

집단 창의성에서 집단주의 가치와 독립적 자기관의 상승효과: 현장 집단 연구*

이 하 연

최 훈 석†

성균관대학교

본 연구는 집단주의 가치지향성과 독립적 자기표상의 상승효과 모형(Choi, Cho, Seo, & Bechtoldt, 2018)을 바탕으로, 현장 집단에서 집단 창의성에 대한 모형의 개입효과성을 검증하였다. 대학 주관으로 진행된 학습캠프에 참여한 집단들에서 집단주의 가치지향성을 조작한 후, 독립적 또는 상호의존적 자기표상을 활성화하거나 활성화하지 않는(통제조건) 절차를 사용하여 총 세 개 조건에서 집단이 생산한 아이디어의 창의성을 비교하였다. 연구 결과, 구성원들에게 집단주의 가치지향성만 조작했거나 집단주의 가치지향성과 상호의존적 자기표상을 조합한 조건보다, 집단주의 가치지향성과 독립적 자기표상을 조합한 조건에서 집단 창의성이 높았다. 이 결과를 서구에서 보고된 관련 연구들과 비교하고, 개인주의-집단주의와 집단 창의성의 관계를 체계적으로 분석하기 위한 장래 연구 방향을 논의하였다.

주요어 : 집단 창의성, 개인주의-집단주의, 가치지향성, 자기표상, 현장 실험

* 이 논문은 2015년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2015S1A5A2A01014946).

† 교신저자: 최훈석, 성균관대학교 심리학과, 서울특별시 종로구 성균관로 25-2

E-mail: hchoi@skku.edu.

다양한 형태의 과업 집단이나 팀의 창의적 수행이 현대 조직의 성공에 매우 중요한 요인임을 고려하면, 협업 상황에서 발현되는 집단 창의성에 관한 연구는 그 중요성이 크다(Thompson & Choi, 2006). 집단 브레인스토밍에 관한 Osborn (1953)의 고전적 분석 이래 비교적 많은 시간이 지났음에도 불구하고, 집단 창의성에 관한 실증 연구는 개인이나 조직 수준의 창의성과 혁신 연구에 비해 상대적으로 부족하다(Nijstad & Stoebe, 2006; Paulus & Nijstad, 2019). 소규모 과업 집단에서 독창적 아이디어를 생성하는 과정 및 결과로서의 집단 창의성(집단 아이디어 생성의 정의 및 선행 연구 개관은 다음을 참조. Stroebe, Nijstad, & Rietzschel, 2010)은 구성원들 간의 상호작용을 매개로 발현된다는 점에서 본원적으로 사회적 현상이다(Paulus, 2000). 또한 과업 집단에서 발생하는 사회적 상호작용은 집단 구성원들의 문화적 지향성에 의해서 영향 받는다(Brewer & Yuki, 2014; Karau & Williams, 1993; Wagner, Hemphrey, Meyer, & Hollenbeck, 2012). 이러한 관점에서 본 연구에서는 심리학 및 유관 분야에서 최근 쟁점으로 부상한 개인주의-집단주의와 집단 창의성 간의 관계(Goncalo & Krause, 2010; Li, Kwan, Liou, & Chiu, 2014)에 초점을 두고, 집단 창의성의 발현에서 구성원들의 문화적 지향성의 핵심 하위 차원인 가치지향성과 자기표상이 미치는 영향을 상세화할 목적으로 수행되었다.

개인주의-집단주의와 집단 창의성

문화와 집단 창의성의 관계를 다룬 대다수 선행 연구들은 개인주의-집단주의(Hofstede, 2001; Triandis, 1995)와 집단 창의성의 관계에 초점을 맞추었다(Choi, Cho, Seo, & Bechtoldt, 2018). 이는 문화를 구분하는 다양한 차원들 가운데 개인주의-집단주의가 심리학 및 유관 분야에서 가장 큰 관심을 받은 것과 무관하지 않다. 잘 알려진 대로 국가나 사회체계 수준에서 한국을 위시한 동아시아는 집단주의 문화권으로 분류되는 반

면, 북미와 서유럽을 위시한 서구 사회는 개인주의 문화권으로 분류된다(Triandis & Gelfand, 2012). 최근에는 개인주의-집단주의가 국가 간 비교뿐만 아니라 집단 구성원들의 문화적 지향성을 연구하는 데에도 적용할 수 있으며, 이를 통해서 집단의 역동을 이해하는 데 새롭고 중요한 기여를 할 수 있다는 관점이 대두되었다(Bechtoldt, Choi, & Nijstad, 2012; Goncalo & Staw, 2006; Hornsey, Jetten, McAuliffe, & Hogg, 2006; Wagner, 2002). 이는 기존 문화 수준 분석에 더해, 개인의 신념, 가치체계, 자기개념, 행동 경향성 등에 초점을 두고 문화적 지향성의 효과를 탐색하는 것이 중요하다는 관점(Brewer & Chen, 2007; Markus & Hamedani, 2007; Oyserman & Lee, 2008)과 맥을 같이 한다.

이러한 배경에서 서구 학자들을 중심으로 국가나 사회 수준의 전반적 문화와는 독립적으로 다양한 과업 상황에서 집단 구성원들이 지니는 문화적 지향성이 집단 창의성에 미치는 영향을 규명하는 연구가 시도되었다. 이 방면의 연구들에서는 집단주의가 우세한 집단에서는 다수에 대한 동조 수준이 높고 구성원 간 조화가 중시되므로 창의적 프로세스가 발현되기 어렵다고 가정한다. 반면에, 개인주의가 우세한 집단에서는 개인의 독특성과 자율성이 강조되고, 경쟁적 상호작용이 발현되므로 집단에서 독창적인 아이디어를 생성하는 데 촉진적 영향을 미친다고 가정한다(참조. Goncalo, Katz, & Ellis, 2019; Goncalo & Krause, 2010; Gorodnichenko & Roland, 2012). 이러한 주장에 대한 증거는 개인주의-집단주의를 개인의 자기관으로 개념화하여 집단 창의성을 분석한 Goncalo와 동료들의 연구에서 찾을 수 있다. 예를 들어, Goncalo와 Staw(2006)는 브레인스토밍 집단의 구성원들에게 독립적 자기를 점화했을 때, 상호의존적 자기를 점화했을 때보다 집단이 생성한 아이디어의 창의성이 높음을 보였다. 또한 Goncalo와 Duguid(2012)는 동조 규범은 구성원들의 창의성이 낮을 때보다 높을 때 집단 창의성에 더욱 부정적인 영향을 미침을 보

고했다. 이러한 결과는 집단주의의 전형적 속성으로 간주되는 동조와 조화의 추구가 집단에서 독창성보다는 사고의 유사성과 아이디어의 획일성을 유발하고, 따라서 집단 창의성에 부정적 영향을 미친다는 주장(Nemeth & Staw, 1989; Ng, 2003)과 일관된다.

그러나 이처럼 개인주의가 집단 창의성을 촉진한다는 주장과 달리, 집단 창의성에서 집단주의의 긍정적 기능을 추론할 수 있는 연구도 다수 보고되었다. Bechtoldt, De Dreu, Nijstad, & Choi(2010)는 구성원들이 높은 수준의 인식 동기를 지니고 있는 과제 상황에서 집단이 생성하는 아이디어의 독창성은 개인 이익 지향성(pro-self orientation)보다 집단 이익 지향성(prosocial orientation)이 우세할 때 높음을 보였다. 또한 Taggar(2002)의 연구에서 팀 창의성은 구성원 간 협력과 공동목표에 대한 몰입 수준이 높을 때 그렇지 않을 때보다 높았다. Dierdorff, Bell, & Belohlav(2011)의 연구에서도 집단주의적 신념(즉, 집단 목표 우선성)은 창의성을 요하는 복잡한 팀 과제에서 최종 수행과 정적 상관을 보였다.

