

경영예술 개념 및 경영예술 창작 모형의 타당성 평가 연구: 근거이론적 접근¹

Validating the Concept of the Business Art and the Model for the Business Art Making Process: A Grounded Theory based Approach

박지연 (Jiyeon Park) 이화여자대학교 경영대학²
김호근 (Hyogun Kym) 이화여자대학교 경영대학³
서현주 (Hyunju Suh) 이화여자대학교 경영대학⁴

ABSTRACT

The purpose of this study is to evaluate the concept of the Business Art and the validity of the Business Art making process model, as well as to confirm the creative value of art in the business environment. The research data were collected using in-depth interviews and the collected data were analyzed by applying the grounded theory. As a result of the study, various experts in the fields of business and arts evaluated the concept of the Business Art and contents of the Business Art process model as generally valid, considering that they were actually applicable in light of their own experiences. This study establishes a new theory by verifying the transferability of academic research on the new concept of the Business Art, and presents a new viewpoint different from the existing one in the relationship between business and art. Also, the implication of this study lies in that it provided the basis for establishing the method and system that apply the concept of the Business Art and its process to business in the future.

Keywords: Business art, Business art making processes, Grounded theory, Qualitative research method, Knowledge creation

1) 논문접수일: 2019년 4월 8일; 1차 수정: 2019년 5월 22일; 게재확정일: 2019년 5월 28일
2) 제 1저자(44800@naver.com)
3) 제 2저자(kym@ewha.ac.kr)
4) 교신저자(hyunju.suh@gmail.com)

1. 서론

기업 내외부 환경의 다양성, 역동성, 상호연결성이 크게 높아지면서, 기업 활동에 대한 예측가능성은 극도로 낮아지고 있다(Reeves 2016). 이로 인해, 현대 기업들은 독창적이면서도 유용하고 새로운 무엇인가를 지속적으로 ‘창조’ 해내야 생존이 가능한 어려움에 직면해 있다(Madhok and Tallman 1998; 손태원 2005). 문화예술적 창의성은 새로운 시각으로 세상을 보고, 해석하고, 표현하는 능력으로, 새로운 아이디어를 생성하고, 예술 작품으로 표현된 현상을 해석하는 새로운 방법을 찾아내는 능력과 관련되어 있다(UNCTAD 2010). 높은 수준의 영감이나 열정적인 창의성은 예술, 예술가의 영역과 관련성이 높다(Adler 2006). 예술은 새로운 질문을 찾고, 새로운 것을 만들어내는 대표 영역이다. 그럼에도 불구하고, 경영 분야에서 수행된 대부분의 예술 연구는 새로운 경영기법이나 기술 추세가 예술에 미치는 영향(예. 최현주·안병주 2011)을 고찰하거나, 예술을 경영 관리의 도구(Schiama 2009; Antal 2011; 이현우 2011)의 하나로 다루는 데 그쳐왔다(김효근 등 2019).

이러한 한계를 극복하고자, 예술의 역할을 단순히 기업 경영의 도구적, 보조적인 역할에 한정 짓지 않고, 창조 경영의 주체적인 활동으로 보고자 하는 연구가 태동하고 있다. 김효근 등(2016)의 연구에서는 현대 기업의 경영 활동과 예술 활동이 창조성, 정체성과 자율성, 공감과 감동의 측면에서 다르지 않다고 판단하고, 예술적 사고와 창작 과정이 현대 기업 경영에서 고객 감동, 수익 확보를 보장하는 새롭고 유용한 가치를 창출에 기여할 수 있는 가능성을 발견하고 경영예술의

개념을 정립하였다. 예술 창작 과정을 이해하고 이를 기업 활동의 맥락에서 재 해석하여 경영예술의 개념과 경영예술 창작 과정 모형을 제시한 것이다.

본 연구는 1인 내러티브 진술을 바탕으로 경영예술의 개념과 창작 과정을 정립한 김효근 등(2016)의 연구 결과가 다른 전문가들의 의견과 일치하는 지, 그리고 다양한 예술 분야에 전이 가능한지 여부를 고찰하였다. 구체적인 연구 목표는 다음과 같다.

첫째, 예술과 경영의 관계 및 적용에 대한 선행 연구들을 살펴보고, 경영예술의 개념과 그 창작 과정을 고찰한다.

둘째, 경영과 예술 영역 전문가들을 대상으로 경영예술의 개념 범주화와 경영예술 창작 과정 모형의 타당성을 평가한다.

셋째, 연구 과정에서 새롭게 발견된 개념과 범주로 기존 범주를 확대보완하고, 수정된 경영예술 개념의 학문적, 실무적 시사점을 제시한다.

연구 목표를 달성하기 위하여 근거이론 방법론을 활용하였다. 일반적인 질적 연구가 정확한 기술이나 사실 발견에 초점을 둔다면, 근거이론 방법론은 이론 형성을 주목적으로 기존 이론을 수정하거나 새로운 이론을 형성하기 위해 개념 및 범주의 인과관계를 찾는다(Spiggle 1994; Goulding 2002). 본 연구는 김효근 등(2016)이 제시한 경영예술 창작 모형의 일반화 가능성을 확인하고, 그 과정에서 발견된 새로운 개념과 범주를 기존 모형에 편입시켜 수정된 모형을 제시하고자 하므로 근거이론 방법론이 적합하다고 판단하였다.

2. 이론적 고찰

2.1 예술 기반 경영

기업 경영에 예술을 도구적으로 활용하려는 맥락으로서 경영과 예술의 관계를 보다 기업 조직 경영의 관점에서의 보는 연구 흐름에 대해 예술 기반 경영(Art Based Management), 예술 기반 교육(Art Based Learning), 예술에 기반한 추진력(Art Based Initiative) 등 다양한 정의가 존재한다. 그 중 예술 기반 경영이 가장 포괄적인 개념이라 할 수 있다. 예술 기반 경영은 기업이 문화와 예술을 기업 경영에 활용하여 전반적인 기업의 가치를 높여려는 전략적 활동으로 정의된다(김선화·이영선 2011).

예술 기반 경영에 대한 선행 연구를 살펴보면, Taylor와 Hansen(2005)은 조직 미학(Organizational Aesthetics) 관련 기존 연구들을 조사하여 조직의 효율적 운용과 심미적 가치나 조직구성원들의 감성, 느낌을 다루는 내용, 문서와 예술적 형태로 표현한 지식의 표현 방법에 따라 분류하였고(김소영 등 2013; Darse 2004; Taylor and Hansen 2005), Adler(2006)가 21세기에 요구되는 창의성과 혁신을 예술가와 예술적 과정에서 가져오려는 다양한 사례를 소개하며, 기업 경영에서의 예술 기반 교육의 필요성을 강조하였다. Taylor와 Ladkin(2009)도 예술 기반 교육적 접근을 통해 리더십을 개발하려는 다양한 적용사례를 소개하였다. 경영조직에서 적용되는 예술기반방법들(Arts-Based Methods for Organizational development)을 4가지 단계(기술의 전이, 투사의 기술, 본질의 표현, 예술작품의 제작)로 정리하고 특수성과 보편성, 과정과 결과의 각 특성에 따라 분류하였다. Schiuma(2009)

는 예술 기반 이니셔티브(Arts-Based Initiatives)를 조직구성원의 변화 수준과 조직내 자산화 효과를 기준으로 그 정도에 따라 9가지의 예술 가치 매트릭스로 구조화하고 이를 바탕으로 예술 기반 활동의 전략과 그 실행을 위한 컨설팅 프로그램을 제시하였다. 그 외에도, 기업 현장에서도 예술 기반 경영의 다양한 방법론들을 비즈니스 스쿨이나 기업에 적용하는 사례연구도 활발하게 진행되고 있으며, 예술 기반 경영에 관련된 대학 커리큘럼과 컨설팅 프로그램이 등장하고 관련 연구가 활성화되고 있다(Antal 2011). 예를 들면, 직원들의 소통 기술을 향상 시키고, 동기를 부여하고, 감정을 관리하기 위해 연극 기법을 사용하기, 리더십 개발 프로그램에서 인간의 동기 부여 원리를 설명하기 위해 셰익스피어를 사용하기, 조직의 가치를 전달하기 위한 연극 공연 등이다.

예술 기반 경영의 개념과 그 방법에 대한 다양한 연구는 예술에 경영의 기술 및 전략을 활용하는 기존의 관점에서 벗어나 경영에 예술을 활용하는 관점을 제시했다는 점에서 큰 의미가 있지만, 경영의 관점에서 예술을 도구적이고 기능적인 관점에서 사용했다는 한계가 있다(Schiuma 2011). 즉, 본질적으로 예술과 경영을 구별된 개념으로 보는 관점으로 인해, 새로운 시각으로 해석하고, 새로운 가치를 제안하는 예술 활동의 본질적인 창조 가치보다는 예술적 기술 및 기교들이 기업 경영의 전략적, 운영적 도구로만 활용된다는 한계를 갖는다. 따라서 본 연구는 기업 경영에서 예술을 도구적 역할에 한정 짓지 않고, 새로운 것을 창의적으로 창작한다는 예술의 본질적인 창조 활동을 기업의 생산활동과 연결시켜 접근하고자 한다. 이를 위해서 먼저 예술의 창작 및 사고 과정에 대한 이해가 선행되어야 한다.

2.2 예술 영역의 창의적 사고 과정

예술가의 사고 과정은 언어나 수학적 사고 만큼 엄격하고 철저한 질적 사고의 전형이라고 할 수 있다 (Dewey 1934; Eisner 1995) 이러한 관점을 바탕으로 예술 창작과 관련된 인지적, 정서적, 행동적, 맥락적 요소를 이해하고 모형화 하려는 다양한 시도가 진행되어 왔다. Marsh and Vollmer(1991)는 25명의 전문적인 예술가와 작가에게 그들이 예술을 창작한 경험을 회고적으로 물어보고, 창의적 프로세스의 경험을 모형화 하였다. Cawelti et al.(1992)은 이들의 모형을 발전시켜 예술가 5명의 경험을 연구하여 시간흐름에 따른 창의적 프로세스 모델을 만들었지만, Mace(2002)는 그들의 연구가 일반적인 예술적 프로세스를 묘사하기에 충분히 다양하지 않다는 한계가 있다고 지적했다. 회고적 보고 방식으로 정리한 연구는 뛰어난 창의성의 개인의 창작 프로세스에 대한 정보를 제공할 수 있지만 내재적 프로세스의 본질에 정확하게 접근하는 것에는 한계가 있다는 것이다.

이러한 한계를 극복하기 위해 많은 연구자들이 실제 상황과 거의 비슷한 실험 상황에서 창의성을 탐색하려고 시도했지만, 이러한 실험적 디자인 연구는 실제 창의적 맥락에서 발생하는 문제 발견과 문제 해결의 과정을 제대로 반영하지 못했다. 예를 들면, Patrick(1937)은 예술가와 비 예술가의 창작 과정을 비교하는 연구를 했지만, 두 과정 사이의 어떤 차이점도 발견하지 못했다. Getzel and Csikszentmihalyi(1976)의 연구에서는 실험적 조건에서 미술 전공 학생들의 드로잉 활동을 관찰하고 상대적으로 긴 문제 발견 과정을 경험한 학생들의 작품이 그렇지 않은 학생들의 작품보다 더 창의적인 평가를 받았다는 결과를 얻기도

했지만, 이후 Kay(1991)의 연구 결과는 문제 탐색 행동이 창의적인 결과물과 연관성이 높다는 Getzel and Csikszentmihalyi(1976)의 연구를 지지하지 않고 있다. 문제 발견에 더 많은 시간을 투자하는 행동은 어떻게 아이디어를 생성할 것인가를 배우는 학생들에게만 필요하고, 전문적인 예술가들은 이미 무엇이 실패하고 성공할지를 알고 있다고 주장했다.

