

A Core Competency Model for Design Leadership Through Appreciative Inquiry

Han-Seung Lee · Wan-Seon Shin[†]

Management of Technology, Sungkyunkwan University

Appreciative Inquiry를 이용한 디자인 리더십 핵심역량 모델

이한승 · 신완선[†]

성균관대학교 기술 경영학과

The purposes of this study are first to identify the core competences of design leadership and second to propose the characteristic and effective leadership capabilities required in the design field. To propose the capabilities of reliable and meaningful core competency of design leadership, we identified core competencies through a group of experts from the top group of design leaders (Design executives, head of the design institute) rather than using a survey study based on unspecified designers. In addition, the unique interview method, AI (Appreciated Inquiry) was also used to share the actual experiences and philosophies of the interviewers, regardless of the core competencies. This study revealed that the core competences of design leadership were different from those of conventional general leadership and MOT (Management of Technology) leadership capabilities. Besides, it provided opportunities for leaders in other fields to understand and collaborate on characteristics of the design field, while demonstrating the necessity and justification of unique leadership traits in the field of design.

Keywords : Design, Design leadership, Core competency, AI(Appreciative Inquiry)

1. 서 론

1.1 연구의 배경 및 필요성

초 경쟁 시대(hyper competition)라 일컫는 현 시대의 산업사회에서 리더들의 역할과 역량은 기업의 성공과 지속적인 성장을 좌우하는 가장 주요한 요인 중 하나임이 분명하다. 이를 인지하고 있는 많은 기업들은 검증되고 뛰어난 리더들을 영입하기 위해 많은 노력을 기울이고 있으며, 학문적으로는 리더십에 대한 연구와 함께 리더들의 역량에 관하여 그간 많은 연구가 이루어져 왔다. 특

히 최근에는 기술 리더와 경영리더를 아우르는 기술경영 리더십에 관한 학술적 연구가 주목 받고 있으며 시장에서 성공적으로 활약하고 있는 기술경영 리더들에 대한 연구와 조사도 꾸준히 이루어지고 있다. 이러한 거시적 관점의 리더십에 대한 연구 결과는 일반적인 리더십이 가지고 있는 특징적인 요소들을 포함하고는 있으나 각 산업별로 특화된 리더십의 핵심 역량과 반드시 일치한다고 볼 수는 없다고 보인다. 그럼에도 거시적 관점의 리더십에 대한 연구는 꾸준히 이루어지고 있는 반면, 특정적인 성향과 환경을 가지고 있는 각각의 분야에 대한 보다 세밀하고 집중적인 리더십의 핵심 역량 연구는 부족한 것이 현실이다. 이러한 필요성에 기인하여 각 산업별 및 분야별로 특화된 리더십의 보다 자세한 핵심 역량 제시의 필요성을 인지하고 세분화된 분야의 리더십을 연구하여 핵심 역량 모델을 제안하고자 하였다.

본 논문에서는 산업별 여러 분야 중에서도 가장 독특한 문화와 조직, 그리고 프로세스를 가지고 있으며 갈수록 기업의 지속적인 성장에 있어 성공 핵심 요소로서 자리잡아가고 있는 디자인 부문의 리더십과 그 핵심역량에 관하여 연구하였다. 기술의 평준화와 소비경향의 다양성, 그리고 개성중심 소비에 기인한 디자인 분야의 기업에 대한 기여도는 갈수록 증가하고 있으며, 이를 인지한 기업들은 이미 디자인 분야에 많은 투자를 하고 있다. 특히 개성과 감성적 요인이 결과물에 커다란 영향을 미치는 디자인 조직의 특성을 고려할 때 이를 경험하고 조직을 이끄는 디자인 리더의 역할은 기업의 핵심 성공 요인이 분명하다고 볼 수 있다. 이렇듯 차별화된 조직의 특성과 기업 성장에 대한 높은 기여도, 그리고 중요성을 고려할 때 디자인 분야를 이끄는 디자인 리더들이 가지고 있는 리더십 역량에 대한 세밀한 연구는 반드시 개별적으로 필요하다고 보여 진다. 특히 대기업 의존도가 높은 대한민국의 현실을 볼 때, 대기업의 디자인 조직과 이를 이끄는 수장들에 대한 직접적인 연구는 보다 현실성 있고 신빙성 있는 연구 결과를 기대 할 수 있다고 보여 지며, 이에 기인하여 본 연구는 대기업의 디자인 조직을 이끄는 수장들과의 직접적인 면담을 통하여 그 들이 가지고 있는 디자인 리더십의 핵심역량을 도출 하였으며 이를 기반으로 디자인 리더십의 핵심 역량 모델을 제시하였다.

1.2 연구의 목적

본 연구결과를 바탕으로 디자인 분야의 리더들은 본인들 리더십과의 비교 분석을 통해 보다 완성된 리더십 역량 발휘를 기대할 수 있으며, 디자인 분야 이외의 리더들에게는 디자인 분야의 특성에 대한 이해를 돕고 보다 큰 시너지 효과를 기대하며 협업을 진행 할 수 있다. 또한 디자인 분야를 포함하고 있는 여러 산업 군의 최고경영자들에게는 디자인분야 리더십의 특성을 이해하며 디자인 경영을 적용 할 수 있고, 디자인리더를 목표로 하고 있는 젊은 디자이너들 에게는 리더로서 갖추어야 하는 역할과 역량에 대한 이해를 도와주며 동시에 배움의 기회를 줄 수 있다고 믿는다.

1.3 연구의 방법 및 범위

앞서 서론에서 언급한 보다 명확한 디자인 리더십의 정의를 파악하기 위해 문헌 조사는 물론 선행 연구 결과에 대한 확인과 정리 등이 필요하다고 생각되어서 우선적으로 국내외의 여러 리더십 관련 자료를 접하였다. 그리고 디자인 리더십의 보다 의미 있는 핵심역량을 파악하는 것이 목적이므로 디자인 리더십의 최 정점에서 서

있는 최고위 임원들(국내외 대기업의 디자인 총괄 5인)과의 면담을 통해 핵심 역량을 파악하는 전문가 집단 면담 방식을 채택 하였다. 이러한 기업의 디자인 최고위층을 대상으로 한 전문가 집단과의 심층 면담만이 가질 수 있는 특성은 본 연구의 목적인 디자인 리더십의 핵심역량 도출을 고려할 때 하위 리더십 그룹의 다수를 통한 설문 결과보다 확실히 의미 있으며 신뢰도 높은 있는 자료를 제공해 줄 수 있다고 본다. 또한 일반적인 설문이나 단답식의 면담방법에서 우려되는 즉흥적이거나 일반적인 답변을 피하고 전문가 개개인의 특성과 경험에 대한 공유를 위하여 AI(Appreciative Inquiry) 방식을 변형하여 면담에 사용하였으며 4D 각 각의 역량도출 과정에서는 디자인 리더십 역량의 발휘 영역이라고 할 수 있는 vision, culture, platform을 기반으로 역량이 선별 진행되었다.