이상의 논의를 종합하면, 개인주의-집단주의와 집단 창의성의 관계는 개인주의-집단주의를 단일 차원에서 규정하여 주효과를 검증하는 식의 접근법으로는 일관된 예측을 도출하기 어렵다. 이러한 한계를 극복하기 위한 시도로, Choi와 동료 연구자들(Bechtoldt et al., 2012; Choi et al., 2018; Choi, Seo, Hyun, & Bechtoldt, 2019; Choi & Yoon, 2018)은 과업 집단에서 개인주의-집단주의의 전반적 효과를 분석하는 접근법에서 탈피하여 과업 집단의 기능 및 집단 창의성에 촉진적 영향을 미치는 개인주의-집단주의 하위 차원들의 효과를 탐색하는 접근법을 제안하였다. 이 모형은 집단 구성원들의 문화적 지향성에 초점을 두고 개인주의-집단주의의 핵심 하위 차원인 가치지향성과 자기표상의 조합효과를 분석한다. 이는 개인주의-집단주의와 사회적 행동에 관한 대다수 선행 연구들에서 가치와 자기관을 핵심 요인으로 다루었음에 기반한 것이다(참조.

Kağitçibaşı, 2005).

과업 집단에서 가치지향성과 자기표상의 효과

Choi 등(2018, 2019; Choi & Yoon, 2018)이 제안한 모형은 개인주의-집단주의에 관한 선행 연구를 토대로 다음과 같이 전개한다. 첫째, 개인주의-집단주의는 가치, 자기관, 교환/공동관계 지향성, 규범 수용성 등을 포함하는 다차원적 구성 개념이며(Oyserman, Coon, & Kimmelmeier, 2002; Triandis & Gelfand, 2012), 개인 수준에서 규정되는 문화적 지향성의 하위 차원들은 상호 독립적인 구성개념이다(Brewer & Chen, 2007; Kağitçibaşı, 2005; Owe et al., 2013; Wagner, 2002). 둘째, 사람들은 지식구조로서 개인주의-집단주의를 모두 보유하고 있으며(Hong, Morris, Chiu, & Benet-Martínez, 2000; Oyserman, 2011), 개인주의-집단주의의 하위 차원들은 한 방향으로 수렴하거나(convergence) 서로 다른 방향성을 지니는 비수렴성(divergence)을 모두 보인다(Brewer, 2006; Hornsey et al., 2006; Oyserman et al., 2002). 셋째, 개인의 문화적 지향성은 안정된 개인차로서 측정 가능하기도 하고(Oyserman, 1993; Triandis, Bontempo, Villareal, Asai, & Lucca, 1988), 개인이 보유하고 있는 지식구조 및 가치 체계를 차별적으로 집화하여 상황적으로 조작할 수도 있다(Gardner, Gabriel, & Lee, 1999; Hong et al., 2000; Oyserman & Lee, 2008).

문화와 사회행동을 다루는 연구에서 가치지향성은 개인 이익과 집단 이익이 상충할 때 무엇을 추구하는 것이 바람직한가에 관한 신념을 반영하는 동기적 지향성을 말하며, 통상 개인주의의 가치지향성과 집단주의의 가치지향성으로 구분된다(Brewer & Chen, 2007; Triandis, 1994; Wagner, 2002). 이러한 개인주의-집단주의의 가치지향성은 사회적 상황에서 개인 이익 또는 집단 이익과 관련된 목표 추구 행동을 야기한다(Schwartz, 1994; Triandis, 1995). 반면에 자기표상은 개인 수준, 관계 수준, 그리고 집합체 수준에서 표상

되는 정체성의 집합으로 개인의 자기-정의 및 해석의 인지적 토대이다(Brewer & Chen, 2007; Sedikides, Gaertner, Luke, O'Mara, & Gebauer, 2013). 자기표상에서의 문화 간 및 문화 내 차이에 초점을 둔 대다수 연구들에서는 Markus와 Kitayama(1991)의 이론 틀에 따라 개인의 고유성과 타인으로부터의 분리를 강조하는 독립적 자기표상과 타인과의 유사성 및 상호연결성을 강조하는 상호의존적 자기표상으로 대분하여 연구가 진행되었다(Cross, Hardin, & Gercek-Swing, 2011). 이처럼 개인의 동기적 목표 상태로서의 가치지향성과 자기-정의 및 인식의 토대로서의 자기표상은 개념적으로 구분되며 특히 개인 수준에서 두 개념은 서로 독립적이라는 증거(예: Bechtoldt et al., 2012; Choi et al., 2018, 2019)에도 불구하고, 선행 연구에서는 가치지향성과 자기표상을 상호교환적으로 사용함으로써 개념적 혼란을 초래하였다. 즉, 개인주의-집단주의가 사람들의 인지, 정서, 동기 및 사회행동에 미치는 영향을 다루는 연구들에서 가치지향성이나 자기표상 중 어느 하나의 구성개념을 사용할 때 다른 하나는 일종의 그림자 개념(shadow construct)으로 취급하는 관행이 계속되어왔다(Wagner, 2002).

과업 집단의 효과성을 다룬 일련의 선행 연구에 따르면 집단주의 가치가 우세한 집단에서는 공동 과업에 대한 몰입 수준이 높고 협동적 상호작용이 발생되기 때문에 집단 효과성에 긍정적 영향을 미친다. 반면에, 개인주의 가치가 우세할 때는 집단의 목표보다 개인의 성취에 몰입하고 구성원 간 갈등 및 공동과업에서 사회적 태만 효과에 취약하다(Chen, Chen, & Meindl, 1998; Drach-Zahavy, 2004; Earley & Gibson, 1998; Eby & Dobbins, 1997; Karau & Williams, 1993). 과업 집단에서 가치지향성에 따른 이러한 차별적인 효과와 대비되게, 독립적-상호의존적 자기관 또한 집단에서 고유한 효과를 유발하는 것으로 보고되어 왔다. 다양한 집단 과제 상황에서 구성원들의 자기표상에 따른 효과를 분석한 일련의 연구에 따르면, 집단에서 독립적 자기표상이

우세하면 구성원들이 타인과의 차이에 초점을 두고 자기-독특성을 추구하며 해당 문제에 관한 맥락 독립적 사고가 발현된다. 반면에, 상호의존적 자기표상이 우세하면 구성원들 간 유사성에 초점이 맞추어지고 해당 과제에서 맥락 의존적 사고가 나타난다(Hannover, Pöhlmann, Springer, & Roeder, 2005; Kühnen, Hannover, & Schubert, 2001; Kühnen & Oyserman, 2002).

집단 창의성에서 집단주의 가치지향성과 독립적 자기표상의 상승효과

집단에서 가치지향성과 자기표상이 유발하는 효과를 토대로 Choi 등(Choi et al., 2018, 2019; Choi & Yoon, 2018)은 집단주의 가치지향성과 독립적 자기표상의 조합이 과업 집단의 효과성을 증진한다고 제안한다. 즉, 공동의 목표를 지닌 과업 집단에서 구성원들이 개인의 이익보다 집단의 공동목표 성취를 우선시하고 상호 협력적 집단 풍토를 유지하는 동시에, 다른 구성원들로부터 독립성을 유지하고 신장하는 방향으로 사고 및 행동이 발현될 때 집단의 전반적 효과성이 증진된다. 그리고 이러한 두 차원의 조합은 특히 집단 창의성의 발현에 있어서 핵심적으로 요구되는 집단의 문화적 구성(cultural make-up)에 해당한다. 이 모형에 따르면, 집단 창의성이 발현되기 위해서는 두 가지 조건이 모두 충족되어야 한다. 즉, 공동 과제의 완수와 집단의 성취에 대한 구성원들의 몰입 수준이 높아야 하며, 이와 동시에 집단 구성원들의 사고과정에서 독립성과 독창성이 발현되어야 한다. 그리고 이러한 효과는 가치지향성과 자기표상의 가능한 조합들 가운데 집단주의 가치지향성과 독립적 자기표상이 조합되었을 때 발현될 가능성이 크다. 따라서 집단 창의성은 구성원들의 가치지향성이나 자기표상 각각의 단순 효과가 아니라, 가치지향성과 자기표상의 특정 조합에 의해서 결정된다.

