로 운영하는 통합 브랜드를 지향한다. '생활 속의 네이버'라는 브랜드 컨셉을 중심으로 온·오프라인의 시각적 이미지를 통일시킬 수 있는 브랜드 아이덴티티를 구축하는 통합 프로세스를 지향한다. 즉, '그린 윈도우'는 온·오프라인에 동일하게 적용되는 시각적 브랜드 아이덴티티로서 '네이버(NAVER)'가 추구하는 브랜드의 가치를 함축하고 있다. 특히 '네이버'라는 디자인을 통해 브랜드의 정체성을 명확하게 구축하고 브랜드 통합디자인 프로세스를 진행한다는 측면에서 다른 사례들과 차별화하였다.

네이버는 내·외부적으로 빈번하게 협업이 발생하

며 내부적으로는 부서 간의 협업이 발생한다. UX부서 내부에서의 협업은 하루 평균 3회 정도 일어나며 설계서 완료 이후부터는 대부분이 협업 위주로 업무가 진행된다. 또한 외부와의 협업은 항상 일어나며 설계서에 대한 설명 및 이슈 대응의 업무를 진행한다.

협업의 1차적 커뮤니케이션의 주체는 담당 실무자이며, 2차 조정자는 프로젝트를 총괄하는 PM(Project Manager), 최종 조정 역할은 경영진의 이사급이 맡게 된다. 외부와의 협업 시 참여자들의 위치는 중요 역할을 맡는 부서 혹은 기업이 우위에 위치하게 된다. 예를 들어, 만약 국내의 한 자동차 회사와 협업시 서비스관련 프로젝트를 진행하는 경우는 네이버가 협업의 우위를 차지 하지만, 하드웨어가 우선시 되는 프로젝트의 경우에는 상대 업체가 더 큰 결정권을 갖게 된다.

다양한 전문가들의 참여는 서로 다른 전문 영역에서 출발하기 때문에 서로 다른 영역을 융합하기 쉽지 않다. 특히 협업은 시간과 노력이 많이 필요하다는 단점이 있으나, 다른 시각에서 다양한 의견을 교류하여 최적의 의사결정 도출할 수 있다는 점에서 긍정적이다. 특히, 리서치 단계에서 새로운 아이디어나 기획을 창출하는 데 큰 도움이 된다.

네이버는 디자이너, 개발자, 기획자 등 다양한 구성원들이 서로의 의견 차이를 좁히고 아이디어를 발전시킬 수 있는 워크샵을 진행하고 있다. 이러한 다양한 영역과의 소통은 사고에 유연성을 더하여 실무 경험을 바탕으로 한 직관에 의존하는 집단(네이버의 경우, UX디자인 부서)과 검증된 데이터에 의존하는 집단(네이버의 경우, 기획 또는 UX개발부서) 간의 커뮤니케이션을 원활하게 한다.

심층 면담을 통해 협업 시 다음과 같은 문제들도 발생한다는 것을 알 수 있었다. 자기 부서 혹은 업체들 간 자신의 입장만 피력하는 경우가 있으며 협업 관계자들의 이해 정도가 부족한 경우도 있다는 것이다. 전자의 경우에는 서로의 입장을 이해하고 의견을 존중하는 기본적인 태도를 갖추고 문제 해결에 집중하는 것이 필요하다고 논의되었다. 후자의 경우, 응답자는 자신의 부서 관점에서 과제의 이익을 목표로 하기 때문에 공동의 목표가 정립되지 못할 경우가 많았다고 하였다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 리서치, 감화(inspiration) 프로그램 과정을 통해 최대한 다양한 이해 관계자들의 지속적인 참여를 유도하고 상호 간 공감대를 형성한 후 개발을 진행하는 해결책을 제안하고 있었다.

한편, 제품 및 서비스 경험 영역은 그 내용과 방

식이 융복합화 되고 있으며, 이를 담당하는 개인이 프로젝트의 모든 것을 컨트롤하는 것은 불가능하다고 판단하였다. 따라서 네이버는 통합디자인을 거쳐 성공적인 결과물을 이끌어 내기 위한 '디자인가이드'를 공유하고 있었다. 이는 다양한 서비스가 존재하는 '네이버'라는 브랜드를 하나의 통일된 브랜드로서 일관성 있는 사용자 경험을 제공하기 위해 제작되었다. 디자인 가이드는 디자인 매뉴얼 북 또는 원칙과 같은 내용을 담고 있는데, 협업 시 문제가 발생했을 때 모두가 공감할 수 있는 해결책을 제시해주며, 고유성과 정체성을 유지할 수 있는 큰 틀로서의 역할을 하기에 매우 중요한 것으로 논의되었다.

조직 커뮤니케이션 방식에 있어서 네이버는 자유롭고 빠른 의사소통의 조직문화를 형성하고 있는 것이 특징이다. 이러한 조직 문화는 실무 경험이 있는 경영진, '서로가 합리적인 판단을 할 것'이라는 부서간의 전문성에 대한 신뢰와 존중을 바탕으로 하고 있다. 이로 인해 커뮤니케이션의 차이로 인한 문제발생을 최소화 한다는 점이 특이 사항이었다. 또한 네이버의 조직문화 근간에는 기업의 멘토를 중심으로 네이버만이 공유하고 있는 가치, 신념이 있어 실무자들의 동기부여가 효과적으로 이루어지며 조직장과 상사에 대한 구성원들의 신뢰도가 높았다. 면담자들은 네이버의 조직문화에 대해 대부분 긍정적이었으며, 이를 통해 경영진이 섬세한 디자인 마인드의 중요성을 인지하고 있다는 것을 알 수 있었다.

이를 전체적으로 종합해 볼 때 통합디자인 프로세스 상에서의 필수 요소에 대해 네이버의 면담자들은 '상호존중', '신뢰', '커뮤니케이션'을 중요하게 부각하였다.