2. 리더십에 대한 고찰

2.1 리더십의 정의

1940년대 후반 이전의 특성 이론적인 방법에 의하면 조직을 이끄는 리더의 리더십 능력은 타고난다고 하였고, 이후 1960년대에 이르러서는 경영환경의 다양성과 변동성에 집중한 리더십의 연구가 꾸준히 진행되었으며 이 중 하나인 행동이론에서는 리더십 유효성이 리더의 행동에 따라 달라진다고 하였다. 1980년대 초반의 상황이론에서는 리더십 유형성이 상황에 따라 달라진다고 하였으며 이후 1980년대 중반부터는 여러 새로운 리더십 이론 등이 등장하며 리더들의 비전 역량과 하위자에 대한 강한 정서적 반응 등에 대한 중요성을 언급하였다. 일반적으로 리더십은 사람들을 통솔하는 과정을 포함하고 있으므로 동기(motivation factor)에 따라 동참 수준과 범위가 가변적이며 동기 부여 이론이 리더십 관련 이론으로 많이 소개되는 이유이기도 하다. 동기 부여 이론은 내용 이론과 과정 이론으로 구분할 수 있는데, 내용 이론은 동기 부여를 할 수 있는 요소가 무엇인지에 관심을 가지는 반면에 과정 이론은 그러한 요소를 제공하는 방법을 다룬다. 내용 이론에는 매슬로(Maslow)의 인간 욕구의 5단계와 더글라스 맥그리거(Douglas McGregor)의 X&Y이론, 그리고 프레드릭 허츠버그(Fredrik Herzberg)의 이중요소 이론(two-factor theory) 데이비드 맥클렌드(David McClelland)의 3대 욕구 이론이 있으며 과정 이론에는 형평 이론, 기대 이론, 개선 이론, 행위 변조 이론이 있다[12]. 이러한 리더십의 스타일에 관한 부분에 대해서는 특별히 정의를 내리기는 어려우나 리더십의 스타일은 리더의 경험과 훈련과정, 혹은

상황적 요인에 의하여 달라질 수 있는 반면, 접근 방법에 따라서는 크게 행동주의 이론과, 특성이론, 그리고 상황이론 등으로 나누어 볼 수 있다. 1980년대 후반의 연구에서는 조직을 성공적으로 이끌기 위한 필수 요인으로 선지자적 리더십의 중요성에 주목 하였으며 선지자적 리더십은 다시 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformation leadership), 그리고 참여적 리더십(Participation Leadership) 등으로 구분하여 연구가 진행 되었다. 특히 상사의 리더십은 권한 이양과 소통이 포함되므로 방향성과 통솔력으로 구분하기도 한다[11, 12]. 이후 1990년대로 들어서면서부터 리더의 감성적인 역량이 리더십에 중요한 부분을 차지한다는 연구가 시작 된다. 이러한 여러 리더십에 대한 학문적인 연구와 더불어 최근에는 기업의 핵심 성장 요소로 자리 잡아가고 있는 디자인 리더십에 관한 연구가 기업들의 디자인 경영에 관한 관심과 중요성의 인지도에 힘입어 활발히 진행되고 있다.

2.2 디자인 리더십과 필요성

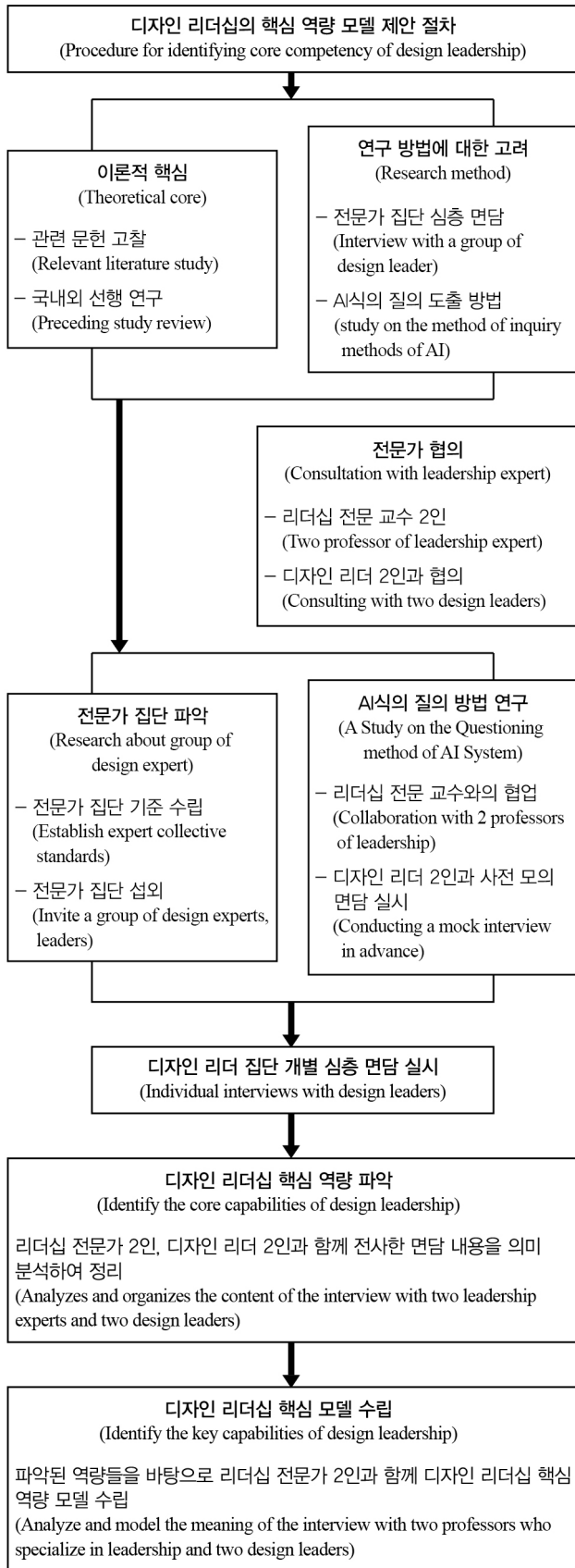
디자인 리더십은 지속적으로 진화되어 가고 있으며 영역과 역할 그리고 기여도에 있어 꾸준히 그 중요성을 높여가고 있다. 단순히 미적인 완성도를 높이기 위한 초기의 디자인 단계를 벗어나 이제는 제품 완성까지의 모든 단계에 디자인적 요소를 가미하고 있으며, 특히 감성과 이성이 조화롭게 어우러진 디자인적 마인드는 기업 경영을 위한 전략적 방법의 한 부류로까지 영역을 넓혀 가고 있고 학자들로부터 연구의 대상이 되고 있다. 디자인 리더십이란 용어는 1990년대 중반 이후, 디자인 경영분야의 권위 있는 저널 중에 하나인 Design Management Review (DMR)와 Design Management Journal(DMI)의 1994년 가을 호에 등장하기 시작하였다. 2006년 제10회 유럽 국제 디자인 경영 컨퍼런스에서는 디자인 리더십의 정의에 대해 ‘디자인팀을 리드하는 것’과 ‘디자인 역량을 통한 기업의 경영을 의미 한다고 하였는데, 그 간의 많은 연구에서 디자인 리더십에 대해서는 약간은 상이한 정의를 내리고 있다. 본 연구에서는 디자인 리더십의 정의를 ‘디자인 경영을 가능케 하는 디자인 리더들이 가지고 있는 역량 적인 부분’이라고 정의 하였고 이를 바탕으로 연구를 진행 하였다.

