

논문접수일 : 2013.12.25

심사일 : 2014.01.03

게재확정일 : 2014.01.26

# 경영자의 관점에서 실무디자이너의 창의성 증진을 위한 통합 모델 개발

Development of an Integrated Model for Enhancing Employed Designers'  
Creativity from Managers' Perspective

심 수 인

성균관대학교 일반대학원 인터랙션사이언스학과 겸임교수

**Shim soo-in**

Interaction Science, Graduate School, Sungkyunkwan University

## 1. 서론

## 2. 이론적 배경

- 2.1. 창의성의 정의
- 2.2. 창의적 사고 프로세스

## 3. 연구방법

- 3.1. 연구문제
- 3.2. 자료수집 및 분석

## 4. 분석결과 및 통합모델개발

- 4.1. 자료의 특성
- 4.2. 창의성 증진의 요소
- 4.3. 창의성 증진을 위한 통합 모델

## 5. 결론

## 참고문헌

## 논문요약

창의성(Creativity)은 새로운 것을 생각해내는 능력으로, 기업이 지속할 수 있는 성장을 가능케 해주는 핵심 역량이기 때문에 비즈니스 분야에서의 창의성 연구는 매우 중요하다. 지금까지 디자이너의 창의성 증진이라는 동일한 주제로 다수의 연구가 발표됐으나, 단편적인 결과들을 취합하여 종합적으로 고찰하는 연구는 아직 부족하다. 따라서 본 연구에서는 경영자의 관점에서 기업 내 고용자인 디자이너의 창의성을 증진하는 요소로 어떤 것들이 있는지 종합적으로 제시하는 모델을 개발한다. SSCI 학술지에 게재된 기업 내 고용자의 창의성 증진에 관한 연구 220개를 기술분석 및 내용분석한 결과, 기업 내 고용자의 창의성 증진에 영향을 미치는 요소는 개인적 요인,

조직적 요인, 업무적 요인, 수단적 요인, 위험적 요인의 5가지로 분류되었다. 아울러, 디자이너의 창의성 증진을 위한 통합 모델에서 디자이너가 창의성을 발휘하기 위한 전제 조건은 다양, 자율, 도전, 긍정, 안정, 보상의 6가지 가치로 구성되었으며, 각 조건에 영향을 미치는 요인 서로 다른 양상을 나타내었다. 연구 결과를 토대로 기업에서 디자이너의 창의성 증진을 위해 기울여야 하는 노력에 대한 논의가 제시되었다.

## 주제어

창의성, 디자이너, 경영

## Abstract

Creativity, defined as the ability to think of new ideas, is an important research topic in business because it is a competitive advantage enabling a firm's sustainable growth. Although previous studies examining the common topic—enhancing the creativity of designers (as employees of a firm)— has been published in various journals, there is little effort to integrate the fragmentary results of the previous studies into a comprehensive study. Thus, this study aims to develop a conceptual model comprehensively presenting the factors in enhancing the designers' creativity from a perspective of business managers. Results of the descriptive analysis and content analysis of 220 articles about enhancing employees' creativity, published in SSCI journals, show five factors—individual, organizational, operational, instrumental, and risky factors— influencing the enhancement of employees' creativity. In the integrated model for the enhancement of designers' creativity, six premises—diversity, autonomy, challenge, optimism, stability, reward— are emerged and linked to different factors influencing the enhancement of employees' creativity, respectively. Based on the results, organizational efforts for enhancing of designers' creativity are discussed.

## Keyword

Creativity, Designer, Business

## 1. 서론

창의성(Creativity)은 새로운 것을 생각해내는 능력으로, 혁신성(innovativeness)이나 독창성(originality)과 호환 가능한 개념으로 여겨졌다(Goel & Singh, 1998). 창의성에 대한 연구는 전통적으로 교육학, 심리학, 디자인, 예술, 철학, 경영학, 공학 등 다양한 분야에서 활발하게 진행됐으며, 특히, 기업 활동과 관련한 창의성과 관련해서는 주로 디자인, 신제품 개발, 연구개발에 초점이 맞춘 연구가 많다. 창의성은 기업이 새로운 제품 및 서비스를 출시할 수 있는 원동력이 되며(Boone & Hollingsworth, 1990), 경쟁 우위를 점하고 부가 수익을 창출할 기회를 제공하고, 궁극적으로 지속할 수 있는 성장을 가능케 해주는 핵심 역량이기 때문에(Smallbone, Kitching, & Athayde, 2010), 비즈니스 분야에서의 창의성 연구는 매우 중요하다. 이와 관련하여, Farmer, Tierney, & Kung-McIntyre(2003)는 기업에서 가장 중요한 자산은 원자재나 물류 시스템, 정치적인 영향력이 아니라 창의적인 인재라고 하면서, 아이디어를 가치있는 제품이나 서비스로 실현할 수 있는 인적 자산의 중요성을 강조하였다.

기업의 구성원 중 디자이너에게는 창의성이 더욱 강조된다. 새로운 제품을 구상하고 기획하는 것이 디자이너의 핵심 역할이기 때문에 디자이너의 창의성은 기업의 신제품 성과와도 직결될 수 있다(Sethi, 2000). 이에 따라, 지금까지 디자이너의 창의성 증진이라는 동일한 주제로 다수의 연구가 발표됐으나(e.g., Augsdorfer, 2008; Burroughs, Dahl, Moreau, Chattopadhyay, & Gorn, 2011; Cutler, 2000), 대다수의 연구는 제한된 영역에서 일부 변수의 효과에 대해 고찰했다는 한계점을 가진다. 디자이너의 창의성이 기업의 핵심역량이라면 이를 증진할 수 있는 방법을 여러모로 고찰하고 적극적으로 경영상의 실행에 옮길 필요가 있다. 따라서 지금까지 발표된 연구 결과들을 취합하여 종합적으로 고찰하는 연구가 이루어져야 한다.

