

서론

급변하는 21세기 경영 환경에서 개인, 팀 및 조직이 환경에 적응하고 경쟁력을 갖추기 위해 창의성이 요구된다(Anderson et al., 2014). 창의성은 조직 생존과 발전에 필요한 가장 중요한 역량 중 하나로 꼽히며(Shalley et al., 2004; World Economy Forum, 2020), 산업, 교육, 경제 등 다양한 분야에서 그 중요성이 강조되고 있다(George & Zhou, 2001; Grant & Berry, 2011). 창의성은 복잡하고 확산적인 심리학적 구성개념으로(Sternberg, 1985) 다양하게 정의되지만, 일반적으로 인간 활동의 어떤 영역에서든 새롭고(novel) 적절한(appropriate) 아이디어를 생성하는 것(Amabile, 1997)으로 정의된다. 조직의 관점에서는 새로우면서도 조직에 유용한(useful) 아이디어, 산물(products) 또는 절차(procedures)를 만들어 내는 것을 의미한다(Anderson et al., 2014; Yuan & Woodman, 2019).

창의성의 중요성을 인정하고 추구해야 할 목표로 생각하더라도 실제 현장에서는 창의적 행동이나 아이디어를 잘 수용하지 않는 창의성 역설(creativity paradox; Staw, 1995; Sternberg, 2005) 현상이 나타난다. 창의적인 사람들에게 공통으로 나타나는 위험감수(risk takers), 비동조성(nonconformists), 유연한 사고 및 고집스러운 집중(Feist, 1998; Runco, 2004; Staw, 1995)과 같은 특징은 일반적인 사람들과 동화되기 어렵고(Staw, 1995), 부담스러운 아웃사이더(outsider)로 간주되기 쉽다(Kaufman et al., 2006).

Mueller 등(2012)은 외현적으로는 창의성을 원하지만, 암묵적으로 창의적인 아이디어를 거부하는 이러한 경향을 ‘창의성에 반하는 편향(bias against creativity)’이라고 하면서, 주된 원인이 불확실성(uncertainty)의 지각이라고 하였다.

어떤 아이디어가 독창적(original)일수록 결과에 대한 불확실성과 실패 가능성(Madjar et al., 2002)이 높게 지각되면서 창의성에 대한 부정적 태도가 촉발되는 것이다. 창의적인 해결안을 제시하는 리더의 잠재력(leadership potential)이 더 낮게 평가되며(Mueller et al., 2011), 조직의 의사결정자들은 혁신을 강조하면서도 실패에 대한 책임과 비난을 피하고자 상대적으로 위험(risk)이 덜한 안전한 경로를 택하면서 창의적인 아이디어를 상대적으로 낮게 평가하는 경향성이 나타난다(Mueller et al., 2018).

한편, 교육 장면의 창의성 연구자들은 학생의 창의적 성격특성이나 행동에 대해 부정적인 태도를 보이는 이유에 대해, 교사들이 통제력을 잃는 것을 두려워하거나(Torrance, 1995), 독창적인 질문이나 비범한 행동을 교실 질서의 방해 요소로 간주하기 때문이라고 보았다(Sternberg & Grigorenko, 1997). 이렇듯 기업 및 교육 현장에서는 창의성이 중요하다고 믿는 개인의 신념과 상관없이 창의성에 대한 양가적(ambivalent) 태도가 흔히 나타날 수 있다(Lee et al., 2017; Mueller et al., 2012).

본 연구는 교사 및 조직 구성원들이 창의성을 중요한 가치로 믿는 경우에도 창의적 성격 특성을 나타내는 학생 및 동료 구성원을 덜 바람직하게 평가하는 창의성에 대한 역설 현상을 확인하고, 나아가 이러한 역설과 관련된 개인차 변인을 함께 살펴봄으로써, 창의성에 대한 암묵적 이론(implicit theory)을 더 심층적으로 살펴볼 필요성을 논의하고자 하였다.

혁신의 필수요소로 강조되는 창의성(Anderson et al., 2014)은 조직 및 경영 분야에서 더욱 다양한 방법과 관점에서 연구가 급증하는 주제 중 하나이다(George, 2007). 초기 창의성 연구는 주로 결과로서 창의성을 중심으로 그 선행

요인과 제고의 방법에 관해 연구되었으며, 이에 더해 최근에는 창의적 과정, 창의적 작업, 선행 요인으로서의 창의성 등 연구의 스펙트럼을 넓혀가고 있다(Harrison et al., 2022). 그러나 창의성의 중요성이 아무리 강조되어도 실제 현장에서 구성원들이 창의성에 대해 역설적인 관점을 가진다면 창의성과 성공적인 수행, 훌륭한 리더 또는 능력 있고 함께 일하고 싶은 동료들 함께 떠올리기란 어려울 것이며(Epitropaki et al., 2018), 창의성을 강조하는 것은 공허한 구호에 그칠 수 있다. 이에 본 연구는 창의성의 필요성과 중요성을 강조하기에 앞서 실제하는 현장에서의 창의성 역설 현상을 조명하고자 하였다.

Kettler 등(2018)은 교사들의 창의적 성격특성을 가진 학생들에 대한 비선호 현상을 지적하면서, 이를 이전 연구(Westby & Dawson, 1995)와 비교하였다. 두 연구 간 20년이라는 시간 동안 창의성의 필요성은 더욱 강조되었지만, 교육목표 중 창의성을 가장 중요하게 생각하는 교사들도 학생들의 성격특성에 대한 평정에서 호기심이 많고 독창적인, 즉 창의적 성격특성을 가진 학생들을 여전히 선호하지 않는 것으로 나타났다. 반면, Karwowski 등(2020)은 교사들의 창의성에 대한 암묵적 이론을 조사하였다. 네 개 국가(영국, 호주, 폴란드, 이태리)의 교사를 대상으로 창의적 인물의 인지능력, 성격특성 및 전형적 행동을 바탕으로 개발한 창의적 학생 특성 설문지(Creative Student Characteristics Questionnaire) 42문항을 제시하고 각 문항이 창의적 학생을 얼마나 잘 묘사하는지를 평정하게 하였다. 분석결과, 네 개 국가 일관적으로 학업 성취와도 연관된 개방성, 호기심, 다른 관점으로 보기 등의 인지능력 관련 문항들에 대해서는 높게 평정하였

지만, 반항적, 독립적, 비동조적 성격특성은 낮게 평정하였다. 이것은 교사들이 일반적으로 바람직하지 않다고 여기는 특성(탈규범적, 충동적, 독립적 특성 등)은 창의적 학생의 특성으로 간주하지 않음을 보여준다. 따라서 교사들이 인정하지 않는 특성을 가진 창의적 학생은 제대로 평가받지 못할 가능성이 크다.

이에 본 연구는 이러한 창의성 역설 현상을 한국의 학교 장면에서 반복검증하고, 나아가 기업 장면으로 연구를 확장하여 실제하는 창의성에 대한 역설 현상을 이해하고, 창의적 성격특성을 중심으로 창의성에 대한 암묵적 이론(implicit theory)에 대해 고찰하고자 하였다. 또한, 연구결과를 바탕으로 창의성이 더욱 강조되는 환경적 요구에 부합되는 조직 분위기 조성의 방향을 논하고자 하였다.

먼저 연구 1에서 교사를 대상으로 교육목표로서 창의적 사고의 중요도 지각(순위) 및 개인차(경력, 교수 학년 및 과목, 연령, 자기 창의성 지각) 변인이 창의적 성격특성을 가진 학생에 대한 바람직성 평가에 영향을 미치는지 살펴봄으로써 선행 연구를 재현하고자 하였다. 연구 2는 기업 맥락으로 확장하여, 첫째, 창의성 역량에 대한 중요도 지각과 창의적 성격특성을 가진 구성원에 대한 바람직성 평가 간의 관계를 조사하여 ‘창의성 역설’ 현상을 재확인하고자 하였다. 둘째, Kettler 등(2018)의 연구에서 유일하게 창의적 성격특성 평가에 영향을 미치는 것으로 확인된 개인차 변인인 ‘자기 창의성 지각’이 조직 구성원(동료 및 상사)의 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가에 영향을 미치는지 살펴보고, 셋째, 이 둘 간의 관계에서 창의적 마인드셋(creative mindsets, Karwowski, 2014)의 조절 효과가 나타나는지 확인하고자 하였다.

창의적 마인드셋은 창의성에 대한 개인의 신념으로, 창의성에 대해 자신의 능력, 동기, 성격특성 등을 고정된 것으로 보고 변화될 수 없는 것이라고 믿는지(창의적 고정 마인드셋과) 혹은 성장이나 쇠퇴가 가능한 유연한 것으로 믿는지(창의적 성장 마인드셋)를 나타낸다. 이러한 창의적 마인드셋이 자기 창의성 지각과 창의적 성격특성에 대한 평가 간의 관계를 조절하는지 확인하여, 현장에서 널리 나타나는 창의성 역설, 창의성에 대한 편향이 완화될 수 있는 경계 조건에 대해 고찰하고자 하였다.