Mace(2002)는 이러한 실험적 연구들이 창의적 맥락에서의 예술가들의 행동을 살펴보고자 했다는 의의에도 불구하고, 실험에서 문제 자체를 예술가의 문제가 아닌 일방적으로 제시했다는데 문제가 있다고 말한다. 실제 환경에서 예술가들은 기존 연구 상황과 달리 자신의 문제 맥락에 맞는 기준을 설정하기 때문이다. 그는 이러한 한계를 극복하기 위해 회고적 방법이나 실험적 방법이 아니라 예술가들이 실제로 자신의 작품을 창작하는 과정에서 그들의 창작 과정에 초점을 맞추어 탐색하는 방법을 택했다. 그리고 작품 창작 과정에서 연속적인 인터뷰를 통해 데이터를 수집하고, 근거이론 분석을 통해 창의성 이론과 모형을 도출했다. 하지만 이진희, 김종백(2012)는 Mace(2002)의 연구가 창의적 사고과정 보다는 예술가들의 작품 창작 과정 자체에 초점을 맞추었다고 비판하고, 창의성과 창의적 사고과정에 초점을 맞추어 시각예술 작가들에 대한 심층면담과 참여 관찰을 통해 시각예술에서 작가들의 창의적 사고과정 모형과 그 전략을 도출하였다.

예술 영역의 창의적 사고 과정을 이해하고, 이러한 과정을 회고적, 실험적, 실증적 방법으로 모형화 하고자 했던 기존의 연구를 종합하면, 예술에서의 창의적 사고의 구성요소와 그 과정을 이해하려고 노력했으나 경영 영역과의 접점에서의 연구는 부재했음을 알 수

있다. 이로 인해 경영 현장에서 예술적 창의성의 필요성이 강조되고 있음에도 불구하고 기업 경영의 맥락에서 이해되지 않아 제대로 적용하기 어렵다. 본 연구는 이러한 한계를 보완하여 예술사고 및 창작 과정과 그 가치를 기업 경영의 맥락에서 탐색하고자 하였다.

2.3 경영예술 개념 및 범주화

김효근 등(2016)의 연구에서는 경영 활동과 예술 활동이 다르지 않다고 보는 통합적 관점에서 두 영역에 전문성을 가진 연구자 본인의 진술 내용을 근거이론 방법을 통해 분석하여 경영예술의 개념과 그 창작 과정 모형을 이론화 하였다. 일반적인 개념에서 기업은 재화와 서비스를 생산하여 소비자에게 행복과 만족을 제공하고, 그 대가로 이윤을 획득하여 조직을 유지한다. 그리고 환경의 제약 속에서 이러한 조직의 목표를 달성하기 위해 인적, 물적 자원으로 구성된 경영자원을 최적으로 유지하는 행위를 기업의 경영 활동이라고 본다. 기존의 예술기반경영의 연구에서는 도구적 관점에서 경영의 수단으로서 예술을 활용하려 했다면 김효근 등(2016)의 연구에서는 경영 활동 자체가 예술 활동이라는 철학을 바탕으로 한다. 경영 활동이 자신의 예술작품을 창조하여 사람들에게 감동을 주고, 소통함으로써 활동을 영위해 나가는 예술가의 예술 활동과 크게 다르지 않다고 보는 것이다.

Bearsley(1981)에 의하면 예술은 감각에 의한 쾌를 일으키는 현상적 미적 경험과 추론이나 상상에 의한 쾌를 수반하는 인식적 미적 경험(Schusterman 1997)을 제공하도록 의도되거나 고안된 대상을 만드는 일이다(Levinson 2003). Danto(1981)는 이 관점을 보다 명확히 하고, 감상자의 역할을 더하였다. 예술은 주제

를 가지고 있으며, 그 주제가 태도나 관점을 가지고, 그 관점이 수사적인 생략을 통해 작품에 투사된다. 그 수사적인 생략은 감상자의 참여를 통해 채워지고, 그 참여의 과정에서 작품에 대한 해석이 행해진다. 물리적인 작품은 그 자체가 확정적인 것이 아니라, 그것을 ‘미적으로 주목하는 감상자에 의해 채워지는 불확정 영역을 포함하는 것이다(Osborne 1970). 이를 경영예술 개념에 접목하면, 경영예술은 “생산 주체가 스스로의 정체성을 바탕으로 새로운 관점을 가지고 세상에 대한 깊은 감지를 통해 현재 시장에서 해소되지 못하는 틈새 욕구를 발견하여 이를 창의적 작품으로서의 제품/서비스로 창조함으로써 공감과 감동을 제공하고, 결과적으로 생산 주체의 비전과 목표를 달성하는 동시에 소비 주체의 창의성을 촉발하는 총체적 활동”이라고 정의할 수 있다.

이를 바탕으로 김효근 등(2016)의 연구에서는 경영예술 개념을 범주화하고, 실제 예술 창작 과정 경험을 묘사한 사고 과정 모델을 기업의 신제품 및 서비스 개발 과정에 투영하여 창작 과정에 활용할 수 있는 모형을 개발하였다. 경영예술 개념은 맥락적 조건, 인과적 조건, 중심현상, 작용/상호작용 전략, 중재적 조건, 결과 등 6개 패러다임 하에서 9개 범주와 27개 하위 범주로 구성되며(표 2 참조). 경영예술의 창작 과정 모형은 생산 주체의 정체성을 바탕으로, 다른 관점에서 세상을 깊게 감지하여 인사이트(insight)를 발견하고, 이를 해결할 솔루션을 탐색, 선택, 창작하여 점검하고 완성하는 일련의 과정이다(<그림 1> 참조)

예술 창작 및 사고 과정을 이해하고, 이를 기업 경영의 신제품 및 신서비스 개발의 맥락에 투영하여 그 개념과 과정을 경영예술로 이론화한 김효근 등(2016)의

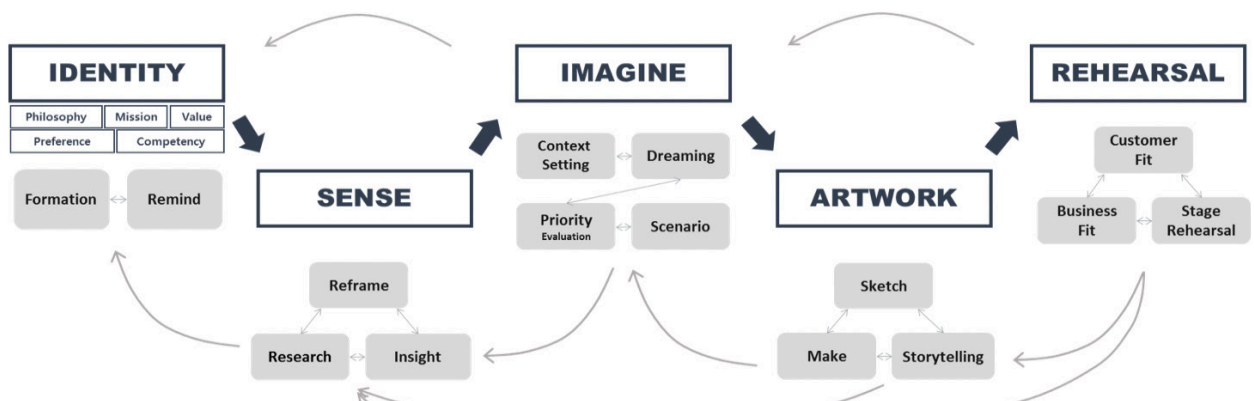
연구는 경영과 예술을 철학적, 과정적으로 통합하려는 새로운 관점을 제시한다는 점에서 의미가 있다. 기존에 있었던 예술적 창의성에 대한 철학적, 개념적 논의들을 실제 경영 창의성의 맥락에서 해석하였으며, 실제 비즈니스에서 활용할 수 있는 구체적인 개념, 이를 행위와 조건으로 정리한 패러다임 모형, 이를 바탕으로 한 창작 과정 모형을 연구의 결과로 도출함으로써 활용 가능성을 제시하였다. 그러나, 1인 내러티브 진술의 내용을 바탕으로 동료 연구자들과의 논의와 분석을 통해 이론을 도출함으로써, 목표로 했던 연구 범위 내에서의 이론적 포화는 달성하였으나, 연구자 외 전문가들의 진술을 통한 전이가능성과 확증성의 확인을 필요로 한다. 이에, 본 연구는 경영예술의 개념과 그 사고과정의 활용 및 적용가능성을 찾기 위해 다양한 전문가를 대상으로 질적 연구하고, 근거 이론 분석 방법을 활용해 그 타당성을 평가하고자 한다.

3. 연구방법

본 연구는 1인 내러티브 진술에 기반하여 이론을 정립한 선행 연구(김효근 등 2016)의 경영예술 개념과 창작 과정 모형이 다른 전문가에게서 타당하다고 평가되는지 여부를 질적 연구를 통해 확인하였다. 가설 검증이나 일반적인 현상 관찰이 아닌 경영예술이라는 새로운 개념을 이론화 하는 연구이기 때문에 Strauss and Corbin(1998)의 근거 이론 분석 방법을 통해 평가를 수행하였다.

3.1 근거이론

근거이론은 민속학, 현상학적 접근법, 전기적 접근법, 사례 분석 등과 함께 대표적인 질적 연구방법의 하나이다(Strauss and Corbin 1990). 문제 현상을 관찰하고, 귀납적으로 법칙을 찾아가는 접근으로서, 양적 연구 방법에 적합하지 않은 비 구조화된 연구질문에 현장의 언어를 바탕으로 한 연구 방법을 제공한다(Martin and Turner 1986; Strauss and Corbin 1990).



<그림 1> 김효근 등(2016)의 경영예술 창작 과정 모형

근거이론이 타 질적 연구 방법들과 구별되는 점은 ‘이론의 형성과 발전’을 도모한다는 점이다. 다른 질적 연구 방법이 사례의 ‘풍부한 기술’에 목적을 두고 인과관계 찾기에 초점을 두지 않는 반면, 근거이론은 기존 이론을 수정하거나 새로운 이론을 형성하기 위해 개념 및 범주의 인과관계를 찾는다(Spiggle 1994; Goulding 2002). 다른 질적 연구 방법과 근거이론의 차이를 기술과 추상화의 차이라고 보기도 한다. 일반적인 질적 연구가 정확한 기술이나 사실 발견에 초점을 둔다면, 근거이론은 이론 형성에 주된 목적을 두고 질적 정보들을 개념화한다. 이러한 방법은 자료로부터 점차 추상화된 범주를 도출하는 체계적인 과정이고, 이론을 발전시키기 위한 방법이다(한승주 2010).

Wiesche et al.(2017)에 의하면 근거이론의 학술적 의의를 이론 개발(development of theories)과 모형 제시(models), 풍부한 기술(rich descriptions) 등이라 할 수 있다. 이론 개발이란 변수와 변수들 간의 관계를 정의하고, 그 관계와 이론의 경계를 검증(justification)하는 것이며(Sutton and Staw 1995; Whetten 1989) 모형 제시는 추상적인 변수와 변수 간 관계를 정의하는 것이다(Markus and Robey 1988). 풍부한 기술은 관찰에 기반한 내러티브로, 사물이나 사람, 시스템, 활동, 특정 연구 영역에서 발생하는 사건(events that occur in a particular area of study) 등을 포함한다(Van Maanen 1990; Bacharach 1989).

