https://doi.org/10.15813/kmr.2019.20.2.006

학습자의 경영예술 창작 체험이 제품-서비스 혁신 아이디어 생성에 미치는 영향에 대한 현상학적 연구[1]

A Phenomenological Study Defining the Fundamentals between Artistic Stimulation and the Creation of a Product-Service Innovation Idea

윤 아 영 (Ayoung Yoon) 이화여자대학교 경영대학[2]
김 효 근 (Hyogun Kym) 이화여자대학교 경영대학[3]
서 현 주 (Hyunju Suh) 이화여자대학교 경영대학[4]

ABSTRACT

This study investigates cognitive and emotional changes in individuals to clarify the principle between artistic stimulation and business innovation idea generation based on phenomenological research methodology. We conducted in-depth interviews with six participants who participated in the artistic creation program of business art, and derived meanings from their experience. As a result, we presented 4 essential categories, 8 main subjects, and 20 sub-subjects; 1) Optimizing rational and creative thinking, 2) Projecting oneself to the artist, finding balance, 3) Having room in mind to view the surroundings, finding insight into the world, 4) Eureka moment, crossing the boundary between business and art. We also found out participants of the program 1) Gradually expanded the criteria, 2) In chaotic directions, and 3) Leaded business creativity through from a non-form to reality throughout the project experience, The attempt to identify business phenomena by using phenomenological qualitative research methods had an academic significance regarding the unfamiliarity of the method in the business administration area. Moreover, this study broadened the possibility of promoting creativity by art in business areas. The study verified the categories and subjects of the business art, paving the way towards application in the real business situation.

Keywords: Business art, Phenomenological methodology, Qualitative research method, Formation of a business idea; Knowledge creation

1) 논문접수일: 2019년 4월 8일; 1차 수정: 2019년 5월 23일; 게재확정일: 2019년 5월 28일
2) 제 1저자 (ayoung.yoon11@gmail.com)
3) 제 2저자 (kym@ewha.ac.kr)
4) 교신저자 (hyunju.suh@gmail.com)

Ⅰ. 서론

인공지능과 빅데이터, 생명과학 등의 발전으로 인해 현대 기업 환경은 어느때보다 다양하고 역동적으로 변모하고 있다. 예측하기 어려운 환경에 대비하기 위해 기업은 창의적이고 혁신적인 제품이나 서비스를 지속적으로 '창조' 해내야만 생존이 가능하다는 어려움에 처해있다(Madhok and Tallman 1998; 손태원 2005; Nissley 2010; 김효근 등 2019). 창의적인 아이디어의 현실화는 점차 가속화되고 있어, 일명 메이커스(Makers)라고 불리는 이들이 오픈 소스를 통해 온라인에서 공유되는 다양한 지식과 기술을 습득하고, 제조 기반을 갖추고 있지 않아도 자신의 아이디어를 토대로 신기술을 이용해 혁신을 이룩하고 있으며, 크라우드 펀딩을 통해 투자자를 모집, 홍보하고 있다. 즉, 기술의 발전과 플랫폼의 발달로 개인과 기업들이 부를 창출하고 혁신을 이룰 수 있는 장벽이 낮아졌고, 기술과 자본 접근성보다는 창의적인 아이디어와 재능이 경쟁 우위를 결정하는 주요한 요소가 된 것이다(Schwab 2017).

기업들은 개인이나 조직 차원에서 창조적 혁신 역량 증진을 위해 다양한 전략을 시도하고 있으며, 그 중 하나로 자신만의 방법으로 현상을 해석하고 새로운 아이디어를 생성하는 능력과 관계된 문화예술을 통한 창의성 증진 연구방법이 대두되고 있다(UNCTAD 2010). 2000년대부터 예술을 활용해 기업 경영의 문제를 해결하고자 예술 기반 경영(Arts Based Management) 연구가 시작되었지만(김소영 등 2013) 이를 통해 제시된 이론적, 사례 연구들은 예술을 기업경영의 도구로만 활용하는 데 그쳤고, 장기간에 걸친 지속적 변화를 이끌어내지 못해 가시적인 성과에 미치는 영향을 검증하지 못한 한계를 가지고 있다. 이러한 한계를 극복하고 혁신적 사고방식으로의 변화를 이끌어내기 위해 경영 자체를 예술로 인식하는 경영예술 부문에서는 예술 창작자의 원리를 제품-서비스 혁신 아이디어 생성 과정에 직접적으로 접목시켜 현대 경영 환경에서 창의적 문제 해결력을 극대화할 수 있도록 경영예술 창작 모형을 개발하여 경영예술의 개념을 정의하고 이를 범주화하였다(김효근 등 2016; 박지연 등 2019).

이상에서 언급한 바와 같이, 예술을 활용한 교육이나 창작활동 등 예술적 체험을 통한 창의적 사고능력의 증진은 실증적 방법에 의해 꾸준히 연구되어 왔으나(예. Collingwood 1966; Boyle and Otthensmeyer 2005), 과연 어떤 과정을 통해 이러한 현상이 나타나고, 왜 예술적 교육이나 창작 체험이 개인의 창의적 성향이나 능력에 긍정적 영향을 미치는지에 대해 심층적으로 성찰하는 연구는 아직 미비한 상황이다. 이에, 본 연구는 변수들 간의 관계를 파악하는 실증적 관점이 아니라 주로 간호학, 교육학, 사회학, 심리학 등의 분야에서 인간의 체험을 분석하여 표면적 현상 속에 숨은 다중적인 의미를 찾아내고자 하는 현상학적 연구 방법론(Husserl 1950; Van Manen 1977)을 이용하여 예술 교육 및 체험이 어떤 원리를 통해 혁신적 아이디어 생성에 도움을 주는지 밝히고자 한다.

2. 선행 연구 고찰

2.1 제품-서비스 혁신 아이디어 생성 이론

경영학에서는 창의성과 창의적 문제 해결력을 혁신의 필수 요소로 보고, 기업의 지속적 성장을 위한 혁신의 원동력으로 보는 시각이 널리 받아들여지고 있다(Treffinger and Feldhusen 1986; Arthur 1996; Gioia and Ford 1996; Sternberg and Lubart 1996). 이는 기존 지식과 정보, 경험을 바탕으로 특수한 문제 상황을 인식, 해결하여 기존에 없던 새로운 솔루션을 제시하는 혁신의 성격과 일맥상통하기 때문이다(Nonaka 1994).

창의성은 접근 방식에 따라 다양한 방식으로 정의된

다. 창의성을 개인적 인성이나 특성으로 여기는 학자들은 창의성을 심미적 특성에 대한 관심, 통찰력, 자율성, 개방성, 유창성이 복합적으로 작용하는 성향이나 능력으로 보며(Barron and Harrington 1981), 창의성을 개인의 인지적 능력으로 보는 학자들은 같은 개념을 지능의 경험이나 결합 능력 혹은 연상 능력, 확산적 사고와 수렴적 사고의 연속으로 설명한다(Guilford 1950; Rothenberg 1990). 과정과 결과의 초점에 따라서도 창의성의 개념은 다르게 이해되지만, 가장 보편적으로 받아들여지고 있는 정의는 새롭고 유용한 사고나 생각 또는 문제 해결 방안을 생산하는 개인의 고유한 능력 및 특성이다(Amabile et al 2005; Sternberg and Lubart 1999; Barron and Harrington 1981).

창의성이 개인적 성격 및 태도, 지능 등 선천적 조건에 의해 영향을 받는 것은 선행 연구를 통해 자명한 사실이지만, 이와 같은 시각은 운명론적이고 결정론적인 시각을 전제하고 있어, 학습에 의해 후천적으로도 향상될 수 있는 가능성이 많은 부분 배제되고 있다. 따라서 기존의 개인 창의성 연구들은 혁신 아이디어의 생성 프로세스를 상세하게 규명하지 못하고, 따라서 실무적 방법론 개발 및 적용에는 어려움이 따른다. 이에 개인의 내적 동기를 창의성의 주요한 동기로 보며, 개인을 둘러싼 정서적, 인지적 환경의 변화에 따라 후천적으로 창의성이 발현된다는 견해도 등장하였다(Amabile 1983; Gardner 1993)

최근에는 후천적 교육을 통해 창조적 혁신에 필요한 창의성을 증진시키는 방법 중 하나로 예술 기반 경영에 대한 관심이 높아지고 있다. 예술기반 경영은 기업이 문화와 예술을 기업경영환경에 적용하여 전반적 가치를 높일 수 있도록 하는 전략적 활동을 의미한다(김선화·이영선 2011). 예술기반 경영을 기업에 적용하려는 다양한 전략을 연구한 Darsø (2004)는 예술 기반 경영의 전략을 장식(Decoration), 오락(Entertainment), 도구(Instrument), 전략적 변혁(Strategic Transformation)의 네 가지 순차적 단계로 정리했다. 장식(Decoration)은 업무 공간을 예술 작품으로 꾸미는 단계로, 예술 기반 경영의 초창기 시도를 의미한다. 오락(Entertainment)은 장식(Decoration)보다 한 단계 진화된 형태로, 전시회나 공연 감상 등 예술 감상 활동의 기회를 조직 구성원들에게 제공함으로써 창의적 아이디어 생성을 목표로 삼은 단계이다. 도구(Instrument)는 예술을 리더십 함양, 협력방안 강구 등을 위한 교육 도구로 활용한 단계이며, 전략적 변혁(Strategic Transformation)은 보다 직접적으로 예술을 경영에 접목하려는 시도로, 예술 창작 체험 및 교육을 활용해 조직문화 관점에서 기업의 비전과 가치와 예술을 연결시키며, 혁신과 브랜딩, 마케팅 등의 영역에서의 예술 활용이 목표이다.

이처럼 예술 기반 경영은 궁극적으로 예술을 통한 전략적 변혁을 일으키고자 하지만, 대부분 단기간에 걸친 이벤트성으로 적용되어 기업의 생산 활동과 직결되는 가시적 성과를 보이지는 못하였다. 예술을 경영의 보조적인 수단으로만 간주하여 실제 제품-서비스 아이디어 생성 현장과는 상이한 맥락에서 경영과 예술을 접목하고자 했기 때문이다(Schiuma 2011).

2.2 창조적 혁신을 위한 대안으로서 경영예술

경영예술은 이러한 예술 기반 경영의 한계를 극복하고자 경영 및 사업을 예술 행위 자체로 바라봄으로써 예술의 창작 원리가 기업의 생산 활동에 적용될 수 있는 가능성을 제시하였다. 예술의 기교나 기술을 이용해 기업 경영에 필요한 특정 목표를 수행하는 것이 아니라 본질적으로 예술의 창작 프로세스를 경영 활동에 이식함으로써 예술을 통해 직접적으로 혁신적 제품-서비스 창출을 위한 아이디어 생성 방법을 제시한 것이다.

경영예술은 “생산 주체가 자신의 정체성을 바탕으로 새로운 관점을 가지고 세상에 대한 깊은 감지를 통해 미발현 욕구를 통찰하여 이를 창의적 작품으로서

의 제품 및 서비스로 창조함으로써 소비 주체에게 아름다움과 감동을 제공하고, 생산 주체 스스로도 창작의 감동을 경험하게 되어, 결과적으로 사업예술가로서의 자신의 비전과 목표를 달성하는 총체적 활동(김효근 등 2016)"으로 정의된다. 이는 "미적 경험을 제공하도록 의도되거나 고안된 대상을 만드는 일(Bearsley 1958)"이라는 예술의 기존 정의에 감상자의 역할을 더한 Danto(1981)의 견해를 경영학의 맥락에 접목시킨 것이다. 예술의 주제는 예술가의 관점을 바탕으로, 수사적인 생략을 통해 작품에 투사되며, 그 수사적인 생략은 감상자의 참여를 통해 채워지는 것처럼(Levinson 2003) 제품-서비스 혁신아 아이디어의 생성 주체인 예술가는 자신의 태도나 관점을 반영한 주제로 고객에게 현상적 또는 의미론적 미적 경험(Shusterman 1997)을 제공하도록 고안된 작품을 만들며, 작품의 수사적인 생략은 감상자, 즉 고객에 의해 채워진다(김효근 등 2019).

김효근 등(2016)은 예술가들이 실제 작품을 창작하는 과정으로부터 보편적인 작품 창작의 원리를 발견했고, 이를 활용하여 기업의 신제품 및 서비스 개발 장면에 적용 가능한 사고 모형을 개발하였다. 작품 창작의 원리는 생산 주체의 정체성을 메타적으로 인지하고, 기존과 다른 역발상으로 세상을 예민하게 감지하여 새로운 통찰을 발견한 후, 자신만의 정체성과 대상 통찰을 극한의 상상력을 발휘해 작품으로 만드는 세 가지 과정으로 구성되며, 사고 모형은 IDENTITY, SENSE, IMAGINE, ARTWORK, REHEARSAL의 다섯 가지 범주로 구성된다.

IDENTITY는 사업 주체가 자신이 속한 조직의 존재론을 확인하고, 목적(사명)과 가치관, 선호를 확인하여 이를 자신의 사업에 적극적으로 반영하고자 하는 정체성의 형성과 상기 과정이고, SENSE는 감지를 통한 인사이트를 발견하는 단계로, 소비자와 잠재 소비자, 시장과 기술에 대해 심층적으로 감지함으로써 미발현 욕구를 발견하고 해결 혁신안을 위한 인사이트(insight)를 발견하는 감지와 통찰 단계이다. 인사이트가 발견되면 이를 기반으로 확산과 수렴 과정을 통해 사업 아이디어를 상상하고 구상하는 IMAGINE 단계를 통해 아이디어를 상상, 확정하는 단계가 이어진다. ARTWORK은 평가 기준을 바탕으로 선정된 아이디어를 바탕으로 시제품을 만들어 하나의 예술 작품으로 창작하는 단계이며, REHEARSAL은 초기에 의도한 소비자의 감동과 사업성을 동시에 얻을 수 있는지 점검하고 마무리하는 단계이다. 순서는 1단계부터 5단계까지의 기본 모형을 따르도록 권장되지만, 경우에 따라서 순환 반복 및 순서 변경이 가능하다.

경영예술의 사고 모형을 경영학 수업의 형태로 적용한 이우현(2016)의 연구는 '경영활동에서 필요하고 발휘되는 창의성으로써, 기업의 혁신 또는 목표 달성을 위한 개인 및 조직의 새롭고 유용한 아이디어의 산출 과정 및 역량'인 경영창의성(Business Creativity)과 작품 창조 활동 간의 관계를 검증하였다. 하지만 경영 창의성 증진의 결과물인 비즈니스 혁신 아이디어 생성에 미치는 영향에 대해서는 검증하지 못했으며, 어떤 메커니즘을 통해 이와 같은 변화가 일어났는지에 대한 맥락적 설명이 부족하다는 한계가 있다. 따라서 본 연구에서는 혁신 아이디어 생성 과정을 규명함으로써 실제 창업 현장이나 제품-서비스 혁신 현장에서 경영예술이 적용될 수 있는 가능성을 제시하고, 예술적 자극이 창의성과 비즈니스 혁신에 도움이 된다는 선행 실증 연구들의 한계를 극복하고자 한다.

3. 연구 방법

본 연구는 예술 교육 및 체험을 수행한 체험자들이 어떤 메커니즘을 통해 창의적인 주체가 되는지를 밝히기 위해, 체험자 내부의 정신적, 인지적 변화를 규명하는 현상학적 방법을 활용하였다. Van Manen(1977)의

현상학적 방법론에 따라 본 연구는 태도 변경과 자료 수집, 자료 분석, 현상학적 글쓰기의 4단계에 따라 이루어졌다.