창의성 역설과 편향

조직에 차별화된 경쟁 우위를 가져다주는 핵심역량으로서 조직과 구성원의 창의성은 그 어느 때보다 강조되고 있다(Shalley et al., 2004). 이러한 환경은 조직 내 창의성, 창의적 인물 및 창의적 아이디어를 지지해야 한다는 규범적 압력을 만들어 내면서, 창의적 아이디어에 대해 부정적인 의견을 외현적으로 드러내는 것을 꺼리게 만드는 사회적 바람직성 편향(social desirability bias)이 함께 형성된다(Runco, 2010). 반면, 이러한 분위기와는 모순적이게도 창의성을 원하는 것 같지만, 실제로는 창의적인 아이디어를 거부하는 ‘창의성에 반하는 편향’도 동시에 나타난다(Mueller et al., 2012). 이러한 편향은 창의적인 아이디어가 가지는 ‘새로움’의 측면이 실현 가능한지, 실질적인 도움이 되는지, 또한 사회적 인정을 받을 수 있는지 등을 미리 알 수 없으므로 사람들에게 불확실성의 정서를 경험하게 한다. 이러한 불확실성은 실패 가능성 및 사회적 거부(social rejection)와 연관되며, 이를 회피하고자 하는

경향은 결국 창의성에 대한 부정적 인식으로 이어질 수 있다(Lee et al., 2017; Mueller et al., 2014; Staw, 1995). 창의성이 중요하지 않다고 하는 조직을 찾아보기 어렵지만, 막상 창의성(혹은 창의적 인물)을 일관되게 중시하는 조직을 더 찾기 어려운 경우도 이 때문이다(Sternberg, 2005).

Miron-Spektor와 Erez(2017)는 창의성에는 본유적으로 역설이 포함되어 있다고 보고, 다양한 관점에서 창의성 관련 역설을 제시하였다. 그들은 모든 창의적 상황의 기저에는 모순, 역설 또는 양립 불가능성(incompatibility)이 존재하며, 창의성은 이러한 양립 불가능성을 부정하지 않고, 오히려 이를 인정하고 함께 작업하면서 나오는 것이라고 보았다. 예를 들어, 창의성에 몰입할 때 사람들은 역설적인 사고, 프로세스, 목표, 정체성, 관점을 경험하게 되는데, 이 과정은 생성적인(generative) 동시에 평가적(evaluative)이고, 유연하지만(flexible) 고집스러우며(persistent), 열정적인(passionate) 동시에 절제된(disciplined) 특징이 나타난다고 하였다. 이러한 역설은 창의성의 결과적 측면(새로움과 유용성), 과정적 측면(확산적 사고와 수렴적 사고), 지식적 측면(전문성과 새로움), 정체성의 측면(갈등적이면서 상호적), 집단적 측면(개성과 동조성) 및 리더십 측면(탐구와 활용)에서 두루 나타난다고 하였다.

한편, Bonetto 등(2021)은 진화적 관점에서 창의성의 역설을 제시하는데, 무기를 발명하여 포식자로부터 자신을 방어하는 것과 같은 창의적 사고나 행동은 유기체의 생존 가능성을 높여주지만, 그러한 사고나 행동은 기존 체제나 집단 규범으로부터의 이탈을 의미할 수도 있다고 하였다. 따라서 개인에게는 상당한 위협을 내포하고 있어 동시에 개체의 생존

에 유리할 수 없다는 점에서 역설적이라고 보았다.

이러한 창의성의 역설적 특징은 학교나 기업 등 사회 전반적 영역에서 추구하고자 하는 긍정적인 것으로 받아들여지면서도, 막상 창의적인 혹은 창의적 성격특성을 가진 사람들은 아웃사이더 또는 별종으로 간주될 수 있다(Kaufman et al., 2006). 또한, 일반적으로 사람들의 현상 유지(status quo)를 선호하는 기본적인 성향으로 인해(Eidelman & Crandall, 2012), 독창적인 아이디어일수록 저평가되는 경향이 있으며(Licuanan et al., 2007), 사람들은 사회적으로 인정받을 수 있는 보다 확실하고 안전한 아이디어를 선호하게 된다. 따라서, 창의성, 창의적 아이디어, 창의적 성격특성 및 행동을 얼마나 바람직하게 생각하는지에 대한 질문에 사람들은 긍정과 부정의 양가적 감정을 가질 수 있다(Lee et al., 2017; Mueller et al., 2012).

Mueller와 동료들은 일련의 실험 연구를 통해, 창의적인 대안을 제시하는 구성원에 대해 리더십 잠재력(leadership potential)을 낮게 평가하고(Mueller et al., 2011), 조직 내 주요 의사결정자들이 창의적 아이디어를 상대적으로 저평가하며(Mueller et al., 2018), 조직 구성원들이 창의적인 리더일수록 덜 현명하다고 평가하는 것(Mueller et al., 2018)을 보여주었다. 이러한 현상은 창의성과 지혜(현명함)를 반비례 관계로 인식하는(Sternberg, 1985, 2005) 창의성에 반하는 편향을 드러낸다.

위계적 구조를 가진 대부분의 기업 조직에서는 구성원의 창의적인 특성, 즉 새로운 관점에서의 질문이나 관습적이지 않은 행동을 조직의 효율성을 저해하거나 문제해결 및 목표 달성을 방해하는 요소로 지각하게 되어, 창의성에 대해 상대적으로 부정적인 태도를

형성할 수 있다. 비록 근거 있는 위험감수 행동 및 혁신을 위한 행동은 긍정적인 창의적 행동으로 받아들여진다는 연구도 드물게 제시되었지만(Dacey & Lennon, 1998; Sawyer, 2012), 실제 업무 현장에서 이러한 창의적인 행동에 대한 역설적인 분위기가 형성되면, 스스로 창의적인 행동이나 성격특성을 드러내는 것을 검열할 뿐만 아니라, 다른 구성원의 창의적인 행동 또한 바람직하지 않게 받아들일 것으로 예상된다.

본 연구는 이러한 창의성의 본유적인 특성과 창의성 발현에 따르는 불확실성 지각 및 위험감수를 요구하는 특성으로 인해, 창의성이 중요하다고 믿으면서도 창의적 인물(학생·동료)을 덜 바람직한 것으로 평가하는 창의성 역설 현상에 주목하고자 하였다. 이를 검증하기 위해 창의적 성격특성에 대한 지각을 창의성에 대한 태도로 보고(Feist, 1998; Kettler et al., 2018; Runco, 2004), 선행 연구(Kettler et al., 2018)의 방법을 따라 창의성 중요도 지각과 성격특성(창의적·반창의적) 평가를 중심으로 그 관계를 확인하였다. 이러한 역설 현상은 창의성이 21세기 필수 역량으로 강조되는 것에도 불구하고 실무 차원에서는 창의성이 크게 요구되지 않는 현실을 반영하는 것일 수 있다. 따라서 창의성을 강조하는 환경적 요구와 실무적 차이에 대한 고찰이 필요할 것이며, 이에 대한 논의를 통해 실무적 함의를 도출하고자 하였다.

창의적 성격특성에 대한 지각

성격특성은 초기 창의성 연구의 주요 관심 주제로, 창의성 이론의 핵심으로 간주되었다(Sternberg & Lubart, 1996). 특히 1949년 설

립된 미국 성격평가연구소(IPAR; Institute of Personality Assessment and Research)의 주요 목표 중 하나는 창의적 인물들의 성격특성을 과학적 방법으로 밝혀내는 것으로, 여러 직업 분야의 다양한 인물(건축가, 발명가, 엔지니어, 작가, 수학자 등)을 연구하였다. 창의성과 성격특성에 대한 메타분석을 한 Feist(1998)는 과학자와 비과학자, 예술가와 비예술가의 비교 및 창의적인 과학자와 창의적이지 않은 과학자들의 비교에서 창의적 인물들은 그렇지 않은 사람들과 구별되는 일관된 특성을 가진다는 것을 보여주었다.¹⁾ 이러한 연구결과로부터 창의적인 성격특성이 실재하며, 그것이 창의적 성과를 예측할 수 있다고 주장하였다(Runco, 2004).

한편, 또 다른 일련의 창의적 성격 연구들은 창의성과는 거리가 먼(contraindicative) 성격 특성(이하 ‘반창의적 성격특성’으로 칭함)에 대해서도 일관된 함의를 이루었다(Domino, 1970; Kettler et al., 2018; Proctor & Burnett, 2004). MacKinnon(1963)의 연구에서 창의적이지 않은 건축가들은 자신을 성실하고, 지적이며, 정직하고, 믿을 수 있으며, 합리적이고, 실용적이

1) 창의적인 과학자와 예술가에서 두드러지게 나타나는 특성들을 1) 사회적, 2) 동기적(정서적), 3) 인지적 범주로 구분하여 제시하였다. 예술가들의 경우, 사회적 범주에서 ‘규범을 의심하는’, ‘잘 순응하지 않는’, ‘독립적’, ‘적대적’, ‘냉담한’, ‘차가운’, ‘내향적’이 있었고, 과학자의 경우, ‘지배적’, ‘거만한’, ‘적대적’, ‘자신감 있는’, ‘자율적’, ‘내향적’이 있었다. 동기적(정서적) 범주에서 예술가와 과학자 모두, ‘무엇인가에 추동된(driven)’, ‘야망이 있는’이 있었고, ‘충동적’, ‘불안한’, ‘정서적으로 예민한’은 예술가에게서만 나타났다. 인지적 범주에서는 ‘개방적’은 두 집단 모두에서 나타났고, ‘상상력이 있는’은 예술가 집단에서, ‘유연한(flexible)’은 과학자 집단에서 나타났다.