이에 본 연구의 목적은 경영자의 관점에서 기업 내 고용자인 디자이너의 창의성을 증진하는 요소로 어떤 것들이 있는지 종합적으로 제시하는 모델을 개발하는 것이다. 이를 위해 본 연구는 먼저 창의성의 개념과 창의적 사고 과정에 대한 이론적 배경을 살펴본다. 이어서 국제적으로 저명한 학술지에 게재된 비즈니스 분야의 창의성 연구를 체계적으로 수집하고, 이 중 '기업 내 고용자의 창의성 증진'이라는 동일한 연구문제를 다룬 연구를 선별하여 기술분석

(descriptive analysis) 및 내용분석(content analysis)을 수행한다. 분석 결과를 토대로 기업 내 고용자의 창의성 증진에 영향을 미치는 요인들을 종합하여 디자이너의 창의성 증진을 위한 통합적 모델을 제시하고, 기업에서 디자이너의 창의성 증진을 위해 어떤 노력을 기울여야 하는지 논의한다. 본 연구의 결과는 동일한 연구문제를 다룬 연구의 단편적인 결과들을 통합하여 확장된 이론적 틀을 제시한다는 점에서 학문적 의의가 있을 것이며, 기업들이 통합된 모델을 적용하려는 방안에 대해 제언한다는 점에서 실용적 의의가 있겠다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 창의성의 정의

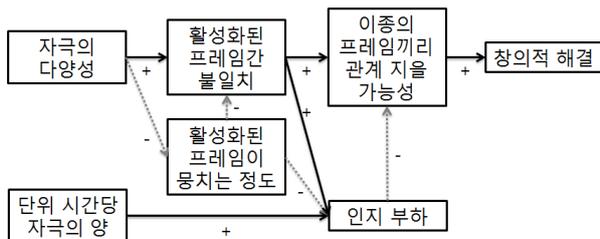
창의성의 개념은 '새로운 관계를 지각하는 능력', '독창적 아이디어를 산출하는 능력', 또는 '전통적 방식을 탈피하여 새로운 방식으로 사고하는 능력' 등 여러 학문 영역에서 다양하게 정의되어 왔으나, 크게 네 가지 하위 개념을 포함한다는 데 학자들간 의견이 일치한다(Karpova, Marcketti, & Barker, 2011; Santanen, Briggs, & De Vreede, 2004; Satzinger, Garfield, & Nagasundaram, 1999). 첫째, 창의적 절차(creative process)는 창의적인 생각을 형성하는 심리적인 수순을 뜻한다. 둘째, 창의적 사람(creative person)은 어떤 사람이 성격이나 특성, 태도, 행동에서 어떤 창의적인 특성을 보이는 것을 의미한다. 셋째, 창의적 제품(creative product)은 창의적 특성을 보이는 만질 수 있는 물체이며, 넷째, 창의적 사람을 기를 수 있는 창의적 환경(creative environment)이 있다.

창의성과 혁신성의 호환 가능성에 대해서는 학자들 간 의견의 차이를 보인다. Goel & Singh(1998)는 두 용어가 서로 바뀌어서 사용해도 될 정도로 유사한 개념이라고 했으나, Chang(2011)은 창의성이란 새롭고 독창적인 생각을 창출해내는 것인 반면, 혁신성이란 아이디어 창출 뿐만 아니라 이들을 상업화하여 기업에 가치를 부가시키는 것을 모두 포함한다고 하며, 두 개념을 다르게 정의하였다. Boone & Hollingsworth(1990)도 창의성과 혁신성이 같은 의미를 갖는 것은 아니라고 명시하였다. 창의성에는 여러 종류가 있으며, 창의성의 정도가 높은 순서대로 혁신(innovation), 통합(synthesis), 확장(extension), 복제(duplication)로 분류한 것이다. 즉, 혁신은 가장 높은 수준의 창의성을 요구하며 누구도 생각하지 못한 독

창의적인 방법을 사용할 것을 전제로 한다.

## 2.2. 창의적 사고 프로세스

창의적인 사람은 도전에 긍정적으로 반응하며, 명상에 잠기거나 체계적으로 조직되지 않은 작업환경을 추구하는 경향이 있다(Vojak, Griffin, Price, & Perlov, 2006). Santanen et al.(2004)은 이와 같은 창의적 개인의 특성이 어떻게 나타나는지 설명하고자 창의적 문제해결 사고의 인지적 과정에 대해 이론적 모델을 제시한 바 있다. [그림 1]과 같이 개인이 창의적인 해결방안을 도출하는 데에는 서로 다른 심리학적 프레임(frames) 간 관계가 형성될 가능성이 직접적이고 긍정적으로 영향을 미친다. 즉, 이전에 관계 지어지지 않았던 프레임이 새롭게 관계 지어지면서 창의적인 생각에 도달하는 것이다. 그러나 서로 다른 프레임을 연결시키는 것은 서로 비슷한 프레임을 연결시키는 것보다 인지 부하량이 많다. 따라서 상대적으로 많은 인지 부하량을 처리하려면 명상에 잠기는 시간이 필요하고, 어려운 일에 기꺼이 도전하려는 성향이 있어야 인지 부하를 처리하고 창의적 해결까지 수월하게 도달할 수 있을 것이다. 이종의 프레임끼리 관계 지을 가능성은 활성화된 프레임이 일치하지 않는 경우에 높아지는데, 이렇게 프레임간 불일치를 조장하려면 외부 자극이 다양해야 한다. 주변 환경이 체계적으로 조직되지 않는다면 개인이 예상치 못한 자극을 받을 수 있기 때문에 창의적 해결에 도달하기가 수월할 것으로 보인다.



[그림 1] 창의성의 인지 네트워크 모델(Santanen et al., 2004)

## 3. 연구방법

### 3.1. 연구문제

본 연구는 경영자의 관점에서 기업 내 고용자의 창의성을 증진하는 요소에 대한 연구를 종합적으로 살펴보고, 디자이너의 창의성 증진을 위한 통합 모델을 구축하는 것을 목표로 한다. 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

- 연구문제 1. 기업 내 고용자의 창의성 증진에 대한 연구는 언제, 어떤 분야에서 활발하게 이루어졌는가?
- 연구문제 2. 기업 내 고용자의 창의성 증진에 영향을 미치는 요소로는 무엇이 있는가?
- 연구문제 3. 디자이너의 창의성 증진을 위한 통합 모델은 어떻게 제안될 수 있는가?

### 3.2. 자료수집 및 분석

본 연구는 경영자의 관점에서 어떻게 하면 디자이너의 창의성을 증진할 수 있는지에 대한 연구 결과를 통합하고 확장된 이론적 모델을 구축하기 위해서, 비즈니스 분야의 국제 저명 학술지에 출판된 창의성 관련 연구를 분석 대상으로 삼았다. 자료의 수집은 Social Sciences Citation Index(SSCI)에 등재된 학술지 검색 서비스를 통해 이루어졌다. SSCI는 Thomson Reuters사가 제공하는 다학제간 인용 색인으로서, 50여 개의 사회 과학 분야를 통틀어 세계적으로 뛰어난 3천여개의 학술지에 대한 검색 데이터베이스가 구축되어 있다("Social Sciences Citation Index," 2013). 따라서 SSCI를 통해 검색된 결과는 본 연구에서 다루는 국제적으로 저명한 학술지에 게재된 연구라는 기준에 충족된다고 할 수 있다.