지속적 성장을 이끌어내기 위한 혁신적 아이디어 생성 과정과 원리에 대한 본질을 파악하기 위한 태도 변경 후, 자료 수집을 위해 김효근(2016)의 경영예술 원리에 기반한 교육과정인 경영예술 작품 창작 프로그램에 참여한 연구참여자 6명을 대상으로 총 21회에 걸친 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰 내용은 Giorgi(1997)의 심리학적 현상학 분석 기법을 바탕으로 분석되었으며, 총 20가지 의미가 도출되었다. 또한, 텍스트 그 자체를 살려 참여자들의 내용을 생생하게 전달하는 동시에 의미들을 논리적으로 구조화하여 주제를 도출하는 현상학적 글쓰기를 수행하였다.

3.1 현상학적 연구 방법

현상학은 Husserl(1950)이 제시한 철학적 배경으로부터 시작하여 연구 방법으로서 실천 현상학으로 발전되어 온 학문으로, 총체적이고 맥락 중심적, 인간 중심적이며, 개별적 사례들의 연역적 분석이 서술적으로 기술된다는 특징을 갖고 있다(Strauss and Corbin 1990; Creswell 1998). 20세기 후반 행동주의적, 기술공학적, 실증주의적 학문 패러다임에 문제의식을 느끼고 인간의 삶과 앎의 문제에 대해 근본적으로 접근하고 해석하고자 하는 의도로 제시된 개념이며, 이에 대한 연구 방법론과 절차가 지속적으로 체계화되고 있다(Giori 2012).

현상학은 인과관계, 상관관계를 파악하고 모든 연구 대상이 과학적으로 분석될 수 있다고 가정한 실증주의에 반해 관념적으로 받아들여지고 있는 이론과 통념으로부터 벗어나 성찰하는 태도로 표면적으로 드러난 현상 속에 숨어있는 다층적인 의미를 찾아내 진리를 포착하는 것을 목표로 삼는다(Husserl 1950; 박순영 2003; 이근호 2007; 유혜령 2015).

이를 달성하기 위해 연구자에게 반성적 사고와 개방적 사고과정이 요구된다. 연구자는 기존의 모든 종류의 편견, 관습적 이해, 전통적 이론을 의도적으로 배제하고(판단 중지), 실제 세계를 끊임없이 새로운 시각으로 보는 과정(환원)을 통해 반성적은 태도를 지니며, 한편으로는 관찰자들에게 개방적인 관찰 태도를 가져야 한다. 이러한 태도를 바탕으로 연구자는 연구 대상자의 경험을 나열하는 데 그치지 않고, 수집한 체험 자료들을 통해 다시 추상적이고 본질에 가까운 키워드를 도출함으로써 의미를 재해석하며 논의를 확장시켜야 한다.

현상학의 특징은 총체적 이해, 살아있는 본질 서술, 귀납적·기술적(descriptive)의 3가지로 정리될 수 있다. 첫째, 현상학은 하나의 통합체로서 인간을 이해하기 위해 인본주의에 기초하며, 전존재적이며 총체적인 이해를 지향한다. 둘째, 현상학은 인간에 대한 이해의 증진을 목적으로 인간 삶의 경험과 생활 세계 속에서 본질을 발견하고 서술하는 목적을 가진, 살아있는 본질을 서술하는 학문이다. 셋째, 현상학은 체험자로부터 얻은 자료를 분석함으로써 인간 경험 현상의 심층적 의미를 밝히는 귀납적인 절차로 이루어지며, 그 활동을 진한 기술(description)로서 풀어 나가는 기술적 활동이다.

현상학적 연구 방법은 간호학, 교육학, 사회학, 심리학, 공공 등 다양한 분야에서 인간의체험 분석을 통한 본질을 파악하기 위해 주로 사용된다(Creswell 1998; 정상원·김영천 2014). 경영학 분야에서는 주로 마케팅 분야에서 소비자의 표층 행위, 즉 소비 행동 기저에 있는 인지 구조와 욕망을 파악하기 위한 연구 방법으로 사용된다(이명천 등 2011; 최용주·유성신 2015).

예술적 체험 및 교육과 창의성 증진에 대한 인과관계가 선행 연구로부터 이미 밝혀진 바 있지만(Darsø 2004), 본 연구는 경영예술 창작 체험이 혁신 아이디어 생성에 미치는 영향과 관련하여, 현상의 주체인 인간의 복잡성을 고려할 때, 현상에 대한 보다 깊은 탐구를 위해서는 실증주의적 연구에 의한 인과관계와 더불어 역

동적인 인지적, 정서적 원리를 함께 탐구해야 한다고 판단하였다. 따라서 본 연구에서는 예술적 자극과 창의성 증진의 관계를 심층적으로 재조명하여 현상을 둘러싼 다층적이고 복잡한 실재를 파악하고자 현상학적 연구 방법을 선정하였다. 이하에서, 본 연구에서 채택한 Van Manen(1977)의 현상학적 연구 절차에 대해 설명하고, 그 각 단계에서 본 연구가 구체적으로 수행한 사항을 정리하였다.

Husserl(1950) 이후 다양한 분야에서 현상학에 대한 연구가 이루어졌지만, 교육 분야에서 이루어진 Van Manen(1977)의 이론이 대표적이다. Van Kaam(1969)이 자료 분석에 필요한 구체적 자료 분석 방법을 제시했다면, Van Manen(1977)은 연구 주제를 선정하는 과정부터 새롭게 발견한 내용을 독자에게 전달하는 글쓰기의 과정까지 포괄하는 포괄적인 현상학적 연구 방법을 제시하였다. Van Manen(1977)의 현상학적 연구 방법론은 태도 변경과 자료 수집, 자료 분석, 현상학적 글쓰기 등 4가지 단계를 통해 이루어진다.

현상학적 질적 연구를 수행하기 위해 가장 먼저 필요한 단계는 태도 변경(free variation)이다. 문제 의식을 느끼는 주제를 발견하고 현상의 본질을 바라보기 위해 판단을 중지한 채, 지향성을 갖고 환원을 하는 단계이다. 문제의식을 바탕으로 연구자는 실존적, 존재론적 성찰을 통해 힘이 닿는 범위의 극한까지 본질을 끌어내야 한다. 본 연구도 경영 맥락의 창의성이라는 주제에 대한 문제의식으로부터 시작되었다. 창의성 및 혁신 역량이 강조되고 그 필요성이 급증하면서 창의성을 발현시키기 위한 다양한 연구와 방법이 이루어지고 있지만, 대부분은 일회적, 이벤트적 특성을 지니며, 실질적인 경영 혁신 성과로 이어져 실무적으로 활용되지 못한다. 이러한 문제 의식으로부터 출발한 본 연구를 통해 '지속적 성장을 이끌어낼 수 있는 혁신적인 아이디어 생성 과정 및 원리는 무엇일까?'라는 연구 질문을 도출하였고, 현상학적 연구를 통해 현상의 본질을 파악하고자 하였다.

두 번째 단계는 자료 수집으로, 참여자와 반구조화된 심층 면담을 통해 그들의 경험 자료를 얻는 단계이다. 이 과정에서 연구자는 지속적으로 경험과 반성이 교차하는 순환적 사고를 경험해야 하며, 개방적인 질문으로부터 출발한 후, '왜 그렇게 생각하게 되었습니까?' '예를 들어주시겠습니까?' 등의 구체적인 질문을 통해 최대한 연구 참여자가 틀에 얽매이지 않고 자신의 체험을 표현할 수 있는 분위기를 만드는 것이다. 이로써 '이런 종류의 경험이 의미하는 바는 무엇이며, 그것은 내게 어떻게 체험되는가'를 분석하여 본질에 다가가도록 하는 단계이다(이근호 2007). 본 연구도 이러한 절차에 따라 편안한 분위기에서 참여자들이 자신의 체험 내용을 자유롭게 설명해 줄 수 있는 환경을 조성하고자 하였다. 또한, 심층 인터뷰 방법은 Kvale(1996)의 지침을 따라 참여자가 인터뷰에 참여함으로써 자신의 생각과 관점을 명확히 인지할 수 있도록 설계된 질문을 던졌다.

자료 분석 작업은 '자료 분석을 통해 본질에 다가가는 것'(Van Manen 1977)을 목적으로 하는 단계로, 체험자들의 경험을 종합적으로 해석하여 보편성을 가질 수 있는 내용으로 바꾸어 현상의 본질에 다가가도록 해야 한다. 주로 체험자들의 말 속에서 의미 있는 단어들을 추출하여 주제화하지만, 말로 표현되는 참가자들의 언어에만 집중하지 않고 시각적, 청각적, 촉각적 감각들을 모두 여러 그들의 삶을 통각(洞角)할 수 있는 혜안이 필요하다.

마지막 단계는 현상학적 글쓰기이다. 글쓰기는 현상학적 질적 연구에서 가장 중요시되는 단계로, 언어의 한계를 인식하면서도 그 한계를 이용하여 또 다른 의미 영역을 열 수 있도록 하는 단계이다. 실증주의 연구처럼 명료하게 글을 쓰는 것보다 창조적 모호함(creative ambiguity)의 영역을 보존하여 독자로 하여금 더 크고 깊은 의미를 느낄 수 있도록 하는 단계이다. 이러

한 이유로 현상학적 글쓰기는 '탐구 그 자체이며, 독자로 하여금 현상에 대한 배려를 이끌어내는 과정(Van Manen 1977)'이다.

현상학적 글쓰기는 연구자들 사이에서 가장 어려운 지점 중 하나로 지적되는 부분이다. 실증주의적 연구에서는 통계에 기반한 수치를 연구 결과로 제시하고, 주관성이 거의 배제된 객관적 해석을 '정해진 규칙에 의해' 정리한다면, 질적 연구의 결과물은 연구 주제 및 의도, 연구자의 창의성에 따라 다양한 방식으로 소개될 수 있다. 다시 말해, 양적 연구는 자료의 분석 및 해석 작업만 요한다면, 질적 연구에서는 자료의 분석과 해석과 더불어 '기술(description)'의 영역이 분석과 해석만큼 중요한 영역이다. 질적 연구의 기술이 연구자가 본 것, 즉 '원자료(raw data)'라면, 분석(analysis)는 연구자가 보고 느끼게 된 것을 알게 하는 '요리의 과정'이고, 해석(interpretation)은 연구자가 이해한 내용을 독자가 이해할 수 있도록 '완성된 요리'로 전달하는 과정이다(Wolcott 1994). 이러한 '완성된 요리'가 독자들에게 제대로 전달되기 위해서는 구조화, 계열화, 편집 작업을 통해 참여자의 경험, 맥락, 의미를 재구성하여 보여주는 기술의 논리, 즉 현상학적 글쓰기가 매우 중요하다. 이에 본 연구는 '발견한 의미의 기술이 아닌, 의미의 발견을 위한 과정'으로서 현상학적 글쓰기 전략을 제시한 정상원·김영천(2014)의 전략을 활용해 연구를 수행하였다(<표 1> 참조).

3.2 연구 참여자

연구 참여자들은 대학의 경영학 수업 중에 진행된 경영예술 교육 프로그램을 체험한 학생들 중에서 선정되었다. 프로그램은 경영예술 작품 창작의 각 원리(IDENTITY-SENSE-IMAGINE)에 대해 소개한 후, 각 원리가 사용된 음악, 회화, 조소 작품들을 감상하고, 자신이 직접 예술가가 되어 예술가적 작품 창조를 해 보는 과정으로 구성되었으며(<표 2> 참조), 12주 동안 주 2회 진행되었다. 프로그램을 통한 창의성 변화를 측정하기 위해 전후에 창의성 측정 도구인 Torrance Test of Creative Thinking(TTCT, Torrance 2010)가 실시되었다.

연구 참여자 선정을 위해, 경영예술 작품 창작 교육 프로그램의 체험자 101명에게 본 연구의 목적과 방법에 대해 알린 후, 자원한 학생들 중 전공과 나이, 사전 창의성 점수 등을 고려해 총 6명을 선정하였다. 본 연구는 예술 창작 프로그램을 수행한 개인들의 내적 체험의 보편적, 일반적 원리를 발견하고자 하므로 최대한

<표 1> 정상원·김영천(2014)의 현상학적 글쓰기 전략

글쓰기 전략	세부 설명
주제 찾기	체험(텍스트) 속 주제들을 규명, 개념화함으로써 체험의 의미 기술
주제 연결하기	존재하는 의미들 사이의 의미 구조 파악, 축 코딩 기법 사용 (표나 그림으로 의미의 관계성 표현)
일화 제시하기	인터뷰, 문서 등의 자료로부터 일화를 연구자가 재구성, 내러티브로부터 나타나는 의미 있는 주제와의 연결 가능성 파악
성찰 드러내기	구체적인(concrete) 묘사를 통해 독자들이 내용을 '경험적으로' 알 수 있도록 구성
구체적 기술하기	연구자가 깨달음을 얻는 과정을 독자에게 구체적으로 전달
의미 강조하기	수사학적 기법을 통한 사고의 구체화 및 의미 강조
생생함 살리기	시각적, 청각적 이미지, 전체적 분위기 묘사 등 사용
독자에게 말을 거는어조 유지하기	독자에게 질문, 대화의 상황으로 끌어들이기

<표 2> 예술가적 작품 창조 체험을 통한 경영창의성 증진 프로그램

주	수업 내용	
1주	오리엔테이션	TTCT 및 옥스퍼드 행복도 사전검사
2주	경영 상황 및 기업 환경에서의 경영 창의성 이해	창의성의 본질과 발현 이해
3주	예술과 예술가의 이해	오감깨우기 Workshop(1)
4주	IDENTITY 자기 정체성 찾기의 중요성 - 비즈니스 환경 맥락에서	오감깨우기 Workshop(2)
5주		자화상을 주제로 한 시, 미술 작품 감상
6주		자화상 표현하기: 예술 작품 창작
7주	SENSE 예술적 감수성과 예술 작품	작품 개념에 관한 커뮤니케이션 전략 Sensing(감수성) 제고를 위한 시 및 영상 감상
8주		일상 속 예술 감지 Workshop
9주		예술적 사유와 경영 창의성
10주	IMAGINE 창작의 연습	기발한 IMAGINE을 위한 작품 감상 및 창작 Workshop
11주	예술을 활용한 기업 혁신 사례	상상 결과물 공유 및 Feedback
12주	마무리	학습 후 창의성 및 행복도 측정 검사

다양한 전공과 배경을 갖추고자 하였으며, 실제적 혁신 과제 현장에서 개인의 창의성 점수가 체험 내용과 어떤 관련이 있는지도 살펴보고자 하였다. 연구 참여자를 모집하는 과정에서 윤리적인 문제가 제기되지 않도록 자원자들에게는 참여 여부가 성적 평가에 아무런 영향이 없음을 명시하여 외재적 보상을 바라지 않고 온전히 자신의 이야기를 자발적으로 들려주고 싶은 참여자들을 모집할 수 있었다.

연구 참여자들은 20세에서 24세까지로, 각각 상경계열 2명, 인문계열 (경영학 복수전공) 3명, 자연계열 1명이다. TTCT 점수를 기준으로 창의성은 53%~99% 사이에 균형적인 분포를 갖고 있으며, 101명의 전체 참여자를 기준으로 한 평균 집단 대비(66.8%) 하위권 1명(53%), 중위권 2명(62%, 62%), 상위권 3명(85%, 96%, 99%)으로 분류된다.

참여자들의 기본 정보와 TTCT 점수, 정성적 특성은 <표 3>과 같다. 프로그램 시작 전에 수행된 예술가적 사유 방식(IDENTITY-SENSE-CREATIVITY)에 대한 자기보고식 응답에 의하면, 대부분의 연구 참여자들은 객관적 지표인 자신의 창의성 점수와 관계없이 스스로

<표 3> 연구 참여자 특성

참여자	기본 정보				TTCT 백분위	
	주전공	나이	성별	정성적 특성	사전검사	사후검사
A	자연계열	23	여	모호한 건 딱 질색이에요. 정답이 있는 명확한 게 좋아요.	99	99
B	상경계열	26	여	히틀러 같고 콤플렉스 많던 내가 부드러워졌어요	62	93
C	인문계열	23	여	실용성과 진정한 의미가 모두 갖춰진 학문이 없을까?	62	89
D	인문계열	23	여	결국에는 인문학이다.	85	89
E	인문계열	24	여	일생에 한 번, 혁신가가 되어보자	96	99
F	상경게열	21	여	세상에 재미난 것이 어디 없을까?	53	87

의 정체성 요소에 대한 낮은 인지도를 보이며, 스스로가 감지 능력이 낮고, 창의적 표현력이 낮다고 응답한 경향이 있다.

