

광고회사 크리에이티브 디렉터의 핵심역량에 관한 탐색적 연구

Exploratory Research on Creative Director's Core Competence in an Ad Agency

주저자 : 오창일 (Oh, chang-il)

서울예술대학 광고창작과 교수

공동저자 : 이현우 (Lee, hyun-woo)

동의대학교 광고홍보학과 교수

1. 서론

1-1. 크리에이티브 디렉터의 역할

1-2. 연구목적

2. 선행연구 검토

2-1. 광고회사 경쟁력의 원천

2-2. 크리에이티브의 개념

2-3. 크리에이티브 디렉터(C.D)의 리더십

2-4. 리더십의 선행요인으로서의 임파워먼트

3. 연구문제

4. 연구방법

4-1. 연구의 방법론적 특성

4-2. 변인의 조작적 정의

4-3. '개념적 인과모델'의 설정

4-4. 조사방법과 절차

5. 연구결과 및 논의

5-1. 정보원의 인구통계적 특성

5-2. C.D의 역할과 자질

5-3. C.D의 리더십, 근무환경, 성과물의 관계

5-4. 미래형 C.D의 리더십 특성

6. 결론

참고문헌

(要約)

이 연구의 목적은 한국광고의 상황 논리라고 할 수 있는 광고 외적 변수를 배제하고, 최상의 광고효과를 창출할 수 있는 광고 크리에이티브 요인을 탐색하는데 있다. 이를 위하여 크리에이티브 품질 관리를 책임지고 있는 크리에이티브 디렉터(C.D)의 영향력에 연구의 초점을 맞춘다.

변혁적 리더는 카리스마(charisma), 영감(inspiration), 지적 자극(intellectual stimulation), 개인 배려(individual consideration), 창작물 목표(performance goal) 등에서 영향을 발휘할 수 있을 것이라는 가정에 연구문제를 두었다.

연구 결과, 크리에이티브 디렉터의 '영감 유발' 능력은 현

재나 미래나 언제나 갖고 싶은 역량이며 보완해야 할 역량으로 나타났다. '카리스마'는 현재에는 필요하지만 미래에는 반드시 필요한 가치가 아니라는 평가도 도출되었다. 오히려 '지적 자극'이라는 보다 소프트하고 지식 정보화된 역량을 선호하는 것으로 나타났다. '카리스마'는 미래의 다양성 사회에서는 창의력 향상에 장애요인이 될 수도 있다는 것을 암시하고 있었다.

불확실성 시대와 모호성 시대에 아이디어의 혁신은 경제적 인 효과를 낼 수 있다 (Cockayne, 2004). 따라서 개인과 조직의 크리에이티브 능력에서 상호 충돌의 문제와 비공식적 조직에서의 혁신 아이디어의 발생에 관한 연구도 요구된다. 또한 혁신적 리더의 비공식적인 네트워크의 역동성에 관한 문제도 후속 연구로 제안한다.

(Abstract)

The purpose of this research is to bring to the center of focus, the ad creativity, which in turn can generate the highest advertising effects. The study excludes external factors such as personal relationships, academic network and lobbying powers which were prevalent in the Korean situation.

A transformational leader can influence charisma, inspiration, intellectual stimulation, individual consideration and performance goal.

As the result of this study shows, the core competence that a C.D. may always want to possess at present as well as in the future is to "motivate inspiration". Charisma may be an ability currently in need but this may not necessarily be so in the future. It may be predicted that a softer quality, which is knowledge-based, that provides intellectual stimulation may be a more valued characteristic. It has been suggested that in the increasingly diversifying society of the future, charisma may be a barrier to enhancing creativity.

In times of uncertainty and ambiguity, innovative ideas bring economic rewards (Cockayne, 2004). There may be conflicts of views and opinions between individuals and organizations. Turning these into positive outcome to produce innovative ideas, may be an area of further study. However, there must have been studies where informal networking has produced innovative ideas. Therefore, a transformational leader of an organization needs to investigate the dynamics of informal networking within his team.

(Keywords)

Creativity, Transformational leadership, Inspiration.

1. 서론

1-1. 크리에이티브 디렉터의 중요성

광고는 시대의 반영이고 사회의 거울이다. 디지털 기술의 진보에 따라 각종 첨단 매체가 개발되고 새로운 커뮤니케이션 환경이 출현하고 있다. 이에 따라 마케팅과 커뮤니케이션의 핵심요소인 광고도 급속하게 달라지고 있다. 미디어 시스템과 콘텐츠 생산방식이 변화하고 소비자가 달라지고 있다. 과거의 관행을 따르기에는 우리 사회의 디지털 기술의 진보가 너무 빠르고 생활자의 의식과 라이프 사이클이 너무 빠르게 변하고 있다. 이러한 다매체 다채널시대로의 이행에 따라 광고 크리에이티브는 경쟁 장르의 복잡화와 다양화 속에 실행되고 있다. 문화산업과 영상매체의 시대 트렌드에 따라 광고는 모든 예술장르와 경쟁하는 게임의 법칙에 직면해 있다고 할 수 있다.

이에 따라 광고회사의 핵심인력인 크리에이티브 디렉터(Creative Director; 이하 CD로 표기)의 역할과 기능도 그에 맞춰 수정되지 않을 수 없다. 크리에이티브 디렉터는 광고회사의 커뮤니케이션 코디네이터로서 강력하고 혁신적인 리더십을 요구받고 있다. 광고주가 기대하는 서비스 영역은 다양해지고 있는데 광고회사가 전통적인 커뮤니케이션 수단에만 머무른다면 이는 경쟁력의 상실을 의미하기 때문이다.

그러나, 1980년경 국내에 C.D.제도가 도입된 지 20년이 넘었지만 아직 제도적 정착이 안 되고 있다. 연례행사처럼 이루어지고 있는 조직개편은 단순한 인사이동과 영업력 제고뿐만 아니라 크리에이티브 시스템 자체의 혁신을 중심과제로 이루어지고 있다. 광고주 서비스와 광고 효과를 제고하고 광고회사가 경쟁력을 갖기 위한 전략적 판단이기도 하다. 특히 최종 창작물인 광고 크리에이티브에의 의존성이 강조되는 경향을 선도하여 회사 내외부에 명확한 시사점을 제시하기 위한 개편이라고 할 수 있다.

금강기획의 경우 광고 선진국의 사례처럼 독자적인 크리에이티브 철학(philosophy)을 제정하고 대내외에 발표함으로써 공개 경쟁 프리젠테이션에서 우위를 지키려고 하며 내부고객에게는 크리에이티브 마인드를 제고하려는 의도를 보여주고 있다. 이는 치열한 광고 프리젠테이션에서 C.D.의 역할(gatekeeper)이 강화되고 있으며, 인력 스카우트의 주 대상으로 떠올라 광고회사 성장동력으로서 객관적 중요성을 인정하고 있기 때문이다.

이런 광고환경의 변화는 광고의 위기를 초래할 수도 있다. 디지털 테크놀로지의 발달과 함께 영상시대에 접어들어서는 현란한 영화와 게임과 인터넷의 첨단 기법들이 동원된 영상에, 광고 크리에이티브가 따라잡을 수 있는 길을 모색하지 않을 수 없게 만든다.

더구나 시민단체나 소비자들의 광고에 대한 감시와 표현내용의 공익성과 건강성에 대한 요구까지 반영해야 함으로 광고 제작의 관제탑이라고 할 수 있는 크리에이티브 디렉터의 역할은 다시 한번 재정립될 필요가 있다.

1-2. 연구목적

소비자의 매체 접촉 방법은 급속하게 달라지고 있고 정보

의 수용 방법도 일대 혁신에 직면하고 있다. 3M(미니 홈 페이지, 모바일, 메신저)으로 대표되는 젊은층의 커뮤니케이션 수단은 전 세대로 확산되는 추세를 보이고 있다. 쌍방향 커뮤니케이션이 가능한 디지털 기술진보와 현대사회의 복잡성이 초래하는 인간심리의 변화는 소비자의 감성을 반영할 수밖에 없는 광고 크리에이티브의 새로운 모색을 요구하고 있다. 우리 사회에서 광고 크리에이티브가 직면한 과제를 요약하면 다음과 같다.

1) 사회의 복잡화, 소비자의 복합심리, 기술 불확실성으로 광고크리에이티브의 개념과 속성도 전환기에 있다.