선행 연구에 따르면, 집단에서 독립적 자기표상이 우세하면 타인의 의견이나 특정 상황 맥락

에 국한되지 않는 사고처리가 유발되며(Hannover et al., 2005; Kühnen et al., 2001; Kühnen & Oyserman, 2002), 이러한 사고처리 유형은 창의성의 발현에 긍정적인 영향을 미친다(Goncalo & Kim, 2010; Goncalo & Staw, 2006; Kohn & Smith, 2011; Miller, 2007; Wiekens & Stapel, 2008). 반면에 상호의존적 자기표상이 우세할 때는 집단 내 다른 구성원들의 아이디어나 의견에 고착되고 구성원 간 동조 경향성이 높다(Goncalo & Krause, 2010; Torelli, 2006). 이 관점에서 보면, 집단에서 독립적 자기의 발현은 구성원들이 독창적인 아이디어를 생성할 수 있는 인지적 기제를 야기한다. 그리고 집단주의 가치지향성이 우세할 때는 공동목표의 성취와 구성원 간 협동이 강조되고, 이러한 전반적 경향성에 따라서 우호적 집단 풍토가 형성되며 개방적 의사소통이 촉진된다(Chatman, Polzer, Barsade, & Neale, 1998; Driskell & Salas, 1992; Edmondson & Mogelof, 2006; Tjosvold, 1998). 이와 같이 집단주의 가치지향성이 우세할 때 발현될 것으로 기대되는 다양한 집단 과정 요인들은 집단의 창의적 수행에 촉진적 영향을 미친다. 즉, 집단의 공동 과업 성취에 대한 높은 수준의 몰입과 구성원 간 협력적 상호작용과 같은 집단주의적 속성이 집단 창의성의 발현에 긍정적 기여를 한다는 관점(Hülsheger, Anderson, & Salgado, 2009)에서 보면, 집단주의는 집단 창의성의 저해요인이라기보다는 오히려 촉진요인에 해당한다(Choi et al., 2018). 반면에, 개인주의 가치지향성이 우세할 때는 집단의 공동 목표에 대한 구성원들의 몰입 수준이 낮을 뿐만 아니라 개인의 세력 획득이 우선시 되고, 협동보다 경쟁이 우세하게 발현되기 때문에 상대방 아이디어에 대한 부정적 평가나 폄하, 그리고 그에 따른 평가 우려 등으로 인해 부정적 집단 풍토가 형성된다. 이러한 집단 과정은 집단에서 창의적 아이디어 생성을 저해한다(Amabile, 1996; Camacho & Paulus, 1995; Nijstad & Stroebe, 2006).

이러한 추론을 종합하면, 집단주의 가치지향성이 우세할 때는 집단 창의성에 긍정적 영향을

미치는 제반 집단 과정 요인들이 우세하고, 그에 따라서 창의성의 발현에서 독립적 자기표상의 촉진적 효과가 발현될 가능성이 크다. 즉, 집단주의 가치지향성은 집단 창의성에서 독립적 자기표상의 효과를 보강(augment)한다. 반면에, 개인주의 가치지향성이 우세할 때는 집단 창의성을 촉진하는 제반 집단 과정 요인들이 발생하지 않고, 따라서 집단 창의성에서 자기표상에 따른 차이가 발현되기 어렵다.

본 연구

집단 창의성에서 집단주의 가치지향성과 독립적 자기표상의 조합효과에 대한 증거는 일련의 실험실 연구(Choi et al., 2018, 2019; Choi & Yoon, 2018)에서 일관되게 관찰되었다. 이 연구들에서는 사물의 용도 생성, 홍보 문구 제작, 문제해결 방안 생성 등의 다양한 집단 창의성 과제에서 구성원들의 집단주의 가치지향성과 독립적 자기표상이 조합된 조건에서 집단주의 가치지향성과 상호의존적 자기표상이 조합된 조건보다 독창적 아이디어를 생산하였다. 반면 개인주의 가치지향성이 우세할 때는 자기표상에 따른 차이가 없었다. 그리고 이 효과는 집단 창의성에 촉진적 영향을 미치는 요인인 개방적 의사소통(참조. Nijstad, 2015)과 낮은 인지적 고착(Kohn & Smith, 2011)에 의해서 매개되었다. 그럼에도 불구하고, 이러한 지지증거들은 모두 실험실 연구에서 관찰되었기 때문에 모형의 타당성에 대한 추가적인 확인을 위해 실험실에서 구성된 임시 집단이 아닌 현장 집단에서도 일관된 효과가 관찰되는지 확인할 필요가 있다(Frey, 1994). 이를 위해서 본 연구에서는 공동 과업을 수행하는 현장 집단에서 구성원들의 가치지향성과 자기표상의 조합이 집단 창의성에 미치는 효과를 검증하였다. 선행 연구에서 과업 집단에서 개인주의 가치지향성이 우세할 때는 자기표상에 따른 차별적 효과가 나타나지 않는다는 결과가 반복해서 관찰되었기 때문에, 본 연구에서는 개인주의

가치지향성 조건을 제외하고 집단주의 가치지향성이 우세한 상황만을 다루었다.¹⁾ 이 상황에서 독립적 자기표상 또는 상호의존적 자기표상을 조작하고, 통제조건으로 자기표상 조작 없이 집단주의 가치지향성만 조작된 조건을 추가로 설정하여 연구를 진행했다.

연구가설은 Choi 등의 선행 연구와 일관되게 집단주의 가치지향성과 독립적 자기표상이 조합된 조건에서, 집단주의 가치지향성과 상호의존적 자기표상이 조합된 조건이나 집단주의 가치지향성만 조작된 조건보다 집단 창의성 수준이 높을 것으로 예상했다. 그리고 이에 더해해서 집단주의 가치지향성과 상호의존적 자기표상이 조합된 조건과 통제조건의 비교를 통해서 상호의존적 자기표상이 유발하는 효과를 상세화하고자 하였다. 한편으로, 집단주의 가치지향성과 상호의존적 자기표상이 조합되었을 때는 창의성 발현에 요구되는 독립적 사고처리 및 행동 발현 가능성이 낮기 때문에 집단 창의성 수준에서 집단주의 가치지향성만 조작된 조건과 차이가 없을 것으로 예상할 수 있다. 다른 한편으로, 집단주의 가치지향성과 상호의존적 자기표상이 조합된 조건에서는 과제 수행 과정에서 구성원들 간 유사성이 강조되고 집단 내 아이디어 동조 및 고착이 발생하여 창의성을 저해하는 효과가 발생할 수 있다(참조. Stroebe et al., 2010). 따라서 이 조건에서는 통제조건보다 집단 창의성 수준이 낮을 가능성이 있다. 이러한 가능성을 확인함으로써, Choi 등의 선행 연구에서 관찰된 조합 효과가 독립적 자기표상의 창의성 촉진효과에 기인한 것인지, 아니면 상호의존적 자기표상의 창의성 저해효과에 기인한 것인지를 추가로 확인하였다.

1) 이에 더해해서, 공동목표를 수행하는 현장 집단을 대상으로 개인주의 가치지향성을 조작하는 것은 학습캠프의 운영목적 상 적절하지 않으며 집단 응집성을 저해하여 팀 학습에 부적 영향을 미칠 가능성이 있다(참조. Mullen & Copper, 1994). 따라서 본 연구에서는 해당 조건을 제외하였다.

방 법

연구 대상 및 설계

본 연구는 기관생명윤리위원회의 승인을 받고 실시되었다(2017-02-002-001). 연구 진행을 위해 서울 소재 4년제 대학이 주관한 자율적 집단 학습캠프(이하 ‘학습캠프’로 칭함) 참가자들 중 팀워크 증진 활동에 자원한 총 68개 집단을 대상으로 현장 실험을 실시하였다. 전체 참가자 295명 중 남성은 169명, 여성 121명이었으며(성별 미상 5명), 참가자 연령 평균은 20.9세(표준편차 = 1.86)였다. 집단 규모는 2 ~ 8명(평균 4.31명, 표준편차 1.61)이었다. 현장 집단에서 집단주의 가치지향성과 자기표상의 조합효과를 검증하는 것이 본 연구의 목적이었으므로, 모든 조건에서 집단주의 가치지향성을 조작하고, 1/3에 해당하는 팀에서 상호의존적 자기표상을, 또 다른 1/3에서는 독립적 자기표상을 점화하였다. 나머지 1/3은 통제조건으로 자기표상 점화과제를 실시하지 않았다. 따라서 실험은 1원 3수준(집단주의 가치지향성 vs. 집단주의 가치지향성+상호의존적 자기표상 vs. 집단주의 가치지향성+독립적 자기표상) 집단 간 설계로 진행되었다. 참가 팀은 학습캠프가 시작된 후 4주 이내 본 연구의 개입 절차 및 집단 창의성 과제에 참여하였다.