근거이론의 특성은 이론적 민감성(theoretical sensitivity), 이론적 표본 추출(theoretical sampling), 지속적 비교 방법론(constant comparative method)에 있다. 우선, 이론적 민감성은 근거이론을 진행하는 연구자에게 필요한 능력으로서, 근거이론이 이론 형성

을 목적으로 하기 때문에 자료로부터 개념과 범주를 추상화 하는 통찰력이 매우 중요하다. 혼란스럽고 많은 자료로부터 새로운 개념과 범주를 발현시킬 수 있는 연구자의 능력이라고 볼 수 있다. 이는 특정 가설에 대한 편견 없이 자료를 분석하고 이론을 도출할 수 있는 통찰력이다. 이론적 민감성을 위해 연구자는 객관적인 관점에서 질문하고 항상 회의적인 자세로 자료를 분석하며, 연구 절차를 충실하게 따라야 한다. 다음으로, 이론적 표본 추출이란 자료를 분석해 나가면서 그 내용과 상황에 맞추어 다음 수집 대상을 조정해 나가는 표집 과정을 말한다. 양적 분석이 분석을 마친 후에 이론을 결정하는 것과 달리, 분석 진행 중에 나타나는 이론을 포착해 이론 형성에 도움이 되는 대상을 선정하고 자료수집과정을 통제한다. 이론적 표집은 이론이 최대의 구체화되어 더 이상 새로운 내용이 추가되지 않을 때 마치게 되며, 이를 이론적 포화(saturation)라고 한다. 마지막으로, 근거이론 연구자들은 비 구조화된 심층 면담과 관찰을 통해 얻은 자료에 대한 잠정적 개념 및 범주를 만들고 그 개념과 범주가 자료를 잘 설명하는지 확인함으로써 개념과 범주는 지속적으로 수정되고, 수정된 개념과 범주로 자료를 재분석하는 과정을 반복한다. 근거이론의 중요한 특징은 자료 수집과 분석의 동시성과 상호작용성이고, 이러한 과정에서 지속적 비교가 중요하다(Strauss and Corbin 1990).

본 연구는 이상에서 제시한 근거이론 방법론에 입각하여, 김효근 등(2016)이 제시한 경영예술 개념과 범주에 이론적 민감성을 더하기 위해 자료수집 대상을 확대하고, 심층 면담을 통해 얻은 자료를 바탕으로 개념과 범주를 수정 및 추가하였다.

3.2 연구 참여자

경영예술 개념과 창작모형의 전이가능성과 확증성을 평가하기 위해 예술 영역 전문가 1명, 경영과 예술 영역의 복합전문가 3명, 경영 영역 전문가 1명을 대상으로 자료를 수집하였다. 예술 영역 전문가 1명은 시각 예술 영역의 순수예술 창작 작가로서 20년 이상 창작 경험을 가지고 작업을 해왔다. 경영과 예술 영역의 복합 전문가는 3명으로, 1명은 시각 예술 전공자로서 예술 교육 서비스 분야에서 10년째 사업을 해왔고, 1명은 성악 전공자로 전문 성악가로서 10년 이상의 경험을 쌓고, 2006년부터 제조업 경영을 10년째 하고 있는 대상자를 선정하였다. 복합 전문가 영역의 마지막 1명은 음악 작곡 전공 후, 인사 컨설팅 분야에서 교육 프로그램을 기획하였으며, 현재 디자인 복사를 운영하고 있다. 세 번째 유형의 경영 영역 전문가는 대기업 R&D 연구소에서 연구 개발 경력을 가지고 있으며, 기술 기반 오디오 부문 제조업체를 16년째 경영해 온 대상자가 선정되었다(<표 1> 참조)

3.3 자료 수집

본 연구에서는 심층면담을 통해서 자료를 수집하였다. 신경림 등(2004)은 가장 적합한 근거이론 자료 수집 방법으로 비 구조적 회고 인터뷰를 제안하였다. 비 구조적 회고 인터뷰는 연구 참여자가 처음부터 끝까지 어떤 경험에 대해 이야기 하는 것이다. 이러한 방법은 연구자가 그 과정과 내용을 확인할 수 있고 이야기 식의 자료의 형태를 갖기 때문에 근거이론을 개발하는데 가장 적합한 방법으로 보였다.

인터뷰는 1회 60분에서 90분 정도가 소요되었고, 인터뷰 내용은 연구 참여자의 동의 하에 녹취하였다. 인터뷰 후에 연구자가 직접 녹취 내용을 컴퓨터로 정리하였으며, 컴퓨터 입력에는 각 인터뷰 당 약 3시간에서 4시간 정도가 소요되었다. 입력한 분량은 A4용지로 10장에서 20장 내외였으며 평균 15장 내외였다. 인터뷰 장소와 일시는 참여자의 편의에 따라 참여자가 결정하였으며 주로 참여자의 사무실 또는 연구자의 연구실에서 이루어졌다.

<표 1>인터뷰 대상자

참여자	예술		경영		성별
	영역	경력	영역	경력	
A	조소	20년 이상	-	-	여
B	회화	전공	예술 교육 서비스	10년 이상	여
C	-	-	R&D 연구소 기술 기반 제조업	15년 이상	남
D	성악	10년 이상	제조업 경영	10년 이상	남
E	작곡	전공	인사 컨설팅 분야 서비스업	10년 이상	여

개괄적인 인터뷰 과정 및 질문의 구조는 다음과 같다.

첫째, 김효근 등(2016)의 연구 결과인 경영예술 창작 과정 모형을 제시하고, 그 연구 배경과 각 범주의 내용을 설명한다.

둘째, 제시한 경영예술 창작 과정 모형에 대한 공감 정도를 질문한다.

셋째, 제시한 경영예술 창작 과정 모형에 대해 이해가 어렵거나 동의할 수 없는 부분이 있는지 묻는다.

넷째, 전체 모형 및 각 범주 내용에 관련된 경험 및 각 영역 전문가로서의 적용가능성, 보완해야 할 내용에 대해 질문한다.

3.4 자료 분석

수집한 자료를 Strauss and Corbin(1998)에 의해 제시된 개방코딩, 축 코딩, 선택코딩에 따라 분석하였다.

첫째, 개방 코딩은 근거 자료를 기반으로 현상에 이름을 붙이고, 개념을 도출 및 범주화 하는 단계이다. 개방코딩 과정에서 자료는 단어, 줄, 문단 별로 분해되어 검사되어 유사성과 차이점이 비교되고, 본질 상 개념적으로 유사하거나 의미상 관련이 있다고 여겨지는 부분은 “범주”라는 추상적인 개념으로 묶인다(Strauss and Corbin 1998). 본 연구는 선행연구에서 이론화한 “경영예술”의 개념과 과정 모형을 검증하는 연구이다. 검증 연구의 특성상 개념과 범주의 내용이 1차적으로 이미 완성되어 있다. 따라서 자료의 내용으로부터 개념과 범주를 이끌어내는 것보다 수집한 질적 자료의 내용이 선행연구의 범주에 잘 맞는 지 검증하는 데에 초점을 맞추어 코딩하였다. 연구자 스스로 “이 진술이

어떤 범주의 내용을 설명하고 있는가?”라는 질문을 하면서 면담한 내용을 한 줄씩 분석하고 메모하는 줄 단위 분석을 사용하였다. 의미 있는 진술에 줄을 긋고 해당하는 범주와 연결 짓고, 어떤 속성을 드러내고 있는지 끊임없이 이론과 비교하였다. 타당성 평가의 맥락에서 과정적 설명과 의미를 도출하기 위해 해당 범주에 해당하는 진술 내용을 문단으로 제시하려 노력하였다. 김효근 등(2016)의 연구에서 정리한 경영예술 내용의 범주에 속하지 않거나 범주와 다른 내용의 진술은 연구 내용에 반영하여, 새롭게 범주화 하는 작업을 실시하였다. 이 과정에서 연구자는 이론적 민감성을 가지고 지속적으로 질문하고 비교하면서 자료수집과 분석을 하였고, 김효근 등(2016) 연구의 주 연구자와의 논의를 통해 범주화 하였다.

둘째, 축 코딩은 범주를 기준으로 하여 범주와 하위 범주를 연결시키고 범주를 속성과 차원의 수준으로 계속 발전시켜 범주 간 관계를 패러다임 모형으로 파악하는 것이다(Strauss and Corbin 1998). 즉, “어떤 범주를 ‘축’으로 하여 그것을 둘러싼 관계의 조밀한 구조를 만들어 내는 것(Strauss and Corbin 1998)”으로 보았다. 축 코딩의 목적은 대량의 자료를 정렬하고, 종합 및 조직화 하는 것으로, 개방코딩 이후 새로운 방식으로 자료를 결합시키는 것이다(Creswell 1998). 무엇보다 축 코딩의 분석 도구인 패러다임 모형을 통해 인과적 조건, 중심 현상, 맥락적 조건, 중재적 조건, 작용/상호작용 전략, 결과의 구조를 밝히고 시간의 흐름에 따른 범주간의 관련성을 살피면서 상황의 변화를 추적하여 그 과정을 단계로 설명한다(Strauss and Corbin 1988). 축 코딩의 경우에도 본 연구는 선행연구인 김효근 등(2016)의 연구에서 이미 범주들의 패러다임 모형

이 제시되어 있으므로, 해당 패러다임 모형이 진술에서 동일하게 나타나는지, 새롭게 추가된 범주는 어떤 패러다임에 정리될 수 있는지에 초점을 맞추어 분석을 진행하였다. 따라서 김효근 등(2016)의 연구에서 제시한 패러다임 모형을 검증 진술 내용을 바탕으로 수정하고 발전시켰다.

마지막으로, 선택 코딩은 범주들 간의 관계를 통합적으로 설명할 수 있는 핵심 범주를 중심으로 모든 범주를 정교화 하여 이론적 통합을 하기 위한 분석 단계로서, 이 과정은 오랜 시간에 걸쳐 지속적인 비교와 질문을 통해 연구자와 자료 간의 상호작용을 거쳐 이루어진다. 선택코딩의 첫 번째 단계는 핵심 범주를 결정하는 것이다. 핵심 범주는 연구의 중심 주제를 대변하는 것으로, ‘연구가 무엇에 관한 것인지’를 알려주는 핵심적인 단어로 응축하여 표현하는 것이다. 핵심 범주를 밝히고 개념의 통합을 촉진하는 기법으로는 이야기 윤곽, 도표 사용, 메모 정리 등이 있다(Strauss and Corbin 1990). 본 연구에서는 패러다임 모형에 나타난 범주들이 서로 어떻게 연결되는지 이야기 윤곽으로 정리하여 제시하였다.

4. 연구 결과

4.1 경영예술 모형의 타당성 인증

본 연구의 참여자들은 경영예술의 개념과 창작 과정 모형의 내용이 전반적으로 타당하다고 평가하였으며, 각자의 경험에 비추었을 때 실제로 적용 가능하다고 보았다. 구체적으로 경영예술의 창작 과정이 실제 예술 작품 창작 과정과 상당히 유사하고 타당하다고 평가하였으며, 현대 기업 경영 환경에서 경영예술이 추구하는

가치의 필요성에 대해서도 적극 공감하였다.

4.1.1 과정

예술 영역의 전문가(A)와 두 영역의 복합 전문가(B, D, E)는 경영예술 창작 과정에서 대해 강한 공감을 표현하며 경영예술의 과정의 타당성을 긍정적으로 평가하였다. 전반적으로 주체의 정체성이 경험 전반에 걸쳐 형성되고, 창작의 중요한 맥락적 조건이 되며, 이를 바탕으로 세상을 감지하고 인사이트를 찾는 것으로 나타났다. 이러한 과정을 통해 발견한 인사이트를 바탕으로 아이디어를 얻고 실질적인 창작 및 점검을 하는 일련의 과정을 거친다고 진술하였다. 영역마다, 영역 내에서도 주체마다 차이는 있지만 전반적인 프로세스에 대해서는 매우 타당하다고 평가하였다.