2) 디지털 테크놀로지로 인한 쌍방향 커뮤니케이션 시대에 광고 크리에이티브 개념도 다를 것이다. 크리에이티브 개념을 새롭게 탐색할 필요가 있다.

3) 크리에이티브의 속성이 변함에 따라 크리에이티브 기법도 달라지고 있다. 달라지고 있는 기법을 선도하기 위해서 C.D.는 차별화된 경쟁력을 구비해야 한다.

4) 디지털 테크놀로지와 인터랙션 커뮤니케이션 시대의 새로운 C.D.상(像)을 정립할 필요가 있다.

이 연구의 목적은 최상의 광고효과를 창출할 수 있는 광고 크리에이티브 리더십을 실증적으로 탐구하는데 있다. 이를 위해 우리 광고시장에서 크리에이티브 의존도가 갈수록 높아지는 현상을 확인하고, 크리에이티브 품질 관리를 책임지고 있는 C.D.의 리더십 유형과 자질에 초점을 맞춰 연구하고자 한다.

C.D.에 관한 연구는 자질과 개인 배경, 광고관과 조직관리, 리더십 등의 다양한 측면에서 연구가 가능할 것이다. 이 가운데 광고회사의 현재와 미래의 비전을 공유하면서 리더십을 발휘하여 팀 성과물(performance)을 창출하는 핵심인력인 C.D.의 리더십 영향력을 중심으로 고찰하고자 한다.

2. 선행연구 검토

2-1. 광고회사 경쟁력의 원천

1991년 우리나라 광고시장이 완전 개방된 이후 국내 광고 시장에 진출한 다국적 광고회사의 수와 시장 점유율은 증가해 왔다. 2004년 현재 다국적 광고회사 소유의 광고회사의 수는 1999년 2개에서 2004년 현재 15개에 시장점유율은 38%에 이르고 있다 (광고계 동향, 2005). 최근에는 국내 5대 광고회사에 속한 금강기획과 LG 애드가 미국의 글로벌 커뮤니케이션 그룹인 WPP에 인수 합병됨으로써, 10대 광고회사 가운데 8개가 다국적 광고회사 계열사로 편입되었다. 순수 국내자본의 광고회사는 제일기획과 대홍기획의 두 개만 남았다. 이런 글로벌 체제에 편입되는 현상과 영향을 분석해보면 크리에이티브 수준의 향상과 광고회사 경쟁력 강화, 국제화 감각 향상, 그리고 광고인 저변확대 등의 효과를 가져 올 것이라고 주장했다 (한상필, 김상훈, 신효정, 2002).

이러한 다국적 광고회사의 국내 시장 진출에 대한 태도 연구 (김상훈, 이경렬, 2004)에서 긍정적인 응답들 가운데 '광고의 질적 향상에 기여한다'가 18.4%로 가장 높게 나타났다. 그 다음 '외국 선진 기법 도입'(14.8%), '국내 광고회사의 경쟁력 강화'(14.4%), 국내 광고산업의 글로벌화(12.0%)의 순이

었다 (P.212). 다국적 광고회사의 특성에 관한 연구에서 광고주와 광고회사와 광고학자와 유관단체 종사자들 사이에 “크리에이티브 제작 능력” 한 개 항목에서만 4집단간에 유의미한 인식 차이가 있었다 (P.216).

특히 광고주와 광고회사 두 집단 간의 평균값을 비교한 결과, 광고주 응답자들의 평균값이 광고회사 응답자들의 평균값보다 큰 것으로 나타났다. 광고주 응답자들이 다국적 광고회사의 ‘크리에이티브 제작능력’을 높이 평가한 것이다.(P.216) 이는 어느 정도 광고주와 광고회사 간의 상존하고 있는 불신과 파트너십 부재의 영향이라고 추론할 수 있겠다.

또한 이 연구결과에 따르면, 국내 10개 광고회사의 경쟁력 제고방안에서는 긍정적인 반응을 보였다. ‘전략적 플래닝 능력 향상’, ‘크리에이티브 수준 향상’, ‘과학적 매체기획능력의 향상’에 있어서 매우 긍정적인 평가를 하고 있다. ‘선진광고 기법 도입’, ‘광고인 자질 향상’, 그리고 ‘방송광고 미디어 웹의 경쟁 체제 도입’의 세 가지 항목에서는 비교적 긍정적인 반응을 보였다. 또한 ‘국내 광고주의 국내 광고회사와 파트너십 향상’, ‘글로벌 네트워크 구축’, ‘피(fee) 시스템의 도입’ 등에 대해서도 긍정적인 평가가 다소 높게 나타났다. 따라서 응답자들은 국내 광고회사의 경쟁력을 제고하기 위해 ‘전략적 플래닝 능력 향상’, ‘크리에이티브 수준 향상’, ‘과학적 매체기획 능력의 향상’과 같은 광고회사 핵심역량을 육성하는 것이 매우 중요하다고 인식하고 있다 (P.220).

제일기획은 미국(3명), 일본(1명), 프랑스(1명), 인도(2명), 브라질(2명) 등 광고 크리에이티브 선진국의 CD와 AE를 정식 직원으로 초빙하고 직접 국내 광고 프로젝트를 수행하게 함으로써 크리에이티브의 국제화와 선진화를 도모하고 경쟁력을 향상시키는 축매로 활용하고 있다 (광고계 동향, 2005). 이제는 단순히 해외광고 담당자가 아니라 현장 실무자로서 크리에이티브 다양성과 질적 수준 향상이라는 목표를 갖고 근무하고 있다.

2-2. 크리에이티브의 개념

광고전략은 논리(logic)이지만, 크리에이티브는 마술(magic)이라는 현장 광고 크리에이터들의 담론이 있다. 이는 크리에이티브를 만들어 내는데 있어 단순히 주관적인 아이디어에만 의존해오고 있었던 것은 아닌지 반문을 제기하고 있다. 광고에 있어서 수많은 전략모델이 나오기는 했으나, 그것이 소비자에게 직접 전달되는 크리에이티브에 있어서의 전략의 부재는 현장에서 늘 갈등을 느끼는 부분이라 할 수 있다 (최원주, 2004).

크리에이티브는 객관적인 정보를 독창적이고 의미있는 해독을 하여 의도적인 변형(transformation)을 주는 것이다. 다만 이 변형이 유용할 때와 아닐 때를 결정하는 능력도 함께 갖는다. 그리고 최종 생산물보다는 과정이 강조되고, 성과물과 상관없는 개인의 탁월한 창의력보다는 관련성을 가지는 평범한 창의력을 중요시 하고 있다.

불균형과 크리에이티브의 속성과 관련해서 논의하면, 크리에이티브 작업은 반작용적(reactive)이기보다는 전향적(proactive)인 측면이 강하다. 이 불균형이 내부동기를 도출한다고 보여진다. 크리에이티브 종사자는 ‘현재 있는 것보다

는 거기 있지 않는 것’에 반응할지도 모른다. 크리에이티브티는 이런 가설적인 비존재를 인식하는데 필요하다. 이런 측면에서 불균형은 내적인 동기유발을 책임진다. 다양한 사고와 독창적인 직관은 그런 내적인 동기유발을 초래한다고 할 수 있다. 그래서 긴장(tension)은 크리에이티브 작업을 설명하는데 필요하다고 생각한다.

크리에이티브의 개념을 논할 때, 적응성(adaptability)의 대립개념으로 설명하기도 한다. 한 마디로 크리에이티브티는 일탈(deviance)의 일종이라고 정의 한다. 일탈은 항상 적응하지 않는 것이다. 진화론자들처럼 개인에겐 무익하고 종(種)의 생존에는 유익할 수 있는 것이다. 개인의 창의성도 개인이 의도적으로 경험을 의미있고 독창적으로 재해석하는 것으로 정의하고 있다.(P.186) 기계적 행동(rota behavior)은 너무 평범하고 새로운 구축이 없으며 독창성이 없다고 한다(P.179). 보통사람들이 창의적으로 생각할 때는 은유적 논리(metaphoric logic)를 사용할 수 있다. 전통적인 논리(conventional logic)와는 다르고 전통적인 논리로 측정할 수도 없으므로. 정서적 논리를 이해해야 할 것이다. 의식적이고 전통적인 논리와 확실히 다르다는 사실은 개인 내면(intrapersonal)의 긴장과 직관적인 행동과 개인의 창의성을 설명해 줄 수 있을 것이다(P.178). 브랜드 이미지 구축을 위한 광고실행 전략 관점에서 살펴보면, 브랜드 이미지 구축을 위한 광고 크리에이티브 전략 방향을 모색해 볼 수 있다. 브랜드 구축에 있어 적합한 광고 표현요소들을 보면 전반적으로 톤앤 매너가 중요한 요소로 작용하고 있음을 알 수 있다. 이는 광고를 통해 이미지를 구현함에 있어 광고의 종합적인 총체적 분위기가 중요함을 보여주고 있다. 이를 브랜드 이미지 유형별로 구체화하여 전략적 의미들을 살펴보면 비교적 소비자의 인지적 반응을 통해 형성되는 이미지라 할 수 있는 조직 이미지(organizational image)와 경제적 이미지(economic image)는 정보적 소구인 ‘카피’ 표현요소가 상대적으로 관련성이 높은 것으로 나타나고 있다.

