

디자인 리더십에 관한 연구

A study on the Design Leadership

김지윤

이화여자대학교 시각정보디자인과 강사

김보영

IDS&Associates 컨설턴트

김지영

이화여자대학교 대학원

Kim, Ji-Yoon

Dept. of Visual Information Design, EWU

Kim, Bo-Young

Dept. of Research, IDS

Kim, Ji-Young

Dept. of Visual Information Design, EWU

• Key words: Design Leadership, CDO(Chief Design Officer), Management

1. 서론

지식정보와 디지털기술(digital technology)의 시대로 접어들면서 기업의 초점은 감성, 창조성, 콘텐츠(contents)등의 소프트(soft) 경쟁력으로 집중되고 있다. 이러한 시대에 디자인은 단순히 제품의 차별화, 완성을 위한 조형적 활동의 의미를 넘어 창조와 혁신의 원천, 감성과 새로운 콘텐츠를 창출할 수 있는 기반으로 인식되고 발전하고 있다. 이에 기술중심에서 전략중심 그리고 마케팅중심으로 넘어오는 기업 활동의 중심이 디자인 활동으로 전이되기 시작하였고, 기업의 성공을 이끄는 디자인의 역할 즉, 디자인 리더십(leadership)에 대한 논의가 시작되었다. 이에 본 연구는 리더십에 대한 이론적 고찰은 물론, 디자인 리더십의 개념과 범위에 대한 체계를 구축하고, 특히 기업의 조직을 중심으로 한 디자인 리더십의 대상과 범위의 유형화를 통해 디자인 리더십의 체계적인 이해와 학문적 구조를 마련하고자 했다. 이는 디자인경쟁력 강화를 원하는 기업, 특히 경영자들의 디자인에 대한 새로운 이해와 디자인 개발을 위한 리더의 방법적 해안을 제공할 것이며, 기업의 경쟁력 강화와 함께 디자인에 대한 투자와 개발로 이어진 디자인 발전의 도모를 꾀할 수 있을 것이다.

2. 리더십에 관한 이론적 고찰

2-1. 리더십의 정의

리더십에 대한 정의는 학자에 따라 다양하게 정의 내려져 왔다. Stogdill은 1902년부터 1967년까지 리더십에 대한 정의를 조사해본 결과 72가지가 있음을 밝히기도 했지만, 일반적으로는 사회적 영향력(social influence)의 한 형태로 이해되고 있다 (House & Baetz, 1979).

[표 1] 리더십의 다양한 정의들

연구자	정의
Hemphill & Coons(1957)	집단공동목표로 이끌어 나가는 한 개인의 행동
Janda(1960)	독특한 유형의 권력 관계
Tannenbaum, 외(1961)	목표 달성을 위해 행해지는 대인간의 영향력
Katz & Kahn(1978)	조직의 명령수행 또는 결과를 유도하는 영향력
Jago(1982)	집단의 방향제시, 활동 조정하는 것
Rauch & Behling(1982)	집단 목표 달성에 영향을 미치는 과정
Bass (1990)	둘 이상의 구성원들 간의 상호작용
Kouzes & Posner(1991)	다른 사람이 목표 달성을 원하도록 만드는 것
Hersey & Blanchard(1993)	목표달성 위해 개인, 집단에 영향을 미치는 과정
Drath & Palus(1994)	함께 일하는 것에 대한 감을 형성하는 과정

2-2. 리더십 이론의 전개과정

리더십은 학자들에 따라 다양한 접근방법이 시도되어져왔다 (Bass&Stogdill, 1990). 리더십의 어느 측면을 강조하느냐에 따라 특성이론, 행동주의 이론, 상황이론 등으로 변천하여 왔는데, 최근에 관심을 끌고 있는 이론으로는 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)을 들 수 있다.