검색 조건으로는, "creativity"라는 주제어를 입력하고, 문서 유형은 "article"로 설정했으며, 검색 분야는 비즈니스 분야로 한정시켰고, 마지막으로 언어는 영어로 설정하였다. 출판연도에 대한 제한은 두지 않아 1900년도부터 2013년까지의 연구를 모두 포함하였으며, 그 결과 747개의 학술논문이 검색되었다. 이 논문들을 검토하여 '기업 내 고용자의 창의성 증진'이라는 동일한 연구문제를 다룬 연구를 다시 선별한 결과, 220개의 연구가 추려져 분석에 사용되었다.

기업 내 고용자의 창의성 증진에 대한 연구가 언제, 어떤 분야에서 활발하게 이루어졌는지 알아보기 위하여, 이 220개의 연구의 출판연도와 학술지에 대한 빈도분석이 수행되었다.

기업 내 고용자의 창의성 증진에 영향을 미치는 요소를 파악하기 위해서는, 연구자가 내용분석을 수행하여 고용자의 창의성 증진에 직접적으로 영향을 미치는 변수를 추출하였다. 이 때 하나의 연구에서 여러 개의 변수가 추출되는 경우가 많아, 총 추출된 변수의 수는 466개였다. 변수를 추출하는 과정에서 변수 범주화를 위한 분석틀이 개발되었다. [표 1]과 같이, 분석틀은 5가지의 대분류로 구성되었다. 이어서 분석틀에 의거해 분류하는 훈련을 받은 두 명의 코더

(coder)가 독립적으로 추출된 466개 변수를 범주화했다. 분류 시 대상 변수가 특정 범주에 해당하면 '1' 해당하지 않으면 '0'으로 이분했다. 이 때 코더 간 신뢰도(inter-coder reliability)는 .91로 나타나 내적 일관성이 확보되었으며(Miles & Huberman, 1994), 불일치 결과에 대해서는 두 코더 간 토의를 거쳐 의견을 수렴하였다. 범주화된 결과에서 변수 명칭이 유사한 것끼리 묶어 상위 요인에 대한 빈도분석을 실시하였으며, 고용자의 창의성 증진에 영향을 미치는 요소 중 빈번하게 연구된 것은 무엇인지 확인하였다.

대분류	소분류	조작적 정의
개인적 요인	고용자의 노력	고용자의 창의력 증진에 영향을 줄 수 있는 고용자의 개인적 노력이나 특성
	관리자의 역할	고용자의 창의력 증진에 영향을 줄 수 있는 관리자의 개인적 노력이나 특성
조직적 요인	-	고용자의 창의력 증진에 영향을 줄 수 있는 기업 조직적 차원의 특성
업무적 요인	업무 프로세스	고용자의 창의력 증진에 영향을 줄 수 있는 고용자의 업무적 특성
	정보 원천	고용자의 창의력 증진에 영향을 줄 수 있는 고용자의 업무 수행에 필요한 정보의 특성
수단적 요인	-	고용자의 창의력 증진을 목적으로 기업에서 개발 혹은 도입하여 고용자에게 제공하는 수단적 노력
위험적 요인	-	고용자의 창의력 증진에 영향을 줄 수 있으나 개인이나 조직이 예측하기 힘든 외부적, 상황적 특성

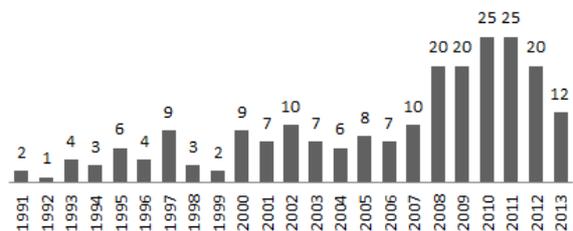
[표 1] 기업 내 고용자의 창의성 증진에 영향을 미치는 변수의 범주화를 위한 분석틀

마지막으로, 내용분석을 통해 추출된 변수 간 관계를 종합하여 디자이너의 창의성 증진을 위한 통합적 모델을 구축하였다. 이 때 각 변수가 어떤 맥락에서 창의성을 증진시킬 수 있는지에 초점을 맞추어 6가지 가치를 추출하였다. 특정한 가치를 추출하기 힘들 정도로 변수의 의미가 일반적일 경우는 대상에서 제외하였다. 이에 따라 기타로 분류된 41개의 변수가 제외되었고, 남은 425개 변수를 상위 요인별로 가치에 대한 빈도분석을 실시하였고, 이 결과를 도식화하여 통합적 모델을 제안하였다.

#### 4. 분석결과 및 통합모델개발

##### 4.1. 자료의 특성

기업 내 고용자의 창의성 증진에 대한 연구가 언제 활발하게 이루어졌는지 알아보기 위하여 수행된 빈도분석의 결과에 따르면, 자료 수집 시 1900년도 출판 논문부터 광범위하게 탐색했음에도 불구하고, 기업 내 고용자의 창의성 증진을 다룬 학술논문은 모두 1991년 이후에 출판된 것으로 나타났다. 전체의 37.3%의 논문이 2006년부터 2010년 사이에 출판되어 가장 높은 비중을 차지했으며, 25.9%의 논문이 2010년부터 2013년 사이에 출판된 것으로 나타나 그 뒤를 이었다<sup>1)</sup>. 이어서, 2001년부터 2005년 사이에 17.3%, 1996년부터 2000년 사이에 12.3%, 그리고 1991년부터 1995년 사이에 7.3%의 논문이 출판된 것으로 나타나, 1990년대부터 시간이 흐를수록 기업 내 고용자의 창의성 증진에 대한 연구가 꾸준히 증가해왔다는 뚜렷한 경향을 확인할 수 있다. [그림 2]에 나타나있듯이, 2008년부터 2012년까지 20편 이상의 논문들이 매년 꾸준히 게재되었고, 이 시기가 가장 활발하게 기업 내 고용자의 창의성 증진에 대한 연구가 이루어졌던 때라는 것을 알 수 있다. 이 시기는 미국의 대표적인 가정용 전자기기 기업인 애플사가 2007년 7월 아이폰을 처음으로 출시하고 본격적으로 아이폰 시리즈를 연달아 출시했던 시기와 일치한다("Apple Press Info," 2013). 또한 시장에서 아이폰의 성공과 더불어, 당시 애플사의 CEO였던 스티브 잡스와 그의 창의성이 전 세계의 이목을 끌며 각광받았던 점을 고려해보면("End of the decade," 2010), 개인의 창의성이 경영 성과에 크게 기여한 애플의 사례에 영감을 받아 창의성 연구가 2008년부터 특히 활발하게 이루어진 것으로 보인다.



[그림 2] 연도별 '기업 내 고용자의 창의성 증진' 관련 논문 수 (n = 220)

기업 내 고용자의 창의성 증진에 대한 연구가 어떤 분야에서 활발하게 이루어졌는지 알아보기 위하여

1) 자료 수집 시점이 2013년 10월이므로, 2013년은 1월부터 10월까지 출판된 논문만 분석 결과에 포함되었다.