반면, 심리적 동인을 통해 형성되는 이미지라 할 수 있는 ‘캐릭터 이미지’(character image)와 사회적 이미지(social image)는 공통적으로 ‘광고 배경음악’, ‘광고 배경’, ‘화면 구성’ 등의 감성적 표현요소가 관련성 높게 나타나고 있다. 이런 결과는 그동안 브랜드 이미지 구축을 위해 광고 실무자들에 의해 관념적이고 경험적인 수준에서 전개되어 왔던 광고 크리에이티브 전략을 보다 실용적이고 소비자 친화적인 관점으로 바라볼 수 있게 함으로써 광고효과를 보다 높일 수 있는 체계적인 실행방법을 제시해 주고 크리에이티브가 문화차이와 어떻게 다른지를 분석하고 있다.(김유경, 2004).

인지심리학적 관찰로서는, 인지과정과 디자인 발상 사이의 상호작용을 분석하고 있다.

불확실성 사회에서의 커뮤니케이션 효과를 제고하기 위해, 비계량적인 크리에이티브에 관한 연구가 활성화 되고 있다고 본다. 이것은 디지털 테크놀로지 시대의 새로운 크리에이티브 개념의 정립을 요구하고 있는 것이다. 이 크리에이티브 개념의 정립을 위해서 양적연구로는 한계가 있다. 과학과 예술의 혼합이고 품질에 관한 연구와 연계되어 있기에 질적연구를 실시해야만 현실적인 대안을 찾는 데 도움이 될 것이다. 지금까지 크리에이티브 연구의 다수는 양적연구였다. 그러나

C.D 개인의 문화적 배경과 이데올로기 차이와 집단의 성향이 다양함에서 오는 미묘한 차별점을 파악하기에는 질적연구가 효과적이라고 생각한다.

Adams와 Blair (1992)는 약 25년간의 관련 분야 문헌연구를 통해 광고의 질(예를 들어 광고 아이디어)이 광고의 양(예를 들어 매체 광고비)보다 중요하다는 결론을 제시하였다. 대표적인 예로, 광고메시지의 질은 광고비보다 중요하고 동일광고라도 이월효과는 고작 4개월에 지나지 않는 것으로 나타나고 있다.

광고의 질은 흔히 '크리에이티비티' 또는 '빅 아이디어'로 묘사된다. 즉 "효과적인 광고는 대부분 크리에이티브 하다"고 말한다. 아울러 그것은 대개 다른 광고와는 구별된다는 것을 기본적인 전제로 하며, 소비자의 시선을 끄는 힘이 있는 것이라고 일컬어진다.

그러나 광고 크리에이티비티의 조건은 그것이 전부가 아니다. 많은 학자들이 크리에이티비에 대한 정의를 제시하고 있으나, 불행히도 크리에이티비에 대한 합의된 정의는 아직 존재하지 않는다. 우리나라 말로 어떤 이는 '창의성'이라고 번역하기도 하지만, 창의성이라는 용어는 크리에이티비티의 하나의 조건이 되는 '오리지널리티(originality)'의 의미를 강하게 내포하고 있어 본래의 의미가 상당히 축소될 가능성이 있다. 그러므로 이 글에서는 원어 그대로 크리에이티브 또는 크리에이티비티로 표기하기로 한다.

한편 광고 크리에이티비티에 대한 정의와 기준 역시 직종에 따라 다르다는 조사결과가 있다. Charles Young(2000)이 최근 미국에서 실시한 연구결과에 따르면, 카피라이터와 아트디렉터를 대상으로 한 '효과적인 광고 또는 좋은 광고란 무엇인가'라는 질문에, '좋은 광고는 간결한 것(simple), 직접적인 것(direct), 신선한 것(fresh), 독창적인 것 (originality)'이라는 점을 공통적으로 꼽은 것을 볼 수 있다. 그 이외에 높은 응답을 보인 항목은 '시청자나 독자의 상상력(imagination)에 무엇인가를 남기는 광고'라는 것이었다. 이러한 결과는 크게 '새로운 발상'과 '이해하기 쉬운 것', 그리고 '기억에 남기는 것'이라고 정리할 수 있을 것이다.

그러나 직종별로 자세히 분석해 보면 편향이 있음을 발견할 수 있다. 즉 아트디렉터는 시각적 요소에 중점을 두는 경향이 있으며, 카피라이터는 비시각적 요소에 대한 편향이 있다. 구체적인 예로, 아트디렉터는 광고의 독창성, 시각적 표현, 시선을 끄는 힘, 기억에 남기는 광고를 기준으로 생각한다.

반면에, 카피라이터는 설득력, 소비자에 대한 동기 부여, 메시지의 신뢰성, 지적인 광고, 소비자를 관여시키는가 하는 점이 중요하다고 보고 있다. 또한 경력에 따른 관점의 차이도 나타난다. 경력이 적은 쪽은 신선감과 독창성을 중시하는 반면, 경력이 많은 쪽은 시각적 표현과 아울러 '소비자의 눈을 통해 광고를 볼 수 있다면 좋은 광고가 될 것이다'라고 믿고 있는 것이다.

2-3. 크리에이티브 디렉터의 리더십

CD는 광고 프로젝트 리더로서 크리에이티브를 관장하며 최상의 제작물을 창출해 내야 하는 임무를 갖는다. CD는 제

작회의를 주도해야 하고 표현기획에 대한 방향과 컨셉트를 추출하며 프리젠테이션을 거쳐 광고주의 신망을 얻어야 하는 막중한 역량이 필요하다.

광고는 속성상 집단창작이라는 전제가 필요한 분야다. 베네통이나 디젤처럼 크리에이티브 디렉터 개인의 역량이 표현 컨셉트와 메시지를 비롯하여 제작 실행까지를 책임지는 사례도 있지만, 핵심역량은 집단의 창작력에서 나온다고 보는 게 일반적인 관찰이며 그 집단의 리더십의 형태가 방향타 역할을 수행한다고 할 수 있다.

리더는 조직의 퍼포먼스(performance)에 결정적인 영향력(critical influence)을 가진다. 창의적인 인적 자원의 효율적인 관리를 책임지고 있다. 리더십의 유형은 성공적인 캠페인 사례를 창출하는데 가장 영향을 많이 미친다. 창작집단에서의 리더십의 유형은 크게 창의력(creativity)과 생산성(productivity)과 효율성(efficiency)에 영향을 미친다(Kurtzberg, Terri Reagan, 2000).

1990년 대 후반 크리에이티브 조직의 변화는 크리에이티브 수단의 발달과 환경변화로 설명되고 있다. 전통적인 관료조직을 받아들였던 시대에는 창의력이나 생산성이나 효율성이 문제가 되지 않았다. 하지만 1980년 후반에 이르러서 테크놀로지가 발달하고 창의력을 높여주는 소프트웨어가 개발되어 그래픽 디자인에 접근성이 높아졌고 제작물을 창출하기도 쉬워졌다. 그러므로 '더 빨리 더 싸게' 마케팅과 커뮤니케이션 관련 창작물을 만들어낼 수 있게 되었다. 외부 인력을 활용할 필요가 없으며 내부인력은 기술축적으로 경쟁력이 생겼으며 최종 제작 완성물에 대한 이미지를 구현할 수 있기 때문이다. 결국 테크놀로지 수단과 운영 인력과 관리하는 매니저의 3 요소가 조직의 창작물을 좌우하게 된 셈이다.