대학이 주관한 학습캠프는 팀원들 간의 친교 관계를 고려하지 않고 참가자들을 모집하였기 때문에, 분석을 위해서 사후적으로 친구 집단과 무선 집단을 구분하였다. 친구 집단은 학생들이 스스로 팀을 구성하여 캠프에 참가한 경우이고, 무선 집단은 캠프 참여를 신청한 개별 구성원들을 주관처에서 무선적으로 팀에 할당한 경우에 해당한다. 이 두 유형의 집단들은 구성원 간 관계양상이 상이할 것으로 예상하여(Tuckman & Jensen, 1977), 집단 특성을 하나의 변수로 분석에 포함하여 연구 조건과의 상호작용효과를 검증하였다.

연구 절차

참가자들에게 제시된 팀워크 증진활동은 본 연구의 개입 절차(intervention)와 집단 창의성 과제로 구성되었다. 개입은 모든 참가자에게 집단주의 가치지향성을 조작하고 연구 조건에 따라서 자기표상을 활성화하는 절차이다. 참가자들은 이 절차를 개인별로 수행하고, 이어서 집단 창의성 과제를 팀으로 수행했다. 이 모든 활동은 집단학습 프로그램 시작 전 약 20분간 진행되었다.

개입 절차: 가치지향성 및 자기표상 조작

참가자들에게 집단주의 가치지향성을 조작하기 위해서, 선행 연구(Maio, 2010; Maio, Hahn, Frost, & Cheung, 2009)를 기반으로 특정 가치신념과 일관된 행동을 유도하는 절차를 적용하였다. 구체적으로, 참가자들에게 집단주의 가치신념을 나타내는 세 개 문장(‘팀 공동목표 달성’, ‘구성원 간 협동’, ‘구성원들의 집합적 노력’)을 제시하고, 각 신념이 잘 드러나는 대표적인 상황을 하나씩 기술하도록 하였다. 예를 들어 참가자들은 개인의 목표보다 팀의 목표를 달성하고자 노력하는 행동이 잘 드러난 상황을 한 가지 적고, 그 상황에서 행위자가 그러한 행동을 하는 이유를 문장형태로 작성하였다. 이 절차를 통하여 집단주의 가치신념에 관한 지식구조를 활성화하였다. 이어서 참가자들이 위와 같은 가치신념에 따라 행동하는 것을 얼마나 중요하다고 느끼는지, 그리고 그러한 행동이 얼마나 가치 있다고 느끼는지를 5점 척도(1점 = 중요하지 않다/가치 있지 않다, 5점 = 매우 중요하다/매우 가치 있다)에 평가하도록 하여 연구자의 의도대로 집단주의 가치지향성이 조작되었는지 확인하였다.

독립적 또는 상호의존적 자기표상은 선행 연구에서 사용된 자기표상 점화과제(Choi et al., 2018, 2019; Lee & Choi, 2019; 참조. Traffimow et al., 1991)를 활용하였다. 먼저 참가자들은 각자

“남들과 구별되는 고유한 나(독립적 자기표상)” 또는 “타인과 연결된 존재로서의 나(상호의존적 자기표상)”를 약 1분간 마음에 떠올렸다. 이후 독립적 자기표상 조건에서는 “캠프에서 본인이 속해있는 팀의 구성원들과 구별되는 자신의 독특한 특징”을 세 가지 이상 작성하였고, 상호의존적 자기표상 조건에서는 “자신을 포함한 팀의 구성원들이 공유하고 있는 특징”을 세 가지 이상 작성하였다.

집단 창의성 과제

참가자들은 “대학 강의의 질 개선 방안”을 최대한 많이 생각해내는 집단 브레인스토밍 과제를 10분간 수행했다. 이 주제는 학생들의 관심이 높고 주제 관련 인지도식을 충분히 지니고 있기 때문에 대학생들을 대상으로 하는 집단 창의성 연구에서 자주 사용되었다(예: Bechtoldt et al., 2012; Choi et al., 2018; Rietzschel, Nijstad, & Stroebe, 2010).

종속변수

집단 창의성의 객관적 지표로 집단에서 생성한 아이디어의 새로움(novelty; Kohn & Smith, 2011) 점수를 산출하였다. 아이디어의 새로움은 팀이 생성한 전체 아이디어를 의미 유사성에 기반하여 범주화한 후, 각 범주에 해당하는 아이디어들의 통계적 희소성(statistical rarity)을 반영하여 산출한다(아래 공식 참조). 따라서, 집단에서 생성한 아이디어가 전체 아이디어 목록에서 드물게 등장하였을수록 아이디어의 새로움 점수가 높으며, 구성원들이 특정 의미 범주에 고착되지 않고 발산적으로 아이디어를 생산한 것으로 해석한다(Smith, 2003). 새로움 점수는 아이디어 생성 과제에서 개인 또는 집단이 독창적 아이디어를 생산한 지표로써 선행 연구에서 활용되어왔다(예: Choi et al., 2018; Eisenberger & Armeli, 1997).

창의성 평정을 위해서 연구 조건을 모르는

$$X\text{범주에 할당된아이디어의 새로움} = \frac{(\text{생성된 전체아이디어 개수}) / (X\text{범주에 할당된아이디어 개수})}{(\text{생성된 전체아이디어 개수}) / 100}$$

$$= \frac{1}{X\text{범주에 할당된아이디어 개수}} \times 100$$

훈련된 평정자 2인이 각 팀 내 중복 아이디어를 제외하고 총 68개 팀에서 624개의 아이디어를 추출하였다(평정자 간 일치도 98.9%). 그리고 본 연구와 동일한 브레인스토밍 과제를 사용한 선행 연구(Choi et al., 2018)의 개념 범주를 적용하여 아이디어를 범주화 하였다(예: “강의 구조 개편”, “교강사 역량 강화 및 태도 개선”). 평정자 2인이 전체 아이디어의 약 30%(총 624개 중 190개 아이디어)를 범주화하여 평정자 간 일치도를 확인하였으며(Cohen’s K = .90), 의견이 일치하지 않은 아이디어들에 대한 논의를 거친 후 제1 평정자가 나머지 아이디어들을 범주화하였다. 최종적으로 팀에서 생성한 전체 아이디어의 새로움 점수를 평균하여 집단 창의성 점수를 산출하였다.

결 과

연구자의 의도대로 집단주의 가치지향성이 조작되었는지 확인하기 위해, 집단주의 가치신념에 따라 행동하는 것이 얼마나 중요한지, 그리고 그러한 행동이 얼마나 가치 있다고 느끼는지에 대한 참가자들의 응답을 분석하였다. 분석 결과, 제시된 세 개 문항의 중요성과 가치에 각각 응답한 총 여섯 개 문항의 점수(여섯 개 문항 평균 점수 범위 4.49 ~ 4.55, 표준편차 범위 0.70 ~ 0.73)가 5점 척도의 중간점인 3점 이상인 것으로 나타났다, $t(293)s > 33.15$, $ps < .001$. 그리고 여섯 개 문항 모두에서 연구 조건에 따른 차이가 통계적으로 유의하지 않았다, $ps > .069$. 즉 모든 조건에서 집단주의 가치지향성이 동일한 수준으로 강하게 유발되었음을 알 수 있다.

연구 조건별 종속변수의 기술통계치는 표 1에

제시하였다. 집단에서 얼마나 많은 아이디어를 생산했는지에 대한 연구 조건과 집단 특성의 이원변량분석 결과에서는 통계적으로 유의한 효과가 없었다, $ps > .713$. 그리고 집단의 주요 구조적 변수인 집단 특성(무선 집단 = 0, 친구 집단 = 1), 집단 규모와, 팀에서 집단주의 가치를 중시한 정도(집단주의 가치지향성 조작점점 점수), 아이디어 생산성 및 창의성 간 상관 분석을 실시하였다. 그 결과 집단의 규모가 클수록 더 많은 아이디어를 생산하였고, $r = .37$, $p = .002$. 무선 집단이 친구 집단보다 더 새로운 아이디어를 생산하였다, $r = -.26$, $p = .035$. 집단의 아이디어 생산성과 새로움을 비롯하여 다른 변수 간에는 통계적으로 유의한 상관이 없었다, $ps > .18$. 무선 집단이 친구 집단보다 아이디어의 새로움 수준이 높은 결과는 구성원 간 인지적 유사성이 높을수록 독창적 아이디어의 생산이 저해된다는 선행 연구(예: Harvey, 2013)를 통해 해석 가능하다. 또한 친구 집단에서는 구성원들의 관계 상호작용이 우세하고 상대적으로 과제 상호작용 및 과제에 대한 몰입과 동기 수준이 낮아(Bales, 1953) 전반적인 수행 저하가 발생했을 가능성도 있다.²⁾ 집단에서 생산한 아이디어의 개수(유창성, fluency)는 선행 연구에서 창의적 수행의 지표로 활용되기는 했으나, 아이디어 생산성만으로 집단의 창의적 성과를 규정하기 어려우며(Runco, 2006) 아이디어 의미 범주의 희소성이나 아이디어의 독창성과 같은 질적 단면을 종합하여 고려해야 한다(Baer, 2011; Silvia et al., 2008)는 주장이 주를 이룬다.