라고 표현하였고, Runco(2010)도 창의적 행동과 부적 관련이 있는 특성들을 반창의적 성격특성으로 보고 경직성(rigidity), 동조성(conformity) 등을 예로 들었다.

Kettler 등(2018)은 창의성에 반하는 편향이 교육 분야의 오래된 문제임을 지적하면서, 창의적 성격특성에 대한 평가를 중심으로 교사들의 창의성에 대한 역설적 태도와 지각에 변화가 있는지 확인하고자 하였다. 앞서 Westby와 Dawson(1995)은 교사들에게 다수의 성격특성을 제시하고 각 특성이 얼마나 바람직한지(desirability)를 평가하게 하였는데, 교사들이 가장 바람직하지 않은(least favorable) 것으로 평가한 특성들은 대부분 ‘창의적 원형(creative prototype)’에 해당함을 보여주었다. 이는 교사들이 창의성을 부정적으로 지각하는 경향을 드러낸 것이다.

Kettler 등(2018)은 창의성 및 창의적 사고가 21세기 교육의 필수요소로 더욱 강조되는 점에 주목하여, 앞선 연구의 결과가 재현되는지를 보고자 하였다. 즉, 교사가 교육목표로서 창의성을 중요하게 판단하는지, 그리고 여전히 창의적 특성을 부정적으로 지각하는지 보고자 하였다. 그리고 앞선 연구와 달리 Runco(2010)가 타당도를 확인한 창의적 성격특성 및 반창의적 성격특성 각 10개 문항을 추출하고 무작위로 제시하여 바람직성을 평정하게 하였다. 더불어 연령, 성별, 경력 등의 개인차 변인이 창의적 성격특성 평가에 영향을 미치는지, 또 교사가 스스로 창의적이라고 지각하는 정도 및 교육목표로 창의성을 중요하다고 믿는 정도가 창의성에 대한 지각에 영향을 미치는지도 조사하고자 하였다.

그들의 연구결과에 의하면, 창의성이 더욱 강조되는 환경에도 불구하고 교사들은 여전히

창의적 성격특성을 가진 학생을 덜 바람직하게 평가하였고, 교사의 개인차 변인들은 이러한 평가에 유의한 영향을 미치지 않았다. 교육목표로 창의성이 가장 중요하다고 꼽은 교사들도 다른 교육목표를 더 중요하게 생각하는 교사들보다 창의적 성격특성을 더 바람직하게 평가하지는 않았다. 다만 교사가 자신의 창의성을 높게 지각하는 경우 학생들의 창의적 성격특성을 상대적으로 긍정적으로 평가하였다.

본 연구는 선행 연구(Kettler et al., 2018)에서 나타난 교육 장면에서의 창의성 역설 또는 창의성에 반하는 편향이 국내 교육 장면 및 조직 장면에서도 나타나는지 확인하고, 나아가 조직 장면에서 창의성을 강조하는 환경적 요구와 실무적 차이를 고찰하고 시사점을 찾고자 하였다. 따라서 연구 1은 선행 연구의 반복 검증으로, 국내 초등·중등·고등 교사를 대상으로 연구 질문에 대한 답을 도출하고, 선행 연구의 결과와 비교하고자 하였다.

연구 2에서는 조직 맥락에서 교사를 대상으로 살펴본 연구 질문에 대한 답을 찾되, 구성원들의 창의성에 대한 지각이 창의성을 강조하는 환경적 요구에 부합되지 않는 역설적 현상에 대해 가설을 설정하여 검증하고자 하였다. 나아가 역량 중요도와 창의적 성격특성에 대한 평가 간 관계에서 시사점을 찾고, 선행 연구 및 연구 1에서 개인차 변인 중 유일하게 창의적 성격특성 평가에 영향을 미치는 것으로 나타난 자기 창의성 지각을 고려할 때, 창의성에 대한 신념이 창의성에 대한 태도를 형성할 것으로 보고 창의적 마인드셋의 영향을 추가적으로 확인하고자 하였다. 즉, 창의적 마인드셋이 자기 창의성 지각과 창의적 성격특성에 대한 평가 간의 관계를 조절하는지 확인

하여, 만연한 창의성 역설 현상이 완화될 수 있는 경계 조건에 대해 고찰하고 창의성이 요구되는 환경에 부합하는 창의성에 대한 태도 및 조직 분위기의 변화 방향을 논의하고자 하였다.

먼저, 창의성이 강조되는 환경에도 창의적 성격특성을 덜 바람직하게 평가하는 창의성 역설 현상을 검증하고자, 다음과 같이 첫 번째 가설을 설정하였다.

가설 1. 조직 구성원들은 창의적 성격특성을 가진 동료 구성원을 반창의적 성격특성을 가진 동료 구성원들보다 덜 바람직하게 평가할 것이다.

창의성 역량에 대한 중요도 지각

역량은 조직의 구성원들에게 요구되는 바람직한 특성이나 자질로서, 효과적인 수행에 필요한 지식, 기술, 능력 및 기타 특성들(KSAO's)의 집합을 의미한다(Campion et al., 2011). Bartram(2005)은 직장에서의 자기 평가(self appraisal) 및 상사 평가(supervisor appraisal) 자료에 대한 요인분석과 다차원적도법을 통해 8대 역량(Great Eight; Bartram et al., 2002; Kurz & Bartram, 2002)을 도출한 바 있으며, 29개의 타당화 연구에 대한 메타분석을 실시하여 '8대 역량'의 준거로서의 가치를 입증하였다. 따라서 본 연구에서는 기업 조직에서 강조되는 핵심역량으로 8대 역량(the Great Eight; Bartram, 2005)을 참조하였고, 8대 역량에는 창의성 역량이 포함되었다.

합리적인 사고 및 판단을 하는 조직 구성원이라면 창의성 역량을 중요하게 판단할수록 창의적 성격특성을 가진 구성원을 보다 바람

직하게 평가할 것으로 예측할 수 있다. 그러나, 창의성 역설이나 편향을 보인 선행 연구들의 결과(예, Kettler et al, 2018)를 참조할 때, 조직에서 역시 창의성 역량을 중요하게 생각하는 경우에도 창의적 성격특성을 더 바람직하다고 평가하지는 않을 것이며, 오히려 반창의적 성격특성을 더 바람직하게 평가하는 역설이 나타날 것으로 예상할 수 있다. 따라서, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2a. 창의성 역량에 대한 중요도 지각과 동료 구성원의 창의적 성격특성에 대한 평가 간에는 유의한 관계가 나타나지 않을 것이다. 즉, 창의성 역량을 중요하게 생각하더라도 창의적 성격특성을 가진 구성원을 더 바람직하게 평가하지는 않을 것이다.

가설 2b. 창의성 역량에 대한 중요도 지각과 동료 구성원의 반창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가 간에는 유의한 관계가 나타날 것이다. 즉, 창의성 역량을 중요하게 생각하더라도 반창의적 성격특성을 가진 구성원을 더 바람직하게 평가할 것이다.

자기 창의성 지각과 창의적 마인드셋

Kettler 등(2018)의 연구에서 교사가 학생들의 창의적 성격특성의 바람직성을 평가할 때, 유일하게 영향을 미치는 개인차 변인은 자신이 창의적이라고 생각하는지를 의미하는 자기 창의성 지각으로 나타났다. 즉, 교사가 스스로 창의적이라고 생각할수록 학생들의 창의적 성격특성을 보다 긍정적으로 평가하는 것으로 나타났다. 이는 유사성 매력 이론(similarity attraction theory, Byrne, 1971)에서처럼, 자신과

유사한 태도, 믿음, 가치를 가지는 사람들에게 보다 끌리게 되는 경향으로 볼 수 있다. 또한, 스스로 창의적이라고 믿는 경우 상대적으로 창의적 성격특성에 대한 억압적 태도나 편향이 덜 나타나는 것으로 이해할 수 있을 것이다. 조직 맥락에서도 스스로 창의적이라고 지각하는 구성원이 많을수록 창의성 역설이 덜 드러날 것으로도 예상할 수 있다. 따라서 스스로 창의적이라고 지각할수록 다른 구성원들의 창의적 성격특성에 대해 더 바람직하게 평가할 것으로 예측하여, 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3. 자기 창의성 지각과 동료 구성원의 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가 간에는 유의한 관계가 나타날 것이다. 즉, 자신이 창의적이라고 지각할수록 창의적 성격특성을 가진 구성원을 더 바람직하게 평가할 것이다.

자신의 창의성 지각이 창의적 성격특성에 대한 평가에 영향을 미치는 것과 같이, 창의성에 대한 신념이 창의성에 대한 태도에 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. Karwowski (2014)는 사회인지 및 교육심리 분야에서 널리 연구된 개인의 사고방식으로서 마인드셋(Mindsets; Dweck & Leggett, 1988) 개념을 창의성 연구로 확장하여 창의적 마인드셋(creative mindsets)을 제시하였다. 그는 창의적 마인드셋을 안정적(stable) 대비 가변적(malleable) 특성에 대한 신념이자, 창의성을 지각하는 방식으로 정의하고, 창의적 성장 마인드셋(growth mindset)과 창의적 고정 마인드셋(fixed mindset)을 구분하였다. 개인이 어떤 마인드셋을 가지느냐에 따라 개인의 기능과 웰빙, 학습 목표 등에 영향을 미치는 것이 입증된 바(서은영,

탁진국, 2019; Dweck & Leggett, 1988)를 토대로, 창의적 마인드셋 역시, 개인이 자신의 창의적 능력, 동기, 성격특성 등을 안정적으로 고정된 것으로 믿거나, 성장이나 쇠퇴가 가능한 유연한 것으로 믿는 창의적 마인드셋에 따라 창의성을 다르게 인식한다고 하였다.