집단의 공동목표를 위해 행해지는 영향력이라는 측면에서 디자인 리더십은 일반 리더십과 유사 할 수 있으나, 디자인 리더십은 디자인 활동과 디자인 부문의 역량 강화를 위해 존재하고 발휘된다는 점에서 일반적인 리더십과의 차이가 있다[7]. 디자인 리더십은 디자인 조직이라는 차별화되고 특성 있는 조직을 위해 존재하며, 성공적인

디자인 결과물과 함께 디자인 조직의 지속과 강화를 위하여 차별화된 기술과 역량이 요구 된다. 최근 디자인 리더십에 대한 관심과 함께 깊고 다양한 논의가 이루어져 가고 있는 이유는 갈수록 치열해 저가는 경쟁에서 디자인만큼 브랜드와 제품자체에 차별화를 꾀하기에 효과적이며 효율적인 방법이 드물다고 판단되기 때문이다. 특히 갈수록 기술력이 평준화 되어가며 후발 기업들(Follower)의 기술력들이 어느 정도 성숙기에 접어들게 되면서 제품 차별화와 시장선도에 있어서 디자인의 중요성은 모든 기업들에게 더욱 크게 인식되어 가고 있다. 실제로 디자인을 통한 다양한 투자와 제품혁신을 통해 높은 매출과 함께 성공적인 기업경영을 보여준 사례가 확산되면서 기업의 디자인 역량은 선택이 아닌 필수로 고려되고 있는 현실이다[1]. 이러한 차별화되고 성공적인 디자인을 창조해 내고 시장을 선도하기 위해서는 뛰어난 디자이너들의 고용은 물론 디자이너들을 이끄는 디자인 리더들 개개인의 역량이 기업의 생존에 가장 중요한 요소라고 할 수 있다. 미국의 경영학자 Peters & Waterman은 기업성과의 차이는 조직의 제도와 시스템이 아닌, 리더십 역량, 즉 리더들이 가지고 있는 능력에 의해 결정된다고 하였으며[11] 기술경영 리더십의 역량차이는 매출과 투자에 차이가 나타나는 이유라고 하였다. 다시 말해, 디자인이 기업성패에 주요한 핵심 요소이며, 이를 이끄는 디자인 리더의 역량은 기업의 성과와 지속성에 가장 큰 영향력을 미치는 요인이라고 볼 수 있고, 또한 뛰어난 역량을 소유한 디자인 리더는 초 경쟁 산업 시장에서 경쟁우위의 최고 원천이 된다는 의미라고 볼 수 있다.

3. 연구 방법

본 연구의 목표인 디자인 리더십의 보다 실질적이고 실전적인 핵심 역량 파악을 위하여 그간 대부분의 연구에서 실행되어온 불특정 다수를 통한 설문과 통계방식을 이용한 결과 추출이 아닌 리더들 중에서도 최상위 리더와의 전문가 집단 심층 면담 방식을 택하였다. 또한 면담에 앞서 AI(Appreciated Inquiry)의 4D를 기반으로 반 구조화된 질문체계를 수립 후 실제 면담자 이외의 디자인 리더 경력자 2인과 가상 인터뷰를 실행하여 실제 면담 시 생길 수 있는 실수를 최소화하였고 동시에 기대하는 방향으로 주제를 이끌어 가는 면담 진행 방식을 점검해 볼 수 있었다. 면담을 통해 얻어진 역량들은 리더십 전문가 2인, 그리고 가상 면담에 도움을 준 디자인 리더 2인과 함께 배제, 선별, 그리고 분류 작업을 거쳤으며, 이를 바탕으로 역량 모델을 제시 하였고 이를 도식화 하면 <Figure 1>과 같다.



<Figure 1> Establishment of Research Method

3.1 전문가 집단 심층 면담

본 연구에서는 디자인 리더십의 핵심역량을 파악하기 위한 방법으로 대기업의 디자인 최고위층을 대상으로 한 전문가 집단 심층 면담을 진행하였고 이를 통해 다른 연구방법에서 파악해내기 어려운 깊이 있고 신빙성 있는 답변을 얻을 수 있었다[9]. 우선 연구의 목적에 적합한 참여자의 선별을 위한 참여 면담 자의 필요조건을 만들었으며 이에 적합한 전문가들을 직 간접적으로 수배하였다. 이들에게 연구자의 소개와 함께 연구의 목적, 연구의 형식과 사용 출처 그리고 면담 방법 등에 관한 내용을 사전에 전자 우편이나 유선 상으로 공유하였으며 이에 응한 이들과 면담 일정을 조율한 후 개별 면담이 진행 되었다.