수행된 빈도분석 결과에 의하면[표 2], 기업 내 고용자의 창의성 증진에 대한 총 220개의 논문 중 30개가 Academy of Management Journal에 게재되어 가장 높은 빈도수를 보였다. 15개 이상의 논문이 게재된 학술지는 Harvard Business Review(16개), Journal of Organizational Behavior(16개), Journal of Product Innovation Management(15개)였으며, 10개 이상의 논문이 게재된 학술지로는 R & D Management(11개), Journal of Management(10개), Research-Technology Management(10개)가 있었다. 비교적 높은 빈도를 보이는 학술지들은 경영 관리 혹은 연구 개발 관리 분야를 주로 다룬다는 공통점이 있어, 비즈니스 분야에서는 고용자의 창의성을 단지 개인의 특성으로 치부하기보다 적극적으로 관리하여 고양시킬 수 있는 기업의 자산으로 여기는 것을 알 수 있다.

#### 4.2. 창의성 증진의 요소

기업 내 고용자의 창의성 증진에 영향을 미치는 요소로는 무엇이 있는지 알아보기 위하여 수행된 빈도분석 및 내용분석의 결과는 [표 3]에 요약되어 있다. 고용자의 창의성 증진에 영향을 미치는 요소들은 크게 5가지로 분류되었으며, 이들은 높은 비중을 나타낸 순서대로 개인적 요인, 조직적 요인, 업무적 요인, 수단적 요인, 위험적 요인으로 명명되었다.

먼저, 전체 변수 중 37.8%가 해당되어 가장 높은 비중을 나타낸 개인적 요인은, 고용자의 노력과( $f = 110, 23.6\%$ ) 관리자의 역할과( $f = 66, 14.2\%$ ) 관련된 변수를 포함한다. 고용자의 노력에 해당하는 변수로는 내적 동기( $f = 31$ ), 도전 의식( $f = 14$ )(Amabile, 1998), 문제해결 능력( $f = 9$ )(Atuahene-Gima & Wei, 2011), 감정적 안정성( $f = 5$ ), 개방성( $f = 5$ )(Bolin & Neuman, 2006), 결과에 대한 태도( $f = 9$ ), 인적관계 관리능력( $f = 4$ )(Baer, 2012), 자기통제 능력( $f = 8$ ), 자아발전 노력( $f = 4$ )(Delgado-Garcia & De la Fuente-Sabate, 2010), 직업 만족도( $f = 13$ ), 팀에 대한 헌신도( $f = 3$ )(Akehurst, Comeche, & Galindo, 2009), 기타( $f = 5$ )가 창의성 증진에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 중, 가장 빈번하게 창의성 증진에 대한 효과가 입증된 변수는 내적 동기(28%)였으며, 이어 도전 의식(12%)과 직업 만족도(12%)가 그 뒤를 이었다. 관리자의 역할에 해당하는 변수로는 리더십( $f = 18$ )(Eisenberger & Aselage, 2009), 권한 위임( $f = 13$ ), 격려( $f = 5$ ) (Amabile, 1998), 관리( $f = 9$ )(Bangle, 2001), 통제( $f = 8$ )(Bonner, Ruckert, & Walker, 2002), 평가( $f = 4$ )(Cross & Gilly, 2013), 기타( $f = 9$ )가 나타

학술지명	빈도
Academy of Management Journal	30
Harvard Business Review	16
Journal of Organizational Behavior	16
Journal of Product Innovation Management	15
R & D Management	11
Journal of Management	10
Research-Technology Management	10
California Management Review	8
Journal of Business Research	7
Industrial Marketing Management	6
Organizational Dynamics	6
Journal of Business and Psychology	5
Journal of Business Venturing	5
Journal of Engineering and Technology Management	5
Academy of Management Review	4
Asian Journal of Technology Innovation	4
Management Decision	4
Technological Forecasting and Social Change	4
Administrative Science Quarterly	3
Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L Administration	3
European Journal of Marketing	3
Ieee Transactions on Engineering Management Training & Development	3
Advances in Consumer Research	2
British Journal of Management	2
Journal of Business & Industrial Marketing	2
Journal of Business Economics and Management	2
Journal of Business Ethics	2
Journal of Consumer Research	2
Journal of Marketing	2
Long Range Planning	2
Small Business Economics	2
Strategic Entrepreneurship Journal	2
Strategic Management Journal	2
Enterprise & Society	1
Entrepreneurship and Regional Development	1
Entrepreneurship Theory and Practice	1
European Management Journal	1
International Journal of Research in Marketing	1
Journal of Advertising	1
Journal of Advertising Research	1
Journal of Consumer Psychology	1
Journal of International Business Studies	1
Journal of Management Studies	1
Journal of Marketing Research	1
Journal of Public Policy & Marketing	1
Journal of Retailing	1
Journal of the Academy of Marketing Science	1
Journal of World Business	1
Psychology & Marketing	1
Strategic Organization	1
합계	220

[표 2] 기업 내 고용자의 창의성 증진 관련 논문의 출처 및 게재 빈도

났다. 이 중, 논문에서 가장 많이 다루어졌던 관계는 리더십(26.7%)과 권한 위임(20.0%)이 창의성 증진에 미치는 효과였다.

대분류	소분류	빈도	%
개인적 요인	고용자의 노력	110	23.6%
	관리자의 역할	66	14.2%
조직적 요인	-	149	32.0%
업무적 요인	업무 프로세스	66	14.2%
	정보 원천	35	7.5%
수단적 요인	-	31	6.7%
위험적 요인	-	9	1.9%
합계		466	100.0%

[표 3] 기업 내 고용자의 창의성 증진에 영향을 미치는 요인의 빈도분석 결과(n=466)

조직적 요인은 전체 변수 중 32.0%를 차지하였으며, 조직 문화( $f = 35$ , 23.4%), 조직원간 상호작용 및 의사소통( $f = 26$ , 17.4%), 업무 환경( $f = 26$ , 17.4%), 조직 구조( $f = 22$ , 8.7%), 조직원 구성의 다양성( $f = 13$ , 8.7%), 조직 내 경쟁의 정도( $f = 5$ , 3.4%), 직위( $f = 4$ , 2.7%), 기타( $f = 18$ , 12.1%)가 고용자의 창의성 증진에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Armbrecht et al., 2001; Baer, Leenders, Oldham, & Vadera, 2010; Boutellier, Ullman, Schreiber, & Naef, 2008; Catmull, 2008; Chen, Chang, & Hung, 2008; Chong, van Eerde, Rutte, & Chai, 2012; Cohendet & Simon, 2007).

