

## 산업조직에서의 창의성에 대한 개념적 및 경험적 접근\*

이 순 목 †                      최 인 수                      여 성 칠  
성균관대학교    건국대학교

이 연구에서는 영리조직인 산업조직에서의 창의성의 의미를 탐색하기 위해 개념적 접근과 경험적 접근을 하였다. 연구1의 개념적 접근에서는 개념화를 위해서 사용되는 로쉬(Rosch, 1975)의 방식을 사용하여 산업조직의 창의성의 원형을 일상적 반응적 창의성으로 하였다. 이러한 정의에서 볼 때 전문적 전향적 창의성이 산업조직의 창의성에서 배제되는 것은 아니고, 단지 원형에서 거리가 있는 경우로 간주된다. 원형의 정의에는 Simonton(1988)의 4P중 산출, 설득 및 과정이라는 세 관점만을 사용하였으므로 개인측면이 누락되었다. 개념화의 완결성을 위해 개인측면을 파악하고자 연구2에서 Amabile(1996)의 '창의적 수행의 세 성분' 모형을 사용하였다. 230명의 산업조직 종업원들에 대한 설문조사를 명시적 접근과 내재적 접근으로 하였다. 명시적 접근에서는 창의적 수행모형의 세 성분으로서 영역관련 특성(리더십, 관리역량), 동기화 성분(목표지향), 그리고 창의성관련 특성(집중 및 치밀, 개방 및 다양관심, 자기방식 및 관습탈피)들의 요인구조를 도출하였다. 내재적 접근에서는 창의적 특성에 대한 개인의 내재이론을 나타내는 3요인(일반요인, 자기방식/관습탈피, 개발/집중/목표지향) 구조를 도출하였다. 이러한 요인들은 산업조직내 창의성의 원형이 전향적 창의성보다는 일상적이고 반응적인 또는 기대된 창의성에 가까움을 시사하였다. 한편 개인의 창의적 특성에 대한 내재이론이 명시적 이론과 괴리가 큰 것으로 보아, 앞으로 산업조직에서는 조직내 창의성 교육이나 관행에서 보다 명시적 이론을 반영하도록 하는 것이 창의적 경영을 보다 합리적으로 할 것임을 암시한다.

주요어 : 창의성, 내재이론, 명시적 이론, 영역효과, 산업조직 창의성

\* 이 논문의 초고에 건설적 비평을 제공한 세 분의 심사위원께 감사드립니다.

† 교신저자 : 이순목, 성균관대학교 심리학과/인재개발학과, 02-760-0492, smlyhl@chol.com

창의성의 영역특수적 속성은 최근들어 연구자들의 많은 관심을 끌고 있다(예: 이정규, 2003; 한기순, 2003; Baer, 1991; Gardner, 1983). 본 연구는 산업조직장면에서 창의성이 어떤 의미를 가지는지를 개념적 그리고 경험적으로 탐색하는 것을 목표로 한다. 여기서의 산업조직은 비영리가 아닌 영리조직을 중심으로 기술한다. 최근에 이르기까지 창의성이 발현되는 조건으로 보기 어려운 여건 즉, 많은 업무량과 시간압박을 경험하는 산업장면의 조직에서의 창의성에 대한 개념화는 적극적으로 시도된 바가 없다. “적절한 판단자들이 보기에 창의적으로 평가되는 반응이나 작품을 산출함(Amabile, 1996. p.83)”을 창의성이라고 한다면 창의성은 행동적 개념으로서 수행(performance)이다. 여기서 어떤 수행을 “창의적”이라고 하는지의 기준으로서, 대체로 얼마나 참신한가(new)와 유용한가(useful)를 고려한다(Sternberg & Lubart, 1995). 이러한 창의성을 촉진하고 지원해 주는 이상적인 환경은 어떤 틀에의 일치나 복종 또는 외적 평가의 압력이 없는 수용적 분위기와, 판단이 유보되고 표현의 자유가 있고 무조건적인 수용이 있고 신뢰와 사랑이 있는 환경이라고 할 수 있다(Amabile, 1983). 그런 관점에서 보면 현대의 산업조직은 창의성의 발현을 촉진하는 환경이라고 말하기 어렵다. 이러한 열악한 환경에서도 산업조직의 종업원들은 새롭거나 유용한 것을 또는 두 기준을 충족하는 창의적 산물을 만들어 내기위한 노력을 해야만 종업원 개인 뿐만 아니라 조직자체의 유지 및 성장을 가능하게 하고 자연선택(natural selection)의 대상이 될 수 있다.

그렇다면 지원적이지 못한, 매우 도전적인 환경에서의 창의성도 연구되어야 한다. 조직이 성장할수록 일부분에서는 지원적인 환경을

보장하는 것이 가능하겠으나 대부분의 활동은 불유쾌한 경험, 스트레스 및 불안과 같은 도전적 요소로 가득찬 열악한 환경에서 이루어진다. 조용히 앉아서 생각할 시간보다는 시시각각으로 밀려오는 업무처리의 부담 속에서 신입사원은 물론 경영자에 이르기까지 하루종일 뛰어야 하는 현대사회의 산업장면에서 창의성을 개념화하기 위해서는 기존의 틀을 검토하고, 그것을 기초로 새로운 방식의 정의를 내려야 할 것이다.

연구1에서는 Stein(1953)과 Simonton(1988)이 말하는 창의성의 네 측면 즉, 산출(product), 개인(person), 과정(process), 그리고 설득(persuasion) 가운데 산출, 설득 및 과정을 사용하여 개념화를 위한 접근을 하였다. 연구2에서는 연구1에서 누락된 개인측면을 보완하기 위하여 경험연구를 통해 산업조직 종업원들의 창의성을 파악하는 접근을 하였다. 즉, 산업장면에서 창의적 산출을 예측하는 개인적 특성들을 파악하기 위하여 Amabile(1996)의 ‘창의적 수행에 대한 세 성분’ 모형의 틀을 가지고 경험연구를 하였다.

## 연구 1. 산업조직 창의성에 대한 개념적 접근

창의성관련 연구를 크게 네 가지 측면으로 보면 Stein(1953)과 Simonton(1988)의 4P 즉, 산출(product), 개인(person), 과정(process), 그리고 설득(persuasion)이라고 할 수 있다. 준거로서의 산출, 어떤 특성을 가진 개인들이 그러한 산출을 이루는가, 그러한 산출이 나오기까지의 과정, 그리고 사회나 조직에서의 인정(설득)에 대한 것이 주요 연구가 된다. 산업조직의 창

의성을 개념화하기 위해서 우선, 산출 및 설득의 측면을 중심으로 한 일상적 창의성과 전문적 창의성의 구분, 그리고 과정을 두 개의 차원에 의해서 분류하는 Unsworth(2001)의 구분을 검토한 후, Rosch(1975)의 방식으로 산업조직 창의성에 대한 개념화를 시도하였다.

#### 일상적 창의성과 전문적 창의성

이것은 산출의 특성과 설득의 측면을 중심으로 한 분류라고 할 수 있다. 이제껏 창의성의 많은 연구에서, “창의성을 전문적이고 예술적인(과학, 예술, 문학 등) 산출물로 이해하면서 공적으로 인정받는 진귀하고 비범한 능력의 수준에 도달한 사람들의 창의적인 행동에 관심을 집중시켰다”(정은이, 2002, p.148). 이러한 비범한 창의성을 일컫는 말로 Mansfield와 Busse(1981)는 전문가 창의성, Mumford와 Gustafson(1988)은 주요(major) 창의성, 최일호와 최인수(2001)는 전문적(professional) 창의성, Richards(1999)는 저명작품의(eminent) 창의성으로 부른다. 이 연구에서는 전문적 창의성으로 부르기로 한다. 여기서 “공적으로 인정받는” 행동이라 함은 Simonton(1988)의 4P중 설득에 해당한다. 즉, 조직이나 사회로부터의 인정을 받음을 의미한다. Csikszentmihalyi(1988)가 제시한 분야(field), 영역(domain), 그리고 개인(individual)의 세 체계가 협응을 할 때 창의적 산물이 탄생한다는 체계모델(Systems Model)의 관점에서 본다면, 어느 분야의 구성원들이 특정 영역에서의 산출을 평가할 때 기존의 산출에 비해서 독창성과 유용성이 있다고 판단하여 선택을 하게 된다면 그 산물은 전문적 창의성이 있다고 할 것이다. 이런 관점에서 전문적 창의성은 영역특수적인 성격을 가진다.

그러나 우리가 창의성에 대한 개념을 달리 하면, 창의적 작품이나 업적으로 저명한 인사들을 연구하는 것 못지않게 일반인의 창의성에서도 많은 것을 배울 수 있다. 창의성을, 변화하는 환경에 적응하여 생존하고 진화하는데 필요한 도구로서 본다면(Richards & Kinney, 1997; Runco & Richards, 1997), 일상의 생각이나 생활에서 인간 모두가 일상적 현상으로서의 창의성을 발휘하면서 살아가는데 이것이 바로 일상적 창의성이다(Cropley, 1997). 산업조직 종업원의 일부는 전문적 창의성을 요구받겠지만 대부분의 종업원에게는 지원적이지 못한 열악한 환경속에서 일상적 창의성이 요구된다. 일상에서의 사태나 문제를 새롭고, 유용하고, 정교한 방법으로 해결해가며 환경에 적응하는 가운데 사적인 산출을 제공하는 사고와 행동을 Mansfield와 Busse(1981)는 아마추어 창의성, Mumford와 Gustafson(1988)은 부수적(minor) 창의성, 최일호와 최인수(2001)는 상식적 창의성, Richards(1999)는 일상적 창의성으로 부른다. 이 연구에서는 일상적 창의성으로 부르기로 한다.

산업조직이라는 영역에서는, 조직수준에서 인정하고 사회에서 인정을 받아 조직의 성장에 도움이 되는 수준높은 산출을 제공하는 전문적 창의성도 관찰되며, 종업원 개인들이 일상의 업무활동에서 산출의 특별한 수준을 추구하지는 않는 개인적이고 일상적인 창의성도 관찰된다. 즉, “산출”과 “설득”의 관점에서 일상적 창의성과 전문적 창의성은 질적으로 구분된다. 산업조직에서 어떤 개인의 일상적 창의성이 높다고 해서 전문적 창의성으로 간주되는 것이 아니며, 전문적 창의성이 낮다고 해서 일상적 창의성에 어떤 시사를 하는 것은 아니므로 두 창의성은 질적으로 구분된다. 중

요한 것은 산업조직에서 창의적 경영이라고 할 때는 조직내 전문적 창의성은 물론 개인들의 일상적 창의성까지도 고무하고 향상시키는 개념으로 재정의해야 한다는 것이다. 21세기의 산업조직환경에서는 패러다임을 바꿀만한 전문적 창의성과 아울러 조직의 원활하고 효과적인 경영을 위한 일상적인 창의성 모두 필요하다 할 수 있다.

그럼에도 불구하고 일반적으로 창의성 연구의 대부분은 전문적 창의성에 대한 연구에 치중되어 있고, 산업조직 장면에서의 창의성 연구도 소위 ‘100만명을 먹여살리는’ 전문적 창의성 쪽에 많은 관심을 보이고 있는 것이 사실이다.

현대사회에서 고도의 전문적 창의성은 영역내 전문적 역량을 필수조건으로 하므로 이를 전폭적으로 지원하고 위험감수까지도 허용하는 지지적 환경이 매우 중요하다. 그러나 산업조직의 대다수 종업원들은 지원적 환경과 도전적 환경을 가리지 않고 일상의 업무활동에서 창의적 수행을 실천하고 있다. 예로서, 종업원들이 일상적 과제로서 처리하는 광고제작, 아이디어 개발, 인간관계 개선, 불만의 해결 등이 비록 전문적 창의성의 범주에 들지는

못한다고 하더라도 독창적이고 유용하다는 창의성의 두 가지 기준을 충족시킨다면 조직의 생존에 큰 기여를 할 수 있고 바로 이것이 일상적 창의성이 필요한 이유인 것이다. 산업조직에서 주어진 영역에서의 전문적 창의성이 요구되는 경우도 있으나, 많은 경우 일상적 창의성이 실현되는 가운데 산업조직의 창의적 경영이 이루어지고 있음을 인식해야 할 것이다.

과정에 기초한 창의성 분류

여기서는 산출에 대한 창의성이 발현되는 “과정”에 기초하여 Unsworth(2001)가 창의성을 네 가지로 분류한 것을 보기로 한다.

