

창의성중심 조직행동연구의 현황과 과제 -개인수준의 창의성을 중심으로-

Contemporary Issues on the Creativity Studies of Organizational Behavior

손 태 원† 한양대학교 경영학부 교수 (sontw@hanyang.ac.kr)

ABSTRACT

This study aims to extend the research areas of the organization behavior(OB) fields. The paper assumes that the main thrust of "Productivity through people" in the traditional OB has to be replaced by the "Creativity through people" paradigm. OB research issues and topics have not been expended or explored during the past 40 years, but been criticized such as a saturated field and even more "moribund or fallow" areas. Recently, new theoretical and research trends are identified in the area of creativity studies and in OB in general. Conceptual debates and different thoughts on the creativity studies (including creative behaviors) are reviewed selectively. Also, some theoretical issues and research implications are discussed and suggested.

Keywords: Creativity, Creative Behavior, Organizational Behavior

I. 서 론

21세기 경영은 디지털 혁명, 탈산업과 포스트모던, 지식기반사회, 혼돈과 창조 등으로 규정되는 대 변혁의 파고에 직면해 있다. 이러한 변혁은 정보통신기술의 혁명과 더불어 NT, BT 등으로 일컬어지는 과학기술의 발달이 선도하고 있으며, 정치·경제·사회·문화는 물론 개인의 삶의 형태에도 과거에 전혀 경험해보지 못한 모습으로 다가오고 있다. 그것도 한 지역이나 국가를 넘어서는 초국경적인 양태로 전개되고 있다. 이러한 변화는 사회 구성 주체의 하나인 기업

에도 지대한 영향을 미치고 있으며, 나아가 기업경쟁력의 핵심원천을 바꾸어 놓을 뿐만 아니라 경영의 존재양식 내지는 패러다임의 전환을 주도하고 있다.

20세기를 주도해온 생산성(productivity) 중심의 기업경영 패러다임은 지식과 정보혁명이라는 시대적 상황 앞에 그 한계를 드러내고 기업은 이제 새로운 패러다임을 구축해야 하는 갈림길에 놓여 있다. "20세기에 기업을 이상적으로 만들었던 핵심역량들은 이제 자칫 그 기업들을 절름발이로 전락시킬 지경으로 내몰고 있다. 20세기를 이끌어 온 산업경제는 이제 창조경제에 길을 내주어야하는 갈림길에 서 있다"라는 주장이 결코 과장된 것이 아니다(BusinessWeek, 2000).

창조경제시대의 대두로 새로운 지식과 가치의 창조능력은 기업이 보유해야 할 핵심적 역량으로 등장

* 본 논문은 2003년 한양대학교 교내연구비 지원으로 연구되었음

** 이 논문의 필요한 자료의 수집과 정리를 해 준 한양대학교 대학원 석사과정의 김형준 군에게 감사한다.

†제1저자

논문접수일: 2005년 11월 7일; 게재확정일: 2005년 11월 29일

하고 있다. Nonaka와 Takeuchi(1995)는 새로운 지식의 창출과 공유, 이를 실천할 수 있는 구성원들의 역량과 열린 공간, 그리고 구성원들의 공유 비전과 열망의 표출 등이 함께 어우러진 지식경영과 학습조직의 구현이 21세기에 기업의 장기적 생존을 보장하는 관건이 될 것이라고 주장한다. 결국 새롭고 유용한 지식과 정보를 창출하는 핵심역량으로써의 창의성(creativity)이야말로 디지털 경제 하에서 기업 경쟁력과 가치창출의 핵심원천이 될 수밖에 없다는 주장이 설득력을 얻는다(손태원 외, 2002).

우리나라의 경우, 지난 30여 년 동안 정치적 민주화를 이끌어낸 국민적 역량과 정부의 산업 정책, 국민들의 근면성 및 높은 교육열에 힘입어 비약적인 경제성장을 이루었으며, 또한 진취적인 기업가 정신과 체계적인 조직관리 능력, 양질의 인력과 낮은 인건비 등의 경쟁우위 요소로 인해 경제발전이 가속화될 수 있었다(김인수, 1995). 그렇지만 1997년 말부터 시작된 경제위기를 계기로 우리의 경쟁력이었던 모방학습과 반제품 조립 수출, 그리고 이를 지역적으로 확장하는 해외진출 전략 등은 그 한계를 드러냄으로써(손태원 외, 2002) 자의로든 타의로든 새로운 경영관리의 활로를 모색하게 되었다. 따라서 기업 차원에서 뿐만 아니라, 국가정책 차원에서도 R&D 혁신을 비롯한 디자인 개발, 브랜드 관리 등 두뇌를 활용하는 분야에 집중적인 투자와 관심을 보이고 있으며 다양한 분야에서 관련 예산의 확보와 인력 및 시설의 확충에 힘쓰고 있다. 그렇지만 근본적인 창조능력의 부재는 단순한 외형적인 변화만을 흉내 낼 뿐이며, 근본적인 패러다임의 변화에는 한계를 드러낼 수밖에 없다. 이러한 상황에서 창의성에 대한 근본적이며 총체적인 연구가 필요하며, 창의성과 관련된 이론 및 연구방법론의 개발과 더불어 실무적 차원에서의 응용과 실천 학습의 확산이 시급하다고 할 수 있다.

창의성에 대한 논의는 이전부터 심리학자나 교육학자에 의해 지속적으로 이루어져왔지만 경영학 분야에서 창의성에 관한 연구나 활용은 제한된 영역에서 산발적으로 진행되었다. 주로 조직이론의 영역 안에

서 연구개발 관리에 대한 관심이 1960년대부터 본격적으로 시작되었으며(Pelz & Andrews, 1967), 70년대 집단역학 분야에서 문제해결과정과 조직개발차원에 관련된 연구들이 진행되어왔다(Hoffman, 1979). 최근에는 광고와 마케팅 영역에서도 관심을 갖고 연구가 진행되고 있다(이화자, 2002). 조직행동 분야에 있어서는 최근 개인의 인지능력이나 태도, 개성특성 등 개인수준의 행동과 창의성의 관계에 대한 논의가 새롭게 부각되고 있다. 집단 수준에서도 창의적 문제해결과정을 중심으로 다양한 연구들이 이루어졌지만, 이를 체계적으로 통합하여 조직 수준으로까지 확산시키려는 노력은 최근에 와서 행해지고 있다(최종인, 김인수, 1996; Robinson & Stern, 1997; Leonard & Swap, 1999; 손태원 외, 2002). 개인이나 집단, 조직의 차원을 넘어서 사회와 문화, 제도상의 문제가 창의적 성과에 영향을 준다는 사회적 수준에서의 창의성에 대한 연구도 Csikszentmihalyi(1988)나 Jones(1995) 등에 의해 시도되고 있다. 이러한 연구의 기저에는 창의성 경영에 관심을 갖는 연구자의 대부분이 창의성의 관리 가능성을 인정하고, 개인의 창의성이 집단 또는 조직 창의성의 기반이 되며 이것이 조직의 창의적 성과로 연결된다는 가정을 전제로 하는 탐구노력이 내재되어 있다고 하겠다(Nonaka & Takeuchi, 1995; Amabile et al., 1996; Robinson & Stern, 1997; Leonard & Swap, 1999).

이러한 배경을 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 연구 과제를 수행하고자 한다.

첫째, 앞서 논의한 창의성 패러다임 등장의 당위성을 좀 더 구체적으로 시대적 흐름을 바탕으로 논의하고자 한다.

둘째, 조직행동연구가 지금까지 어떻게 진화되어 왔는가를 살펴보고 동시에 창의성 연구가 어떻게 전개되어 왔고 기존 조직행동 내에서 어떠한 위상을 차지하고 있는가에 대해 논의할 것이다.

셋째, 조직행동연구에서 개인수준과 관련된 창의성

을 집중적으로 논의하고자 한다. 즉, 창의성과 관련된 자아성격·능력·태도·동기부여 이론 등을 중심으로 최근까지의 국내외 연구들을 고찰해 보고, 앞으로의 연구방향과 과제들에 대한 논의를 제시하고자 한다.

이상의 연구과제는 조직행동연구 내에서 차지하는 의의가 크다고 할 수 있다. 전통적으로 조직행동연구는 “사람을 통한 생산성(Productivity through People)”을 중심으로 전개되어왔다. 이러한 생산성 중심의 논리는 기업이 추구해온 “자본 최적화”의 논리에서 크게 벗어날 수 없는 관계에 놓여 있다. 그러나 21세기 지식사회로의 전환과정에서 자본 최적화의 논리는 “인재 최적화”의 논리로 전환되지 않을 수 없게 되었다. 따라서 이제 조직행동의 패러다임은 “사람을 통한 창의성(Creativity through People)”을 중심으로 바뀌어야 한다는 명제를 거부할 수 없는 방향으로 전개되고 있다.

지난 30여 년 동안 조직행동연구의 흐름을 정리해 온 저명한 학자들에 의해 지적된 바와 같이 조직행동 분야는 “죽어가고 있는(moribund) 학문”(O'Reilly, 1991) 혹은 “휴한중인(fallow) 학문”(Mowday & Sutton, 1993) 등으로 폄하되고 있다(Rousseau, 1997), 심지어는 조직행동연구는 더 이상 다룰 주제가 없는 과포화(Saturated) 상태의 단계에 이르렀다고 자조하는 주장도 있다. 이제 이러한 학문적 위기를 넘어 창의성 영역이 어떠한 위상으로써 조직행동연구의 새로운 방향을 제시할 것인가를 이 연구에서는 밝히고자 한다.

이 연구는 조직행동을 가르치는 이들 뿐만 아니라, 조직행동을 연구하는 이들에게도 창의성 중심의 조직행동에 대한 새로운 시각을 전해줄과 동시에 일선 경영자들에게 창의성 경영의 올바른 방향을 제시하려는 의도에서 준비된 것이다. 더불어 현실적으로 창의성 경영을 한 차원 더 높게 끌어올릴 수 있는 기업의 전략적 지침과 정책적 함의를 제공하는데 기여하기를

기대한다.

II. 디지털 환경의 대두와 창의성 경영 패러다임의 등장

지난 수세기 동안 기업의 목적은 "이윤 극대화"라고 흔히들 생각해왔다. 따라서 경영자들은 위협에 처했을 때 손쉽게 이윤추구의 방법을 선택했으며, 이것이 기업의 생존과 자신들의 지위 유지에 최선이 된다고 믿었다. 하지만 일본을 비롯한 서구 유럽 기업들의 평균 수명이 12년 6개월에 지나지 않는다는 것을 살펴볼 때 과연 기업의 생존을 간과한 이윤추구가 얼마만큼의 의미를 갖는가에 대한 의구심을 갖게끔 한다(de Geus, 1997).

역사적으로 기업의 가치 창출의 핵심요소로써 토지가 중요시 되었다. 그렇지만 19세기 산업혁명의 성숙기를 맞이하면서 가치창출의 핵심요소는 토지로부터 자본으로 이동하였고 기업도 자본을 독점한 사람들의 통제 하에 들어가게 되었다. 자연히 자본의 최적화가 기업 생존의 최우선 과제라고 경영자들은 인식하였고 노동은 요소시장의 한 부품으로 전락하면서 노동의 강요된 희생이 보편적인 관행으로 받아들여졌다. 하지만 20세기 후반에 이르면서 전 세계적으로 금융 산업의 발전과 정보통신 기술의 혁신은 희소자원인 자본의 유동성을 증대시키면서 자본의 희소성을 급격히 와해시켜 버렸다. 결국 전통적인 토지, 노동, 자본의 3대 생산요소의 결합으로는 기업의 경쟁적 우위를 확립하는데 한계를 드러내었다.

수확체증(increasing return)과 네트워크 효과(network externality)를 기본 특성으로 하는 현재의 디지털 경제에서는 산업사회의 근본 가정들이 제대로 작동하지 않는다. 한계생산비가 0에 가까워지는 지식 집약적 상품과 서비스에는 제조원가나 생산성 개념이 무의미해질 수밖에 없으며, 신기술, 신제품, 새로운 사업방식이 일단 임계량(critical mass)을 확보하고 나면 폭발적인 성장으로 전체 시장을 장악하게 되므로

<그림-1> 경영 패러다임의 진화



자료: 손태원 외, 2002

문제는 누가 먼저 새로운 무엇인가를 창조할 수 있는가로 귀결된다(Arthur, 1996; Kelly, 2000). 따라서 창의성을 기반으로 한 지식우위가 기업의 전반적인 경쟁력을 좌우하고, 기존의 생산성과 품질에 기반한 경쟁우위는 국지적 시장에서만 의미를 가질 것으로 예상된다. 즉, 기업경영의 패러다임은 다음과 같이 생산성 경영에서 품질경영을 거쳐 창의성 경영으로 진화하고 있는 것이다.