(2) 이노션 월드와이드(Innocean Worldwide)

이노션 월드와이드(Innocean Worldwide)는 현대차 그룹 계열의 종합광고 대행업체로 전 세계 15개국, 4개 지역, 14개 해외법인, 1000여명 직원을 보유한 국제적 기업이다. 이노션은 구매를 설득하기 위한 광고가 아닌, 참여할 수 있으며 즐길 수 있는 커뮤니케이션으로서의 광고를 지향한다.

이노션의 심층 면담 대상자들은 현대 사회는 경험을 통한 감각, 감정이 중요한 커뮤니케이션의 요소이며 공감각적 경험을 통한 브랜드에 대한 이미지와 상호 관계형성이 중요하다고 보았다. 광고를 만드는 사람들은 크리에이터 즉, 다방면에 재능을 가진 멀티플레이어가 되어야 한다고 주장한다. 이는 광고업계도 이제 분업화된 부서들이 모여 협력하는 단순한 분업식 프로세스보다는 다방면의 분야가 전방위로 협업

하여 새로운 가치를 창출하는 '통합디자인 프로세스'의 필요성을 인식하고 있다는 것을 보여준다.

이노션의 통합디자인은 "코디네이션"으로 강조되고 있다. 통합디자인을 통해 하나의 컨셉 하에 유기적인 아이디어로 구성된, 아이디어 융합체로서의 광고 캠페인을 만들 수 있다고 논의하였다. 이러한 통합디자인 프로세스를 통해 극적인 효과를 본 사례로는 '쏘울'과, 'i30' 광고 사례를 꼽을 수 있다. 기아자동차 쏘울의 온라인 뮤직 드라마 제작 프로젝트 진행 시, 예산의 부족과 경쟁사의 신차 출시로 인한 열악한 상황에서 협업을 통해 적은 예산으로 많은 고객들에게 선보일 수 있는 뮤직 드라마를 만들어 고객 인지도와 호감도를 끌어올릴 수 있었다. i30의 경우, 협업을 통해 "네버엔딩 아이디어"라는 컨셉으로, 기존 행사의 틀에서 벗어난 런칭쇼 행사를 진행 할 수 있었다. 소비자의 유기적인 참여와 기업 광고 마케팅을 통하여 런칭쇼를 성공적으로 이끌었다. 즉, 다방면의 아이디어의 융합으로 참여와 공감을 이끌어 내는 통합 프로세스로 창의적인 결과물들을 제안할 수 있었다고 설명하였다.

한편, 이노션의 조직 커뮤니케이션 측면에 대한 논의를 통해 협업을 통한 통합디자인 프로세스를 살펴보았다. 이노션의 협업은 여러 부서와 함께 동시에 진행되는 것이기 때문에 스케줄 및 진행 조정 등의 조율이 어려운 경우가 발생한다. 따라서 광고회사의 특성상, 통합디자인의 리더는 기획팀이지만 상위조직이 아니라 하부에서 지지해주는 조직으로 운영한다. 또한 과도한 업무량으로 집중도가 저하되는 경우 담당자와의 활발한 커뮤니케이션을 통하여 적극성을 유도하거나 책임감을 고취시키는 방식으로 협업에 대한 참여를 유도한다.

협업 시 자주 발생하는 문제는 시간의 지연과 조직의 지원여부, 광고주와 대행사 상호간의 의견 변화 등이 있다. 문제가 생길 경우 대리, 차장 등의 실무담당자들이 주로 의견을 개진하지만 의견의 핵심 사항은 내부 팀장이 최종적으로 결정한다. 문제 발생 시 해결 방안은 크리에이티브 브리프(creative brief)에 광고의 목적, 방향, 일정, 기타 업무 진행관련 내용을 기재해 결과물 리뷰 시 크리에이티브 브리프와의 일치성을 확인한다. 전체적인 방향성의 문제가 발생했을 경우 작업 일정의 변화가 불가피 하므로 스텝과 광고주 모두가 작업 일정을 조정하여 프로젝트를 진행한다.

응답자들은 과거의 협업 프로세스는 커뮤니케이션 창치가 없던 상황이었으므로 직접 대면했기 때문에 시간과 인력, 비용이 필요이상으로 소모되기도 했다

고 설명하였다. 그러나 오늘날에는 스마트기기와 각종 영상장비의 발달로 인하여 장소와 시간에 구애 받지 않고 커뮤니케이션을 진행 할 수 있어 프로젝트 진행 속도가 향상되었다고 하였다. 또한 효과적 커뮤니케이션을 위한 회사 내 인트라넷 시스템이 추가되어 지원하고 있는데 정보 공유 툴(tool)로는 사내 인트라넷 시스템, SNS 등이 있으며 신속한 정보 검색을 위한 개인별 프로그램 JNOTE를 사용하고 있다.

이노션은 국내, 국외 법인의 문화에 차이가 있으나, 한국 법인의 특징으로 '스피드(Speed)'를 꼽는다. 이것은 광고업계의 특성이기도 하지만 이노션 고유의 '공격적인 성향'을 보여주기도 한다. 피면담자들이 이야기한 '이노션의 공격적 성향'이란 '목표를 위한 빠르고 효율적인 프로세스'의 성격을 의미한다. 특히 이노션의 보고체계 중 CDC(Creative Direction Committee)는 리더쉽을 발휘하여 결정하기 어려운 문제를 이사급 이상의 임원이 참여하여 조율하는 단계로 다른 기업에 비해 차별화되어 있으며 이러한 이노션의 '공격적 성향'을 뒷받침해주는 체계이다. CDC의 사례로 기아자동차의 쏘울 광고는 햄스터를 모델로 선정하는 과정에서 클라이언트의 반대에 부딪혔으나, 지속적인 설득의 과정을 통해 공격적으로 제안하여 광고를 진행하였고 결과적으로 닐슨사가 선정한 자동차 부문 '올해의 광고상'을 수상하였다.