Unsworth(2001)는 그림 1에서와 같이 두 가지 차원을 사용해서 창의성을 네 가지로 분류한다. 여기서 수평차원은 Deci와 Ryan(1987)의 자기결정이론의 내적/외적 동기차원을 참조한 것으로서 창의적 행동을 주도하는 요인이 “내적”, “외적”인지의 구분을 의미한다. 내적 주도일 경우 행동을 하는 개인이 주도한 것이고 외적 주도는 작업을 하거나 시를 쓰도록 과제상 요구가 있는 경우이다.



그림 1. Unsworth의 창의성 분류

수직차원은 Wakefield(1991)의 분류를 참고한 것으로 개인이 작업이나 과정을 시작하는 시점에서 문제나 해결방법이 어느 정도로 정의되어 있느냐 하는 것이다. 가장 폐쇄적 문제는 문제의 정의 및 해결의 방법이 알려진 경우이고, 가장 개방적 문제는 문제를 해결하는 개인이 문제를 개발, 발견, 정의하고 해결방법까지 스스로 만들어가는 경우이다.

수직, 수평 각각 2차원에 따라서 구별된 4가지 종류의 창의성에 대한 설명은 다음과 같다. 먼저 전향적(proactive) 창의성은 내적동기가 부여된 개인이 능동적으로 문제를 찾아서 해결하는 과정에서의 창의성으로서, 자유예술가나 과학연구에서 볼 수 있다. 산업장면의 종업원에게서 기대하기는 어려울 것이고, 과학이나 예술분야에서 창의적 업적이나 작품으로 저명한 인사들의 창의성이 여기에 속할 것이다. 기대된(expected) 창의성은, 과제는 외적으로 주어지지만 문제를 정의하고 해결하는 방식은 개인의 자율에 맡겨진 경우로서 외적으로 요청된 예술작업, 산업조직에서 요구되는 품질관리 등을 통해서 볼 수 있다. 기여적(contributory) 창의성은 구체적으로 정의된 문제에 대해서 자발적으로 도전하는 경우로서 환경운동가의 행동을 그 예로 들 수 있다. 반응적(responsive) 창의성은 외적으로 주어진 문제에 대한 문제해결 방식에 개인이 통제력을 거의 갖지 못한 가운데 발현되는 창의성으로서 산업조직의 많은 종업원들 즉, 엔지니어, 응용연구개발 종사자 또는 전문직업종사자 등의 창의성을 이 범주에 분류할 수 있다.

그런데 어떤 산출이 창의적인지 아닌지를 판단하고자 할 때 가장 많이 사용되는 기준인 참신과 유용의 관점에서 볼 때 전향적 창의성이 가장 창의적으로 보이고 반응적 창의성은

상대적으로 가장 창의적이지 않은 것으로 보인다. 창의적이라기 보다는 그저 효율적으로 일을 잘하는 것으로만 간주될 수도 있다. 그러나 일상적 창의성도 창의성 연구의 한 분야라고 할 때 일상의 업무를 통해서 발휘하는 반응적 창의성은 물론, 조직에 의해 주도되는 가운데 개방적으로 문제형태를 규정하는 기대된 창의성도 산업조직 창의성의 주요 부분이라고 할 수 있다.

#### 산업조직에서의 창의성에 대한 개념화

산업조직에서 목표를 전향적 창의성으로 잡고 종업원들에게 창의성 교육을 시킬 수는 있다. 그러나, 지원적 환경을 제공받는 소수의 고수준 역량인을 제외하고는 대부분의 종업원에게는 일상적 근무환경에서 진지하게 오랜기간 생각하면서 문제를 정의하고 자발적으로 해결해 가는 지원적 여건이 허락되지 않는다. 오히려 외적인 주도와 문제해결의 폐쇄적 제약 속에서 당면과제의 처리 또는 맡은 일이나 잘하면 되는 정도를 요구받는 가운데, 발현될 수 있는 창의성은 반응적 또는 기대된 창의성이 될 것이다. 이러한 실제적 조건에 대한 인식은 창의성에 대한 명시적 이론속에 반영되어 있다. 예로서, 창작과정에서 많은 제약을 가진 영역에 대한 개인의 이해, 틀, 또는 경험, 그리고 영역이 갖는 고유한 성질이 창의적 산출에 미치는 효과를 영역효과라고 한다(이순묵, 한기순, 2004). 이러한 효과를 가져오는 특성들은 Amabile(1996)에 제시된, 창의적 수행에 관련된 세 성분중 “영역관련스킬”(p.84)에서 설명되고 있다. 나머지 두 성분은 창의성관련 스킬과 동기화이다. 개인의 과제영역에 따라서 이 세 성분중 어느 하나가 또는 다른 성분

이 중요한 역할을 할 수가 있다. 환경이 일반적으로 도전적이라고 할 수 있는 산업조직에서의 일상적 과제수행에는 창의성관련 스킬보다는 영역관련 스킬이 필수조건으로서 상대적으로 비중을 크게 가질 수가 있다.

산업조직에서 조직의 목표와 요구가 외적/폐쇄적으로 주어지는 상황에서 순수한 의미의 전향적 창의성을 기대할 수는 없다. 수행이 외적으로 주도되는 가운데 대체로는 반응적 창의성만이 가능할 것이고, 문제의 형태가 개방적으로 주어지는 높은 지위에 이르면 기대된 창의성이 가능할 것이다. 그러나 한편 조직에서는 문서화되지 않은 맥락에서도 구성원들이 자발적으로 조직에 기여할 것을 암묵적으로 요구한다. 그러한 조직이라는 규정된 맥락에 자발적으로 적응하는 행동을 조직시민정신, 맥락적 수행, 친조직적 행동 등으로 부르게 되는데 구성원이 그러한 행동을 창의적으로 수행한다면 기여적 창의성이 관찰될 것이다.

그러면 “산출” 및 “설득”에 대한 일상적/전문적 창의성 그리고 “과정”에 기초한 Unsworth (2001)의 네가지 창의성 관점에서 볼 때, 산업조직에서의 창의성이 어디에 위치하는지 파악할 수 있다. 요구되는 산출의 특성으로 볼 때는 일상의 업무처리에서 개인적 수준의 창의적 산출 즉, 일상적 창의성이 요구되겠으나, 조직이 제공하는 기회에 따라 신제품이나 새로운 서비스를 개발하고 사회에서 인정받기 (persuasion) 위해서는 전문적 창의성이 요구된다. 한편 창의적 행동이 고무되고 지원되는 업무과정(process)을 볼 때는 전향적 창의성이라기 보다는 반응적 창의성의 여건이 가장 쉽게 관찰될 것이고, 최고경영자나 되어야 전향적 창의성을 위한 여건이 허용될 수 있을 것

이다. 이렇게 단순하지 않은 양상을 볼 때, “산출” 및 “설득”을 중심으로 한 창의성 분류와 “과정”에 기초한 창의성 분류 가운데 산업조직의 창의성이 정확히 어느 위치에 있다고 말하기는 어렵다.

그런 의미에서 산업조직의 창의성에 대한 개념화는 필요충분조건을 제시하는 전통적 방식보다 원형(prototype)을 중심으로 분포의 개념속에서 정의되는 로쉬방식(Rosch, 1975)이 적절할 수 있다. 이것은 인지심리학자인 Neisser (1979)가 지능의 원형을 정의하는데 사용한 방식이기도 하다. 다양한 학문분야에서 수많은 개념과 용어가 제시되면서 그들에 대한 명쾌한 구분이 어려워지는 가운데 자연스럽게 도입된 방식이다. 현대과학에서 많은 용어에는 다른 용어와 의미가 명쾌하게 구분되지 않는 은하계와 같은 특징이 있고, 그렇게 된 이유로서 Rosch(1975)는 사물이 가지는 속성의 분포를 이야기한다. 이러한 분포에 아무런 규칙성이 없는 것은 아니다. 예로서 의자의 성질(chairness)을 이야기할 때, 전형적(typical) 특징(property)을 모두 포함하고 있는 중심적 예로서 교실에 있는 의자의 스타일이 원형(prototype)이 된다. 이 원형에서 좀 멀기는 하나 콩자루로 만든 의자, 통나무를 자른 것이나 등근 파이프 자체가 의자로 쓰이는 경우, 자동차내의 카시트, 소극장에서 계단을 설치해서 그것을 의자로 쓰는 경우 등 많은 사물들이 의자의 원형에 유사한 특징(property)을 일부 가지는 반면 다른 특징도 동시에 가지고 있다.

그러나 의자라고 하면 누구나 원형으로서의 의자의 모습을 떠올리듯이, 산업조직의 창의성이라고 할 때 떠올리는 원형은 전향적 창의성보다는 반응적 창의성을, 전문적 창의성보

다는 일상적 창의성이 될 것이다. 이것은 산업조직에서의 창의성이 일상적이고 반응적인 창의성이라고 단언하는 것이 아니라 그러한 원형과 특징을 공유하는 면이 있으며 좀 더 거리가 있는 행동이나 특징까지 포함하는 것을 의미한다. 산업조직장면에서 많이 관찰되지는 않지만 일상적이면서 전향적인 창의성, 반응적이면서 전문적인 창의성, 전문적이면서 전향적인 창의성도 산업조직의 창의성에 포함된다. 그러나 일상적이고 반응적인 창의성에서 고려되는 특징들의 관점에서 볼 때, 전문적이고 전향적인 창의성으로 갈수록 산업조직 창의성의 원형에서 멀어지는 것도 사실이다.

이상의 논의에 기초해서, 산업조직의 창의성에 대하여 전통적인 방식을 벗어나, 필요충분조건을 사용하지 않고 정의하면 다음과 같다. 산업조직의 창의성은 첫째, “산출”의 수준이 전문적이거나 보다는 일상적이고, 둘째, “설득(persuasion)”의 면에서 역사적이거나 공적이라기 보다는 개인적이고 사적이며, 셋째 “과정”의 두 차원인 동기적 측면과 문제의 종류의 측면을 놓고 보면 내적동기/개방적 문제라기 보다는 외적동기/폐쇄적 문제를 가지는 창의성을 그 원형으로 정의하였다. 결과적으로, 일상적, 반응적 창의성이 원형이 되겠으나 그것이 전부는 아니고 다른 류의 창의성의 모습도 정도는 다르나 가질 수 있는 것이다. 예로서 산물의 설득차원에서 볼 때, 종업원의 개인적 행동의 대부분은 공적으로 인정받을 필요가 없겠으나 공적으로 인정받는 방식을 도입한다면 전문적 창의성에 가까워 질 수가 있다. 창의제안의 경우 혼자서 실행하면 개인적인 행동으로서 일상적 창의성의 측면이 되겠으나, 조직에서 수집하여 포상하고 공적인 인식의 과정을 거치고 그에 따라 조직의 산출에

반영한다면 전문적 창의성의 측면을 가지게 된다. 이렇게 조직에서 공인되는 창의제안은, 과정을 기초로 한 창의성의 분류에서 반응적 창의성에 분류하기는 약간의 어려움이 있다. 비록 조직에서 외적으로 주도된 제안 시스템이긴 하나 어떤 문제를 정의하고 해결안을 찾는가 하는 것은 자기정의에 따르므로 기대된 창의성의 범주에 분류할 수 있다.

이제 창의성의 4측면 즉, 과정, 산출, 개인, 설득 가운데 개인을 제외한 세 가지 측면을 사용해서, 산업조직 창의성을 로쉬방식(Rosch, 1975)으로 정의하였다. 이러한 정의는 산업조직의 종업원들에게서 발견되는 창의성의 원형을 마련하는데 기초가 되지만, 이러한 원형이 개개인의 종업원에게서 어떻게 다양하게 또는 일관성있게 나타나는지에 관해서는 알 수가 없다. 바로 이러한 이유로 연구2에서 개인 특성에 대한 경험적 접근이 그러한 의문에 답을 줄 것이다. 산업조직내 종업원들에 대한 경험 자료에서의 개인 특성들이 연구1에서 정의된 원형에 일관성을 갖는지 알아보았다.