[표 2] 리더십 이론 전개 과정

기간	접근방법	중심주제
1940년대 후반이전	특성이론	리더십 능력은 타고난다
1940년대 후반-1960년대 후반	행동이론	리더십 유효성은 리더의 행동에 따라 달라진다
1960년대 후반-1980년대 초반	상황이론	리더십 유효성은 상황에 따라 달라진다
1980년대 초반이후	새로운 리더십이론들	비전을 지녀야 하며, 하위자에게 강한 정서적 반응을 이끌어내야 한다

자료: Bryman, A(1992), Charisma and Leadership in Organizations. London:SAGE

2-3. 리더십의 유형 및 특징

리더십 스타일(leadership style) 역시 아직 일치된 견해는 없다. 리더는 훈련이나 조직환경, 여타 상황적 요인에 의해 크게 달라질 수 있기 때문에 (Koontz & O'Donnel, 1980), 이들 리더십 유형은 제한적일 뿐이다.

[표 3] 리더십의 성격에 따른 유형화

연구자	정의
Likert	직무지향형, 부하지향형
Blake & Mouton	무관심형, 사교형, 권위-복종형, 조직인형, 팀형
Tannenbaum&Schmidt(1958)	권위적 리더와 민주적 리더유형
Quinn & McGrath(1985)	합리적 성취기형, 실존적 팀 구축형, 경험적 전문가형, 이상적 혁신추구형

3. 디자인 리더십

3-1. 디자인 리더십의 범주

디자인 리더십의 의미는 크게 문화, 제품, 조직의 3측면에서 논의될 수 있다. 일반적으로 기업, 조직, 경영의 범주에서 논의되어지는 경영계의 리더십과는 달리 디자인은 제품에서 문화에 이르는 조금 더 다양한 목적과 활동 범주를 갖기 때문이다. 이에 본 연구에서는 기업과 조직 즉 디자인 조직을 중심으로 한 디자인 리더십에 대해 논의하고자 한다.

[표 4] 디자인 리더십의 범주

대상	문화중심	제품중심	조직중심
중심주체	슈퍼디자이너	제품디자이너	기업디자이너조직
사례	윌리엄모리스, 안치홀트, 리드 등	소니 워크맨, 폭스바겐 비틀	Apple, Herman Miller, BMW, 등
목적	문화적 혁신	성공적 제품	창의적 기업
성격	예술적, 문화적, 추상적, 공헌적	기능적, 관료적	유동적, 혁신적, 전문적
중심시대	19c	20c초-중반	20c 말 - 21c

3-2. 디자인 리더십의 개념과 특징

디자인 리더십이란 디자인과 관련된 목표 달성을 위해 행사되는 영향력을 의미한다. 즉 일반 리더십에서 집단이나 공동 목표를 위한 영향력이나 영향력을 미치는 과정으로서의 성격적 특성은 같을 수 있지만 디자인 리더십은 디자인 활동이나 디자인 강화를 위한 목표를 위해 존재하고 발휘된다는 범위를 가진다. 따라서 디자인 리더십은 디자이너나 디자이너 조직 또는 디자인 활동을 성공적으로 이끌 수 있는 차별화 된 요건을 갖추어야 한다. 일반적으로 리더의 행동요소는 태도, 목표, 신뢰성, 전문성, 행동기준, 환경에 대한 민감성, 수사적표현, 권력기반, 리더-부하의 관계로 소개되고 있다(Conger, J.A. & Kanungo, R.N., 1987). 그러나 디자인 리더십은 일반 기업의 CEO를 대상으로 할 때 비전, 문화, 커뮤니케이션, 고객경험의 요소로 구성될 수 있으며(Keith Yamashita & Tara Bodden, 2002), 디자인조직을 대상으로 할 때 신뢰감, 커뮤니케이션, 아이디어 결정능력(전영미, 2000) 등으로 구성될 수 있다.

4. CDO 리더십

4.1. CDO 리더십의 개념

CDO 리더십이란 기업의 디자인 활동과 조직 관리에 대한 총체적인 최고 의사결정권자의 리더십으로써 일반적으로 기업의 CEO나 최고관리자가 이 역할을 하게 된다.