스스로 이과적 성향을 가졌으며, 명확하게 떨어지는 개념을 선호하고, 눈으로 보이지 않는 추상적인 개념과는 친하지 않다고 말하는 연구참여자 A는 상위 1%의 창의력 점수를 받았다. 유창성, 독창성, 제목의 추상성, 정교성의 모든 평가 항목에서 탁월한 능력을 보였지만, 평균적인 프로그램 참여자들에 비해 스스로의 직관적, 표현적, 수렴적 사고 능력에 대해 저평가하고 있었다. 자기응답식 보고에서도 스스로의 공감 능력이 떨어지는 편이라고 응답하였고, 실제로 자신의 공감 능력 때문에 다수의 사람들이 감동할 수 있는 제품-서비스 개발에 어려움을 겪었다고 토로한다. 하지만 기술과 시장에 대한 관심이 남달랐던 그녀는 풍부한 최근 혁신 사례들을 섭렵하고 있었으며, 예사롭지 않은 눈빛으로 외부 환경을 바라보고 있었다.

연구참여자 B는 평소 자신의 존재 이유에 대한 생각을 자주 하는 편이며, 어느 정도 자신이 어떤 길을 걸어가야 할 지에 대한 철학이 정립되었다고 진술하였다. 또한, 평소 '주변 사람의 외모 변화나 주변의 환경 변화를 잘 알아차리지 못하며', '타인의 감정 상태에 공감하거나 그들의 심리 상담을 해 주지 못한다'고 응답하였다. 그녀는 인터뷰 과정에서도 자신이 공감 능력이 부족하고, 타인의 마음을 헤아리지 못하고 독단적인 모습을 보이는 자신을 히틀러 같다고 비유하였다. 더불어 드라마나 소설, 영화 등의 흥행 여부, 사회적 사건의 전개 방향 등을 잘 예측하지 못한다는 것으로 보아 사건의 인과관계에 대한 표층적, 심층적 이해는 부족한 편이다. 하지만 B는 직관적 사고 능력과 표현력은 뛰어나지만 이를 창의적 산출물로 나타내지는 못하고 있었다.

연구참여자 C는 옳고 그름을 판단하는 본인만의 기준이 확실하며, 삶의 태도가 확실하며 뚜렷한 가치관을 가진 반면, 자신의 존재 이유와 삶의 이유를 찾지 못하고 있었다고 진술했다. 평소 관찰력이 낮은 편이고, 유행을 잘 감지하거나 매일 가는 길 주변의 환경 변화를 민감하게 감지하지 못하지만, 스스로의 공감능력은 뛰어나다고 진술하였다. 하지만 새롭게 일어날 일들에 대해 예상하지 못하고, 이미 일어난 일들의 원인을 파악하는 것이 힘들다고 하며 인과관계 파악에 약한 모습을 보였다. 연구참여자 C는 특히 확산적 사고, 수렴적 사고, 직관적 사고 능력을 필요로 하는 질문에 지나치게 소극적인 태도를 보였다. 하나의 아이디어나 제품, 서비스를 기반으로 다른 새로운 것을 떠올려본 적이 전혀 없으며, 다양한 형식으로 표현하거나 자신의 관점으로 바라본 적이 없다고 하였다. 실제로, C는 TTCT 검사에서도 자극에 대한 적절한 반응의 개수를 대변하는 유창성과 희귀한 반응의 정도를 대변하는 독창성 측면에서 낮은 점수를 받았다.

연구참여자 D는 '앞으로의 삶에 대해 나만의 생각이 뚜렷하며', '내가 속한 사회 집단의 존재 이유를 잘 알고 동의하고 있으며', '내가 속한 사회 집단이 중요하는 것과 강점을 알고 있다'는 점으로 보았을 때, 자신이 속한 사회 집단의 구성원으로서 자신의 위상을 명확히 인지하고 있다. 하지만 개별 객체로서 자신에 대해서는 '자신이 어떤 존재인지 한두 단어로 정의하기가 어려우며', '옳고 그름을 판단하는 기준이 명확히 세워지지 않았다'고 하며 근본적인 자신의 가치관, 사명, 존재 이유를 찾지 못하고 있었다. D씨는 인문학 전공자로, 많은 문학 작품을 공부하면서 자연스럽게 타인의 심리를 파악하거나 공감하는 건 익숙한 일이라고 하였지만, '관찰력이 낮아 먼저 타인에게 배려를 해 주거나 변화에 민감하게 반응하지는 못한다'고 진술하였다. 표현의 측면에서도 새로운 방식으로 유창성을 발휘하여 아이디어를 떠올리고, 서로 다른 여러 가지를 융합하여 전혀 다른 무언가를 상상해 본 적이 많지만, 현실에 적용하여 좋은 결과물로 이끌지 못한다고 하며 결과에 대한 두려움을 갖고 있었다.

연구참여자 E는 전반적으로 스스로에 대해 긍정적으로 인지하고 있었다. 다른 참여자들과는 달리 자신을 자신만의 형용사로 규정할 수 있다고 응답하였으며, 스스로에 대해 평소에 생각을 많이 해 보았다고 진술하였다. 관찰력을 통해 현상을 인지하거나 현상의 인과관계를 파악해 현상 이면을 찾아보는 사고 방식도 익숙하다고 하였고, 실제로 상위 4%의 사전 창의성 점수를 기록하였다. 하지만 그녀는 스스로에 대한 이해도가 높은 만큼 '자신을 중심으로 스스로 파고들어' 현상을 바라볼 때에도 자신이 갖고 있는 고정 관념으로만 현상을 민감하고 예민하게 받아들이는 경향이 있었다. E는 특히 표현에 있어 자신감 없는 태도를 보였는데, TTCT 점수가 최상위권이고, 주변에서 독특하는 이야기를 자주 들음에도 불구하고 이야기를 구성하거나 기준을 설정, 평가할 때 유난히 소극적인 태도를 보였다.

자신을 '흥이 많은 또라이'로 표현한 연구참여자 F는 최근 여행을 통해 스스로의 진정한 모습을 깨닫고 삶의 이유와 목표, 가치를 확립하기 시작했다고 진술하였다. 평소 타인의 시선을 지나치게 신경 쓰고 말과 행동의 인과관계에 대한 생각이 많던 그녀는 타 참여자들에 비해 민감한 예술적 감수성을 갖추었다. 때로는 지나칠 수 있지만, 자신의 행동 하나하나에 대해 타인이 자신을 어떻게 바라볼 것인가를 고민하고, 리더십을 발휘하여 다른 사람들의 흥과 역량을 끌어내는 것을 자신의 역량으로 설명한 그녀는 사람의 인지 구조에 대한 높은 이해도를 갖고 있는 것으로 보인다. 또한, 컨텐츠 감상 및 제작에 관심이 높은 덕에 새로운 아이디어를 기획하고, 이를 컨텐츠로 표현하여 영상을 편집하는 것을 취미로 즐긴다고 하였다.

3.3 자료 수집

프로그램이 시작된 2016년 9월부터 프로그램이 끝난 이후인 2017년 1월까지 참여자 6명을 대상으로 개인당 1시간씩 최소 3번 이상, 총 21회 심층 인터뷰가 정기적으로 실시되었다. 필요에 따라 추가 인터뷰가 진행되기도 하였다. 인터뷰 시점은 예술 작품 창작 원리의 각 단계의 교육이 끝나는 시점에 이루어져 참여자들의 기억과 느낌이 최대한 강렬할 때 그들의 생생한 체험을 모두 연구에 담아내고자 하였다. 인터뷰는 연구자와 연구 참여자 모두가 편안한 분위기 속에서 자유롭게 이야기를 나눌 수 있도록 연구 참여자의 의사를 반영하여 진행되었다. 체험자가 자신의 경험을 자발적으로 이야기할 수 있도록 열린 질문으로부터 시작하여 자연스럽게 핵심 주제와 관련한 이야기를 이끌어 내는 방향으로 반 구조화된 인터뷰 방식이 사용되었다. 연구자는 체험자가 설명한 참여자의 체험 내용을 연구자의 관점으로 해석한 후, 이에 대한 긍정, 부정 여부를 물어봄으로써 자신의 이야기에 대한 성찰하며 스스로 내용을 구체화할 수 있도록 하였다.

주요 질문 내용은 다음과 같다. 첫째, 예술 창작 원리를 이용한 예술 작품 창작 프로그램 활동 중 재미있는 부분이 있었는가? 즐거웠던 이유는 무엇인가? 둘째, 활동을 하면서 무엇을 느꼈는가? 왜 그런 느낌이 들었는가? 셋째, 예술 창작 원리의 각 단계(IDENTITY-SENSE-IMAGINE)를 진행한 전후로 자신을 둘러싼 변화가 있었는가? 만약 그렇다면 어떤 변화가 왜 일어났다고 생각하는가?

모든 연구 참여자들은 사전에 인터뷰 목적과 주제, 방향에 대해 전달받았으며, 연구 목적 이외의 용도로 인터뷰 내용 및 개인 정보를 유출하지 않는다는 점 또한 자료 수집 시 구두 및 서면으로 전달하였다. 매 인터뷰마다 참여자들에게 녹음에 대한 동의를 받았고, 연구 분석을 위한 녹취는 약 50시간에 걸쳐 이루어졌다. 녹취한 인터뷰 내용은 각 참여자 당 A4용지 기준으로 평균 15장, 약 5000 단어 정도이다.

3.4 자료 분석

본 연구는 전체적으로 Van Manen(1977)의 연구 수

행 절차에 따라 진행되었으며('3.1 현상학적 연구방법' 참조), 자료를 분석하기 위한 방법은 보다 본질적 차원의 의미를 도출하고자 하는 의도에 따라 Giorgi(1997)의 질적 기법을 함께 사용하였다. Giorgi(1997)의 심리학적 현상학 분석 기법은 연구의 대상을 기술하거나 인터뷰하는 방법으로 자료를 수집하고, 정리된 자료를 심층 분석하여 인터뷰 대상자의 경험이 어떤 의미를 가지는지 구체적으로 밝히고자 한다. 이 기법은 총 4단계에 걸쳐 진행되는데, 1단계에서는 자료를 인터뷰 대상자의 언어로 이해하여 전체를 파악하고, 2단계에서는 학문적 관점에서 현상의 의미단위를 구분한다. 3단계에서는 의미단위 속에 내재한 심리학적 본질을 연구자의 언어로 변형하고, 4단계에서는 변형된 의미단위를 인터뷰 대상자의 경험을 고려하여 일관성 있는 진술로 통합한다.

녹취된 체험자들의 인터뷰를 바탕으로 자료 분석을 하기 위해 가장 먼저 전사된 텍스트를 반복 정독하며 전체 이야기 구성을 파악하는 작업이 선행되었으며, 체험자들의 이야기를 의미 단위로 분절하고, 의미가 비슷한 내용을 선별하여 묶은 후, 이를 재조합, 주제화 하여 개별 참여자들의 텍스트 속에서 텍스트 이상의 새로운 의미를 도출하고자 하였다. 텍스트에서 의미를 이끌어내는 작업은 실증 연구의 결과를 도출하는 것보다 더 많은 창의성 및 통찰력을 요구한다. 정량적 실증 연구와 달리, 질적 연구는 정교한 연구 방법론을 따르더라도 연구자 개인의 해석 및 분석 역량에 따라 연구 결과의 깊이가 달라지므로 객관성을 유지하면서 동시에 새로운 주관적 해석을 이끌어낼 수 있는 능력이 동시에 요구된다. 더욱이 새롭게 찾아낸 의미를 독자에게 전달하는 과정에서도 텍스트를 근거로 한 논리적 추론 과정이 명확히 드러나되, 독자들을 이해시킬 수 있도록 설득적 글쓰기 방식을 사용해야 한다. 이러한 질적 연구 방법의 자료 분석 및 결과 도출의 문제는 질적 연구의 어려움이자 한계점으로 자주 언급되는 부분이며, 연구의 신뢰성과 타당성과도 직결되는 문제이다.

따라서 본 연구는 자료 분석 및 해석 시 연구자 개인의 고정관념 및 주관성을 일정 부분 배제하지만, 연구 참여자들의 '텍스트 그 자체'를 최대한 생생하게 반영하며, 연구 맥락이 아닌 타 맥락에서도 보편적으로 적용될 수 있는 가능성을 염두에 두며 텍스트 정독부터 의미 주제화 작업을 총 5번 반복 수행하였다. 코딩을 통한 주제화 작업이 끝난 후에는 혁신 아이디어 생성의 중심 현상과 부차적 현상을 구분한 뒤, 대상자들의 체험을 중심현상과 의미를 중심으로 재구조화하여 기존의 실증 연구에서 알아내지 못한 본질적 실재에 다가가는 작업을 반복하였다.

4. 연구 결과

연구자는 심층 인터뷰를 통해 찾아낸 예술교육 프로그램 체험의 의미를 범주화하여 총 20가지 하위 주제와 8가지 대주제, 4가지 본질적 주제를 도출하였다. 4가지 본질적 주제는 1)합리적 자아와 창조적 자아의 최적화, 2) 예술가 속에 자신을 투영, 중심잡기, 3) 주변을 살피는 여유, 세상을 향한 통찰, 4) Eureka Moment, 경영과 예술의 경계 넘기이며, 각각 체험의 정서적(sentimental), 현존재적(daseinistic), 인지적(cognitive), 통합적(integrative) 측면을 조명하고 있다.

또한, 참여자들은 예술교육 프로그램 체험을 통해 경영창의성을 발휘하기까지 1) 점차 영역이 확장되며, 2) 무질서한 방향을 지니고, 3) 무형태로부터 실체로 나아가는 과정을 통해 경영창의성을 발현한다는 점을 발견하였다. 본 연구자는 이러한 경영창의성 발현 과정이 기체의 확산 운동인 브라운 운동과 비슷하다는 것을 포착하였고, '생각의 브라운 운동'으로 명명하였다.

4.1 예술교육 프로그램 체험의 의미

본 연구에 활용된 예술 교육 프로그램은 경영예술의 핵심 3원리(IDENTITY - SENSE- IMAGINE)에 기반한 컨텐츠로 구성되었다. 첫 번째 세션 IDENTITY는 제품-서비스 혁신을 위해 가장 먼저 자신의 내면세계에 대해 탐색하며 관점을 확고히 하기 위한 과정으로, 약 3주간 이루어졌다. 역사 속 예술가들이 자신의 정체성을 표현한 예술 작품 감상 및 정체성 요소들이 제품과 서비스에 투영되어 이루어진 경영 혁신 사례들을 살펴본 후, 자신의 정체성 요소를 철학과 사명, 가치, 역량, 선호의 다섯 가지 항목으로 구체화시켜 적어보고, 근거를 찾아 논증하는 과정을 통해 '나는 누구인가' 인지해 보는 것이 첫 단계의 목표였다.