업무적 요인에는 전체 변수의 21.7%가 해당되었으며, 업무 프로세스와 관련된 변수와( $f = 66$ , 14.2%) 정보 원천에 관련된 변수를( $f = 35$ , 7.5%) 포함한다. 업무 프로세스와 관련된 변수로는 목표( $f = 14$ , 21.2%), 시간 압박( $f = 14$ , 21.2%), 업무량( $f = 13$ , 19.7%), 표준화( $f = 12$ , 18.2%), 업무 분산( $f = 6$ , 9.1%), 업무 구조의 유연성( $f = 4$ , 6.1%), 의사결정의 질과 속도( $f = 3$ , 4.5%)가 있었으며(Adler, Mandelbaum, Nguyen, & Schwerer, 1996; Altaf & Awan, 2011; Badrinarayanan & Arnett, 2008; Chong et al., 2012; Cooper, 2005), 정보 원천과 관련된 변수로는 전문지식( $f = 14$ , 40.0%), 일반지식( $f = 9$ , 25.7%), 다양한 경험( $f = 5$ , 14.3%), 독창성( $f = 4$ , 11.4%), 외부자극( $f = 3$ , 8.6%)이 있었다(Bangle, 2001; Catmull, 2008; Cooper, 2005; Fong, 2006).

수단적 요인은 전체 변수의 6.7%를 포함하였으며, 정보 기술( $f = 14$ , 45.2%), 보상( $f = 9$ , 29.0%), 훈련( $f = 8$ , 25.8%)의 변수가 이 범주에 해당된다. 즉, 정보 기술의 도입이 창의성 증진을 도울 수 있으며(Armbrecht et al., 2001), 고용자의 성과에 대한 금전적 및 비금전적 보상이나 창의력 훈련과 같은 인력 개발 프로그램을 통해서도 고용자의 창의성을 고양시킬 수 있는 것으로 나타났다(Burroughs et al., 2011).

마지막으로, 위험적 요인에는 전체 변수의 1.9%가

해당되며, 개인이나 조직적 차원에서 예측하기 힘든 불확실성( $f = 5$ , 55.6%)이나 업무 갈등( $f = 4$ , 44.4%)과 같은 부정적인 변수가 창의성 증진에 오히려 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Catmull, 2008; De Stobbeleir, Ashford, & Buyens, 2011).

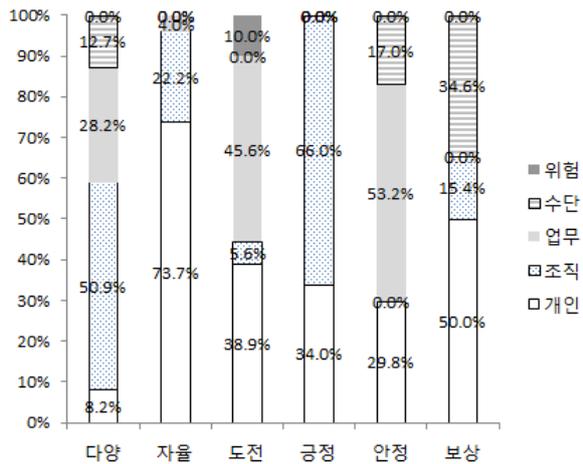
#### 4.3. 창의성 증진을 위한 통합 모델

디자이너의 창의성은 어떻게 증진될 수 있는지 알아보기 위해 수행된 빈도분석 및 내용분석의 결과는 [표 4]에 요약되어 있다. 각 변수가 어떤 가치를 통하여 궁극적으로 창의성을 증진시킬 수 있는지와 관련하여 다양( diversity), 자율( autonomy), 도전( challenge), 긍정( optimism), 안정( stability), 보상( reward)의 6가지 가치가 추출되었으며, 하나의 가치를 추구하기 위해 여러 범주에 걸친 다양한 변수들이 관련이 있는 것으로 나타났다. 예를 들어, 다양성의 가치를 추구하여 창의성을 증진시키기 위해서는 개인적, 조직적, 업무적, 수단적 요인이 복합적으로 영향을 줄 수 있는 것으로 나타났다.

가치 요인	다양	자율	도전	긍정	안정	보상	합계
개인적 요인	9	73	35	18	14	13	162
조직적 요인	56	22	5	35	0	4	122
업무적 요인	31	4	41	0	25	0	101
수단적 요인	14	0	0	0	8	9	31
위험적 요인	0	0	9	0	0	0	9
합계	110	99	90	53	47	26	425

[표 4] 기업 내 고용자의 창의성 증진에 영향을 미치는 가치별 요인의 빈도(n=425)

[표 4]의 빈도수를 토대로, 각 가치마다 변수의 범주가 차지하고 있는 비중을 나타내면 [그림 3]과 같으며, 해당 가치마다 어떤 요인들이 선행연구에서 주로 다루어졌는지 확인할 수 있다. 다양과 관련해서는 조직적 요인( $f = 56$ , 50.9%) 업무적 요인( $f = 31$ , 28.2%) 대한 비중이 가장 높았고, 자율과 관련해서는 개인적 요인( $f = 73$ , 73.7%) 절반 이상의 비중을 차지했다. 도전과 관련해서는 업무적 요인( $f = 41$ , 45.6%) 개인적 요인( $f = 35$ , 38.9%) 비중이 높게 나타났다. 긍정과 관련해서는 개인과 조직, 두 가지 요인의 영향만 선행연구에서 다루어졌는데, 조직적 요인( $f = 35$ , 66.0%) 비중이 절반 이상을 차지했다. 안

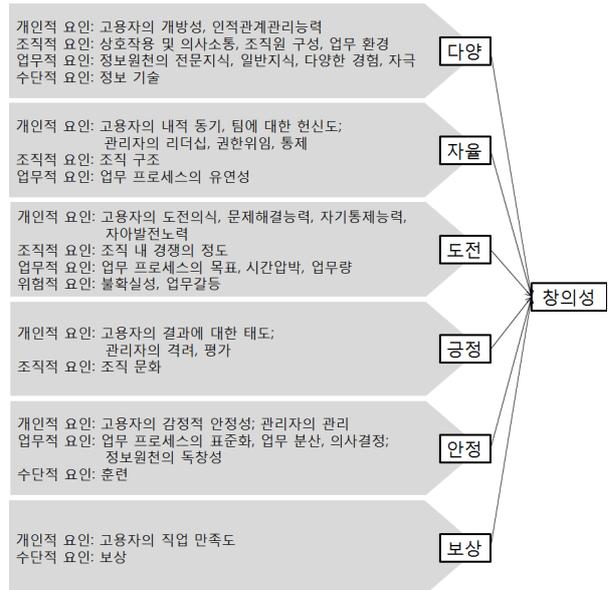


[그림 3] 기업 내 고용자의 창의성 증진에 영향을 미치는 가치별 요인의 비중(n=425)

정과 관련해서는 업무적 요인이( $f = 25, 53.2\%$ ), 보상은 개인적 요인이( $f = 13, 50.0\%$ ) 높은 비중으로 나타났다.