다음으로 본 연구의 가설을 검증하기 위해 집단 창의성 점수에서 연구 조건과 집단 특성의

2) 구성원들의 동기와 수행 수준의 관계에 관한 해석을 제안해 준 익명의 심사위원에게 감사한다.

표 1. 연구 조건 및 집단 특성에 따른 집단 수행 수준 기술통계치

종속측정치	집단주의 가치지향성		집단주의 가치지향성 + 상호의존적 자기표상		집단주의 가치지향성 + 독립적 자기표상	
	친구 집단 (n = 14)	무선 집단 (n = 8)	친구 집단 (n = 13)	무선 집단 (n = 9)	친구 집단 (n = 16)	무선 집단 (n = 8)
	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)
유창성 (생성된 아이디어 개수)	9.64 (5.09)	8.63 (7.31)	9.15 (5.29)	10.00 (6.52)	7.94 (4.45)	9.75 (8.10)
집단 창의성 (아이디어의 새로움)	3.97 (3.56)	6.16 (5.00)	5.84 (6.23)	4.55 (3.47)	4.33 (4.26)	13.63 (11.18)

이원변량분석을 실시하였다. 그 결과, 연구 조건 주효과와 집단 특성 주효과가 관찰되었다, 연구 조건 주효과, $F(2,62) = 3.16, p = .049, \eta_p^2 = .092$, 집단 특성 주효과, $F(2,62) = 5.51, p = .022, \eta_p^2 = .082$. 구체적으로, 집단주의 가치지향성만 조작된 조건($n = 22, M = 4.77, SD = 4.17$)이나 집단주의 가치지향성과 상호의존적 자기표상이 조합된 조건($n = 22, M = 5.31, SD = 5.22$)보다 집단주의 가치지향성과 독립적 자기표상이 조합된 조건($n = 23, M = 7.43, SD = 8.36$)의 집단 창의성 점수가 높았다. 한편 집단 특성에 따라서는 친구 집단($n = 43, M = 4.67, SD = 4.70$)보다 무선 집단($n = 25, M = 7.97, SD = 8.00$)의 집단 창의성 점수

가 높았다.

보다 중요하게, 집단 창의성 점수에서 연구 조건과 집단 특성의 상호작용효과가 통계적으로 유의하였다, $F(2,62) = 4.69, p = .013, \eta_p^2 = .131$ (그림 1). 집단 특성에 따라서 연구 조건 간 차이가 발생하였는지 검증하기 위해 단순주효과 분석을 실시한 결과, 친구 집단에서는 조건 간 차이가 없었지만, $p = .672$, 무선 집단에서는 본 연구의 가설과 일관되게 조건 간 차이가 관찰되었다, $F(2,62) = 5.86, p = .005, \eta_p^2 = .159$. 무선 집단에서의 조건 간 차이를 상세화하기 위해 사후분석(LSD)을 실시한 결과, 독립적 자기표상이 조작된 조건($n = 8, M = 13.63, SD = 11.18$)에서 상호의

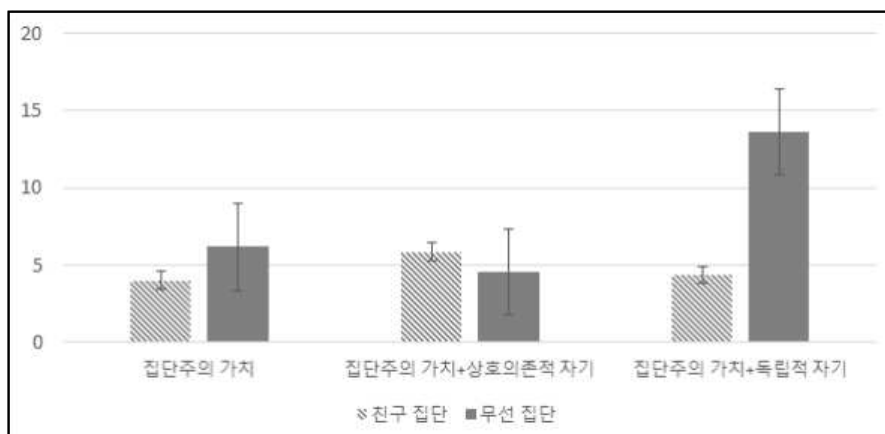


그림 1. 집단 창의성 점수에 대한 이원변량분석 결과(평균 및 표준오차)

존적 자기표상이 조작된 조건($n=9$, $M=4.54$, $SD=3.47$)과 자기표상 점화를 하지 않은 조건($n=8$, $M=6.16$, $SD=5.00$)보다 집단 창의성 점수가 모두 높았다, 각각 $p=.002$, $p=.012$. 따라서 무선 집단에서는 Choi 등(2018, 2019; Choi & Yoon, 2018; Lee & Choi, 2019)이 보고한 집단주의 가치지향성과 독립적 자기표상의 조합효과가 일관되게 관찰되었다. 그리고 자기표상 점화를 하지 않은 조건과 상호의존적 자기표상을 점화한 조건 간에는 통계적으로 유의한 차이가 없었다, $p=.566$.

한편 본 연구에서 참가 팀들이 개입 절차를 실시한 시점(학습캠프 시작 후 4주 이내)에 따라 구성원 간 사전 상호작용 등 집단 역사가 다를 수 있다. 또한 집단 규모에 따라서 구성원 간 상호작용의 강도와 팀 수행 수준에서 차이가 발생할 가능성이 있다. 이를 고려하여 개입 절차 실시 시점과 집단 규모의 효과를 통제하고 본 연구 분석을 실시한 결과, 통제하지 않았을 때와 결과 양상에서 차이가 없었다, 연구 조건과 집단 특성의 상호작용효과 $F(2,60)=4.45$, $p=.016$, $\eta_p^2=.129$.

논 의

본 연구에서는 현장 실험을 통해 집단주의 가치지향성과 독립적 또는 상호의존적 자기표상의 조합이 집단 창의성에 미치는 영향을 검증하였다. 연구 결과, 사전 친교관계 없이 무선으로 구성된 학습팀에서 집단주의 가치지향성과 독립적 자기표상의 상승적 조합효과가 관찰되었으며, 이는 통제된 실험실 환경에서 이루어진 선행 연구들과 일관된다. 특히 본 연구에서 추가적으로 집단주의 가치지향성과 상호의존적 자기표상의 조합조건과 통제조건(집단주의 가치지향성)을 비교했을 때 상호의존적 자기표상의 저해효과는 관찰되지 않았다. 종합하면, 집단 창의성에서 개인주의의 주효과를 주장하는 기존 서구

의 관점은 한계를 지니며, 개인주의-집단주의와 집단 창의성의 관계를 이해하기 위해서는 구성원들의 가치지향성과 자기표상의 조합효과를 규명하는 것이 필요함을 보여준다.

본 연구에서 구성원들이 자발적으로 팀을 이루어 참여한 친구 집단에서는 연구 조건 간 차이가 관찰되지 않았음에 주목하면 흥미로운 시사점을 도출할 수 있다. 친구 집단에서는 구성원들 간 역할 관계 및 상호작용 양상이 이미 공고화 되어있어서(참조. Krackhardt, 1992; Suttles, 2017) 본 연구에서 조작한 독립변수의 효과가 발현되기 어려웠을 가능성이 있다. 반면 상호작용 역사 없이 무선적으로 구성된 집단은 연구 참여 당시 팀 형성 초기 단계에 해당하며(참조. Tuckman & Jensen, 1977), 따라서 구성원 간 관계 및 상호작용 양상이 공고화되기 이전이라고 볼 수 있다. 이 관점에서 보면 Choi 등이 제안한 개인주의-집단주의의 상승적 조합효과는 특히 팀 발달 초기에 중요한 역할을 한다고 추론할 수 있다. 또한 현장 조직에서 과업중심 팀(task force)의 형성과 해체가 빈번하게 발생한다는 점을 고려하면, 현장의 과업 집단들에서 구성원들의 집단주의 가치지향성과 독립적 자기표상을 집단 형성 초기에 조형하는 것이 집단 창의성을 증진하는 데 효과적임을 시사한다.