두 번째 세션의 주제는 SENSE로, 자신을 둘러싼 세계를 전존재적으로 감지해 보는 과정으로, 약 2주에 걸쳐 진행되었다. 면밀한 관찰력과 깊은 탐구로 현상의 본질을 파악하여 예술적으로 표현한 언어적, 회화적 작품들과 함께 깊고 넓은 감지(Sensing)을 통해 혁신의 인사이트를 찾은 경영 사례들을 함께 보여줌으로써 예술가들의 사유 과정을 경영에 접목시킬 수 있는 가능성을 제시하였다. SENSE의 목표는 깊은 감지를 통해 스스로 인지하지 못했던 점을 찾아내고(Feel the Gap), 우리를 둘러싼 사람, 시장, 기술에 대한 감지를 통해 그 Gap을 채울 수 있는 가능성을 찾아내는 것이다(Fill the Gap).

세 번째 세션 IMAGINE은 앞 두 단계를 통해 찾은 인사이트를 극한의 상상력을 발휘하여 작품으로 표현해 보는 과정으로, 마찬가지로 3주 동안 이루어졌다. 하나의 동일한 소재 하에 창작된 다양한 장르(시, 회화, 영상, 음악)를 감상한 후, 작가들이 어떻게 각각의 창의적 산출물을 만들어냈는지를 살펴보며 표현 방식의 다양성 및 상상의 기법들을 살펴보았다. 본 세션의 목표는 자신의 정체성 요소를 잘 드러내면서 감지한 내용을 세상에 없던 양식으로 표현해 보는 것으로, 맹목적인 창의성이 아닌 나의 정체성 요소를 충분히 인지하고, 대상을 다르게 보려고 노력하며 세상을 감지한 내용을 바탕으로 발견된 인사이트를 해결하기 위한 대안이여야 한다는 점이 본 세션의 핵심이다.

분석 결과, Giorgi(1997)의 질적 분석 방법에 의거하여 총 20가지 소주제를 발견하였고, 현상의 의미를 나타낼 수 있는 방향으로 범주화하여 8가지 대주제와 이를 포괄하는 4가지 본질적 주제를 도출하였다(<표 4> 참조).

4.1.1 합리적 자아와 창조적 자아의 최적화

창의성을 발현시키는 것은 쉬운 일이 아니다. 학습자의 성향과 습득력, 기본 지식 토대 등 개인적 특성뿐 아니라 학습자를 둘러싼 환경까지 다양한 요소들이 창의적 아이디어 생성에 영향을 끼치기 때문이다. 더욱이 경영 활동이라는 전문 지식과 예술적 사고방식이 결합된 형태의 경영 창의성이라면 그 과정이 더욱 까다로울 수밖에 없다. 참여자들은 서로 상이한 사고방식을 접하고 이를 활용해 보는 과정 속에서 혼란스러움을 느꼈으며, 과학적·분석적 자아와 예술적·창조적 자아 사이의 조화를 모색하는 과정 속에서 경영창의성 발현의 발판을 마련할 수 있었다.

4.1.1.1 경영과 예술, 이질감 속의 혼란

연구 참여자들에게 경영창의성의 발현 및 프로그램 수행의 어려운 점을 물었을 때, 가장 큰 어려움으로 지목되었던 점은 예술가적 사유 방식을 경영의 맥락에 접목시키는 것이었다. 과학적 경영 방식에 근거한 현상 인지와 논리적 인과관계 분석에 익숙한 연구 참여자들의 기존 사고방식으로는 표면상으로 보이지 않거나 때로는 논리적으로 설명하기 어려운 사물과 사람에 대한 깊은 본질 이해를 요구하는 예술가적 작품 창작 방식과 전혀 다르기 때문이다. 예술이라는 분야에 대해 친숙하지 않고, 기존의 경영 패러다임에서 요구하는 사고방식에 최적화된 참여자들에게 합리적 사고와 창조적 사고

<표 4> 경영예술 교육 프로그램 체험의 의미 분석: 본질적 주제와 하위 주제

본질적 주제	하위 주제	
	대주제	소주제
1. 합리적 자아와 창조적 자아의 최적화	1-1 경영과 예술, 이질감 속의 혼란	1-1-1 경영학적 사고 패러다임
		1-1-2 새로운 자극에 대한 설렘과 두려움
	1-2 혼란의 종식과 조화의 모색	1-2-1 예술을 통한 결핍의 승화
		1-2-2 듀얼 사고(Sci-Art Thinking)의 시작
2 예술가로서 자신을 자각, 중심잡기	2-1 나도 예술가이다	2-1-1 창조 활동에 대한 두려움 하락, 나를 표현하기
		2-1-2 내 안의 창조 능력 자각, 자신감 상승
		2-1-3 프로그램 외의 맥락에 예술가적 사유 방식의 적용 및 실천
	2-2 반성적 사고를 통한 중심잡기	2-2-1 온전히 나에게 집중하는 시간
		2-2-2 근거 있는 자신감, 스스로에 대한 확신
		2-2-3 적극적인 자아정체성 고민을 통해 강화되는 자신의 현존재 확인
3. 주변을 살피는 여유, 세상을 향한 통찰	3-1 감수성의 증가	3-1-1 주변 사람, 현상에 대한 관심 증가
		3-1-2 비판적, 다각적 사고 능력 증가
		3-1-3 타인에 대한 공감, 이해능력 증가
	3-2 본질 탐구를 통한 보편적 니즈 발견	3-2-1 개별자에서 보편자로 이해 확장
		3-2-2 잠재 욕망과 현실 사이의 간극 발견
4. Eureka Moment, 경영과 예술의 경계 넘기	4-1 경영혁신=예술작품 창조라는 인식	4-1-1 니즈를 혁신의 인사이트로 연결
		4-1-2 경영혁신, 창의성에 대한 새로운 이해
		4-1-3 혁신에 대한 가능성 발견
	4-2 예술가적 사유 방식의 확장 가능성 발견	4-2-1 타 영역으로 확대 적용
		4-2-2 삶의 주체로서 자리매김

를 결합한 경영예술 패러다임은 생소하게 느껴질 수밖에 없었다.

1) 경영학적 사고 패러다임

프로그램이 시작될 무렵, 연구참여자들은 기존의 경영학적 사고방식에 익숙해 있었다. 과학적, 분석적 사고방식을 요구하는 경영학의 패러다임처럼 분절적인 방식으로 세계를 인지하며 효율성을 추구하는 성향이 강했다.

"Sensing 대상을 정할 때, 보다 현실적인 것들을 많이 생각하게 되었어요. 누가 가장 접근성이 좋은지, 어디가 가장 모이기 편한 장소일까? 개인의 특성 같은 건 많이 고려하지 않았던 것 같아요. 경영학과이니까 투자 대비 효율성을 아무래도 가장 많이 따지게 되었어요." (연구참여자 A)

2) 새로운 자극에 대한 설렘과 두려움

그럼에도 불구하고 예술이라는 새로운 자극을 받아들이는 것은 쉽지 않았다. 참여자들은 예술이라는 분야 자체에 친숙하지 않았을뿐더러, 기존에 익숙했던 경영 패러다임과는 전혀 다른 사고방식을 요구했기 때문이다. 명확한 인과관계로 현상을 규명하고 확실한 가이드라인이 존재하기를 기대하는 기존의 닫힌 사고방식과는 달리, 각 개인마다 각자의 지식 토대와 경험 요소들을 결합하여 새로운 것을 창조해 내는 예술적 사고방식은 열린 사고방식을 요구했기 때문이다.

"저는 너무 미물같은 존재라고 생각하고 있어요. 그래서 '예술가들은 너무 멋있다' 하는 생각도 들어요. 창작 활동을 할 때에도 '아 이렇게 해야지' 하고 구상을 하지만 막상 해 보면 제가 생각했던 그림과 너무 달라서 자괴감이 드는 거에요." (연구참여자 D)

이러한 정 반대의 두 사고방식을 적절히 결합해 경영의 문제를 예술적 사고방식을 통해 해결하는 경영예술은 더더욱 참여자들에게 혼란을 가중시켰다. 참여자들은 예민한 감수성으로 자신과 주변 세계를 감지하면서도 인사이트의 실현 과정 속에서는 합리적인 솔루션을 제시해야 한다는 점, 창의적인 방식으로 세상에 없던 아이디어를 고안하면서도 그 논리적 근거가 명확해야 한다는 점 등을 지적하며 두 사고의 적정선을 찾아가고 체화하는 과정이 가장 어려웠다고 진술한다.

4.1.1.2 듀얼(Dual) 정체성의 시작

앞서 기술된 것과 같이, 프로그램이 시작된 첫 몇 주 동안 참여자들은 '경영예술적' 사고방식에 익숙해지는 데 어려움을 겪었다. 그럼에도 불구하고 이들이 모두 창의성 지수(TTCT) 지수가 향상되고 비즈니스 혁신 아이디어를 생성할 수 있었던 것은 개인의 내부에서부터 이를 적극적으로 받아들이려는 기제가 작용했기 때문이다. 직접적인 계기는 각자 조금씩 차이가 있지만, 공통적으로 예술가의 창작 과정을 이해하는 과정 속에서 자신이 겪고 있던 결핍을 승화하고, 점차 기존의 합리적 자아와 창조적 자아 사이의 조화를 모색할 수 있었다.

1) 예술을 통한 결핍의 승화

예술 작품 감상과 더불어 직접 예술가의 사유 원리를 이용해 창작 활동을 해 본 참여자들은 점차 예술 작품 창작을 하고 제품-서비스 혁신안을 창작하면서 자신에 대한 관점의 변화가 생겼다. 현재 자신이 하는 고민들은 자기 혼자만의 고민이 아닌 보편적인 것이며, 위대한 작품을 창작하기 위한 과정일 뿐이라는 깨달음은 참여자들에게 신선한 자극으로 다가왔고, 예술가가 자신의 못난 모습을 사랑하고 인정하듯이 스스로를 편견 없이 있는 그대로 받아들이기 시작하였다. 작품을 탄생시키는 과정 속에서 예술가들이 겪은 사고 과정을 간접적으로 체험함으로써 자기애를 키우기 시작하며, 승화를 통해 예술가적 사유 방식을 이해하기 시작했다.

"저는 그림을 잘 그리지도 못하고 예술적이지 않은데, 심지어 제 자신의 이야기를 영상이나 시, 음악으로 표현하는 것 자체가 창피하고 부끄럽다고 생각했어요. 그런데 프로그램을 통해 '내가 아직 욕구가 많고 기대치가 높은데 기대가 높은 만큼 스스로의 창작물이 어색하게 느껴지고 더 자괴감을 느꼈던 거구나, 예술가들이 그러듯이 자연스러운 현상이구나' 하는 생각이 들어서 그 다음부터는 자신감이 생긴 것 같아요" (연구참여자 E)

2) 듀얼 사고(Sci-Art Thinking)의 시작

경영학적 사고 패러다임으로부터 시작하여 예술적 사고방식이라는 낯선 원리를 접하고, 이에 익숙해지는 과정은 곧 두 사고방식의 조화를 찾아가는 방향으로 이어졌다. 인과관계에 근거한 논리적 분석만을 추구하던 참여자들은 자신을 둘러싼 가까운 영역에서부터 조금씩 이해를 확장하기 시작하여 넓어진 시각과 융합적 사고능력으로 현상의 본질을 탐구하고 유연성을 발휘하기 시작하였고, 정해진 프로세스를 기반으로 수동적으로 움직이지 않고 능동적이고 주체적으로 사고하기 시작했다.

"처음에는 이해가 잘 안 갔는데, 혁신 기업들의 사례를 보니 왜 이런 수업이 탄생하게 되었는지 조금씩 알 것 같아요. 창조적으로, 예술가적 감각으로 아이템을 선정하되, 비즈니스를 구상하는 과정에서는 기존에 우리가 배웠던 방법으로 하는 것" (연구참여자 E)

경영과 예술, 논리성과 창의성, 서로 모순되는 것처럼

보이는 이 두 개념이 쉽게 조합되기는 힘들다. 오랜 시간 동안 갖고 있던 사고의 패러다임을 16주라는 짧은 시간 동안 바꾸는 것도 어려운 일이다. 프로그램의 초기부터 경영예술의 개념을 참여자들에게 이해시키고, 혁신 과제들을 부여했다면 프로그램 초반의 혼란은 반감되었을 것이다. 하지만 본 연구에서는 경영예술의 개념과 프로세스를 이론적으로 가르치는 것이 목적이 아니라 연구참여자들에게 능동적으로 과학적, 분석적 사고(Science)와 예술적, 창의적 사고(Art)를 결합한 듀얼 사고(Sci-Art Thinking)을 훈련시키는 것을 목적으로 삼았기에 이러한 혼란이 긍정적으로 작용할 것이라 예상했다. 그리고 그 결과, 연구 참여자들은 피부로 경영예술을 체화함으로써 더 큰 공감을 살 수 있었다.

4.1.2 예술가로서 자신을 자각, 중심잡기

듀얼 사고를 받아들이고 혁신 아이디어 생성을 위한 마인드 셋팅을 하는 것과 실제로 이를 실현하는 것은 별개의 과정이다. 참여자들은 프로그램의 각 세션이 진행됨에 따라 점차 듀얼 사고의 실천 영역을 확장해 나갔고, 이는 자신을 둘러싼 변화를 실감하면서 시작되었다.

참여자들은 '나도 예술가이다'라는 경험과 '반성적 사고를 통한 중심잡기'를 통해 스스로 창조적 주체로 재탄생하며, 예술가로서 자신을 자각하고 중심을 잡게 되는 자아 인식의 변화를 보여주었다. 참여자들은 예술교육 작품 창작 프로그램의 첫 번째 단계인 IDENTITY가 특히 이러한 경험에 큰 영향을 미쳤다고 진술한다. 참여자들은 자신의 정체성 요소를 정리하고, 이후 넓어진 시야로 주변을 바라보고 이를 표현하는 일련의 과정 속에서 점차 자신의 현존재를 확인하고 창조성을 인지하며, 이를 창조의 원천으로 삼을 수 있었다고 진술한다.

4.1.2.1 '나도 예술가이다'

예술가들의 작품 창조 과정을 이해하고 은연중에 삶 속에서 실천하게 된 참여자들은 어느 순간 예술가로서 자신을 자각하는 듯 보였다. 과연 무엇이 예술가가 되게 하였는가를 물어보았을 때, 참여자들은 결정적인 순간을 손꼽아 이야기하지는 못했다. 하지만 자기애를 바탕으로 객관적으로 자신을 성찰하고 세상을 넓고 깊게 감지하고, 그 내용을 세상에 표현하여 감동을 주는 과정 속에서 그들은 조금씩 창조의 원천을 스스로 찾아가며 경영예술의 적용 단계에 가까워지고 있었다.

1) 창조 활동에 대한 두려움 하락, 나를 표현하기

누구나 창조 충동을 갖고 있고, 예술적인 존재이다(Rogers 2012). 역사적으로도 인간은 제의나 유희 등의 형태로 끊임없이 예술을 향유해 왔고, 예술은 늘 우리의 삶과 함께해 왔다. 이러한 인간의 예술 행위를 동물행동학적 관점으로 분석한 Dissanayake(2016)에 따르면, 인간은 선천적으로 미적이며, 예술적이며, 예술을 추구하는 것은 문화의 산물이기 이전에 인간의 본성이다 즉, 인간 활동에 새롭고 유용한 새로운 것을 창조하는 활동을 예술로 볼 때, 인간은 모두가 예술가이고, 창조성을 발휘할 수 있는 존재이다.

하지만 우리는 많은 부분 스스로의 예술성 및 창조성을 망각하고 있으며, 예술을 자신과 동떨어진 먼 개념으로 치부해 버린다. 본 연구의 연구참여자들도 마찬가지였다. 예술은 자신과 관련이 없는 영역이며, 설사 관련이 있더라도 감상을 하는 주체로만 상정했던 프로그램 초기와는 달리, 프로그램이 진행됨에 따라 참여자들은 스스로의 창조성을 인지 및 인정하고, 직접 예술가가 되어 적극적으로 창작 활동에 임하기 시작했다. 특히 A와 B, D는 인터뷰 도중 자신의 창작품을 자발적으로 보여주면서 작품의 의도, 작품의 창작 과정과 결과물에 대한 이야기를 풀어나가는 모습을 보이기도 하였다.