“전체 모형의 내용은 제 작업 과정이랑 거의 비슷해요. 새로운 작업을 할 때, 저 같은 경우는 센스가 먼저인 것 같은데... 정체성이야 늘 깔고 사는 것이고, 평생의 숙제이고, 센스는 일상이고, 상상하는 건 일이고, 창작은 노동이고...” (인터뷰 대상자 A)

“저는 진짜 이 내용에 완전 공감합니다. 아, 나만 그런 게 아니구나 라는 생각이 들어요. 예전에 성악 활동했던 것도 그렇고, 사업하는 것도 정말 비슷해요.”

(인터뷰 대상자 D)

“교육프로그램이든, 문화콘텐츠이든, 제품이든 다 이 과정이 있는 것 같아요. 얘기했던 것처럼 나를 막 생각하다가 갑자기 어, 뭔가 센싱이 되면서 아이디어가 떠오르고, 그게 어느 순간 내 비즈니스가 되어있을 때도 있고, 아니면 훗날에도 내 일과 연결이 되어있을 수 있고, 개인적으로 봤을 때 자기 아이덴티티를 찾아가는 과정과도 비슷한 것 같구요.” (인터뷰 대상자 E)

4.1.2 추구하는 가치(결과)

경영 관련 영역의 인터뷰 대상자들은 현대 기업에게 예술적 가치가 필요하다는 데에 공감을 보이며, 경영예술이 줄 수 있는 결과에 대해 긍정적인 반응을 표현하였다. 구체적으로 고객 감동의 측면에서 고객의 마음을 깊게 감지하여 제품을 통해 감동을 줄 수 있고, 사업적으로도 한계에 다다른 현재 상황과 경영예술을 통한 혁신적 결과물이 한계 극복의 돌파구가 될 수 있음에 깊게 공감하였다.

“저는 작은 부분들이 하나하나 모여서 사람들의 마음을 움직인다고 봅니다. 명품도 마찬가지고요. 왜 명품을 쓰는지 써보니까 알겠더라고요. 지퍼 하나도 오래 써도 고장 안 나고, 문제가 생겨도 가져가면 바로 완벽하게 고쳐주고 이런 것들이 하나하나 바탕이 되니까 하나 하나 쌓여서 감동을 주고, 디자인도 몇 년 지나더라도 계속 사랑받을 수 있고. 오디오가 사실 한번 팬이 되면 오래가지 않습니까? 그런 제품을 만들고 싶죠. 사실 이런 게 좀 구체적으로 되어야 한다고 생각합니다. 우리나라 제조업이 사실은 빨리빨리 문화 때문에 빨리 따라가려고 이렇게 하고 있는데... 언젠가는 한계상황에 도달하겠죠. 사실 벌써 지금도 한계상황에 도달했습니다. 중국에서는 계속 가격 경쟁을 하고, 싸게 만들어 파는 건 이미 한계이죠. 하나하나 분야별로 한계에 도달해서 무너져 가고 있는데 그것을 극복해가려면 이런 제품이 나와야 하는데 그게 준비되지 않은 상황에서 다들 당황하고 있어요.” (인터뷰 대상자 C)

“지금은 빨리 빨리로 되는 시대가 아닌 것 같아요. 차별점, 차별점은 결국 사람들을 터치(감동)하는 거라고 생각해요. 저는 사실 불편한 부분이 있어도 아이폰

을 쓰거든요? 동기화 이런 거 좀 어려운데.. 그래도 그 회사가 추구하는 가치가 좋아요. 사람들이 뭘 좋아하는지 알고 우리는 감성을 터치하겠다는 거잖아요. 저는 그 컨셉이 좋은 것 같아요. 그런게 중요한 시대죠.”

(인터뷰 대상자 E)

4.2 개방코딩

개방코딩 과정에서 선행 연구인 김효근 등(2016)의 연구의 결과를 바탕으로 본 연구의 자료를 개념화 및 범주화한 결과, 104개의 개념, 31개의 하위 범주 그리고 11개의 범주가 도출되었다(<표 2> 참조). 인터뷰 자료를 범주와 하위 범주에 따라 코딩하고 정리하면서, 예술 영역 전문가, 경영 영역 전문가, 예술과 경영 영역의 복합 전문가에게서 각 범주의 내용이 타당하게 평가됨을 확인할 수 있었다. 구체적으로 김효근 등(2016)의 연구 결과 확인된 9개의 범주 중에서 3가지 결과 범주를 제외한 6개의 범주가 진술에서 타당하다고 확인되었으며, 새로운 개념이 포착되어 2개의 범주로 범주화 하였다.

4.2.1 사업 주체의 정체성 형성 및 사업에의 반영

예술 영역 관련 참여자들은 모두 정체성을 강조했고, 사업을 함에 있어서도 정체성이 전반적인 목적이나 의사결정의 중요한 기준으로서 작용하는 것으로 나타났다. 예술 영역에서는 정체성을 찾는 것이 워낙 중요하다 보니 스스로에 대해 오랫동안 고민하고, 대가를 모방하기도 하면서 정체성을 형성해온 경험이 진술에서 드러났으며, 그러한 과정이 전반적인 삶의 영역에서 중요한 가치가 되는 것으로 드러났다. 그리고 ‘나’라는 정체성이 ‘나’만의 독창성에 영향을 미친다는 진술

<표 2> 경영예술 개념의 범주화

개념	하위 범주	범주
우리 조직은 어떤 존재인가 우리 조직에게 우리의 제품/서비스는 무엇인가 우리 조직에게 직원은 어떤 존재인가 우리 조직에게 소비자는 어떤 존재인가 우리 조직에게 사회는 어떤 의미인가	조직의 존재론(철학)을 확인함	정체성을 형성하고, 사업에 적극 반영하고자 함
왜 사업을 하는가 사업 활동을 통해 궁극적으로 이루고 싶은 것은 무엇인가	조직의 목적(사명)을 확인함	
사업을 하면서 중요하게 생각하는 가치는 무엇인가 제품, 서비스를 통해 소비자에게 전하고 싶은 가치는 무엇인가	조직의 가치관을 확인함	
사업 영역(무슨 사업을 하고 싶은 지)에 대한 선호 선호하는 사업 전략 외부 조직(협력업체)에 대한 선호 선호하는 조직 구조	조직 경영에 대한 선호를 확인함	
우리 조직의 강점은 무엇인가(경쟁력) 소비자들이 우리 조직의 어떤 부분을 좋아해주는가 어떤 기술, 특허를 소유했는가 우리 조직의 약점은 무엇인가 과거 조직의 실패 사례를 통해 찾은 부족한 부분은 무엇인가	조직의 역량(강점과 약점)을 확인함	
자신에 대한 신뢰를 기반으로 한 열정* 자신의 선택을 믿고 나갈 수 있는 신뢰*	자신에 대한 신뢰를 바탕으로 선택*	창작 주체의 책임감**
객관적 데이터보다 자신의 직관에 대한 책임감이 큼* 작품완수 및 결과에 대해 책임을 지고자 함*	선택에 대한 책임감*	
기존에 조직이 사업 내용에 대해 당연하게 생각하고 있던 고정관념이나 편견을 인지 기존의 관점이나 질문들을 생각해 봄 새로운 관점에서 볼 수 있는 가능성을 찾아봄 보다 근본적인 관점에서 보려고 노력함	새로운 관점	감지를 통한 아이디어의 인사이트 발견
사람(소비자, 잠재 소비자)들을 깊게 감지함 세상, 사회에 관심을 가지고 깊게 들여다 봄 내, 외부 이해 관계자를 깊게 이해하려 노력함 새로운 기술에 대한 감지 현재 사용하고 있는 기술에 대한 이해 다른 분야에서 사용되고 있는 기술에 대한 관심 직, 간접 경쟁사에 대한 이해 시장에서의 경쟁 상황에 대한 감지	심미적 감수성을 바탕으로 깊은 감지, 이해	
사람들의 충족되지 않은 욕구 발견 인지하지 못하지만 파악되는 욕구 발견(잠재욕구) 욕구를 해결해 줄 실마리 발견	인사이트 발견	

* 본 연구에서 추가된 개념과 범주

<표2> 경영예술 개념의 범주화(계속)

개념	하위 범주	범주
정체성 내용을 다시 한번 상기 감지의 내용을 다시 한번 생각 욕구 해결의 목표상태를 설정(욕구 해결의 실마리)	맥락 설정	사업 아이디어를 상상하고 구상함
다양한 대안을 자유롭게 구상 나의 정체성을 반영하기 위해 노력함 어떻게 생각해 냈는지 정리(아이디어의 근거) 목표로 한 욕구 해결을 위해 노력함 필요한 기술적 요소, 사업적 요소 함께 고려 타깃 고객, 제안할 수 있는 가치 정리	다양한 아이디어를 꿈꿔 봄	
아이디어 선정을 위한 평가 기준 기준의 가중치 결정(정체성 기반) 기준에 따라 아이디어 평가하고 선정	평가기준을 바탕으로 아이디어 선정	
선정된 아이디어의 세부 내용을 완성 아이디어를 비즈니스 아이템으로 구현할 지 계획 소비자 입장에서 사용 시나리오 정리 구체적인 비즈니스 맥락에서 생산, 사용 시나리오 정리 시나리오 자체를 평가 기준의 내용을 바탕으로 검증하고 발전	어떻게 창작할 지 계획하기	
앞의 설계된 시나리오를 바탕으로 시제품 만들기 만들어진 시제품이 정체성 내용을 잘 반영하는가 시제품을 통해 정체성이 소비자에 잘 전달 되는가	시제품 만들기	아이디어를 비즈니스 작품으로 창작함
실제 제품, 서비스 만들기 경험 현장과 유사한 상태의 알파버전 완성 목표	작품 완성하기	
어떤 부분을 강조할 것인지 커뮤니케이션 전략 적절한 스토리를 찾기 효과적인 수단, communication tool 탐색	Communication plan	
소비자 테스트를 위해 테스트 대상자를 선정 소비자의 제품 및 서비스 사용 전후 정보 탐색 제품/서비스가 소비자에 주는 감동 정도 체크 감동 요소, 근거 등을 정리 원래 시나리오에서 계획했던 내용, 결과를 비교	소비자 감동 여부	비즈니스 작품을 점검함
수익성 검토 및 전략 기술 실현 가능성, 문제점 분석 운영 과정, 사업 수행 가능성 분석 조직적으로 실현가능한지 검토	사업성 확인	
실제 현장에서 테스트 완성된 제품 및 서비스	마지막 체크	

<표 2> 경영예술 개념의 범주화(계속)

개념	하위 범주	범주
많은 경험을 통해 쉽게 결과를 예측함* 설명할 수 없지만 왠지 그럴 것 같음* 일종의 축, 육감 *	직관*	직관*
감지와 아이디어 상상이 빠르게 순환하며 일어남 창작을 하다가 아이디어 상상으로 돌아가기도 함 점검을 하다가 아이디어 상상이나 창작을 다시 함 창작이나 점검을 하다가 감지가 필요하기도 함 모든 과정에서 새로운 인사이트가 발견되면 다시 앞으로 돌아가기도 함	순환 반복	순환반복 및 순서 바꿈
생각이 빠르게 진행, 동시에 일어나는 것처럼 느낌 인사이트 발견, 아이디어 상상 및 선정이 바로 진행 머릿속에서 일어나 명확한 과정, 순서 구분이 어려움	순서 바꿈	
초기 기대감과의 갭 인식 놀라움, 신기함, 경외감을 느낌 감동 받음 반복 구매가 발생함	자기 만족	사업 작품을 통한 고객 감동
SNS로 공유됨 직접 주변사람들에게 추천함 미디어 노출 증가	타인 권유	
중장기 수익 확보 비용 함수 확실성 담보	수익성	사업성 조건 만족
새로운 비즈니스 모델 창조 First mover advantage와 모방 제품 출현	신시장 개척	
긍정적인 언론 보도 증가 제품 아이덴티티 강화 브랜드 아이덴티티 강화	기업 정체성 강화(인식)	
조직의 새로운 가치 창출 조직의 전략적 방향성 확립	조직 가치	긍정적인 조직 변화
조직 아이덴티티 강화 조직 구성원의 동기부여 조직 구성원의 행복도	조직 문화	

* 본 연구에서 추가된 개념과 범주

이 공통적으로 드러났다. 이에 대해 김효근 등(2016)의 연구에서 범주화 했던 사업 주체의 정체성 형성 및 반영의 내용이 유의하게 관찰된다고 판단하고, 이를 바탕으로 범주화하였다.