창의성이란 "새롭고 유용한 공동의 선(Common Good)을 만들어 내는 인간 고유의 능력이며, 상상력과 연상능력 등의 두뇌활동과 더불어 집념과 노력을 수반하는 학습과정의 산물"이라고 정의 내릴 수 있다. 이러한 창의성에 관한 연구는 근래 들어 개인수준의 창의성과 집단 수준에서의 창의적 문제해결과정을 중심으로 한 다양한 연구를 체계적으로 통합하여 조직 수준으로까지 확산시키려는 노력으로 가시화되어 창의성 경영이 등장하게 되었다.

창의성 경영이란 “조직이 새롭고 유용한 아이디어를 창출하고 이를 성공적인 가치실현으로 이어지도록 조직의 촉진요소와 저해요소를 관리하는 것”이다. 이러한 창의성 경영을 통해 경영자들은 다양한 사고훈련과 대화기법들을 수련하고, 팀 또는 집단 수준에서 문제해결능력을 향상시키는 방안을 경험한다. 또한 개인, 팀, 조직이 창의성을 발휘할 수 있는 조직의 구조와 시스템을 설계할 수 있도록 개념화의 능력과 전

략적 사고를 갖추게 하며, 창의성을 중요시하는 지식경영과 학습조직으로의 변화 방안을 실천하게 된다.

이러한 창의성 경영의 패러다임을 구현하기 위해서는 경영학의 여러 분야에서 창의성에 대한 연구가 병렬적으로 진행되어야 한다. 그러나 본 연구에서는 조직행동연구 분야에 국한해서 창의성 경영의 패러다임 구현을 위한 연구의 동향과 앞으로의 과제들을 탐색해 보고자 한다.

III. 조직행동 연구의 진화와 창의성 연구의 흐름

조직행동은 다른 여타 학문들과 영향을 주고받으면서 시대적 상황에 맞게 다양한 진화를 거듭해 왔다. 그러나 최근 조직행동은 새로운 연구영역이나 연구방법에 있어 많은 어려움을 겪고 있다. 조직행동이 어떠한 과정을 거쳐 발전을 해왔는가를 살피는 것은 이 학문이 앞으로 어떤 방향으로 나아갈 것인가를 모색하는데 커다란 지침이 될 수 있을 것이다. 이 장에서는 조직행동연구가 지금까지 어떻게 진화되어 왔는지를 미시적 차원에 국한해서 개인수준의 조직행동연구를 중심으로 정리해 보고자 한다. 그리고 창의성에 대한 관심이 어떤 배경에서 대두되었으며, 어떻게 창의성 관련 이론들이 형성되고 연구가 수행되었는지에 대해 문헌적 고찰을 시도하고자 한다.

1. 1970년대 이후 조직행동연구의 진화

“조직행동(Organizational Behavior)”라는 용어는 Chris Argyris(1957)의 저서, “성격과 조직(Personality and Organization)”에 처음으로 소개되면서 새로운 학문 영역으로서의 정체성(professional identity)을 확립하는 계기를 맞게 되었다. 이후 1950년대 조직행동연구의 대부분은 심리학자들에 의한 개인행동(behavior) 중심의 미시적인(micro) 연구들이 주류를 이루었다. 이러한 경향은 1970년대 초반까지 이어졌으며, 그 후 실증적이면서 개념적인 접근에 의한 조직(organization)의 현상에 관심이 집중되면서 심리학, 사회학, 인류학, 경제학 등이 조직연구에 기여하게 된다. 이러한 양상은 조직행동 연구영역을 개인(micro), 집단(meso), 조직(macro)의 수준으로 넓히면서 페리다임으로까지 아우르는 학제적 학문분야(multidisciplinary field)로 발전하게 되었다(Porter, 1996). 뿐만 아니라 조직행동연구는 그 발전과정에 있어서 단순한 논쟁차원에서 벗어나 조직의 경영정책이나 실무적 차원에서 실제적 토론이 가능하고 축적된 해결책들을 적용시키는 실천적 학문으로 발전하게 된다.

개인수준의 조직행동(micro-OB)은 심리학에 근거를 두고 정교한 이론의 구축과 검증, 그리고 그 적용의 일반화를 연구대상으로 한다. 1970년대 후반 이후 개인수준의 조직행동연구 분야는 동기부여, 직무만족과 직무몰입과 같은 직무태도, 직무분석과 과업설계, 이직과 근무태만, 리더십의 5개 영역에 초점을 맞추어 진행되어 왔다(O'Reilly, 1991). O'Reilly(1991)는 1987년부터 1990년까지 AMJ, AMR, ASQ, JAP 등에 소개된 논문들을 바탕으로 다음과 같이 조직행동연구의 변화를 설명하고 있다.

동기부여 분야는 개인수준의 조직행동연구에서 가장 많이 다루어진 주제라고 할 수 있다. 초기 동기부여이론을 통합, 완성하려는 시도로써 Hyland(1988)이나 Klein(1989)에 의한 통제이론(Control-theory), Guastello(1987)의 비선형 카타스트로피 모델(Nonlinear catastrophe models)이 제시되기도 하였다. 또한 Deci(1975)에 의해 처음으로 제시된 내재적

동기(Intrinsic motivation)에 관한 연구나 1980년대 후반 등장한 욕구(Raven, 1988), 자기존중감(Sandelands et al., 1988), Type A Patterns(Spence et al., 1989) 등도 동기부여이론과 관련된 연구들이었다. 하지만 동기부여이론의 가장 큰 초점은 여전히 목표설정과 몰입 그리고 수행에 관련된 목표설정이론(goal-setting theories)에 맞추어졌으며, 동시에 보상의 배분과 절차에 관련된 공정성이론(Equity)도 연구의 주류에 속해 있었다. 이 시기에 두 이론들에 대해서는 수많은 타당성 검증과 실증적 유용성 연구가 이루어졌다.

직무태도 분야는 미시적 조직행동 연구에서 동기부여 다음으로 많이 논의되어 온 주제다. 직무태도는 주로 직무만족, 직무몰입, 직무 스트레스와 관련하여 작업환경에 관한 긍정적·부정적 평가를 중심으로 이루어져 왔다. 1980년대 후반 직무태도에 관한 연구는 태도측정의 개발이나 타당성 연구, 직무태도의 선행요소나 결과요소에 관한 연구에 중심을 맞췄을 뿐만 아니라, 작업장에 본질적으로 영향을 미치는 요소가 무엇이나를 논의하면서 작업장 분위기와 작업성과의 관계, 작업장에서의 감정표현 등을 중점적으로 다루었다.

1970년대 직무설계는 Hackman과 Oldham의 직무특성이론을 바탕으로 직무특성인 기술다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 피드백이 내재적 동기부여와 직무태도에 영향을 준다는 가정하에 많은 연구가 이루어졌다. 이후 이에 대한 대체이론으로써 1970년대 후반 Salancik과 Pfeffer(1977, 1978)에 의해 일에 대한 인식과 감정적 반응이 사회적 단서(social cues)로 작용을 한다는 사회적 정보처리과정(Social Information Processing) 모형이 등장하기도 하였다. 또한 Zaccaro와 Stone(1988)에 의해 직무특성설문 모형인 Job Diagnostic Survey(JDS)의 유용성과 직무만족 간 연구가 이루어지기도 하였고, Staw와 Boettger(1990)에 의해 직무 수정(task revision)이라는 새로운 영역이 연구되기도 하였다. 그러나 직무특성이론은 1970년대 후반 활발한 논의에도 불구하고

1980년 후반에는 그 연구의 영역이 점차 줄어들게 되었다.

이직과 근무태만에 관한 연구는 주로 이러한 행동을 예측할 수 있는 조절 변수를 찾아내고 검증하는 차원에서 이루어졌다. 80년대 후반의 연구에는 장기적 관찰에 의한 분석인 “생존분석(Survival analysis)”이나 역사 모델(History model) 등의 흥미로운 방법론이 등장하기도 하였다.

이 시기에 행해진 개인수준의 조직행동 연구의 특징은 두 가지로 요약할 수 있다. 첫 번째는 점차 관심의 집중이 조직 내 개인의 행동을 둘러싼 맥락적(context) 변수들의 영향에 관심을 두고 있는 점이다(Capelli, 1990). 즉, 조직구성원들에 대한 인구통계학적 연구(Zenger & Lawrence, 1989), 개인과 상황 간의 관계에 대한 논쟁의 재등장(Michell & James, 1989), 조직문화의 연구(Rousseau, 1990), 조직 내 물리적 공간에 대한 연구(Oldham, 1988) 등의 등장이다. 두 번째는 조직행동을 사회적 차원에서 접근함에 따라 거시 조직행동이 등장하고 있다는 것이다. 예로써 내부노동시장(Capelli, 1990), 성장과 퇴출과정(Sutton, 1990), executive team dynamics(Mascarenhas, 1989) 등의 연구가 이루어졌다(이 부분에 대한 논의는 추후로 미루기로 한다.).

이러한 연구의 흐름과 더불어 1980년대 후반 이후 1990년대 초반까지는 범세계적인 조직화(organizing)의 문제로 인하여 조직행동연구에 새로운 주제를 부여하거나 기존 개념에 새로운 의미를 부여하게 되는 계기를 맞기도 하였다(Rousseau, 1997). 레이건의 독점금지법이나 글로벌 경쟁, 정보기술이 확산됨에 따라 제도적 변화로 야기되는 기업구조의 변화로써 소규모 기업이 확산되고 아웃소싱이 늘어나면서 임시고용자나 독립 계약자와 같은 새로운 차별화된 노사관계가 형성되었다. 또한 1987년 이후 10년 사이 미국 내 1700만 명의 실업자가 생김에 따라 새로운 고용형태가 등장하고 노동시장에 혼란과 불확실성이 나타난 시기이기도 하다.

그럼에도 불구하고 조직행동 연구의 주류는 여전히

히 그 맥을 이어가고 있었다. 목표설정이론은 새롭게 복잡한 직무의 등장에도 불구하고 대개 반복적인 일에 초점을 맞추고(Locked et al., 1981) 목표자체도 계층 내 상급자에 의한 성과의 할당정도로 인식되는 문제점이 지적되었다. 따라서 목표설정이론은 목표설정이론 내 자기관리(self-management)로 관심이 맞춰지게 되었으며(Gist et al., 1990; Latham & Locke, 1991), 성과목표와 관련해서는 결과의 다양성을 추구하면서 적응적(adaptive), 지속적(sustained) 학습의 개념들과 연계된 연구로 초점을 확대시켰다.

종업원들의 불평등과 변화된 보상체계의 문제들과 관련하여 “리더십 대체이론(substitutes for leadership)”이 등장하고 성공보수(contingent pay), 동료집단압력(peer pressure), 묶음(bundle), 심리적 계약관계(psychological contract)의 개념이 발생하였다. 신뢰와 관련해서는 직업몰입(occupational commitment), 이중 몰입(dual commitment), 빠른 신뢰(swift trust), 비시민적 행동(negative citizenship) 등의 개념들과 관련 이론들이 등장하게 되었다. 더불어 이 시기에 조직학습, 개인의 전직관리나 여가, 직장 외 생활, 지역사회 등에 대한 연구가 이루어지기도 하였다.

1990년대에도 동기부여와 욕구이론, 기대이론, 긍정성 이론, 인지평가이론, 직무 설계, 강화이론에 관한 연구가 주류를 이루고 있다. 또한 창의성, 집단과 팀, 문화에 관한 연구가 새롭게 주목받기 시작한 시기이기도 하다. 하지만 이 시기의 조직행동연구의 대부분은 목표설정이론을 중심으로 이루어졌다고 해도 과언이 아니다. 이 시기 목표설정이론의 주요 주제는 목표의 난이도와 성취도 간의 다양한 조절변수에 관한 연구, 목표 몰입(goal commitment)에 관한 연구, 개인의 목표와 자기효능감의 역할에 관한 연구가 주류를 이루었다. 또한 몇 십년간의 목표설정이론연구에 관한 효과성 검토가 이루어지기도 하였다. 그렇지만 이 시기 목표설정이론의 연구는 기존의 목표 명료성(goal specificity), 목표 난이도(goal difficulty), 목표 수용(goal acceptance), 목표 몰입(goal commitment),

피드백, 자기설정 목표(self-set goals), 직무 복잡성(task complexity) 등의 변수에 한정되는 한계점이 내재해 있었다.(Ambrose, 1999). 결국 1990년대에 등장한 목표설정이론은 새로운 차원에서 연구된 것이 아니라 기존 연구의 재확인이라는 점에서 발전의 한계를 드러내었다.