"이 하나의 작품에 이렇게 많은 생각과 이야기를 담을 수 있다는 점이 확 다가오면서 신기했어요. 감상보다도 창작을 직접 해 보니까 알겠어요. 예술가들은 이 작

품 하나를 만들기 위해 얼마나 많은 노력을 했을까… 제 작품 보실래요? (연구참여자 B)

2) 내 안의 창조 능력 자각, 자신감 상승

프로그램 수행 전 이루어진 창조적 혁신 능력과 관련한 자기응답식 보고에서 대다수의 참여자들은 유난히 의사표현 및 수렴적, 확산적 사고 능력을 저평가하는 경향이 있었다. 놀랍게도, 연구참여자 B, C, D는 시간이 지남에 따라 초창기의 소극적인 모습을 극복하고 스스로의 창작품들에 대해 자부심을 가지며 신이 난 듯한 어조로 본인의 작품 의도와 작업 과정에 대해 설명하고자 하는 모습을 보였으며, 연구참여자 B는 잊고 있던 자신의 창조성에 놀랐다고 진술했다.

"프로그램 중 '창조 활동을 해 본 적이 있는가? 누군가를 기쁘게 해 본 적이 있는가?' 라는 질문을 받은 적이 있는데, 한 개도 없다는 생각이 들었어요. 그로부터 얼마 후 우연히 과거 메일함을 보게 되었는데, 제가 아이돌 가수 매니저에게 보냈던 메일들을 발견했어요. 어떤 가수는 어떤 특색을 갖고 있으니 어떤 활동을 해야 하고, 가사는 어떤 방향으로 개사를 해야 어울리는지 직접 개사까지 해서 일주일에 하나씩 메일을 보냈더라고요. 약 2년 전부터. 그걸 보면서 '아 나는 원래 창의적인 사람이었구나' 하는 생각이 들었어요. 참 새삼스럽게. 나도 창조적인 작품을 만들어낼 수 있는 사람이고, 그래왔었구나." (연구참여자 B)

3) 프로그램 외 맥락에 예술가적 사유 방식 적용 및 실천

구성주의 학습이론에 따르면, 학습자가 학습 내용을 주체적으로 내재화하고 재구성하는 과정에서 학습효과가 극대화된다(Piaget & Inhelder 1969). 학습을 의도한 본 프로그램에서도 이는 마찬가지로 작용하였을 것이다. 일부 참여자들은 프로그램의 각 단계가 종료된 이후에도 프로그램 외의 맥락에서 예술가적 사유 방식을 자발적으로 적용하고 실천하였다. 한 참여자는 8주차에 진행된 <일상 속 예술 감지 Workshop>을 통해 진행된 타인 SENSING 워크샵 내용을 스스로에게도 적용하기도 하였고, 또 다른 참여자도 자극이 종료된 이후에도 자신만의 관점으로 일상의 사물을 사진으로 남기며 깊고 넓은 감지를 습관화하였다.

"그냥 보면 아 평범하네 싶었는데, 어 눈도 되게 예쁘네, 코도 예쁘네, 입도 예쁘네 하면서 우와 이 사람 되게 예쁘네 하면서 그리고 있는거에요. 그러면서 내가 만약 내 얼굴을 보면서 했으면 내가 내 스스로에 대해 그런 생각을 갖게 되었을 것 같아서... 저희 집에 화장실에 큰 거울밖에 없는데 저도 저를 보고 워크샵 내용을 하고 싶어서 큰 전신거울을 사서 옷을 다 벗고 계속 그리기 시작했어요. 한 2주 됐는데, 콤플렉스가 많이 치유되고 있는 것 같아요" (연구참여자 B)

4.1.2.2 반성적 사고를 통한 중심잡기

'나도 예술가들과 다르지 않다' 라는 생각은 곧 '나도 예술가가 될 수 있다'는 생각과 연결되어 예술가 속에 자신을 투영시켜 예술가들이 작품 창작을 위해 사용한 3가지 사유 방식(IDENTITY - IDENTITY - IMAGINE)을 더욱 더 온전히 받아들이고 적용하는 데 큰 발판이 된 것으로 해석된다.

이제까지의 삶 속에서 한 걸음 물러서서 자신을 성찰할 기회가 거의 없이 방황만 하던 참여자들에게 프로그램의 첫 세션 IDENTITY는 큰 의미였을 것이다. 주어진 환경 속에서 '어떻게 살아남아야 하는가'의 문제를 잠시 내려놓고, 자신의 철학, 사명, 가치, 역량을 통해 '어떻게 살아가고 싶은가'라는 질문을 던지며 그 해답을 찾아가기 시작했기 때문이다. 외부 현상은 매우 분석적이고 논리적인 인지 체계로 받아들였지만, 정작 자신에 대해서는 명확하게 분석하지 않았고, 예술가처럼 깊이 통찰해 보지 않았다는 점을 깨닫는 이 과정도 예술적, 경영학적 사고의 적절한 조화를 깨닫는 데에

있어 매우 중요한 단계로 작용하였다.

1) 온전히 나에게 집중하는 시간

예술가들이 작품 창작에 앞서 자신이 누구인지 진지하게 되돌아보며 자신의 존재 의미를 찾듯이, 참여자들도 IDENTITY 세션을 임하는 순간만큼은 이제까지의 삶을 통틀어 가장 진지하게 자신의 현존재를 확인하고자 하였다. 이미 수많은 공식적, 비공식적 자기소개서를 작성해 본 고학년의 참여자들도 프로그램 체험 전 자기소개서를 작성할 때와는 사뭇 다른 느낌이었다고 진술하였다. 연구 참여자 E씨의 표현을 빌리자면, '온전히 나에게 집중하는 시간'이었던 것이다. 예술가로서 자신을 재정의하고, 자신과 주변의 삶을 대하는 관점의 중심을 잡게 된 것이다.

"저에 대해 조금 더 깊게 생각할 수 있던 계기가 되었던 것 같아요. 평소에 구체적으로 생각하지 않았던 부분들, 내가 뭘 좋아하는지, 나의 삶, 나의 철학. 머릿속도 정리가 편안해졌어요. 몇 시간이더라도 나에게 온전히 집중하는 시간이 처음이었어요." (연구참여자 E)

2) 근거 있는 자신감, 스스로에 대한 확신

첫 세션을 통해 자신의 정체성 요소를 찾아 나가면서 참여자들은 '근거 있는 자신감'이 생기기 시작하였다. 자신의 철학, 가치관, 사명이라는 인지적 사고에 대해 '왜?' 라는 질문에 답하며 뒷받침할 행동적 근거들을 찾아보기도 하고, 과연 자신의 생각이 일관성이 있는 것인지 반복, 반성적으로 성찰하는 과정 속에서 참여자들은 스스로에 대한 확신을 갖게 되었다고 진술하였다. 그동안 참여자들이 현실과 이상과의 괴리 속에서 꿈과 소망을 희미한 안개 속에서 찾고 있었다면, IDENTITY 세션을 통해 참여자들은 삶의 방향성과 원칙을 세워가며 예술가처럼 중심을 잡기 시작한 것이다.

나아가 참여자들은 지금껏 해 온 활동처럼 온전히 자신이 원하는 가치, 삶을 살아가는 철학과 사명을 뚜렷하게 정립해 나간다면, 일생에서 마주하는 수많은 선택의 기로 속에서 매 순간 확신을 가질 수 있을 것이라는 가능성도 발견하였다. 다시 말해, 경영을 예술하기 이전에 먼저 삶을 예술할(Life as Art) 기초 토대를 정립하기 시작한 것이다.

"내가 좋아하는 게 무엇이고 잘 하는 게 무엇이기 때문에 나중에 무엇을 해야겠다는 생각만 했었는데, '왜?'에 대해 대답을 할 수 있느냐를 물었을 때에는 아닌 거에요. 그런 의미에서 이번 활동을 통해서 내가 무슨 일을 하고 어떤 길을 가도 선택을 분명히 할 수 있다는 점에서 도움이 되는 것 같고, 지금 당장 어떻게 영향을 주지는 못하더라도 앞으로의 길에 자신감을 가질 수 있었다는 점에서 큰 의의가 있던 것 같아요."(연구참여자 C)

3) 적극적인 자아정체성 고민을 통해 강화되는 자신의 현존재 확인

물론 처음부터 참여자들이 스스로를 객관화하며 중심을 잡을 수 있었던 것은 아니다. 자신이 어떤 사람인가에 대한 명확한 답을 찾아가는 과정 속에서 참여자들은 자신감을 얻기도 했지만, 동시에 모순되는 자아 속에서 혼란을 겪고, 정체성 요소가 하나로 통일되지 않는다며 자괴감을 느꼈다고 토로하였다. 연구참여자 A, C, D는 본래 스스로 생각했던 자아 정체성과 본 과정을 통해 인지해 본 자아 정체성의 모습 사이에 괴리가 있을 수도 있다는 두려움을 가지며 진정한 자아 탐색에 대한 갈망을 더욱 느꼈다고 한다. 연구참여자 C의 표현에 따르면, '행복 반 불행 반'의 상태가 지속된 것이다.

"저는 제가 저를 잘 알고 있다고 생각했는데, 자괴감이 들더라고요. 내가 선호하는 것(창조적인 것)과 내가 추구하는 가치(현실적인 것)가 모순되는 것 같기도 하고. 행복 반 불행 반의 상태. 다른 사람들의 고민도 공유를 하면서 자기 자신에 대해 이렇게 자세히 생각해 볼 수 있겠구나 하는 생각이 들면서 신기하기도 하고.

머리가 아파요. 한 10만번 생각해도 머리가 아파요" (연구참여자 C)

이처럼 모순됨을 느낌으로써 어쩌면 참여자들은 더욱 심도 깊고 다면적인 차원에서 자신을 바라볼 수 있었을 것이다. 현존은 부재의 경험을 통해 강화된다는 프로이트의 말처럼, 미궁에 빠진 듯한 혼란스러움의 연속 속에서 참여자들은 오히려 자신의 현존을 파악하기 위해 더욱 애쓰고, 이러한 자아 탐색이 역사 속 위대한 예술가들처럼, 참여자들에게는 창조의 원천이 되었다.

4.1.3 주변을 살피는 여유, 세상을 향한 통찰

예술가에 자신을 투영하고 예술가적 태도를 삶 속에서 실천함으로써 자신에 대한 새로운 점을 발견하는 경험을 한 참여자들은 자신뿐 아니라 자신을 둘러싼 사회 속에서도 이러한 미적 쾌락을 추구하고자 하였다. 높아진 인지 욕구로 때로는 까칠하게(IDENTITY), 때로는 낯설고 엉뚱하게(Reframe) 주변 대상을 인식하고자 하는 예술가적 태도는 좁게는 대인관계부터 넓게는 사회문화적 현상까지 다양한 영역에 걸쳐 나타났으며, 같은 대상을 인지하더라도 프로그램 전보다 더 확장된 시야로 더 폭넓게 이해하는 양상을 보였다.

4.1.3.1 감수성의 증가

Webster's New World Dictionary(1988)에 따르면, 감성(Sensibility)은 감각력과 예민한 의식, 민감성, 섬세한 감정, 자극을 적절히 수용하고 반응하여 응답할 수 있는 능력이라고 정의되며, 주로 철학과 심리학 분야에서 개인의 인지적, 성격적 특성과 아름다움을 묘사하기 위한 용어로 사용된다. 감성과 거의 동의어로 쓰이는 감수성(Sensibility)은 주로 문학과 예술 분야에서 사용되며, 자아와 타인에 대한 인지를 통해 민감성을 발휘하고 정서적으로 공감하는 감성적 지각 능력을 발휘할 때 사용된다. 영어로는 둘 다 Sensitivity로 해석되는 두 개념은 여러 이론과 문헌에서 감수성과 감성으로 혼용되어 사용되지만, 이성과 감성을 발휘하여 주변의 자극에 대해 민감하게 반응하는 행위이며, 인지를 토대로 미학적, 사회적 맥락뿐 아니라 도덕적 맥락까지도 연결된 개념이다(박현주·최진 2006).

예술가들은 이러한 감수성이 가장 뛰어난 사람들로 알려져 있다. 프로그램의 두 번째 세션인 SENSE를 통해 여러 기법을 소개한 덕분일까, 참여자들은 마치 예술가들이 자신만의 감수성을 발휘하여 예술 작품을 탄생시키듯이, 면밀한 관찰력으로 주변 사람과 사물을 새로운 각도로 바라보기 시작하였다. 예술가들은 때로는 감수성이 지나쳐 사회성이 떨어진다는 오해를 받기도 하지만, 이제 갓 예술가가 된 참여자들은 타인에게 공감하고 이해할 수 있는 능력, 즉 사회적 능력 또한 향상된 모습을 보였다.

1) 주변 사람, 현상에 대한 관심 증가

주변 사람과 사물에 대한 관심 증가는 자신과 직접적으로 연결된 곳에서 시작되었다. 두 번째 세션이 종료된 후 진행된 두 번째 심층 인터뷰에서 연구참여자 B는 프로그램 이후 주변 사람들을 대하는 태도와 대화 내용이 달라졌다고 한다. 주변 사람들을 감별사처럼 평가하던 예전과는 달리, 그녀는 프로그램 체험 이후부터는 사람들의 사고가 궁금해지기 시작했다고 한다. 이러한 변화는 자신이 열렬히 좋아하는 아이돌 가수를 바라볼 때에도 적용되어, 가수에게 더 큰 기쁨과 행복을 주기 위해서 팬덤 문화가 어떻게 바뀌어야 하는지도 생각해 보게 되었다고 진술하였다.

"정확히 무엇 때문인지는 모르겠는데, IDENTITY 세션을 하면서 저에 대해 생각한 이후에 바뀐 것 같아요. …(중략)…심지어 아이돌을 볼 때에도 '저 사람은 10년 뒤에 어떤 삶을 살고 있을까?'내면이 궁금해지기 시작했어요. … (중략) … 예전에는 아이돌 가수의 구매 앨범 수를 올려주려고 돈을 모아서 CD를 사는 문화에 동조하곤 했어요. 요즘은 사람들이 시디를 필요해서 사

는 게 아니라 숫자 자체에 집착하는 게 무의미하게 보여지기 시작했어요. 가수들에게도 단순한 수치에 연연하게 하지 말고 다른 가치, 새로운 가치를 제시해 줘야겠다는 생각이 들어요." (연구참여자 B)

2) 비판적, 다각적 사고능력 증가

참여자들은 이러한 전존재적 감지가 프로그램의 자극이 종료된 이후에도 계속해서 참여자들에게 습관처럼 자리 잡혀 일상 속 당연해 보이는 많은 현상에 대해 '왜 그럴까' 고민하는 자신의 모습을 발견할 수 있었다고 진술한다.

"원래는 스스로 저를 중심으로 파고 들어갔는데, 다른 사람이나 다른 사물, 현상 같은 거에 관심이 생겼어요. 그냥 지나칠 수 있는 건데, '아 저 카페는 저렇기 때문에 저런 마케팅을 하는 거구나' 하는 생각도 들고, 어른들과의 세대 갈등도 어떤 사회적 영향 때문에 생기는 것이라는 점도 처음으로 생각해 보게 되었어요. 사람을 대할 때에도 그렇고, 관심을 다르게 두고 다른 방식으로 생각하다 보니 마음이 여유로워지고 풍요로워지는 데 한 몫을 한 것 같아요 (연구참여자 E)

3) 타인에 대한 공감, 이해능력 증가

정체성을 구성하고 있는 다양한 요소들을 통해 자아의 실체에 가까이 갔듯이, 몇몇 참여자들은 타인을 바라볼 때도 다각도로 조명하게 되었다고 한다. 참여자들은 자신이 상호작용 장면 속 타인의 행동 속에서 타인의 인지 구조와 근본적 욕망을 파악하기 시작했으며, 이로 인해 타인에 대한 이해심, 배려, 사회적 공감능력이 상승했음을 느꼈다고 털어놓았다.