“무에서 유를 만드는 프로세스는 아무것도 없는 백지 상태에서 내 것을 여기에 툭 떨어뜨려야 되는데, 사실 그건 아이덴티티의 몫이죠. 정체성에서 동기부여가 충분히 되지 않고, 철학이 명확하지 않으면, 다시 백지화 시켜서 가야해요. 사실 정체성에서 작가가 왜 그걸 해야 하는지 정해지는게 중요하죠.” (인터뷰 대상자 B)

“처음에 저는 레슨 받은 그대로 완벽하게 부르는 것이 가장 중요했습니다. 지금 생각해보면 Imitation 단계(Formation)였던 것 같아요. 그 결과 감동은 없는데 흠잡을 데 없는 노래를 불렀습니다. 그러다 한 스승님께서 표현이 그것 밖에 안되느냐고 말씀하시면서 네 마음대로 한 번 불러보라고 하셨어요. 그게 제 음악이고, 제 소리라고... 이걸 깨달은 순간 그 동안 안되던 노래가 다 되는 것 같았습니다.”

“10년동안 회사에 들어와서 한 게 뭐야? 라고 하면, 업의 본질에 대해 다양한 각도에서 생각해보고, 소비자와 업의 본질은 과연 무엇일까 고민한 시간이었습니다. 철학은 □□□□ 다운 제품을 만드는 거예요. 너무 기본적인 얘기이지만 요즘은 ‘아, 그렇지!’ 다시 리마인드 하고는 해요. 미션은 삶의 안전과 가치를 만들어가는 기업입니다. 그래서 제가 어떤 의사 결정을 하거나 어려운 일이 생기면 그 미션에 대입해봐요.”

(인터뷰 대상자 D)

“자기 정체성을 베이스로 센싱을 하는데, 예술적인 사람들은 결국 자신의 경험에 기반해서 센싱을 해요. 그리고 그랬을 때 예술성이 나오는 것이라고 생각해

요. 그리고 여기에 미션(목적)이 생기고... 지금 하고 있는 일에 대해 얘기하면, 제가 알고 있는 저는 아름다운 것을 너무 좋아해요. 사람마다 아름다움이 다르겠지만 저한테는 장소가 주는 아름다움과 편안함이 중요해요. 그리고 저는 아무리 장소가 예뻐도 음악이 안 좋으면 절대 안 가요. 그런 세세한 것들에 대한 감각이 발달한 편이에요. 주변 사람들이 ‘매일 서점이랑 카페에 가서 살더니 결국 이런 일을 한다’고 그래요. 물론 일하는 건 힘들지만 이 공간에서 하고 있다는 것이 너무 즐거워요. 항상 다른 사람도 이곳을 즐겼으면 좋겠고, 엄청난 동기부여죠.” (인터뷰 대상자 E)

경영 영역의 전문가 C는 정체성 범주에 대해 이야기 하면서 실제 경영 현장에서 경영자의 철학이 실제 프로세스에 중요하다는 것을 깨달았다고 진술했다.

(이전 □□(대기업)의 경우) 경영자에 따라 많이 달라지는 것 같습니다. 이전에 있었던 본부장은 철학이나 가치관에 대한 고민을 많이 했었어요. 그런데 경영자가 바뀌고 나서는 이익을 많이 남길수 있는 쪽으로 많이 변했습니다. 얘기하다 보니 확실히 철학이 중요한 것 같네요. 제품 개발에서도 ‘빨리 만들어서 빨리 팔아야겠다.’라고 하면 3단계에서 시작하면 되거든요.

(인터뷰 대상자 C)

4.2.2 감지를 통한 아이디어의 인사이트 발견

‘감지를 통해 아이디어의 인사이트를 발견’ 하는 것은 작품 창작의 실질적인 첫 과정이라고 볼 수 있다. 참여자들은 형성되어 있는 자신의 정체성을 바탕으로, 새로운 관점으로 세상을 감지하고, 이를 통해 인사이트를 찾는 것이 예술 창작의 핵심 과정이라고 진술했다.

성악을 전공하고 제조업에 종사 중인 D는 개발자에 제품자체의 본질을 새로운 관점에서 정의하기를 요구한다고 진술하며, 낯설게 보기(Reframe)의 중요성을 강조하였다.

“다들 기술적 베이스에서 대단한 것을 생각하려고 하는데, 제 질문은 그래서? so what, for what입니다. 제가 개발자들에게 우리 제품을 스마트폰처럼 만들어야 한다고 요구하면, ‘인터폰 만들던 사람들이 어떻게 그런 걸 만드느냐’고 깜짝 놀라요. 근데 10년후를 생각하면 우리 제품을 완벽하게 대체할 대체제가 있어요. 바로 패드예요. 하드웨어랑 연동 시켜서 벽에 꽂아 놓으면 사실 우리 제품은 필요 없거든요. 제품의 본질이 달라져야 한다고 생각해요.” (인터뷰 대상자 D)

시각 예술가 A는 전반적인 낯설게 보기, 감지하기, 이를 통한 인사이트 찾기의 과정이 실제 자신의 예술 작업과 매우 비슷하다고 강조하였다.

“사람이나 세상을 감지하는데 여태까지 시도되지 않았던 나만의 독특함을 어디에 표현할건지... 축을 가동하려면 리프레임이고, 그 다음이 deep understanding 인 것 같아요. 그 과정에서 내가 왜 이러지? 이게 뭐지? 생각하는 거죠.”

“발굴현장에서 시작된 저의 작품도 현장에서 생기는 먼지를 직접 맡고 느끼면서 인사이트를 발견했어요. 아 이 먼지가 천년동안 갇혀 있었던 먼지구나, 이 먼지는 뭘까? 생각하고 또 생각하면서 ‘천년 묵은 먼지’라는 작품의 인사이트를 얻었죠.” (인터뷰 대상자 A)

“처음에 이걸(감지) 굉장히 테크니컬하게 생각했어요. 하지만 이건 그때그때 다른 것 같아요. 관객의 수준, 분위기에 따라 결과가 너무 달라요. 그래서 공연장의 상태, 관객의 수준을 순간적으로 감지해서 그날

공연을 어떻게 할지를 정하죠. 이런 저런 경험을 하면서 나중에는 그날 관객들이 쳐다보는 눈빛을 재생산(reproduce)해 낼 때 가장 좋았던 것 같아요.”

(인터뷰 대상자 D)

북 샵을 운영하는 E는 소비자의 입장에서 빙의 수준으로 세세한 것들을 감지하고, 공간에 반영하는 것의 중요성을 강조하였다.

“저는 센싱하는 감각이 발달한 사람이에요. 공감능력이 뛰어난 편이어서 그 공간에 갔을 때 공간에 대한 공감도 빠르고 분위기도 빨리 흡수하는 편이죠. 고객들이 우리 북 샵에 들어왔을 때, 어떤 음악을 들었을 때, 편안할까? 온도는 어느 정도가 좋을까? 이런 것들을 하나하나 느끼고 봐요. 왜냐하면 제가 어딜 가면 하나하나 그걸 다 생각했었으니까요. 결국 저는 제 니즈에서 그것을 센싱하는 거예요.” (인터뷰 대상자 E)

사업 영역 전문가 C는 현재 일반적인 소비자 분석은 하고 있지만, 깊은 감지의 수준은 아니라고 진술하였다. 이제는 고객의 감성을 건드릴 수 있는 인사이트를 찾기 위한 깊은 감지가 필요하다고 강조하였다.

“현재 저희 회사는 일반적인 3C분석은 하고 있습니다. 그렇지만 엔지니어들이 고객을 분석할 때, 감정까지 감지하고 분석하는 건 하지 않습니다. 그걸 할 수 있는 방법도 없어요. 계층 별로 이런 계층은 이런 것을 좋아하고, 어떤 기호의 어떤 기능을 좋아하는가 이 정도죠. 사실 이런 걸로 감성을 건드리는 것까지는 못하죠. 그런 걸 할 수 있다면 참 좋겠죠.” (인터뷰 대상자 C)

4.2.3 아이디어를 상상하고 구상함

참여자들은 의미 있고, 창의적인 아이디어를 상상해

내는데 가장 중요한 것은 앞단에서 좋은 인사이트를 찾는 것이라는 데에 대부분 동의하였다. 인사이트를 제대로 반영하여 상상하기 위해 정체성의 내용과 감지한 내용들을 다시한번 상기하여 상상의 맥락을 잡고, 여러가지 아이디어를 떠올리는 과정, 그리고 나름의 판단 기준을 바탕으로 최선의 아이디어를 선정하는 과정으로 설명되었다. 그리고 아이디어를 어떻게 구현할 것인가에 대한 계획을 세우고, 시뮬레이션 하는 시나리오의 과정도 진술에서 중요하게 드러났다.

A는 작품 창작을 할 때, 아이디어를 떠올리는 과정에서 정체성과 인사이트 감지의 내용이 지속적으로 영향을 준다고 진술하였다.

“인사이트 발견 후에도 작업이 쉽게 되는 건 아니에요. 잘 안 풀리면 다시 아이덴티티를 점검하고 눌러두고, 혼자 방에 처박혀도 보고, 구경도 좀 하고, 세상을 좀 들여다보고 그런 과정이 복합적으로 일어나요.”

(인터뷰 대상자 A)

“(인사이트를 가지고) 그에 대한 프레임을 잡아요. 세부적으로는 어떤 강사들이 들어와서 해야할 지, 단순 교육이 나은지, 아니면 스스로 경험하고 놀다가게 할 건지, 이런 고민을 계속하죠. 이런저런 시나리오를 쓰고 있어요. 속으로 계속 시뮬레이션을 하고, 구체적인 것을 작가와 협의하면서 만들어가요.”

(인터뷰 대상자 B)

4.2.4 아이디어를 비즈니스 작품으로 창작함

앞에서 고안한 인사이트 해결 대안 아이디어를 실제 제품이나 서비스, 즉 비즈니스 작품으로 완성하기 위해서는 실제로 만드는 과정이 필요하다. 그리고 경영예술이 다른 프로세스와 특히 차별화되는 점은 작품을

어떻게 고객과 커뮤니케이션 할 것인가를 계획하는 단계이다. 이 단계는 창작(생산)과 독립된 마케팅의 영역이 아니라 창작 프로세스 안에 포함됨으로써 창작 단계부터 주요 가치들이 실제 반영되어야 함을 강조한다. 작품의 시제품을 만들고, 완성시키는 과정은 예술과 경영 영역의 창작 프로세스에서 너무 당연한 과정이기 때문에 진술내용에서는 크게 강조되지 않았다. 다만 커뮤니케이션을 계획하는 단계에 대해서는 각 영역마다 다양한 진술이 포착되었다. 예술 관련 영역의 대상자들은 특히 창작 주체의 아이덴티티, 작품 자체의 아이덴티티에 대한 커뮤니케이션을 강조하였다. 기존 기업 경영 프로세스의 마케팅과의 차이점에 대한 진술도 제시되어, 김효근 등(2016)의 연구의 내용을 지지하였다.

교육 프로그램을 기획하고, 제공하는 B는 정체성이 생산 단계에서 최종 결과물에 묻어나게 하는 것, 그리고 이를 전달하는 커뮤니케이션의 중요성을 강조하였다.