추출된 가치와 변수 간 관계를 종합하여 이론적 통합 모델을 구축하였다[그림 4]. 첫째, 다양이란 디자이너가 창의성을 발휘하기 위한 정보원천의 다양성과 이를 구현하기 위한 개인적 및 조직적 노력을 뜻한다. 다양성에 영향을 미치는 개인적 요인에는 고용자의 개방성( $f = 5$ )과 인적관계 관리능력( $f = 4$ )(Baer, 2012), 그리고 조직적 요인에는 상호작용 및 의사소통( $f = 26$ ), 조직원 구성( $f = 13$ ), 업무 환경이( $f = 17$ ) 있었다(Catmull, 2008; Chen et al., 2008; Cohendet & Simon, 2007), 업무적 요인에는 정보원천의 전문지식( $f = 14$ ), 일반지식( $f = 9$ ), 다양한 경험( $f = 5$ ), 자극( $f = 3$ )(Armbrecht et al., 2001; Cooper, 2005; Fong, 2006), 수단적 요인에는 정보 기술과( $f = 14$ ) 같은 변수가 있었다(Armbrecht et al., 2001). 다양성 확보를 위해서 다양한 배경을 가진 조직원들로 조직을 구성하는 것이 도움이 될 수 있다. 또한, 조직 내 지식의 흐름이 원활해야 하며 이 지식의 흐름을 도와주는 도구로서 정보 기술을 사용하는 것이 중요하다(Armbrecht et al., 2001). 아울러, 조직 외부로부터 창의적인 생각을 받아들이는 것도 다양성 확보의 한 가지 방법이 될 수 있으며, 이를 위해서는 외부로부터 유입된 새로운 지식을 완전히 흡수하고 통합시키려는 노력을 기울여야 한다(Andersen, Kragh, & Lettl, 2013).

둘째, 자율은 디자이너 스스로의 의지로 창의성을 발휘하도록 촉진하는 개인적 및 조직적 노력으로 정의된다. 자율에 영향을 미치는 개인적 요인에는 고용자의 내적 동기( $f = 31$ ), 팀에 대한 헌신도( $f =$



[그림 4] 디자이너의 창의성 증진을 위한 이론적 통합 모델

3)(Akehurst et al., 2009; Amabile, 1998), 그리고 관리자의 리더십( $f = 18$ ), 권한 위임( $f = 13$ ), 통제가( $f = 8$ ) 있었다(Amabile, 1998; Bonner et al., 2002; Eisenberger & Aselage, 2009), 조직적 요인에는 조직 구조( $f = 22$ )(Cohendet & Simon, 2007), 업무적 요인에는 업무 프로세스의 유연성과( $f = 4$ ) 같은 변수가 연관이 있는 것으로 나타났다(Cooper, 2005). 이 중, 고용자의 내적 동기는 업무 자체가 흥미롭고 몰두하게 만들며 만족스럽고 도전하게끔 만드는 원동력으로, 창의력 증진에 필요한 핵심 요소로 많은 논문에서 다루어졌다. 이와 더불어, 유기적이고 스스로 조직화할 수 있는 업무 구조는 위계적 구조에 비해 창의적이고 상업적인 혁신을 보다 쉽게 창출하게 도와주며(Cooper, 2005), 픽사(Pixar)의 사례를 분석한 Catmull(2008)의 연구에서는 집단적인 창의력을 기르기 위해서 창의력에 대한 권한을 기업의 경영자가 아닌 실무자에게 줘야 한다고 역설했다.

셋째, 도전이란 디자이너의 창의성을 자극할 수 있는 조직 내외의 압박과 이를 극복하려는 개인의 노력을 의미한다. 도전에 영향을 미치는 개인적 요인에는 고용자의 도전의식( $f = 14$ ), 문제해결능력( $f = 9$ ), 자기통제능력( $f = 8$ ), 자아발전노력( $f = 4$ )(Amabile, 1998; Atuahene-Gima & Wei, 2011; Delgado-Garcia & De la Fuente-Sabate, 2010), 그리고 조직적 요인에는 조직 내 경쟁의 정도가( $f = 5$ ) 나타났고(Baer et al., 2010), 업무적 요인에는 업무 프로세스의 목표( $f = 14$ ), 시간압박( $f = 14$ ), 업무량( $f = 13$ )(Altaf & Awan, 2011; Cohendet & Simon, 2007), 위험적 요인에는 불

확실성( $f = 5$ ), 업무갈등과( $f = 4$ ) 같은 변수가 있었다(Catmull, 2008; De Stobbeleir et al., 2011). 디자이너가 업무에 대해 도전 의식을 느낄 때 내적 동기가 높아져서 창의성이 발현되기 쉽다. 도전 의식을 자극할 수 있는 업무량(Amabile, 1998), 시간에 대한 엄격한 제약(Cohendet & Simon, 2007), 업무 성과에 대한 압박으로부터(Elenkov & Manev, 2009) 발생하는 내적 동기는 고용자의 창의성과 긍정적인 관계를 보였다. 그러나 지나쳐서 과중한 부담으로 느낄 정도면 오히려 창의성을 저해하게 된다(Amabile, 1998). 외부의 불확실성과 같이 예측하지 못한 어려움 역시 도전 의식을 자극하는 긍정적인 효과를 보이므로 어느 정도의 어려움은 오히려 창의성을 증진시킨다. 아울러, 문제를 해결하기 위한 디자이너의 자기 조절적 행동 및 피드백을 찾는 노력도 창의적 결과물을 얻는 데 핵심적 역할을 한다(Delgado-Garcia & De la Fuente-Sabate, 2010).

넷째, 긍정은 디자이너의 창의성을 고취시킬 수 있는 개인 및 조직의 낙관적인 태도를 뜻한다. 긍정에 영향을 미치는 개인적 요인으로는 고용자의 결과에 대한 태도( $f = 9$ )(Baer, 2012), 그리고 관리자의 격려( $f = 5$ ) 및 평가가( $f = 4$ ) 나타났다(Amabile, 1998; Cross & Gilly, 2013), 조직적 요인으로는 조직 문화가( $f = 35$ ) 있었다(Catmull, 2008). 디자이너가 창의적 결과물을 얻을 것으로 긍정적으로 기대하고, 관리자가 디자이너를 평가할 때 긍정적인 부분을 중점적으로 언급하는 것이 디자이너의 창의성 증진에 도움이 된다(Cross & Gilly, 2013). 조직 문화 중 조직의 화합력은 특히 창의성 증진에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며(Brockman & Morgan, 2006), 조직의 윤리적인 분위기 역시 창의성과 긍정적인 관계가 있었다(Choi, Moon, & Ko, 2013).