"내가 불편하다면, 다른 사람들도 이게 불편할까? 무의식 중에 그런 생각을 하고 있어요. 지나칠 수 있는 말들이 그냥 보이기 시작하는 게 신기해요. 다른 사람들을 볼 때도 '아 얘가 이런 생각을 하기 때문에 이런 행동을 하고 이렇게 살고 있구나' 라고 알아가기 시작했다는 느낌?" (연구참여자 C)

4.1.3.2 본질 탐구를 통한 보편적 니즈 발견

주변 사람과 사물에 대한 관심 증가, 타인에 대한 공감 및 이해 능력 증가, 비판적·다각적 사고 능력의 증가만으로 혁신이 이루어지지는 않는다. 중요한 것은 높아진 감수성을 바탕으로 경영 맥락에서 소비자들의 보편적 니즈를 발견하는 것이다. 참여자들은 예술가적 작품 창조 프로그램의 최종 목표였던 경영 프로젝트, 즉 제품-서비스 혁신 아이디어 생성을 위해 조금씩 넓은 차원에서 자신의 높아진 감수성을 발휘하기 시작하였고, 이는 본질 탐구의 영역으로 확장되었다. 참여자들은 개별적 존재들로부터 보편적 존재들의 니즈를 파악하고, 잠재 욕망과 현실 사이의 간극을 발견하면서 사람들이 본질적으로 원하지만 충족되지 않는 지점을 제품이나 서비스의 형태로 만족시켜주고자 하였다.

1) 개별자에서 보편자로 이해 확장

나아가 참여자들은 높아진 미적 감수성으로 인식한 개별적 타인으로부터 보편적 인간의 모습을 찾을 수 있었다고 이야기한다. 마치 자신과 예술가가 다르지 않음을 인지함으로써 예술가에 자신을 투영해 예술가적 태도를 습득할 수 있었던 것처럼, 전존재적으로 감지한 타인의 욕망이 보편적인 것이라는 깨달음을 얻게 되고, 사회적 현상이나 현존하는 다양한 제품-서비스를 바라볼 때에도 비판적 사고로 다각도로 바라보게 된 것이다.

"저는 항상 '나만 이렇게 생각하겠지' 했던 게 있는데, 남들도 그렇게 생각하는 게 많구나 하는 생각이 들었어요. 다른 친구들의 작품을 볼 때에도 각각의 스토리가 있고, 각기 다른 제품이 세상에 존재하지만, 전달하고자 하는 메세지는 다 비슷하다는 게 느껴졌어요 …(중략)…서로 공유하고 있는 필요와 불편함이 우리에게만 해당되는 게 아니고 결국 보편적인 것이 아닐까"

(연구참여자 D)

2) 잠재 욕망과 현실 사이의 간극 발견

창의성을 발휘해 경영의 문제를 해결하기 위해 가장 중요한 것은 문제 해결에 필요한 이성적, 합리적 사고이다(Higgins 1994). 높아진 자아인식과 감수성만으로는 기업의 문제 해결 및 수익 창출이라는 구체적인 상황 맥락을 실현시킬 수 없기 때문이다. 따라서 경영창의성(Business Creativity)를 발휘하기 위해서는 예술가적 직관과 창의력뿐 아니라 이를 경영의 구체적 문제 상황과 결합시키는 능력이 절대적으로 필요하다.

체험의 정서적, 예술적 의미를 통해 신장된 열린 열린 사고를 바탕으로 참여자들은 이를 비즈니스 맥락과의 연결 가능성을 고려하기 시작하였다. 참여자들은 계속된 감지(sensing)을 통해 잠재 욕망과 현실 사이의 간극을 발견할 수 있었고, 그 간극을 사업으로 발전시켜 새로운 예술 작품을 탄생시키고자 하는 의지를 보였다.

"계획을 세우고 사는 것이 바람직하다는 게 통념이라서, 30분 단위로 계획을 세우고 빨간 줄로 그어가면서 성취감을 느낄 수 있도록 하는 다이어리나 플래너 앱은 많은데, 정 반대로 해도 잘 살아온 사람들의 라이프를 존중하고 그들을 이해해 주는 제품이나 서비스는 없어요. 그런 사람들을 위한 비즈니스가 있었으면 좋겠어요."(연구참여자 E)

4.1.4 유레카의 순간(Eureka Moment), 경영과 예술의 경계 넘기

참여자들은 프로그램 전반부를 통해 스스로를 둘러싼 환경에서 창조의 원천을 깨닫고, 삶 속에서 체화된 원리를 경영의 맥락에 적용시켜 혁신적인 아이디어를 생성하는 체험을 하였다. 이후 예술의 영역에서 배운 것을 경영의 영역에 접목하려는 시도 속에서 참여자들은 예술이란 무엇이고, 창의성이란 무엇이며, 혁신에 필요한 요소는 무엇인지에 대해 깊이 고민하는 모습을 보였고, 결과적으로 참여자들은 경영혁신 = 예술 작품 창조라는 깨달음을 얻었다. 심층 인터뷰와 더불어 참여자들의 프로그램 수행 과정을 12주 간 지켜보면서, 갑작스럽게 찾아온 이 깨달음을 진정한 창의성의 촉발 지점으로 해석하게 되어, 유레카의 순간(Eureka Moment)으로 표현하였다.

4.1.4.1 경영혁신 = 예술 작품 창조라는 인식

예술 작품의 창조 과정이 경영혁신과 같다는 깨달음이 없었다면 본 프로그램은 여느 예술 감상 및 창작 프로그램들처럼 일회적이고, 이벤트적인 성과를 내는데 그쳤을 것이다. 하지만 참여자들이 자신의 미적 경험을 자신을 둘러싼 환경에서 적극적으로 재구성하고, 이를 경영의 맥락에도 적용시켜 이해를 확장하는 사고의 훈련이 있었기에 직접적인 성과를 낼 수 있었을 것이다. 이와 같은 깨달음은 혁신 아이디어 생성 프로젝트를 진행하기 시작한 프로그램의 후반부에 나타나기 시작했고, 직접적인 경영 혁신안 생성의 디딤돌이 되었다.

1) 니즈를 혁신의 인사이트로 연결

확장된 시야와 넓어진 이해력으로 사람들의 보편적이고 본질적 욕구와 주변 사물들을 바라보게 된 참여자들은 경영 혁신 과제가 주어진 상황 속에서 자연스럽게 니즈를 혁신의 인사이트로 연결하는 인지 과정을 거치게 되었다. 예술교육 창작 프로그램의 전반부를 통해 참여자들에게 내재된 예술가적 작품 창작 원리가 경영 혁신 과제를 해결하는 과정에서 자연스럽게 그들의 인지 구조 속에서 인출되어 문제 해결 원리로 작용하게 된 것이다.

"그 어떤 것을 봐도 '이걸 어떻게 연결할 수 있을까?'라는 생각이 들어요. 내가 무언가가 불편하다면, 다른 사람들도 이게 불편할까? 만약 다들 그런 생각을 하고 있다면, 이런 니즈로 뭔가 만들어볼 수는 없을까? 무의식 중에 계속 그렇게 생각하고 있어요. 이러다가 사업

아이템이 나오는 건가 싶기도 하고" (연구참여자 D)

2) 경영혁신, 창의성에 대한 새로운 이해

갈수록 참여자들은 서로 상이한 두 카테고리 (경영과 예술, 혁신적인 제품-서비스와 예술 작품)를 결합시키는 과정에서 두 영역이 본질적으로 같다는 것을 깨닫게 되었다. 두 영역이 본질적으로 같다는 깨달음을 얻게 된 참여자들은 사람들의 필요를 찾아 충족시켜준다는 면에서 예술과 경영혁신은 결코 다르지 않으며, 통찰의 내용을 작품 속에 담아 사람들과 소통하는 방법도 제품-서비스와 예술 작품이 같다는 것을 인지하게 된 것이다.

"인사이트라는 단어는 우리 모두가 다 알고 있어요. 너무 당연한 것. 우리 마음 속에 깊이 자리잡아 있는 것들처럼 인사이트는 평소에는 감지하기 힘든 너무나도 본능적인 부분들인데, 잘 모르고 있는 거죠. 제품이나 서비스 마케팅으로 접목시키면 이렇게 될 수도 있고 저렇게 될 수도 있겠구나 하는 생각들이 전보다 쉽게 떠올라요. 창업이라는 생각이 먼 개념으로 느껴졌는데 이 프로그램을 하면서 나도 창업을 할 수 있겠구나 하는 생각이 바뀐 것 같아요. 철학가가 찾은 의미들, 핵심적인 가치, 근본적인 가치들이 우리가 사용하는 제품을 통해서 엄청 많은 방식으로 표현되는 것 같아요." (연구참여자 D)

3) 혁신에 대한 가능성 발견

프로그램 체험 전부터 혁신적인 신제품을 만들고 싶은 욕망이 있었는지 물어보는 질문에 대해 B는 이렇게 대답하였다. '성공하고 싶고, 성공을 위해서는 혁신 능력이 필요하지만, 자신이 할 수 있는 것은 아무것도 없어 보였다'. 하지만 미적 경험을 통한 '질적 사고'를 경험한 덕분일까, 예술가에 자신을 투영하여 스스로 창작 활동에 임해 본 덕분일까, 마지막 인터뷰에서 많은 참여자들이 경영혁신과 창의성이 멀리 있는 것이 아니고, 결코 천재와 예술가들만의 전유물이 아니라는 것을 깨닫게 되었다고 진술한다.

"제품이나 서비스나, 몇 번 사용해보면 이 개발자가 이런 인사이트로 만들었겠구나 하고 감지가 되잖아요. 그래서 왜 경영=예술이라고 하는지 이해가 이제는 가요. '이건 혁신적이야' 라고 생각하는 것 자체가 예술적인 아이디어이니까. 혁신도 어렵게 생각하지 않아도 될 것 같아요. 창의성은 날 때부터 있어야 한다고 생각했는데, 교육을 통해서 길러질 수 있고, 인사이트를 발현시킬 수 있는 방법도 알게 되었다고 생각해요."(연구참여자 F)

4.1.4.2 예술가적 사유 방식의 확장 가능성 발견

참여자들은 예술 작품의 감상과 창조 과정을 통해 경영과 예술의 목표와 과정이 본질적으로 같다는 것을 이해하고 예술가적 사유 방식을 통해 발견한 사용자들의 니즈를 제품-서비스 혁신 아이디어에 적극적으로 결합시키기 시작하였다. 주목할 만한 점은, 참여자들이 이러한 예술가적 사유 방식을 타 영역에 확장하여 적용하였다는 점이다. 프로그램의 주 목적인 '혁신적인 제품-서비스 아이디어 생성'을 넘어서 마케팅, 연애, 인문의 영역으로 확장하여 세상을 이해하는 모습을 찾아볼 수 있었다.

1) 타 영역으로 확대 적용

학습이론과 지식창출이론, 혁신적 아이디어 생성을 위한 창의성 연구 모두 새로운 지식의 탄생은 개인이 과거 학습 경험으로 획득한 지식 토대를 기반으로 이루어진다고 한다(Newell 1980; Nonaka 1994; Amabile 1988). 본 프로그램의 참여자들도 예술가적 작품 감상 및 창작 체험을 통해 내재화한 예술적 사유 방식을 자신의 전공 분야 및 관심 분야의 지식 토대와 결합시켜 확대된 영역에 적용시키는 양상을 보였다.

연구참여자 E는 본 프로그램을 통해 혁신 전략뿐

아니라 마케팅, 조직, 윤리경영 등 경영학의 여러 분야에 예술가적 사유 방식(IDENTITY-IDENTITY-IMAGINE)이 적용될 수 있는 가능성을 발견하였고, 해당 분야에서 이슈가 되고 있는 문제들을 예술가적 감지를 통해 풀어보고자 하는 의지를 보였다.

참여자 D의 행보도 인상적이었다. 예술가들의 자아정체성 고민 과정에서 깊은 감명을 받고, 주변 사물에 대한 깊고 넓은 감지를 의식적으로 연습한 그녀는, 프로그램 초반부터 연습 내용을 자신만의 온라인 공간에 공유해 왔다. 흥미로운 점은, 프로그램이 종료된 이후에도 프로그램을 통해 경험한 '질적 사고'의 원리를 적용하여 인문학에 적용하였다. 두 번째 인터뷰 당시, 그녀는 경영과 예술의 본질에 대해 조금씩 이해를 하기 시작하면서 자신이 그동안 전공해 온 인문학에 적용시키고 싶어하였으나, 아직은 잘 모르겠다며 혼란스러움을 표출했었다. 프로그램이 종료된 지 1개월 후, 그녀는 자신의 워드프레스에 "유레카(Eureka)"라는 제목으로 자신이 찾은 해답을 공유하였다.

"…(중략)…매 순간 일어나고 있는 현상의 세계에는 항상 본질이 숨겨져 있다. 내가 왜 이렇게 생각하고 있을까? 내가 왜 이렇게 행동할까? 답을 계속 찾아 들어가보면 본질의 세계가 나온다. 그런데 본질의 세계는 현상의 세계 저 뒤에 꼭꼭 숨어있어서 발견하기 매우 힘들다 …(중략)… 오이디푸스는 현상을 바라보는 것에 능한 만인 위에 뛰어난 '인간'이다. 하지만 테이레시우스는 비록 장님이어서 현상은 볼 수 없으나 '본질'을 볼 수 있는 눈을 가졌다. 나는 오이디푸스라는 작품으로 에세이도 쓰고 기말과제도 제출했지만 이제 와서야 왜 오이디푸스를 읽으면 '인간이란 무엇인가'를 답 할 수 있는지 조금은 알게 되었다."(연구참여자 D 워드프레스 게시물 인용)

2) 삶의 주체로서 자리매김

참여자들이 예술 감상 및 창작 경험을 통해 가장 크게 얻은 것이 무엇인지 물어본다면, 아마도 삶을 예술하는(Life as Art) 주체로서 자리매김하게 되었다는 점일 것이다. 프로그램이 끝나갈수록 참여자들의 언어 속에서 '높아진 삶의 질', '여유와 풍요', '자신감', '가능성', '인정' 등의 긍정적 단어들이 증가하였고, 이는 예술가적 삶의 주체로서 자리매김하는 과정에서 자연스럽게 나타난 현상으로 해석된다. 자신의 예민함을 단점이 아닌 자신만의 특출난 장점으로 여기기 시작하는 등 자신의 삶의 방식을 인정하기 시작한 참여자들도 다수 있었다.

"아 나는 안 되겠구나. 뭐 특별히 할 수 있는 것도 아니고, 세상에 필요한 건 다 발달되어 있고, 내가 할 수 있는 것도 없을 것 같았는데, 내가 어떤 일을 하게 될 때 조금이라도 더 다른 사람들보다 잘 할 수 있는 무기가 될 것 같다는 생각이 들어요. …(중략)… 제가 조금 더 이런 관점을 갖고 살면 더 좋은 걸 발견할 수 있겠지 하는 것이고, 신제품 신서비스에 국한된 게 아니라, 사회 전반적으로도 일리가 있는 것 같아요." (연구참여자 B)

4.2 경영창의성의 발현 과정, 생각의 브라운 운동

앞서 경영예술 예술 교육 프로그램을 통해 참여자들이 체험한 경험의 의미를 4가지 본질적 주제와 8가지 대주제, 20가지 소주제를 통해 살펴보았다. 하지만 모든 참여자들이 동일한 시간적 순서에 의해 각 의미를 체험한 것이 아니며, 개인에 따라 다른 경로를 통해 이를 체험하게 되었다. 참여자들은 예술교육 프로그램의 최종 목표였던 제품-서비스 혁신 아이디어를 생성하기까지 정서적 위안, 중심잡기, 세상을 향한 통찰, 본질 탐구의 요소들을 순차적으로 경험하지 않고, 각 경험 요소들이 상호 간에 긍정적인 영향을 끼쳐 모든 경험 요소들이 증진되며 점차적으로 유레카를 찾아 나가는 체험을 하였다.