창의적 고정 마인드셋은 실체 이론(entity theory)을 지지하는 관점이다. 이는 창의성이 타고나는 것이며 시간에 따라 변화시키기 어려운 것으로 믿는다. 반면, 창의적 성장 마인드셋을 가진 사람은 증분 이론(Incremental theory)을 지지하며, 창의성을 개발 및 변화시킬 수 있는 것으로 인식한다. 따라서 창의적 성장 마인드셋을 가진 사람들은 창의적 행동에 동기를 부여하는 반면, 반대로 창의적 고정 마인드셋을 가진 사람들은 창의적 행동을 위축시키는 역할을 한다고 제안하였다(Karwowski, 2014). 또한, 창의적 성장 마인드셋은 창의적 자기효능감(creative self-efficacy), 자기 창의성 평정(self-reported creativity), 창의적 자기 정체성(creative personal identity) 및 창의적 활동(creative activities)과 정적 상관이 나타나는 반면, 창의적 고정 마인드셋은 이들과 부적 상관을 가지는 것으로 나타났다(Pretz & Nelson, 2017, Karwowski, 2019).

따라서 개인이 창의성을 지각하는 방식으로 창의성에 대한 암묵적 이론(implicit theory)인 창의적 마인드셋에 따라 자기 창의성 지각과 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가 간의 관계가 달라지는지 그 영향을 추가로 조사하고자 하였다. 창의적 성장 마인드셋을 가진 사람은 창의성을 발전 및 변화시킬 수 있는 것으로 보고 창의적 자아 및 창의적 행동과 정적 상관이 나타난 선행 연구의 결과를 바탕으로, 자기 창의성 지각과 동료 구성원들의

창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가와의 정의 관계를 강화시킬 것으로 예측하였다. 반면, 창의적 고정 마인드셋을 가진 사람은 이 관계에 아무런 영향을 미치지 않을 것으로 예측하여, 다음과 같이 가설을 도출하였다.

가설 4a. 창의적 성장 마인드셋은 구성원 개인의 자기 창의성 지각과 동료 구성원의 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가 간 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 창의적 성장 마인드셋이 높을수록 자기 창의성 지각과 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가 간 정의 관계를 강화시킬 것이다.

가설 4b. 창의적 고정 마인드셋은 구성원 개인의 자기 창의성 지각과 동료 구성원의 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가 간 관계를 조절하지 않을 것이다. 구체적으로, 창의적 고정 마인드셋이 높은 것은 자기 창의성 지각과 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가 간 정의 관계에 아무런 영향을 미치지 않을 것이다.

방 법

연구 1

연구대상 및 절차

가입 의사가 있는 응답자를 패널로 구성하는 IBP(Invitation Based Panel)를 보유한 온라인 조사업체를 통해 국내 초등·중등·고등 교사(N = 172)를 대상으로 설문 조사를 시행하였다. 설문의 주제를 '전문가 및 일반인 집단의

창의성에 대한 인식 조사'로 제시하고, 동일방법편향(common method bias)을 방지하기 위해 Podsakoff 등(2012)의 제안에 따라, 일주일의 간격으로 1차 조사와 2차 조사의 시점을 달리하였다. 예측변인에 해당하는 교육목표의 중요도 순위 및 자기 창의성 지각을 1차에, 종속변인에 해당하는 창의적 성격특성 및 반창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가를 2차에 측정하였다.

우선, 1차 조사에 총 200명이 모집되었으며, 1차와 2차에 모두 응답한 172명의 표본을 분석에 사용하였다. 참가자의 인구통계학적 특성으로, 남성 89명(51.74%), 여성 83명(48.26%) 이었고, 평균 연령은 46.46세($SD = 9.89$), 20대(9명, 5.23%), 30대(33명, 19.19%), 40대(63명, 36.63%) 및 50대 이상(67명, 38.95%)으로, 40대 이상이 75.58%로 가장 큰 비중을 차지했다. 경력기간은 평균 18.42년($SD = 9.85$)으로 5년 이하(20명, 11.63%), 6-10년(19명, 11.05%), 11-15년(35명, 20.35%), 16-20년(33명, 19.19%), 21년 이상(65명, 37.79%)이었다. 초등교사(59명, 34.30%), 중등교사(47명, 27.33%) 및 고등교사(66명, 38.37%)로 구성되었으며, 교수 과목의 경우 과학(17명, 9.88%), 국어(18명, 10.47%), 사회(23명, 13.37%), 수학(22명, 12.79%), 영어(14명, 8.14%), 체육(11명, 6.40%) 및 초등 전 과목(33명, 19.19%)과 음악, 안전, 보건 등 기타(34명, 19.77%)가 포함되었다.

측정도구

교육목표 중요도

2015 개정 교육과정 핵심역량과 선행 연구의 교육목표를 참고하여, 초·중·고등학교에서 일반적으로 중요하게 판단하는 다섯 가지

교육목표를 선정하고, 가장 중요하다고 판단하는 교육목표를 5로, 가장 덜 중요하다고 판단하는 교육목표를 1로 순위를 매기도록 하였다. 다섯 가지 교육목표는 1) 교과과정의 지식과 기술의 숙달 및 습득, 2) 교과과정의 내용에 대한 비판적 사고, 3) 교과과정의 내용에 대한 창의적 사고, 4) 교과과정의 내용에 대한 효과적인 의사소통, 5) 교과과정의 내용과 관련된 문제해결 능력으로 제시하였다.

분석 시에는 각 교육목표의 평균과 창의적·반창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가와의 스피어만 순위 상관(Spearman's ρ)을 파악하여 교육목표로서 창의적 사고의 상대적 중요도와 성격특성에 대한 바람직성 평가와의 관련성을 파악하였다.

자기 창의성 지각

Kettler 등(2018)이 이전 연구(Dacey & Lennon, 1998; Sawyer, 2012)에서 창의성 관련 행동일 기준으로 제시한 여덟 개의 특성 문항을 사용하여, '자신을 잘 아는 사람이 자신을 어떻게 평가할 것인지'를 응답하게 하는 방식으로 자기 창의성 지각을 측정하였다. 문항의 예시는 '나는 창의적이다', '나는 상상력이 풍부하다'와 같은 긍정 여섯 문항과 두 개의 역문항('나는 복잡함보다 간결함을 선호한다', '나는 내성적이고 실용적이다')으로 구성되었다(전체 문항 [부록5] 참조). 구체적으로, 교사들에게 동료, 후배, 친구 및 가족 등이 응답자의 특성에 대해 평가한다고 생각할 때, 각 특성에 대해 그들이 얼마나 동의할지를 1점(전혀 그렇지 않다)에서 7점(매우 그렇다)으로 구성된 7점 리커트 척도에 반응하도록 하였고, 전체 문항 점수의 평균을 분석에 사용하였다. 자기 창의성 지각 전체문항의 신뢰도 계수(Cronbach's α)

는 .77이었다.

창의적 · 반창의적 성격에 대한 바람직성 평가

Kettler 등(2018)의 연구에서 활용한, 타당도가 확인된 성격특성 문항들(Runco, 2010)을 사용하였으며, 각 성격특성에 대한 바람직성을 평가하게 하였다. 창의적 · 반창의적 성격특성 각 10문항(문항은 Table 1에 제시)을 무작위로 제시하고, 응답자의 학급 및 강의를 듣는 학생들을 떠올릴 때, 제시된 성격특성이 얼마나 바람직하다고 생각하는지의 정도를 5점 리커트 척도(1 = 거의 바람직하지 않다, 5 = 상당히 바람직하다)로 평가하게 하였다. 창의적 성격특성 10문항과 반창의적 성격특성 10문항 각각의 점수의 평균을 분석에 사용하였으며, 창의적 성격특성 10문항의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .71, 반창의적 성격특성 10문항의 신뢰도 계수(α)는 .88로 나타났다.

분석방법

SPSS 22.0을 사용하여 주요 변인들의 기술 통계분석, 상관분석 및 신뢰도 분석을 실시하였고, 창의적 성격특성과 반창의적 성격특성 간 평균 차이 검정을 위해 대응표본 t 검증을 실시하였다. 또한, 연령, 성별, 경력, 교수 학년 및 과목이 성격특성의 바람직성 평가에 영향을 미치는지 분산분석을 실시하였고, 교육 목표로서 창의적 사고의 중요도 지각이 학생의 창의적 · 반창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가에 영향을 미치는지 스피어만 순위 상관(Spearman's ρ) 및 분산분석을 통해 확인하였다.