“사람들에게 끊임없이 이해시키는 게 중요하다고 생각해요. 니즈에 대한 센싱이 제대로 되어도 학부모들과 교육 철학에 대한 지속적인 커뮤니케이션이 없으면 뒤에서 문제가 생기고, 저의 정체성이 흔들리는 상황이 발생하더라구요. 그래서 사람들에게 끊임없이 이해를 시켜주는, 이렇게 말하면 그렇지만 일종의 계몽시켜주는 강의를 계속해야 하는 것 같아요. 저의 철학이 프로그램에 묻어나고, 이런 메시지를 제대로 전하는 것...”

(인터뷰 대상자 B)

4.2.5 비즈니스 작품을 점검함

‘비즈니스 작품 점검’ 단계는 일종의 테스트 과정이

다. 이 부분에 대해서는 인터뷰 대상자마다 약간의 내용 차이가 있었지만 최종적인 결과물 창작을 위해서 공통적으로 경험하는 과정으로 드러났다. 기존 경영 프로세스와의 중요한 차이점은 목표 상태를 달성했는가를 평가하는데 초점을 두기 보다는 그걸 넘어서 더 나은 상태의 가능성을 끊임없이 추구한다는 점이다.

시각 예술가 A는 상업미술이나 아니냐에 따라 이 과정이 달라지지만, 작품 창작 과정으로 보면 순수예술의 경우에도 분명히 존재한다고 진술했다. 순수예술 같은 경우, 작가 스스로가 작품의 소비자가 되어 충분히 만족스러운지, 나의 메시지가 잘 반영되었는지 집요하게 묻는다고 답했다.

“미술은 이 단계가 없다고 생각했는데 얘기를 듣다 보니 있는 것 같네요. 사실 아니라고는 하지만 뒤로 customer fit 을 하는 작가나 갤러리도 있고, 꽃 그림 (상업미술) 그리는 화랑은 드러내고 customer fit을 해요.”

“순수 예술의 경우도 있다고 볼 수 있을 것 같아요. 예를 들면 고객이 자신일 수도 있고.. 나를 만족 시키는가가 제일 중요하죠. 그렇다고 해서 작가가 세상을 모른다고 말하는 건 아니에요. 다 아는데 그래서 나에게 이것이 흡족한가? 내가 아는 이 세상, 내가 파악한 이 상태에서 내가 분석하고 내가 질문을 던지고, 이전 작품보다 새 작품에 스스로 자랑스러운가? 이게 더 중요한 것뿐이죠. 그걸 만족할 때까지 하는 거예요.”

(인터뷰 대상자 A)

성악가 활동 이력을 가지고 제조업을 하고 있는 D는 앞의 센싱의 정도와 깊이에 대한 믿음을 가지고 Business fit을 하고 있다고 말했다. 또한 예술이 아닌 경영예술이 되기 위해서는 반드시 데이터를 통해

Customer fit과 Business fit을 해야 한다고 강조하였다.

“제가 회사에 들어와 처음 제품을 만들면서 ‘세상에 이런 제품은 우리 밖에 없어’ 라고 생각했거든요? 모든 것이 통합 되어있는 혁신적인 제품이었어요. 그런데 시장에서는 외면 당했어요. 안되는 이유는 하나였죠. 각 안전망이 언제 어떻게 뚫릴지 모르는데 왜 통합해? 다 분리해 놔야지. 제가 그걸 놓쳤어요. 우리 제품, 우리 고객... 그 뒤로는 절대 교만한 행동을 안해요. 그런 시행착오, 실패를 통한 경험이 feasibility check에서 굉장히 중요하죠.”

“저도 항상 데이터 놓고 제 직관이 맞는지 한번 봐야 해요. 특히 예술계 쪽 사람들은 직관이 굉장히 강한 사람들이거든요. 이게 먹히면 대박인데, 안 먹히면 쪽박이잖아요. 그래서 저도 반드시 전문가에게 데이터 확인을 요청합니다.”

(인터뷰 대상자 D)

4.2.6 순환 반복 및 순서 바꿈

본 연구의 참여자들은 창작과정의 순서가 선형적이지 않고, 부분별로 계속 ‘순환 반복’ 되고, ‘순서 바꿈’의 과정을 통해 아이디어가 발전해 나간다고 진술했다. 기본적으로는 선형적인 단계의 틀은 같지만, 창작자마다 창작의 유형마다 그 순환과 순서의 형태는 달라질 수 있음을 확인하였다.

“센스와 상상이 즉각적으로 함께 일어날 수도 있는 것 같아요. 작업 성향에 따라 상상을 해서 어떤 시나리오를 쓴다거나 플랜을 만든다거나 하는 경우도 있고, 매체 특성에 따라 달라지는 것 같고, 그런데 확실히 아이디어 상상과 시나리오는 같이 일어나는 경우가 많은 것 같아요. 따로 시간을 들여 시나리오를 작성하지는 않는 것 같아요”

(인터뷰 대상자 A)

“경우에 따라서는 순서가 완전히 뒤바뀌기도 해요. 실제로 시뮬레이션 해봤더니 이걸 아닌 것 같아’ 라는 생각으로 뒤로 돌아가 다시 반복하기도 하죠. 작가가 능숙할수록 관객들의 반응을 잘 알고 있기 때문에 순간적으로 시뮬레이션해보고, 판단할 수 있죠.”

(인터뷰 대상자 B)

4.2.7 새롭게 발견한 개념의 범주화

본 타당성 평가 연구 참여자들의 인터뷰 내용으로부터 기존 김효근 등(2016)의 연구에서 정리된 개념 및 범주에 포함되지 않는 새로운 개념들이 발견되었다.

가. 직관

본 연구의 참여자들이 전체 과정에서 두드러지게 강조한 내용은 바로 예술가의 ‘직관’이었다. 새로운 관점으로 볼 때, 감지를 할 때, 인사이트를 찾아낼 때, 새로운 아이디어를 떠올리고 센싱하는 모든 과정, 그리고 아이디어를 점검하는 과정까지 모든 과정에서 직관이 중요한 역할을 한다고 진술하였다. 직관은 논리적으로 설명할 수 없지만 느껴지는 일종의 촉과 비슷한 개념으로 진술되었으며, 예술가의 창의적 아이디어는 직관이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 강조되었다. 또한 이러한 직관을 어떻게 발전시키고, 사업 현장에서 검증하는가에 따라 결과물의 성공 가능성에 큰 영향을 미친다고 진술하였다. 직관에 대한 진술은 과정 중간 중간 연결되어 진술되는 경우가 많았다. 따라서 전반적인 과정에 직관의 지속적 개입이 일어나는 것으로 해석할 수 있다.

“작가가 능숙할수록 ‘관객들이 어떤 반응을 보일 것이다’ 라는 것을 잘 알고 있기 때문에 순간적으로 시뮬

레이션해보고, 판단할 수 있죠.” (인터뷰 대상자 B)

“사물을 있는 그대로 분석하고 논리적으로 풀어내기 보다는 누구보다 새로운 시각으로 뚫을 수 있는 감각과 직관이 필요한 것 같아요. 그게 뭔가 ‘다름’이나 ‘새로움’을 만들어낸다고 생각해요.” (인터뷰 대상자 B)

“예술가들은 그런 게 있는 것 같아요. 굉장히 직관적이고, 데이터를 보기는 하지만 중요한 순간, 중요한 결정은 직관적인 걸 따르는 것 같아요.”

(인터뷰 대상자 E)

나. 주체의 책임감

본 연구의 연구 대상자들로부터 진술된 내용 중 공통적으로 관찰된 것이 바로 이 ‘자신에 대한 신뢰를 바탕으로 선택’, ‘선택에 대한 책임감’ 의 내용이었다. 이는 예술가들의 창작과정에서, 특히 의사결정이나 직관적인 판단을 하는데 중요한 역할을 하는 것으로 진술되었으며, ‘주체의 책임감’ 이라는 범주로 정리하였다.

“항상 직관이 중요하고 자기를 신뢰하는 것이 중요하죠. 직관력이 뛰어난 사람이나 그걸 중요하게 생각하는 사람들은 그만큼 융통성이 있는 대신, 책임져야 할 것들이 더 있는 것 같아요. 만약 어떤 데이터를 가지고 했으면 그게 틀렸을 때도 책임감이 덜 하잖아요. 그렇지만 직관을 따르는 사람들은 그에 대한 책임감이 크죠.” (인터뷰 대상자 E)

“이 일을 해야한다는 절박함과 흥미, 열정은 본인이 찾아야 해요. 그리고 ‘하고 내가 즐거우면 돼’ 라는 말 속에는 뭐가 숨어있냐면 내 안의 열정을 불태울 수 있는 것, ‘돈이 아닌 나 스스로가 자원이야’ 라고 믿는 거예요. 자기에 대한 신뢰, 그리고 책임감이 중요하죠.”

(인터뷰 대상자 B)

4.3 축코딩

4.3.1 인과적 조건

인과적 조건은 어떤 현상이 발생하거나 발전하도록 이끄는 일들로 구성된다(Strauss and Corbin 1998). 본 연구의 참여자들은 창의적 아이디어를 떠올리기 위해 새로운 관점으로 보고, 대상 및 사람들을 깊게 감지하는 과정을 거쳤으며, 이러한 과정을 통해 어떤 문제를 해결할 것인지를 인사이트를 발견하는 것이 중요하다는 것에 공감하였다. 따라서 중심현상인 '사업 아이디어를 상상하고 구상'하기 위한 중요한 인과적 조건으로 '감지를 통한 아이디어의 인사이트 발견'을 범주화 하였다.

4.3.2 중심 현상

중심 현상이란 분석영역에서 나타난 핵심적 행위와 상호작용 또는 정서 등을 말한다. 즉 작용/상호작용에 의해 다루어지고, 무슨 일이 일어나고 있는가에 대한 대답으로, 연구 참여자들에게 발생한 주요 변화의 특징이라고 할 수 있다(Strauss and Corbin 1998). 본 연구에서 중심현상은 혁신적이고, 감동적인 '사업 아이디어를 상상하고 구상' 하는 과정으로 나타났다. 인사이트의 목표를 해결하기 위해 자유롭게 상상하고, 평가하여 아이디어를 선정하는 과정을 통해 구체적인 사업 아이디어를 찾아내는 것으로 나타났다.

4.3.3 맥락적 조건

맥락적 조건은 중심 현상에 영향을 미치는 조건이다. 본 연구에서는 맥락적 조건에 포함되는 범주들이 중심 현상 뿐만 아니라 인과적 조건부터 결과까지 모든 조건과 현상에 전반적인 맥락이 되는 조건으로 보고 모

형에 이를 반영하였다. 경영예술 창작 과정에 전반적인 영향을 미치는 맥락적 조건은 '경험을 통해 조직의 정체성을 형성'과, '조직의 정체성을 사업에 적극 반영하고자 함'으로 정리하였다. 인터뷰 대상자들의 진술에 따르면 '주체의 책임감'은 '나'에 대한 생각으로부터 나오는 것이며, 이는 정체성 형성 및 반영과 밀접하게 연결된 범주라고 보아 새롭게 추가된 '주체의 책임감' 범주를 맥락 조건에 추가하였다.

4.3.4 중재적 조건

중재적 조건은 어떤 현상에 속하는 작용, 상호작용 전략에 따라 필요한 구조상 조건으로 특정한 맥락 안에서 취해지는 전략을 촉진시키거나 강요하는 요소이다(Strauss and Corbin 1998). 본 연구에서는 중재적 조건을 조금 더 넓은 맥락에서 전반적인 과정에서의 활동을 촉진시키거나 강요하는 요소로 보았다. 김효근 등(2016)의 연구에서 중재적 조건은 과정의 '순환 반복 및 순서 바꿈'으로 정리되었다. 본 연구의 참여자들은 이와 관련해 기존 연구 결과와 일치하는 내용을 진술하였으며, 본 검증 연구에서 새롭게 추가된 중재적 조건의 범주는 '직관'이었다. 예술가의 '직관'은 실제로 전반적인 과정에서 중요하게 작용하며, 예술적 가치의 핵심 조건임을 발견할 수 있었다.