이 조직의 구성원들은 디자인 분야에 영향을 미치게 된다. 크리에이티브 종사자들이 조직의 주류를 형성하게 된다. 조직의 생존을 위해서든 구성원의 동기유발을 위해서든 전통적인 관료제는 구성원들의 크리에이티브 재능을 관리하고 동기유발 시키는 형식으로는 만족스런 역할을 하지 못하게 되었다. 효과적인 리더십은 창작 활동(creative work)에 차별성을 만든다는 연구는 있다. 그러나 창작 활동을 관리하는 리더십의 형태와 창작 부서의 창작물(outcomes) 사이의 관계는 완전히 연구되지 못하고 있다.

사회학자들의 연구결과를 인용하면 크게 두 가지다. 첫째, 조직의 창의력과 관련해서 개인과 환경의 상호작용 모델이다. (Scott & Bruce, 1994) 창작활동은 개인, 리더, 활동 집단, 혁신을 위한 조직 환경의 4 요소의 결과물이다. 둘째, 상호작용주의자 모델이다 (Woodman, et al., 1993). 창작행동이란 개성과 개인의 행위와 상황과 조직 문화의 생산물이라는 주장이다. 이 두 모델에서 리더십은, 리더가 창의력 과정에서 중요한 역할을 수행하는 것은 지시하는 개인(조직)의 창의력에 선행자(antecedent)라는 것이다. 즉 창의력과 생산성과 효율성의 핵심(key)은 리더십의 형태라는 것이다. 변혁적 리더는 카리스마(charisma), 영감(inspiration), 지적 자극(intellectual stimulation), 개인 배려(individual consideration), 창작물 목표(performance goal) 등이다. 물론 이 연구결과는 문화와 조직의 형태나 생산 결과물의 종류를 무시한 한계가 있지만 리더십 연구로 차용할 가치가 있다

(Ryan, 2001).

2.4. 리더십의 선행요인으로서의 임파워먼트

개인의 차원을 넘어서 조직 전체의 팀 파워를 증가시키는 개념으로서 임파워먼트(empowerment)가 있다. 임파워먼트의 개념은 구성원의 자율적인 행위를 통한 혁신이 기업 발전에 있어서 커다란 이슈로 등장하면서 자율과 창의의 한 방법으로 제시되고 있다. 권능 확대, 역량 강화, 자율성 확대, 권한 부여 등의 다양한 개념으로 해석되고 있다.(이화자, 2002)

임파워먼트는 조직 구성원이 최선의 의사결정 방법을 발견하도록 하며, 구성원들이 상충적인 상호작용을 통해 문제를 해결해 나가고, 새로운 아이디어를 창조해 나가는 능력의 증대 등을 주목적으로 한다. 임파워먼트를 자기 효능감으로 정의하고, '구성원은 과업을 부여받는 것이 아니라, 스스로 그 일을 수행하기 위해 노력하게 되고 또 일을 수행하게 되는 것이다.'라고 한다 (Conger & Kanungo, 1988). 글자 그대로 '파워를 주는 것'이라는 개념인 임파워먼트는 의미성, 역량감, 자기 결정성, 효과성의 네 가지 차원들로 구분된다 (Spreitzer, 1996).

또한 임파워먼트를 과업 성취과정에서 자신의 노력이 결과에 미치는 영향, 주어진 직무를 능숙하게 처리할 수 있는 능력, 자신의 목표를 기준으로 하여 직무의 의미, 스스로의 결정에 의해 직무 행동을 결정하는 선택 등 '내적인 직무 동기를 조직구성원에게 부여해 주는 과정'으로 이해했다. 또한 이들은 심리적인 임파워먼트와 개인적인 유연성 간의 연계를 가정하면서 혁신적인 행위의 원인이 된다고 했다. 이는 창의성의 선행요인과 밀접한 관련성이 있음을 발견할 수 있다 (Thomas & Velthouse, 1990).

개인 창의성의 개념을 조직 창의성의 개념으로 확장하여 정리한 상호주의적 모델은 사회상황까지 포괄한 역동적 모델이다 (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). 상호주의 모델에서는 개인 창의성은 선행조건들, 인지 스타일과 능력, 성격 요인, 관련 지식, 동기 부여, 사회적 영향요인, 그리고 상황적 영향 요인 등의 함수이다. 또한 행동은 개인과 상황의 복합적 상호작용의 결과로서 개인, 집단 수준에서 각각 나타나고 있다.

집단 창의성은 개인의 창의적 행동을 투입 요소로 해서, 개인들이 관련된 상호작용(집단의 구성), 집단의 특성(규범, 규모, 응집력 정도), 집단 프로세스(문제 해결 접근법), 그리고 상황적 영향 요인(더 큰 조직, 집단 과업의 특성)의 함수이다. 그리고 상황적 영향 요인(조직, 문화, 보상 시스템, 자원 제약, 더 큰 시스템의 외부 환경)의 함수이다. 즉 개인, 집단, 조직 특성의 분석 수준 간에 상호영향 관계뿐만 아니라 사람과 상황간의 상호작용을 보여주고 있다. 우드만(Woodman, 1989)은 이들 분석 수준간의 영향 요소가 창의적 행동을 제약하거나 유발하도록 하는 집단과 조직 특성을 이해하는 데 도움이 된다고 주장하고 있다 (이화자, 2002).

Young(2000)의 연구결과를 보면 크리에이티브팀을 하나로 보아서는 곤란함을 알 수 있다. 즉 차이가 있다는 점을 고려해야 하는 것이다. 결국 구성원의 이질적인 특성과 다양

한 관점이 적절히 고려될 때 크리에이티브 질이 향상될 수 있다는 것이다.

3. 연구문제

본 연구는 관리자의 변혁적 리더십이 매개변수(intervening variable)를 거쳐 창작집단의 창의성과 생산성과 효율성을 성공적으로 산출할 수 있는 연결고리를 탐색하는 특성을 지닌다. 이는 관리자의 특성과 조직의 특성을 포함한 변혁적 리더십의 선행요인에 초점을 맞춘다고 볼 수 있다. 이에 따라 창작 활동에 종사하는 조직의 리더십 형태가 조직의 결과물에 미치는 영향을 중점적으로 연구하고자 한다.

첫째, 변혁적 리더십이 조직의 창의성과 생산성과 효율성에 영향을 미치는지 아닌지, 둘째, 리더십이 활동조건(활동의 도전성, 자율성, 영감, 신념)에 관련된 신념에 영향을 주는지 아닌지, 셋째, 이런 신념이 활동조직의 결과물(창의력, 생산성, 효율성)에 영향을 주는지 아닌지, 넷째, 변혁적 리더십의 배경과 조직요인을 탐색하는 것이다.

광고 크리에이티브의 속성상 디지털 시대의 특징과 테크놀로지의 영향을 받아 크리에이티브의 개념과 속성은 변화할 수밖에 없다. 그렇다면 디지털 시대의 광고 크리에이티브는 새롭게 정의 내려져야 할 것이다. 현재의 문제점과 미래의 전망을 통해 크리에이티브의 신 개념이 필요하지 않을까? 또한 크리에이티브 디렉터의 전통적인 핵심능력이라고 할 수 있는 창의성, 생산성, 효율성이 디지털 시대에도 계속 유효한가? 아니면 혁신적인 차별점이 있는가?

외국 대행사의 선진 시스템과 국내 대행사의 C,D제도를 비교분석하여, 광고시장의 디지털시대와 국제화에 대응한 경쟁력 있는 C,D시스템을 양성할 교육 프로그램이 필요하지 않을까? 특히 C,D의 리더십과 개인 역량의 활용을 위해 필요한 자질과 운영방법과 크리에이티브 선정 기준 같은 것에 대해 다음과 같이 다각적인 검토를 해야 할 것이다.

- 1) 현업의 C,D가 생각하는 미래의 핵심 능력은 무엇인가?
- 2) 이상적인 C,D의 핵심 능력(core competence)은 무엇인가?
- 3) 창의력과 발상 기법의 기준은 무엇이어야 하는가? 4) C,D의 경쟁력은 임파워먼트의 창출인가?

이러한 질문들은 다음과 같은 연구가설로 발전되어 정보원에 대한 설문지에 구조적 또는 비구조적으로 반영되었다.

가설 1. 변혁적 리더십 형태(카리스마)는 퍼포먼스(창의성)를 잘 창출해 낼 것이다.