분석결과

창의적 · 반창의적 성격특성의 바람직성 평가

학생의 성격특성에 대한 바람직성 평가의 문항별 기술 통계 자료를 표 1에 정리하였다. 국내 교사들에게서도 선행 연구(Kettler et al., 2018)에서와 같은 창의성에 대한 역설적 지각이 나타나는지, 즉 창의적 성격특성을 가진 학생들을 반창의적 성격특성을 가진 학생들보다 덜 바람직하게 평가하는지 확인하고자 하였다. 국내 교사들이 평정한 창의적 성격특성 및 반창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가의 두 평균 점수 간 차이의 유의성을 확인하기 위해, 대응표본 t 검증을 실시한 결과, 창의적 성격특성 평균 3.14($SD = .47$)과 반창의적 성격특성 평균 3.90($SD = .55$)의 평균 차이는 유의하였다($t = 14.50$, $df = 171$, $p < .001$, $d = 2.54$). 대부분의 창의적 성격특성 문항들의 평균 점수가 반창의적 성격특성 문항들의 평균 대비 낮은 점수로 평정되어, 한국 교사 집단에서 역시 선행 연구와 유사한 결과가 나타나는 것을 확인하였다.

교사의 교수 학년, 과목, 경력 및 연령의 영향

교사들의 개인차 변인이 학생들의 성격특성 평가에 영향을 미치는지 확인하기 위해 분산 분석을 실시하였다. 그 결과, $F(2, 169) = 0.48$, $p = .62$, $\eta^2 = .01$ 로, 교수 학년(초 · 중 · 고)에 따른 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가에 유의한 차이가 나타나지 않았고, 반창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가에서도 $F(2, 169) = 0.61$, $p = .54$, $\eta^2 = .01$ 로 유의한 차이는 나타나지 않았다.

표 1. 교사의 창의/반창의 성격특성에 대한 바람직성 평가

성격특성	연구1 - 교사		Kettler 등 (2018)	
	Mean	SD	Mean	SD
책임감 있는 학생	4.32	0.75	4.73	0.51
약속을 지키는 학생	4.30	0.82	4.65	0.51
정직하고 거짓이 없는 학생	4.28	0.73	4.67	0.62
믿을 수 있는 학생	4.27	0.82	4.61	0.65
체계와 틀이 잡혀있는 학생	3.82	0.89	3.46	0.70
실용적인 학생	3.80	0.77	4.07	0.70
독립적인 학생*	3.72	0.84	4.49	0.57
간결 명료한 학생	3.66	0.80	4.36	0.60
일관된 방식으로 행동하는 학생	3.59	0.85	2.92	0.73
상황에 맞게 타협하는 학생	3.55	0.71	4.21	0.66
자율적이고 혼자 일하는 것을 좋아하는 학생*	3.55	0.77	3.11	0.81
불가능에 도전하는 학생*	3.53	0.95	3.96	0.84
감성적인 학생*	3.50	0.75	3.37	0.82
일관된 일상을 선호하는 학생	3.41	0.75	3.63	0.75
자기만의 규칙이 있는 학생*	3.30	0.83	2.36	0.87
모험을 좋아하는 학생*	3.29	0.83	4.27	0.64
개인주의적인 학생*	3.03	1.01	4.24	0.70
순응적이지 않은 학생*	2.64	0.96	3.30	0.84
모호함을 선호하는 학생*	2.52	0.88	2.78	0.79
충동적인 학생*	2.33	1.11	2.49	0.73

주. 1 = 거의 바람직하지 않다 ~ 5 = 상당히 바람직하다, * 창의적 성격특성

교사들의 교수 과목에 따른 분산분석 결과 역시 선행 연구와 마찬가지로 나타났다. 창의적 성격특성의 경우 $F(7, 164) = 1.00, p = .43, \eta^2 = .04$, 반창의적 성격특성의 경우 $F(7, 164) = 0.73, p = .65, \eta^2 = .03$ 으로 유의한 차이가 나타나지 않았다.

교사들의 경력(년수) 및 연령(만나이)에 따른 차이 역시 유의하지 않았다. 경력별 교사들의 창의적 성격특성에 대한 차이는 $F(6, 165) =$

$0.89, p = .51, \eta^2 = .03$ 으로 나타났고, 반창의적 성격특성에 대한 차이는 $F(6, 165) = 0.45, p = .84, \eta^2 = .02$ 로 나타나 유의한 차이가 나타나지 않았다. 연령별로도 창의적 성격특성 및 반창의적 성격특성에 대한 평가의 차이는 각각 $F(3, 168) = 1.84, p = .14, \eta^2 = .03$ 및 $F(3, 168) = 0.39, p = .76, \eta^2 = .01$ 로 유의한 차이가 나타나지 않았다. 교사의 개인차 변인별 성격특성 평가 점수의 평균과 표준편차를

부록에 제시하였다(부록 1, 2, 3 참조).

교사의 자기 창의성 지각의 영향

교사가 스스로 창의적이라고 지각하는 정도에 따라 학생들의 성격특성에 대한 바람직성 평가에 영향을 미치는지 확인하였다. 7점 척도로 평정한 교사의 자기 창의성 지각의 평균 점수는 4.36 ($SD = .77$)으로, 최소 2.13, 최대 6.00의 범위에서 정규분포를 나타내었다(왜도 = -.40, 첨도 = -.07). 상관분석 결과, 교사의 자기 창의성 지각과 학생의 창의적 성격에 대한 바람직성 평가 사이에는 $r(172) = .23, p < .01$ 로 유의한 정적 상관이 나타났다. 반면, 교사의 자기 창의성 지각과 학생의 반창의적 성격에 대한 평가 사이에는 $r(172) = -.07, p = .39$ 로 부적 관련이 나타났으나, 통계적으로 유의하지 않았다. 선행 연구(Kettler et al., 2018)의 경우 교사의 자기 창의성 지각은 학생의 창의적 성격특성 평가와는 정적으로, 반창의적 성격특성 평가와는 부적으로 모두 유의한 상관이 나타났다는 면에서 차이가 있으나, 교

사가 스스로 창의적이라고 생각할수록 학생의 창의적 성격특성을 보다 바람직하게, 반창의적 성격특성을 덜 바람직하게 평가하는 방향성은 같은 것을 확인할 수 있었다.

교사의 창의성 중요도 지각의 영향

교육목표로서 창의성이 중요하다고 믿는 경우 창의적 성격특성을 더 바람직하게 평가하는지 확인하였다. 다섯 가지 교육목표 중 가장 중요하다고 생각하는 교육목표를 5로 평정했을 때, 국내 교사들의 교육목표의 순위를 살펴보면, 교과과정의 내용과 관련된 문제해결 능력($M = 4.00, SD = 1.28$), 교과과정의 내용에 대한 효과적인 의사소통($M = 3.11, SD = 1.28$), 교과과정의 내용에 대한 창의적 사고($M = 2.87, SD = 1.25$), 교과과정의 지식과 기술의 숙달 및 습득($M = 2.76, SD = 1.47$) 및 교과과정의 내용에 대한 비판적 사고($M = 2.26, SD = 1.19$)의 순으로 나타났다.

교과과정의 내용에 대한 창의적 사고를 상대적으로 높게 평정한 교사들이 학생의 창의

표 2. 교사의 교육목표 중요도와 창의/반창의 성격특성의 상관분석(Spearman's ρ)

	1	2	3	4	5	6	7
1. 지식과 기술							
2. 비판적 사고	-.08						
3. 창의적 사고	-.34**	-.13					
4. 의사소통	-.27**	-.49**	-.31**				
5. 문제해결	-.47**	-.14	-.19*	.01			
6. 창의적 성격	-.00	.07	.15	-.08	-.04		
7. 반창의적 성격	.09	-.16*	-.05	.07	.04	.14	
평균	2.76	2.26	2.87	3.11	4.00	3.14	3.90
표준편차	1.47	1.19	1.25	1.28	1.28	0.47	0.55

주. $N = 172$, * $p < .05$, ** $p < .01$

적 성격특성을 더욱 바람직하게 평가하는지 확인하기 위해 스피어만 순위 상관(Spearman's ρ)분석을 실시하였다. 분석 결과는 표 2에 제시되어있다. 창의적 사고의 중요도와 학생의 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가 간 정적 상관이 나타났으나($\rho = .15, p = .054$), 이는 한계적으로 유의하였다(marginally significant). 반면, 반창의적 성격특성에 대한 평가와의 관계는 부적이나 유의하지 않았다($\rho = -.05, p = .55$). 이는 교육목표로서 창의성이 중요하다고 믿는 교사들의 경우 학생의 창의적 성격특성을 상대적으로 더 바람직하게 평가하는 것을 의미하며, 창의 및 반창의적 성격특성에 대한 평가 모두 유의한 정적 상관이 나타난 선행 연구(Kettler et al., 2018)와는 차이를 보이는 결과였다.

창의적 사고가 가장 중요하다고 믿는 교사들이 다른 교육목표가 더 중요하다고 믿는 교사들보다 창의적 성격특성을 더 바람직하게 평가하는지 확인하고자, 각 교육목표 그룹으로 나누고 교사들이 가장 중요한 것으로 평정한 교육목표 그룹에 할당하여 분산분석을 실시하였다. 교육목표 그룹별 성격특성에 대한 평가에 유의한 차이가 나타나지 않았다. 창의적 성격특성의 경우 $F(4, 167) = 0.21, p = .93, \eta^2 = .00$, 반창의적 성격특성의 경우 $F(4, 167) = 0.99, p = .41, \eta^2 = .02$ 였다. 교육목표 그룹별 성격특성 평가에 대한 기술통계 자료는 [부록 4]에 제시하였다. 교과과정의 내용에 대한 효과적인 의사소통이 가장 중요하다고 평정한 교사들이 다른 그룹보다 창의적 성격특성을 가장 높게 평가한 반면, 창의적 사고를 가장 중요하게 평정한 교사 그룹의 창의적 성격특성에 대한 평가의 평균 점수가 가장 낮은 결과가 나타났다. 이는 창의적 사고, 즉 창

의성이 가장 중요한 교육목표라고 믿는 교사들이라도 창의적 성격특성을 더 바람직하게 평가하지 않는다는 선행 연구의 결과와 동일한 결과로 이해할 수 있었다.