## 연구 2. 산업조직 창의성의 개인측면에 대한 경험적 접근

창의성에 관한 많은 연구가 창의적 산출의 주체로서 활동하는 개인의 측면에서 개인의 성격, 지능, 인지양식, 지식, 동기화 등의 개별 특성들을 중심으로 창의성 연구가 이루어져 왔다. 그러나 본 연구의 중점은 산업조직이라는 영역을 중심으로 하고 있으므로, 개인 일반에 대한 개별 특성보다는 좀더 산업조직의 특성에 부합된 개인 특성을 파악하는 것에 중점을 둔다. 또한 이미 개념적 접근에서 제시

된 산업조직 창의성의 원형과도 맥락을 이어갈 수 있는 연구가 필요하기에, 개별 특성들을 보다 넓게 범주화한 Amabile(1996)의 ‘창의적 수행에 대한 세 성분’ 모형을 접근의 틀로 사용하였다. Amabile(1996, 제4장)의 세 성분은 용어상 “스킬(skill)”로 제시하고 있으나 내용상으로는 특성, 행동까지도 포함하고 있으므로, “특성”이란 용어가 더 포괄적인 것으로 판단되었다. 이 연구에서도 개인의 ‘스킬’보다는 개인 ‘특성’이라고 명명되었다. 따라서 여기서의 특성에는 특질변수(trait) 뿐만 아니라 상태변수(state)까지 포함된다.

Amabile이 제시하는 개인 특성의 세 성분 또는 세 범주는 영역관련, 창의성관련, 그리고 동기화인데 범주내의 내용들이 워낙 넓고 정리되지 않은 상태이므로 Amabile(1996) 자신도 이들 범주는 단지 “요소, 정황, 조건”(p.83, 각주)으로 이해할 것을 권하고 있으며, 앞으로 “창의적 과정의 이론을 개발하는데 사용될 수 있는 틀”(p.93)의 수준에서 제시하고 있다. 따라서 이 연구에서는 산업조직에서 개인의 창의적 수행에 관련된 개별 특성을 파악하기에 앞서, 영역관련/창의성관련/동기화라는 세 범주를 가지고, 연구1의 개념적 접근과 연구2에서 조사되는 개별 특성간의 연계를 시도하였다. 이러한 시도에서 기존의 변수들을 범주화하기도 하고, 산업조직 장면에서의 창의성에 대한 명시적 접근은 물론 개인적 견해에 대한 내재이론적 접근도 실시하였다. 따라서 연구2에서의 개인측면에 대한 접근은 연구1에서 제시된 개념적 접근에 맥락을 유지하면서 궁극적으로는 산업조직의 종업원들로부터의 자료를 필요로 하는 경험적 접근을 하였다.

## 방 법

### 연구설계 및 도구

양적 방법으로서의 표본조사를 사용하였고 표본의 수집은 국내 50대 기업에 속하는 33개 기업들에서 6-7명씩 수집하되 신참과 경력자를 반반씩 구하는 방식으로 하였다. 표본조사용 설문제작을 위해 창의적인 사람들의 특성을 나타내는 예비문항들을 구하였다. 예비문항은 이정은과 이순묵(2001)이 제작한 120문항의 척도에서, 산업조직에서의 활동을 나타내지 않는 문항들을 제외한 109문항을 사용하였다. 그들의 연구에서 개발된 척도는 두가지 정보원천에 기초한 것이다. 하나의 정보원은 최인수(1998)의 논문으로서, 창의적 업적을 남긴 인물 49명(1990년에서 1996년까지 노벨상 수상자 12명 포함)을 인터뷰하여 분석된 창의적인 사람들의 특성들이 상세히 제시되어 있다. 또 하나의 정보원은 국내에서 성공한 사람들을 대상으로 전기형식으로 구성한 MBC 시사다큐멘터리 ‘성공시대’의 자료였다. 이 자료에서 127명의 한국 사회 저명인사들이 등장하였고 이들에 대해 대학생 94명이 7점척도상에서 창의성을 평정하여 창의적이라고 평가된(평균 5.0 이상) 인물들 51명을 묘사한 내용을 분석하여 창의적 특성들의 목록이 작성되었다.

최인수(1998)에서 연구된 미국사회 12명의 노벨상 수상자라면 전문적 전향적 창의성을 발휘하는 사람들로 볼 수 있다. 이정은과 이순묵(2001)에서 창의적 인사로 평정되어 그들의 행동특징이 창의성 문항제작에 참조된 인사들은 사장 25명, 작가/예술가 13명, 전문직업인(의사, 행정가, 조리기) 7명, 교수/연구자 4명, 기타(회사원, 사회사업가) 2명이었다. 전향



적 창의성을 발휘할 것으로 가정되는 작가/예술가 및 교수/연구자는 17명으로서 전체의 33%였고 나머지 67%는 일상적 반응적 창의성 내지 기대된 창의성을 발휘하는 가운데 성공한 것으로 여겨지는 집단이다. 이들 저명인사들이 1997년에 성공인물로서 방영되었으므로 그들의 성공은 그 이전의 더욱 어려운 여건에서 이루어진 것이다. 즉, 그들이 성공하기까지의 고행과 인간승리의 측면은 국내사회가 창의성에 전향적인 여건을 허락하기 어려웠음을 의미한다. 그런 이유로 이들의 고행과 미담은 더욱 매스컴을 타고 그 행동특성에 대한 대본까지 만들어진 것이다. 따라서 그 대본을 대상으로 작성된 창의적 특성목록은 전문적 전향적 창의성의 특성보다는 반대적 특성의 목록이 상당부분 포함될 수 밖에 없다. 즉, 이정은과 이순목(2001)이 작성한 120문항은 전문적 전향적 창의성(예: 노벨상 수상자들) 아니라 그 반대의 창의성(예: 고행과 인간승리의 인사들)도 반영하는 목록이 될 것이기에 이 연구에 사용되었다. 그런데 그 연구는 대학생들에게 실시한 것이므로 기업체에서 실시하기에는 부적절한 문항이 있었다(예: 나는 학문적 유형에 따라 공부하고 싶지 않다, 나는 학생으로서 공부를 열심히 하는 것을 의무라고 생각한다). 이런 문항들을 11개 제외하고 109개 문항만으로 다수의 산업조직에서 실시하기로 하였다.

실시할 때 각 문항이 자신을 어느 정도 나타내는지에 대한 명시적 접근은 물론, 각 문항이 조직내에서 창의적이라고 생각되는 사람을 나타내는 정도를 묘사하는 내재이론적(implicit theory) 접근도 포함하였다. 전자를 심리측정적 또는 명시적 접근이라 할 때, 후자는 전자에 대한 생태적 또는 사회적 타당화의 용도로 필요하다(Runco, 1984; Runco & Bahleda, 1986; Sternberg, 1985a, 1985b). 예로서 Runco(1984)는 경험적 도구중 하나인 확산적 사고검사를 평가하는데, 교사들이 가지고 있는 ‘창의성에 대한 내재이론’을 사용하였다. 본 연구에서 종업원들의 내재이론을 구하기 위해 사용된 참조점(reference point)은 자신의 행동이 아닌 창의적 종업원으로서, 그에 대한 “자신의 생각” 또는 “이론”을 도출하기 위한 것이었다.

#### 조사대상자

정보를 제공한 기업체 종업원들은 총230명으로서 남성이 165명(72%), 여성이 65명(28%)이었고 근무년수는 평균 7.7년, 표준편차 7.0년이었고, 연령은 평균 32.9세, 표준편차 6.6세였다. 지위로 볼 때 신참팀원이 101명(44%), 고참팀원이 80명(35%), 팀장/부장이 42명(18%), 임원이상이 7명(3%)이었다. 또한 창의제안 수상을 한 사람이 70명(30.4%), 수상경험이 없는 사람이 160명(69.6%)이었다.

표 1. 환경대응에서 요구되는 속도와 유연성의 정도에 따른 회사 분류

유형	정도	회사(회사수호, 참여자수호)	참여자비율(%)
1	가장낮음	석유, 화학, 가스, 전력 등 장치산업 (5개사, 36명)	15.72
2	낮음	건설, 자동차, 중공업 등 일반적 중공업 (10개사, 72명)	31.44
3	높음	서비스(운송, 금융, 컨설팅), 무역상사 (10개사, 64명)	27.95
4	가장높음	전자, 통신 (8개사, 58명)	24.89

종업원들을 접촉할 때 네가지 유형의 회사들을 고려하였다. 환경대응에서 요구되는 속도와 유연성의 정도를 기준으로 하여 표 2와 같이 4개 유형의 회사들로부터 설문을 수집하였다. 그러한 속도와 유연성의 정도와 창의성을 설명하는 변수들간에 관련이 있을 수 있다는 기대에서 그런 분류를 도입하였다. 1개사에서 대략 6-7명의 응답을 구할 수가 있었다. 표 1에서 1번 유형인 장치산업의 경우 규모가 크고 회사의 수효가 적어 5개사만이 접촉되었다.

### 절차

109개의 문항이 자료수집에 사용되었다. 이들은 준거로서의 창의성 자체가 아니라, 그것과 공변함으로써 예측변수로서의 성격을 가지는 특성들에 대한 문항들이다. 이 문항들은 230명의 기업체 종업원들에게 실시되었다. 응답자들이 볼 때 자신이 속한 회사에서 창의적으로 생각되는 사람의 행동이나 특성을 나타내는 정도(내재이론을 위한 양적 접근) 및 자신을 묘사하는 정도(명시적 접근)를 4점척도(1=매우 아니다, 2=조금 그렇다, 3=많이 그렇다, 4=매우 그렇다)상에 표시하도록 하였다. 통상은 4점척도에서 ‘매우 아니다, 아니다, 그렇다, 매우 그렇다’로 의미부여를 하고 있으나, 그것은 응답자들이 문항에 대해서 가지고 있는 생각의 분포가 그러하다는 것을 가정하고 있다. 그러나 이 연구에서의 문항들은 모두가 이미 창의적 행동이나 특성들을 나타내는 문항들이다. 따라서 ‘아니다’의 방향보다는 ‘그렇다’의 방향에서 응답을 세분해 줄 필요가 있기에, 맨 왼쪽을 “매우 아니다”로 해서 극단적인 반응을 수용하고자 하였고, 나머지 세 개의 눈금에는 조금, 많이, 매우(“많이” 생략)

를 사용하였다. “많이”를 중심으로 척도점수가 분포할 것을 기대하였고 실제로도 그렇게 나왔다(표 6, 변수 5-13의 평균, 표준편차 참조).

또한 “당신의 조직에서 창의적인 사람을 한마디로 이야기한다면 어떤 사람입니까? 간단히 서술해 주십시오.”하는 개방형 문항을 1개 추가하였다(내재이론을 위한 질적 접근). 그 외에 성, 연령, 근속연수, 지위 등에 대한 인구통계적 문항들이 제시되었다. 설문의 실시는 전자메일을 사용하였으며, 먼저 기업의 인사담당자들에게 연구자가 아닌 제3의 자료수집 협조기관을 통해 유선으로 협조를 확보한 후 발송하였으며, 인사담당자들이 회사내 창의제안 수상자와 비수상자의 비율을 반반으로 하여 대상을 선정하여 설문을 전자메일로 전달하였고, 개인들은 자유시간에 기재하여 조직밖의 제3자인 연구자에게 발송하였다. 이메일 주소가 연구자에게 노출되는 면은 있으나, 연구자도 응답자가 소속된 조직의 인사담당자를 직접 접촉한 것이 아니었고, 응답자들 역시 문항의 내용들에 사적인 내용이 극히 적고(지위, 연령, 성, 근무연수), 직무만족, 조직몰입 등 민감한 측면들이 아니므로 응답의 왜곡이 최소화될 것으로 기대되었다. 응답에 대한 보상으로 설문결과의 요약이 실린 글을 보내 주기로 하였다.

### 결 과

명시적 접근에 의한 창의성관련 특성의 요인 구조

우선 230명의 응답자 가운데 응답이 불성실한 2명의 수상자의 자료를 제외한 228명의 자

료가 분석에 활용되었다. 109개 문항들에 대해서 228명의 표본크기는 요인분석을 위해서 충분한 크기가 아니다. 물론 자료내 요인구조가 명백하면 측정변수 대비 2배수의 표본으로도 요인추출이 가능하지만, 이 연구에서는 탐색단계이므로 2배수보다는 많은 표본을 필요로 한다. 따라서 109개 문항들을 검토하여 유사한 성격의 문항들을 통합함으로써 문항에 포함되는 공통분(communality)을 증가시켜 요인분석을 원활하게 하는 방식을 택하였다.