4.3.5 작용/상호작용 전략

작용/상호작용은 특정하게 인지된 상황들이나 조건 하에서 현상에 반응하거나 조절, 실행, 처리하기 위한 일반적이고 의도적으로 고안된 전략을 말한다. 본 연구 결과 참여자들은 모두 '사업 아이디어를 구상' 하는 중심현상을 실제 결과로 도출하기 위해 사용하는 작용/

상호작용 전략으로 ‘아이디어를 비즈니스 작품으로 창작함’, ‘비즈니스 작품을 점검함’의 과정을 거치는 것으로 나타났으며, 따라서 기존의 김효근 등(2016)의 연구 내용을 바탕으로 작용/상호작용 전략의 범주를 구성하였다.

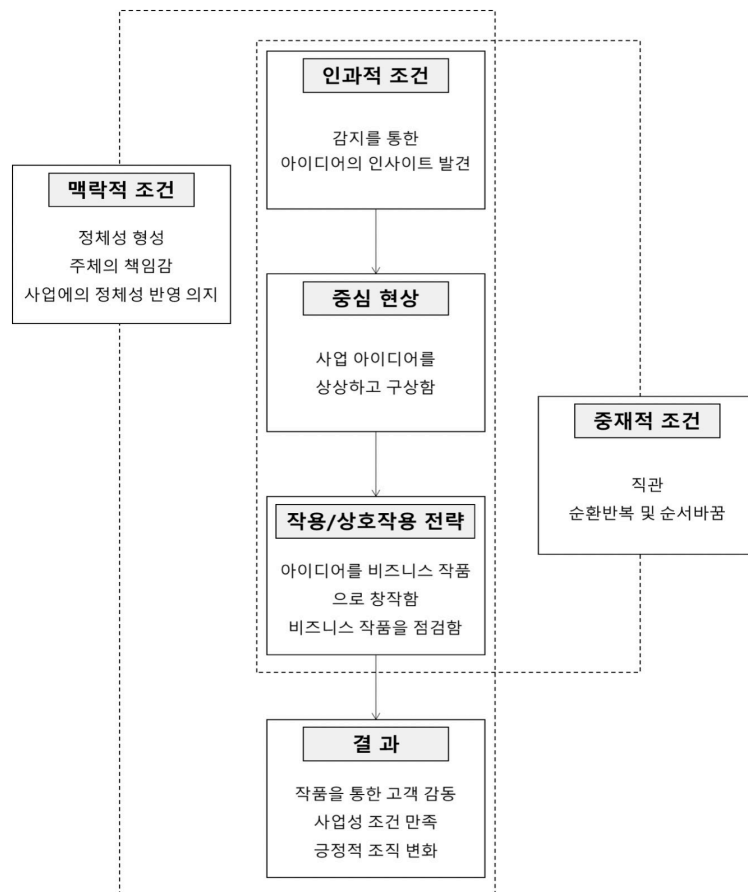
4.3.6 결과

결과는 어떤 현상에 대처하거나 그 현상을 조절하기 위해 취해진 작용/상호작용의 산물이다. 결과는 항상 의도된 대로 이루어지는 것은 아니며, 실제적일 수도 있고 잠재적일 수도 있다. 김효근 등(2016)의 연구에서는 ‘사업 아이디어 구상’이라는 중심현상에 대해

작용, 상호작용 전략을 통해 ‘사업 작품을 통해 고객을 감동’, ‘사업성 조건 만족’, ‘긍정적인 조직적 변화’의 결과가 나타날 수 있다고 정리하였다. 본 검증 연구의 참여자들은 기업 경영 프로세스에 예술적 가치를 접목했을 때 고객 감동, 수익 확보의 측면에서 긍정적인 결과를 얻을 수 있을 것이라는 진술을 하였다. 이상의 축코딩 결과 도출된 범주들 간의 관련성을 나타내는 경영예술 패러다임 모형은 <그림 2>와 같다.

4.4 선택코딩 - 이야기 윤곽

선택 코딩을 통한 이론적 통합이란 중심 현상을 중심으로 다른 범주들을 연결하며 이론을 형성하는 과정



<그림 2> 경영예술 패러다임 모형

이다. 이를 위해서 Strauss와 Corbin(1998)은 행위와 그 구조적 조건을 강조하는 패러다임을 제시하였다. 이하에서는 축 코딩을 통해 정리한 패러다임 모형을 바탕으로 핵심 범주의 내용을 이야기 윤곽으로 정리하였다.

본 연구에 참여한 예술 영역, 경영과 예술 영역, 그리고 경영 영역의 전문가들의 진술 내용에 따르면 ‘예술가로서 사업하기’라는 경영예술의 핵심 범주와 그 과정이 현대 기업 경영에 필요하고, 그 내용에 공감한다는 것을 확인할 수 있었다. 작품으로서의 제품 및 서비스를 창작하는 경영예술의 창작 과정에서 중심 현상은 ‘비즈니스 아이디어 상상 및 구상’이었다. 이러한 중심 현상은 현대 기업 경영에서 결과적으로 필요로 하고, 추구하는 창의성의 영역이며, 현재 많은 기업들의 관심과 투자에 비해 의미 있는 결과를 도출하지 못하여 어려움을 겪고 있는 영역이기도 하다. 이를 중심으로 이야기 윤곽을 개괄하면, 우선 새롭고 의미 있는 비즈니스 아이디어를 찾기 위해서는(중심 현상) 의미 있는 문제를 발견하는 것이 먼저 선행된다. 문제 발견은 문제의 대상인 사업, 고객, 제품, 시장을 기존과는 전혀 다른 관점으로 생각해보려는 낯설게 보기부터 시작한다. 새로운 관점을 가지고 볼 때, 기능적 필요성 감지가 아닌 심미적 감수성을 기반으로 세상을 깊게 이해하는 것, 그리고 이를 통해 인사이트를 발견하는 것이 중요하다(인과적 조건). 이러한 새로운 관점, 심미적 감수성, 인사이트 발견, 그리고 인사이트를 해결하기 위한 아이디어 구상의 중요한 맥락적 조건이 바로 창작 주체의 정체성과 그로부터 발현되는 자신에 대한 신뢰 및 책임감이다. 창작 주체의 정체성은 ‘나’, ‘우리’만의 관점으로 세상을 감지하고 판단하도록 하는 심미성의 중

요한 바탕이 되며, 이를 작품 완성까지 끌고 나갈 수 있는 주요한 동기를 부여한다(맥락적 조건). 정체성의 내용은 전반적인 경영예술 창작 과정에서 의사결정의 중요한 판단 기준이 된다. 앞에서 발견한 의미 있는 문제를 해결할 수 있는 다양한 아이디어를 구상하고, 적절한 아이디어를 선정하면 최종적으로 선정된 아이디어를 어떻게 창작할 것인지 계획해보는 과정이 중심현상에 포함된다(중심 현상). 이러한 아이디어를 실제 비즈니스 작품으로 완성시켜 시장에 출시하기 위해서는 실제로 만들고, 점검하는 과정이 필요하다(작용/상호작용 전략). 경영예술에서는 실제 만드는 과정에서부터 완성된 작품을 시장에서 어떻게 커뮤니케이션 할 지 계획하는 과정이 주요하게 포함된다. 또한 결과물을 점검하는 과정도 필요조건을 오차 없이 충족했는지를 점검하는 기존의 비즈니스 생산 프로세스와 달리 목표로 한 상태를 달성하는 것뿐만 아니라 끊임없이 더 나은 결과를 추구하는 것에 점검의 목적을 둔다. 전반적인 프로세스에서 각 단계는 순환반복적으로 일어나며, 생산주체의 직관이 큰 영향을 미친다(중재적 조건). 이러한 경영예술의 과정을 통해 기업은 사람들에게 감동을 제공하고, 기업의 목적과 비전을 달성하며 지속적인 경쟁력을 가질 수 있다.

4.5 분석 결과의 평가

질적 연구는 철학적으로 연구 방법 및 연구 목적 등에서 양적연구와 다르기 때문에 연구를 평가하는 기준도 양적 연구와는 구별된다. Lincoln and Guba(1985)는 질적 연구 결과의 진실성을 추구하 신뢰는 기준으로 신뢰성(credibility), 전이 가능성(transferability), 의존성(dependability), 확증성(confirmability) 등을

들고 있는데, 본 연구에서도 이 기준에 따라 분석 결과를 평가하고자 한다.

첫째, 신뢰성은 양적 연구의 내적 타당도에 해당되는 개념으로 연구자는 가능한 분명하게 참여자들의 관점을 반영하고 있음을 보여주어야 한다. 본 연구에서는 자료수집과정과 분석을 수행하는데 연구 참여자들의 인터뷰 내용을 녹취하고, 그 내용을 그대로 컴퓨터에 입력하여 참여자들의 진술 내용을 개념화, 범주화 하였다. 이는 Lincoln and Guba(1985)가 제시한 신뢰성을 검증하는 다섯가지 방법 중 참조자료의 보관에 해당하는 것으로 자료 수집에 있어서 적합한 자료의 관리와 분석을 지적하는 것이다. 따라서 응답한 참여자의 진술 내용이 제대로 기술되었으며, 연구 결과의 신뢰성이 검증되었음을 확인할 수 있다.

둘째, 전이가능성은 양적 연구의 외적 타당성 개념과 유사한 일반화와 비교될 수 있다. 연구 결과가 연구 참여자 이외의 사람들에게도 자신의 경험에 비추어 보았을 때 의미 있고 적용 가능한지 보는 것이다. 본 연구에서는 연구에 참여하지 않았지만 예술과 경영 영역에 경험을 가진 전문가 1인에게 본 연구 결과물을 보여주고 자신의 경험에 비추었을 때 의미 있고, 적용 가능한 결과인지 검증해 줄 것을 부탁하였다. 그 결과 대부분의 연구 결과에 공감하였으며, 현대 기업 경영에 적용 가능하다고 평가하였다.

셋째, 의존성은 양적 연구에서의 신뢰도에 해당하며, 연구 결과의 일관성을 의미한다. 의존성 확인은 주로 신뢰성의 재 검증 과정으로 볼 수 있는데 Lincoln and Guba(1981)이 제안한 여러가지 방법 중 동료연구자의 감사가능성(audibility)에 따라 의존성을 확인하고자 하였다. 구체적으로 동료 검사자가 본 연구의 과정을

따라가면서 연구자의 자료, 시각, 상황에 전혀 모순되지 않는 비슷한 결론에 도달할 수 있을 때 일관성이 높다고 보았다. 따라서 본 연구에서는 선행연구인 김효근 등(2016) 연구의 주 연구자에게 코딩 과정 전반에 대한 검토와 자문을 받아 감사 기능을 수행하였다.

넷째, 확증성은 양적 연구의 객관성에 해당되는 개념으로 다른 연구자들과의 논의나 참여자와의 지속적인 접촉을 통해 스스로 객관성을 유지하려는 데에서 확보될 수 있다. 본 연구자는 자료 수집을 진행하면서 자문 연구자를 포함한 동료연구자와의 만남을 통해 연구의 목적, 연구의 의도, 그리고 연구 결과를 논의하며 지속적으로 의견을 나누었다. 또한 자료를 수집하고 분석하는 과정에서 떠오르는 생각 등을 메모하면서 자료 분석에 어떤 편견이 개입되지 않고 객관적으로 연구를 진행하고자 의식적 노력을 지속하였다.