심층 면담 내용을 종합해보면 이노션은 협업에서 가장 중요한 요소로, 성공적인 결과를 만들어낼 것이라는 기업에 대한 신뢰를 우선으로 꼽았다. 또한 조직간 정보 공유와 커뮤니케이션이 없다면 협업의 의미는 존재하지 않기 때문에 통합디자인 프로세스에서 '신뢰를 바탕으로 한 조직의 커뮤니케이션'이 중요한 요소라고 하였다.

(3) 탠저린 코리아(Tangerine Korea)

탠저린 코리아는 영국에 본사를 두고 있는 디자인 컨설팅 회사로 애플을 비롯해 국내외 대표 기업의 자문을 맡고 있다. 탠저린은 브랜드와 디자인은 필수 불가결한 관계이며 디자인, 마케팅, 커뮤니케이션 등 모든 부분이 조화롭게 어우러져 하나의 '브랜드'를 탄생시킨다는 원칙을 지향한다. 이처럼 탠저린은 '하나의 브랜드'를 만들어 내는 통합디자인 프로세스를 주요한 업무 프로세스로 인식하고 있다.

탠저린의 심층 면담 대상자들은 통합디자인이 기업의 일관된 디자인 정체성 구축을 위해 필수적이라고 언급하였다. 브랜드 아이덴티티, 제품 디자인, UX 전시, 프로모션 등의 다양한 디자인 활동 등의 통합 디자인 프로세스를 통해 일관된 기업의 철학과 전략

적인 비전(vision)을 제시할 수 있다고 하였다.

탠저린의 대표적인 프로젝트로는 삼성 레미안을 꼽을 수 있다. 삼성 레미안의 경우 일본과 영국의 디자이너와 함께 색채를 계획하였고, 이를 국내실정에 맞게 조정하기 위해 국내 색채 전문 업체와 협업하여 진행하였다. 이러한 협업의 과정을 통해 성공적인 결과물을 도출할 수 있다고 평가하였다. 또한, 영국 본사와의 상호 신뢰를 바탕으로 하여 모든 프로젝트를 본사와 통합적으로 함께 진행하기 때문에 국내에서만 진행되는 협업보다 효과적인 결과를 창출해 낼 수 있다고 언급하였다.

탠저린 협업의 발생 빈도를 살펴보면 내부는 프로젝트 전략 단계부터 업무의 80% 이상이 협업이다. 디자인 브랜딩은 단순한 디자인 작업이 아니기 때문에 통합디자인을 통해 다방면의 전문가와의 협업으로 성공적인 프로젝트가 진행될 수 있다. 협업을 통해 각 분야의 디자인이 하나의 일관된 아이덴티티를 갖게 되므로 통일된 브랜드 이미지와 아이덴티티를 구축할 수 있다고 하였다.

그러나 협업을 위한 각 분야별 전문가와의 긴밀한 커뮤니케이션이 확립되기까지 많은 시간이 소요되고, 그에 따른 비용이 발생하기 때문에 프로젝트를 진행하는 매니저 역할의 중요성을 강조하였다. 또한 내부적으로는 각 부서 간의 이해가 부족할 경우 문제가 발생할 수 있으며, 이러한 경우에는 충분한 커뮤니케이션과 협의가 우선시 되어야 한다고 하였다.

탠저린은 통합디자인의 개념 자체를 매우 필요한 과정이라고 보고 있었으며 창의적인 기획과 통일된 아이덴티티를 착안하기 위하여 필수적인 철학, 문화로 여기고 있었다. 즉, 통합디자인이라는 개념을 매우 당연한 원칙이자 디자인 철학, 원칙으로 받아들이고 있다는 점이 큰 특징이다.

한편 한국과 영국의 본사가 유기적으로 협업하는 것이 다른 사례와 차별화된 점이다. 이러한 과정에서의 시간과 언어, 문화, 비즈니스 환경의 차이가 존재하여 커뮤니케이션에 어려움이 발생하는 경우가 있다고 하였다. 따라서 협업의 초기 단계부터 활발한 미팅을 통해 프로젝트 내용 외, 성격 및 태도, 사고방식에 대한 공감대를 충분히 형성하는 과정을 필수적으로 거친다고 하였다. 수년간 많은 프로젝트를 함께 진행 하면서 이러한 과정은 협업을 견고히 하는 초석이 되었으며, 서로에 대한 존중과 신뢰를 키웠다. 또한 협업에 대한 노하우(know-how)도 쌓여 결과적으로 현재, 탠저린은 국내와 국외 본사 간의 의사소통이나 정보공유가 명확히 이루어지고 있다.

탠저린은 회사 내 조직구성원 간의 상하관계를 지

양하고 수평적인 관계에서 업무를 진행하기 때문에 이와 같은 조직이 협업을 통합 통합디자인에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이때, 프로젝트 매니저의 역할이 매우 중요하다고 할 수 있는데 매니저가 주체가 되어 협업에서 문제가 발생하면 상호존중을 바탕으로 한 커뮤니케이션을 통해 조정하고 해결해야 하는 책임을 지고 있다. 텐저린의 구성원은 15명 안팎으로 대부분의 프로젝트가 신속, 효율적으로 진행되고 있으며 조직 구성원 모두 각자의 전문성을 인정하며 상호존중을 기반으로 협업이 이루어진다. 모든 구성원의 업무역량이 뛰어나고, 프로젝트 매니저의 역할이 순환적으로 교대되기 때문에 서열에서 벗어나 자유로운 분위기에서 협업이 이루어지는 것이 특징이다.

텐저린은 통합디자인을 하는 궁극적인 이유를 '실현 가능한 양질의 결과물과 브랜드 이미지의 효과적인 고취를 위한 것이다'라고 하였다. 또한 협업에서 가장 중요하게 생각하는 요소는 상호존중과 이를 바탕으로 한 커뮤니케이션이라고 언급하였다.

(4) 회림건축

회림건축은 건축 프로젝트와 준공을 중심으로 하는 종합 설계 사무소로 1970년 설립된 이래 국내외에서 선도적인 건축 업체로 인정받는 기업이다.

