



10장 . 아이디어 도출 및 선택을 위한 도구

- ①. 브레인스토밍
- ②. 브레인라이팅과 크로퍼드메모쪽지법
- ③. 여섯 색깔 모자 기법
- ④. 명목 집단 기법
- ⑤. 쌍대 비교



10.1 브레인스토밍

개선 프로젝트에서 문제점에 대한 해결 방안을 찾는 데는 창의력이 요구되며, 대부분의 사람들은 올바른 해법을 찾기 위한 분석적 사고 능력을 가지고 있음

개선 작업에서 브레인스토밍의 주요 목적은 가능한 한 많은 해결책을 도출하고 그중에서 최적의 답안을 찾는 데 있음

브레인스토밍은 가장 많이 알려진 접근 방법

가능한 많은 아이디어를 도출한다는 목적 이외에도 다음과 같은 많은 장점들을 가지고 있다.

브레인스토밍의 두 가지 방법

·구조적 브레인 스토밍

- 브레인 스토밍에 참여한 각 참가자들이 돌아가면서 하나씩 아이디어를 제시하는 방법
- 장점 : 보다 구조적이며 동등한 참여의 기회를 보장
- 단점 : 자발적인 면이 덜하고 서로의 아이디어를 참고해 보다 새로운 아이디어를 제시할 수 있는 가능성이 제한

·비구조적 브레인 스토밍

브레인 스토밍의 프로세스

1. 브레인스토밍의 주제를 명확하게 정의하고, 화이트보드나 플립차트 맨 위에 주제를 씀
2. 브레인스토밍 참가자들이 구조적 혹은 비구조적 방법에 따라 아이디어를 제시할 수 있도록 함. 우습게 보이는 아이디어라도 모든 사람이 브레인스토밍에 참여해 아이디어를 제시할 수 있도록 해야 함
3. 아이디어를 낸 사람의 의도가 훼손되지 않도록 적절한 단어를 사용해 제시되는 모든 아이디어를 기록
4. 브레인스토밍을 하는 동안에 참가자가 토론하거나 논쟁하거나 혹은 제시된 아이디어를 평가하지 못하도록 함. 만약에 제시된 아이디어를 이해하기가 어렵다면 이에 대한 추가적인 설명은 요구

브레인 스토밍과 관련한 규칙

- . 브레인스토밍을 하는 동안에는 아이디어에 대한 어떤 비판이나 토론도 하지 않음
- . 제시되는 아이디어를 비웃지 않음
- . 편안하고 자발적으로 참여. 바보 같더라도 아이디어는 아이디어
- . 제시되는 모든 아이디어를 기록

10.2 브레인라이팅과 크로퍼드메모쪽지법

브레인라이팅과 크로퍼드메모쪽지법은 브레인스토밍의 일종으로, 글로 직접 자신의 아이디어를 기록해 제출하는 방법

장점 : 보다 세부적이고 조리 있게 아이디어를 묘사할 수 있도록 해줌.

브레인라이팅이 브레인스토밍을 단순하게 글로 옮긴 것이라고 한다면, 크로퍼드메모쪽지법은 참가자들의 익명성을 보장해주는 방법

아이디어를 도출하다가 논쟁이 발생해 회의가 지지부진해진 경우나 많은 아이디어를 수집할 필요가 있을 때 사용

브레인라이팅의 두 가지 방법

.카드방법_ 조그만 카드에 아이디어를 기록하고, 이를 참가자에게 돌려서 기록된 것과 관련된 아이디어나 확장된 아이디어를 제시할 수 있도록 하는 방법

.갤러리 방법_ 여러 개의 화이트보드나 플립차트에 아이디어를 기록해놓고, 참가자들이 이들 주변에 둘러앉아 관련된 아이디어나 확장된 아이디어를 제시할 수 있도록 하는 방법

브레인라이팅의 프로세스

1. 브레인스토밍과 같이, 아이디어 도출의 주제를 명확하게 정의. 주제는 화이트보드나 참가자 개개인이 가지고 있는 카드에 쓸 수 있음
2. 그다음 참가자들이 각자 가지고 있는 카드나 화이트보드에 아이디어를 기록
자신의 아이디어를 기록할 때는 남들이 알아보기 쉽도록 정확하게 기록
3. 참가자들은 다른 사람의 아이디어에 자신의 것을 추가해 복합적 아이디어나 새로운 아이디어를 만들어낼 수 있음