109개 문항 간 상관분석을 실시하여, 0.5이상의 높은 상관을 보이는 문항들을 내용적으로 살펴보고, 의미가 유사한 문항들을 통합하는 가운데 많은 수의 결합문항(2개 이상의 원래 문항이 통합)이 정의되었다. 두 개 내지 네 개의 문항이 하나의 문항으로 결합되면서 평균점수를 그 결합문항의 점수로 사용하였다. 예로서, “주변인들을 모두 스승으로 여기고 배울 점을 갖는다”와 “주위의 판단에 대해서 수용적인 자세를 보인다”를 “주변으로부터 배우고 비판에 수용적이다”(표 3의 a3문항)로 바꾸었다. 문항들을 40-50개 정도가 되도록 수효는 감소하되 공통분을 증가시켜 문항내 공통분이 안정적으로 추정되게 하고 문항수효에 대비한 표본크기의 비율을 4-5배 정도로 끌어올리고자 하였다. 이렇게 하여 요인분석을 용이하게 하는 것은 요인분석시에 문항이 너무 많은 경우 문항집단화(parceling)를 권하는 근거중의 하나이기도 하다(Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002). 그 결과로 57개의 문항이 정의되었으며, 제1저자가 이 문항들을 Amabile (1996, p.84 참조)에 근거하여 산업조직이라는 영역관련의 특성을 나타내는 문항들(17문항)과, 비영역관련의 40문항으로 범주화하였다. 영역관련 특성은 영역특수의 지식, 기술, 또

재능이라면, 비영역관련 특성은 크게 볼 때 창의성 관련 특성(아이디어 창출, 인지양식, 작업양식)과 과업동기화(과업 태도, 과업 동기화에 대한 지각)가 된다. 내용적 구체성의 관점에서 볼 때 과업보다 영역이 포괄적이고, 창의성 관련 특성은 많은 영역에서 일반화될 수 있는 내용이다. 따라서 창의성 관련 특성과 과업 동기화는 비교적 구분이 잘 될 것이므로 함께 요인분석을 해도 요인구조가 혼란스럽지 않을 것이다. 영역관련 특성은 과업과 창의성 관련 특성의 중간에 있어서, 어느 것과 함께 요인분석을 해도 해석상 혼란이 있을 수 있으므로 이론 주도적으로 문항들을 분리하여 요인분석하였다.

우선은 참조점이 응답자 자신이 되는 명시적 접근의 문항중 비영역관련 40개 문항의 자료를 가지고 요인분석을 실시하였다. 요인의 수효를 결정하기 위해 고유치를 보니 표 2의 맨위 부분과 같았다.

표 2에서 보면, 4번에서 5번으로 가면서 고유치가 현저하게 떨어지고 5번 이후로 평준화되고 있다. 따라서 요인을 4개까지 뽑는 것이 적절하다고 판단되었고 이 때 전체 공통분의 84%를 설명한다. 이 정도면 공통분산 가운데 충분한 양을 요인구조에서 설명하는 것이다.

다음으로 위와 같이 요인수효 4개를 설정한 후, Browne, Cudeck, Tateneni 그리고 Mels(1999)가 개발한 공통요인분석의 소프트웨어인 CEFA (Comprehensive Exploratory Factor Analysis)<sup>1)</sup>을 이

1) CEFA는 기존 회전방식의 한계를 극복하는 방식을 제공한다. 기존의 회전 방식은 명백구조(perfect cluster solution), 즉 각각의 측정변수가 하나의 요인만을 나타내는 측정구조에서는(모든 변수 복잡도=1) 이미 널리 사용되고 있는 VARIMAX(직각구조)와 oblimin(사각구조) 방식에

표 2. 요인 수효 결정을 위한 고유치 검토

구분	번호	고유치	차이	비율	누적비율
명시적 접근의 비영역관련 40문항	1	14.28	12.18	.64	.64
	2	2.09	.79	.09	.73
	3	1.30	.21	.06	.79
	4	1.09	.29	.05	.84
	5	.80	.05	.04	.88
	6	.75	.06	.03	.91
	7	.69	.11	.03	.94
	8	.58	.05	.03	.97
명시적 접근의 영역관련 17문항	1	4.36	3.19	.70	.70
	2	1.17	.52	.19	.89
	3	.65	.24	.10	.99
	4	.42	.05	.07	1.06
	5	.36	.12	.06	1.12
내재이론적 접근의 비영역관련 40문항	1	17.46	15.59	.71	.71
	2	1.87	.51	.08	.79
	3	1.37	.45	.06	.84
	4	.94	.10	.04	.88
	5	.82	.14	.03	.91
	6	.69	.11	.03	.94

용하여 요인구조를 회전하였다. CEFA의 이용에서 기초해의 산출에는 GLS(일반화 최소제곱법)를, 회전방식으로는 GEOMIN을, 요인계수 표준화 방식으로 Cureton과 Mulaik(1975)의 방식을 이용하였다. 값이 클수록 합치도가 나쁨을 의미하는(badness fit) RMSEA(개략화 오차평균: root mean square error of approximation)는

의해 효과적으로 다룰 수 있다(Browne, 2001). 그러나 실제 자료에서는 요인간 상관은 물론, 하나의 측정변수가 복수의 요인을 나타내는 걸친구조가 되면서 복잡한 요인구조가 되는데 그런 경우에는 위의 두 방법이 좋은 해를 제공해 주지 못한다는 것이 이미 1930년대 Thurstone 이래로 지적되어 왔다. 따라서 CEFA에서는 이를 극복하는 상이한 회전 방식이 제시되고 있다.

.04였고 ECVI(expected cross-validation index)는 5.436(포화모형은 7.193)였으므로 4요인 모형이 적절함을 의미한다. 회전결과로 얻는 최종해의 구조계수는 표 3에 제시되어 있다.

4개 요인의 세로줄에서 해석에 사용된 요인 계수들에 음영을 하였다. 해석은 Amabile(1996)의 “창의적 수행에 대한 세 성분” 모형에 준해서 하였다. 값이 .3~.4 이상일 경우 해석에 사용하지만 표집오차가 항상 있으므로 값이 큰 모든 요인계수를 해석하지 않고, .35이상이면 해석을 위한 일관성을 기준으로 하여 해석에 사용될 계수들에 음영을 하였다. 결과로 1번 요인은 “목표(학습/수행) 지향”으로서 창의적 수행을 위한 “동기화” 성분에 유사하다. 37

표 3. 명시적 접근에 의해 조사된 비영역관련 40문항의 요인구조

	F1	F2	F3	F4	
a1	0.59	-0.02	0.14	0.25	실패를 두려워하지 않는다
a2	0.34	0.51	0.11	-0.12	실패시 원인을 꼼꼼히 따져본다
a3	0.32	0.22	0.28	-0.03	주변으로부터 배우고, 비판에 수용적이다
a4	0.32	0.08	0.20	0.07	잘 모르는 이야기가 나오면 주저없이 물어보는 편이다
a5	0.51	0.18	0.18	0.26	경험이 다양하고 많다
a6	0.20	0.18	0.36	0.21	주변에 비판 및 조언을 해주는 사람이 많다
a7	0.48	-0.05	0.42	0.00	새로운 자극을 빨리 받아들이는 편이다
a8	-0.01	-0.02	0.05	0.50	주변인들의 비난에 신경쓰지 않는다
a9	0.29	0.30	-0.11	0.29	다른 사람에게 의존하는 것을 좋아하지 않는다
a10	0.52	0.32	0.05	0.43	하고 싶은 일을 시도한다
a11	0.38	0.11	0.41	0.36	새로운 도전이나 일을 좋아한다
a12	0.70	0.24	0.08	0.12	시작한 일에 의욕을 가진다
a13	0.32	0.07	0.12	0.30	스트레스를 받지 않고 긍정적 낙관적이다
a14	0.16	0.30	0.68	0.05	학습을 즐기고 아는게 많다
a15	0.42	0.39	0.24	0.13	최고가 되려는 꿈이 있다
a16	0.09	0.45	0.43	0.19	미래의 분야를 파악하고 대비한다
a17	-0.07	0.95	-0.01	0.03	한 가지 일에 참고 집중한다
a18	0.27	0.68	0.27	-0.07	매사에 집중한다
a19	-0.04	0.48	0.53	-0.05	세심한 관찰력
a20	0.08	0.57	0.08	0.20	자신과의 약속에 철저하다
a21	0.07	-0.12	0.58	0.42	평범하기보단 엉뚱한 사고/행동을 좋아한다
a22	0.25	0.46	0.10	0.17	부지런하다
a23	0.01	-0.03	0.18	0.75	관습에 매이고자 하지 않는다
a24	-0.01	0.24	0.57	0.15	특별한 재능을 보이는 분야가 있다
a25	0.12	0.04	0.38	0.35	물건을 그대로 쓰기보단 내 취향에 맞게 바꾸어 사용
a26	0.17	0.17	0.46	0.16	한번 보고 들은 것은 그대로 모방해 본다
a27	0.31	0.05	0.66	0.02	기발한 아이디어로 머리가 좋다는 이야기 듣는다
a28	0.00	0.38	0.49	0.09	책을 많이 읽는다
a29	0.02	0.43	-0.18	0.78	서류에 집착하지 않고 자신만의 스타일을 추구한다
a30	-0.03	0.22	0.02	0.73	싫어하는 일은 안하고 하고 싶은 일을 한다
a31	0.33	0.61	0.09	0.08	하는 일에 열정을 가진다
a32	0.38	0.43	0.29	0.03	문제를 잘 발견한다
a33	0.46	0.39	0.06	-0.10	어떤 일도 끊임없는 배움의 과정이라고 생각한다
a34	0.42	0.36	0.17	0.06	자신에게 어려움이 닥쳤을 때 잘 헤쳐나간다
a35	0.11	0.17	0.64	0.12	인간 및 자연에 대해 폭넓은 관심
a36	-0.08	0.05	0.57	0.46	사고방식이 독특하다
a37	0.69	-0.03	-0.03	0.02	주변에 지지해 주는 사람들이 있다
a38	0.29	0.40	0.23	-0.02	자신의 지식을 남에게 전달하는데 관심
a39	0.47	0.40	-0.09	0.07	남들에 비해 자신에 대한 믿음이 강한편이다
a40	0.49	0.39	0.08	-0.08	가족으로부터의 지지

$r(F_1, F_2) = .31, r(F_1, F_3) = .36, r(F_1, F_4) = .25,$   
 $r(F_2, F_3) = .19, r(F_2, F_4) = .18, r(F_3, F_4) = .35$

주. F1=목표지향  
 F2=집중 및 치밀  
 F3=개방 및 다양관심  
 F4=자기방식 및 관습탈피

번(주변에서 지지)과 40번(가족의 지지) 문항은 과업 환경에 대한 개인의 지각으로서 동기화의 큰 요소가 되므로 “동기화” 성분에 포함하였다. 나머지 3개 요인은 각각 집중 및 치밀, 개방 및 다양한 관심, 자기방식 및 관습탈피로서 개인변수로서의 창의적 특성에서 많이 언급되는 요인들이다. ‘집중 및 치밀’은 Sternberg와 Lubart(1995)에서 이야기하는 ‘한가지에 집중’ 또는 Csikszentmihalyi(1988)가 이야기하는 ‘몰입(flow)’에 유사하다. ‘개방 및 다양한 관심’은 Davis(1986)의 ‘새로움 추구/다양한 관심’, Lingeman(1982)과 McCrae(1987)의 ‘개방

성’에 유사하다. ‘자기방식 및 관습탈피’는 Davis(1986), 그리고 King과 Anderson(1995)의 ‘관습탈피/정형화된 작업회피’에 유사하다. 즉, 창의성의 명시적 이론에서 언급되고 있는 특성들이다. 따라서 분석된 40문항은 Amabile의 세 성분중 동기화 성분(F1)과 창의성관련 특성으로 나누어지고, 창의성관련 특성의 범주에서는 세 개의 요인이(F2, F3, F4) 추출되었다.