요약하면, 한국 교사들을 대상으로 선행 연구(Kettler et al., 2018)의 연구방법을 따라 분석한 결과, 한국 교사들 역시 교육목표로서 창의성이 가장 중요하다고 믿는 경우에도 창의적 성격특성을 더 바람직하게 평가하지는 않았다. 교사의 경력, 교수 학년 및 과목 등 개인차 변인은 학생의 성격특성에 대한 평가에 유의한 영향을 미치지 않는 한편, 선행 연구와 마찬가지로 교사가 스스로 창의적이라고 생각할수록 학생의 창의적 성격특성을 보다 바람직하게 평가하는 것을 확인할 수 있었다.

연구 2

연구대상 및 절차

IBP(Invitation Based Panel)를 보유한 온라인 조사업체(연구 1과 중복을 피하고자 다른 업체를 선정함)를 통해 국내 소재 기업의 정규직 직장인들($N = 331$)을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 설문의 주제를 '직장인의 업무 환경 및 업무 사안에 대한 구성원 지각 조사'로 제시하고, 연구 1에서와 같이 조사 시점을 1차와 2차로 달리하여, 1차 조사는 핵심역량 중요도, 자기 창의성 지각 및 창의적 마인드셋을 측정하였고, 일주일 후 2차 조사에서는 창의적 성격특성 및 반창의적 성격특성의 바람직성을 평가하게 하였다.

참가자의 인구통계학적 특성으로, 남성 165명, 여성 166명이 참여하였고, 평균 연령은

39.48세($SD = 9.35$)로 30대(106명, 32.02%)와 40대(100명, 30.21%)가 가장 많았고, 20대(65명, 19.64%)와 50세 이상(60명, 18.13%)이 포함되었다. 경력기간은 평균 13.16년($SD = 8.58$)으로 5년 이하(78명, 23.56%), 6-10년(69명, 20.85%), 11-15년(63명, 19.03%), 16-20년(59명, 17.82%), 21년 이상(62명, 18.73%)이었다. 직급은 대리급(100명, 30.21%), 사원급(87명, 26.28%)의 순으로 가장 많았고 그 외 과장급(55명, 16.62%), 차장급(34명, 10.27%), 부장급(41명, 12.39%) 그리고 임원급(14명, 4.23%)이 포함되었다. 학력은 총교육년수로 조사하였고 평균 15.54년($SD = 1.74$)으로 대학졸업자(16년)가 259명(78.25%)으로 가장 많았으며 중·고교졸(12년 이하; 33명, 9.97%)과 대학원(17년 이상; 39명, 11.78%)으로 구성되었다. 직군은 사무직이 215명(64.96%)으로 가장 많은 비중을 차지하였고, 그 외 전문기술직(60명, 18.13%), 연구개발직(26명, 7.85%), 영업판매직(13명, 3.93%), 생산기능직 및 기타(17, 5.13%)로 나타났다. 산업군별로는 제조·화학(69명, 20.85%), 서비스(38명, 11.48%), 유통·무역·운송(38명, 11.48%), 의료·제약·복지(37명, 11.18%), 교육업(34명, 10.27%), 공공기관 및 협회(29명, 8.76%), IT·통신(26명, 7.85%), 건설(21명, 6.34%) 외 은행, 미디어, 기타(39명, 11.78%)로 참가자가 비교적 고르게 분포하고 있어, 국내 여러 산업군별 종사자를 어느 정도 대표하는 것으로 볼 수 있다.

측정도구

역량 중요도

Bartram(2005)의 8대 핵심역량을 참고하되, 본 연구에서는 한국 기업들이 공통적으로 추

구하는 핵심역량들을 반영하고자, 대한상공회의소가 2008년부터 발행하는 ‘100대 기업이 원하는 인재상 보고서’(대한상공회의소, 2018)를 조직심리학 전공자들과 함께 검토하여, 총 일곱 개의 핵심역량(주도성, 팀워크, 의사소통, 분석·기획력, 창의성, 글로벌역량, 도전정신)을 선정하였다. 설문에서는 각 역량에 대한 세 가지 문항에 답하도록 하였는데, 1) 해당 역량의 중요도, 2) 해당 역량 결여 시 지장을 초래하는 정도, 3) 해당 역량이 업무 수행에서 필요한 빈도를 5점 (0점 - 4점) 척도로 측정하였다. 역량별 중요도, 지장도 및 빈도의 세 문항의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 주도성($\alpha = .69$), 팀워크($\alpha = .80$), 의사소통($\alpha = .81$), 분석·기획력($\alpha = .82$), 창의성($\alpha = .85$), 글로벌역량($\alpha = .88$), 도전정신 ($\alpha = .85$), 의사소통($\alpha = .81$)이었다. 모든 역량에서 내적 합치도가 높게 나왔기에 세 문항(중요도, 지장도 및 빈도)의 점수를 평균하여 각 역량의 중요도 지표로 설정하였다. 선행 연구에서와 같이 창의성 역량의 상대적 중요도와 성격특성에 대한 바람직성 평가와의 관련성을 확인하기 위해 창의성 역량을 포함한 일곱 개 역량의 평균점수를 개인 내 순위로 변환(동률이 다수인 경우 동률을 평균 순위로 변환)하여 스피어만 순위 상관(Spearman's ρ)을 파악하고, 이에 더해 역량 중요도 지표와 창의적·반창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가와의 상관(Pearson's r)을 추가로 분석하였다.

자기 창의성 지각

연구 1에서 사용한 문항을 동일하게 사용하였다. 직장 상사, 동료, 후배 및 친구나 가족 등이 응답자의 특성에 대해 평가한다고 생각할 때, 각 특성에 대해 그들이 얼마나 동의할

지를 1점(전혀 그렇지 않다)에서 5점(매우 그렇다)으로 구성된 5점 리커트 척도에 반응하도록 하였고, 마찬가지로 여덟 문항의 점수의 평균을 분석에 사용하였다. 자기 창의성 지각 문항의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .77이었다.

창의적 마인드셋

Karwowski(2014)가 제안하고 타당도를 입증한 창의적 마인드셋(CMS; Creative Mind Set) 척도로 창의적 성장/고정 마인드셋을 측정하였다. 각 다섯 문항으로 구성되며, 5점 리커트 척도로(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다) 응답하게 하였고, 각 다섯 문항의 점수를 평균을 취하여 분석에 사용하였다. 문항의 예로, 성장 마인드셋의 경우 '적절한 조건이 주어진다면 누구나 어느 순간에 창의적인 무엇인가를 만들어 낼 수 있다', '누구든 특정 수준에 이르는 창의력을 기를 수 있다' 등과 같고, 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .72이었다. 고정 마인드셋의 경우 '창의성은 타고난다, 타고난 재능 없이는 삼류 수준에 머무르고 만다', '창의성은 개발될 수 있지만, 사람은 진짜 창의적이거나 아니거나 둘 중 하나이다' 등과 같고, 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .79이었다.

창의적·반창의적 성격에 대한 바람직성 평가

연구 1에서 사용한 창의적/반창의적 성격특성 각 10문항을 '학생' 대신 '사람'으로 수정하여 사용하였다. 창의적·반창의적 성격특성 각 10문항을 무작위로 제시하고, 제시된 성격특성을 가진 동료를 떠올릴 때, 그 특성이 업무에 있어 얼마나 바람직한 것으로 생각하는지의 정도를 5점 리커트 척도(1 = 거의 바람직하지 않다, 5 = 상당히 바람직하다)로 평가

하게 하였다. 창의적 성격특성 10문항과 반창의적 성격특성 10문항 각각의 점수의 평균을 분석에 사용하였으며, 창의적 성격특성 10문항의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .69, 반창의적 성격특성 10문항의 신뢰도 계수(α)는 .70으로 나타났다.

분석방법

SPSS 22.0을 사용하여 주요 변인들의 기술통계분석, 상관분석 및 신뢰도 분석을 실시하였고, 창의적 특성과 반창의적 특성 간 평균 차이 검정을 위해 대응표본 t 검증을 실시하였다. 추가적으로, 위계적 회귀분석을 통해 성별, 연령, 직급 및 교육수준을 통제한 후, 창의성 역량에 대한 중요도와 창의적·반창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가의 관계를 확인하였고, 이에 더해, 선행 연구 및 연구 1에서 성격특성 평가에 유일하게 영향을 미친 개인차 변인인 자기 창의성 지각과 성격특성에 대한 바람직성 평가의 관계에 및 이 관계에 대한 창의적 마인드셋의 조절 효과를 확인하였다.