3.2 연구 참여 대상

본 연구에서는 질적인 표본추출을 위한 ‘적절성’을 위하여 연구의 목적에 합당한 연구 참여자를 엄선하여 선별, 선택 하였다[1]. 또한 객관성의 질을 높이기 위한 방법으로 편파성과 성향의 집중성을 배제하고 면담 참여 대상자의 다양성을 확보하였으며 이러한 선별 요건 만족을 위해 전문가 집단 심층 면담에 참여하는 디자인 리더 모두를 다른 대기업에서 선택하였다. 특히 디자인 리더십 핵심 역량 파악의 현실성과 정확성을 높이기 위해서는 디자인 리더 집단 중에서도 중간 계급의 리더가 아닌, 상대적으로 많은 경험과 현장에서 실질적인 결정 권한을 가지고 있는 최상위 그룹의 면담 결과가 가장 높은 신뢰도와 정확도를 가지고 있다는 판단 하에 <Table 1>과 같이 높은 선정 기준으로 면담 자를 섭외 하였다.

<Table 1> Criteria for Selection of Interviewees

1. 정식 디자인 학위를 소지하고 있는 자 (Formal design degree holder)
2. 적어도 두 곳 이상의 글로벌 회사에서 디자인 조직의 리더로서 경험이 있는 자 (Experience with at least two global companies as a design division leader)
3. 한국 대기업뿐만이 아닌 외국 대기업에서 디자인 리더로서 경험이 있는 자 (Experience in not only global Korean company but global foreign company)
4. 현재 대기업 디자인 부서의 부서장 (Currently global company design executives)
5. 현재 대기업에서 현직 임원으로 근무하고 있는 자 (Currently head of design department)

위와 같은 조건을 만족하는 것으로 확인된 조건 충족 대상자 가운데 총 7명이 인터뷰에 긍정적인 반응을 보여 주었으며, 이들과 함께 다시 전자 우편을 통해 면담의 목적과 사용 방법에 대한 설명과 동의를 거쳐 최종적으로 5명과 전문가 집단 심층 면담을 진행하였다.

5명 전문가의 의견이 모든 디자인 리더의 답변을 대변한다고 보기는 어려우나 <Table1>과 같은 높은 기준으로 면담자가 선별된 점, 그리고 전문가 집단 인터뷰 인원은 최소 4명 이상, 최대 10명 이하의 전문가 집단으로 구성하는 것이 적합하다고 판단[4]하여 총 5명으로 정하였다. 이상의 다양한 경험과 성공적인 캐리어를 가지고 있는 이들은 본 연구의 주목적인 디자인 리더십의 핵심 역량을 도출해 낼 수 있는 최적의 대상이라고 판단되었고, 경험도의 질적인 표본 추출을 위해 '적절성'을 구하기 위한 연구 참여자의 선택 기준에도 역시 부합 한다[1].

3.3 AI를 통한 인터뷰 방식

AI(Appreciative Inquiry)는 2003년 Cooperrider에 의해 탄생하였다. 1940년대 이후의 심리학은 인간의 부정적인 측면에 집중하고 연구하는 방향으로 발전되어 왔지만 Cooperrider는 인간의 강점과 장점에 대한 다른 관점의 심리학 분야를 학문적으로 강조하며 긍정적인 부분에 집중하는 새로운 관점을 제안하게 된다. 연구 과정에서 Cooperrider는 초기단계에서의 부정적인 접근이 결과와는 관계없는 부정적인 결과를 초래 할 수 있다는 사실을 발견하였고 같은 대상에게도 부정적인 질문을 던지면 부정적인 관점의 답변이 나오고, 긍정적인 질문을 던지면 긍정적인 관점으로 조직을 바라보는 답변과 결과에 주목 하였다[2]. 이러한 AI의 논리는 4D 즉, 발견(Discovery), 꿈(Dream),

설계(Design), 결행(Destiny)의 순차 모델을 기반으로 하고 있으며 이를 기반으로 심층면담이 진행 되었다. 이상의 4가지 연구문제를 기본으로 하였으며, 4D 각 과정에 연구 조사를 통해 파악된 디자인 리더십의 역할 발휘 영역별로 반 구조화된 질문으로 면담을 진행하였다.

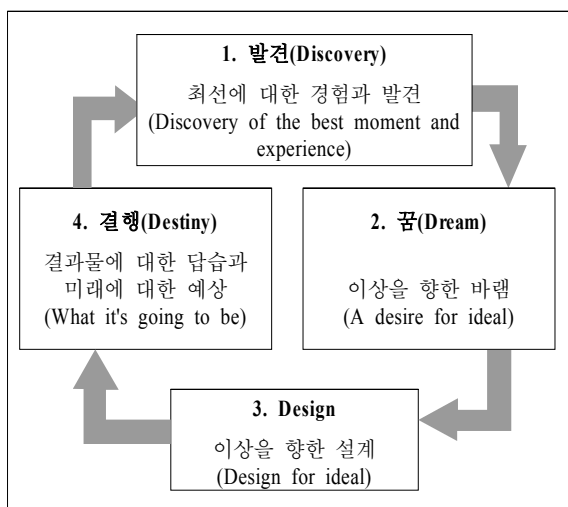
<Table 2> Core Element of In-Depth AI Interview

4D	핵심 요소 (Core Element)
발견 (Discovery)	강점 및 최고 성과의 출처를 파악하여 무엇이 최선이었는지에 대한 탐구 (Exploring what was the best for you by identifying sources of strengths and best performance)
꿈 (Dream)	핵심 목적과 전략적 목표에 관련되었던 부분에 관한 탐구 (Exploration of areas that have been relevant to core and strategic objectives)
디자인 (Design)	미래의 비전과 이를 활용한 조직의 창조적인 실행력에 관한 탐구 (Exploring the vision of the future and the creative execution of the organization using it)
결행 (Destiny)	전략 실행 이후 수정이 필요했던 부분과 지났던 과정에 대한 답습에 관한 탐구 (Exploring the areas that needed to be modified and the processes that have passed since the execution of the strategy)

위와 같은 AI의 4D cycle 접근방식을 기반으로 AI의 5 가지 원리인 구성주의의 원리, 동시성의 원리, 예기성의 원리, 긍정성의 원리, 시적인 원리에 바탕을 두고 섭외된 전문가들과 <Table 2>의 질문을 기본으로 개별적으로 만나 심층 면담을 진행하였다.