명시적 접근에 의한 영역관련 특성의 요인구조  
 다음은 Amabile(1996)의 모형에서 창의적 수

표 4. 명시적 접근에 의해 조사된 영역관련 17문항의 요인구조

	F1	F2	
D1	.38	.29	(조직이나 상황에) 적응력이 있다
D2	.52	.30	타인에 대한 칭찬 및 배려를 한다
D3	.60	-.02	남과 함께 일하는걸 좋아한다
D4	.28	.53	태도가 분명하다
D5	.49	.19	배짱이 두둑하다
D6	.25	.46	일단 계획하면 빨리 행동으로 옮긴다
D7	.04	.57	외현보다 내실
D8	-.01	.64	매사에 합리성
D9	-.03	.30	확실한 일에만 노력을 투자한다
D10	.30	.61	가치관 및 목표가 분명
D11	.17	.78	일처리 및 관리가 치밀하다
D12	.24	.72	자신의 책임에 최선을 다한다
D13	.04	.57	원칙을 고수한다
D14	.50	.16	모임에서 남들이 꺼리는 일도 술선수범
D15	.50	.29	생각이나 행동에 있어서 남보다 한발 앞서 나간다
D16	.88	.00	사회적 활동을 좋아한다
D17	.44	-.02	경쟁상대를 많이 의식하는 편이다

$r(F_1, F_2) = .16$

주. F1=리더십  
 F2=관리역량

행에 또 하나의 성분이 되는 영역관련의 17개 문항에 대한 요인분석을 제시하였다. 요인의 수효를 결정하기 위해 참조한 고유치는 표 2의 중간에 제시되었다. 즉, 2번에서 3번으로 가면서 고유치가 현저하게 감소하고 그 이후로 큰 변화가 없는데, 2요인모형이 설명하는 공통분산은 89%이다. 다음은 요인수효를 2개로 설정한 후 CEFA를 사용하여 기초해(GLS사용)를 추출하고 사각회전(GEOMIN사용)을 하였다. 2요인모형에 대한 합치도로서 RMSEA는 .07, ECVI는 1.45(포화모형은 1.342)로서 무난한 값을 보이고 있다. 회전결과 최종해의 구조계수는 표 4와 같다.

표 4의 세로줄에서 해석에 사용된 계수는 음영을 하였으며 모두 .35 이상이다. F1의 문항들은 적응력, 칭찬/배려, 남과 있는 것 좋아하고, 배짱, 솔선수범, 남보다 앞서 나가기, 친사회적 등 산업조직내에서 선도자로서의 특징적 성향에 대한 것이므로 리더십으로 명명하였다. F2의 문항들은 태도분명, 빠른 행동, 내실, 합리, 목표분명, 관리치밀, 책임최선, 원칙고수로서 산업조직에서 합리적 관리자로서 필요한 역량 즉, 관리역량으로 명명하였다. 리더십과 관리역량 모두 산업조직 영역에 관련된 특성들이다. 이 두 요인은 산업조직에서의 과제수행을 가능하게 하는 개인 특성이다. 즉, 산업조직 구성원들에게는 창의적 수행을 위한 성분으로서 창의성관련 특성 이외에도 영역관련 특성으로서 리더십과 관리역량이 관찰되는 것이다. 전체 조사대상자중 신참팀원 대비 그 이상의 경력자간 비율이 거의 균형잡힌 상태에서 이런 결과가 나왔음은 리더가 중요역할을 하는 팀작업의 실제 특성을 반영하는 것이다.

### 내재적 접근에 의한 요인구조

끝으로 내재적 접근에 의한 요인구조를 보았다. 이것은 창의성에 관련하여 개인들이 가지고 있는 이론을 파악하고 명시적 이론과의 차이를 보기 위한 것이다. 그 차이가 클수록 창의성 관련 명시적 훈련이 필요하기 때문이다. 그런데 영역에 대한 것은 개념이 구체화되어 있고 비교적 창의성 자체와 개념적 거리가 있으므로, 분석에서 제외하고 나머지 40 문항을 가지고 요인분석을 하였다. 표 3과 5의 문항은 같으나 참조점을 달리하여 사용되었다. 즉, 내재이론적 접근에서는 자신이 아닌 '조직내 창의적 인물을 나타내는 정도'를 물었다. 요인수효 결정을 위해서 참조한 고유치는 앞서 제시된 표 2의 맨 아래 부분에 있다. 3번에서 4번으로 가면서 현저하게 감소하고 그 이후의 고유치들은 큰 변화가 없으므로 3요인을 추출하기로 하였다. 3요인은 전체공통분산의 84%를 설명하고 있다. 3요인구조를 추출하기 위해 CEFA에서 기초해(GLS)를 구하고 사각회전을(GEOMIN) 하였다. 3요인모형에 대한 합치도로서 RMSEA는 .042였고 ECVI는 5.479(포화모형은 7.723)였는데 이것은 3요인모형이 자료에 대해 좋은 합치를 보임을 의미한다.

표 5에서 요인2는 자기방식/관습탈피로 해석되었다. 요인3은 개방/집중/목표지향으로 해석되었다. 그리고 요인1은 요인2와 요인3의 내용 이외에, 동기화 성분으로서 환경에 대한 지각이 포함되어 있는 이른바 일반요인이다. 명시적 접근에서 분리되었던 동기화 성분과 창의성관련 특성들이 모두 결합된 상태의 비영역관련 일반요인이다. 표 6은 이제껏 도출된 요인의 척도점수(요인을 나타내는 문항들의 평균점수), 인구통계적 변수, 창의제안 수상여

표 5. 내재이론적 접근에 의해 조사된 비영역관련 특성 40문항의 요인구조

	F1	F2	F3	
b1	0.41	0.46	0.08	실패를 두려워하지 않는다
b2	0.51	0.06	0.10	실패시 원인을 꼼꼼히 따져본다
b3	0.10	0.28	0.59	주변으로부터 배우고, 비판에 수용적이다
b4	0.09	0.28	0.45	잘 모르는 이야기가 나오면 주저없이 물어보는 편이다
b5	0.30	0.27	0.57	경험이 다양하고 많다
b6	-0.05	0.37	0.64	주변에 비판 및 조언을 해주는 사람이 많다
b7	0.00	0.63	0.30	새로운 자극을 빨리 받아들이는 편이다
b8	-0.06	0.65	0.12	주변인들의 비난에 신경쓰지 않는다
b9	0.67	0.02	-0.15	다른 사람에게 의존하는 것을 좋아하지 않는다
b10	0.75	0.30	0.02	하고 싶은 일을 시도한다
b11	0.48	0.45	0.20	새로운 도전이나 일을 좋아한다
b12	0.74	0.28	0.04	시작한 일에 의욕을 가진다
b13	0.34	0.45	0.16	스트레스를 받지 않고 긍정적 낙관적이다
b14	0.74	0.28	0.17	학습을 즐기고 아는게 많다
b15	0.38	0.18	0.56	최고가 되려는 꿈이 있다
b16	0.36	0.25	0.55	미래의 분야를 파악하고 대비한다
b17	0.59	0.11	0.32	한 가지 일에 참고 집중한다
b18	0.53	0.13	0.52	매사에 집중한다
b19	0.27	0.33	0.43	세심한 관찰력
b20	0.42	0.12	0.31	자신과의 약속에 철저하다
b21	-0.03	0.85	0.14	평범하기보단 엉뚱한 사고/행동을 좋아한다
b22	0.47	0.09	0.50	부지런하다
b23	0.03	0.86	-0.10	관습에 매이고자 하지 않는다
b24	0.47	0.29	0.18	특별한 재능을 보이는 분야가 있다
b25	0.45	0.47	0.11	물건을 그대로 쓰기보단 내 취향에 맞게 바꾸어 사용
b26	0.48	0.45	0.02	한번 보고 들은 것은 그대로 모방해 본다
b27	0.39	0.52	0.15	기발한 아이디어로 머리가 좋다는 이야기 듣는다
b28	0.57	0.18	0.20	책을 많이 읽는다
b29	0.30	0.45	0.18	서류에 집착하지 않고 자신만의 스타일을 추구한다
b30	0.09	0.84	-0.04	싫어하는 일은 안하고 하고 싶은 일을 한다
b31	0.80	-0.12	0.11	하는 일에 열정을 가진다
b32	0.83	0.04	0.12	문제를 잘 발견한다
b33	0.36	-0.01	0.62	어떤 일도 끊임없는 배움의 과정이라고 생각한다
b34	0.28	0.05	0.70	자신에게 어려움이 닥쳤을 때 잘 헤쳐나간다
b35	0.53	0.31	0.32	인간 및 자연에 대해 폭넓은 관심
b36	0.11	0.71	0.21	사고방식이 독특하다
b37	0.60	0.19	0.19	주변에 지지해 주는 사람들이 있다
b38	0.48	0.09	0.32	자신의 지식을 남에게 전달하는데 관심
b39	0.78	-0.02	-0.05	남들에 비해 자신에 대한 믿음이 강한편이다
b40	0.61	0.04	0.44	가족으로부터의 지지

$r(F_1, F_2) = .30, r(F_1, F_3) = .24, r(F_2, F_3) = .50$

주. F1=내재이론적 일반요인  
 F2=자기방식/관습탈피  
 F3=개방/집중/목표지향



부 및 산업특성을 기준으로 한 응답자 분류 간의 상관계수 행렬이다. 대각선의 ( )안은 신뢰도이다.

표 6에서 명시적 접근에 의한 4개요인(변수 7, 8, 9, 10)과 내재이론에 의한 3개요인(변수 11, 12, 13)간 상관평균은 .44이다. 그러나 명시적 접근의 요인간 상관평균은 .66, 내재적 접근의 요인간 상관평균은 .76이다. 즉, 각 접근 내 상관이 접근간 상관에 비해서 훨씬 크다. 또한 접근간 상관의 평균인 .44는 상관계수의 크기를 해석하는 Cohen(1988)의 기준으로 보아

중간값( $r=.3$ )과 큰값( $r=.5$ )의 중간에 있어서 크다고 말하기는 어렵다. 그렇다면 두 접근에 의한 요인간 상관의 크기인 .44는 내용적인 관련성을 나타내는 정도를 크게 상회하지 않는 것으로 볼 수 있다. 또한 영역관련 특성(변수 5, 6)과 창의성관련 특성(변수 7, 8, 9, 10)간에 상관이 큰 편이다. 설문상 동일방법의 효과도 그 이유가 될 것이지만, 산업조직 장면에서 영역관련 특성인 리더십과 관리역량은 종업원의 동기화는 물론 창의성관련 특성인 집중 및 치밀, 개방/다양관심, 자기방식/관습탈

표 6. 측정치간 상관행렬

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.성 <sup>a</sup>	1														
2.연령	-.43*	1													
3.근속연수	-.26*	.79*	1												
4.지위 <sup>b</sup>	-.20*	.73*	.60*	1											
5.리더십	-.10	.09	.05	-.02	(.72)										
6.관리역량	-.08	.26*	.19*	.15*	.49*	(.80)									
7.동기화	.02	.09	.06	.01	.75*	.72*	(.87)								
8.집중및치밀	-.15*	.28*	.19*	.15*	.59*	.82*	.77*	(.87)							
9.개방/다양관심	-.10	.08	.03	-.01	.71*	.61*	.74*	.71*	(.87)						
10.자기방식/관습탈피	-.14*	.09	.04	.00	.55*	.49*	.55*	.50*	.67*	(.81)					
11.내재이론적 일반요인	-.10	.09	.02	.09	.50*	.48*	.52*	.51*	.54*	.46*	(.93)				
12.자기방식/관습탈피	-.03	-.10	-.18*	-.08	.40*	.32*	.36*	.37*	.47*	.41*	.71*	(.91)			
13.개방/집중/목표지향	.04	-.07	-.13*	-.01	.44*	.40*	.46*	.42*	.48*	.28*	.76*	.81*	(.91)		
14.수상여부 <sup>c</sup>	-.21*	.36*	.32*	.23*	.25*	.23*	.22*	.27*	.26*	.25*	.31*	-.09	.00	1	
15.그룹 <sup>d</sup>	-.03	-.20*	-.20*	-.08	.11	.05	.11	.06	.15*	.03	.15*	.24*	.21*	-.13*	1
평균	1.29	32.82	7.70	1.81	2.82	2.89	2.92	2.86	2.75	2.45	2.87	2.82	3.10	.30	2.62
표준편차	.45	6.64	7.01	.87	.46	.49	.48	.53	.51	.52	.53	.55	.56	.46	1.03

주. <sup>a</sup> 남자=1 여자=2

<sup>b</sup> 1=신참팀원 2=고참팀원 3=팀장, 부장 4=임원이상

<sup>c</sup> 1=창의제안 수상 0=수상 미경험

<sup>d</sup> 1=장치산업 2=일반중공업 3=서비스업 4=전자/통신업

\*  $p < .05$

피의 발현에 중요한 환경변수가 된다는 점에서 이와 같이 큰 관계가 나왔다고 추정된다. 산업조직 영역효과가 부각되는 것으로 보인다.