5. 결론

본 연구는 경영과 예술을 통합적 관점에서 보는 경영예술의 개념과 창작 과정 모형의 타당성을 평가하고, 현대 기업 경영 환경에서 예술이 갖는 창조적 가치를 확인 하는 것에 그 목적을 두었다. 이를 위해 경영과 예술의 관계에 대한 선행연구를 고찰하여 기존 연구의 한계를 파악하고 경영과 예술을 통합적 관점에서 보는 경영예술 연구의 목적을 확인하였다. 김효근 등(2016)의 연구에서 이론화 한 경영예술 창작 과정 모형을 바탕으로 경영과 예술 영역의 전문가를 대상으로 질적 연구를 진행하였으며, 이를 근거 이론 방법으로 분석하여 타당성과 적용가능성을 평가하고 모형을 보완하

였다.

근거 이론 접근을 활용해 경영예술 창작 과정 모형에 대한 연구 대상자의 진술을 분석하고, 새롭게 발견된 내용을 보완하여 경영예술 창작 과정 모형 및 핵심 범주를 도출하였고, 연구 결과 경영과 예술 영역의 다양한 전문가들은 전반적으로 김효근 등(2016) 연구의 경영예술의 개념과 그 창작 과정 모형에 공감하는 것으로 나타났다. 진술로부터 의미 있고 새로운 범주가 탐색되어 결과적으로 총 104개의 개념, 31개의 하위 범주, 11개의 범주가 도출되었고, 이를 패러다임 모형으로 정리하여 제시하였다. 이러한 축 코딩을 통한 패러다임 모형을 바탕으로 선택 코딩 과정을 통하여 경영예술의 창작 과정을 범주들 간의 관계를 잘 설할 수 있는 핵심 범주를 찾고, ‘예술가로서 사업하기’ 라는 이야기 윤곽으로 정리하였다.

본 연구는 다음과 같은 학문적, 실무적 및 사회적 의의를 지닌다. 우선, 경영예술이라는 새로운 개념에 관한 학술적 연구의 전이가능성을 검증함으로써 새로운 이론을 확립하고, 경영과 예술의 관계에서 기존과는 다른 새로운 관점을 제시했다. 경영과 예술의 관계를 독립적인 관계로 보고 제한적으로 적용하려고 했던 기존의 시각과는 달리, 예술의 창조적 가치를 경영 혁신의 맥락에서 재조명함으로써 과학과 예술을 통합하는 패러다임으로의 전환을 선도적으로 제안했다는 점에 그 의의가 있다. 더 나아가, 다양한 예술 전문가들을 대상으로 심층 인터뷰를 실시하고, 이를 바탕으로 경영예술 개념을 구체적으로 정의하고 범주화한 모형을 제시함으로써, 개인이나 조직 수준의 경영예술 활동과 관련 성과 변수들 간의 관계를 고찰하기 위한 출발점을 마련했다고 판단된다.

또한, 실무적으로 본 연구는 경영의 맥락에서 개인이나 조직이 예술 창조 과정을 이해하고 단계적으로 실행하는 데 도움을 줄 것으로 판단된다. 개인과 조직의 경영예술 활동에 프로세스 관점에서 단계적으로 접근함으로써, 향후 기업 현장에서 창조성을 요구하는 다양한 업무에 경영예술의 개념과 창작 과정을 적용하는 방법 및 제도를 마련하는 토대를 제공할 수 있을 것이다, 이를 통해, 설 세 없이 새로운 창조활동이 요구되는 현대 기업의 지속적인 가치 창출에 기여할 수 있을 것으로 판단된다.

그러나 이러한 의의에도 불구하고 다음과 같은 한계점 또한 존재한다. 본 연구가 기반으로 하는 김효근 등(2016) 연구의 경영예술 개념은 작곡을 전문으로 하는 연구자 본인의 1인 질적 연구에 의해 이론화 되었으며, 본 연구에서는 이를 검증하기 위한 연구 참여자로 시각 예술 영역 중 회화와 조각, 음악 영역에서 성악과 작곡이라는 다양한 장르의 예술 영역을 포함하고자 하였다. 그러나 여전히 본 연구의 검증에서 포함하고 있는 장르는 미술과 음악 영역의 두 세가지로 제한되었고, 문학, 영화, 연극, 무용 등의 기타 다양한 장르의 창작 특성이 반영되지는 않았다는 한계가 있다. 따라서 경영예술의 개념과 그 창작 과정 모형의 보편성을 확보하기 위해 향후 다른 예술 장르의 확대 적용 가능성을 연구할 필요가 있다.

본 연구에서 검증한 경영예술 개념과 모형을 바탕으로, 향후 경영예술의 철학과 그 내용이 기업 현장에 어떻게 적용되고, 어떠한 영향을 미치는지와 관련한 연구를 진행할 수 있을 것으로 기대한다. 또한, 실제 기업 경영 환경에서 실현 가능한 방법론을 개발하고, 이를 실제로 적용하여 그 가치 창출 효과를 검증하는 다양

한 사례연구가 가능할 것으로 기대된다. 이러한 과정에서 경영예술의 철학을 기반으로 한 다양한 기업 교육 연구, 경영예술의 패러다임 내에서 필요한 다양한 역량의 구성요소를 찾고 이를 측정할 수 있는 척도를 개발하는 연구 등 다양한 후속 연구로의 확대를 기대한다

참고문헌

[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 Art Making Process,” BizArt Lab Working Paper Series WP_001, 이화여자대학교 경영대학
4. 김효근, 서현주, 방현정, 이경은, 탁희주 2019. “경영은 예술인가?: 경영예술, 경영에 대한 과학-예술 관점,” *경영정보분야 하계통합학술대회 자료집*, 2019년 5월 24-25일.
5. 손태원 2005. “창의성중심 조직행동연구의 현황과 과제 - 개인수준의 창의성을 중심으로,” *지식경영연구* (6:2), pp. 1-26.
6. 신경립 2004. *질적 연구 방법론*. 서울: 이화여자대학교출판부.
7. 이진희, 김종백 2012. “시각예술영역에서 현존작

가들의 작품 창작 과정을 통해 본 창의적 사고과정과 전략,” *교육심리연구* (26:4), pp. 877-900.

8. 최현주, 안병주 2011 “소셜 네트워크 서비스와 공연예술: 활용가치와 가능성,” *지식경영연구* (12:5), pp. 59-69.
9. 한승주 2010. “성과급제도에 대한 공무원의 대응,” *한국행정학보* (44:4), pp. 29-58.

[국외 문헌]

1. Adler, N. J. 2006. “The Arts & Leadership: Now that We Can Do Anything, What Will We Do?,” *Academy of Management Learning & Education* (5:4), pp. 486-499
2. Antal, A. B. 2011. *Managing artistic interventions in organisations: a comparative study of programmes in Europe*. Gothenburg: TILLT Europe. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-267627>.
3. Bacharach, S. B. 1989. “Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation,” *Academy of Management Review* (14:4), pp. 496-515.
4. Cawelti, S., Rappaport, A., and Wood, B. 1992. “Modeling Artistic Creativity: An Empirical Study,” *The Journal of Creative Behavior* (26:2), pp. 83-94
5. Creswell, J. W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. London: Sage Publications.
6. Danto, A. 1981. *The Transfiguration of the*

- Commonplace*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
7. Darsø, L. 2004. *Artful Creation: Learning-Tales of Arts-in-Business*. Samfundslitteratur
 8. Dewey, J. 1934. *Art as Experience*. New York: GP Putnam's Sons.
 9. Eisner, E. W. 1995. "What Artistically Crafted Research Can Help Us Understand about Schools," *Educational Theory* (45, 1), pp. 1-6.
 10. Getzels, J. W. and Csikszentmihalyi, M. 1976. *The Creative Vision: A Longitudinal Study of Problem Finding in Art*. New York, NY: John Wiley & Sons
 11. Glaser, B. G. 1978. *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Mill Valley, CA: Sociology Press.
 12. Goulding, C. 2002. *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. Sage.
 13. Kay, S. 1991. "The Figural Problem Solving and Problem Finding of Professional and Semiprofessional Artists and Nonartists." *Creativity Research Journal* (4:3), pp. 233-252.
 14. Levinson, J. 2003. *The Oxford Handbook of Aesthetics*, Oxford University Press.
 15. Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Sage.
 16. Mace, M. A. and Ward, T. 2002. "Modeling the Creative Process: A Grounded Theory Analysis of Creativity in the Domain of Art Making," *Creativity Research Journal* (14:2), pp. 179-192.
 17. Madhok, A. and Tallman, S. B. 1998. "Resources, Transactions and Rents: Managing Value through Interfirm Collaborative Relationships," *Organization science* (9:3), pp. 326-339.
 18. Markus, M. L. and Robey, D. 1988. "Information Technology and Organizational Change: Causal Structure in Theory and Research," *Management Science* (34:5), pp. 583-598.
 19. Marsh, D. T. and Vollmer, J. 1991. "The Polyphonic Creative Process: Experiences of Artists and Writers," *The Journal of Creative Behavior* (25:2), pp. 106-115.
 20. Martin, P. Y. and Turner, B. A. 1986. "Grounded Theory and Organizational Research," *The Journal of Applied Behavioral Science* (22:2), pp. 141-157.
 21. Osborne, H. 1970. *The Art of appreciation*. London: Oxford University Press.
 22. Patrick, C. 1937. "Creative Thought in Artists," *The Journal of Psychology* (4:1), pp. 35-73.
 23. Reeves, M., Levin, S., and Ueda, D. 2016. "The Biology of Corporate Survival," *Harvard Business Review* (94:1), pp. 46-55.
 24. Schiuma, G. 2009. *Mapping Arts-Based Initiatives*. London: Arts & Business.

25. Schiuma, G. 2011. *The value of arts for business*. Cambridge University Press.
26. Spiggle, S. 1994. "Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research," *Journal of consumer research* (21:3), pp. 491-503.
27. Strauss, A. L. 1987. *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge, UK: Cambridge University Press
28. Strauss, A. and Corbin, J. 1990. *Basics of Qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage.
29. Strauss, A. and Corbin, J. 1998. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications, Inc.
30. Sutton, R. I. and Staw, B. M. 1995. "What Theory Is Not," *Administrative Science Quarterly* (40:3), pp. 371-384.
31. Taylor, S. S. and Hansen, H. 2005. "Finding Form: Looking at the Field of Organizational Aesthetics," *Journal of Management Studies* (42:6), pp. 1211-1231.
32. Taylor, S. S. and Ladkin, D. 2009. "Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development," *Academy of Management Learning & Education* (8:1), pp. 55-69.
33. United Nations Conference on Trade and Development(UNCTAD). 2010. *Creative Economy Report 2010*. Retrieved from <http://unctad.org/creative-econom>
34. Van Maanen, J. 1990. "Some Notes on the Importance of Writing in Organization Studies," in *The Information System Research Challenge: Qualitative Research Methods*, J. I. Cash and P. R. Lawrence (eds.), Boston: Harvard Business School Press, pp. 27-35.
35. Whetten, D. A. 1989. "What Constitutes a Theoretical Contribution?," *Academy of Management Review* (14:4), pp. 490-495.
36. Wiesche, M., Jurisch, M. C., Yetton, P. W., and Krcmar, H. 2017. "Grounded Theory Methodology in IS Research," *MIS Quarterly* (41:3), pp. 685-701

저 자 소 개



박지연 (Jiyeon Park)

현재 삼정 KPMG Digital 본부 컨설턴트로 재직 중이다. 이화여자 대학교에서 '경영예술'을 주제로 경영학 석사학위를 취득하였다. 주요 관심 분야는 경영 예술, 기업 창의성과 혁신, 혁신적인 비즈니스 모델 개발 등이다. 현재 국내 금융사의 Digitalization 프로젝트를 다수 수행 중이다.



김효근 (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.



서현주 (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, 사회적 자본, 경영예술 등이다. 지금까지 Information & Management, Asia Pacific Journal of Information Systems, 경영학연구, 지식경영연구, 정보시스템연구, 방송공학회논문지 등 주요 학술지에 논문을 발표하였다.