3.4 면담 절차

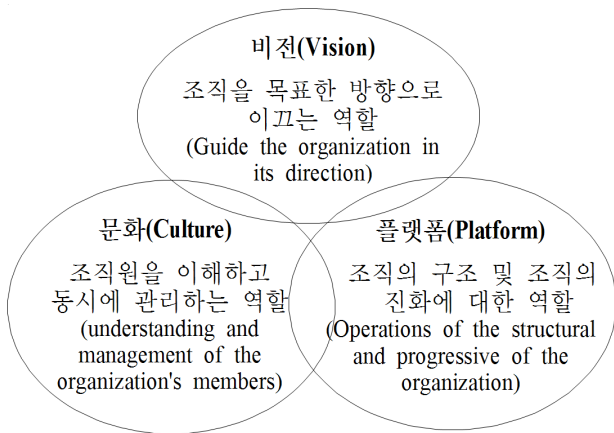
준비된 AI 식의 질적 접근 방법으로 실제 면담 자들과 유사한 경력과 환경을 소유한 두 명의 가상 면담 자들과 사전에 가상 인터뷰를 실시하여 실제 인터뷰에서 발생할 수 있는 진행의 실수나 질문과 답변의 편향성, 그리고 면담 시간 배분 등에 대해 미리 대비 하였으며 실제 인터뷰는 각각의 면담 자들이 선호하는 장소와 시간에 개별 심층 면담을 진행하였다. 면담에 앞서 상세한 연구의 목적과 연구결과에 대한 사용처에 대해 설명하였고 면담에 대한 기록은 녹취와 전사방법이 사용 되었다. 녹취를 거부한 면담자의 경우는 전사로 진행하였으며 면담자중 녹음삭제를 원하는 면담 자들 에게는 삭제 후 자료 삭제에 대한 연락을 취하였다. 면담에 소요된 시간은 면담 자에 따라 대략 60분에서 120분이 소요 되었으며, 면담 후 전사한 내용은 면담 자들과 전자 우편으로 공유하고 확인 과정을 거쳐 답변의 정확도를 높였다.



<Figure 2> AI(Appreciative Inquiry) 4D Cycle

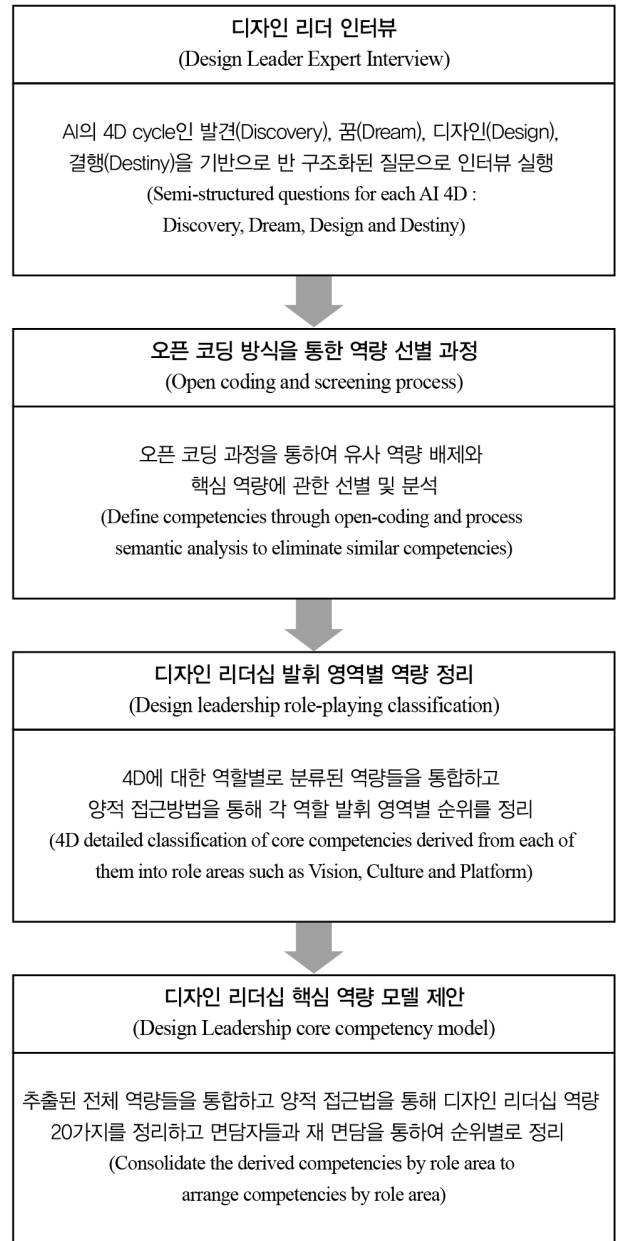
3.5 결과 분석 과정

전문가들과의 심층 면담으로 추출된 역량들을 심도 있게 분석하기 위해서는 디자인 리더의 역할에 대한 정의를 내리고 도출된 역량을 역할별로 분류하여 정리할 필요가 있다. 디자인 리더의 역할은 권위 있는 디자인 저널인 DMI와 DMJ에 실린 리더십 관련논문의 키워드에서 찾아볼 수 있는데, 1994년에 실린 논문부터 2011년 논문까지의 핵심 키워드를 추출하고 분석한 논문[6]에 따르면 디자인 리더십의 역할은 디자이너들에게 창의적인 영감을 제공하며 디자인의 방향성과 기업의 나아갈 방향을 제시하는 Vision과 조직의 문화를 발전시키며 이를 바탕으로 조직 구성원들과 관련된 여러 이해관계 및 그들의 역할을 결정, 관리하고 또 이를 통해 기업의 이윤을 도모하는 Culture, 그리고 조직의 프로세스나 구조적인 부분을 담당하는 Platform(사내 시스템) 등으로 분류하고 있으며, 이는 2008년에 디자인 리더십의 특집호를 정리한 Thomas Walton의 의견과도 일치한다고 할 수 있다.