지금까지 1970년대 이후부터 1990년대까지의 조직행동연구의 발전에 관해 개략적으로 살펴보았다. 그렇지만 이러한 조직행동연구에는 지금까지 많은 문제점이 지적되고 있다. Porter(1996)는 개인(미시)수준의 조직행동연구에 대한 40년간의 연구문헌 고찰에서 조직연구의 한계를 다음과 같이 다섯 가지로 지적하고 있다.

첫째, 미시수준 조직행동 연구의 가장 큰 실패는 미시적 현상에 대한 연구에서 "조직(O)"를 간과했다는 것이다. "행동(B)"에 관한 강조는 이루어지면서도 정작 행동에 영향을 미칠 수 있는 조직과 연관된 연구가 이루어지지 않았다. 달리 말하면 행동에 영향을 미치는 조직 내 환경에 대한 관심이 너무도 소홀했다. 조직이 개인이나 집단의 행동에 영향을 미친다는 것을 고려한다면 여러 복잡한 현상에 대한 이해에 더욱더 큰 레버리지 효과를 얻을 수도 있을 것이다. 하지만 아쉽게도 조직몰입, 목표설정, 공정성, 기대이론 등의 동기부여이론이나 리더십 연구 등에서도 조직차원과 연관된 연구가 이루어지고 있지 않았다는 지적이다.

둘째, 조직행동 분야에 있어 최근까지 수평적 관계(lateral or horizontal relationships)에 대한 연구가 부족했다는 것이다. 최근의 개인수준관련 조직행동논문인 AMR, AMJ, JAP 등을 중심으로 살펴보면 조직의 계층적 구조(hierarchy)와 관련하여 수직적 차원에 관한 연구가 수평적 차원의 연구보다 네 배가량이나 많은 것으로 밝혀졌다.

셋째, 미시수준 조직행동 연구가 실무세계에 부응하지 못한다는 점이다. 다시 말해 조직행동연구가 설득력 있게 조직의 행동을 예견하는데 한계가 있다는 지적이다.

넷째, 조직행동에 대한 연구가 글로벌 차원의 높은 수준의 성과를 이루지 못했다. 조직행동에 대한 미국의 연구는 단지 미국 내 상황에만 초점이 맞추어져 있으며, 결국 40년 동안 조직행동연구의 업적을 내놓는데 있어 "세계적인(cosmopolitan)"이라는 용어는 누구도 사용할 수 없었다.

다섯째, 미시수준의 조직행동 연구에 있어 명백하고(clear) 절대적(compelling)인 패러다임이 부재했다는 것이다. 조직의 개념적 틀의 부재와 연구 주제의 편린들(segments)은 조직행동이론의 발전을 늦추고 총체적인 시각에서의 발견을 저해하고 있다는 지적이다.

더불어 조직행동연구의 주제는 더 이상의 새로운 영역이나 분야가 나타나지 못하고 있으며, 이미 조직행동연구의 기존 주제들은 포화상태(saturated state)에 이르렀다. Rousseau(1997)나 Porter(1990)는 기존 논문들의 분석을 통해 조직행동연구의 미래에 대한 긍정적 견해를 보여주려고 노력했지만, 이미 살펴본 바와 같이 핵심 주제들이 기존의 틀에서 벗어나지 못한 채 답보상태로 남아있음을 고해하지 않을 수 없는 지경에 이르렀다.

이러한 점에서 1990년대에 주목받기 시작한 창의성에 관한 연구는 조직행동연구에 새로운 방향을 제시한다고 할 수 있다. 이미 생산성 중심의 조직행동연구는 그 한계를 인정하고 있다. 구성원들에게 임금이나 복리후생 등 경제적 보상을 통한 성과향상은 언제나 한계가 있기 마련이고 그 효능 또한 지속적인 것이 못되었다. 노동생산성을 앞세운 "자본최적화" 중심의 경영에서 벗어나 이제는 새로운 패러다임과의 절충과 조화를 필요로 하게 되었고, 그에 대한 해결책으로서 기업은 생명이며 기업의 중심에 사람이 있다는 새로운 기업관이 생산성 중심의 기계적 기업관과 자본 중심의 경제적 기업관에 대응하는 새로운 기업 패러다임으로 등장하고 있다. 따라서 단순 노동력을 통한 생산성 증대만이 아니라 지식과 정보를 창출하고 전파하며 새롭게 활용할 수 있는 인재를 양성하

고, 이들이 스스로 변화할 수 있도록 학습 역량을 제고하려는 철학과 담론이 포함된 기업관을 정립시키면서 "사람을 통한 창의성(Creativity through People)" 구현의 조직행동연구가 필요하다.

2. 창의성 연구의 흐름

지금까지 창의성에 관한 연구는 여러 학문분야에서 다각도로 진행되어 왔으며, 특히 교육학이나 심리학을 중심으로 개인의 능력이나 성격 또는 태도 등의 차원에서 이루어져 왔다. 성격특성과 언어능력, 표현능력, 지능, 수렴적/발산적 사고 등 인지능력과의 관계차원에서 연구가 행해지기도 하였으며, 심리학이나 교육학에서 개발된 창의성 증진 및 활용기법이 경영 분야에도 활발히 도입되어 전문직 경영자나 관리자 등의 선발과 교육 등에 활용되고 있다(손태원 외, 2002).

1990년대에 조직행동분야와 관련되어 수행된 창의성 연구들은 주로 동기부여와 연계된 형태로 나타나고 있다. 초기에는 주로 기질적 성향, 개인의 성격, 문제해결능력 등을 중심으로 개별적인 연구가 이루어졌지만(Barron, 1996; MacKinnon, 1965), 최근에는 창의성이 자아실현, 성취동기, 학습 등에 따라 변화가 가능한 속성을 지닌다는 주장이 제기되면서(Basadur et al., 1990) 조직행동연구의 핵심 주제들인 자아, 능력, 태도, 성격, 동기부여 등이 연계된 형태로 이론과 연구가 행해지고 있다. 구체적으로 창의성에 영향을 미치는 중요 요인들을 밝혀내는데 목표설정이론(Redmond et al., 1993; Shalley, 1995)과 인지평가이론(Oldham & Cummings, 1996; Shalley, 1995), 직무특성이론(Oldham & Cummings, 1996) 등의 전통적인 동기부여 이론들이 사용되고 있다.

지금까지 이루어진 창의성연구의 대표적인 문헌들을 정리한 것이 (표-1)이다. 연구의 흐름은 (표-1)에서 보는 바와 같이 창의성의 개념차원, 분석수준차원, 창의성 경영차원으로 분류해 볼 수 있다. 이들의 핵심적인 내용을 간략히 정리해 보고자 한다.

창의성의 개념은 심리학의 학파들에 따라 학자들마다 상이하게 정의하고 있다. 창의성의 개념은 인지 능력과 성격특성 차원, 과정과 결과 차원, 그리고 유사 개념들과의 구분 차원 등에서 검토해야 한다는 주장이 제시되기도 한다(최종인, 김인수, 1996). 손태원 외(2002)는 이러한 주장들을 근거로 창의성을 새롭고 유용한 무엇인가를 만들어낼 수 있는 능력을 기초로 가시적인 결과물들을 도출하는 일련의 심리과정이라고 정의하고 있다.

<표-1> 창의성에 관한 대표적 연구

구 분		연구 내용 및 개념
연구 주제	연구자	
창의성 개념 연구		
① 지적 능력 차원	-Guilford(1987) -Robinson & Stern(1997) -Lovelace(1986) -Rothenberg(1990)	지능의 구성요인을 통해 창의성 개념 밝힘 지능과 창의성의 관계 연구 창의성은 새롭고 유용한 아이디어의 도출과 기존 아이디어를 결합하여 새롭고 유용한 관점으로 개발하려는 활동 창의성은 새롭고 참으로 가치있는 무엇인가를 만들어낼 수 있는 능력
② 성격 특성 차원	-Torrance(1965) -Barron(1968) -Barron & Harrington(1981)	성격특성: 신념, 호기심, 독립적인 사고와 판단, 일에 대한 몰두, 사물을 단정지어 받아들이지 않음, 낙관적이며 위험을 감수하는 성향 성격특성: 독립심이 강함, 모험심이 강함, 적극적임, 지적 호기심이 높음, 이상주의적임, 예술적임, 심미적임, 성찰력이 뛰어나, 자기 확신감이 강함 성격특성: 심미성에 관한 관심, 광범위한 흥미, 어려운 문제에 대한 집착, 넘치는 활동 에너지, 독립성, 자율성, 통찰력, 자신감, 개방성
③ 과정 차원	-Wallas(1926) -Leonard & Swap(1999)	창의적 과정의 4단계 제시: 준비단계, 부화단계, 통찰단계, 검증단계 집단 과정의 5단계 제시: 준비단계, 기회발견단계, 다양한 대안창출단계, 아이디어 숙성단계, 대안선택단계
④ 결과 차원	-Besemer & Treffinger(1981) -Mackinnon(1978)	창의적 제품분석 매트릭스를 모델로 창의적 제품숙성연구 새롭거나 독창적이며, 현실에 적용가능하고 그 산물이나 반응이 심미적이며 인간의 새로운 조건을 생산해 낼 수 있을 때 창의적임
⑤ 창의성과 혁신	-King(1995) -최종인과 김인수(1996) -Leonard & Swap(1999) -Robinson & Stern(1997)	창의성과 혁신의 차이점을 밝힘 창의성과 혁신에 관한 기존 연구 분석 창의성은 프로세스이고 결과는 혁신임 창의성의 결과로 조직의 개선과 혁신이 나타남
⑥ 창의성과 조직학습	-Nonaka & Takeuchi(1995)	'지식창조의 일반이론' 제시, 기업수준의 창의성연구 가능성 제시
분석수준 연구		
① 개인 수준	-Amabile(1985) -Amabile(1997)	동기부여 유형과 창의성 수준의 관계를 밝히고 보상정책과도 연결 개인 창의성은 구성원의 전문성, 창조적 사고, 내재적 동기로 구성
② 집단 수준	-Oldham & Cummings(1996) -Amabile et al.(1996) -King & Anderson(1990) -Burkhardt & Brass(1990) Tushman & Nelson(199) -Leonard & Swap(1999) -Ford & Gioia(1995)	기회와 보상이 주어지고, 제약이 없는 상황이 창의성을 높임 창의성을 위한 업무환경 연구 리더 스타일, 응집성, 집단 존속기간, 협력정도와 창의성의 관계 연구 조직의 정책, 구조, 분위기와 창의성 연구 집단수준에서 발현되는 창의성의 4가지 특성 연구 개인 및 집단 창의성 연구시 고려해야할 독특한 조직여건 제시

<p>③ 조직 수준</p>	<p>-Amabile(1988) -Woodman et al.(1993) -Glynn(1996) -Ford(1996) -Oldham & Cummings(1996) -Drazin et al.(1999) -Amabile(1988) -Woodman et al.(1993) -Robinson & Stern(1997) -Ricchiuto(1997)</p>	<p>창의성을 개인수준을 넘어 집단과 사회심리적 조직수준으로 확장 최초로 개인-집단-조직을 연계한 Multi-level 모형 제시 개인 지능과 조직 지능 관련성에 대한 이론적 모형 제시 창의적 행동과 관계된 다차원 통합모형 제시 다차원 분석수준에서 실증적 연구 실시 과정지향적, 종단적, sensemaking 관점에서 연구 창의성 촉진 및 저해하는 개인 특성과 환경특성을 종합적으로 제시 조직문화, 자원, 기술, 전략, 보상을 조직 창의성과 연결시킴 기업 창의성의 6가지 필수요인 제시 조직내에서의 창의성의 기능 제시</p>
<p>④ 사회적 수준</p>	<p>-Csikszentmihalyi(1998) -Jones(1995)</p>	<p>통합적 창의성 시스템 모형 제시 산업차원에서의 기술적 창의성의 문제 제기</p>
<p>창의성경영 연구</p>		
<p>① 다차원적 접근</p>	<p>-Rousseau(1985) -Drazin et al.(1999)</p>	<p>조직수준에서의 창의성 연구모형으로 Compositional Model, Cross-level Model, Multilevel Model의 세가지 다차원모형 제시 Multi-level Creativity Model 제시</p>
<p>② 상호작용적 접근</p>	<p>-Woodman et al.(1993)</p>	<p>개인, 집단, 조직 창의성의 연속적인 상호작용을 통해 상호주의 모형제시</p>
<p>③ 상황론적 접근</p>	<p>-Amabile(1983, 1996) -Amabile et al.(1994) -Groth & Peters(1999)</p>	<p>창의성 발현의 여건 또는 맥락(context)요인 측정, 창의성 자극 혹은 저해 풍토조건에 대한 작업환경목록 개발 창의성경영의 조직내 촉진요소와 저해요소 규명</p>
<p>④ 시스템적 접근</p>	<p>-Woodman et al.(1993) -손태원과 동료들(2003) -손태원과 동료들(2002)</p>	<p>개인, 집단, 조직 수준의 창의성에 영향을 미치는 요인들을 투입, 변환, 산출의 과정에 의거 상호작용 관계 파악 시스템 모형에 의한 창의성경영의 개념적 특과 현실적 유용성 제기 시스템 모형에 의한 창의성경영과 R&D성과의 관계 연구</p>

지적인 능력에 초점을 맞추는 연구들은 Guilford가 대표적 학자로 창의성을 두뇌적인 지능이나 경험의 결합능력 또는 연상능력 등으로 개념을 정의하고 있다. Torrence 등은 성격특성에 착안한 연구자들로 창의성을 강한 호기심과 독립심, 통찰력, 자신감, 높은 위험감수성 등의 성격을 지닌 사람들에게서 나타나는 성향으로 정의를 내리고 있다(개념적 차원의 논의는 제 4장에서 자세히 논의할 것임).