현장의 과업 집단에서 구성원들의 가치지향성과 자기표상에 대해 어떤 개입 절차를 활용하는 것이 효과적인가에 관해서도 지속적 연구가 필요하다. 개인주의-집단주의 가치지향성은 정의상 개인 목표 대 집단 목표 우선성에 관한 신념에 기반한 동기적 지향성이다. 따라서 집단 구성원 개인의 가치신념을 형성하는 것뿐만 아니라, 개인주의-집단주의를 집단 및 조직 내 공유된 신념 체계나 행동 규범으로서 구성하여(참조. Morris, Hong, Chiu, & Liu, 2015) 팀 효과성을 증진하는 집단 과정을 유도하는 것도 중요하다. 또한, 본 연구에서 독립적-상호의존적 자기표상의 조합은 자신이 타인과 구분되는 고유한 개체인지 혹은 타인과 유사하고 상호 연결된 존재인

지에 관한 개인의 인지도식을 활성화는 방식을 취하였다(Cross et al., 2011; Markus & Kitayama, 1991). 후속 연구에서는 독립적-상호존적 자기표상의 여러 단면(예: 집단과의 연결-분리, 맥락에 따른 자기 일관성-유연성)을 조작하여 구성원들의 발산적 사고과정에 대한 자기표상의 효과를 다원화하는 것이 필요하다. 이에 더해 개인이 지니고 있는 우세한 자기관을 개인차로 측정하여 가치지향성과의 상호작용을 검증하는 연구도 중요하다. 이처럼 집단 규범으로서의 가치(Fischer et al., 2009)와 일시적으로 활성화되거나 개인이 고유하게 지닌 우세한 자기관(Markus & Kitayama, 1991)의 상호작용효과를 다루는 연구는 집단 창의성 및 효과성 연구에서 집단 수준 변수와 개인 수준 변수를 동시에 연구하는 접근법으로서 의의가 있다. 이는 집단에서 사람들의 행동을 상황특성과 개인특성의 조합으로 분석하는 집단심리 연구의 고전적 가정(Lewin, 1939; McGrath, 1984)과도 일관된다.

본 연구가 전통적으로 집단주의 문화권에 속하는 한국에서 수행된 점에 주목하면, 집단 창의성에서 집단주의 가치지향성과 독립적 자기표상의 상승효과가 개인주의 문화권의 과업 집단들에서도 일관되게 관찰될지에 대해서는 연구가 필요하다. 또한, 개인주의-집단주의는 국가, 조직, 집단, 개인 등 다수준에서 규정할 수 있기 때문에(Brewer, 2006; Hornsey et al., 2006), 구성원들의 가치지향성과 자기표상의 조합효과가 상위 수준의 전반적 문화 특징에 따라서 조절되는 양상을 탐색할 필요가 있다. 특히, 개인주의가 우세한 서양에서 구성원들의 독립적 자기와 경쟁적 행동 지향성(Goncalo & Kim, 2010; Goncalo & Staw, 2006)이나 개인주의 규범이 우세할 때(Goncalo & Duguid, 2012) 집단 창의성이 증진된 결과를 고려하면, 이 물음에 답하는 것이 후속 연구의 중요한 주제이다. 서구에서 보고된 결과들을 한국에서 수행된 본 연구 및 관련 선행 연구(Choi et al., 2018, 2019; Choi & Yoon, 2018)와 비교하면, 과업 집단에서 독립적 자기의 창의성

촉진 효과는 집단의 가치신념 및 규범이 상위 공동체의 문화적 속성과 일관될 때 발현될 가능성이 높으리라는 추론도 가능하다(Lee & Choi, 2019).

끝으로, 본 연구를 비롯하여 집단주의 가치지향성과 독립적 자기표상의 상승효과를 검증한 선행 연구들에서는 아이디어 생산 과제(브레인스토밍)에서의 창의적 수행을 주로 다루었다. 그러나 집단 창의성은 새로운 아이디어의 생산뿐만 아니라 아이디어 평가 및 선정 과정을 포함하는 것으로 확장 가능하다(Rietzschel, De Dreu, & Nijstad, 2009; Stroebe et al., 2010; 집단 창의성 과정의 단계적/순차적 발생이 아닌 공발생 관점에 관해서는 다음을 참조. Harvey, 2014; Harvey & Kou, 2013). 그리고 아이디어 생성뿐만 아니라 아이디어의 실행을 통한 혁신 역시 집단 창의성 연구에서 중요하게 다루어야 할 주제이다(Stollberger, West, & Sacramento, 2019). 따라서 집단 창의성의 전 과정 및 다양한 과업 상황에서 집단주의 가치지향성과 독립적 자기표상의 조합효과를 추가로 검증할 필요가 있다. 나아가 창의성이란 ‘독창적이고 유용한’ 아이디어 또는 산물을 의미한다는 점에서(Amabile, 1996), 집단 창의성 평가 시 아이디어의 새로움과 같은 독창성 단면뿐만 아니라 유용성 단면을 함께 분석하는 것도 중요한 과제이다.

저자 소개

이하연은 성균관대학교 심리학과에서 박사학위를 받았으며, 현재 성균관대학교 응용심리연구소 연구원으로 재직 중이다. 주요 연구 관심사로는 창의성을 비롯한 집단 수행과, 집단 간 갈등해소 및 사회통합 등이 있다.

최훈석은 성균관대학교 심리학과 교수로 재직 중이며, 집단 과정 및 집단 간 관계를 연구한다. 최근에는 개인주의 가치와 독립적 자

기의 시너지모형을 적용하여 집단 효과성, 집단 간 화해와 갈등해소, 집단에서 의(義)와 충(忠)의 발현, 개인과 집단의 공동번영 등의 주제를 연구하고 있다.

참고문헌

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to "The Social Psychology of Creativity."* Boulder, CO, US: Westview Press.
- Baer, J. (2011). How divergent thinking tests mislead us: Are the Torrance tests still relevant in the 21st century? The division 10 debate. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 5*, 309-313. doi:10.1037/a0025210
- Bales, R. F. (1953). The equilibrium problem in small groups. In T. Parsons, R. F. Bales, & E. A. Shils (Eds.), *Working papers in the theory of action* (pp. 111-161). New York: Free Press.
- Bechtoldt, M. N., Choi, H.-S., & Nijstad, B. A. (2012). Individuals in mind, mates by heart: Individualistic self-construal and collective value orientation as predictors of group creativity. *Journal of Experimental Social Psychology, 48*, 838-844. doi:10.1016/j.jesp.2012.02.014
- Bechtoldt, M. N., De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A., & Choi, H.-S. (2010). Motivated information processing, social tuning, and group creativity. *Journal of Personality and Social Psychology, 99*, 622-637. doi:10.1037/a0019386
- Brewer, M. B. (2006). Bring culture to the table. In Y.-R. Chen (Ed.), *Research on managing groups and teams: Vol. 9. National culture and groups* (pp. 353-365). Oxford, England: JAI Press. doi:10.1016/S1534-0856(06)09014-1
- Brewer, M. B., & Chen, Y.-R. (2007). Where (who) are collectives in collectivism? Toward conceptual clarification of individualism and collectivism. *Psychological Review, 114*, 133-151. doi:10.1037/0033-295X.114.1.133
- Brewer, M. B., & Yuki, M. (2014). Culture and group processes. In M. Yuki, & M. B. Brewer (Eds.), *Culture and group processes* (pp. 1-14). New York, NY: Oxford University Press.
- Camacho, L. M., & Paulus, P. B. (1995). The role of social anxiousness in group brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology, 68*, 1071-1080. doi:10.1037/0022-3514.68.6.1071
- Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G., & Neale, M. A. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly, 43*, 749-780. doi:10.2307/2393615
- Chen, C. C., Chen, X. P., & Meindl, J. R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Review, 23*, 285-304. doi:10.2307/259375
- Chentsova-Durton, Y. E., & Tsai, J. L. (2010). Self-focused attention and emotional reactivity: The role of culture. *Journal of Personality and Social Psychology, 98*, 507-519. doi:10.1037/a0018534
- Choi, H.-S., Cho, S.-J., Seo, J.-G., & Bechtoldt, M. N. (2018). The joint impact of collectivistic value orientation and independent self-representation on group creativity. *Group Processes & Intergroup Relations, 21*, 37-56. doi:10.1177/1368430216638539
- Choi, H.-S., Seo, J.-G., Hyun, J., & Bechtoldt, M. N. (2019). Collectivistic independence promotes group creativity by reducing idea fixation. *Small Group Research, 50*, 381-407. doi:10.1177/1046496419827990
- Choi, H.-S., & Yoon, Y.-J. (2018). Collectivistic values and an independent mindset jointly