4.2. CDO 리더십의 유형화 모델

본 연구에서 제시하는 CDO 리더십 유형화 모델은 CDO의 디자인능력과 CDO가 속한 조직이나 기업의 디자인 활동에 대한 범위를 중심으로 구성되었다. 실질적으로 CDO의 리더십은 디자인에 대한 이해도와 디자인 활동에 대한 경험에 따라 다르게 나타난다. 또한 회사나 조직이 디자인 활동을 중심으로 하는 디자인 전문회사이거나 디자인 연구실 및 스튜디오 형태로 독립적으로 이루어지는 형태이나 기업의 사업부의 한 파트로 또는 다른 부서와 팀워크나 프로젝트 단위로 진행되는 연계적 형태이냐에 따라 많은 차이를 보이게 된다.

[표 6] CDO리더십 유형화 모델

		유(디자인능력)		
독립적 활동 (디자인관련 활동형태)	디자인전문형	조직관리형	연계적 활동	무
	기술관리형	경영전문형		

일반적으로 리더십의 유형은 독재형, 참여형, 자문형, 인자형 등 다양한 개인적 특성과 활동성향에 따라 다양하게 나뉘어진다. 그러나 본 모델은 개인의 특성이나 리더십의 성향 분류

가 아니라 객관적으로 조직을 이끄는 역량과 주어진 조건에 맞춰 필요한 리더십의 유형을 분석해 보기 위한 모델로 구성하였다.

4.3. CDO 리더십의 유형별 사례

(1) 디자인전문형: 김영세와 같이 디자이너 출신에 사업가로, 이들은 디자인능력을 갖추고 디자인 중심의 독립적인 경영활동을 이루면서 디자인기술 개발과 조직 활동의 직접적 참여의 리더십을 발휘한다.

(2) 조직관리형: 전 LG전자 김철호 부사장, 전 현대자동차 박종서 부사장과 같이 디자이너 출신으로 일반 기업의 최고 관리자로 성장한 예로, 디자인 활동 보다는 기업내부의 디자인 조직에 대한 관리와 타부서와의 커뮤니케이션과 역량강화를 위해 리더십을 발휘한다.

(3) 기술관리형: IDEO의 CEO Tim Brown과 같이 주로 공학이나 경영학 전공의 디자인의 새로운 혁신성과 창의성에 관심을 가지는 이들로, 디자인을 예술보다는 기능성과 혁신적인 기술력으로 인식하며, 창조적인 제품과 아이디어를 위한 조직역량을 생산하는데 리더십을 발휘한다.

(3) 경영전문형 : 스티브 잡스, 천호균과 같이 디자인 가치를 기업경영의 핵심으로 하는 전문 경영인으로써, 이들은 문화적, 사회적으로 리더가 될 수 있는 혁신적인 디자인을 추구하며, 감성과 예술적 가치를 갖춘 제품과 기업 디자인 활동을 위해 리더십을 발휘한다.

5. 결 론

본 연구에서는 기본적으로 리더십에 대한 일반적인 고찰을 토대로 디자인 리더십에 대한 개념과 범위 등을 구축하고, 특히 조직적 차원의 디자인 리더십을 연구하고자 했다. 이를 위해 디자인조직과 회사규모의 최고 결정권자인 CDO의 유형을 살펴 CDO가 가지는 디자인능력과 활동형태에 따른 리더십모델을 제시하고 사례분석을 통해 디자인 리더십의 요건과 차별점을 제시했다. 결과적으로 타분야 출신의 CDO들은 디자이너 출신의 CDO보다 창조와 혁신성을 강조한 디자인을 발전시키려는 의지를 강하게 보이고 있으며, 타 부서와 연계적으로 디자인 활동을 이끄는 CDO들이 독립적인 활동을 하는 CDO들보다 커뮤니케이션과 문화적 측면을 고려함을 알 수 있었다. 즉, 이러한 디자인 리더십의 유형적 분석은 다양한 디자인 리더십의 방향을 제시함으로써 CDO들이 리더십을 이끌어나가는 데 새로운 시사점을 제시할 것이다.

참고문헌 (주요)

- 강형구, 리더십유형과 임파워먼트와의 관계에 관한 연구, 서울대학교, 2001
- 김지운, 디자인리더십에 관한 연구, 이화여자대학교, 2002
- 전영미, 디자인경영전략연구, 홍익대학교, 2000
- The transformational leadership, Tichy, N.M., & Devanna, M.A., New York : John Wiley, 1996 외 다수