크로퍼드메모쪽지법

브레인라이팅의 카드 방법과 유사하지만, 아이디어를 기록한 카드를 참가자들에게 돌리지 않는다는 점에서 서로 다름

브레인라이팅이나 크로퍼드메모쪽지법 모두 참가자들이 수집된 아이디어를 평가하지는 않으며, 아이디어는 한 사람이 컴퓨터 프로그램을 이용해 정리

정리된 아이디어 목록은 수집된 모든 아이디어를 포함하며, 이를 보면서 개선 작업에서 어떤 아이디어를 사용할지 논의

10.3 여섯 색깔 모자 기법

여섯 색깔 모자 기법이란 문제점과 이에 대한 해결 방안을 몇 개의 다른 시각에서 바라볼 수 있도록 해주는 도구

이 기법은 아이디어를 도출하는데 사용되기보다는 창의력을 불러넣는 데 오히려 유효한 도구

의도적으로 참가자들이 해결책에 대한 반대 의견을 제시하도록 한다면, 그 해결책의 실행 가능성 및 결점들을 확인할 수 있음

여섯 색깔 모자 기법은 어떤 종류의 생각을 해야 하는지를 알려주고, 참가자가 주제에 대해 그러한 방향으로만 생각하도록 함

모자의 색깔별 역할

- .하얀색 모자_ 차갑고 중립적이며 객관적. 이 모자를 쓰고 있는 사람은 사실이나 숫자와 관련된 사항을 이야기하며, 체계적이고 신중
- .빨간색 모자_ 감정적. 이 모자를 쓰고 있는 사람은 느낌이나 직감, 감정과 관련된 사항에 대해서만 이야기함
- .검은색 모자_ 비관적이고 부정적. 이 모자를 쓰고 있는 사람은 아이디어가 왜 실패할지에 대해서만 관심을 가짐
- .노란색 모자_ 긍정적이고 희망적. 이 모자를 쓰고 있는 사람은 아이디어에 대한 긍정적 측면에만 관심을 가짐
- .초록색 모자_ 창조, 풍요, 성장 등을 표현. 이 모자를 쓰고 있는 사람은 새로운 아이디어를 도출해낼 수 있도록 창의적인 관점으로 접근
- .파란색 모자_ 하늘과 연관. 이 모자를 쓰고 있는 사람은 보다 넓은 시각에서 이야기함

여섯 색깔 모자 기법을 사용할 때 적용 단계

1. 토론 참가자 각각에게 하나씩 색깔 모자를 나누어 줌. 각 참가자는 토론이 진행되는 동안 스스로를 자신이 쓰고 있는 모자의 색깔과 동일시해야 한다는 것을 주지시킴.
2. 참가자들이 문제점을 토론하고 있다면, 각각의 색깔 모자는 다음과 같은 역할을 함
 - . 하얀색 모자를 쓴 사람은 문제점과 관련된 사실만을 제시
 - . 초록색 모자를 쓴 사람은 문제를 어떻게 해결할 수 있는지에 대한 아이디어를 제시
 - . 가능한 해법을 논의할 때, 노란색 모자를 쓴 사람은 해법의 장점을, 검은색 모자를 쓴 사람은 해법의 단점을 제시
 - . 빨간색 모자를 쓴 사람은 해법에 대한 참가자들의 직감을 이끌어내기 위해 노력
 - . 파란색 모자를 쓴 사람은 토론을 요약 및 정리

10.4 명목 집단 기법

브레인스토밍을 설명할 때 언급했지만, 한 사람 또는 몇몇의 사람들만 토론을 주도하는 경우가 있다. 이렇게 되면 아이디어가 종합적으로 수집되지 못할 뿐 아니라 토론에서 소외되는 사람들은 계속 아이디어 제시 없이 침묵하게 된다.

NGT를 사용할 때 단계

1. 브레인라이팅과 같이, 첫 번째 단계는 참가자들이 한 장의 카드에 하나의 아이디어를 기록하는 것이다.
2. 수집된 아이디어를 모두 플립차트에 기록하고, 아이디어를 간단히 논의한다. 논의를 하는 이유는 각 아이디어의 의미를 명확히 하고, 유사한 아이디어를 제거하기 위해서다. 이 단계의 마지막에서는 각 아이디어를 알파벳 'A'부터 대응해 나열한다.
2. 다음단계는 참가자들이 각각 아이디어의 순위를 매겨보는 것이다. 개별적으로 아이디어의 순위를 매긴 후에는 각자의 순위 카드에 1위부터 5위까지의 아이디어를 적는다 (각각의 아이디어는 플립차트에 적어놓은 알파벳에 일대일로 대응한다), 각 참가자들이 아이디어의 순위를 매길 때는 중요하고 우수한 순서대로 5점부터 1점까지 다섯 개의 아이디어에 점수를 부여하도록 한다.
4. 회의 진행자가 순위 카드를 모아서 플립차트에 각 알파벳별로 참가자들이 부여한 점수들을 적는다. 각각의 아이디어별로 부여된 점수가 합산되어 전체 점수가 결정되고, 가장 높은 점수를 획득한 아이디어가 최선의 아이디어 혹은 해결 방안으로 결정된다.

10.5 쌍대 비교

NGT를 성공적으로 사용하기 위해서는 참가자들이 아이디어들 간의 비교를 통해 우선 순위를 결정할 수 있어야 함. 하지만 순위를 매겨야 할 아이디어가 많은 경우 실제로는 어떤 것을 선택해야 할지 쉽게 결정을 내리기는 어려움.

쌍대 비교는 우선순위를 좀더 쉽게 결정할 수 있도록 도와주는 기법

쌍대 비교 기법은 여러 개의 아이디어를 한꺼번에 비교하는 것이 아니라, 순차적으로 두 개의 아이디어를 비교할 수 있도록 해줌

여러 개의 아이디어 중에서 하나를 선택하는 것보다는 두 개 중에 한 개를 선택하는 것이 더 쉽기 때문에 이러한 기법을 사용

쌍대 비교를 사용할 때 단계

1. 비교할 대상들을 명확하게 선별. 전체 대상의 수는 비교가 가능한 정도이어야 함. 따라서 여덟 개를 넘지 않도록 함.
2. 비교 대상으로 매트릭스를 만듦. 비교 대상들에 알파벳을 부여하고 세로줄에는 각각의 알파벳(A, B, C)을, 가로줄에는 비교되는 알파벳의 쌍(A/B, A/C, B/C)을 적음. 각 쌍의 수는 [비교 대상의 수×(비교 대상의 수-1)]/2만큼 생김.
3. 참가자들이 각 쌍에 대해 둘 중 하나를 선택하게 하며, 매트릭스 안에 이를 기록
4. 참가자들이 모든 쌍에 투표를 한 후에 각 쌍별로 전체 점수를 더함. 이 점수는 전체 참가자의 숫자와 동일