- promote group creativity: Further evidence for a synergy model. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 22, 236-248. doi:10.1037/gdn0000093
- Cross, S. E., Hardin, E. E., & Gercek-Swing, B. (2011). The what, how, why, and where of self-construal. *Personality and Social Psychology Review*, 15, 142-179. doi:10.1177/1088868310373752
- Dierdorff, E. C., Bell, S. T., & Belohlav, J. A. (2011). The power of “we”: Effects of psychological collectivism on team performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96, 247-262. doi:10.1037/a0020929
- Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring team support: The role of team’s design, values, and leader’s support. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8, 235-252. doi:10.1037/1089-2699.8.4.235
- Driskell, J. E., & Salas, E. (1992). Collective behavior and team performance. *Human Factors*, 34, 277-288. doi:10.1177/001872089203400303
- Earley, P. C. (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36, 319-348. doi:10.2307/256525
- Earley, P. C., & Gibson, C. B. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. *Journal of Management*, 24, 265-304. doi:10.1177/014920639802400302
- Eby, L. T., & Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 275-295. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199705)18:3<275::AID-JOB796>3.0.CO;2-C
- Edmondson, A. C., & Mogelof, J. P. (2006). Explaining psychological safety in innovation teams: organizational culture, team dynamics, or personality. In L. L. Thompson, & H.-S. Choi, (Eds.), *Creativity and innovation in organizational teams* (pp. 109-136). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates. doi:10.4324/9781410615732
- Eisenberger, R., & Armeli, S. (1997). Can salient reward increase creative performance without reducing intrinsic creative interest?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 652-663. doi:10.1037/0022-3514.72.3.652
- Fischer, R., Ferreira, M. C., Assmar, E., Redford, P., Harb, C., Glazer, S., & ... Achoui, M. (2009). Individualism-collectivism as descriptive norms: Development of a subjective norm approach to culture measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40, 187-213. doi:10.1177/0022022109332738
- Frey, L. R. (1994). The naturalistic paradigm: Studying small groups in the postmodern era. *Small Group Research*, 25, 551-577. doi:10.1177/1046496494254008
- Gardner, W. L., Gabriel, S., & Lee, A. Y. (1999). “I” value freedom, but “we” value relationships: Selfconstrual priming mirrors cultural differences in judgment. *Psychological Science*, 10, 321-326. doi:10.1111/1467-9280.00162
- Goncalo, J. A., & Duguid, M. M. (2012). Follow the crowd in a new direction: When conformity pressure facilitates group creativity (and when it does not). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118, 14-23. doi: 10.1016/j.obhdp.2011.12.004
- Goncalo, J. A., Katz, H., & Ellis, L. M. (2019). PIECE together: How social norms support the process of team creativity. In P. B. Paulus, & B. A. Nijstad (Eds.), *The Oxford Handbook of Group Creativity and Innovation* (pp. 215-230). New York, NY: Oxford University Press.

- doi:10.1093/oxfordhb/9780190648077.013.13
- Goncalo, J. A., & Kim, S. H. (2010). Distributive justice beliefs and group idea generation: Does a belief in equity facilitate productivity?. *Journal of Experimental Social Psychology, 46*, 836-840. doi:10.1016/j.jesp.2010.03.007
- Goncalo, J. A., & Krause, V. (2010). Being different or being better?: Disentangling the effects of independence and competition on group creativity. In S. R. Thye, & E. J. Lawler (Eds.), *Advances in Group Processes* (Vol. 27, pp. 129-158). Wagon Lane, Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1108/s0882-6145(2010)0000027008
- Goncalo, J. A., & Staw, B. M. (2006). Individualism-collectivism and group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100*, 96-109. doi:10.1016/j.obhdp.2005.11.003
- Gorodnichenko, Y., & Roland, G. (2012). Understanding the individualism-collectivism cleavage and its effects: Lessons from cultural psychology. In M., Aoki, T., Kuran, & G. Roland (Eds.), *Institutions and Comparative Economic Development. International Economic Association Series* (pp. 213-236). Palgrave Macmillan, London. doi:10.1057/9781137034014_12
- Hannover, B., Pöhlmann, C., Springer, A., & Roeder, U. (2005). Implications of independent versus interdependent self-knowledge for motivated social cognition: The semantic procedural interface model of the self. *Self and Identity, 4*, 159-175. doi:10.1080/13576500444000245
- Harvey, S. (2013). A different perspective: The multiple effects of deep level diversity on group creativity. *Journal of Experimental Social Psychology, 49*, 822-832. doi:10.1016/j.jesp.2013.04.004
- Harvey, S. (2014). Creative synthesis: Exploring the process of extraordinary group creativity. *Academy of Management Review, 39*, 324-343. doi:doi.org/10.5465/amr.2012.0224
- Harvey, S., & Kou, C. Y. (2013). Collective engagement in creative tasks the role of evaluation in the creative process in groups. *Administrative Science Quarterly, 58*, 346-386. doi:10.1177/0001839213498591
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Hong, Y.-Y., Morris, M. W., Chiu, C.-Y., & BenetMartínez, V. (2000). Multicultural Minds: A dynamic constructivist approach to culture and cognition. *American Psychologist, 55*, 709-720. doi:10.1037/0003-066X.55.7.709
- Hornsey, M. J., Jetten, J., McAuliffe, B. J., & Hogg, M. A. (2006). The impact of individualist and collectivist group norms on evaluations of dissenting group members. *Journal of Experimental Social Psychology, 42*, 57-68. doi:10.1016/j.jesp.2005.01.006
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology, 94*, 1128-1145. doi:10.1037/a0015978
- Kağitçibaşı, Ç. (2005). Autonomy and relatedness in cultural context: Implications for self and family. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 36*, 403-422. doi:10.1177/0022022105275959
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 681-706. doi:10.1037/0022-3514.65.4.681
- Kohn, N. W., & Smith, S. M. (2011). Collaborative fixation: Effects of others' ideas on brainstorming. *Applied Cognitive Psychology, 25*,

- 359-371. doi:10.1002/acp.1699
- Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties: The importance of philos in organizations. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Network and Organizations: Structure, Form, and Action* (pp. 216-239). Boston, US: Harvard Business School Press.
- Kühnen, U., Hannover, B., & Schubert, B. (2001). The semantic-procedural interface model of the self: The role of self-knowledge for context-dependent versus context-independent modes of thinking. *Journal of Personality and Social Psychology, 80*, 397-409. doi:10.1037/0022-3514.80.3.397
- Kühnen, U., & Oyserman, D. (2002). Thinking about the self influences thinking in general: Cognitive consequences of salient self-concept. *Journal of Experimental Social Psychology, 38*, 492-499. doi:10.1016/s0022-1031(02)00011-2
- Lee, H., & Choi, H.-S. (2019). *Independent self-concept promotes group creativity in East Asia only when the group norm supports collectivism*. Manuscript submitted for publication.
- Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods. *American Journal of Sociology, 44*, 868-896. doi:10.1086/218177
- Li, C., Kwan, L. Y., Liou, S., & Chiu, C.-Y. (2014). Culture, group processes, and creativity. In M. Yuki & M. B. Brewer (Eds.), *Culture and group processes* (pp. 143-165). New York, NY, US: Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780199985463.003.0007
- Maior, G. R. (2010). Mental representations of social values. *Advances in Experimental Social Psychology, 42*, 1-43. doi:10.1016/s0065-2601(10)42001-8
- Maior, G. R., Hahn, U., Frost, J. M., & Cheung, W. Y. (2009). Applying the value of equality unequally: Effects of value instantiations that vary in typicality. *Journal of Personality and Social Psychology, 97*, 598-614. doi:10.1037/a0016683
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review, 98*, 224-253. doi:10.1037/0033-295X.98.2.224
- Markus, H. R., & Hamedani, M. G. (2007). Sociocultural psychology: The dynamic interdependence among self-systems and social systems. In S. Kitayama, & D. Cohen (Eds.), *Handbook of cultural psychology* (pp. 3-46). New York, NY: Guilford Press.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance (Vol. 14)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Miller, A. L. (2007). Creativity and cognitive style: The relationship between field-dependence-independence, expected evaluation, and creative performance. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 1*, 243-246. doi:10.1037/1931-3896.1.4.243
- Morris, M. W., Hong, Y. Y., Chiu, C.-Y., & Liu, Z. (2015). Normology: Integrating insights about social norms to understand cultural dynamics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 129*, 1-13. doi:10.1016/j.obhdp.2015.03.001
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin, 115*, 210-227. doi:10.1037/0033-2909.115.2.210
- Nemeth, C. J., & Staw, B. M. (1989). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. *Advances in Experimental Social Psychology, 22*, 175-210. doi:10.1016/s0065-2601(08)60308-1
- Nijstad, B. A. (2015). Creativity in groups. In M. Mikulincer, P. R. Shaver, J. F. Dovidio, & J. A. Simpson (Eds.), *APA handbooks in psychology*.