가설 2. 변혁적 리더십 형태(개인 배려)는 퍼포먼스(생산성)를 잘 창출해 낼 것이다.

가설 3. 변혁적 리더십 형태(지적 자극)는 퍼포먼스(효율성)를 잘 창출해 낼 것이다.

가설 4. 변혁적 리더십 형태(영감)는 퍼포먼스(창의성)를 잘 창출해 낼 것이다.

4. 연구방법

4-1. 연구의 방법론적 특성

첫째, 이 연구는 방법에 있어서 광고텍스트의 '분석'과 '해석'이라는 상호보완적(coordinaed give-and-take) 성격을 취한다. Wolcott에 따르면 분석(analysis)은 창안과 상식의 적절한 조화를 요구하며, 해석은 자유롭게 그러나 인내심을 가지고 한 문제를 숙고하는 자세를 요청한다.¹⁾ 기술(description)이나 분석(analysis)과 달리 해석은 자료에서 상대적으로 자유롭다. 기술과 분석이 자료를 '변환하는' 작업이라고 한다면 해석(interpretation)은 자료를 '능가하는' 작업이라고 할 수 있다. 즉, 자료를 보다 포괄적, 거시적, 주관적인 맥락에서 통찰하는 작업이다.²⁾ 그는 "그렇듯한 해석을 얻기 위해서는 그에 상응하는 분석의 객관성을 포기해야 한다."라는 말로 양자의 관계를 설명하기도 한다. 해석과 관련하여 Geertz는 연구자의 '자기관찰 (self-reflection)'을 촉구한다.³⁾

둘째, 이 연구의 기본적인 틀은 탐색 연구(exploratory study)이다. 따라서 이 연구는 사실의 양태를 빈도를 통해 검증하는 엄격한 양적 접근보다는 '연구자'와 '연구대상' 사이의 대화과정으로 보고 질적으로 접근하는 성격을 채택한다. 이 과정에서 연구자의 입장이나 견해가 전적으로 배제된 채 완전히 중립적인 분석은 한계가 있음을 밝힌다. 따라서 주관성과 객관성에 대한 재해석은 반드시 필요하다고 본다. 이러한 연구자의 주관에서 오는 판단의 오류를 해소하는 방법으로 연구자 상호간의 지속적인 토론과 조정, 연구대상과의 피드백을 통한 '삼각검증(triangulation)'을 시도했다.⁴⁾ 삼각검증은 한 문제를 해결하기 위해 다수의 관점, 평가, 척도, 해석을 채택해서 연구의 타당도와 신뢰도를 높이는 방법이다.

4.2. 변인의 조작적 정의

변혁적 리더십은 더 높은 퍼포먼스를 달성하기 위해 자신의 이기심(self interest)을 넘어 조직구성원을 움직이기 위하여, 이상적인 영향력(charismatic leadership), 영감 유발(inspirational motivation), 지적 자극(intellectual stimulation), 개인적 배려(individual consideration)같은 무형의 투입(intangible inputs)을 집단 속에 유발하거나 자극시키는 것이다 (Bass, 1985; 1989).

이 개념을 몇 개의 소개개념으로 구분해서 정의하면 다음과 같다.

- 카리스마(charisma) - 비전을 제시하고, 사명감을 심어준다. 리더는 존경과 신뢰의 대상이다.
- 영감(inspiration) - 높은 기대를 하고 있음을 느끼게 하고, 조직의 목적을 보다 단순하면서도 상징적인 형태로 압축해서 표현하여 영감을 불러일으킨다.
- 지적 자극(intellectual stimulation) - 구성원들의 합리성과 신중한 문제해결 능력을 늘려주고 지적으로 발전할 수 있게 한다.

1) Wolcott, H. Transforming Qualitative Data; description, Analysis, and Interpretation. London: Sage p.258 (1994)

2) 조용환, 질적 연구 방법과 사례, 서울: 교육과학사 46쪽 (1999).

3) Geertz, C. works and Lives: The Anthropologist as Author, Stanford, CA: Stanford University Press. p.44 (1988)

4) '삼각검증'에 대해서는 조용환, 앞의 책. 100쪽을 참조 바람.

-개인별 배려(individual consideration) - 개개인에게 관심을 기울이고 개인적 충고도 곁들이며 방향을 제시한다.

변혁적 리더십은 조직 안에서의 변화에 초점을 맞춘다 (Bryman). 리더는 변화의 필요성을 인식하고 집단의 미래에 대한 비전을 창출한다. 그리고 전이 과정을 관리한다. 그리고 창작 집단의 구성원들은 내면의 동기유발이 고양될 때 창의력을 자극받는다. (Amabile, 1996) 추종자들을 고양시키고 동기유발시키는 것에 초점을 맞춘 변혁적 리더십은 창의력과 생산성과 효율성을 자극하도록 할 수 있다 (Bass, 1985, p.15).

-창의성(creativity) ; 아주 주관적이다. 신기하고 흥미롭고 적절하며 유용하며 정확한 개방적인 책임 반응. (질적 개념)

-생산성(productivity) ; 투입에 따른 산출의 비율. 작업자가 투입한 노력의 양과 생산물의 질과 양. (양적 개념). 변혁적 리더십과 생산성의 관계는 사업부 단위 안에서 '증가된 재정 집행'에서 알 수 있다.

-효율성(efficiency) ; 노력과 시간, 물질의 낭비 없이 '빨리' 산출할 수 있는 능력. (시간 개념). 고효율성은 고품질과 예산과 스케줄 실행에 의해서 정의되는데 '지적 자극'에 의해서 고양된다 (Ryan, 2001, p.21).

4.3. '개념적 인과모델'의 설정

기업 혁신의 전령사로 불리며 제너럴 일렉트릭(CE) 사를 세계 최대기업과 최고기업으로 성장시킨 잭 웰치는 경영의 핵심을 자서전에서 다음과 같이 요약한 바 있다. "나는 다시 한번 작은 회사처럼 행동하는 것이 많은 장점을 가지고 있다는 것을 깨닫게 되었다. 목적을 가시화하고, 훌륭한 인재를 투입하며, 그들에게 높은 금전적인 대우를 해주는 것이 성공을 위한 작은 공식이라는 것을 다시 한번 확인했다." (잭 웰치, p. 97)

'목적을 가시화' 한다는 용어는 소위 컨셉트와 연결되어 기획자(A.E, 어카운트 플래너)가 사전에 해결해야 할 과업이라고 할 수 있다. 그러므로 이 글에서 크리에이티브와 조직의 리더십에 관해 학습할 수 있는 것은 구성원에게 확실한 보상체제를 제시해야 조직이 활성화될 수 있다는 것이다. 창작집단이나 비창작 집단이나 그 구성원은 개인의 역량이 우수해야 하며 그에 다른 보상이 집단의 퍼포먼스를 보장받을 수 있다는 경험이다. 개인의 역량은 리더십과 연관해서 내면의 잠재적인 속성이며, 보상 시스템은 조직환경과 관련된 매개변인이 될 수 있다.

최근 신자유주의와 미국식 성과주의가 일반화되고 있는 우리 조직문화에서도 동일하게 적용될 수 있는 개념이라고 생각한다.

쿠르트버그(Kurtzberg, Terri Reagan, 2000)는 3가지 갈등을 논하면서, 임무 갈등은 개인 창의력에 긍정적으로 연상되지만, 관계 갈등과 과정 갈등은 팀 수준의 창의력과 품질에 부정적으로 연상된다고 했다. 다양성만이 크리에이티브 노력을 도울 수 있다고 했다.

또한 크리에이티브를, 상품에 초점을 맞춘 전통적인 관점에서 인간의 경험에 초점을 맞춘 새로운 시각으로 크리에이티브를 제시하기도 했다 (Smith, Nicole Gnezda, 2001). 크리

에이티브란 경험과 카타르시스의 형태다. 개인의 경험과 심리적 해소기능을 크리에이티브의 속성으로 제시하고 있다. 결국 리안 (Ryan, 2001)이 주장한 바스 (Bass, 1985; 1989)의 변혁적 리더십의 '개념적 원인-결과 모델'은 경험과 개인 역량, 그리고 보상체계라는 매개변인을 보완해야 할 것이다.

지금까지의 논의를 요약하여 정리하면 다음과 같다 (<표 1> 참조).