<Figure 3> Core role of Design Leadership

본 논문에서는 리더십 전문 교수 2인과 사전 면담에 참여했던 디자인 리더 2인이 참여하여 심층면담을 통해 추출된 내용을 질적 연구방법에 따라 분석 하였다. 연구자는 물론 연구에 참여한 디자인 리더 2인과 리더십 전문가 교수 2인은 전사 자료와 연구 메모 등을 여러 차례 읽고 동시에 면담 자들의 관점에서 역량을 추출 할 수 있도록 노력하며 개방 코딩 과정을 거쳐 정리 하였다. AI의 각 4D cycle의 역할 발휘 영역인 비전(Vision), 문화(Culture), 그리고 플랫폼(Platform)에서 추출된 역량들은 의미 분석 과정을 통하여 유사한 역량들을 대표 역량으로 통합하였으며 각 핵심 역할 영역에 대한 역량들을 선별하기 위하여 양적 연구 방법에 따라 각 역할별로 핵심 역량을 순위별 추출하였다.



<Figure 4> Design Leadership's Core Competency Model Proposal Process

4. 연구 결과

4.1 면담 결과

전문가 집단 심층 면담에 참여한 리더들과의 면담 결과를 각 각의 리더들이 가지고 있는 특징적인 역량과 강조 역량을 중심으로 간략히 정리 하였으며, 이에 관련하여 언급된 주요 세부 역량들을 다음 <Table 3>과 같이 정리 하였다.

<Table 3> Individual Interview Result

면담 대상자 Interviewee	면담 내용의 특징적 핵심	주요 세부 역량
A	- 인력선별과 투입(Man power control) - 소비자 지향(Customer focus)	통찰력(Insight), 인력 관리(HRM), 인력 개발(HRD)
B	- 디자인 조직의 특성에 대한 이해(Understanding about characteristic design team) - 창의적이고 다양한 소통의 필요성(Creativity communication)	멘토링(Mentoring), 겸손(Humble), 관찰력(Observation), 유머(Humor)
C	- 조직 내 다양성 이해(Understanding about variety) - 맞춤형 눈높이 소통(Leveling communication)	시너지 창조력(Synergy creation), 융합(Convergence)
D	- 조직의 조화(Harmony) - 다양성의 중요성(Importance of variety)	조화(Harmony), 사회성(Society), 상벌(Prize & Bees)
E	- 관계의 중요성(Importance of relationship) - 미래 전략에 대한 준비성(Preparation for future strategy) - 기업가 정신(Entrepreneur)	소통(Communication), 희생(Sacrifice), 신뢰(Trust), 추진력(Driving force), 도전(Challenge)

<Table 4> Core Competency of Design Leadership based on AI

4D	역할(Role)	핵심 역량(Core competency)
발견 (Discovery)	비전(Vision)	직관(Intuitive), 창조력(Creation), 끈기(Tenacity), 도구 사용 능력(Tool-Use), 표현력(Expressive)
	문화(Culture)	시너지 창조(Synergistic ability), 끈기(Tenacity), 인력 관리(HRM), 회피(evasive)
	플랫폼(Platform)	협업(Coordination), 통찰력(Insight), 소통(Communication)
꿈 (Dream)	비전(Vision)	기술 이해력(Understanding of Technology), 통찰력(Insight), 도전 정신(Challenge), 상상력(Imagination), 고객 공감(Consumer empathy), 가치 창조(Value creation)
	문화(Culture)	상벌(Prizes & Bees), 조화(Harmonic), 인력 개발(HRM), 카리스마(Charisma), 소통(Communication), 자기 관리(Self-Management)
	플랫폼(Platform)	기업 경영(Corporate management), 기업가 정신 (Entrepreneurship), 국제적 감각(Sense of International)
설계 (Design)	비전(Vision)	비평력(Critical), 결단력(Determination), 민첩성(Alacrity), 기억력(Memory), 관찰력(Observation), 추진력(Driving force), 건강(Physical strength), 멀티 태스킹(Multi-Tasking)
	문화(Culture)	아량(Tolerance), 겸손(Humble), 책임감(Responsibility), 적응력(Adaptability), 활동성(Active), 인적 네트워크(Human net work)
	플랫폼(Platform)	융합(Convergence), 회계(Accounting), 전략 수립(Strategic establishment), 도덕성(Morality), 지속적 개선(Continuous improvement), 사회성(Sociability)
결행 (Destiny)	비전(Vision)	멘토링(Mentoring), 분석력(Analytic), 유연성(Flexibility), 자기 관리(Self-Management)
	문화(Culture)	헌신(Sacrifice), 유머(Humor), 재무(Fineness), 유연성(Flexibility), 신뢰(trust)
	플랫폼(Platform)	위기관리 능력(Crisis management), 유연성(Flexibility), 아량(Tolerance), 신뢰(Trust), 헌신(Sacrifice), 겸손(Humble)

4.2 AI 기반 디자인 리더십의 핵심 역량

AI의 4D cycle을 중심으로 도출된 디자인 핵심역량을 역할 영역별로 범주화 시켜 <Table 4>와 같이 정리 하였다. 연구에 도움을 준 디자인 리더 2인과 리더십 전문 교수와 함께 전사한 내용을 바탕으로 개방 코딩 과정을 통해 리더십의 핵심 역할을 선별하였으며 이후 영역별 역량을 구분 하였고, 이 후 의미 분석을 통하여 유사하다고 판단되는 역량들은 포괄적 의미를 가지고 있는 하나의 역량으로 수정하였다.

4.2.1 발견(Discovery)

Discovery(발견) 단계에서는 면담자 개개인이 디자인 리더로서 성공적이었던 부분에 대한 질문과 답변이 주를 이루었다. 면담자들은 디자인만의 특징적인 process(과정)에 대해 많은 언급을 하였으며, 이러한 특징적인 요소들로

기인한 어려운 점과 이를 성공적으로 풀어 나갈 수 있었던 경험들에 대해 많은 시간을 할애 하며 답변을 하였다. 특히 정해진 기간과 인력, 그리고 타이밍에 계획된 성과를 이루어 내기 위해서 시너지 창출 능력과 직관력의 중요성을 꼽았으며 끈기력의 중요성도 다수가 언급하였다.

4.2.2 Dream(꿈)

꿈(Dream) 단계에서는 면담자들이 이상적으로 생각하는 미래와 비전 등을 주된 면담 방향으로 설정 하였으며, 가급적 그 간 면담자들이 실행하지 못했거나 경험하지는 못했지만 이상적이라고 꿈꾸는 부분에 관해 면담이 진행 되었다. 대부분의 면담자들이 이상적인 디자인 리더로서의 필수 역량은 단지 디자인에 국한되지 않고 기술 이해력과 같은 기술 전문 지식 그리고 경영과 같은 관리 역량이 반드시 필요하다고 답하였으며, 기업가 정신과 같은 소비자를 이해하며 새로운 가치를 창조해내는 능력을 언급 하였다.