창의성을 과정의 차원만으로 충분하다는 주장과 최종 결과가 독창적이어야 한다는 주장이 제시되고 있다. 창의적인 행동이나 능력, 태도, 개성특성 등이 다양한 측정방법들을 통해 발현되는 것으로 창의성을 규정하는 시각이 전자의 주장이다. 반면에 새롭고 독

창적이며 심미적인 결과물을 생산해 낼 수 있어야만 창의적이라는 주장도 제시되고 있다.

한편, 창의성과 혁신의 개념을 구분하는 연구들이 최근 국내외에서 제시되고 있는데, 창의성은 과정이고 창의적 과정이나 노력의 결과를 혁신으로 정의하여 양자를 구분하고 있다(최종인, 김인수, 1996). 또한 창의성은 조직학습이나 지식경영과도 밀접한 관계를 갖고 있다는 주장이 있다. 조직학습 이론에서는 창의성 그 자체를 설명하고 있지는 않지만, 학습의 주체, 조직학습의 내용, 조직학습의 과정, 조직학습에 연계된 이론적 체계(권석균, 1996) 등의 맥락에서 학습과 창의성 연구에 적용 가능한 개념적 틀을 제공해주고 있다.

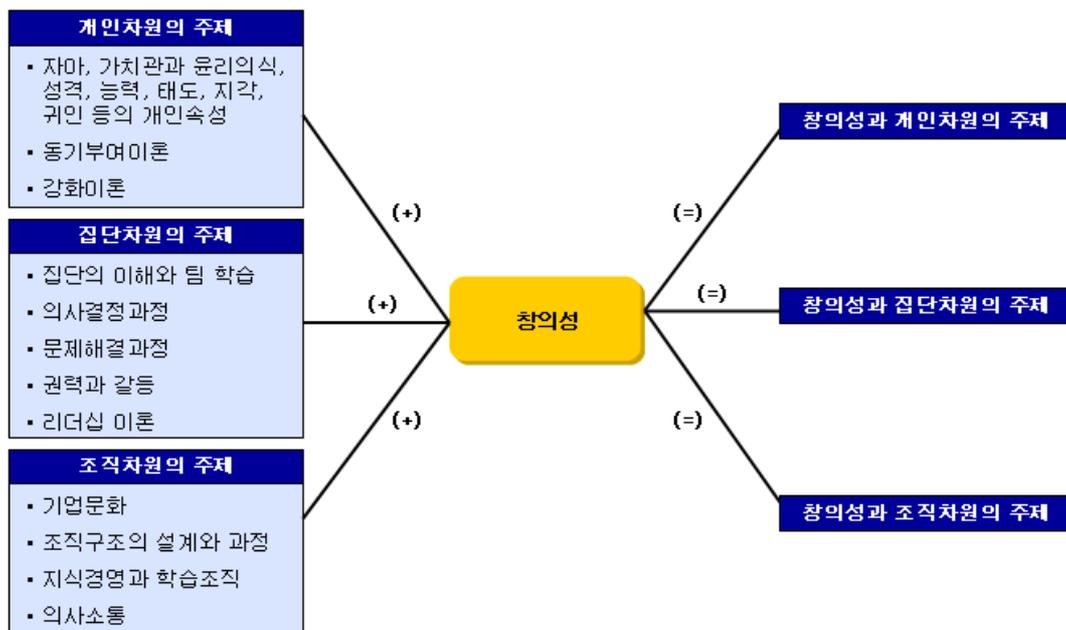
창의성 연구는 분석수준에 따라 개인 창의성, 집단 창의성, 조직 창의성, 그리고 사회적 창의성 연구로 나눌 수 있다. 개인수준에서 창의성에 대한 개념 연구는 Amabile(1997)에 의해 주도되고 있다. 집단 수준에서도 다양한 연구가 이루어지고 있으며, 조직문화와 자원, 기술, 전략, 보상시스템 등 조직차원에서의 창의성 연구도 활발히 수행되고 있다. 이에 한층 더 발전된 차원으로 다차원적 접근, 시스템적 접근 등에 의한 창의성 경영 연구도 진행되고 있으며, 창의성 경영이 개인-집단-기업-사회-국가로 이어지는 창의성 생태계(creativity ecosystem)로 발전될 수 있는 연구들도 모색되고 있다(표-1 참조).

(표-1)에 정리된 내용에 대한 보다 깊은 논의는 추후의 과제로 미루고자 한다. 다만 본 연구에서는 조직행동의 학문영역 안에서 특히 개인수준의 행동들과 연계된 창의성 이론과 연구주제들을 제시해봄으로써 창조성 경영에 대한 이론구성과 연구과제들의 개념적 틀을 도출할 수 있는 시도를 하고자 한다.

지금까지 조직행동 영역에서의 창의성 연구는 주제나 흐름들이 체계적으로 이루어지지 않았다. 손태원(2004)은 지금까지의 조직행동 연구 주제가 창의성과 어떻게 연관될 수 있는가에 대한 통합적인 접근을 시도하고 있다. <그림-2>에 나와 있는 바와 같이 조직행동과 창의성에 관한 주제는 기존의 조직행동론을 구성하고 있는 이론체계와 핵심주제들을 모두 포괄할 수 있다는 전제에서 출발한다. 성과(생산성) 중심의 전통적인 조직행동론에서 다루는 모든 내용들이 창의성 중심의 패러다임으로 재구성될 수 있다는 사고의 전환이 필요하다. 개인, 집단, 조직 수준 모두에서 창의성 패러다임의 이론과 연구가 다양하게 시작되고 있지만, 여기에서는 개인수준의 창의성 연구에 집중해서 그중에서도 주요 핵심 주제들인 개인의 능력, 태도, 성격, 동기부여의 4대 영역들과 창의성의 관계에 대해 논의하도록 하겠다. 또한 능력과 관련해서 최근에 관심영역으로 부각되고 있는 전뇌이론과 창의성에 관해서도 소개하도록 하겠다.

IV. 개인수준의 창의성연구

<그림-2> 창의성 중심의 조직행동연구의 틀



<표-2> 학파별 개인수준에서의 창의성 개념

주요 심리학파	주장하는 창의성 개념
정신분석학과	영감(Inspiration)과 정교화 능력(Elaboration), 상상력
연상학과	새롭고 유용한 관계의 발견, 연계 또는 연상 능력
인지이론	외연화(Extrapolation), 발상의 전환, 고정관념의 타파
형태심리학	문제의 재구성(Restructuring of the Problem)
전뇌이론	사고의 벽 허물기, 전뇌의 사용
시스템 사고	모든 것은 다른 모든 것들과 연계되어 있다

1. 능력과 창의성

창의성을 창의적 능력(Creative Ability)이라고 정의할 경우 창의성 역시 능력의 범위에서 제외될 수 없다. 창의성의 개념에 대한 여러 학파별 주장을 살펴보면 능력이 창의성과 연관될 수 있음을 알 수 있다(표-2 참조).

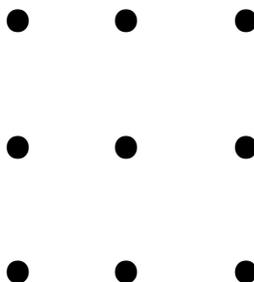
창의성에 대한 정신분석학파의 견해는 창의력을 “개인의 영감(Inspiration)을 떠올리는 능력과 이를 정교하게(Elaboration) 마무리 지으려는 노력”이라고 정의한다.

한편 연상이론(Association Theory)의 입장에서는 창의성을 “과거에 전혀 관련 없이 존재하는 사물들에 대한 경험을 결합하여 새롭고 유용한 관계를 찾아내는 능력”이라고 정의한다. 이때의 새로움은 사회적으로나 역사적으로 새로울 필요는 없고, 한 개인의 독창적인 새로움으로 충분하다. Mednick의 RAT(Remote Association Theory)가 대표적인 측정도

구이며 퀴즈나 퍼즐 등의 풀이를 통해 연상능력을 학습한다.

지각 또는 인지론(Perception Theory)의 견해는 주어진 틀을 벗어나야 새로운 해결양식을 구할 수 있다고 주장하며, 특히 기존의 고착화된(Fixation) 인식의 틀을 깨고 밖으로 확산시키는 외연화(Extrapolation)의 능력을 창의적 역량으로 본다. 이는 “발상의 전환”이나 고정관념의 타파와 같은 말로 표현되기도 한다. 외연화(Extrapolation)의 문제와 관련하여 Chiel과 Shallcross(1992)는 <그림-3>과 같이 사각으로 구성된 9개의 점을 4개의 직선으로 연결하는 문제를 6~18세의 중국과 미국 학생들에게 실시한 바 있다. 이 문제를 해결함에 있어서 가상 경계 효과(the effect of the assumed boundary)를 확인하기 위해의 그 기준으로써 문화, 나이, 성별을 이용한 연구를 수행한 바 있다.

<그림 3> 9개점으로 된 사각형 연결 문제



(네 개의 연결될 직선을 사용하여 9개 점 모두를 연결하십시오.)

Sternberg(1999)는 지능을 개인이 의도적으로 환경을 선택하고 적응하며 변모시키는 능력이라고 정의하면서 창의성과 지능의 두 개념간의 관계에 대해 5가지의 가능성들과 이를 주장하는 학자들의 연구결과를 요약하고 있다.

Guilford(1950)는 결과차원(Products), 인지활동차원(Operations), 내용영역차원(Contents)의 지능구조모형(Structure-of-Intellect)을 고안했는데 창의성은 이러한 지능의 부분개념으로 보았다. Guilford와 같은 견해로써 Gardner(1983)는 지능을 언어지능, 공간지능, 신체 동작 기능, 논리 수리지능, 자연친화지능, 자기자각지능, 대인관계지능, 음악지능의 8가지 영역으로 구분하는 다중지능(Multiple Intelligences)²⁾을 제시하였으며, 그는 어느 한 영역에서의 탁월성이 그 영역에서의 창의적 능력으로 이어진다고 하였다. 다중지능 모형은 개인이 알지 못하는 숨겨진 잠재능력을 개발하는데 큰 도움이 되며, 개인의 역량과 전공영역 또는 직업선택에도 적합한 정보를 제공할 수 있다. 또한 인재의 선발이나 전환배치, 인재육성과 개발에 유용하게 쓰일 수 있으며, 다양성을 지닌 팀의 구성과 창의성관리에도 도움을 준다.

Sternberg와 Lubart(1995)는 창의적인 사람은 뛰어난 투자자라는 투자이론(Investment theory)을 제시하였는데 창의성을 구성하는 하위 구성요소로써 지능, 지식, 사고 스타일, 성격, 동기, 환경을 들었다. 따라서 지능은 창의성의 부분 개념이라고 보았다.

Sternberg(1999)는 학자별 창의성과 지능별 연구를 소개하고 있다. Renjulli는 창의성과 지능이 부분적으로 중복된다고 주장하였는데 보통 IQ 120 이상의 사람들에게서 오히려 창의성과 IQ간의 상관관계가 낮거나 없는 경우가 많은 데 비해, IQ 120 이하의 사람들에게서 창의성과 IQ의 상관관계가 더 높은 것을 밝혀냈다. Perkins와 Wiseberg는 창의성과 지능은 특별한 것이 아닌 우연히 일치되는 개념으로 보고 창의

력은 특별한 게 없으며 통찰력을 갖고 있어도 문제해결은 여전히 어렵다고 보았다. Ericsson은 창의성과 지능이 별개의 개념이라고 보았으며 어떠한 종류의 전문 기술이든지 신중한 연습의 결과로써 개발된다고 보았다.