- APA handbook of personality and social psychology, Vol. 2. Group processes* (pp. 35-65). Washington, DC, US: American Psychological Association. doi:10.1037/14342-002
- Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2006). How the group affects the mind: A cognitive model of idea generation in groups. *Personality and Social Psychology Review, 10*, 186-213. doi:10.1207/s15327957pspr1003_1
- Ng, A. K. (2003). A cultural model of creative and conforming behavior. *Creativity Research Journal, 15*, 223-233. doi:10.1207/s15326934crj152&3_12
- Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination*. Oxford, England: ScribnerS.
- Owe, E., Vignoles, V. L., Becker, M., Brown, R., Smith, P. B., Lee, S. S., . . . Jalal, B. (2013). Contextualism as an important facet of individualism-collectivism: Personhood beliefs across 37 national groups. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 44*, 24-45. doi:10.1177/0022022111430255
- Oyserman, D. (1993). The lens of personhood: Viewing the self and others in a multicultural society. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 993-1009. doi:10.1037/0022-3514.65.5.993
- Oyserman, D. (2011). Culture as situated cognition: Cultural mindsets, cultural fluency, and meaning making. *European Review of Social Psychology, 22*, 164-214. doi:10.1080/10463283.2011.627187
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin, 128*, 3-72. doi:10.1037/0033-2909.128. 1.3
- Oyserman, D., & Lee, S. W. S. (2008). Does culture influence what and how we think? Effects of priming individualism and collectivism. *Psychological Bulletin, 134*, 311-342. doi:10.1037/0033-2909.134.2.311
- Paulus, B. P. (2000). Groups, teams, and creativity: The creative potential of idea generating groups. *Applied Psychology, 49*, 237-262. doi:10.1111/1464-0597.00013
- Paulus, B. P., & Nijstad, B. A. (2019). *The Oxford Handbook of Group Creativity and Innovation*. New York, NY: Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780190648077.001.0001
- Rietzschel, E. F., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2009). What are we talking about, when we talk about creativity? Group creativity as a multifaceted, multistage phenomenon. In J. Goncalo, E. Mannix, & M. Neale, (Eds.), *Research on managing groups and teams: Creativity in groups*, (Vol. 12, pp. 1-28). Wagon Lane, Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2010). The selection of creative ideas after individual idea generation: Choosing between creativity and impact. *British Journal of Psychology, 101*, 47-68. doi:10.1348/000712609x414204
- Runco, M. A. (2006). *Creativity: Theories and themes: Research, development, and practice*. San Diego, CA: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues, 50*, 19-45. doi:10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x
- Sedikides, C., Gaertner, L., Luke, M. A., O'Mara, E. M., & Gebauer, J. E. (2013). A three-tier hierarchy of self-potency: Individual self, relational self, collective self. *Advances in Experimental Social Psychology, 48*, 235-295. doi:10.1016/b978-0-12-407188-9.00005-3
- Silvia, P. J., Winterstein, B. P., Willse, J. T., Barona, C. M., Cram, J. T., Hess, K. I., . . . Richard, C. A. (2008). Assessing creativity with

- divergent thinking tasks: Exploring the reliability and validity of new subjective scoring methods. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 2, 68-85. doi:10.1037/1931-3896.2.2.68
- Smith, S. M. (2003). The constraining effects of initial ideas. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 15-31). New York, NY: Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780195147308.003.0002
- Stollberger, J., West, M., & Sacramento, C. (2019). Innovation in Work Teams. In P. B. Paulus, & B. A. Nijstad (Eds.), *The Oxford Handbook of Group Creativity and Innovation* (pp. 231-251). New York, NY: Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780190648077.013.14
- Stroebe, W., Nijstad, B. A., & Rietzschel, E. F. (2010). Beyond productivity loss in brainstorming groups: The evolution of a question. *Advances in Experimental Social Psychology*, 43, 157-203. doi:10.1016/s0065-2601(10)43004-x
- Sutrlles, G. D. (2017). Friendship as a social institution. In M. McCall (Ed.), *Friendship as a Social Institution* (pp. 95-135). New York, NY: Routledge. doi:10.4324/9780203791493-4
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45, 315-330. doi:10.2307/3069349
- Torelli, C. J. (2006). Individuality or conformity? The effect of independent and interdependent self-concepts on public judgments. *Journal of Consumer Psychology*, 16, 240-248. doi:10.1207/s15327663jcp1603_6
- Trafimow, D., Triandis, H. C., & Goto, S. G. (1991). Some tests of the distinction between the private self and the collective self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 649-655. doi:10.1037/0022-3514.60.5.649
- Thompson, L. L., & Choi, H.-S. (2006). *Creativity and innovation in organizational teams*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 285-342. doi:10.1080/026999498377818
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 323-338. doi:10.1037/0022-3514.54.2.323
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (2012). A theory of individualism and collectivism. In P. M. van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (Vol. 2, pp. 498-520). Thousand Oaks, CA: SAGE. doi:10.4135/9781446249222.n51
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2, 419-427. doi:10.1177/105960117700200404
- Wagner, J. A. (2002). Utilitarian and ontological variation in individualism-collectivism. In B. M. Staw, R. M. Kramer, B. M. Staw, & R. M. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 24 (pp. 301-345). US: Elsevier Science/JAI Press. doi:10.1016/S0191-3085(02)24009-5
- Wagner, J. A., Humphrey, S. E., Meyer, C. J., & Hollenbeck, J. R. (2012). Individualism-collectivism and team member performance: Another look. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 946-963. doi:10.1002/job.783

Wiekens, C. J., & Stapel, D. A. (2008). I versus we:
The effects of self-construal level on diversity.
Social Cognition, 26, 368-377. doi:10.1521/soco.
2008.26.3.368

1 차원고접수 : 2019. 08. 24.

수정원고접수 : 2019. 10. 17.

최종게재결정 : 2019. 10. 22.

A Synergistic Effect of Collectivistic Value Orientation and Independent Self-Representation on Group Creativity: Evidence from a Field Study

Hayeon Lee

Hoon-Seok Choi

Sungkyunkwan University

The present study reports data from a field experiment that tested a synergy model of collectivistic value orientation and independent self-representation on group creativity(Choi, Cho, Seo, & Bechtoldt, 2018). Participants were recruited from a university-wide learning camp on teamwork. We induced a collectivistic value orientation as part of a teamwork activity in all groups. With this, we primed either independent or interdependent self-representation in the two experimental conditions. We also included a control condition where there was no manipulation of self-representation. Using an interactive group brainstorming task, we found support for the hypothesized synergy effect in groups where participants were randomly assigned to the work unit. No significant effects were found in groups of friends. Results also suggest that the observed synergy effect is due in part to the creativity-enhancing nature of independent self-representation, rather than detrimental effects of interdependent self-representation on group creativity. We discuss implications of these findings vis-à-vis previous research on the link between individualism-collectivism and group creativity. We also discuss limitations and future directions of this research.

Keywords: group creativity, individualism-collectivism, value orientation, self-representation, field experiment