건축 분야에 있어 통합디자인이나 협업은 과거 디자인 단계에서도 '협력 프로젝트'라는 개념으로 존재하고 있어 '통합'이라는 새로운 어휘와 정의가 적용되기보다는 협력적인 관계로 통합을 이해하고 있었으며 통합디자인에 대해서 현재 건축업계의 상황에서 필요한 '이슈'로써 인식하고 있었다. 통합디자인이 필요한 이슈로 인식되는 이유는 하나의 건축물이 완성되기까지 설계, 엔지니어, 조경, 법률, 시공 등 많은 전문분야의 참여가 필수적이기 때문이다. 특히 건축이라는 구체적 결과물의 '복잡성' 때문에 인간과 건축 그리고 환경의 측면에서 폭넓은 이해가 필요하다. 회림건축의 면담 대상자들은 '통합 디자인 프로세스'에 대해 결과를 극대화해 내기 위한 기획, 기술적 요소를 제안하고 이를 통한 문제 해결을 하는 방식이라고 하였다. 특히 친환경, 디지털디자인과 같은 결과를 극대화하기 위한 기획, 기술적 요소를 제안하고 이를 통해 새로운 결과물로 문제를 해결한다.

특히 기술의 발전으로 디자인 결정 과정에서 BIM(Building Information Modeling)의 활용으로 시뮬레이션 결과를 통해 직관적인 검증이 가능해졌다. 이러한 이유로 최근 대규모 공사수주에서는 BIM을 활용하는 프로젝트를 건축주들이 선호하며, 제도상으

로도 국내에서 일정규모 이상의 대규모 공사에서는 BIM 사용에 대한 의무화를 법으로 제정하기까지 이르렀다고 설명하였다.

친환경 업무의 경우 설계 단계에서 컨설팅을 통해 협업이 이루어지고 있었으며 타부서에 비해 커뮤니케이션과 업무의 코디네이션에 대한 중요성을 더욱 크게 인식하고 있었다. 특히 친환경 분야와의 효율적인 협업은 지속 가능한 공간의 설계로 보다 나은 환경 제공을 위해 꼭 필요한 과정이며 이를 통해 디자이너의 사회적 책임과 역할을 도모하고 있다고 설명하였다. 이러한 친환경에 대한 기획과 기술적 요소의 개발은 다른 프로세스보다도 '통합디자인 프로세스'를 바탕으로 한 설계 프로세스를 통해 구체화된다고 하였다. 이는 통합디자인을 통해 설계 초기에서부터 다방면의 전문 지식을 활용한 합리적인 계획을 통하여 프로젝트 결과물의 가치를 높일 수 있기 때문이다.

그러나 통합디자인 프로세스에서 많은 시간, 노력, 비용이 수반되며 디자인 선정 과정이 길어질 수 있다고 하였다. 또한 한 분야에 집중되어 최종결과물에서 디자인의 균형감을 잃어버릴 수 있다는 것을 단점으로 지적하였다. 이를 보완하기 위한 방법으로 TFT(Task Force Team)를 형성하여, BIM과 실시설계의 유기적인 협업의 필요하다고 하였고, 설계시 각 참여 조직의 유기적인 협업이 이루어지는 것이 이상적이라고 언급하였다.

면담 대상자들은 통합디자인 프로세스가 반드시 성공 수반한다고 단정할 수는 없지만 다양한 결과를 만들어낼 수 있고 이는 프로젝트의 수주나 아이디어의 개발에 있어 좋은 영향을 미친다고 보았다. 서울 시청사 실시설계 진행시 새로운 공법 적용에서 협업을 통해 새로운 방향을 모색한 것을 사례로 들었다.

협업을 통한 통합디자인 프로세스는 실제로 현재 실무에서 높은 빈도로 나타나고 있으며 주로 프로젝트의 수주나 높은 수준의 결과물을 얻기 위한 당연한 과정으로 인식하고 있었다. 이들은 모두 다양한 분야의 전문가들의 깊은 지식과 다양한 견해를 모아 의사 결정을 하여 실행단계에서 오류를 줄일 수 있고 새로운 아이디어를 도출할 수 있기 때문이라는 점에 동의하였다.

통합디자인이 효과적으로 이루어지기 위한 주요 요소로 신뢰와 존중을 바탕으로 한 커뮤니케이션과 충분한 개인역량이 매우 중요하게 언급되었다. 성공적인 커뮤니케이션을 위해 회의를 통해 각 부서 간 동일한 관점을 공유하여 업무에 대한 이해를 높이고, 활발한 정보공유와 소통을 위해 다양한 틀을 활용한다고 하였다. 커뮤니케이션은 업무의 속도향상과 성

공적인 결과물을 위해 반드시 필요한 과정이지만, 이는 반드시 상호존중과 신뢰를 바탕으로 하고 있어야 함을 강조했다. 기본적으로 상호신뢰는 개인역량이 충분히 검증되고 개인 전문성에 대한 인정을 통해 발

현되는 것으로 논의되었다. 특히 상호 신뢰와 존중이 바탕이 된 통합디자인 프로세스는 빠른 의견조율과 의사결정을 가능하게 하고 협업으로 인한 단점을 최소화하여 성공적인 결과로 이끈다고 강조하였다.