각 참여자들의 체험을 종합적으로 조명해 본 결과, 경영창의성이 발현되기까지의 과정은 1) 영역이 점차 확

장되며, 2) 무질서한 방향성을 지니고, 3) 무형태로부터 실체로 나아간다는 특징을 가지며, 이는 기체의 확산 운동인 브라운 운동(Brownian motion)와 유사한 형태를 띄고 있다고 판단되었다.

Nonaka(1994)는 지식이 암묵지에서 형식지로, 형식지가 다시 암묵지로 변환되며 나선형으로 확장되고, 새로운 지식이 축적된다는 나선형 지식 형성 모형(Spiral Knowledge Creation Model)을 제시한 바 있다(Nonaka 1994). 제품-서비스 혁신에 필요한 새롭고 유용한 지식, 즉 창의성의 발현 과정도 확장의 측면에서 보았을 때는 Nonaka의 모형과 유사해 보인다. 하지만 참여자들의 체험에 비추어 봤을 때, 경영의 맥락에 필요한 창의성은 특정한 순서에 의해 단계적으로 이어지는 것이 아니라 혼돈의 안개가 점점 옅어지면서 실체가 점점 뚜렷해지는 형태를 띤다. 마치 이산적이고 불규칙한 운동을 통해 기체가 확산되고, 높은 농도로부터 낮은 농도의 방향으로 확산되는 원자의 운동처럼 창의적 아이디어도 생각의 브라운 운동을 통해 이루어지고 있는 것이다. 자아 인지에서부터 세상 인지로, 혁신으로부터 경영 전반으로, 경영으로부터 타 영역과 삶 전반의 총체적 이해까지 다양한 영역에 걸쳐 <표4>에 제시된 20가지 체험의 과정이 무질서하게 움직이며 문제를 인식, 발견하고, 문제 해결을 위한 실마리를 찾고 있던 것이다.

4.2.1 무질서한 방향성

경영창의성이 발현되는 과정에서 포착된 특징 중 하나는 참여자들의 20가지 경험들이 무질서한 방향성을 갖고 상호 영향을 미친다는 점이었다. 자신의 변화 과정을 포착한 연구참여자 B를 포함한 타 연구 참여자들도 자신의 변화가 순차적으로 일어났다고 보지 않았다.

연구참여자 B는 두 번째 세션 IDENTITY를 통해 연습했던 예술가처럼 감지하는 습관이 첫 번째 세션인 IDENTITY에 영향을 주어 자신이 더욱 '온전히 자신에게 집중'할 수 있었으며, 이를 통해 '관점의 변화로 생긴 자기애'를 갖게 되었다고 진술하였다. 또한, 인문학을 전공하며 본질적 욕망과 철학적 앎을 갈망했던 연구 참여자 C도 정확히 어떤 지점에서 변화가 일어났다고 보기는 어렵지만, 인터뷰 내용 분석 결과, 가장 먼저 자신을 둘러싼 세상을 감지한 후, '높아진 감수성'으로 서서히 '정서적 위안'을 찾고, '반성적 사고를 통한 중심잡기'를 실천하는 과정으로 나아가는 모습을 보였다. 한편, 연구참여자 E는 '예술가들의 창작 과정 이해를 통한 위로'를 받고 '정서적 위안'을 받은 후, '나도 예술가이다'라는 생각을 프로그램 초반부터 강하게 인지하고 이어지는 학습 자극들을 성실히 받아들여 경영예술 작품 창조를 시작하기도 하였다.

이처럼 연구 참여자들은 프로그램이 종료되는 시점에 자신만의 혁신 아이디어를 생성하고 경영창의성을 발휘하기까지 다양한 방향으로 각 체험을 받아들이고 경험 내용을 내재화 및 재구성하였다. 모든 참여자들이 동일한 경영예술 학습 자극을 받았지만, 이들이 체험한 인지적, 정서적, 현존재적, 통합적 경험의 순서는 학습 자극의 순서와는 큰 관련성이 없으며, 오히려 이는 무질서한 방향으로 나아간다.

4.2.2 영역의 확장

흥미로운 사실은 이러한 무질서한 방향의 경험 요소들이 때로는 순환·반복되기도 하고, 각 경험 요소들이 서로 영향을 주고받으면서 점차적으로 창의성의 발현 영역이 확장된다는 점이다. 경험 및 이해의 방식은 다르지만, 참여자들은 시간이 지남에 따라 서로 다른 요소들에 대한 이해가 증진되고 사고의 폭이 넓어지는 모습을 보였고, 마침내 유레카를 찾아나갈 수 있었다. 단단해진 정체성을 바탕으로 세워진 자신만의 관점이 참여자들로 하여금 주변의 대상을 더욱 여유롭게 다채롭게 바라볼 수 있도록 하기도 하였으나, 반대로 주변

현상을 바라볼 때 기존과는 다른 방식으로 다각도로 인지하려는 예술가적 태도를 통해 자기 자신을 바라보는 방식의 변화를 촉진하기도 했다. 삶 속에서 실천한 예술가적 태도가 경영 현상을 바라보는 새로운 관점 발견의 촉매가 되기도 하고, 경영 현상에 대한 이해가 삶의 현장 속에 적용되기도 하였다.

연구참여자 A와 F는 제품-서비스 혁신 아이디어 생성을 위한 경영 프로젝트를 직접적으로 수행하면서 자신이 직접적으로 부딪히는 일상적 삶의 좁은 영역부터 기존에 관심을 두지 않았던 삶의 넓은 영역까지 재인지하며 '예술가 속에 자신을 투영, 중심잡기'와 '주변을 살피는 여유, 세상을 향한 통찰' 경험의 의미를 더욱 깊게 이해할 수 있었으며, 이는 일상 속에서 경영 현상의 문제를 찾고 해결하는 데 큰 영향을 주었다. 프로그램이 종료된 이후에도 예술가적 사유 방식을 실천한 연구참여자 D는 경영 프로젝트를 수행하는 과정에서 체험한 각 경험의 요소들이 다시 자신의 삶 속 현장에서 본질적, 철학적 의미를 찾아 더욱 깊은 이해를 할 수 있도록 도왔다고 진술한다.

이처럼 이해의 폭이 증가하고 적용 영역이 확장되는 양상은 기존의 예술 기반 활동들이 일회적인 단순 자극을 부여한다는 점을 고려하였을 때, 예술을 통해 경영 창의성이 지속적으로 증가할 수 있는 가능성을 제시한다는 점에서 매우 긍정적이다. 장기적인 시각에서 이러한 과정이 반복된다면 일차적인 창의성 증진 효과에 그치지 않고, 영역이 확장되며 더욱 많은 영역에서, 경영의 다양한 영역에서 활용될 수 있기 때문이다.

4.2.3 무형태에서 실체로

참여자들이 각기 다른 방향과 방법으로 학습 자극을 받아들이고 경험 요소들을 체험하였지만, 확실한 것은 연구 참여자들 모두 예술적 자극, 즉 경영예술 교육 프로그램을 통해 정량적인 창의성 지수(TTCT)가 증가하였다는 것이다. 또한, 연구 참여자들의 체험을 심층 인터뷰한 결과, 실제적으로 창의성이 경영의 맥락에 발휘되어 혁신적인 제품-서비스 아이디어를 생성하는 경영창의성이 발현될 수 있었다. 즉, 형태가 없던 다양한 혁신안들이 경영예술 작품 창조 프로그램을 통해 참여자들에게 자리잡아 실체화된 것이다.

하지만 전(全) 영역에 활용될 수 있는 창의성을 유창성, 독창성, 정교성 등의 하위 항목으로 측정한 TTCT 결과와 프로그램 수행 전 연구자가 받았던 참여자들의 자기응답식 보고가 일치하지 않는 지점이 많았던 점을 고려하였을 때, 참여자들은 실제 자신의 창의적 역량을 제대로 인지하지 못하고 있었던 것으로 해석된다. 이러한 생각들이 본 프로그램을 통해 바뀌고, 무형태로부터 실체가 있는 아이디어로 생성되기까지의 과정 속에서는 참여자들이 '창조 활동에 대한 두려움을 극복'하고, 자신의 '창조 능력을 자각'하며, 다양한 맥락에 '예술가적 사유 방식을 적용 및 실천'한 경험이 특히 중요하게 작용하였다. 표현에 겁이 많고, 혁신가가 되고 싶지만 그 길을 몰랐던 참여자들에게 경영예술의 3가지 원리와 이를 기반으로 한 예술가적 작품 창조 프로그램은 그들의 잠재적 능력인 TTCT 점수에 대한 확신을 갖고, 경영 예술가로서의 자아인식과 실체가 있는 혁신 아이디어를 생성할 수 있도록 도운 것이다.

4.3 토의 및 연구 결과의 타당성 검증

참여자들의 진술로부터 의미를 도출하고, 이를 주제화하기 위해 경영학 교수 등 연구자 세명, 연구 비참여자 2인과 함께 약 10시간의 토의과정을 거쳤다. 통계분석 기법을 활용하는 양적 연구와는 달리, 숫자로 치환되지 않는 현상 자체를 분석함으로써 새로운 의미를 탄생시키는 것을 목표로 하는 질적 연구에는 전문가와 함께 토의 및 검증하는 과정이 필수적이다. 가장 주된 논의사항은 이루어졌던 부분은 총 20가지의 의미들 중 어떤 의미가 참여자들에게 가장 중요하게 작용하여 제품-서비스 혁신 아이디어 생성이라는 실체로 나타났는

지, 참여자들의 사고 과정을 모델링할 수 있을 것인가에 대한 부분이었다.

참여자들이 스스로 인지하지 못했던 점진적 변화 과정과 그들이 직접 자신을 둘러싼 변화를 몸으로 체화한 과정 중 더욱 의미 있는 변화는 참여자 스스로가 강렬한 감정 및 기억을 가졌을 때 일어났을 것으로 논의하였다. 따라서 참여자들의 진술 중 억양이 강하거나, 손동작이 많아지는 등 비언어적 표현이 많았던 진술과 참여자들이 자발적으로 설명한 내면적, 외면적 변화를 중심으로 주제화하였다. 예를 들어, 4.1.1의 본질적 주제인 '합리적 자아와 창조적 자아의 최적화'는 참여자들이 프로그램에 참여하기 이전의 사고방식, 프로그램에 대한 기대, 그리고 이와 상반되는 어려움 등의 의미를 포괄하는 주제이다. 이 주제의 도출 과정 속에서, 현실적 제약과 이상 사이의 갈등, 스스로에 대한 확신과 안정감을 필요로 하는 모습 등은 참여자들에게서 공통적으로 나타났으나, 이는 연령별 특성에 국한된 특성에 가까우므로 보편적 차원에서의 결핍과 승화 과정으로 주제화하였다. 또한, 예술 창작 과정의 발현 순서와 관련하여, 개인의 내면으로부터 시작하여 주변 영역으로 확산되는 것처럼 보였으나, 이 현상은 교육 과정의 순서와 무관하다고 볼 수 없었으며, 각각의 의미들이 상호작용을 하며 점차 이해도가 높아지는 양상을 보였기에, 연구의 내용을 일반화하기 어렵다는 결론을 도출하였다.

타당성 검증을 위해서는 질적 연구에 가장 보편적으로 사용되는 기준인 Lincoln and Guba(1985)의 검증 방법을 채택하였다. 검증은 총 4가지 하위 항목인 신뢰성(credibility), 전이가능성(transferability), 의존성(dependability), 확증성(confirmability)을 바탕으로 이루어진다.

신뢰성은 해당 연구가 사실적 가치가 있는지를 검증하는 항목으로, 실증 연구의 내적 타당도에 해당한다. 현상학적 연구는 연구 특성상 연구자의 개입이 불가피하지만, 연구 방법의 한계를 극복하고 연구의 신뢰도를 높이고자 연구자는 참여자들의 진술을 그대로 녹취하여 자료를 보관하였으며, 이를 바탕으로 4가지 대주제, 8가지 소주제, 20가지 항목으로 범주화하였다. 또한, 참여자들의 진술과 관점을 연구 결과에 사실적으로 반영하기 위해 연구 결과 기술 시 녹취 내용을 가감 없이 다수 인용하여 신뢰도를 높이고자 하였다.

전이가능성은 해당 연구가 연구 상황 외의 상황 맥락에도 적용될 수 있는지를 평가하는 항목으로, 실증 연구의 외적 타당도에 해당한다. 연구 참여자 개인들의 진술을 범주화하는 과정 속에서 보편성을 찾고자 하였으며, 일반적인 혁신 아이디어 생성의 맥락에서 현상을 탐구하고자 하였다. 전이가능성을 확보하기 위해 예술과 경영학을 전공한 연구 비참여자 2인과 연구 내용을 공유하였고, 연구 결과에 대한 동의와 함께 기업 경영의 맥락에의 적용 가능성에 대한 긍정적 답변을 얻었다.

의존성은 관련 연구 경험이 있는 전문가들이 평가한 연구 결과의 일관성으로, 실증 연구의 신뢰도 검증에 해당한다. 의존성을 확보하기 위해 과거 질적 연구 경험이 있는 경영학 교수 등 연구자 세명과 연구 과정 전반을 공유, 토론하였으며, 연구 방법 설계부터 참여자 진술 범주화 및 연구 결과 기술의 전 영역에 대한 자문을 받았다.

확증성은 연구자의 관점, 동기, 경향으로부터 벗어나 현상을 객관적으로 탐구함으로써 연구 결과를 도출하였는지 평가하는 항목으로, 객관성에 해당한다. Lincoln & Guba(1985)는 연구자의 확증성을 높이기 위한 반성적 태도를 강조하였고, 본 연구에서는 이를 반영하여 편견과 관점이 개입되지 않은 객관적 탐구를 위한 의식적 노력을 행하고, 지속적 환기를 통해 현상을 새로운 시각으로 바라보고자 하였다.

5. 결론

본 연구는 예술교육 프로그램이 학습자의 제품-서비스 혁신 아이디어 생성에 어떤 영향을 주는가를 현상학적 연구 방법을 통해 알아보고자 하였다. 경영학과 철학, 예술 등 다양한 분야에서 예술적 자극을 통해 창의성이 개발될 수 있다는 논의가 이루어져 왔고, (Bryce et al 2004; Rostan 2005; 김연희 2012; Dewey 2005) 경영학 분야에서는 예술적 자극을 통해 기업 구성원들의 창의성을 증진시켜 기업에 필요한 문제 해결력을 높일 수 있다는 주장이 실증 연구와 사례 연구를 통해 이루어져 왔다(Darsø 2004; 김선화 2011; 김소영 등 2013; 이우현 2016). 하지만 기존 연구들에서는 실증적 인과관계에 초점이 집중된 나머지, 현상이 일어나게 되는 구체적 원리를 규명하지 못하였고, 높아진 창의성과 경영학적 성과를 직접적으로 연결하지 못했다는 한계를 갖는다.

이러한 선행 연구의 한계를 극복하고자 본 연구에서는 Van Manen(2008)과 김영천(2014)의 현상학적 연구 방법을 통해 예술가적 작품 창조 프로그램을 수행한 참여자들의 체험을 분석하여 표면적으로 드러나지 않는 제품-서비스 혁신 아이디어 생성 과정의 실체를 밝히고자 하였다. 연구 참여자들의 진술 내용을 분석한 결과, 총 20가지 하위 주제와 8가지 대주제, 4가지 본질적 주제가 도출되었으며, 각각은 다음과 같다. 1) 합리적 자아와 창조적 자아의 최적화, 2) 예술가 속에 자신을 투영, 중심잡기, 3) 주변을 살피는 여유, 세상을 향한 통찰, 4) Eureka Moment, 경영과 예술의 경계 넘기. 또한, 참여자들은 해당 체험 내용을 경험하면서 1) 영역이 점차 확장되며, 2) 무질서한 방향성을 지니고, 3) 무형태로부터 실체로 나아가는 과정을 통해 경영창의성을 발현하게 된다는 점을 발견했다.