명시적 이론은 내재적 이론에 얼마나 반영되는가

연구1에서의 개념적 접근을 넘어 개인측면의 경험적 접근으로 연계하기 위해서 연구2에서 사용된, 개인 특성의 명시적 이론은 Amabile(1996)의 ‘창의성관련 세 성분’이다. 명시적 이론은 개인의 경험이나 주관과 결합하여 내재이론을 형성하는데 영향을 미친다. 그리고 내재이론은 개인들이 가지고 있는 이론으로서 조직내 관행에 대한 암묵적 원인이 되

기 때문에 중요하다. 즉, 명시적 이론을 검증하는 관점에서 내재이론은 생태적 타당도로 이해될 수가 있다. 창의성의 명시적 이론이 조직내 사회적 생태속에서 수용되고 있는 관계를 지워주기 때문이다. 따라서 명시적 접근으로 구한 창의성의 세 성분이 어느 정도 내재이론에 반영되어 있는지가 관심의 대상이 된다. 따라서 요인분석에서 구한 요인들에 대한 문항들을 묶어서 요인에 대한 척도를 구성한 후 그 요인척도의 점수를 가지고 회귀분석을 하여 창의성의 세 성분(영역관련 특성, 동기화, 창의성관련 특성)과 창의성에 대한 내재요인간 관계를 보았다. 회귀분석을 함에 있어서 내재이론적 3개 요인을 표 6에서 검토해

표 7. 창의성의 내재이론적 척도를 종속변수로 한 비표준화 회귀분석

창의적 수행의 세 성분	성분내 개별요인	모형1	모형2	모형3	모형3'	모형4	모형5	모형6	모형7
영역관련 특성	리더십	.39*				.21*	.34*	.20*	
	관리역량	.27*				.14	.23*	.13	
동기화	목표지향		.51*			-.01	.10		.13
	집중 및 치밀			.16*	.17*	.04		.04	.11
창의성관련 특성	개방 및 다양관심			.35*	.40*	.29*		.29*	.36*
	자기방식 및 관습탈피			.09		.06			
$R^2$		.29*	.23*	.31*	.31*	.33*	.29*	.33*	.31*
$df_e$		225	226	224	225	222	224	223	224

주. 모형1: 내재이론측정치=(리더십+관리역량)

모형2: 내재이론측정치=(동기화)

모형3: 내재이론측정치=(집중 및 치밀+개방 및 다양관심+자기방식 및 관습탈피)

모형3': 내재이론측정치=(집중 및 치밀+개방 및 다양관심)

모형4: 내재이론측정치=(리더십+관리역량)+(동기화)+(집중 및 치밀+개방 및 다양관심+자기방식 및 관습탈피)

모형5: 내재이론측정치=(리더십+관리역량)+(동기화)

모형6: 내재이론측정치=(리더십+관리역량)+(집중 및 치밀+개방 및 다양관심)

모형7: 내재이론측정치=(동기화)+(집중 및 치밀+개방 및 다양관심)

\*  $p \leq .05$

보니 상관계수가 매우 크다(최소 .71). 회귀분석의 목적상 이 세 요인을 개별적 종속변수로 하여 3회의 회귀분석을 하는 대신에 전체 40개 문항을 하나의 척도로 간주하고 척도점수를 구하여 종속변수로 사용해도 추론의 손실이 없을 것으로 판단되었다.

표 7은 창의성의 내재이론에 대하여 창의적 수행의 세 성분이 가지는 고유한 설명력을 파악하기 위해서 실시된 위계적 회귀분석에서 비교되는 7개의 모형을 제시하고 있다. 각 모형을 검증하기 전에 성, 연령, 근속연수, 및 지위의 인구통계적 변수를 먼저 회귀식에 예측변수로 넣고 분석함으로써 인구통계 변수의 설명력을 통제하고자 하였으나, 전반적 설명력이 유의치 않았다( $R^2 = .02$ ,  $F_{4,222} = 1.24$ ,  $p = .30$ ). 모형1, 2, 및 3은 각 성분 자체로서의 효과가 유의한지를 보고자 한 것이다. 즉, 다른 성분의 효과와 중복되는 부분을 통제하지 않은 상태이다. 모형 3'는 모형3의 축소모형으로서 창의성관련의 세 가지 특성 가운데 유의한 부분만을 함께 묶어 기능군(functional set)으로 사용하기 위한 모형이다. 모형4는 3개 성분을 모두 함께 분석한 모형으로서 2개 성분만을 포함한 다른 모형들(모형5, 6, 7)과 대비하여 나머지 1개 성분의 고유한 설명력을 검증하기 위한 모형이다.

표 7의 모형1, 2, 3 및 3'에서  $R^2$ 는 모두 유의하다. 즉, 창의적 수행모형의 세 성분은 개별적으로 모두 창의성의 내재이론 형성에 유의한 효과를 가진다. 그러나 각 성분들이 상대방을 통제하고도 증분적 설명력을 제공하는지를 파악하기 위한 위계적 분석을 하여야 좀더 간명한 설명이 가능하다. 모형5를 보면 동

기화는 영역관련 특성을 고려하고 나면 유의한 효과가 없음을 알 수 있다. 그러나 동기화를 고려한다고 해도 영역관련 특성은 유의하다. 모형7에서 볼 때도 동기화는 창의성관련 특성을 고려한 후에 유의한 효과가 없다. 여기서도 그 거꾸로는 아니다. 모형5와 7을 종합하면, 영역관련 특성과 창의성관련 특성은 동기화의 수준에 무관하게 창의성의 내재이론 형성에 유의한 효과를 가진다.

그러나 영역관련 특성과 창의성관련 특성간에는 서로의 효과를 감안하고서도 효과가 있다. 공식적으로 검증하기 위해서 모형6과 1간의 비교, 모형6과 3'간의 비교를 하였다. 창의성관련 특성의 증분적 설명력을 보기 위한 모형6과 1의 비교에서  $\Delta R^2 = .04$ ( $F_{2,223} = 6.66$ ,  $p < .05$ )로서  $R^2$ 에 유의한 차이가 있다. 영역관련 특성의 증분적 설명력을 보기 위한 모형6과 3'간 비교에서  $\Delta R^2 = .02$ ( $F_{2,223} = 3.33$ ,  $p < .05$ )로서  $R^2$ 에 유의한 차이가 있다. 즉, 영역관련 특성과 창의성관련 특성은 산업조직의 구성원들의 창의성 내재이론의 형성에 서로 중복되지 않는 유의한 효과를 가진다. 구성원들이 누군가를 창의적인지 아닌지 개인적으로 판단할 때 영역관련 특성과 창의성관련 특성을 모두 고려해야 한다는 의미이다. 그렇다면 산업조직에서 창의성에 관련하여 내재이론의 영향을 받는 사적/공적 평가에서 창의성관련 특성이외에도 영역관련의 리더십과 관리역량이 상당부분 차지할 것임을 추론하게 한다. 산업조직내 창의성의 원형으로서, 전향적 창의성보다는 반응적 또는 기대된 창의성의 분위기를 짐작케 한다.

예측변수로서의 구성개념들과 준거와의 관계

이제 산업조직 창의성을 이해하는데 필요한 개인측면의 개념들을 탐색하였으니, 그들이 준거에 가지는 관계를 보기로 한다. 아동이나 교육분야의 창의성 연구에서는 일정기간에 아동이나 학생들이 이야기 만들기, 콜라주 만들기, 산수문제 만들기 등의 과제를 완결하도록 하고서 창의적 수준을 판단한 결과를 준거측정치로 사용하였으나, 산업조직에서의 창의성을 그렇게 실험하듯이 단기간에 측정하기는 어렵다. 산업조직의 과제를 해결하는 가운데 관찰되어야 하기 때문이다. 그렇다고 상사에 게 부하의 과제수행의 창의적인 정도를 묻는다면 창의성관련 개념과 영역관련의 숙련도가 혼합되는 것은 물론, 준거로서의 과제수행 결과에 대한 판단과 예측변수로서의 개인차 변수(예: 성격, 인지능력)에 대한 판단이 혼합되는 것을 배제하기 어렵다. 준거측정치를 구하는 과정에서 '산출의 창의성'이 주된 판단 대상이 되도록 하기 위해서는 영역관련의 특성이 통제될 수 있는 수행결과를 얻을 수 있어야 하고 그에 대한 판단과정에서 개인차변수의 영향을 통제할 수 있는 방식, 예로서 직속상사보다는 패널에 의한 수행결과 평가가 있어야 할 것이다(예: Amabile, 1996의 합의적 평정도 패널에 의한 평가임).

이 연구에서는 창의제안에서의 수상여부를 여기에 근접하는 준거측정치로 선정하였다. 창의제안은 이 연구에서 영역관련의 특성인 리더십과 관리역량에 비교적 제한을 덜 받으면서 발생할 수 있고, 보통은 패널에 의해서 심사가 되기 때문이다. 이 자료에서는 전체 표본의 30%가 상을 받았다. 이제껏 조사된 개인측면의 구성개념들을 예측변수로 할 때 준거와

어떤 관계를 가지는지를 알아보겠다. 따라서 예측변수들은 명시적 접근에서 구한 영역관련 2개 요인, 동기화 요인, 창의성관련 3개 요인, 그리고 내재이론적 3개 요인이다. 내재이론의 경우 표6의 상관행렬에서 볼 때 3개 요인 중 수상여부와 유의한 관계를 가지는 변수는 일반요인뿐이다. 따라서 일반요인만이 앞으로 수상여부에 대한 예측변수로서 사용될 것이다.

표 8은 창의성의 준거측정치로서 '수상여부'에 대하여 인구통계변수, 영역관련 특성(리더십, 관리역량), 동기화 성분(목표지향 및 지원환경), 창의성관련 특성(집중 및 치밀, 개방/다양관심, 자기방식/관습탈피), 및 내재이론적 일반요인이 가지는 고유한 설명력을 파악하기 위한 위계적 회귀분석용 모형들을 제시하고 있다. 우선 인구통계적 변수들의 효과를 통제하였다. 모형1에서 성, 연령, 근속연수, 지위를 예측변수로 하여 분석한 결과 전반적 F검증이 유의하였고 ( $R^2 = .14$ ,  $F_{4,222} = 9.18$ ,  $p < .05$ ), 개별변수 가운데는 연령만이 유의하였다. 표 6의 상관행렬에서 볼 때 연령은 근속연수 및 지위와 .70이상의 큰 상관을 가지며 성별구분과는 -.43 즉, 연령이 높을수록 남성일수 있음이 제시되고 있다. 즉, 연령을 통제하는 것이 인구통계변수의 상당부분을 통제하는 것이다. 따라서 인구통계적 변수 가운데서는 '연령' 하나만을 앞으로의 분석에서 통제대상으로 하였다. 모형1'를 보면, 실제로 연령 하나만으로도 수상여부를 유의하게 예측하였다. 모형2에서 볼 때 영역관련 특성 2개 변수는 수상여부에 대해 모두가 유의한 예측변수였다. 모형3에서 볼 때 동기화도 개별변수로서는 유의한 예측변수였다. 모형4를 보면 창의성관련 특성들은 전체로서는 유의한 예측력을 가지나 개별적으

표 8. 수상여부에 대한 개인변수들의 효과에 대한 회귀분석

개인변수	모형1	모형1'	모형2	모형3	모형4	모형5	모형5'	모형6	모형6'	모형7	모형8	모형9	모형9'	모형10	모형11	모형12			
성	-0.06																		
연령	.02*	.03*																	
근속연수	.01																		
지위	-0.03																		
리더십				.18*					.20*	.22*				.11*	.17*	.10	.07		
관리역량				.14*												.05			
동기화(목표지향)					.21*						.18*							.06	
집중 및 치밀					.14+								.07	-.04	-.01	-.05			
개방/다양관심					.05								.13	.09	.09	.06			
자기방식/관습탈피					.11								.10	.07	.09	.06			
내재이론적 일반요인						.27*	.24*						.19*	.19*			.18*		
$R^2$	.14*	.13*	.08*	.05*	.09*	.09*	.21*	.18*	.18*	.17*	.19*	.22*	.22	.18*	.20*	.22*			
$df_e$	222	226	225	226	224	226	225	224	225	225	223	225	222	224	222	221			