<표 1> 크리에이티브 리더십의 개념적 인과모델

변인 구분	선행변인	독립변인	매개변인	종속변인
	인구통계학적 특성	변혁적 리더십 (개인역량)	작업조건에 관한 신념 (보상체계)	결과물의 품질
속성	성별, 나이, 교육 수준, 경력, 조직 규모, 활동 형태, 위치	카리스마, 개인 배려, 지적 자극, 영감유발	도전의식, 관리자의 지지, 자율성, 관리자의 영향력에 대한 신념	창의성, 생산성, 효율성

4.4. 조사방법과 절차

4-4-1. 정보원의 선정

연구대상이란 수용자의 대표성을 띠는 집단으로서 설문조사와 인터뷰에 응할 것에 동의하고 조사에 참여한 사람을 말한다. 보통 응답자(respondent), 정보원(informant), 연구 참여자(research participant) 등으로 표기하기도 한다. 이 연구에서는 정보원(informant)으로 부르기로 한다.

정보원은 국내 광고회사의 C.D 23명으로 구성되었으며 추가적으로 C.D 출신의 광고관련 학과 전임교수 9명을 포함하였다. 정보원의 적정 인원수는 자료를 수집해 나가는 과정에서 이미 나왔던 내용이 반복적으로 출현하기 시작할 때를 기준으로 만족할 만한 수가 채워졌다고 판단하였다. 이들 원리는 충분성과 포화성의 기준으로 명명되고 있다.

연구자는 이 숫자를 30명 정도로 예상하고 충분성과 포화성의 원리를 적용하여 설문과 전화 인터뷰를 혼합하여 진행했다. 결국 연구대상 광고 텍스트에 대해 23명의 인터뷰 및 설문을 진행했을 때 포화감이 감지되었기 때문에 그 지점에서 면담을 중단했다. 면담은 2005년 5월 25일부터 시작하여 6월 7일까지 2주 동안에 걸쳐 진행되었다. 인터뷰는 전화 인터뷰와 직접 방문을 통한 개별 심층면접(In-Depth Interview)을 병행했다. 각 그룹의 정보원 규모는 인하우스 에이전시와 외국 광고대행사 전현직 C.D로 구성된 1집단의 경우 9명, 중소 광고대행사와 독립 부띠끄(광고제작소와 유사한 개념) C.D로 구성된 2집단의 경우 14명, 전임교수 집단은 9명으로 각각 구성되었으며 정보원 본인의 의사와 상황에 따라 상호협의하에 전화 인터뷰와 방문 인터뷰를 선택적으로 실시했다. 이러한 구분을 요약하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 정보원(총 32명) 구성 및 조사방법

구분	집단 구성	조사방법
C.D 집단 1	인 하우스 에이전시 전 현직 C.D 6명 외국 광고대행사(레오 버넷, 맥켄 에릭슨, 영앤 루비캄) C.D 3명	전화 인터뷰 : 5명 방문 인터뷰 : 4명
C.D 집단 2	중소 광고대행사 (한컴, 농심, 컴온, JW Fruits) C.D 9명 독립 광고 부띠끄 대표이사 겸 CD 5명	전화 인터뷰 : 10명 방문 인터뷰 : 4명
교수 집단	광고홍보학과 교수 4명 광고창작과 교수 2명 광고 디자인학과 교수 3명	전화 인터뷰 : 5명 방문 인터뷰 : 4명

4-4-2. 설문 및 인터뷰

개별 및 집단 심층면담에서는 연구자가 미리 준비한 설문지를 사용했으나 선입견과 고정관념을 최대한 배제하여 그때 그때 출현할 수 있는 주제를 최대한 발굴하기 위하여 질문내용은 가능한 한 구조화하지 않고 면담상황에 맞게 임의로 조정하였다.

5. 연구결과 및 논의

5-1. 정보원의 인구통계적 특성

디지털 시대의 확산과 광고 시장의 개방화와 경제 사회의 전면에 확대되고 있는 혁신에 관한 일반적인 담론으로 인터뷰와 전화통화를 시작했다. 급변하는 광고시장과 광고 크리에이티브의 이동현황에 대한 대화를 통해 미래의 크리에이티브 디렉터 상(像)과 현재 C.D.로서 보완해야 할 리더십의 형태에 대해서 조사했다. 또한 근무환경과 관련해서 C.D의 주요 관점과 퍼포먼스에 미치는 요소로서 중요성을 파악하는데 주력했다.

조사대상 C.D의 평균 경력은 5.15년이었고, 32명 가운데 여성은 2명 이었다. 주로 제일기획 현직 C.D가 3명이었고, 중소 광고회사의 C.D는 4명이었으며, 제일기획 C.D 출신으로서 부띠끄의 대표이사 겸 C.D역할을 수행하는 크리에이티브가 6명이었다. 대행사에서 조직원으로서 활동한 경험과 개인으로서 독립해서 체험한 C.D의 현황과 감각은 보다 현실성 있는 C.D상을 정립하는데 효과적이라고 판단했다. 교수집단(9명)은 광고회사 C.D출신인 학계 종사자이다. 현장 경험을 이론화하려는 특성이 있으며, 현업 C.D의 응답을 객관화하는데 기여할 수 있다고 할 수 있다. 이질적인 집단의 의견을 반영할 수 있고, 다양성을 통해 인터뷰 정보의 신뢰도를 제고할 수 있는 측면을 활용하려는 의도로 조사대상에 동등하게 포함시켰다. 인구통계학적 특성 가운데 나이는 30대가 12명, 40대가 17명, 50대가 3명이었다. 크리에이티브 속성상 경험과 대행사 경력이 주요변인이 되는 연령분포는 40대가 주류를 이루고 있었다. 조사 대상 C.D의 평균나이는 42세였다. 전반적인 광고회사 직원의 연소화와 C.D인력의 저연령화 경향을 발견할 수 있었다.

5-2. C.D의 역할과 자질

C.D일반론에 관한 질문에서는 다음과 같은 결론을 얻었다. C.D개인의 크리에이티브 역량이 팀의 크리에이티브 파워를 좌우하는 정도가 90% 이상인 C.D가 22명으로 70%를 차지하였다. 적어도 C.D 본인은 관리자로서나 크리에이터로서의 책임을 다하고, 리더로서 팀의 크리에이티브 파워를 선도해야 한다는 사명감을 갖고 있다고 해석했다. 광고회사의 C.D는 조직의 일원이면서 직접 아이디어를 창출해야 하는 크리에이터라는 프로의식을 소유하고 있는 경향을 나타내고 있다고 하겠다.

팀의 퍼포먼스 가운데 가장 중요한 게 무엇인가라는 질문에서는 30명이 '창의력'이라고 대답했다. 창의력은 크리에이티브의 품질수준을 말하는 것으로 크리에이티브 팀의 핵심역량이고 C.D를 평가하는 기준은 성과물임을 알 수 있다. 광고주와의 약속과 시간 준수 같은 효율성과 다양한 크리에이티브를 창출하는 생산성의 측면은 전혀 응답이 없었다. 크리에이티브 팀의 평가기준은 역시 창의력으로 표현되는 품질임을 확인할 수 있었다.

C.D는 관리자로서 조직(팀)의 근무환경을 좌우한다는 질문에는 90% 이상이 14명, 80-90%가 11명이며, 79% 이하와 69% 이하가 각각 2명씩 나왔다. 59% 이하도 5명이 나온 것은 C.D가 조직(팀)의 근무환경을 직접 좌우하는 정도가 절대적으로 강하지는 않다는 것을 보여주고 있다. 조직이나 팀의 구성원들의 자발적인 참여와 개인 역량을 발휘하는 경향을 더 중시한다고 하겠다.

5-3. C.D의 리더십, 근무환경, 성과물의 관계

현재 C.D로 근무하면서 리더십과 퍼포먼스와 근무환경에 대해 느끼는 질문의 결과는 다음과 같다. 먼저 보완해야 할 리더십은 무엇인가에서 '영감유발'이 12명, '지적 자극'이 12명, '카리스마'가 5명, '개인적 배려'가 3명으로 나타났다(<표3>참조). C.D가 스스로 생각해 볼 때, 최종 성과물을 퍼포먼스로 잘 발휘하기 위해, 지금은 갖지 못했지만 보완해야 할 리더십이 '영감유발'과 '지적 자극'이 각각 37%정도로 높게 나타난 것은 두 가지로 해석할 수 있다.