하지만 창의성을 지능에 국한해서 논의하거나 지능과는 별개의 것으로 배제하는 것 모두 창의성을 이해하고 학습하는데 유용한 방법이 아니다. 창의성의 수련과 개발은 지능을 포함한 개인의 인지능력과 태도, 성격, 지각, 동기 등 조직행동의 핵심적인 개념들과 연계된 맥락에서 이루어져야 한다.

인지 스타일은 정보처리의 방법을 의미하며, 1950년대 인지스타일에 관한 수많은 연구가 있는데 능력의 범주에 포함시키는 것에 논란의 여지가 있지만, 개인마다 정보를 감지하고 평가하는 방법이 다름에 따라 지각능력이나 기억능력, 의사결정능력, 문제해결능력 등이 달라진다(Martinsen & Kaufmann, 1999). 인지 스타일이 정보처리의 방법을 의미한다면, 인지 능력은 얼마나 많은 정보를 얼마나 잘, 그리고 정확하게 처리하는가를 의미한다. 인지 스타일에 관련된 수많은 연구들이 심리학과 교육학 영역에서 활발하게 진행되고 있으며, 창의성과의 관계에 대한 연구도 지속적으로 행해지고 있다. 특히 MBTI나 KAI(Kirton Adaptor-Innovator Inventory)와 같은 측정방법들을 통해 인지 스타일과 창의성간의 관계를 밝혀내고 있다. MBTI는 Briggs와 Myers(1980)에 의해 개발된 측정지표로써 감각-사고형(ST:Sensation/Thinking), 직관-사고형(NT:iNtuition/Thinking), 감각-감정형(SF:Sensation/Feeling), 직관-감정형(NF:iNtuition/Feeling)의 4가지 인지유형에 따라 개인은 각자가 갖는 관심의 초점이나 일을 처리하는 방법, 또는 능력의 발휘 등과 같은 인지적 능력을 달리 한다고 하였다.

인지 스타일 이론도 개별적인 개념구성이나 측정 도구에만 의존해서 창의성을 측정하고 평가하는 것으로는 불충분하며, 이들 모두를 통해 창의성의 다차원적 특성을 이해하는 것이 중요하다. 아울러 개성특성,

2) www.creatizen.com에서 개인의 다중지능(MI)을 측정할 수 있으며 web을 활용한 지능개발 활성화 프로그램과 이를 이용한 학습모듈도 소개되어 있다.

동기, 태도, 능력 등 조직행동에서 다루는 핵심요인들과 연계하여 창의적인 인재들을 발굴하고 육성함으로써 조직의 성과를 높여려는 노력이 필요하다.

2. 태도와 창의성

창의적 태도와 관련된 연구는 촉진요소와 저해요소를 밝히는데 중점을 두고 있다. 창의적 태도 중 중요한 요소로는 자기신념(Self-Confidence)과 더불어 장애를 찾아내고 이를 극복하려는 의지로서 개방적 태도(Open mind)를 들고 있다. 또한 남의 생각을 자신의 아이디어와 비교해 보고, 다양한 분야의 지식을 활용하며, 자신의 상상력이나 극단적인 생각들을 과감하게 표출하는 용기나 확신(Courage of Conviction)이 필요하다. 그 외에도 현실에 만족하지 않는 건설적인 불만(Constructive Discontent)과 긍정적인 관점(Positive Outlook)을 갖는 것이 중요하다. 비판적 태도는 새로운 아이디어가 완전히 자라기 전에 버려지게 만드는 요인이다.

Davis(1999)는 창의성의 근원으로 태도와 성격을 꼽고 있다. 자신의 연구를 통해 창의성과 관련된 15개의 긍정적 태도와 성격요형들과 7개의 부정적 태도와 성격유형을 밝혀내었다. 15개의 긍정적 태도에 관한 성격 요형으로는 (1) 새로움에 대한 자각(Aware of creativeness), (2) 독창성(Original), (3) 독립적(Independent), (4) 위험감수(Risk-taking), (5) 활동적(Energetic), (6) 호기심 많은(Curious), (7) 유머 감각(Sense of humor), (8) 복잡성에 매료(Attracted to complexity), (9) 공상능력이나 상상력(Capacity for fantasy), (10) 예술적(Artistic), (11) 개방적(Open-minded), (12) 나 홀로의 시간 필요(Needs alone time) (13) 직관적(Intuitive), (14) 감정표현(Emotional), (15) 윤리적(Ethical)을 들고 있다. 또한 창의성의 부정적 태도와 성격 유형으로는 (1) 자기중심적(Egotistical), (2) 충동적(Impulsive), (3) 논쟁적 또는 시비 걸기 좋아하는(Argumentative), (4) 성숙치 못한(Immature), (5) 부주의 또는 사려가 없는

(Absent-minded), (6) 신경과민 또는 비현실적인(Neurotic), (7) 과잉행동(Hyperactive) 을 들고 있다.

물론 모든 특성들이 창의적인 사람들에게 모두 적용되는 태도나 성격은 아니며, 어떤 요소들은 서로 상충되기도 하고, 작가나 미술가와 과학자와 같은 특정 분야의 경우 부적절한 요소일 수 있음을 유의할 필요가 있다.

창의성을 저해하는 요인들에는 이와 같은 부정적 태도나 성격 이외에도 개인의 버릇이나 습관, 기존의 관습이나 전통, 인지적, 감정적 요인들과 더불어, 자원의 부족이나 조직문화에 내재된 요인 등 무수히 많다. 이렇듯 조직에서의 창의성 개발이나 창의성 경영은 개인의 창의적 태도나 성격 이외에도 능력이나 지각, 귀인 등의 미시적 요인들과 더불어 집단과 조직 수준에서도 고려해야할 요인들이 다차원적으로 복잡하게 구성되어 있다. 따라서 경영자들이 이에 대한 충분한 학습과 이해가 선행되어야 할 것이다.

3. 성격과 창의성

성격을 연구하는 심리학자들 중 상당수가 창의적 사람들과 그렇지 않은 사람들을 구분하는 성격특성을 규명하는데 많은 노력을 기울여왔다. 창의적 성격³⁾의 개념구성, 측정방법이나 도구, 창의적 성격의 개발과 활용영역 등에 많은 연구 성과들이 축적되어 있다.

창의적 성격의 연구흐름은 정신분석학자나 심리치료학자의 연구, 저명인사 가계 문헌기록 연구, 성격심리학 연구로 나눌 수 있다(Helson, 1999).

창의적 성격의 초기 연구는 19세기 이후 정신분석학이나 심리치료학을 중심으로 예술가들을 대상으로 하여 무의식의 세계나 꿈, 또는 공상이나 환상 등을 소재로 다루었다. 대표적인 학자인 Freud는 창의성을 재치(wit)에 비유하면서 이는 정교화를 위한 무의식적 순간이며 의식 이전의 생각이라고 하였다. Jung은 창의적 과정은 상징적 이미지에 대한 무의식의 활성화(activation), 정교화(elaboration), 형체화라고 하였다.

3) www.creatizen.com에서 창의적 성격을 측정할 수 있다.

하지만 Kris는 창의성을 근본적인 과정의 인지로 보면서 영감(inspirational) 단계와 정교화(elaboration) 단계를 중요시하였다.

저명인사 가계 문헌기록연구로써 Galton의 천재들의 유전적 특성을 증명하려는 연구가 있었는데 저명한 사람들은 그러지 않은 사람에 비해 유전적 특성과 관련성이 높다는 결론이 나왔다. Cattell은 과거 천재들로 평가받는 저명인사들의 성장기 기록을 통해 공통적인 유전적 특성을 추출해 내었는데, 집안 환경, 지적인 능력과 활동력, 독창성, 자신감, 끈기, 야망 등의 성격을 지닌다고 하였다.

성격 심리학의 등장과 더불어 1930년대와 40년대에 상상력 측정을 위한 Rorschach Test와 TAT(Thematic Apperception Test), 직업만족도를 위한 MMPI(Minnesota Multiphasic Personality Inventory) 등 상상력이나 심리측정 도구들이 개발되면서 창의적 성격에 대한 연구들이 활발해졌다. Guilford(1983)는 지능 검사에서의 올바른 해답을 찾을 수 있는 능력인 집중적 사고와 해결책을 찾기 위한 본질적 혹은 다양한 아이디어를 제시하는 능력인 확산적 사고의 개념들이 제시하였다.

Helson(1999)은 창의적 성격의 구성개념으로써 (1) 독창성(Originality), (2) 개방성(Openness), (3) 일에 대한 정서적 몰입(Affective Involvement in Work), (4) 인지적, 정서적, 동기부여적 요인들이 결합된 복합개념, (5) 전통과 새로운 도전이라는 모순적 상황의 극복, (6) 과학자의 창의적 성격과 예술가의 창의적 성격에 차이를 들고 있다.

창의적 성격에 관한 연구 주제를 살펴보면 전문분야의 사회적 시스템에서 요구되는 창의적 성격유형이 서로 다르다는 연구가 있다. 또한 전문분야에 따른 창의성과 나이의 관계가 다른데 작가나 예술가들은 나이와 관계가 적은 반면 과학분야의 경우 나이가 들에 따라 연구성과가 낮아지는 경향이 있으며, 편집증 또는 광기와 같은 병리적 증세는 과학분야보다 예술분야에서 더 나타난다는 주장도 있다. 창의성과 심리적 건강상태, 또는 윤리의식과의 관계에 관한 연구도

있는데 창의성의 발현이 자아실현을 통해 행복과 만족으로만 이어지는 것이 아니라, 자아실현과는 관계 없이 파괴적 발견이나 자살충동, 알콜 중독 등과 같은 자기파멸의 심리상태로 이어지는 경우도 있다.

창의적 성격은 경영에 대한 시사점도 매우 크다. 개념에 따른 논란과 방법론상의 미비함이 많이 있지만 창의적 성격에 대한 관심과 연구가 진행되고 있으며, 창의적 성격뿐만 아니라 창의성 제고의 목표, 창의력을 발휘할 수 있는 역량(skills)과 태도, 감정적 요인과 동기 요인들이 함께 고려되어야 한다. 연구개발 분야에서 요구되는 창의적 성격요인과 광고나 마케팅에서 필요로 하는 창의적 성격이 다를 것이다. 경영은 다양한 분야의 인재를 필요로 하는 종합예술이자 융합과학이다. 정형화된 인재의 요건을 충족시키려 하기 보다는 다양하고 유연한, 그리고 상황에 맞는 창의적 인재의 발굴과 육성이 중요하다.

4. 동기부여와 창의성

창의성의 구성요인들 중 창조의 욕구(drive to create)가 가장 중요한 기본이 된다(Conti & Amabile, 1999). 그동안 창조의 욕구는 어디서 비롯되는가에 대한 끊임없는 논란이 있어 왔다. 창의성이 높은 사람들은 매우 높은 욕구(동기)를 지니고 있으며, 많은 흥미와 호기심을 지니고 있고, 인내와 몰입이 강한 성격(개성특성)을 지닌 사람들이라고 한다. 혹은 창의성이 정신질환이나 신체적 결함과 관련이 있고, 높은 성장욕구나 자아실현 욕구와도 같다는 주장도 제기된다. 창의적 행동을 적극적 강화(Positive Reinforcing)의 결과로 보기도 하며, 내재적 동기를 유발하는 일에서 비롯된다고도 한다.