[표 3-2] 기업별 인터뷰 내용

구분	네이버(NHN)	이노션 월드와이드	텐저린 코리아	희림 종합 건축 사무소	
커뮤니케이션 주체	프로젝트 매니저(PM)	프로젝트 매니저(PM)	프로젝트 매니저	프로젝트 매니저	
협업 주체의 위치	핵심역할을 맡는 부서 혹은 기업이 우위	기획 및 제작이 프로젝트의 중심이 되나, 효과적인 결과를 위해 하부조직과의 상호신뢰의 분위기 조성	프로젝트 매니저를 중심으로 프로젝트가 진행되지만 팀원 모두 동등한 위치	프로젝트 매니저가 프로젝트를 관리하고 의사결정을 하나, 클라이언트가 최종결정권 지님	
누가	전문가 참여의 장·단점	-장점: 전문성을 바탕으로 신뢰성 확보, 아이디어 공유로 인한 지식의 확대 -단점: 획기적인 아이디어 도출이 어려움	-장점: 전문적인 지식을 접할 수 있어 개인의 경쟁력 증진, 문제해결의 다양한 접근이 가능 -단점: 의사결정 과정에서 많은 시간 소요	-장점: 시행오류를 줄이고 견고한 의사결정이 가능, 수행물의 가치 향상 -단점: 의사결정 과정에서 시간 지체	
무엇을	협업의 영역	기획, 개발, UX디자인, 엔지니어링 등	기획, 개발, 디자인 등	기획, 현상설계, 실시설계, BIM, 엔지니어 등	
	협업 결과의 평가	경제적 성과보다는 창의적 결과를 도출하는데 의의	신뢰 기반의 협업으로 70-80% 이상의 목표달성	기업의 철학과 일관된 정체성 구축에 성공적	조화로운 인간 생활환경 설계에 성공적
	협업의 장·단점	-장점: 하나의 브랜드 하에 다양한 서비스들의 일관성 유지 -단점: 경험의 경계가 모호해 비즈니스적인 융합이 어려움	-장점: 유기적인 아이디어의 융합이 용이 -단점: 진행 조정에 많은 시간이 소요	-장점: 일관성 있는 아이덴티티를 구축하는 것에 효과적 -단점: 긴밀한 커뮤니케이션이 확립되는데 많은 시간 소요	-장점: 합리적인 프로젝트 진행과 최종결과물의 질 향상 -단점: 분야 간의 균형감을 잃었을 때 결과물의 질 저하
협업프로세스의 과거와 현재	과거에는 UX 설계 종료 후 디자인과 개발이 시작되었지만, 오늘날에는 UX, 디자인, 개발 동시 진행	과거에 비해 각종 스마트 기기와 영상장비로 인해 장소와 시간에 구애받지 않고 속도 향상	과거 전통적인 방식에만 국한되어 있었다면 현재는 모든 테크놀러지를 활용해 효과적인 방법으로 소통	전통적인 방식(모형, 스케치, 팩스 등)과 함께 BIM모델링 데이터 활용으로 직관적인 검증이 가능해짐	
커뮤니케이션 Tool	회의, 이메일, 전화, 메신저, 커뮤니티 사이트, wiki, moss, 워크샵, 등	회의 인트라넷, SNS, JWNOTE, 아이패드 등 스마트 도구 활용	회의, 컨퍼런스콜, 이메일, 웹하드, 전화, 문서, 채팅, 클라우드 document 등	회의, 컨퍼런스콜, 화상회의, 이메일, 전화, 팩스, 다양한 소프트웨어 활용	
발생 빈도	내부 70% 이상 외부 프로젝트 특성에 따라 다름	수시발생 외부의 도움이 필요할 경우	80% 이상 내부 자원이 부족할 경우	60%이상 모든 프로젝트에서 협업	
어떻게	조직구조	 centralized	 centralized	 holistic, honeycomb	 centralized, decentralized
	프로젝트의 고유성과 정체성 유지 방법	디자인 가이드를 통해 공감대 및 정체성 공유하며 의견 교류시 상호존중을 통해 고유성과 정체성 유지	교차행이 많은 업무 특성상 스텝간의 역할 분배를 기획팀에서 협의를 통해 정밀하게 분배하는 방식	전문영역은 문제가 없으나 중간자적 매니지먼트 영역은 각 전문영역에 대한 학습과 이해를 통해 적응할 필요	개인의 성향에 따라 결정되는 경우가 많으며 부서간의 고유성은 부서 내부의 노력
왜	협업의 중요한 요소	-관점이 다른 부서 간의 공동목표 공유를 위해 지속적인 참여를 유도하여 상호간 공감대 형성 후 개발진행 -상호존중, 신뢰가 바탕이 되는 커뮤니케이션 -자기 역할을 100% 수행한다는 전제조건	-크리에이티브 브리프를 통해 광고가 지향하는 바를 공유하며 담당자와의 수시 미팅을 통해 적극성 유도 -신뢰를 바탕으로 한 커뮤니케이션 -조직간 정보공유 -개인의 역량	-타 분야에 대한 높은 이해도를 바탕으로 빈번한 의사소통으로 참여 유도 -상호존중 -활발한 커뮤니케이션 -개인의 경쟁력	-PM을 통해 목표와 진행일정을 공유하며 빈번한 회의로 이해도와 참여 동기 유발 -커뮤니케이션 -개인의 역량 -PM의 리더십
	협업의 궁극적 이유	-의견 교류로 다양한 아이디어의 도출 -프로젝트 결과에 대한 확실성 증대 -다양한 예측과 새로운	-흘어져 있던 정보와 커뮤니케이션의 집중화 -커뮤니케이션을 통해 표출할 수 있는 생각과 실행의 범위 확대	-결과물의 질 향상과 실현가능성을 높임 -브랜드 이미지의 효과적인 고취 -원활한 업무진행으로	-참여자 간의 공감대 형성 -다양한 전문지식의 활용으로 시너지 효과를 얻어 프로젝트 결과물의 완성도를 높임

	시각으로 문제를 해결 가능	경제적 이익의 극대화	-클라이언트의 긍정적이고 적극적인 반응 유도
문제 갈등 해결 방법	워크샵 형태로 최대한 다양한 구성원의 idea를 받아 즉석에서 결론을 도출하는 것이 효과적	4단계에 걸친 조정 1.팀 내 담당자 2.팀 간 팀장급3.CDC(Creative Direction Committee) 4.법률적 자문	문서화된 체계는 없고 상황에 따라 경험에 의해 결정
결			-프로젝트에 대한 방향성을 충분히 숙지 -논리적인 근거를 통한 회의로서 의견 조율

4. 연구 결과

연구 문제인 ‘누가’, ‘무엇을’, ‘어떻게’, ‘왜’, ‘문제 해결’을 중심으로 심층 면담을 통한 사례 조사를 실시하여 4개의 선정 업체를 비교 분석한 결과는 다음과 같다.