4.2.3 Design(디자인)

디자인(Design) 단계에서는 앞서 논의된 꿈(Dream) 단계를 가기 위한 조직의 비전과 방향성에 대해 방법적인 부분을 중심으로 면담이 이루어 졌다. 면담자들은 그간의 경험을 바탕으로 이상적인 디자인 리더십을 가능하게 해줄 수 있는 방법적 역량에 대해 언급을 하였으며 특히 여러 과제들을 동시에 수용하며 처리해 낼 수 있는 방법으로 인적 네트워크를 기본으로 한 융합력과 친화력, 그리고 멀티 테스킹 등을 핵심역량으로 꼽았다. 그리고 결단력과 순발력 같이 속도에 관련된 역량들도 함께 도출되었다.

4.2.4 결행(Destiny)

Destiny(결행) 단계에서는 면담자들이 그간 현장에서의 경험을 통해서 배울 수 있었던 이야기들과 아쉬웠던 상황이나 역량에 대해 들어 볼 수 있었다. 면담자 모두가 자신들이 성공적인 캐리어만을 쌓아오지는 않았고 여러 실패와 포기도 경험했으며 그 가운데서 잃었던 부분이나 그로 인해 얻을 수 있었던 경험들을 공유 하였다. 세 가지 역할 영역별 역량 모두에서 공통적으로 융통성 역량이 도출 되었으며 신뢰 역량도 두 가지 역할 영역에서 모두 도출 되었다. 또한 멘토링과, 헌신, 유머 같은 대인 관계와 밀접한 역량들이 주를 이루었다.

4.3 디자인 리더십 역할별 핵심 역량

4D cycle의 각 세 가지 역할 역량 군을 통합하여 양적 접근법을 통해 가장 빈도수가 높은 순위로 정리하였다.

이를 통해 역할 영역별 핵심 역량의 중요도 순위를 파악할 수 있도록 하였고 추가로 각 핵심 역량 범주에 속하는 역량들을 세부 역량으로 포함 시켰다.

4.3.1 비전(Vision)

‘조직의 나아갈 방향성을 제시하며 이끈다.’ 고 정의된 Vision 영역에 대한 역량 순위를 보면 디자인과 직접적으로 관련이 있다고 보이는 창조력이나 도구의 사용 역량보다 통찰력, 기술 이해력, 비평력, 멀티 테스킹, 그리고 결단력과 같은 디자인의 양산화에 직접적으로 관련된 역량들이 상위 그룹으로 도출 되었다. 이는 회사 내에서 중요한 직책이나 높은 지도자 직급으로 올라갈수록 디자인과 1차적으로 관련된 역량보다 기업입장에서의 이윤과 성과를 창출하는데 필요한 역량이 더욱 필요함을 보여준다.

4.3.2 문화(Culture)

조직의 구성원을 이해, 관리하며 성과 창조를 도모하는 Culture 영역에서는 개성이 강한 디자이너들로 이루어진 특징적인 디자인 조직을 이끌면서 성과 창조를 가능하게 하는 카리스마 역량과 제한된 인원으로 최대의 경쟁력을 이끌어 내는 시너지 창출 능력, 그리고 인적 네트워크 등을 통해 관계적인 부분에 치중하는 역량이 도출 되었다. 그리고 인력 관리 역량은 직관적인 인력배치로 성과의 극대화를 꾀하며 동시에 투명하고 명확한 상벌을 통해 자존감이 강한 디자이너들의 동기부여를 극대화 시키는 역량을 의미한다. 또한 명확한 정답이 있을 수 없는 디자인 결과물과 개성이 강한 디자이너들과의 관계적인 측면에 중요한 융통성 역량이 도출 되었다.

<Table 5> Core Competency of Design Leadership by Role

역할 (Role)	핵심 역량 (Core Competency)	세부 역량 (Detail Competency)
비전 (Vision)	1. Insight(통찰력)	고객 지향(Consumer empathy), 가치 창조(Value creation), 직관(Intuitive), 상상력(Imagination)
	2. 기술 이해력(Understanding of Technology)	분석력(Analytic), 기억력(Memory)
	3. 표현력(Expression)	관찰력(Observation), 멘토링(Mentoring), 비평력(Critic)
	4. 멀티 테스킹(Multi-Tasking)	자기 관리(Self-Management), 유연성(Flexibility)
	5. 결단력(Determination)	민첩성(Alacrity), 속도(Speed), 선택(Selective), 용기(Brave)
문화 (Culture)	1. 카리스마(Charisma)	재정관리(Fineness), 유머(Humor), 책임감(Responsibility)
	2. 시너지 창조(Synergistic ability)	자기 관리(Self-management), 지배력(Dominance power), 정보력(Information)
	3. 인적 네트워크(Human Network)	신뢰(Trust), 조화(Harmonic), 소통(Communication), 아량(Tolerance)
	4. HR(인적 자원 관리)	상벌(Prizes & Bees), 인력 관리(HRM), 인력 개발(HRD)
	5. 유연성(Flexibility)	조화(Harmonic), 적응력(Adaptability), 겸손(Humble), 헌신(sacrifice)
플랫폼 (Platform)	1. 융합(Convergence)	협업(Coordination), 사회성(Sociability), 아량(Tolerance), 국제적 감각(Sense of international)
	2. 기업 경영(Corporate management)	회계(Accounting), 재무(Finance)
	3. 기업가 정신(Entrepreneurship)	도전정신(Challenge), 도덕성(Morality), 헌신(Sacrifice)
	4. 전략 수립(Strategy establishment)	정보력(information), 경험(Experience), 직관(Intuitive), 실행(Execution)
	5. 위기관리 능력(Crisis-Management)	지속적 개선(Continuous Improvement), 소통(Communication)

4.3.3 플랫폼(Platform)

조직의 구조적인 부분과 프로세스 영역에 관한 Platform 역할 영역에서는 융합 능력, 기업가 정신, 경영능력, 위기관리, 그리고 전략 수립 같은 기업의 지속과 성장에 직접적으로 관련된 역량들이 선별 되었다. 연구로 밝혀진 디자인 리더들의 Platform 역할 영역에 관한 핵심역량은 심미적인 부분이나 스타일링 같은 디자인에서 주요시 여기는 제한적인 디자인 영역을 벗어나 회사전체의 이익과 성장을 바탕으로 주주의 이익과 소비자의 만족을 최우선으로 하는 기업의 존재 의미에 충실한 역량들이 주를 이루었다.