창의적 성격연구의 체계적인 연구에는 2개의 범주가 존재하는데 자발적(spontaneous), 유희적인(playful), 호기심이 강한(curious), 유연한(flexible)과 같은 특성과 단호한(determined), 독립적(independent), 자부심이 강한(confident), 집요한(persistent)과 같은 특성으로써 매우 복합적 특성을

보인다고 할 수 있다. Donald MacKinnon과 Frank Barron은 1960년대 수학자, 건축가, 문인에 대한 성격과 창의성연구에서 “복잡한(complicated), 상상력이 풍부한(imaginative), 유연한, 독창적(orginal), 개인주의적(individualistic), 용기 있는(courageous), 독립적이며 자부심이 강한” 과 같은 특성을 발견하였다(Conti & Amabile, 1999). Amabile은 창의성 구성요인들 중 하나인 창의적 성격을 일에 대한 강도 높은 자기수련(self-discipline), 현재의 만족에 급급하지 않는 능력(ability to delay gratification), 불굴의 의지(perseverance in the face of frustration), 독자적 판단(independence of judgement), 높은 수준의 자율성, 내재적 통제, 위험감수, 최고의 열정으로 보았다(Conti & Amabile, 1999). Amabile(1999)은 이를 바탕으로 동료들과 함께 성격의 동기유발 성향을 측정할 수 있는 “일 선호 목록(WPI: Work Preference Inventory)”을 개발하였으며, 예술가, 문인, 과학자 등과 같은 창조적인 직업에 종사하는 사람들이 일반인들에 비해 강한 내재적 욕구를 지니는 반면, 외재적 욕구요인들에 대해서는 낮은 관심을 보인다는 것을 발견하였다. 또한 Sternberg(1999)는 모호성의 수용력, 위험 감수, 장애를 극복하려는 의지로써 결과에 대한 동기, 인내감, 자존감을 창의적 성격으로 나타내었다. 국내 연구 중에는 김재봉(1999)이 모든 일에 적극적인 자세로 대처해 나가는 사람이 문제해결능력이나 창의성수준이 높게 나타나고 있다고 밝힌 바 있다.

성격이 창의성을 발현하는 주된 핵심요인인가 하는 데에는 아직까지 연구의 한계가 있다. 그렇지만 성격은 다른 개인 특성 요인들과 마찬가지로 창의성을 결정짓는 중요한 요소 중의 하나라는 데에는 학자들이 동의하고 있다고 할 수 있다.

정신분석학자들은 심적 갈등(psychic conflict)이나 정신적 질환(mental illness)의 해소과정을 통해 창의성을 설명하고자 하였다. 대표적인 학자인 Freud는 자아(ego)와 초자아(superego) 그리고 이들에 의해 억제되고 있는 본능(id)과의 심적 갈등을 승화시키는 과정에서 창조적 에너지가 나온다고 보았다. 한 연구

에 의하면 유명한 문인들이나 예술인들의 38%가 우울증이나 정서적 불안 증세로 치료를 받은 경험이 있으며, 이는 일반인들에 비해 아주 높은 비율이라고 한다(Conti & Amabile, 1999). 또한 정신적 질환을 경험한 부모들의 직계자녀들이 높은 창의성을 보여준다는 연구도 있다. 하지만 예술이나 문학의 경우 정서적인 경험이 창작물과 깊은 관계를 맺고 있지만, 수학이나 과학 영역의 경우 정서나 감정이 창의적 업적과 직접적인 관계가 없음을 살펴볼 때, 창의성이 심적 갈등이나 생물학적 충동, 또는 정신질환의 회복에 의해서만 유발된다는 정신분석학자들의 주장은 한계가 있다고 할 수 있다.

Maslow의 자아실현 욕구나 Alderfer의 성장욕구(ERG)를 추구하는 과정에서 창의성이 발현된다고 보는 입장이 인본주의 심리학의 핵심이다. 자아실현은 최상의 정신적 건강을 의미한다. 자아의 실현은 일로부터 의미를 찾고, 아름다움을 추구하고, 인생의 즐거움을 만끽하며, 값지고 창조적인 활동을 행하는 최상의 욕구단계이다. 이는 정신분석학자들이 주장하는 심적 갈등의 해소과정에서 비롯되는 광적인 천재들의 창의성과 구분되는 개념이다.

Conti와 Amabile(1999)은 학자별 창의성과 자아실현에 관한 연구를 다음과 같이 소개하고 있다. Maslow는 링컨, 아인슈타인, 루즈벨트, 헉슬리 등 창조적 사람들의 삶을 연구하는 과정에서 창의성과 자아실현의 개념이 동일한 것을 간주하고 욕구단계모형을 개발하였다. Maslow는 하위 차원의 욕구들과 다르게 자아실현의 욕구는 스스로 부여되는 지속적 욕구라고 하였다. 또한 Carl Rogers는 사회환경(social environment)이 자아실현에 어떻게 영향을 미치는가를 연구하면서 자기 본연의 모습을 받아들일 때 완전한 사회적 기능을 수행할 수 있는 자기수용(self-acceptance)은 심리적 성장을 불러오며 창의성의 잠재력이 된다고 하였다. Csikszentmihalyi는 자아실현은 일에 대한 즐거움이나 몰두를 제공하며 일을 하는 과정에서 높은 창의성이 발현된다고 보았다. Celeste Rhodes는 두 개의 욕구로부터 창의성 유형을

정의하였는데 첫 번째로 Maslow의 욕구단계모형에서 자아실현 욕구는 심적 갈등에 의해 발생하며 이는 자존감을 증가시키고 창의성에 대한 질적 욕구를 불러일으킨다고 보았고, 두 번째 성장욕구로서 일 자체의 아름다움을 위하고 높은 수준의 이해력에 도달하면서 문제를 해결할 수 있는 창의성을 유발한다고 보았다. 따라서 효율성이나 양적인 성장을 의미하는 생산성만으로는 생존 역량을 갖추기 어려우므로 창조성 경영의 기반이 되는 개개인의 창의적 역량을 개발하려면 자아실현의 욕구와 성장욕구를 펼 수 있도록 환경 여건을 조성해 주어야 할 것이다.

행동주의 심리학자들은 인간의 행동은 유전, 환경적인 요인에 의해 발생하며, 창의성이 지능이나 개성 특성과 같이 관찰 가능한 명시적 행동이 아닌 내면적 속성으로 과학적 연구의 대상이 되지 못한다는 이유로 창의성연구에 관심을 기울이지 않았다(Robinson & Stern, 1997). 1960년대 후반부터 일부 행동주의 학자들에 의해 경험적 연구들로 이루어진 창의성 연구가 이루어졌지만 그다지 큰 기여를 하지 못했다.

행동주의 심리학자들에 의한 연구로는 창의성을 새롭고, 유용한 것으로 정의하면서 창의적 능력은 각 행동들에 따른 강화와 처벌에 의해 결정된다고 보는

Well의 연구나 창의적 행동을 기존행동의 상호연계(interconnected)나 종합에 의해 새로운 행동이 형성된다는 생성이론(Generativity Theory)의 관점에서 설명하고 있는 Epstein의 연구가 있다(Epstein & Laptosky, 1999). 또한 Glover와 Gary(1976)은 4,5학년 8명을 대상으로 한 연구에서 창의성을 유창함, 유연성, 정교함, 독창성이라는 행동의 4가지 차원으로 정의하였다. 그 밖에 행동주의 심리학자들에 의한 창의성연구를 요약하면 <표-3>과 같다.

Hennessey와 Amabile(1988)는 학생들을 대상으로 한 painting과 collage 실험에서 painting에서 칭찬받은 학생은 칭찬받지 못한 학생보다 collage에서 창의력이 떨어진다는 결과가 나왔다(Epstein & Laptosky, 1999). 이는 결국 반복적으로 지속적 강화를 할 경우 오히려 새로운 행동이나 유용한 행동의 유발을 막는다는 기존 입장과 상반된 견해로써 행동주의 관점에서 창의성 연구에 혼란을 주기도 하였다.

행동주의 학파는 창의성을 유발하는데 보상의 역할을 중시한다. 바람직한 보상이 주어지는 행동은 지속적으로 이루어지는 반면, 처벌이나 고통이 따르는 행동은 근절된다는 작동적 조건화(operant

<표3> 행동주의 심리학자들의 창의성연구

연구자	연구대상	연구내용	강화 tool	결 과
Karen Pryor(1963)	돌고래	새로운 행동훈련	먹 이	독창적인 행동의 증가
Goetz Baer(1971)	4살 여아 (3명)	블록(Block) 쌓기	말에 의한 칭찬	블록 쌓기 반복, 블록 쌓기에 몰입, 블록의 다양함 추구
Elizabeth Goetz & Mary Salmonson(1972)	유치원생 여아 (3명)	25개 그림을 통해 새롭고 다양한 형태 측정	기술적 (descriptive) 칭찬	일반적 칭찬보다 기술적 칭찬이 다양한 형태의 그림제시
Goetz et al. (1977)	유치원생 남아 (3명)	그림 그리기, 블록쌓기	기술적 칭찬 Token	칭찬의 경우 두 부분에서 창의적 다양성 증가, 블록 쌓기보다 그림 그리는 부분에서 더 큰 다양성을 보여줌
Endo & Sloane(1982)	4명의 어린이	문장제시와 문장제작에 따른 창의성 조사	칭찬, Token	같은 명사로 다양한 문장제작, 문장의 인격화 수준 향상

자료: Epstein & Laptosky, 1999를 바탕으로 연구자가 작성.

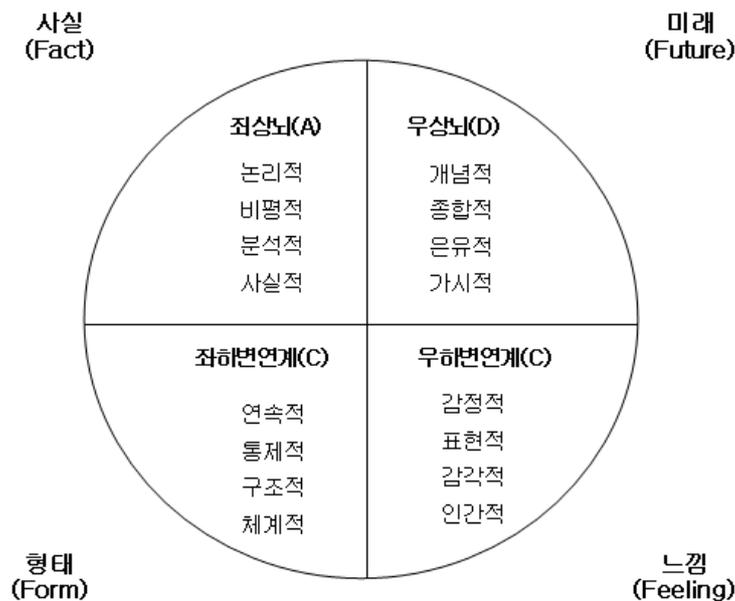
conditioning)의 원칙을 따르는 것이다. Conti와 Amabile(1999)에 따르면 Freud는 돈, 명예, 성과 같은 보상이 창의적 행동을 지속시킨다고 주장하면서 창의적 결과물이 바람직한 결과를 불러오는 환경은 창의적 노력을 더 많이 하게 된다고 하였다. 또한 Mark Runco는 확산적 사고에 대한 보상을 제공하는 것이 자극에 대한 사고의 차원을 높인다고 하였으며, Robert Eisenberger는 단어 만들거나 그림을 그릴 때 확산적 사고에 대해 보상을 하게 되면 훗날에도 확산적 사고를 하게 된다는 연구를 하였다. 초기 창의성 연구에서 평가, 보상, 경쟁, 억압과 같은 외재 요인은 창의성을 저해하는 요인으로 보았다(Amabile, 1989). 그렇지만 Amabile(1996)은 초기 내재동기의 원리를 내재 동기의 초기 수준이 높은 경우에 정보적이고 건설적이며 과제를 더 잘할 수 있게 하는 외재 동기는 창의성을 유도할 수 있다고 수정하기에 이르렀다

Bandura(1963)은 스키너의 작동적 조건화 학습이론의 단점을 보완하여 사회적 학습이론(Social Learning Theory)을 제시하였다. 기존 자극(S)→반응

(R)→결과(C)에 인지적 과정을 첨가함으로써 행동주의 관점을 보완하고자 하였다. 이로써 A-O-B-C를 바탕으로 한 자율적 행동관리(BSM)모형과 상호작용모형(Woodman & Schoenfeldt, 1990)이 통합모형이 등장하고 창의성 연구에서의 한계를 극복하는 계기를 마련하고자 하였다.

사회심리학자들은 내재적 동기가 창의성을 발현하는 반면에 외재적 동기는 이를 억제한다고 보았다. Amabile(1989)은 “창의성 구성모형(componential model of creativity)”에서 개인수준의 창의성은 지식과 재능, 전문적 기술 등 업무 영역과 관련된 역량 요인, 성격과 사고 유형, 작업 스타일 등 창의성을 제고시키는 과정 요인, 과업에 대한 동기요인의 3가지 핵심 요인들에 의해 결정된다고 하였다. 이들 요인 모두 사회적 환경에 의해 부분적으로 영향을 받지만, 특히 과업에 대한 동기요인을 외재적 요인과 내재적 요인으로 나누어 이들과 창의적 행동과의 관계를 설명하고 있다. 일 자체로부터 얻어지는 목표와 도전, 독립성과 자율성, 일의 의미와 가치 등에 의해 창조

<그림-4> 전뇌모형



의 욕구가 유발된다는 주장이다. 기본적으로 내재적 동기요인은 창의성에 긍정적인 영향을 미치는데 비해, 외재적 요인은 때에 따라 창의성을 저해할 수도 있다. 특히 외재적 동기요인이 감시나 감독, 경쟁유발, 선택기회의 차단, 단순한 금전적 보상 등으로만 작용할 경우에 내재적 동기요인의 효과를 급격히 감소시켜 창의성을 저해한다고 한다. 그렇다고 외재적 동기요인이 언제나 창의성을 저해하는 것은 아니다. 외재적 동기요인이 자율성을 높여 주고 역량개발의 기회를 제고해 주는 지원적 성격일 경우 높은 내재적 동기와 더불어 창의성 발휘에 시너지 효과를 가져다 준다.