분석결과

창의적·반창의적 성격특성에 대한 구성원 지각

직장인의 성격특성에 대한 바람직성 평가 결과를 표 3에 제시하였다. 창의적 성격특성 문항의 평균 점수는 반창의적 성격특성 문항의 평균 점수보다 모두 낮게 나타났다. 두 점수 간 차이의 유의성을 확인하기 위해, 대응표본 t 검증을 실시한 결과, 창의적 성격특성 평균 2.75($SD = .38$)과 반창의적 성격 평균 4.06($SD = .34$)의 평균 차이는 유의하였다($t =$

표 3. 직장인의 창의적 성격특성과 반창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가

성격특성	연구2 - 직장인		연구1 - 교사	
	Mean	SD	Mean	SD
책임감 있는 사람	4.70	0.49	4.32	0.75
약속을 지키는 사람	4.63	0.54	4.30	0.82
믿을 수 있는 사람	4.59	0.53	4.27	0.82
실용적인 사람	4.21	0.61	3.80	0.77
정직하고 거짓이 없는 사람	4.21	0.70	4.28	0.73
간결 명료한 사람	3.94	0.65	3.66	0.80
체계와 틀이 잡혀있는 사람	3.79	0.81	3.82	0.89
상황에 맞게 타협하는 사람	3.75	0.72	3.55	0.71
일관된 방식으로 일하는 사람	3.50	0.81	3.59	0.85
일관된 일상을 선호하는 사람	3.28	0.67	3.41	0.75
자기만의 규칙이 있는 사람*	3.19	0.69	3.30	0.83
독립적인 사람*	3.18	0.69	3.72	0.84
불가능에 도전하는 사람*	3.15	0.85	3.53	0.95
자율적이고 혼자 일하는 것을 좋아하는 사람*	3.06	0.70	3.55	0.77
모험을 좋아하는 사람*	2.99	0.68	3.29	0.83
감성적인 사람*	2.93	0.71	3.50	0.75
순응적이지 않은 사람*	2.61	0.67	2.64	0.96
개인주의적인 사람*	2.35	0.88	3.03	1.01
충동적인 사람*	2.03	0.79	2.33	1.11
모호함을 선호하는 사람*	1.98	0.71	2.52	0.88

주. 1 = 거의 바람직하지 않다 ~ 5 = 상당히 바람직하다, * 창의적 성격특성

46.13, $df = 330$, $p < .001$, $d = 2.54$). 따라서 조직 구성원들은 창의적 성격특성을 가진 동료 구성원들을 반창의적 성격특성을 가진 구성원들보다 덜 바람직하게 평가할 것이라고 설정한 가설 1이 지지되었다.

한편, 조직 장면에서 성격특성에 대한 평가는 학교에서보다 더 큰 차이를 보이는 것으로 나타났다. Kettler 등(2018) 연구 및 연구 1에서

교사들이 상대적으로 높게 평가했던 일부 창의적 성격특성 문항들(‘독립적인’, ‘모험을 좋아하는’, ‘개인주의적인’)이 연구 2에서는 모두 반창의적 성격특성 문항들보다 낮게 평정되었다. 이는 조직 구성원들의 창의성에 반하는 편향이 교사들의 경우보다 더 극명하게 드러나는 것으로도 볼 수 있다. 또한, 창의적 성격 특성 중 가장 상위로 평정된 ‘자기만의 규칙

이 있는 사람'의 경우, 연구 1의 국내 교사들로부터는 창의적 성격특성 중 중간 정도의 순위로 평정되었고, 선행 연구(Kettler et al., 2018)에서는 교실 질서의 위협으로 여겨져(Sternberg & Grigorenko, 1997) 가장 덜 바람직한 평가를 받은 문항이었다. 이러한 결과는 교육 장면과 기업 조직 장면에서의 주요 목표 차이에서 기인된 것으로 추측할 수 있으며, 한국과 미국 간의 문화 간 차이로도 이해할 수 있다.

역량 중요도 지각과 성격특성 평가 간의 관계

구성원의 창의성 역량 중요도 지각(중요도, 지장도 및 빈도의 평균)과 창의 및 반창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가와의 관련성을 확인하기 위해 상관분석을 실시하고 그 결과를 표 4에 제시하였다. 창의성 역량 중요도와 창의적 성격특성의 바람직성 평가 간 유의하지 않은 정적 상관이 나타나($r = .08, p = .15$),

가설 2a가 지지되었다. 창의성 역량 중요도와 반창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가 간의 관계는 유의한 정적 상관이 나타나($r = .12, p < .05$), 가설 2b도 지지되었다. 두 상관 계수 간 유의한 차이가 있는지 확인하기 위해 종속 표본의 상관계수의 차이 검증(Steiger, 1980)을 실시한 결과, 유의한 차이는 나타나지 않았다($Z = -.05, p = .61$).

추가로, 일곱 개 역량의 상대적 중요도와 성격특성에 대한 바람직성 평가 간 관계를 살펴보기 위해, 역량의 중요도를 개인 내 역량 순위로 변환(동률이 다수인 경우 동률을 평균 순위로 변환)하여 스피어만 순위 상관(Spearman's ρ)을 확인하였다. 그 결과 창의성 역량과 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가 간 유의한 상관이 나타나지 않았고($\rho = .10, p = .07$), 반창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가와도 부적이지만 유의한 상관이 나타나지 않았다($\rho = -.06, p = .29$). 창의성 역

표 4. 핵심역량과 성격특성에 대한 바람직성 평가의 상관분석

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 주도성역량		.38**	.39**	.49**	.45**	.30**	.51**	.07	.21**
2. 팀워크역량	-.08		.68**	.44**	.36**	.34**	.40**	-.12*	.22**
3. 의사소통역량	.04	.05		.43**	.27**	.20**	.33**	-.05	.27**
4. 분석기획역량	-.22**	-.38**	-.19**		.65**	.51**	.56**	.02	.22**
5. 창의성역량	-.26**	-.25**	-.20**	.01		.59**	.72**	.08	.12*
6. 글로벌역량	-.37**	-.21**	-.22**	-.03	-.11*		.70**	.14*	.11*
7. 도전정신역량	-.10	-.18**	-.14**	-.22**	-.08	-.03		.10	.13*
8. 창의성격평가	-.04	-.20**	-.02	.01	.10	.09	.10		-.02
9. 반창의성격평가	-.07	-.01	.03	.10	-.06	-.04	.01	.0	
평균	2.34	2.80	3.16	2.43	1.95	1.72	1.92	2.75	4.06
표준편차	0.68	0.82	0.75	0.85	0.94	1.02	0.91	0.38	0.34

주. $N = 331$, * $p < .05$, ** $p < .01$, lower triangle = Spearman's ρ (rho), upper triangle = Pearson's r

량의 상대적 중요도는 창의적·반창의적 성격 특성에 대한 바람직성 평가와 유의한 관계가 나타나지 않음을 확인하였다.

더불어, 창의성 역량 이외의 핵심역량과 성격특성에 대한 바람직성 평가 간 관계를 보면, 팀워크 역량의 중요도와 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가 간에 유의한 부적 관계가 나타났다($r = -.12, p < .05, \rho = -.20, p < .01$). 이는 팀워크 역량을 중요하게 생각할수록, 창의적 성격특성을 덜 바람직한 것으로 평가하는 경향이 있다는 것을 시사한다.

자기 창의성 지각의 영향

조직 구성원이 스스로 창의적이라고 지각하는 정도에 따라 동료의 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가가 달라지는지 확인하였고, 상관분석 결과를 표 5에 제시하였다. 5점 척도로 평정한 조직 구성원의 자기 창의성 지각의 평균 점수는 3.00 ($SD = .53$)으로, 최소 1.50, 최대 4.75의 범위에서 정규분포를 나타내

었다(왜도 = $-.01$, 첨도 = $.01$). 상관분석 결과, 직장인의 자기 창의성 지각과 동료 구성원의 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가 사이에는 유의한 정적 상관이 나타나($r = .18, p < .001$), 가설 3이 지지되었다. 반면 조직 구성원의 자기 창의성 지각과 동료의 반창의적 성격 특성에 대한 평가 사이에는 관련성이 나타나지 않았다($r = .00, p = .98$).