주. 모형1: 수상여부=(성+연령+근속연수+지위)

모형1': 수상여부=(연령)

모형2: 수상여부=(리더십+관리역량)

모형3: 수상여부=(목표지향)

모형4: 수상여부=(집중 및 치밀+개방/다양관심+자기방식/관습탈피)

모형5: 수상여부=(내재이론적 일반요인)

모형5': 수상여부=(연령)+(내재이론적 일반요인)

모형6: 수상여부=(연령)+(리더십+관리역량)+(내재이론적 일반요인)

모형6': 수상여부=(연령)+(리더십)

모형7: 수상여부=(연령)+(목표지향)

모형8: 수상여부=(연령)+(집중 및 치밀+개방/다양관심+자기방식/관습탈피)

모형9: 수상여부=(연령)+(리더십)+(내재이론적 일반요인)

모형9': 수상여부=(연령)+(집중 및 치밀+개방/다양관심+자기방식/관습탈피)+(내재이론적 일반요인)

모형10: 수상여부=(연령)+(리더십)+(목표지향)

모형11: 수상여부=(연령)+(리더십)+(집중 및 치밀+개방/다양관심+자기방식/관습탈피)

모형12: 수상여부=(연령)+(리더십)+(집중 및 치밀+개방/다양관심+자기방식/관습탈피)+(내재이론적 일반요인)

\*  $p < .05$

+  $p < .10$

로 '집중 및 치밀'만이 유의수준 10%에서 유의하였다. 표 6의 상관행렬에서 볼 때 집중 및 치밀, 개방/다양관심, 자기방식/관습탈피 간에 상관이 큰 편이다. 이것은 전형적으로 다공선성이 큰 경우로서, 이 세 변수를 함께 사

용하면 복합된 결과로의  $R^2$ 가 유의한데 동시회귀분석의 결과만으로 보면 개별변수가 서로 경쟁적으로 상대방을 통제(partial-out)하기 때문에 유의하지 않은 것이다. 따라서 이 세 변수를 하나의 집합(set)으로 사용하기로 하였다.

다음은 우선적 통제대상으로서의 연령을 통제할 때, 여타변수들이 수상여부를 예측하는데 유의한가 보기로 하였다. 모형 5에서는 연령을 통제하면서도 내재이론의 일반요인이 유의하였다. 즉, 같은 연령이면 내재이론의 일반요인에서 높은 점수의 종업원이 수상을 할 가능성을 의미한다. 모형6에서는 연령통제 후에도 영역관련 특성이 유의한 예측력을 가지는지를 보여주고 있는데 리더십만이 유의하다. 관리역량을 제외하고서 모형6를 분석했을때도  $R^2$ 는 동일하다. 즉, 연령과 리더십을 감안하고 나면 관리역량은 수상여부를 예측하는데 추가적 정보를 제공하지 않는다. 모형7에서 동기화는 연령을 통제하고서도 유의하다. 그러나 모형10에서 보면 연령과 리더십을 통제하면 동기화는 유의하지 않다. 그만큼 연령과 리더십이 수상여부에 중요한 개인변수이다.

다음은 리더십과 창의성관련 특성간에 고유한 설명력을 비교하였다. 즉, 모형8에서 연령을 통제하고서 창의성관련 요인 집합이 유의한지를 보았다.  $\Delta R^2$ 는 .06 ( $F_{3,223} = 5.56$   $p < .05$ )으로서 유의하다. 그런데 리더십과 창의성관련 요인 집합을 동시에 방정식에 포함한다면 어떻게 될 것인가? 모형11에서 보면 리더십이 더 이상 유의하지 않다. 즉, 연령에 추가해서 창의성관련의 요인 집합을 감안한다면 리더십은 유의하지 않다. 한편 모형6와 모형11을 비교할 때, 연령과 리더십이 통제되고 나면 창의성관련의 요인 집합 역시 추가적 설명력을 갖지 못한다 ( $\Delta R^2 = .02$ ,  $F_{3,222} = 1.85$ ,  $p > .05$ ). 그러나 모형1와 모형11을 비교할 때 동일한 연령이라도 리더십과 창의성관련 요인 집합에서 점수가 높으면 수상가능성을 유의

하게 예측할 수 있음을 나타낸다 ( $\Delta R^2 = .07$ ,  $F_{4,222} = 4.86$ ,  $p < .05$ ). 그렇다면 리더십과 창의성관련 특성은 서로가 상당한 정도의 다공선성을 가지고 공존하는 변수들이다. 어느 한 쪽을 택하려하기보다는 둘 다 함께 사용해야 하는 관계에 있다. 즉, 연령을 통제할 때 리더십과 창의성관련 특성은 서로를 감안하고서도 수상여부에 유의한 효과를 미친다.

끝으로 리더십, 창의성관련 특성, 그리고 내재이론적 일반요인간에 고유한 설명력을 비교하였다. 모형9와 12에서 연령, 리더십, 내재이론적 일반요인을 통제하면 창의적 특성은 유의치 않다( $\Delta R^2 = 0$ ). 모형 9와 12에서 연령, 창의성관련 특성, 그리고 내재이론적 일반요인을 통제하면 리더십은 유의치 않다( $\Delta R^2 = 0$ ). 모형5'과 12에서, 연령과 내재이론 일반요인을 감안하면 리더십과 창의성관련 특성은 유의치 않다 ( $\Delta R^2 = .01$ ,  $F_{3,221} = .94$ ,  $p > .25$ ). 모형 11과 12에서 연령, 리더십, 및 창의성관련 특성을 감안하고서도 내재이론적 일반요인은 유의하였다( $\Delta R^2 = .02$ ,  $F_{1,221} = 5.67$ ,  $p < .05$ ). 즉, 연령과 내재이론적 일반요인을 감안하면 영역관련 특성(리더십)은 물론 창의성관련 3개 요인을 합해서도 추가적 정보가 되지 못한다. 연령과 내재이론적 일반요인은 서로를 통제하고서도 고유한 설명력을 가진다. 그렇다면 수상여부를 예측하는데 연령과 창의성에 대한 내재이론적 일반요인이 가장 중요하다. 즉, 조직에서는 같은 연령의 사람이면 내재이론적 일반요인에서 높은 평가를 받는 사람에게 창의제안상을 주는 경향이 있다고 할 수 있다. 또는 내재이론적 일반요인에서 동일한 수준에 있는 사람이면 연령이 높은 사람에게 창의제

안상을 줄 가능성이 있다고 할 수 있다. 이것은 조직내 창의제안상이라는 관행에서 어떤 창의성의 명시적 이론보다도 조직내부인들이 가지고 있는 내재이론의 일반요인에서 높은 점수를 받는 사람에게 기회가 갈 가능성이 높다는 것이다.

그런데 앞서 표 7의 분석에서 내재이론의 형성에 영역관련 특성과 창의성관련 특성이 모두 고려됨을 제시한 바 있다. 그렇다면 산업조직내 창의제안 수상여부에 영역관련 특성과 창의성관련 특성이 서로 우열을 가릴 수 없는 정도의 설명력을 가지고 있는 것이다. 창의성관련 특성만이 아니라 영역관련 특성이 중요한 위치를 차지하는 것을 볼 때 산업조직 창의성은 영역에서 개인들이 어느 정도 자율적으로 활동하는 가운데 고무되는 전향적 창의성과는 거리가 먼 것임을 의미한다. 또한 일상적 창의성인 측면이 충분하지만 영역 특유의 전문적 창의성도 배제할 수는 없다. 영역관련 특성으로서 리더십이 업무에 따라서는 일상적인 부분을 포괄하지만 전문성을 의미하기도 하기 때문이다. 따라서 연구1에서 산업조직의 창의성 원형을 일상적 반응적 창의성으로 정의한 것에 어느 정도의 일관성있는 개인측면이 밝혀졌으므로 원형에 대한 경험적 지지가 부분적으로 확보되었다.

## 논 의

창의성의 연구가 창의성이 발현되는 영역간의 차이를 인정하고 이를 본격적으로 탐구해가고 있는 시점에서 산업조직에서의 창의성이 어떤 의미를 가지는지 탐색해 보았다. 개념적으로는 로쉬방식(Rosch, 1975)으로 원형을 정의

하고자 하였고, Simonton(1988)의 4P 가운데 산출과 설득에 중점을 둔 일상적 창의성과 전문적 창의성의 두 차원, Unsworth(2001)가 동기와 문제의 종류차원을 각각 2개로 구별하여 구분한 반응적, 기대된, 기여적, 및 전향적 창의성을 참고하였다. 결과로서 산업조직 창의성의 원형을 일상적 반응적 창의성으로 제시하였고 개인 특성에 대한 경험적 접근이 그러한 정의에 일관성있는 결과를 제시하는지 검토하였다. 개념적 접근과 경험적 접근의 연계수단으로서, Amabile(1996)가 제시한 창의적 수행모형의 세 성분인 영역관련 특성, 동기화 성분, 그리고 창의성관련 특성의 틀을 사용하였다.

경험적 접근의 결과는 Amabile(1996)의 창의적 수행모형에 수렴되는 창의성관련 특성, 동기화 성분, 영역관련 특성의 요인들이 추출되었다. 특히, 산업조직의 영역특수적 측면으로서, 리더십과 관리역량이 부각되었다. 즉, 리더십과 관리역량이 높을 때 창의적 수행이 높을 것으로 예측할 수 있다. 리더십과 관리역량은 Unsworth(2001)의 분류에서 볼 때 반응적 또는 기대된 행동들이므로 연구1에서 정의한 원형인 “반응적” 창의성의 여건을 의미한다. 창의성관련 특성을 보면 명시적 접근에서 집중 및 치밀, 개방 및 다양관심, 그리고 자기방식/관습탈피가 추출되었다. 이들 요인을 정은이와 박용한(2002)이 대학생들을 대상으로 개발한 일상적 창의성 척도의 7요인들과 비교해 볼 수 있다. 우선, 집중 및 치밀은 정은이와 박용한의 척도에서 “탐구적 몰입”에 어느 정도 관련을 가진다. 개방 및 다양관심은 그 척도에서 “관계적 개방성” 요인과 “모험적 자유추구” 요인에 관련을 가진다. 끝으로, 자기방식/관습탈피는 그 척도에서 “모험적 자유추구” 요인과 “개성적 독립성” 요인에 관련을 가진다. 이것

은 이 연구에서의 명시적 접근에서 얻은 창의성관련 특성이 일상적 창의성에 수렴하는 면이 있음을 보여준다. 즉, 연구1에서 정의된 원형인 “일상적” 창의성의 측면을 지지하고 있다. 산업조직에서의 개인측면 변수들이 연구1에서 정의한 일상적 반응적 창의성이라는 원형에 일관성있는 특징을 보였음은, 정의된 원형에 대한 타당화 증거의 하나로 간주된다.

한편 개인창의성에 대한 내재이론적 측정치의 분산의 약 1/3 정도를(표7, 모형4 참조) 명시적 접근에서 구한 개인 특성들이 설명하고 있음은 명시적 이론 외에도 개인의 경험과 주관이 창의성의 내재이론 형성에 2/3 정도 관여하고 있음을 나타낸다. 이러한 결과가 시사하는 점은, 창의성에 관련한 교육이나 평가장면에서 명시적 이론에 근거한 지침이 없이, 내재이론적 지침만이 사용될 경우 일관성이 없는 결과가 나올 수 있음을 의미한다. 실제로 창의제안상의 수상여부 결정에 어떤 명시적 이론보다도 조직내부인들이 가지고 있는 내재이론이 더 큰 효과를 보였다. 개인창의성에 대한 내재이론적 일반요인의 측정치가 9%(표8의 모형5), 연령과 함께 21%의 효과(표8의 모형5' 참조)를 가졌다. 이렇게 내재이론의 역할이 큰 것을 감안할 때, 개인의 주관과 경험이 2/3를 차지하는 내재이론을 명시적 이론의 수준에 가까이 끌어올려야 창의적 경영이 합리적으로 될 것임을 암시한다.

이상의 논의에 더하여 여섯 가지 연구방향을 제시하기로 한다. 첫째로, 이 연구에서 창의성의 개념화를 위해 사용된 로쉬방식을 산업조직이 아닌 다른 조직(예: 연구조직, 공공조직, 학교조직 등)에 적용함으로써 조직 창의성 연구의 폭을 넓히고 상이한 종류의 조직간에도 원형은 다르나 일부 공유되는 특징

(property)들의 측면에 기초하여 관련성을 추론할 수가 있을 것이다.