4.1. 누가(who) : 통합디자인의 주체

선정업체 모두가 팀 단위로 프로젝트를 진행하고 있었기 때문에 협업에 있어 의사소통의 주체는 의사결정의 권한을 가진 팀장급의 프로젝트 매니저나 실장이었다. 협업 주체는 핵심 역할을 맡는 부서 혹은 기업이 우위에 있다. 내부에서는 업무의 중요도와 직급에 따라 결정되고, 외부와의 협업에서는 프로젝트 클라이언트가 주체가 된다. 또한 협업의 과정에서 의사결정이 어려운 경우 상위 직급으로 결정권이 이행된다.

협업에서 전문가 참여에 관한 긍정적인 의견이 많았다. 그 이유는 각 분야 전문가의 전문지식으로 문제해결의 다양한 접근이 가능하고 개인 역량으로는 예측하지 못한 부분까지 예상할 수 있어 추후 시행오류를 최소화할 수 있기 때문이다. 하지만 서로 다른 분야 간의 균형감을 유지하고 긴밀한 의사소통을 하는데 있어서는 많은 시간과 노력이 발생하는 점을 단점이 발생하기도 했다. 또한 전문 집단의 이해관계가 과도하게 얽히는 경우에는 획기적인 아이디어가 창출되기 어렵다는 의견이 있었다.

4.2. 무엇을(what) : 통합디자인의 내용

네이버는 기획, 개발, UX디자인, 등의 협업이 전개되고 있었으며 통합디자인을 통해 경제적 성과보다는 창의적인 결과를 도출하는 것에 더 큰 의의를 두었다. 이노션의 경우 광고 제작을 위한 스텝, 스케줄 및 진행 조정 및 디자인 부서들 간의 협업이 이루어지고 있었으며 신뢰를 바탕으로 한 커뮤니케이션을 통해 통합디자인이 목표 달성에 성공적 역할을 한다고 하였다. 텐저린은 기획, 개발, 디자인 영역간의 협업이 진행되고 있었으며 통합디자인을 통해 기업의 철학과 일관된 정체성을 구축한다. 희림건축은 기획, 현상설계와 실시설계, BIM, 엔지니어 등의

협업이 진행되고 있었으며 통합디자인을 통해 조화로운 인간 생활환경을 조성한다.

협업은 대체적으로 성공적인 결과를 가져왔기 때문에 각 업체의 피면담자들은 통합디자인에 대한 만족도가 높았다. 협업의 장점은 일관성 있는 디자인 아이덴티티를 확립할 수 있고 다양한 전문가의 아이디어의 유기적 융합으로 최종 결과물의 가치를 높일 수 있다는 것이다. 반면, 협업시 서로 다른 각 분야의 경계가 모호할 경우 비즈니스적 융합의 어려움이 발생하고 각 분야 간의 균형이 적절히 조절되지 않으면 오히려 결과물의 질적 저하를 가져온다.

4.3. 어떻게(how) : 통합디자인 협업 프로세스 및 방법

오늘날 통합디자인의 커뮤니케이션은 유기적인 조직구조와 정보 공유를 위한 커뮤니케이션 툴의 활용으로 그 속도가 매우 빨라졌고 조직간 복합적인 상호작용이 이루어지고 있다. 순차적으로 진행되던 전통적인 협업 프로세스와는 달리 다양한 스마트 기기를 활용하여 과거에 비해 업무 속도가 향상되었고 동시적인 작업이 가능해졌다.

의사결정과 관련된 커뮤니케이션 방식으로 다양한 조직 간의 회의가 가장 빈번하게 활용되고 있었다. 정보공유를 위한 커뮤니케이션 도구로는 화상회의, 이메일, 전화, 팩스, 스마트 기기 등이 있었고 시각적 이미지 공유를 위해 다양한 소프트웨어들이 활용되고 있었다. 특히 희림건축에서는 시뮬레이션 프로그램(BIM : Building Information Modeling)의 활용을 통해 3차원 기반으로 시각적, 기증적 데이터 베이스를 구축하여 효율적인 관리와 검증을 하였다.

한편, 협업은 내부 자원(resource)이 부족할 때 더욱 적극적으로 발생하는데 다른 부서나 외부의 도움으로 원하는 목표에 도달할 수 있다. 협업의 발생 빈도는 업무의 목적과 상황에 따라 차이가 있지만, 기업 내에서의 협업이 외부보다 더욱 활발히 이루어지고 있었다. 외부와의 협업은 프로젝트의 종류, 성격, 단계에 따라 빈도가 달라지지만, 희림건축의 경우 건축이라는 특성 상 모든 프로젝트에서 항상 외부와의 협업이 이루어지고 있었다.

협업이 이루어지는 내부의 조직 구조를 살펴보

면, 네이버와 이노션은 일반적인 관리 조직 구조를 띄고 있었고, 텐저린은 상하구분이 두드러지지 않은 수평조직이었다. 희림건축은 관리 조직 구조와 치열한 내부경쟁이 이루어지는 분산 조직 구조가 복합적으로 나타났다.

협업은 다양한 분야에서 각각의 전문영역의 전문가들이 함께 프로젝트를 진행하기 때문에 프로젝트의 정체성과 고유성을 유지하기 위한 노력에 대해서도 논의하였다. 텐저린은 타영역에 대한 이해를 높이기 위해 프로젝트 진행 전 교육이 수반되어야 한다고 하였고, 네이버는 디자인 가이드를 통해 정보와 의견을 공유하여 고유성과 정체성을 유지하였다. 또한, 이노션은 프로젝트 추체가 각 영역에 정밀한 역할 분담을 하여 프로젝트의 정체성 유지를 위해 노력하였다. 이러한 다양한 방법을 활용하여 협업을 하는 참여자들 간의 관점과 최종목표를 공유함으로써 각 역할에 대한 책임감을 고취시켜 업무에 대한 깊은 이해와 적극적인 참여를 유도하고 있었다.