다섯째, 안정이란 디자이너가 창의성을 발휘하는데 안정적으로 집중하기 위한 개인과 정보원천의 특성과 이를 실현하려는 조직적 노력을 의미한다. 안정에 영향을 미치는 개인적 요인에는 고용자의 감정적 안정성( $f = 5$ )(Bolin & Neuman, 2006), 그리고 관리자의 관리가( $f = 9$ ) 있었고(Bangle, 2001), 업무적 요인에는 업무 프로세스의 표준화( $f = 12$ ), 업무 분산( $f = 6$ ), 의사결정의 질과 속도( $f = 3$ )(Adler et al., 1996; Badrinarayanan & Arnett, 2008), 그리고 정보원천의 독창성이( $f = 4$ ) 나타났으며(Bangle, 2001), 수단적 요인으로는 훈련과( $f = 8$ ) 같은 변수가 있었다(Burroughs et al., 2011). 창의성은 서로 다른 영역의 사람들이 함께 효율적으로 일하면서 누구도 단언할 수 없는 문제를 풀어나가는 과정에서 발현되는데, 이

때 영역 간 분열을 조장하는 장애 요인이 제거되어야 한다(Catmull, 2008). 업무 프로세스 역시 안정적으로 운영되어 디자이너가 창의적 결과물을 산출하는 데 집중할 수 있도록 지원해주어야 한다. 아울러, 기업 혹은 브랜드의 정체성이 명확할수록 디자인에서 드러내야 할 핵심 메시지가 뚜렷하기 때문에 창의성을 발휘하는 토대가 될 수 있다(Bangle, 2001).

마지막으로, 보상은 디자이너의 창의적 성과에 따라 기대할 수 있는 물질적 및 심리적 보상으로 정의된다. 보상에 영향을 미치는 개인적 요인으로는 고용자의 직업 만족도( $f = 13$ )(Akehurst et al., 2009), 조직적 요인으로는 직위( $f = 4$ ), 수단적 요인으로는 보상과( $f = 9$ ) 같은 변수가 있었다(Burroughs et al., 2011). 디자이너가 자신의 일에 만족할수록 창의성 증진이 촉진되며(Akehurst et al., 2009), 장기적 및 단기적 보상을 사용하는 것 역시 창의성 증진에 도움이 되었다. 이 때, 금전적인 보상과 함께 디자이너에게 창의력 훈련이 제공되면 창의성을 극대화시킬 수 있는 것으로 나타났다(Burroughs et al., 2011). 금전적 보상만 주는 것은 내적 동기를 저하시킬 수 있지만(Burroughs et al., 2011), 창의력 훈련이 이러한 금전적 보상의 부정적 영향을 완화시킬 수 있는 것으로 보인다.

## 5. 결론

본 연구는 경영자의 관점에서 기업 내 고용자의 창의성을 증진하는 요소에 대한 연구를 종합적으로 살펴보고, 디자이너의 창의성 증진을 위한 통합 모델을 구축하였다. SSCI 학술지에 게재된 기업 내 고용자의 창의성 증진에 관한 연구 220개를 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 기업 내 고용자의 창의성 증진에 대한 연구는 1990년대부터 꾸준히 증가하여 2008년부터 2012년 사이에 가장 활발하게 수행되었고, 주로 경영 관리 혹은 연구 개발 관리 분야의 학술지에서 게재 빈도가 높았다. 둘째, 기업 내 고용자의 창의성 증진에 영향을 미치는 요소는 개인적 요인, 조직적 요인, 업무적 요인, 수단적 요인, 위험적 요인의 5가지로 분류되었다. 셋째, 디자이너의 창의성 증진을 위한 통합 모델은 디자이너가 창의성을 발휘하기 위한 6가지 전제 조건으로 구성되는데, 이들은 다양, 자율, 도전, 긍정, 안정, 보상으로 명명되었다. 각 조건에 영향을 미치는 요인은 서로 다른 양상을 보였다. 예를 들면, 자율에 영향을 미치는 조직적 요인은 조직 구조, 도전에 영향을 미치는 조직적 요인

은 조직 내 경쟁의 정도, 긍정에 영향을 미치는 조직적 요인은 조직 문화로 각각 다르게 나타났다.

본 연구에서 제시된 모델에 의하면, 기업에서 디자이너의 창의성 증진을 위해 중점적으로 기울여야 하는 노력은 다양, 자율, 긍정의 조건을 충족시켜 주는 것이다. 즉, 다양한 배경의 조직 구성원을 영입하고 구성원간 상호작용과 의사소통을 촉진시킬 수 있는 업무 환경을 조성하는 것이 중요하다. 또한, 긍정적인 조직 문화를 조성하는 것도 디자이너의 창의성 증진에 도움을 줄 수 있다. 이러한 조직적 차원의 노력과 더불어, 자율, 도전, 긍정, 보상의 충족을 위한 개인적 차원의 노력도 수반되어야 한다. 아울러 다양한 정보 원천이 확보되어야 하며, 디자이너의 도전 의식을 자극하면서 동시에 디자이너가 안정적으로 일에 집중할 수 있도록 돕는 업무 프로세스에 대한 고려도 간과할 수 없다.

본 연구에서 제시된 모델은 선행연구의 결과들을 종합하여 구축된 이론적 통합 모델이기 때문에, 본 연구에서 사용된 자료로는 모델을 검증하는 데 한계가 있다. 본 연구의 자료는 빈도수를 기반으로 구성되어 변수나 요인의 영향력을 의미하지 않기 때문이다. 따라서 후속연구에서는 본 연구에서 제시된 모델을 실증적으로 검증하는 작업을 수반해야 할 것이다. 실증적 자료를 토대로 각 요인의 타당도와 신뢰도를 검증하고 모델의 적합성을 확인한다면, 기업 내 디자이너의 창의성 증진을 위한 통합 모델이 학문적, 실용적으로 더욱 활발히 활용될 것이다.