둘째로, 창의성의 원형에 대한 정의는 가급적 창의성의 4측면 즉, 산출, 과정, 설득, 개인의 측면을 모두 사용해야 하겠으며 단지 정의를 제시함으로써 끝나는 것이 아니고 연구2에서 제시된 바와 같은 경험적 접근을 통해서 원형에 대한 이해를 더하고 지지증거를 확보함으로써 이론구축에 활용될 수 있는 창의성 원형의 개념화가 이루어져야 할 것이다.

셋째로, 경험적 접근을 함에 있어서 예측변수로서의 창의성 개념들을 타당화하기 위한 다양한 준거가 필요하다. 이 연구에서 사용된 ‘창의제안상 수상여부’는 산업조직 창의성의 많은 지표중 하나일 뿐이다. 산출창의성의 구성개념을 대체로 참신, 유용, 정교(또는 품질)의 세 차원으로 나눈다고 할 때(Sternberg & Lubart, 1995), 어떤 준거가 이 세 차원중 하나 또는 그 이상을 결핍했다면 그것은 준거의 구성개념이 결핍된 것이다. 창의제안상은 참신하고 유용한 아이디어에 상을 주는 제도이다. 회사에 따라서는 그 아이디어의 정교성까지 판단하여 상을 줄 수가 있을 것이다. 이경우는 구성개념을 충족시키는 준거가 될 수 있다. 그렇다면 신뢰도의 향상이 관건이 된다. 즉, 유사한 성질의 준거들이 많이 누적될 때 고전적 의미에서, 준거측정치인 신뢰도가 향상된다. 따라서 ‘창의제안상 수상여부’외에도 또 다른 준거들이 측정될 때 신뢰도있는 준거가 될 것이다. 그런 의미에서 Domino와 Giuliani(1997)는 포트폴리오를 준거로 할 것을 제시하였고, 이것은 산업조직 창의성 연구에서 준거수집의 한 방향이 될 수 있다.

넷째로, 이 연구에서는 개인 특성을 정교화하기 보다는, Amabile(1996)의 ‘세 성분’ 모형을



사용하여 산업조직 창의성의 개념적 접근과 경험적 접근을 연계하였다. 따라서 개인 특성의 세부적 명세화 및 그에 관련된 연구는 중점이 될 수 없었다. 그러나 이 연구로 인하여 개념적 접근과 경험적 접근이 연계되었으므로 앞으로 보다 세부적인 개인변수들 즉, 성격, 지능, 지식, 인지양식, 외적/내적 동기, 지각된 지원/도전 환경등이 개념적 접근에 어떻게 일관성 내지 괴리를 보이는지를 밝히는 후속연구가 있어야 할 것이다.

다섯째로, 산업조직내 창의성에는 원형에 가까운 창의성도 있고 거리가 먼 창의성도 관찰될 수가 있다. 그렇다면 원형과의 유사성이나 거리를 전형적인 특징의 차원들에서 측정하는 방식이 제시되어야 다양한 수준의 창의성 연구에 중요한 연결고리가 될 것이다. 유사성이나 거리는 상관계수, 각 특징의 측면에서 유클리드거리 또는 기타의 거리정의 방식, 또는 비수량적(nonmetric)으로 유사성/상이성을 측정하는 방식도 가능할 것이다.

여섯째로, 여타의 구성개념도 해당되었으나 창의성은 진화론적 관점에서 볼 때 인간마음의 진화를 가져온 가장 중요한 특성중 하나이므로 인간행동에 대한 깊은 이해가 없이 설문이나 단순관찰만으로는 본질을 연구하기 어려운 점이 있다. 특히 개인들이 가지고 있는 창의성에 대한 내재적 이론이 조직내 관행의 주요 예측변수라고 할 때 이에 대한 질적 접근을 통한 심층적 이해가 필요하다. 앞으로 양적/질적 분석을 통해서 내재이론은 물론 명시적 이론화에도 보완적 역할이 되도록 할 수 있는 연구가 필요하다. 명시적 이론이 이론화의 전적인 책임을 지는 것도 아니며, 내재적 이론이 전적으로 정확한 것도 아니다. 그러나 명시적 이론에 대한 생태적 타당화의 용도가

있는 내재적 이론은, 사람들이 가지고 있는 이론의 집합으로서 현실에 대한 깊이 있는 파악을 하는데 일조를 할 것이다.

끝으로 이 연구의 한계를 논의한다. 첫째로 자료수집설계에서 문항에 비해 충분한 배수의 표본, 창의성관련의 변수들의 폭넓은 설문화, 그리고 특정 산업 중심의 조사가 실시된다면 보다 초점화된 연구가 되었을 것이다. 둘째로 문항개발시에 산업조직 장면에서의 창의적 행동에 적극적으로 접근하여 관찰하고 특성을 수집하여 제작하지 못한 점이 흠이 된다. 문항들에 생태적 타당도가 충분했다면 개인변수들이 수상여부에 대해 가지는 설명력에도 변화가 있을 수 있기 때문이다. 즉, 표8에서 제시된 비율보다 상회할 수도 있을 것이다. 셋째로 현재로서는 관련요인의 구조만을 주로 연구한 상태이지만 조직의 특성을 감안하여 심층적인 해석을 제공할 수 있다면 바람직할 것이며, 그를 위해 조직에 대한 질적 연구도 병행함이 권고된다. 넷째로 대기업의 조직내에는 하위문화가 있고 다양한 환경이 있을 것인데 그러한 심층적 자료의 결핍으로 인하여 새로운 각도에서 또는 보다 충실하게 원형을 정의할 수 있는 가능성이 아쉽다고 할 수 있다.

## 참고문헌

- 이순목, 한기순 (2004). 창의성의 영역일반성과 영역특수성 연구에서의 문제 및 대안으로서의 잠재변수 모형. *교육심리연구*, 18(4), 155-176.
- 이정규 (2003). 창의성 연구에 있어서 영역성과 측정에 대한 문제점 분석연구. *교육심리연구*, 17(4), 315-335.

- 이정은, 이순목 (2001). 창의성에 대한 일반인의 암묵이론과 실제로 창의적인 사람들의 특성에 기초한 요인구조 탐색 및 비교. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 14(3), 1-24.
- 정은이 (2002). 일상적-전문적 창의성의 암묵이론적 구조. *교육심리연구*, 16(4), 147-167.
- 정은이, 박용한 (2002). 일상적 창의성 척도의 개발 및 타당화. *교육문제연구*, 17, 155-183.
- 최인수 (1998). 창의성 성취와 관련된 제 요인들: 창의적 연구의 최근 모델인 체계모델(Systems Model)을 중심으로. *미래유아교육학회지*, 5(2), 133-166.
- 최일호, 최인수 (2001). 새로운 생각은 어떻게 가능한가: 전문분야 창의성에 대한 학습과정 모형접근. *한국심리학회지: 일반*, 20(2), 409-428.
- 한기순 (2000). 창의성의 영역한정성과 영역보편성에 관한 분석과 탐구. *영재교육연구*, 10(2), 47-69.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Colorado: Westview Press.
- Baer, J. (1991). Generality of creativity across performance domains. *Creativity Research Journal*, 4, 23-39.
- Browne, M. W., Cudeck, R., Tateneni, K., & Mels, G. (1998). CEFA: Comprehensive exploratory factor analysis, WWW document and computer program. URL <http://quantm2.psy.ohio-state.edu/browne/>.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences(2nd ed.)*. Hillsdale, NJ: LEA.
- Cureton, E. E. & Mulaik, S. A. (1975). The weighted varimax rotation and the promax rotation. *Psychometrika*, 40, 183-195.
- Cropley, A. J. (1997). Creativity and Mental Health in everyday life. In M. A. Runco & R. Richards (Eds.) *Eminent creativity, everyday creativity, and health* (pp.231-246). Greenwich, CT: Ablex Publishing.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Society, culture, and person: A systems view of creativity. In R. J. Sternberg(Eds.), *The Nature of Creativity: Contemporary psychological perspectives*(ch. 13). Cambridge University Press.
- Cureton, E. E. & Mulaik, S. A. (1975). The weighted varimax rotation and the promax rotation. *Psychometrika*, 40, 183-195.
- Davis, G. A. (1986). *Creative is forever*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.
- Domino, G. & Giuliani, I. (1997). Creativity in Three Samples of Photographers: A Validation of the Adjective Check List Creativity Scale. *Creativity Research Journal*, 10(2&3), 193-200.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- King, N. & Anderson, N. (1995). *Innovation and Change in Organizations*. New York: Routledge.

- Lingemann, L. S. (1982). *Assessing creativity from a diagnostic perspective: The creative attribute profile*. Unpublished Ph.D. Thesis, University of Wisconsin, Madison.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9, 151-173.
- Mansfield, R. S. & Busse, T. V. (1981). *The Psychology of Creativity and Discovery-Scientists and Their Work*. Chicago: Nelson-Hall.
- McCrae, R. R. (1987). Creativity, divergence thinking and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1258-1265.
- Mumford, M. D. & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27-43.
- Neisser, U. (1979). The concept of intelligence. *Intelligence*, 3, 217-227.
- Richards, R. (1993). Everyday Creativity, Eminent Creativity, and Psychopathology, *Psychological Inquiry*, 4, 212-218.
- Richards, R. & Kinney, D. K. (1997). Mood swings and creativity. In M. A. Runco & R. Richards (Eds.) *Eminent creativity, everyday creativity, and health* (pp.137-156). Greenwich, CT: Ablex Publishing.
- Rosch, E. R. (1975). Universals and specifics in human categorization. In R. Brislin, S. Bochner, & W. Lonner (Eds.), *Cross-cultural perspectives on learning*. NY: Halsted.
- Runco, M. A. & Bahleda, M. (1986). Implicit theories of artistic, scientific, and everyday creativity. *The journal of creative behavior*, 20, 93-98.
- Runco, M. A. & Richards, R. (1997). *Eminent creativity, everyday creativity, and health*. Greenwich, CT: Ablex Publishing.
- Runco, M. A. (1984). Teacher's judgments of creativity and social validity of divergent thinking tests. *Perceptual and Motor Skills*, 59, 711-717.
- Simonton, D. K. (1988). Age and outstanding achievement: What do we know after a century of research? *Psychological Bulletin*, 104, 251-267.
- Stein, M.(1953). Creativity and culture. *Journal of Psychology*, 36, 311-322.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1995). *Defying the crowd: Cultivating creativity in a culture of conformity*. New York: The Free Press.
- Sternberg, R. J. (1985a). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (1985b). Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 607-627.
- Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, 26(2), 289-297.
- Wakefield, J. F. (1991). The outlook for creativity tests. *Journal of Creative Behavior*, 25, 184-193.

1차 원고접수 : 2006. 12. 20

2차 원고접수 : 2008. 1. 10

3차 원고접수 : 2008. 2. 15

최종게재결정 : 2008. 2. 18

## A Conceptual and Empirical Approach to Creativity in Industrial Organizations

**Soonmook Lee**

**In-Soo Choe**

**Sung-Chil Yeo**

Sungkyunkwan University

Konkuk University

We employed a conceptual and empirical approach to exploring the meaning of creativity in industrial organizations. In study1 we defined the prototype of creativity in industrial organizations as “everyday and reactive creativity”. Employing Rosch's(1975) conceptualization of concepts, we do not exclude professional and proactive creativity in the definition of our prototype. Since this prototype was defined with product, persuasion, and process, we conducted Study2 to investigate the degree to which person characteristics in industrial organizations are consistent with the prototype. To connect conceptual approach and empirical data of individual employees in industrial organizations, we employed Amabile's (1996) three components model for creative performance. As a result factors representing the three components were obtained. The factors resemble some factors in the scale of everyday creativity developed elsewhere and implied conditions of reactive and expected behaviors required in industrial organizations, which are consistent with our definition of the prototype. On the other hand implicit theory of creative properties for individuals turned out to be discrepant from explicit theories and play an important role in the organizational practice with regard to creativity. It is suggested to make attempts to reduce the gap between implicit and explicit theories in order to ensure rationality in creativity management in industrial organizations.

*Key words : Creativity, Implicit Theory, Explicit Theory, Domain Effect, Creativity in Industrial organizations*