협업을 촉진시킬 수 있는 요인으로는 활발한 정보의 공유, 클라이언트의 적극성, 참여자간의 원활한 업무 진행과 공감대 형성 등이 언급되었다. 특히, 통합디자인을 전개하는데 있어 가장 중요한 사항으로 서로 간의 신뢰 및 존중과 개인역량 확보가 핵심 요소로 도출되었다. 협업은 다양한 전문가들이 하나의 목표를 위해 통합적 프로세스로 진행되는 것이기 때문에 서로간의 신뢰와 존중을 바탕으로 한 커뮤니케이션이 중요하다. 또한 효과적인 결과 도출을 위해 협업 참여자들의 전문성과 높은 개인역량이 필수 조건이다.

4.4. 왜(why) : 통합디자인의 목적

통합디자인의 궁극적인 목적은 개인보다는 다수의 생각과 전문 지식으로 아이디어를 융합하여 불확실함을 줄이고, 다양한 측면에서 효과적으로 접근하여 결과물의 완성도를 높이는 데 있다.

개인의 창의적인 생각을 융합하여 혁신적인 결과물을 창출할 수 있으며 협업을 통해 개인이 실행할 수 있는 역량을 최대한으로 확대할 수 있다. 특히 다양한 영역과의 상호작용으로 다른 전문 영역에 대한 이해도를 높여 원활한 커뮤니케이션을 가능하게 한다. 이를 통해 타 영역에 대한 다양한 학습과 경험으로 식견(識見)을 넓힐 수 있다. 또한 다양한 영역의 전문가 검증(識見)을 통해 최종 결과물에 관한 확실성을 높인다. 전문가들의 깊은 지식과 다양한 견해를 모아 의사결정을 하여 실행단계에서 오류를 줄일 수 있기 때문이다.

4.5. 문제해결(problem) : 통합디자인 프로세스의 발생 문제 및 개선 방향

통합디자인 프로세스 상에서 서로 다른 영역간의 협업이 이루어지므로 다양한 문제가 발생하기도 한다. 협업의 갈등 요인으로는 원활하지 못한 의사소통, 프로젝트에 대한 낮은 이해도, 부족한 개인역량, 상호 배타적 태도, 조직 간의 낮은 신뢰도와 책임감, 기업차원에서의 비적극적 지원 등이다.

문제 발생 시, 1차 조정자의 역할이 중요한데 앞서 언급한 의사소통의 주체와 같이 팀장급의 실무자가 주로 문제를 해결한다. 네이버는 다양한 구성원의 아이디어를 문제 발생 즉시 논의하여 해결방안을 모색하는 워크샵을 이용하였다. 이노션은 네 단계에 걸친 조정을 하되 그 과정에서 해결되지 않는 문제는 마지막 단계인 법률자문 등을 통해 조정하였다. 특히 이노션의 CDC(Creative Direction Committee)는 리더쉽을 발휘하여 결정하기 어려운 문제를 이사 이상의 임원이 참가하여 조율하는 차별화된 보고체계이다.

기업이 제공하는 실질적인 조정 체계 이외에도 협업 시 발생하는 문제를 최소화하기 위해서는 서로 간의 신뢰를 바탕으로 다른 영역의 직무에 대한 깊은 이해가 동반되어야 한다고 논의되었다.

5. 결론 및 제언

이 연구에서는 통합디자인을 ‘디자인을 중심으로 다양한 영역의 전문가들의 상호작용을 통해 창의적이고 혁신적인 생활 문화 가치를 창출하는 협업 활동’으로 정의하였다. 따라서 현재 다양한 영역에서 활발히 이루어지고 있는 기업의 통합디자인 현황을 ‘협업’의 관점으로 분석하였으며 영역 별 실무 현장에서 일어나는 통합디자인의 현황 및 특성을 알아보고자 하였다. 또한 향후 개선점을 밝혀 통합디자인 프로세스를 구축하는데 요구되는 요소들을 규명하였다.

이론적 고찰을 통해 ‘누가’, ‘무엇을’, ‘어떻게’, ‘왜’, ‘문제 해결’의 분석기준을 도출하여 연구 문제를 설계하였다. 연구 문제의 내용은 통합디자인의 주체인 ‘누가’, 통합디자인의 내용인 ‘무엇을’, 통합디자인의 프로세스 및 방법에 관한 ‘어떻게’, 통합디자인의 목적과 효과에 관한 ‘왜’, 그리고 문제점 및 개선방향을 논의하는 ‘문제 해결’이다.

사례 연구의 대상은 통합디자인을 기반으로 하여 각 영역에서 선도적인 역할을 하는 업체인 네이버,

이노션 월드와이드, 텐저린 코리아, 희림건축을 선정하였다. 선정된 업체의 디자이너를 포함한 실무자를 대상으로 연구 문제에 기초한 심층 면담을 진행하였다. 이에 따라 실무 현장에서 협업을 중심으로 한 프로세스 상에 나타난 현황과 특성을 비교 분석한 결과를 종합하면 다음과 같다.

첫째, 통합디자인은 각 영역 간의 원활한 커뮤니케이션을 도모하여 최선의 결과물을 도출해 내기 위한 방법이다. 결론적으로 프로젝트의 일관된 아이덴티티를 확립하고 성공적인 이익과 목적을 창출하기 위해 통합디자인 프로세스를 활용하였다. 특히 다양한 영역 간 전문적 정보의 공유와 유기적인 협업으로 프로젝트의 균형적인 성장을 이끌어내고 오류를 최소화 할 수 있었다.