본 연구의 의의는 다음과 같이 정리될 수 있다. 첫째, 본 연구는 '예술 감상 및 창작 자극을 통한 제품-서비스 혁신을 위한 혁신안 생성'이라는 현상을 규명하기 위해 경영학 분야에서 생소한 현상학적 연구 방법을 사용한 선도적 연구라는 의의를 갖고 있다. 예술을 통해 경영에 필요한 창의성을 증진시킬 수 있다는 예술 기반 경영 연구와 예술 교육 연구들은 예술적 감상 및 창작 체험을 통해 창의성이 증진될 수 있으며, 이를 전략적으로 기업 경영에 활용함으로써 기업의 전반적 가치를 높일 수 있다는 결과를 제시하였다(Darsø 2004; Boyle and Ottensmeyer 2005; 김선화 2009). 하지만 '왜 예술이 이러한 변화를 가져오는 것인가?', '어떤 과정을 통해 이러한 결과가 나타나는 것인가?'에 대한 해답을 제시해 주지는 못하였다. 본 연구에서는 기존 연구의 한계점을 극복하고자 경영 맥락의 예술 감상 및 창작 체험을 경험한 연구 참여자들을 심층적, 다각적으로 분석함으로써 실증 연구를 통해서는 도출하기 힘든 정서적, 인지적 차원의 연구 결과를 도출하였다. 그 결과, 본 연구는 예술을 통해 개인이 창의적 주체로 거듭나게 되는 현상의 구체적 원리를 탐구하였다는 의의를 가진다.

둘째, 본 연구는 예술적 자극을 통해 경영에 실질적으로 필요한 경영창의성을 발휘시킬 수 있는 방법을 제시한다는 점에서 사회적 의의가 있다. 본 연구는 혁신적 아이디어 생성을 촉진시킬 수 있는 방법을 제시함으로써 창의성 발현 요인과 관련한 기존 선행 연구들이 가진 결정론적, 운명론적 시각의 한계를 극복할 수 있는 가능성을 제시한다. 연구 결과에 따르면, 예술 감상 및 창작 체험 과정에서 개별 체험자는 주변 사람과 현상을 비판적이고 다각적으로 바라봄으로써 세상과 상호작용하는 성격이나 태도가 변화하는 모습을 보이기도 하였으며, 사회적, 인지적 역량(지능)이 증가하기도 하였다. 무엇보다, 스스로에게 내재된 창조 능력을 자각하고 예술가로서 자신의 삶과 작품을 창작하고자 하는 유레카의 순간은 창의성 발현의 가장 중요한 선행 요소로 손꼽히는 내재적 동기를 증진시킬 수 있는 강

력한 촉진제로 작용한다. 이는 향후 기업의 창의성 교육 프로그램에서 어떤 측면에 초점을 맞춰야 더욱 효과를 극대화할 수 있는지에 대한 인사이트를 제공한다는 점에서 그 의의를 가지며, 그 결과로 탄생한 비즈니스 혁신 아이디어를 통해 실질적 이윤 창출 활동의 가능성을 제시한다는 점에서 사회적 의의를 가진다.

학문적, 사회적, 실무적 의의를 가짐에도 불구하고 연구 방법 및 표본, 연구자의 역량 측면에서 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 우선, 연구 대상으로 선정한 프로그램의 체험자들의 표본은 모두 20대 여성 대학생들에 국한되어 세대적 특성, 직업적 특성 및 성별의 다양성 측면에서 일반화하기 어렵다는 한계가 있다. 후속 연구를 통해 다양한 사회적 지위 및 역할을 수행하는 다양한 연령대의 참여자들까지 연구의 대상으로 포함시키거나 특정 산업 분야의 임직원들을 대상으로 본 연구가 발전된다면 더욱 풍부한 텍스트로부터 보다 본질적이고 실용적인 결과를 이끌어낼 수 있을 것이다.

둘째, 자료 수집의 범위가 자기보고식 응답과 심층 인터뷰에 한정되었다는 한계를 가진다. 즉, 스스로가 인지하고 이야기한 내용과 실제 행동 간의 괴리가 있을 수 있는 가능성을 배제하지 못하였다. 후속 연구에서 현상학적 연구와 함께 참여자들의 혁신 아이디어 생성 과제 현장을 관찰하는 참여관찰 연구가 함께 진행된다면 더욱 총체적이고 다층적인 연구가 가능할 것으로 예상된다.

셋째, 현상학적 탐구를 통해 분석한 내용을 독자에게 전달하는 연구자의 '현상학적 글쓰기' 능력의 한계가 있다. 현상학적 글쓰기의 핵심은 '연구를 통해 독자가 얼마나 생생하게 현상을 잘 이해할 수 있는가'이다. 이 점을 고려하여 참여자들의 언어를 최대한 활용하고, 심층 인터뷰 내용과 프로그램 이전에 이루어진 자기응답식 보고 내용, 객관적 특성 등을 총체적으로 결합하여 의미를 도출하고자 하였지만 독자가 마치 참여자들의 체험 속에 들어온 것처럼 느낄 수 있는 일화를 소개하거나 참여자들의 비언어적 관찰 내용을 포함하지 않고, 글쓰기의 인지적, 분석적 측면에 치우친 경향이 있다. 심층 인터뷰와 더불어 연구 참여자들이 실제적으로 제품-서비스 혁신 아이디어를 생성하는 현장을 연구자가 함께 체험하며 사고의 흐름을 추적한다면 더욱 총체적으로 경영창의성 발현 과정에 대해 이해할 수 있을 것이다. 또한, 개인의 성향이나 습득력 등을 고려한 다수의 연구 참여자 집단을 분석하여 경영창의성 발현 과정을 유형화한다면, 기업 경영 환경에서 더욱 높은 적용 가능성을 지닐 것이라 예상된다.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

1. 김선화, 이영선 2011. "문화경영이 기업의 조직성과에 미치는 영향 연구," *문화예술경영학연구* (4:1), pp. 3-31.
2. 김소영, 안성아, 장대철 2013. "예술기반 창조경영의 개념과 유형," *문화경제연구* (16:2),
3. 김효근, 박지연, 이우현, 윤아영 2016. "The Development of the Concept of Business Art and The Modeling the Business 이화여자대학교 경영예술연구센터 Working Paper Series WP_001.
4. 김효근, 서현주, 방현정, 이경은, 탁희주 2019. "경영은 예술인가?: 경영예술, 경영에 대한 과학-예술 관점," 경영정보분야 하계 통합 학술대회 자료집, 2019년 5월 24-25일.
5. 박순영 2003. "특집: 질적 연구방법의 철학적 배경," *간호학탐구* (12:1), pp. 7-37.
6. 박지연, 김효근, 서현주 2019. 경영예술 개념 및 경영예술 창작 모형의 타당성 평가 연구 : 근거이론적 접근을 활용하여. *지식경영연구* (20:2), pp. 155-182.
7. 박현주. 최진 2006. "감성 (Sensibility) 의 개념 분석," *기본간호학회지* (13:1), pp. 140-149.
8. 손태원 2005. "창의성중심 조직행동연구의 현황과 과제 - 개인수준의 창의성을 중심으로,' *지식경영연구* (6:2), pp. 1-26.
9. 유혜령 2015. "현상학적 질적 연구의 논리와 방법: Manen 의 연구방법론을 중심으로," *가족과 상담* (5), pp. 1-20.
10. 이근호 2007. "질적 연구 방법론으로서의 현상학-독특성과 보편성 사이의 변증법적 탐구 양식," *교육인류학연구* (10), pp. 41-64.
11. 이명천. 이종헌. 김정현 2011. "위조품 소비의 의미에 관한 현상학적 연구," *광고학연구* (22:5), pp. 49-68.
12. 이우현 2016. 예술가적 작품 창조체험이 경영창의성에 미치는 영향에 관한 현장 실험연구. 이화여자대학교 대학원 석사학위 논문.
13. 정상원. 김영천 2014. "연구에서의 현상학적 글쓰기의 전략과 방법의 탐구," *교육문화연구* (20:3), pp. 5-42.
14. 최용주. 유성신 2015. "대학생들의 페이스북 이용경험에 관한 현상학적 연구: 자아표현과 기업의 마케팅 커뮤니케이션에 대한 의미를 중심으로," *광고학연구* (26:6), pp. 185-211.

[국외 문헌]

1. Amabile, T. M. 1983. "The Social Psychology of Creativity: a Componential Conceptualization," *Journal of Personality and Social Psychology* (45:2), pp. 357-376.
2. Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., and Staw, B. M. 2005. "Affect and Creativity at Work," *Administrative Science Quarterly* (50:3), pp. 367-403.
3. Arthur, W. B. 1996. "Increasing Returns and the New World of Business," *Harvard business review* (74:4), pp. 100-109.
4. Barron, F. and Harrington, D. M. 1981. "Creativity, Intelligence, and Personality," *Annual Review of Psychology* (32:1), pp. 439-476.
5. Boyle, M. E. and Ottensmeyer, E. 2005. "Solving Business Problems through the Creative Power of the Arts: Catalyzing Change at Unilever," *Journal of Business*

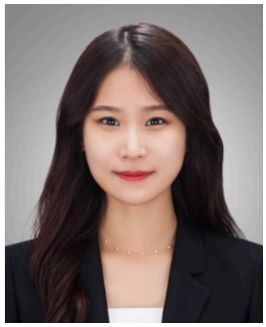
Strategy (26:5), pp. 14-21.

6. Collingwood, R. G. 1966. *Essays in the Philosophy of Art*. Indiana University Press
7. Creswell, J. W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. London: Sage Publications.
8. Danto, A. 1981. *The Transfiguration of the Commonplace, Cambridge*, Mass: Harvard University Press.
9. Darsø, L. 2004. *Artful Creation: Learning-Tales of Arts-in-Business. Samfundslitteratur*
10. Dissanayake, E. 2001. *Homo Aestheticus: Where Art Comes from and Why*. University of Washington Press.
11. Eisner. E. W. 1995. "What Artistically Crafted Research Can Help Us Understand about Schools," *Educational Theory* (45:I), pp. 1-6.
12. Gardner, H. 1993. *Multiple Intelligences.* New York: Basic Books.
13. Gioia, D. and Ford, C. 1996. "Tacit Knowledge, Self-Communications, and Sensemaking in Organizations." In L. Thayer (Ed.) *Organization Communication: Emerging Perspectives* Norwood, NJ: Ablex, pp.83-102.
14. Giorgi, A. 1997. "The Theory, Practice, and Evaluation of the Phenomenological Method as a Qualitative Research," *Journal of Phenomenological Psychology* (28:2), pp. 235-261.
15. Guilford, J. P. 1950. "Creativity," *American Psychologist* (14), pp. 205—208.
16. Higgins, J. M. 1994. "Creating Creativity," *Training & Development*, (48:11), pp. 11-16.
17. Husserl, E. 1950. *Cartesianische Meditationen und Pariser Vorträge. Nijhoff*, Den Haag.
18. Kvale, S. 1996. InterViews: *Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*, Sage.
19. Levinson, J. 2003. *The Oxford Handbook of Aesthetics*, Oxford University Press.
20. Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Sage.
21. Madhok, A. and Tallman, S. B. 1998. Resources, Transactions and Rents: Managing Value through Interfirm Collaborative Relationships," *Organization Science* (9:3), pp. 326-339.
22. Newell, A. 1980. Physical symbol systems. *Cognitive Science*. pp. 135-183.
23. Nissley, N. 2010. Arts Based Learning at Work: Economic Downturns, Innovation Upturns, and the Eminent Practicality of Arts in Business, *Journal of Business Strategy* (31:4), pp. 8-20.
24. Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizing Knowledge Creation, *Organization Science* (5:1), pp.14-37.
25. Rogers, C. 2012. *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Houghton Mifflin Harcourt.
26. Rothenberg, A. 1990. *Creativity and Madness: New Findings and Old Stereotypes*. Johns Hopkins University Press.
27. Schiuma, G. 2011. *The value of arts for business*. Cambridge University Press.
28. Shusterman, R. 1997. "The End of Aesthetic

Experience," *Journal of Aesthetics and Art Criticism* (55), pp. 29-41.

29. Schwab, K. 2017. *The Fourth Industrial Revolution*. Penguin UK.
30. Sternberg, R. J. and Lubart, T. I. 1996. "Investing in Creativity," *American Psychologist* (51:7), pp. 677-688.
31. Sternberg, R. J. and Lubart, T. I. 1999. "The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms," *Handbook of creativity* (1), pp. 3-15..
32. Strauss, A. and Corbin, J. 1990. *Basics of Qualitative Research.* Newbury Park, CA: Sage.
33. Torrance, E. P. 2010. *The Torrance Tests of Creative Thinking -Norms- Technical Manual Research Edition-Verbal Tests, Forms A and B-Figural Tests, Forms A and B*. Princeton.
34. Treffinger, D. J. and Feldhusen, J. F. 1996. "Talent Recognition and Development: Successor to Gifted Education," *Talents and Gifts* (19:2), pp. 181-193.
35. United Nations Conference on Trade and Development(UNCTAD). 2010. *Creative Economy Report* 2010. Retrieved from http://unctad.org/creative-econom
36. Van Kaam, A. 1969. "Existential Crisis and Human Development," *South African Journal of Pedagogy* (3:1), pp. 63-74.
37. Van Manen, M. 1977. "Linking Ways of Knowing with Ways of Being Practical," *Curriculum inquiry* (6:3), pp. 205-228.
38. Wolcott, H. F. 1994. *Transforming Qualitative Data: Description, Analysis, and Interpretation*. Sage.

저 자 소 개



윤 아 영 (Ayoung Yoon)

현재 동화약품 신제품 개발부서에서 재직중이다. 이화여자대학교 불문학과를 졸업하여 경영학 석사학위를 취득하였다. 주요 관심 분야는 지식 공유와 경영혁신이며, '경영예술'-'비즈아트' 패러다임과 방법론 연구를 통해 학술서 '경영예술'의 발간에 공동 저자로 참여하였다.

김 효 근 (Hyogun Kym)

현재 이화여자대학교 경영학부 교수로 재직 중이다. Univ. of Pittsburgh, USA. 에서 경영학 박사 학위를 취득하였고, Uni. of Alberta 경영대학 교수를 역임하였다. 주요 관심분야는 지식경영, 경영혁신, 창의성과 창의경영 등인데 최근에 경영과 예술을 통합하는 '경영예술'-'비즈아트' 패러다임과 방법론을 제안하고 계속 연구 중이다. 지금까지 Canadian Journal of Administrative Sciences, International Journal of Electronic Commerce, The European Journal of EDI, 경영학연구, ISR, 지식경영연구 등 주요 학술지에 논문을 발표하였고, 최근 '경영예술', '창의성과 창의경영' 등의 학술서를 발간하였다.

서 현 주 (Hyunju Suh)

현재 이화여자대학교 경영대학 초빙교수로 재직 중이다. 이화여자대학교에서 경영학 박사 학위를 취득하였고, KPMG Consulting Senior Consultant 및 서울벤처대학원대학교 전임강사를 역임하였다. 주요 관심분야는 지식경영, 경영혁신, 창조경영, 흡수능력, 사회적 자본, 경영예술 등이다. 지금까지 Information & Management, Asia Pacific Journal of Information Systems, 지식경영연구, 정보시스템연구, 방송공학회논문지 등 주요 학술지에 논문을 발표하였다.