첫째, C.D가 크리에이터로서 개인 성향이 자유롭거나 크리에이티브 속성을 잘 이해하여 팀원의 창의력 향상에 비중을 두는 리더십인 경우이다. 둘째, 권위적이거나 카리스마 같은 리더십은 크리에이티브에 있어서 C.D개인의 관여도가 높아지고 전체 조직(팀)의 파워를 중시한다는 경향을 알 수 있다. 팀원이나 C.D나 폭주하는 업무량에서 해방되기 위해서나 업무 집중도를 높여 크리에이티브 품질 향상에 기여하기 위해서는 조직(팀)원의 영감을 유발하고 지적 자극을 주는 리더십이 더 효과적일 수 있다는 점을 내포하고 있다고 할 수 있다.

<표 3> 리더십과 근무환경, 성과물의 상관성 분석

C.D 像 요인		현재형	미래형	개인목구
		리더십	영감 유발 37.5% (12명)	62% (20명)
	지적 자극 37.5% (12명)	28% (9명)	31% (10명)	
	카리스마 15.5% (5명)	9% (3명)	18% (6명)	
	개인적 배려 9.5% (3명)	.	18% (6명)	
근무환경	도전의식 44% (14명)	63% (20명)	개인역량 31% (10명)	
	자율성 29% (9명)	25% (8명)	보상체계 38% (12명)	
	관리자 (C.D)에 대한 지지 29% (9명)	12% (4명)	목표가시화 31% (10명)	
	관리자 (C.D)의 영감	.	.	
성과물	창의성 44% (14명)	66% (21명)	63% (20명)	
	효율성 44% (14명)	25% (8명)	38% (12명)	
	생산성	.	.	
	기타(개인배려) 12% (4명)	9% (3명)	.	

C.D의 퍼포먼스에서 보완해야 할 점에 대한 질문에서는 창의성이 14명, 효율성이 14명, 기타(포지셔닝)이 4명이었다. 현재에 있는 C.D는 크리에이티브의 품질관리와 광고주와의 다양한 약속을 동시에 추진해야 하므로 과도한 업무에 시달리고 있다고 한다. 특히 매체나 광고비 청구 등과 관련하여 광고주와의 관계를 원활히 하기 위해 효율성(납기, 시간)도 창의성만큼 중요시 하는 경향이라고 추측할 수 있겠다. 흔히 광고는 광고주가 만든다는 패배의식이 C.D에게 침윤된 사례가 가끔 있고, 크리에이티브에 대한 광고주의 관여도가 일정 수준 허용되고 있는 현실을 반영한 결과라고 하겠다.

현재 C.D로서 조직(팀)의 근무환경에서 보완해야 할 점은 도전의식 14명, 자율성과 관리자(C.D)에 대한 지지가 각각 9명이었다. 기본적으로 크리에이티브 팀의 근무환경은 도전의 식이지만, 팀원 개인에 대한 자율성 확보와 C.D에 대한 신뢰를 통한 지지도가 중요함을 암시하고 있다. 통상 연말연시에 이루어지는 광고회사의 조직개편에서 C.D의 개인 성향에 따라 팀원이 구성되기도 하지만, 팀원의 개인성향에 따라 C.D의 선호도가 달라지는 현상을 반영한 결과라고 하겠다.

근무환경 가운데 조직(팀)의 성과물을 좌우하는 조건은 무엇인가 하는 질문에 대한 응답은 다음과 같다(<표 4> 참조). 먼저 '창의성'을 잘 발휘할 수 있는 근무환경은 자율성이 18명, 도전의식이 7명, 관리자(C.D)에 대한 신뢰와 지지가 6명이었다. '생산성'을 잘 발휘할 수 있는 근무환경은 자율성 12명, 도전의식 10명, 관리자(C.D)에 대한 신뢰와 지지가 8명, 관리자(C.D)의 영감 2명이었다. '효율성'을 잘 발휘할 수 있는 근무환경은 자율성이 14명, 관리자(C.D)에 대한 신뢰와

지지가 10명, 도전의식이 5명, 관리자(C.D)의 영감이 3명이었다. 결국 근무환경에서는 자율성이 최고가치이며, 관리자(C.D)에 대한 신뢰와 지지와 도전의식의 순으로 선호도가 높았다. 크리에이티브의 품질이나 양적 생산물과 광고주와의 약속은 조직(팀)의 '자율성'에서 가장 최상의 효과를 창출한다는 것을 공감하고 있다고 생각한다.

그러나, 근무환경을 좌우하는 추가요인으로서, 보상체계가 12명, 목표가시화가 10명, 개인 역량이 10명으로 골고루 응답한 것은 자율성이라는 가치에만 좌우되는 것이 아니라는 것을 암시하고 있다. 즉 금전적 인센티브와 개인의 크리에이티브 역량과 관리자(C.D)의 명확한 목표제시와 컨셉트를 명확화 해서 크리에이티브 업무를 원만히 진행할 수 있는 환경도 중시한다는 것으로 추론할 수 있다.

<표 4> 성과물을 위한 근무환경 관련도의 우선순위

근무환경	창의성	생산성	효율성
도전의식	22% (7명)	31% (10명)	16% (5명)
자율성	56% (18명)	38% (12명)	44% (14명)
관리자(C.D)에 대한지지	19% (6명)	25% (8명)	31% (10명)
관리자(C.D)의 영감	3% (1명)	6% (2명)	9% (3명)

5.4. 미래형 C.D의 리더십 특성

미래사회의 디지털 테크놀로지가 우리 사회와 시대에 미칠 영향력은 클 수밖에 없을 것이다. 광고 크리에이티브도 사회의 반영이고 시대를 선도하기에 그 책임을 맡고 있는 C.D상(像)도 바뀔 것이다. 환경결정론의 시각으로 본 설문이다. 그렇다면 어떤 조건과 능력을 함양해야만 경쟁력 있는 크리에이티브를 창출할 수 있을 것인가에 대한 질문에 대한 응답의 결과는 다음과 같다.

C.D가 미래에 갖추어야 할 리더십의 형태는 '카리스마'가 3명, '지적 자극'이 9명인 반면에 '영감유발'이 20명이었다. 미래 사회가 창의력 중심사회이고 인간과 로봇의 경계가 파괴될 것이라는 미래학자들의 예견을 익히 듣고 있지만, 상상을 자극하는 '영감유발'이 62%의 응답률을 보인 것은 자연스런 결과라고 하겠다. 불확실성이 강하고 예측이 불가능한 사회가 도래할수록 적응성이 뛰어난 영감유발이 요구될 것이다. '지적 자극'도 미래 정보사회의 핵심역량으로 부상하는 상황에서 중요성을 인정받고 있다. 상대적으로 '카리스마'는 C.D 개인의 우월적 역량에 의존도가 높았던 전통적인 C.D상이요 리더십이라고 하겠다. 다양성이 가치 있고 개인 맞춤형 마케팅이 보편화 되는 미래사회에서 C.D가 학습해야 할 역량과 리더십이 무엇인지를 암시하고 있다 하겠다.

C.D가 미래에 창출해야 할 퍼포먼스는 창의성이 21명, 효율성이 8명, 기타(트렌드)가 3명이었다. 현대나 미래사회나 광고 크리에이티브의 기본 속성은 변하지 않는다는 것을 함축하고 있다. 효율성(델리버리, 시간)이 25%를 얻은 것은 C.D가 갖고 있는 기본 관리 책무때문이라고 생각한다. 광고주와의 매체약정과 시안 제시 같은 시간 약속은 C.D시스템

에서 C.D가 A.E역할과 A.P(어카운트 플래너) 기능을 겸비해야 한다는 추세를 반영하고 있다. 광고주 점점에서 프리젠테이션을 실행하는 프리젠테이터로서 광고회사를 대표한다고 광고주가 생각하기 때문이다. 기타 트렌드(3명)도 적은 비율이지만, 광고는 사회흐름(social trend)의 반영이라는 기본 특성을 간과하지 않은 것이라고 생각한다.

C.D가 미래에 바라는 조직의 근무환경에서는 도전의식이 8명, 자율성이 20명, 관리자(C.D)에 대한 지지와 신뢰가 4명이었다. 현재나 미래나 크리에이티브 조직(팀)에서는 자율성이 조직의 최고 가치로 정립되어 있으며, 다양성 사회에서는 더욱 소중한 덕목이 될 것을 암시하고 있다.