둘째, 통합디자인 프로세스를 통한 성공적인 결과 도출을 위해 커뮤니케이션이 중요한 요소로 부각되었는데, 효과적인 커뮤니케이션이 이루어지기 위해서는 상호존중과 신뢰가 기반이 되어야 한다. 심층면담을 진행한 업체 모두 협업을 매우 당연하고 필수적인 것으로 인식하고 있었는데, 이는 각 부서 간 자유롭고 능동적인 분위기 속에서 이루어지고 있었기 때문이다. 협업을 하는데 있어 원활하지 못한 의사소통을 가장 큰 문제로 언급하였는데, 그 원인은 상호신뢰와 존중의 부재이다. 이러한 경우, 책임감까지 상실하여 각 분야 간의 균형을 잃게 되고 성공적이지 못한 결과를 초래할 수 있다. 따라서, 통합디자인은 타 영역과 부서에 대한 상호 존중과 신뢰를 바탕으로 각 분야와의 협력을 통해 시너지 효과를 창출하는 프로세스로서 의미가 있다.

셋째, 통합디자인 프로세스에서 중요하게 부각된 상호존중과 신뢰를 위한 전제조건은 차별화되고 전문화된 개인역량이다. 실무에서 나타나는 통합디자인 프로세스의 핵심적인 내용은 우수한 개인역량을 기반으로 한 전문성이 바탕이 되어 각 영역의 소통이 이루어지고 이를 통해 최상의 결과물을 도출해 내는 것이기 때문이다. 여기에서 개인 역량이란 각각의 디자인 전문 영역에서 디자이너 개인의 디자인 표현력, 디자인 툴을 다루는 기술적 능력 등과 같은 테크니컬(technical)한 측면 뿐만 아니라 협업 상황에서의 디자인 문제 해결 능력, 디자인 커뮤니케이션 능력 등의 복합적인 측면을 내포한 개인적 역량을 의미한다. 이러한 개인의 전문적 역량을 바탕으로 협업하는 타 영역에 대한 전문성에 신뢰를 갖고 상호 존중할 때 효과적인 커뮤니케이션이 이루어 질 수 있으며, 이를 통해 통합디자인 프로세스가 성공적으로 기능할 수 있는 것이다.

협업의 관점에서 살펴본 통합디자인의 특성은, 우수한 개인역량을 갖춘 서로 다른 영역의 구성원이나 조직들이 상호 존중과 신뢰를 바탕으로 효과적인 커뮤니케이션을 통하여 최선의 결과물을 도출해 내는 과정이다.

이 연구는 각기 다른 실무 영역의 통합 디자인 프로세스의 현황을 살펴보고 그 특성을 도출하였다는 점에서 한 영역만의 특성을 연구하는 관점과는 차별화된 관점을 제시한다는데 의의가 있다. 특히 심층 면담을 통하여 기존의 설문 방식보다 좀 더 복잡적이고 개념적인 부분을 논의할 수 있었다. 이 연구를 통해 4개 회사의 협업 디자인 프로세스를 이해하는 것 뿐 만 아니라 협업이 이루어지는 상황에서 발생하는 문제와 이를 개선하기 위한 장치(tool)에 대한 실무적 현황을 파악할 수 있다. 또한 협업의 디자인 프로세스에서 필요한 본질적인 요소 즉, 개인의 전문성과 상호존중과 신뢰, 그리고 커뮤니케이션과 같은 사소하지만 중요한 부분을 면담 대상자였던 협업 실무진들이 가장 핵심요소로 강조했다라는 점에서 기존의 연구 관점에서 놓치기 쉬운 핵심을 전달할 수 있다.

앞으로 통합디자인은 다양한 영역간의 소통과 융합을 요구하는 시대적인 흐름에 따라 혁신을 위한 기업 경영의 핵심적 역할을 할 것이다. 이러한 시대적, 사회적 필요성에 의해 더욱 다양한 다른 영역의 현황을 살펴보고, 이에 대한 후속연구가 진행되어야 할 것이다. 통합디자인은 경영적 측면의 '협업의 프로세스'에서 더 나아가 다학제적 지식의 융합이 이끌어낼 수 있는 '사회적 의미'로 확장시켜 논의될 수 있기 때문이다.

참고문헌

김인철(2005). 커뮤니케이션디자인 패러다임의 전환과 그 대응전략으로서의 통합디자인에 관한 연구, 동서대 디지털디자인대학원 디자인학 박사학위논문

김호건, 윤형건(2003). 디자인 경영전략, 한울아카데미.

김희진(2008). 패션 디자인에 있어서 통합적 사고에 따른 디자인 환경의 변화와 디자이너의 역할, 연세대 대학원 석사학위논문.

이순중. (2008). 디자인 통합 사고가 기업 살린다. 동아비즈니스리뷰, 제1권 제 11호. pp.30-31, 2008.06.15.

홍유미(2008). 해외 패션 크레이터의 통합디자인의 영역과 경향 분석, 연세대 대학원 석사학위논문.

팀브라운. (2010). 디자인에 집중하다. 김영사.

Daniel H. Pink(2005). A Whole New Mind, Riverhead Books: U.S.

Mattessich, P.W., Murray-Close, M.& Monsey, B.R.(2001). Collaboration: What Makes it work(2nd ed.). St. Paul, MN:Amherst H. Wilder Foundation.

Minichiello V, Aroni R, Timewell E, Alexander I., In-depth interviewing: principles, techniques, analysis. 2nd ed. Melbourne: Longman Co, 1995.

Sharon Poggenpohl and Keiichi Sato. (2009). Design Integrations: Research and Collaboration, Intellect.

Papanek, Victor (1971). Design for the Real World: Human Ecology and Social Change, New York, Pantheon Books.

Wood, D. & Gray, B.(1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. Journal of Applied Behavioral Sciences, 27(2), 139-162

건설경제 www.cnews.co.kr

위키피디아, en.wikipedia.org

한국일보, news.hankooki.com