5. 전뇌이론과 창의성

Hermann(1996)은 스페리의 좌우 뇌 모형과 MacLean(1978)의 삼위일체 두뇌 모형(Triune Brain Model)을 결합하여 좌상, 좌하, 우상, 우하 등 4개의 영역으로 분할된 사분면 모형(Four-quadrant Model)을 제시했다(그림-4 참조).

이 모형은 생리학적으로나 뇌신경학적으로 증명된 것이 아니라는 논란은 있지만, 두뇌 사용유형의 선호 성향에 대한 직관적이며 수사학적(Metaphoric)인 모형으로 최근 그 유용성이 검증되고 있다(Cassidy, 1998; 김경용, 2002). <그림4>에서 보는 바와 같이 좌우와 상하로 나뉘어 각각의 부위가 각기 다른 사고와 감정을 처리한다고 가정한다. 좌상뇌형의 경우는 논리적, 분석적 사고와 사실(Fact)에 입각한 판단을 하며, 언어와 수리에 관한 정보를 처리한다. 좌하뇌형은 순서나 계획 등과 관련된 사고를 담당하고 시간의 흐름과 조직과 관리 등과 같은 형태(Form)를 관장한다. 우하뇌형은 회로애락과 같은 감정과 대인관계 등에 관련된 느낌(Feeling)을 관장하며, 음악과 사랑, 봉사 등의 정신적인 감정을 통제하는 영역이다. 우상뇌형은 직관적이며 총체적인 사고를 하며, 상상력과 예술적 감각을 처리하는 영역이다. 위험감수와 비전 등

미래(Future)와 관련된 정보를 처리한다.

Herman(1996)은 자신의 전뇌모형을 기초해서 사람들의 사고스타일 선호(Thinking Style Preferences)의 프로파일을 측정할 수 있는 HBDI(Herrmann Brain Dominance Instrument)을 개발하여 개인의 교육, 취미, 직업선택은 물론이고 조직행동과 관련하여 인재 선발과 육성, 직무 적합성의 판단, 리더십 훈련 등에 활용해 왔다. 국내에서는 이홍, 손태원, 전상길(2000)은 이를 한국적 특성에 맞게 수정한 측정도구로 LSJ I4)를 만들었다.

예술이나 과학 분야의 창의적 성격이 다르다는 주장처럼 경영의 영역이나 사랑과 봉사 영역에 있어서도 창의적인 성격이나 역량이 다를 수 있다. 어느 한 분야에서 뛰어난 사고를 하거나 특정 부위의 뇌가 특출한 경우 천재적 성과나 업적을 낼 수도 있다. 과학적 창의성을 좌상뇌형 창의성이라고 한다면, 예술분야는 우상뇌형 창의성이라 할 수 있다. 좌하뇌형의 경우 경영의 창의성이라면, 우하뇌형의 영역은 대인관계와 엔터테인먼트 등에서의 창의성을 나타낸다.

전뇌개발을 위한 방법에는 여러 가지가 있다. 하종덕(2002)은 균형된 두뇌개발 방법을 정리하였는데 뇌 전환 훈련을 통한 좌뇌 활동 줄이기(outsmarting the left brain), 긴장의 이완훈련(biofeedback training), 상상하기(guided imagery), 과거회상하기(transitional objects), 왼쪽 몸과 왼손으로 쓰기(other hand writing), 식스센스와 감각자극하기(sensory stimulation), 상상과 환상하기(fantasy), 수면과 꿈에 대한 활동(dreams), 특정 부분 기억과 자유연상하기(free association), 의욕적인 자극과 자기긍정하기(self-affirmations) 등을 들고 있다(김준, 길종구, 2004).

전뇌모형이 조직행동에 주는 시사점은 다양하다. 직무를 설계할 때 사고의 선호 스타일과 일치하도록 맞춰 주는 경우 동기부여와 직무성과, 그리고 직무만족을 높여줄 것이다. 동질적 혹은 이질적 사람으로

4) www.creatizen.com에서 개인의 전뇌유형을 측정할 수 있다.

구성하느냐에 따른 팀 성과에도 기여할 수 있을 것이다. 또한 경영자들의 리더십이나 커뮤니케이션 역량을 제고하기 위해서는 뇌의 사분면을 활용할 수 있는 전뇌형의 사고를 훈련할 필요가 있다. 특히 개인의 사고가 특정 분면에 고착이 되는 고정화(Fixation)를 방지할 필요가 있으며, 의도적으로 잘 사용하지 않는 뇌의 영역을 허물어 잠재되어 있던 부분들을 활성화 시킴으로써 연상(Association)을 통한 창의적 사고의 훈련을 기할 수 있을 것이다. 더불어 조직간 벽을 허무는 다양한 사고 스타일과 의견들이 연계되는 창조적 기업문화를 조성하는데도 기여할 수 있을 것이다.

V. 요약과 논의

본 연구는 세 가지 주제를 중심으로 논의되었다.

첫째, 시대적 흐름과 관련하여 창의성 패러다임 등장의 당위성에 대해 알아보았다. 80년대 초반까지 기업경영의 핵심은 “생산성(Productivity)”에 있었다. 이후 등장한 품질(quality) 경영은 생산성의 기반 위에서 기존 경영패러다임의 문제점을 보완하고 질적인 효율성을 제고시키는 기업경영의 패러다임의 전환을 가져왔다. 그렇지만 이는 디지털 환경과 지식사회로 대변되는 90년대 중반 이후로 더 이상 제 역할을 수행하지 못한 채 기업경영에 혼란을 초래했다. 결국 새로운 패러다임 등장의 필요성이 인식되고 그러한 귀결로써 지속가능한 경쟁우위를 만들어내는 지식창조 능력인 창의성이 21세기 기업 경쟁력의 핵심원천으로 등장하였다.

둘째, 1970년대 이후 미시 조직행동이 어떻게 진화되어 왔고, 동시에 창의성 연구가 어떻게 전개되어 왔으며 기존 조직행동 내에서 어떠한 위상을 차지하는지 알아보았다. 조직행동연구는 1950년대 개인행동 중심의 미시적인 연구들로 이루어진 이후, 1970년대 초반을 기점으로 사회학, 인류학, 경제학 등에 영향을 주고받으며 개인, 집단, 조직의 수준을 넓히면서 패러다임으로까지 확장하는 학제적 학문분야로 발전하였다. 개인수준의 조직행동(micro-OB)을 중심으로 논의

하자면 심리학을 근거로 두고 발전하였으며 1970년대 후반이후 동기부여, 직무만족과 조직몰입과 같은 직무태도, 직무분석과 과업설계, 이직과 근무태만, 리더십의 5개 영역에 초점을 맞추어 전개되었다. 이후 1980년대 후반 제도의 변화, 고용형태의 다양화 등에 따른 전세계적인 조직화(organizing)의 문제로 조직행동연구에 새로운 주제들이 등장했다. 1990년대에는 기존 동기부여, 욕구이론, 기대이론, 공정성 이론, 인지평가이론, 직무 설계, 강화이론과 함께 목표설정이론이 주류를 이루면서 연구가 이루어졌다.

그렇지만 미시 조직행동은 조직(O)을 간과, 수평적 관계에 대한 연구 부족, 미국 위주의 연구, 절대적 패러다임의 부재, 기존 주제들의 포화상태 등의 문제가 학자들 사이에서 지적되고 있다. 결국 새로운 돌파구로써 지식혼돈과 동요 그리고 초경쟁의 대변혁에 대응하면서 기존 조직행동연구들과 조화를 이룰 수 있는 창의성에 대한 연구가 주목을 받고 있다.

창의성 연구는 심리학이나 교육학을 중심으로 발전하였으며 분석수준에 따라 개인 창의성, 집단 창의성, 조직 창의성, 그리고 사회적 창의성으로 영역을 확장하고 있다. 그렇지만 창의성에 대한 여러 논의에도 불구하고 창의성 연구가 경영학 내에서는 체계적으로 연결되지 못하고 사정에 따라 산발적으로 수행되어 오는 한계를 지니고 있다.

셋째, 구체적으로 조직행동연구에서 개인수준과 관련된 창의성이 어떻게 이루어지고 있는지 살펴보고 있다. 기존 경영학내 창의성 연구가 갖고 있는 문제를 해결하는 시도로서 조직행동 관점에서 개인 수준의 창의성을 중심으로 자아성격·능력·태도·동기부여 이론에 대한 최근까지의 국내외 연구들을 고찰해 보았다. 주목할 만한 점은 창의성의 핵심 구성요인의 하나인 동기부여는 다른 주제와 연관되어 다양한 연구가 활발히 진행되고 있다는 것이다. 연구의 논의점으로 어느 한 주제를 중심으로 한 연구보다는 다차원적 접근의 필요성이 인식되고 있다. 또한 최근 주목받고 있는 전뇌이론도 살펴보았다. 현재 전뇌이론은 개인의 교육, 취미, 직업선택은 물론이고 조직행

동과 관련하여 인재선발과 육성, 직무 적합성의 판단, 리더십 훈련등에 활용되고 있다.

현재 창의성에 대한 연구가 활발히 논의되고 있음에도 불구하고 국내 경영학 분야에서 창의성에 대한 연구는 부족한 실정이다. 몇몇 학자들에 의해 시도가 되고 있기는 하지만 아직까지 조직행동연구 측면에서는 그 자리를 잡고 있지 못하다. 따라서 이 논문이 전해주고자 하는 취지에 맞게 조직행동 연구영역에서 창의성에 관한 연구가 활발하게 진전될 것이 요청된다.

또한 한국적 창의성을 계발하고 연구해 나가야 한다. 최인수(1998)는 한국적 창의성이 과연 존재하는가 하는 의문을 던진 적이 있다. 최인수에 따르면 창의성의 정의가 새롭고 유용함이라는 단서를 함의하고 있다고 한다면 무엇보다 새롭고 어떤 점에서 유용한가를 평가하는 과정이 반드시 포함될 것이고, 이 평가는 사회·문화적인 영향이 존재할 것이기 때문에 결국 심리적 창의성이 역사적 사회적 창의성으로 전환되는 과정에서는 사회·문화의 특수성을 고려해야 할 것이다. 한국적 현실에 맞는 조직행동연구와 창의성 연구가 동시에 요청된다고 할 수 있다.

이 연구는 조직행동을 가르치는 이들 뿐만 아니라, 조직행동을 연구하는 이들에게도 창의성 중심의 조직행동에 대한 새로운 시각을 전해줄과 동시에 일선 경영자들에게 창의성 경영의 올바른 방향을 제시하려는 의도에서 준비된 것이라고 밝힌 바 있다. 연구자의 문제인식에 따른 이러한 취지의 논의가 창의성 연구에 많은 보탬이 되었으면 한다.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

- [1] 권석균 (1996), 조직학습의 이론과 논쟁, 삼성경제연구소(편), 학습조직의 이론과 실제, 삼성경제연구소.

- [2] 김경용 (2002), 두뇌지배와 직무의 적합성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 한양대학교 대학원 석사학위논문.
- [3] 김재봉 (1999), 종업원들의 성격과 창의성에 관한 연구, 대한경영학회지, 제 22권, 309-345.
- [4] 김인수 (1995), 기업의 흡수능력과 국제경쟁력: 조직이론에 비취 본 거시경제진단, 경영학연구, 제 24권, 제 1호, 1-28.
- [5] 김준, 길종구 (2004), “창의력 계발과 창조적 경영”, 삼영사.
- [6] 손태원, 홍길표, 정명호, 김영수 (2002), 디지털 경제시대의 창의성경영, 한국학술진흥재단.
- [7] 손태원, 신유정, 유성재 (2003), 창의성경영과 지각된 R&D성과의 관계에 관한 탐색적 연구, 지식경영연구, 제 4권, 제 1호, 1-19.
- [8] 손태원 (2004), “조직행동과 창의성”, 법문사.
- [9] 이화자 (2002), “광고 그리고 창의성”, 서울, 커뮤니케이션북스.
- [10] 최인수 (1998), 창의성을 이해하기 위한 여섯 가지 질문, Korean Journal of Psychology, 17, 25-47.
- [11] 최종인 (1995), 집단창의성의 결정요인에 관한 연구, 고려대학교 박사학위논문.
- [12] 최종인, 김인수 (1996), 개인 창의성 연구의 개념적 고찰, 경영연구, 고려대학교, 30, 51-77.