다음은 C.D가 개인적으로 갖추고 싶은 리더십과 퍼포먼스, 그리고 사사하거나 사숙하고 있으며 존경하는 광고인에 대한 응답의 결과이다. 먼저, 개인적으로 갖추고 싶은 리더십의 형태는 영감 유발이 10명, 카리스마가 10명, 지적 자극이 6명, 개인적 배려가 3명이고, 기타 기초지식과 깊은 연구가 3명이다. 이는 현재 보완해야 할 리더십의 형태(카리스마 5명, 지적 자극 12명)와 차이를 보여주고 있다. 현재 보완해야 할 리더십에서 영감 유발(12명)과 거의 변별력이 없지만, 카리스마와 지적 자극은 다소 큰 역전 현상을 보여주고 있다.

이 결과는 미래에는 '지적 자극'이 '카리스마'보다 선호도가 높을 것이라는 예상을 깨고 있다. C.D가 관리자로서 조직 장악력을 미래에는 더 중요시 한다는 경향을 보이고 있다. 결국 '영감유발'은 현재나 미래나 언제나 갖고 싶은 역량이며 보완해야 할 역량이다. 카리스마는 현재는 부족하지만 미래에는 꼭 갖고 싶은 가치가 아닐 것이라는 예측이 가능할 것이다. 오히려 '지적 자극'이라는 보다 소프트하고 지식 정보화 된 역량을 선호할 것이라는 예측도 가능할 것이다. 카리스마는 미래 다양성 사회에서는 창의력 향상에 장애요인이 될 수도 있다는 것을 암시하고 있기 때문이다. 그러나 사회 문화적 환경 변화와 다양성이라는 가치가 지배할 미래에서 '카리스마'가 상대적으로 높은 선호도를 보여주고 있다. 기타 기초지식과 깊은 연구는 신임 C.D의 기본정신 강조에서 나온 응답이었다.

C.D가 미래에 바라는 리더십을 가졌을 때, 잘 할 수 있는 퍼포먼스는 창의성이 20명으로 압도적이었다. 효율성이 12명이었다. 창의성이라는 퍼포먼스는 현재나 미래에서나 보완해야 할 요소이고 갖고 싶은 역량임을 다시 한번 확인하는 결과이다. 효율성은 복잡계 사회에서 불확실성의 광고효과를 높여야 하는 C.D의 입장에서 약화시키기에는 위험부담이 큰 덕목이라 판단된다.

6. 결 론

광고회사가 형식적인 대행사가 아니라 실질적인 기획사로 거듭나려면 클라이언트로부터의 독립이 전제되지 않으면 안 된다. 또한 컨셉의 수립에서 전략의 구축, 광고의 집행에까지 광고회사로서의 자존심을 걸기에 충분할 만큼의 제작 시스템과 맨파워를 스스로 확보해야 하는 것은 지극히 당연한 논리다. 이러한 관점에서 광고회사에서 핵심적 리더십을 행사하

고 있는 CD의 역할모델과 자질을 실증적으로 탐색한 이 연구의 학문적 기여도와 광고산업과 관련된 실무적 함의는 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, C.D의 개인의 리더십을 위한 핵심역량의 제안이다. 현재나 미래나 개인적으로 갖추고 싶은 이상적인 리더십의 형태는 '영감유발'이었다. 그 다음으로 지적 자극이었다. 미래 소프트 사회가 될 수록 이런 개인(C.D)의 역량과 함께 조직(팀)원에게 '지적 자극'을 줌으로써 팀 파워를 확장하는 역량이 중요함을 확인할 수 있었다.

둘째, C.D가 리더십을 발휘해야 할 조직의 경쟁력에 대한 제안이다. '자율성'을 근간으로 하여 '도전의식'을 갖고 '관리자(C.D)에 대한 신뢰와 지지'를 가져야 조직의 경쟁우위를 지속적으로 유지할 수 있을 것이다.

셋째, 조직(팀)의 최종 성과물은 '창의성'을 가장 중요시 한다는 점이다. 따라서 미래 지식 정보사회의 크리에이티브를 전략적으로 전개해야 하고, C.D는 개인적으로나 관리자로서 조직(팀)의 창발성을 제고하는데 꾸준히 연구 노력해야 할 것이다. 광고회사 C.D의 경쟁력과 목표는 제작 품질이라고 할 수 있는 창의성이기 때문이다.

이 연구는 탐색적 연구에 따른 한계성을 지닌다. 즉, 크리에이티브 디렉터의 자질과 영향력에 따른 유목의 빈도를 엄격히 통계적으로 분석하는 양적인 내용분석이 아니라 연구자의 직관과 통찰에 의존하는 질적 내용분석이 이 연구의 주된 방법적 틀이었다. 여기에서 기인하는 해석의 주관성은 이 연구의 일반화를 어렵게 할 수도 있다. 또 다른 한계는 독립변인에서 종속변인으로 영향을 미치는 매개변인의 역할에 대한 규명이 다소 부족했다는 점이다.

앞으로 이 연구의 정보원에 대한 심층면접을 확대하여 분석결과에 신뢰도를 제고하고 개인차를 극복할 수 있는 타당성을 확보할 필요가 있겠다. 결국 광고창작의 심층연구와 분석을 통해 크리에이티브의 이론화를 지향할 것이 요구된다고 하겠다. 복잡한 사회와 고객 심리를 반영해야만 하는 디지털 시대에 광고 제작 메커니즘을 이론화 하는 것은 광고 크리에이티브의 경제성을 획득할 수 있는 방법론이 될 수 있으며, C.D의 역할이기 때문이다.

참고문헌

- 김상훈, 이경렬(2004), 다국적 광고회사의 국내시장 진출에 대한 국내 광고회사의 경쟁력 제고방안에 관한 연구, *광고학 연구* 제 15권 2호(2004년 여름), 202-225.
- 김유경(2004), 브랜드 이미지 유형의 새로운 패러다임과 커뮤니케이션 요인에 관한 연구:I-PROs의 영향과 광고 역할을 중심으로, *광고학연구* 제15권 4호(2004년 겨울), 195.
- 이화자(2002), 광고 그리고 창의성, 커뮤니케이션 북스, 187-190.
- 정성호(2005), 광고소비자의 광고인식에 대한 유형 분석에 관한 연구, *광고학 연구* 제 16권1호(2005년 봄), 255.
- 최원주(2004), 소비자의 라이프스타일 유형에 따른 광고의 크리에이티브 전략, *광고학 연구* 제 15권 4호(2004년 겨울), 203.
- 한상필, 김상훈, 신효정(2002), 다국적 광고회사의 국내 시장 진입에 대한 광고전문인의 의식에 관한 연구, *광고학연구* 제 13권 3호, 233-255.
- 광고계 동향, 2005년 4월(170호), 5.
- 책 웰치(강석진 역)(2001), 끝없는 도전과 용기, 청림출판, 97.
- Adams, A. J. and Blair, M. H. (1992). Persuasive advertising and sales accountability: Past experience and forward validation. *Journal of Advertising Research*. 32(2), 20.
- Bass B. M. & B. J. Avolio(1990), *Transformational Leadership Development : Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire* (Pal. Alto, Cal : Consulting. Psychologist Press), pp.41~42
- Cockayne, William Roy(2004). A study of the formation of innovation ideas in informal networks, *Stanford University*, Ph. D.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N.(1988), "The Empowerment Process : Integrating Theory and practice", *Academy of management review*, Vol. 13, pp. 471~482.
- Kurtzberg, Terri Reagan(2000). Creative style and teamwork : Effect of coordination and conflict on group outcomes, *Northwestern University*, Ph. D.
- Ryan, Laura Christopherson(2001). The relationship of transformational style of leadership to the creativity, productivity, and efficiency of creative work teams within organizations, *New York University*, Ph.D.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A.(1994), "Determinants of Innovative Behavior : A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 580~607
- Smith, Nicole Gnezda(2001). Creativity in the twenty-first century : A critique of contemporary theories of creativity, *The Ohio State University*, Ph. D.
- Spreizer, G. M.(1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp.483~504
- Thomas, K. w. & Velthouse, B. A.(1990), "Cognitive Elements of Empowerment : An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 666~681.
- Woodman, Sawyer & Griffin(1993). "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, Vol. 24, No.2, pp.293-321.
- Young, C. E. (2000). Creative differences between copywriters and art directors. *Journal of Advertising Research*, May/June, pp.19-26.