#### 참고문헌

- Adler, P. S., Mandelbaum, A., Nguyen, V., & Schwerer, E. (1996). Getting the most out of your product development process. *Harvard Business Review*, 74(2), 134-152.
- Akehurst, G., Comeche, J. M., & Galindo, M. A. (2009). Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. *Small Business Economics*, 32(3), 277-289. doi: 10.1007/s11187-008-9116-z
- Altaf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 93-99. doi: 10.1007/s10551-011-0891-0
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87.
- Andersen, P. H., Kragh, H., & Lettl, C. (2013). Spanning organizational boundaries to manage creative processes: The case of the LEGO Group. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 125-134. doi: 10.1016/j.indmarman.2012.11.011
- Apple Press Info. (2013). Retrieved 2013. 12. 20., <http://www.apple.com/pr/products/ipodhistory/>
- Armbrecht, F. M. R., Chapas, R. B., Chappelow, C. C., Farris, G. F., Friga, P. N., Hartz, C. A., . . . Whitwell, G. E. (2001). Knowledge management in research and development. *Research-Technology Management*, 44(4), 28-48.
- Atuahene-Gima, K., & Wei, Y. H. (2011). The vital role of problem-solving competence in new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 81-98. doi: 10.1111/j.1540-5885.2010.00782.x
- Augsdorfer, P. (2008). Managing the unmanageable. *Research-Technology Management*, 51(4), 41-47.
- Badrinarayanan, V., & Arnett, D. B. (2008). Effective virtual new product development teams: an integrated framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 242-248. doi: 10.1108/08858620810865816
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119. doi: 10.5465/amj.2009.0470
- Baer, M., Leenders, R., Oldham, G. R., & Vadera, A. K. (2010). Win or lose the battle for creativity: The power and perils of intergroup competition. *Academy of Management Journal*, 53(4), 827-845.
- Bangle, C. (2001). The ultimate creativity machine - How BMW turns art into profit. *Harvard Business Review*, 79(1), 46-55.
- Bolin, A. U., & Neuman, G. A. (2006). Personality, process, and performance in interactive brainstorming groups. *Journal of Business and Psychology*, 20(4), 565-585. doi: 10.1007/s10869-005-9000-7
- Bonner, J. M., Ruekert, R. W., & Walker, O. C. (2002). Upper management control of new product development projects and project performance. *Journal of Product Innovation Management*, 19(3), 233-245. doi:

- 10.1016/s0737-6782(02)00139-x
- Boone, L. W., & Hollingsworth, A. T. (1990). Creative thinking in business organizations. *Review of Business*, 12(2), 3-12.
  - Boutellier, R., Ullman, F., Schreiber, J., & Naef, R. (2008). Impact of office layout on communication in a science-driven business. *R & D Management*, 38(4), 372-391. doi: 10.1111/j.1467-9310.2008.00524.x
  - Brockman, B. K., & Morgan, R. M. (2006). The moderating effect of organizational cohesiveness in knowledge use and new product development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 295-307. doi: 10.1177/0092070306286707
  - Burroughs, J. E., Dahl, D. W., Moreau, C. P., Chattopadhyay, A., & Gorn, G. J. (2011). Facilitating and Rewarding Creativity During New Product Development. *Journal of Marketing*, 75(4), 53-67.
  - Catmull, E. (2008). How Pixar Fosters collective creativity. *Harvard Business Review*, 86(9), 64-72.
  - Chang, C. M. (2011). New organizational designs for promoting creativity: A case study of virtual teams with anonymity and structured interactions. *Journal of Engineering and Technology Management*, 28(4), 268-282. doi: 10.1016/j.jengtecman.2011.06.004
  - Chen, M. H., Chang, Y. C., & Hung, S. C. (2008). Social capital and creativity in R&D project teams. *R & D Management*, 38(1), 21-34.
  - Choi, B. K., Moon, H. K., & Ko, W. (2013). An organization's ethical climate, innovation, and performance Effects of support for innovation and performance evaluation. *Management Decision*, 51(6), 1250-1275. doi: 10.1108/MD-Sep-2011-0334
  - Chong, D. S. F., van Eerde, W., Rutte, C. G., & Chai, K. H. (2012). Bringing employees closer: The effect of proximity on communication when teams function under time pressure. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 205-215. doi: 10.1111/j.1540-5885.2011.00890.x
  - Cohendet, P., & Simon, L. (2007). Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 587-605. doi: 10.1002/job.460
  - Cooper, P. (2005). A study of innovators' experience of new product innovation in organisations. *R & D Management*, 35(5), 525-533. doi: 10.1111/j.1467-9310.2005.00409.x
  - Cross, S. N. N., & Gilly, M. C. (2013). Bridging cultural divides: The role and impact of binational families. *Journal of Public Policy & Marketing*, 32, 106-111.
  - Cutler, L. S. (2000). Creativity: Essential to technological innovation - One must be at the forefront of his/her field - and possess a strong desire to innovate. *Research-Technology Management*, 43(6), 29-30.
  - De Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811-831.
  - Delgado-Garcia, J. B., & De la Fuente-Sabate, J. M. (2010). How do CEO emotions matter? Impact of CEO affective traits on strategic and performance conformity in the Spanish banking industry. *Strategic Management Journal*, 31(5), 562-574. doi: 10.1002/smj.817
  - Eisenberger, R., & Aselage, J. (2009). Incremental effects of reward on experienced performance pressure: positive outcomes for intrinsic interest and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 95-117. doi: 10.1002/job.543
  - Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44(4), 357-369. doi: 10.1016/j.jwb.2008.11.001
  - End of the decade. (2010). from <http://abcnews.go.com/US/Decade/>
  - Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-McIntyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618-630.
  - Fong, C. T. (2006). The effects of emotional ambivalence on creativity. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1016-1030.
  - Goel, P. S., & Singh, N. (1998). Creativity and innovation in durable product development. *Computers and Industrial Engineering*, 35(1-2), 5-8.
  - Karpova, E., Marcketti, S. B., & Barker, J. (2011). The efficacy of teaching creativity: Assessment of

- student creative thinking before and after exercises. *Clothing and Textiles Research Journal*, 29(1), 52-66. doi: 10.1177/0887302x11400065
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
  - Santanen, E. L., Briggs, R. O., & De Vreede, G.-J. (2004). Causal relationships in creative problem solving: Comparing facilitation interventions for ideation. *Journal of Management Information Systems*, 20(4), 167-197.
  - Satzinger, J. W., Garfield, M. J., & Nagasundaram, M. (1999). The creative process: The effects of group memory on individual idea generation. *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 143-160.
  - Sethi, R. (2000). New product quality and product development teams. *Journal of Marketing*, 64(2), 1-14. doi: 10.1509/jmkg.64.2.1.17999
  - Smallbone, D., Kitching, J., & Athayde, R. (2010). Ethnic diversity, entrepreneurship and competitiveness in a global city. *International Small Business Journal*, 28(2), 174-190. doi: 10.1177/0266242609355856
  - *Social Sciences Citation Index* (2013). Retrieved 2013. 12. 20, from <http://thomsonreuters.com/social-sciences-citation-index/>
  - Vojak, B. A., Griffin, A., Price, R. L., & Perlov, K. (2006). Characteristics of technical visionaries as perceived by American and British industrial physicists. *R & D Management*, 36(1), 17-26. doi: 10.1111/j.1467-9310.2005.00412.x