[국외 문헌]

- [1] Argyris, C. (1957), *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual*, New York, NY: Harper.
- [2] Amabile, T.M. (1985), Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers, *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 393-399.
- [3] Amabile, T.M. (1988), A Model of Creativity and Innovation in Organizations, *Research In*

- Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- [4] Amabile, T.M. (1989), *Growing Up Creative*, Buffalo, NY: Creative Education Foundation.
- [5] Amabile, T.M. (1997), Motivating Creativity in Organizations, *California Management Review*, 40, 39-58.
- [6] Amabile, T.M. (1996), *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*, Boulder, CO: Westview.
- [7] Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996), Assessing the Work Environment for Creativity, *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- [8] Ambrose, M.L. and Kulik, C.T. (1999), Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s, *Journal of Management*, 25(3), 231-292.
- [9] Arthur, B.W. (1996), Increasing Returns and the Two Worlds of Business, *Harvard Business Review*, 74, 100-109.
- [10] Bandura, A. and Walters, R.H. (1963), *Social Learning and Personality Development*, NY: Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- [11] Barron, F. (1966), The Disposition Toward Originality, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 478-485.
- [12] Barron, F. (1968), *Creativity and Personal Freedom*, New York, NY: Van Nostrand.
- [13] Barron, F. and Harrington, D.M. (1981), Creativity, Intelligence, and Personality, *Annual Review of Psychology*, 32, 439-476.
- [14] Basadur, M., Wakabayashi, M. and Graen, G.B. (1990), Individual Problem-Solving Styles and Attitudes Toward Divergent Thinking Before and After Training, *Creativity Research Journal*, 3, 22-32.
- [15] Besemer, S.P. and Treffinger, D.J. (1981), Analysis of Creative Products: Review and Synthesis, *Journal of Creative Behavior*, 15(3), 158-178.
- [16] BusinessWeek. (2000), The 21st Century corporation: The creative economy, *BusinessWeek*. Aug. 21, 37-123.
- [17] Capelli, P. (1990), The Missing Role of Context in OB: Developing a Mezosopic Link to Organizational Theory and the External Environment, *Research in Organizational Behavior*, 12.
- [18] Cassidy, J.E. (1998), From Half-brain to Whole-brain: Learn to Create High Performing Teams, *ASQ's 53rd Annual Quality Congress Proceedings*, 725-735.
- [19] Chiel, L. and Shallcross, D.J. (1992), The Effect of the Assumed Boundary in the Solving of the Nine-dot Problem on a Sample of Chinese and American Student 6-18 Years Old, *Journal of Creative Behavior*, 26(1), 53-64.
- [20] Conti, R.A. and Amabile, T. (1999), Motivation/Drive, In Runco, M.A. and Pritzker, S.R. (Eds.), *Encyclopedia of Creativity(II)*, San Diego, CA: Academic Press, 251-259.
- [21] Csikszentmihalyi, M. (1988), Society, Culture, and Person: A Systems View of Creativity, In Sternberg, R.J.(Eds.). *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives*. Cambridge University Press.
- [22] Davis, G.A. (1999), Barriers to Creativity and Creative Attitudes. In Runco, M.A. and Pritzker, S.R. (Eds.), *Encyclopedia of Creativity(I)*, San Diego, CA: Academic

- Press, 170-171.
- [23] Deci, E.L. (1975), *Intrinsic Motivation*. New York, NY: Plenum.
- [24] de Geus, A. (1997), *The Living Company*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [25] Drazin, R., Glynn, M. and Kazanjian, R.K. (1999), Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sense-Making Perspective, *Academy of Management Review*, 24(2), 286-307.
- [26] Ford, C.M. and Gioia, D.A. (1995), Multiple Vision and Multiple Voice: Academic and Practitioner Conceptions of Creativity in Organization, in Ford, C.M. and Gioia, D.A. (Eds.), *Creative Action in Organization*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- [27] Gardner, H. (1983), Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, July/August, 78-91.
- [28] Gist M.E., Bavetta, A.G. and Stevens, C.K. (1990), Transfer Training Method: Its Influence on Skill Generalization, Skill Repetition, and Performance Level, *Personal Psychol*, 43, 501-23.
- [29] Groth, J.C. and Peters, J. (1999), What Blocks Creativity? A Managerial Perspective, *Creativity and Innovation Management*, 8, 179-187.
- [30] Guastello, S.J. (1987), A Butterfly Catastrophe Model of Motivation in Organizations: Academic Performance, *Journal of Applied Psychology*, 72, 165-82.
- [31] Guilford, J.P. (1987), Creativity Research: Past, Present and Future, in Isaksen, S.G.(Ed.), *Frontiers of Creativity Research*, New York, NY: Bearly Press.
- [32] Helson, R. (1999), Personality, In Runco, M. A. and Pritzker, S.R.(Eds.), *Encyclopedia of Creativity(II)*, San Diego, CA: Academic Press, 361-371.
- [33] Herrmann, N. (1996), *The Whole Brain Business Book*. NY: McGraw-Hill.
- [34] Hyland, M.E. (1988), Motivational Control Theory: An Integrative Framework, *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 669-718.
- [35] Hoffman, L.W. (1979), Maternal Employment: 1979. *American Psychologist*, 35, 859-865.
- [36] Jones, F.B. (1995), The Changing Face of Creativity and Organizational Innovation, in Ford, C.M. and Gioia, D.A. (Eds.), *Creative Action in Organization*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- [37] Katzell, R.A. and Thompson, D.E. (1990), Work Motivation: Theory and Practice, *Annual Review of Psychology*, 45, 144-53.
- [38] King, N. (1995), Individual Creativity and Organization Innovation, in Ford, C.M. and Gioia, D.A. (Eds.), *Creative Action in Organization*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- [39] Klein, H.J. (1989), An Integrated Control Theory Model of Work Motivation, *Academy of Management Review*, 14, 150-172.
- [40] Latham G.P. and Locke, E.A. (1991), Self-regulation Through Goal Setting, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, 212-247.
- [41] Locke, E.A., Shaw, K.N. and Latham, G.P. (1981), Goal Setting and Task Performance: 1969-1980, *Psychology Bulletin*, 90, 125-152.
- [42] Leonard, D. and Swap, W. (1999), *When*

- Sparks Fly: Igniting Creativity in Group*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [43] Lovelace, R.F. (1986), Stimulating Creativity through Managerial Intervention, *R&D Management*, 16, 161-174.
- [44] Mackinnon, D.W. (1965), Personality and the Realization of Creative Potential, *American Psychologist*, 20, 273-281.
- [45] Mackinnon, D.W. (1978), In *Search of Human Effectiveness: Identifying and Developing Creativity*, Buffalo, NY: Creative Education Foundation.
- [46] Maclean, P.D. (1978), A Mind of Three Minds: Educating the Triune Brain, In chall, J. and Mirsky, A. (Eds.), *Education and the Brain, 77th Yearbook of the National Society of the Study of Education*. Chicago, III: University of Chicago Press.
- [47] Martinsen, O. and Kaufmann, G. (1999), Cognitive Style and Creativity, In Runco, M.A. and Pritzker, S.R. (Eds.), *Encyclopedia of Creativity(I)*, San Diego, CA: Academic Press, 273-282.
- [48] Mascarenhas, B. (1989), Strategic Group Dynamics, *Academy Management of Journal*, 32, 333-352.
- [49] Mowday R. and Sutton, R.I. (1993), Organizational Behavior: Linking Individuals and Groups to Organization Contexts, *Annual Review of Psychology*, 44, 195-229.
- [50] Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, NY: Oxford University Press.
- [51] Oldham, G.R. and Cummings, A. (1996), *Corporate Creativity: How Improvement and Innovation Actually Happen*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- [52] O'Reilly C.A. (1991), Organizational Behavior: Where We've Been, Where We're Going, *Annual Review of Psychology*, 42, 427-458.
- [53] Pelz, C.P. and Andrews, F.M. (1967), *Scientists in Organizations*, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, The University of Michigan.
- [54] Porter, L.W. (1996), Forty Years of Organization Studies: Reflections from a Micro Perspective, *Administrative Science Quarterly*, 41, 262-269.
- [55] Raven, J. (1988), Toward Measures of High-level Competencies: A Re-examination of McClelland's Distinction Between Needs and Values, *Human Relations*, 41, 281-294.
- [56] Redmond, M.R., Mumford, M.D. and Teach, R. (1993), Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 120-151.
- [57] Robinson, A.G. and Stern, S. (1997), *Corporate Creativity: How Improvement and Innovation Actually Happen*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- [58] Rothenberg, R. (1990), *Creativity and Madness*, Baltimore VA: Johns Hopkins Press.
- [59] Rousseau, D.M. (1990), Quantitative Assessment of Organizational Culture: The Case for Multiple Measures, In *Frontiers in Industrial and Organizational Psychology*, (Ed.), B. Schneider, In press.
- [60] Rousseau, D.M. (1997), Organizational Behavior in the New Organizational Era, *Annual Review of Psychology*, 515-546.

- [61] Runco, M.A. (1999), Developmental Trends in Creative Abilities and Potentials, In Runco, M.A. and Pritzker, S.R. (Eds.), *Encyclopedia of Creativity(I)*. San Diego, CA: Academic Press, 537-545.
- [62] Salancik, G.R. and Pfeffer, J. (1977), An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes, *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- [63] Salancik, G.R. and Pfeffer, J. (1978), A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design, *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- [64] Sandelands, L.E., Brochner, J. and Glynn, M.A. (1988), If at First You Don't Succeed, Try, Try, Again: Effects of Persistence-Performance Contingencies, Ego Involvement, and Self-esteem on Task Persistence, *Journal of Applied Psychology*, 73, 208-216.
- [65] Shalley, C.E. (1995), Effects of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity, *Academy of Management Journal*, 10, 343-354.
- [66] Spence, J.T., Pred, R.S. and Helmreich, R.L. (1989), Achievement Strivings, Scholastic Aptitude, and Academic Performance: A Follow-up to "Impatience Versus Achievement Strivings in the Type A Pattern", *Journal of Applied Psychology*, 74, 176-178.
- [67] Staw, B.M. and Boettfer, R. (1990), Task Revision as a Form of Work Performance, *Academy Management of Journal*, 33, 534-559.
- [68] Sternberg, R.J. (1999), Intelligence, In Runco, M.A. and Pritzker, S.R. (Eds.). *Encyclopedia of Creativity(II)*. San Diego, CA: Academic Press, 81-88.
- [69] Sternberg, R.J. and Lubart, T.I. (1995), *Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity*, New York, NY: The Free Press.
- [70] Sutton, R. (1990), Organizational Decline Processes: A Social Psychological Perspective, *Research in Organizational Behavior*, 12.
- [71] Torrance, E.P. (1965), Gifted Children in the Classroom, in Deighton, L.C. (Ed.), 1978, *The Encyclopedia of Education*, The Macmillan Co. & The Free Press.
- [72] Wallas, G. (1926), *The Art of Thought*, Orlando FL: Harcourt Brace.
- [73] Woodman, R.W. and Schoenfeldt, L.F. (1990), An Internationalist Model of Creative Behavior, *Journal of Creative Behavior*, 24(4), 279-290.
- [74] Woodman, R.W., Swayer, J.E. and Griffin, R.W. (1993), Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, 18, 293-321.
- [75] Zaccaro, S.J. and Stone, E.F. (1988), Incremental Validity of an Empirically Based Measure of Job Characteristics, *Journal of Psychology*, 73, 245-252.
- [76] Zenger, T.R. and Lawrence, B.S. (1989), Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication, *Academy Management of Journal*, 32, 353-376.

● 저 자 소 개 ●



손 태 원 (Tae-Won Sohn)

한국외국어대학교 영어과를 졸업하고, 서울대학교 행정대학원에서 행정학 석사를 취득하였다. 평화통일연구소 연구원, 외무부외교안보 연구원을 거쳐, 1985년에 Rutgers The State University of New Jersey 에서 경영학 박사 학위를 취득하였다. 1985년부터 지금까지 한양대학교 경영학부 교수로 재직 중이며, 주요 관심분야는 창의성 경영, 시스템다이내믹스, 학습조직과 못지식경영, 변화관리 분야 등이다.