5. 결론 및 향후 연구과제

본 연구에서는 AI의 4D cycle을 통한 면담 형식을 바탕으로 한 반 구조화된 질문의 접근 방식을 사용하여 전문가 집단 심층 면담을 진행하였고, 이를 통해 디자인 리더십의 핵심 역량 모델을 제시 하였다. 업선된 디자인 분야 최고의 리더십 전문가 집단으로부터 디자인 리더십의 역할 영역인 비전(Vision), 문화(Culture), 플랫폼(Platform)별 역량을 도출하였으며 역량 별 중요도를 확인하기 위하여 중요도 순으로 정리한 모델을 함께 제시 하였다.

연구 결과에서 보여주듯이 질적 연구로 추출된 디자인 리더십의 핵심 역량은 그간 연구되어온 일반적인 조직 리더십이나 기술 경영 리더십에서 요구하는 역량 이외에도 각자 개성이 강한 디자이너 조직이라는 특별한 집단을 이끌며, 디자인 이라는 특수한 창작 영역적 특성과 맞물려 표현력, 상상력, 비평력, 선별력과 같은 디자인 리더십에 특화된 역량들이 필요함을 확인 할 수 있었다. 동시에 디자인과 직접적인 관련이 없다고 여기어 질 수 있는 기업가 정신이나 경영 능력 등의 기업경영을 위한 역량들이 디자인 리더들에게는 핵심 역량으로 자리 잡고 있음도 확인 할 수 있었으며, 융합, 기술 이해력과 같은 디자인 이외의 전문적 지식이 필요한 역량도 포함 되었다.

최근 여러 사업영역과 부서들의 융합과 통합 추세에서도 디자인 분야의 경쟁력은 기업의 핵심 역량으로 인식되며 점차 중요성이 강조되고 있다. 이런 상황에서 모든 기업들의 디자인 분야에 대한 관심과 디자인 리더에 대한 투자와 육성 방안의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않는다. 본 연구에서 확인되고 제안한 디자인 리더십의 핵심 역량 모델은 여러 연구 기관이나 기업에서 디자인 리더 육성에 유용하게 쓰일 수 있으며, 디자인 교육 기관이나 단체에서 차세대 디자인 리더 교육에도 도움이 되리라고 본다. 또한 디자인 분야나 부서가 있는 기

업의 리더들은 디자인 리더들의 리더십 핵심 역량을 파악함으로써 디자인 리더들을 보다 잘 이해하며 업무적인 뒷받침과 조언을 해줄 수 있다고 본다.

향후 본 연구의 연장선에 있는 과제로는 연구에 참여한 전문가 5인 이외의 더 많은 전문가들과 인터뷰를 통해 보다 객관적이며 신뢰성 있는 핵심역량의 도출이 필요하다고 보여 지며, 이와 함께 국내는 물론 국외에서 활약하고 있는 유사한 레벨의 디자인 리더십과의 면담을 통해 보다 국제적인 객관성을 포함 할 수 있는 디자인 리더십의 핵심역량 파악을 목표로 하고 있다. 그리고 최고 전문가 집단과의 면담을 통해 도출된 디자인 리더십의 핵심 역량을 바탕으로 디자인 리더가 아닌 디자인 팔로워(Follower) 들과의 면담 및 설문을 진행하고, 이를 통해 본 연구에서 도출된 디자인 리더십의 핵심 역량들에 대한 상대적인 입장을 고찰하고 함께 연구 하는 것이다. 디자인 리더가 생각하는 리더십의 핵심 역량과 팔로워(Follower) 들이 리더들에게 필요로 하는 핵심 역량의 실체를 파악 비교 할 수 있다면 디자인 분야 전체에 보다 의미 있는 영향력을 발휘 할 수 있는 실질적이고 궁극적인 디자인 리더십의 핵심 역량 파악이 가능하다고 보여 진다.

Acknowledgement

The support of the research work by professor Wan-Seon Shin, professor Hui-Kyu Park of Sungkyunkwan University and Dong-Wook Lee, Jae-Sung Jeon of GM technical Center Korea.

References

- [1] Bryman, A., Charisma and leadership in organization, London : Sage Publication, 1992.
- [2] Cooperrider, D.L. and Whitney, D.K., Appreciative Inquiry : A Positive Revolution in Change, 2005.
- [3] Ferencikova, D., Bottleneck management in discrete batch production, *Journal of Competitiveness*, 2012, Vol. 4, No. 2, pp. 161-171.
- [4] Jang, S.Y., *A Study on the Experience of Children's Artists*, Young Nam University, 2013.
- [5] Kim, B.Y. and Jung, S.N., Success of Design Management in small & mid sized company, *Journal of Korean Society of Design Science*, 2009, Vol. 22, No. 3. pp. 261-272.
- [6] Kim, E.Y. and Lee, J.R., The Proposal of Implementation Plans for Brand-centered Design Leadership, *Korean*

- Journal of the science of Emotion & sensibility*, 2011, Vol. 14, No. 3, pp. 445-458.
- [7] Kim, J.Y., A study on the Design Leadership, *Korea Design Association*, 2004, Vol. 10, pp. 50-51.
- [8] Kwon, J.A., A Study on the Development of Children's Music Appreciation Education Program based on oriental theory of mind, *Journal of the Children Media*, 2017, Vol. 16, No. 4, pp. 1-25.
- [9] Morgan, D.L., *The Focus Group Guide Book*, Focus group kit I, 1998.
- [10] Morse, J.M. and Field, P.A., *Qualitative Research Methods for Health professionals*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1995, 3rd Ed.
- [11] Peters, T.J. and Waterman, R.H., *In Search of Excellence : Leaders from America's Best-Run Companies*, New York : Harper & Row, 1982.
- [12] Shin, W.S., *Visual Technology Leadership 4.0 : Purpose Makes Your Steps Light*, Korea Standard Association Media, 2018, p. 47.

ORCIDHan-Seung Lee | <http://orcid.org/0000-0002-5937-4969>Wan-Seon Shin | <http://orcid.org/0000-0002-0547-0621>