창의적 마인드셋의 조절효과

상관분석을 통해 자기 창의성 지각과 창의 및 반창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가 간의 관계를 확인한 것에 더하여, 위계적 회귀분석을 통해 조절효과를 확인하고자 하였다. 즉, 인구통계적 특성(성별, 연령, 직급 및 교육 수준)을 통제하고, 자기 창의성 지각과 성격특성에 대한 바람직성 평가 간의 관계에 창의적 마인드셋의 조절효과를 확인하고자 하였다. 1 단계에서 통제변인을 투입하고, 2단계와 3단계에 각각 독립변인과 조절변인, 그리고 4단

표 5. 개인차 변인과 성격특성 평가의 상관분석

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 성별								
2. 연령	.00							
3. 학력	-.12*	.03						
4. 자기창의성지각	-.27**	.10	.08					
5. 창의적성장마인드셋	-.12*	.19**	.00	.39**				
6. 창의적이고정마인드셋	.10	-.03	-.08	-.18**	-.37**			
7. 창의적성격특성	-.05	-.08	.04	.18***	.11*	.05		
8. 반창의적성격특성	.05	-.06	.04	.00	.17**	-.01	-.02	
평균	.50	39.48	15.54	3.00	3.47	2.94	2.75	4.06
표준편차	.50	9.35	1.74	0.53	0.54	0.70	0.38	0.34

주. $N = 331$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

표 6. 위계적 회귀분석: 창의적 성장마인드셋의 조절효과

	Step 1			Step 2			Step 3			Step 4		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t	B	β	t
상수	2.75		13.09***	2.79		13.47***	2.80		13.50***	2.80		13.64***
성별 ^a	-0.03	-0.04	-0.77	0.01	0.01	0.14	0.01	0.01	0.17	0.03	0.03	0.59
연령 ^b	0.00	-0.08	-1.39	0.00	-0.10	-1.76	0.00	-0.11	-1.91	0.00	-0.12	-2.10*
교육 ^c	0.01	0.04	0.72	0.01	0.03	0.58	0.01	0.03	0.62	0.01	0.04	0.74
자기창의성지각				0.14	0.19	3.42***	0.12	0.17	2.79**	0.11	0.16	2.61**
창의적성장 마인드셋(GMS)							0.04	0.06	1.06	0.04	0.06	1.04
자기창의성 x GMS										-0.16	-0.14	-2.55*
F(p)		1.043 (.37)			3.730** (.006)			3.210** (.008)			3.808** (.001)	
R²		0.01			0.04			0.05			0.07	
ΔR^2					0.04			0.00			0.02	

주. N = 331, 종속변수: 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$,
^a더미변수 (남성 = 0, 여성 = 1), ^b만나이, ^c총교육년수 (ex. 대졸 16년)

표 7. 위계적 회귀분석: 창의적 고정마인드셋의 조절효과

	Step 1			Step 2			Step 3			Step 4		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t	B	β	t
상수	2.75		13.09***	2.79		13.47***	2.77		13.41***	2.74		13.16***
성별 ^a	-0.03	-0.04	-0.77	0.01	0.01	0.14	0.00	0.00	0.06	0.00	0.00	0.06
연령 ^b	0.00	-0.08	-1.39	0.00	-0.10	-1.76	0.00	-0.10	-1.75	0.00	-0.09	-1.68
교육 ^c	0.01	0.04	0.72	0.01	0.03	0.58	0.01	0.04	0.68	0.01	0.05	0.84
자기창의성지각				0.14	0.19	3.42***	0.15	0.21	3.63***	0.14	0.19	3.25**
창의적고정 마인드셋(FMS)							0.05	0.09	1.62	0.05	0.09	1.62
자기창의성 x FMS										0.06	0.07	1.27
F(p)		1.043 (.37)			3.730** (.006)			3.523** (.004)			3.212** (.004)	
R²		0.01			0.04			0.05			0.06	
ΔR^2					0.04			0.01			0.01	

주. N = 331, 종속변수: 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$,
^a더미변수 (남성 = 0, 여성 = 1), ^b만나이, ^c총교육년수 (ex. 대졸 16년)

계에서 상호작용항을 투입하는 위계적 회귀분석 절차를 따랐다. 조절변인의 경우, 창의적 성장 마인드셋과 고정 마인드셋을 별도로 분석하였다(표 6, 표 7).

분석 결과, 자기 창의성 지각이 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가에 미치는 영향과 관련하여, 창의적 성장 마인드셋의 조절효과는 유의하게 나타났다($\beta = -.16, t = -2.55, p < .05$). 그러나 창의적 성장 마인드셋이 높을수록 자기 창의성과 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가 간 정적 관계를 강화시킬 것이라는 예상과 달리, 창의적 성장 마인드셋이 낮은 경우에만 정적 관계를 강화하는 조절효과가 나타났다(그림 1). 이는 창의성이 노력에 따라 바뀔 수 있다고 믿는 창의적 성장 마인드셋이 높은 경우, 자신이 창의적이라고 지각하는 여부와 상관없이 타인의 창의적 성격특성을 일관적으로 바람직하게 평가하는 반면, 창의성이 변화하기 어렵다고 믿는, 성장 마인드셋이 낮은 사람들의 경우 스스로 창의적이

라고 믿을수록 타인의 창의적 성격특성을 더 바람직하게 평가하는 것으로 이해할 수 있다. 따라서 가설 4a는 기각되었다.

한편, 자기 창의성 지각이 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가에 미치는 영향과 관련하여, 창의적 고정 마인드셋의 조절효과는 유의하지 않았다($\beta = .06, t = 1.27, p = .20$). 따라서 구성원의 자기 창의성 지각과 동료 구성원의 창의적 성격특성 평가 간의 정적 관계에 창의적 고정 마인드셋은 아무런 영향을 미치지 않을 것이라고 설정한 가설 4b가 지지되었다.

연구 2의 결과를 요약하면, 직장 맥락으로 확장하여 창의성에 대한 중요도 지각과 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가 사이의 관계를 확인했을 때, 연구 1의 결과와 일관되게 창의성 역설 현상이 나타나는 것을 확인할 수 있었다. 또한, 일부 창의적 성격특성이 상대적으로 바람직하게 평가된 교육 장면과 달리 직장 맥락에서는 창의적 성격특성이 반창의적

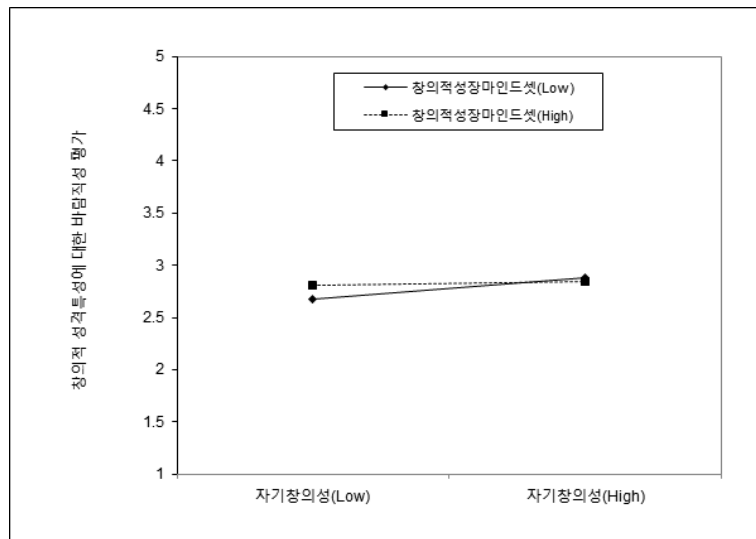


그림 1. 자기창의성과 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가 간 관계: 창의적 성장마인드셋의 조절효과

성격특성보다 덜 바람직하게 평가되는 극명한 대조를 보여, 창의성 역설 현상은 오히려 조직 장면에서 더 강하게 나타날 수 있음을 알 수 있었다. 더불어, 조직 장면에서 역시 스스로 창의적이라고 지각할수록 동료의 창의적 성격특성을 보다 바람직하게 평가하는 것을 재확인하였고, 추가적으로 창의적 성장 마인드셋이 이 관계를 조절하는 것을 확인하였다.

논 의

본 연구는 창의성 역설 현상을 조명하고자 창의적 성격특성을 가진 학생 및 구성원에 대한 인식에 주목하고, 국내 교사와 직장인을 대상으로 창의성에 대한 중요도 지각과 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가 간의 관계를 살펴보았다. 먼저 국내 교사들을 대상으로 선행 연구를 반복하고, 그 결과가 재현되는 것으로 확인함으로써 한국 교육 장면에서도 창의성에 대한 역설적인 분위기가 형성되어 있음을 확인하였다. 나아가 조직 장면으로 확장하여 조직 구성원들에게 암묵적으로 형성되어 있는 창의성에 반하는 편향, 즉 창의성에 대한 역설적 태도를 조명하고 창의성의 발현 및 창의적 조직 분위기 조성을 위한 방법 모색에 앞서 시사점을 탐색하고자 하였으며, 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 선행 연구를 반복검증하기 위해, 연구 1에서는 국내 교사들을 대상으로 창의적 성격 특성 평가와 반창의적 성격특성 평가 결과에 대해 대응표본 t 검증을 실시하고, 교사의 교수 학년 및 과목, 경력과 연령에 따라 창의적·반창의적 성격특성에 대한 평가가 달라지는지 확인하였다. 그 결과, 교사들이 학생의

창의적 성격특성을 평가함에 있어 문화적 차이는 나타나지 않았으며, 국내 교사들도 창의적 성격특성을 반창의적 성격특성보다 덜 바람직하게 평가하는 것을 확인하였다. 교육목표로서 창의성이 중요하다고 믿는 교사들도 학생의 창의적 성격특성을 더 바람직하게 평가하지는 않았고, 교사의 경력이나 가르치는 과목과 학년 등의 개인차 변인은 학생의 성격특성에 대한 평가에 유의한 영향을 미치지 않는 한편, 교사가 스스로 창의적이라고 생각할수록 학생의 창의적 성격특성을 보다 바람직하게 평가하는 것을 확인할 수 있었다.

둘째, 조직 맥락에서 창의적 성격특성 평가와 반창의적 성격특성 평가 결과에 대해 대응표본 t 검증을 실시한 결과, 조직 구성원들 역시 창의적 성격특성에 대해 반창의적 성격특성보다 덜 바람직하게 평가하는 것을 확인하였다. 이로써 선행 연구 및 연구 1의 교실 장면에서 교사가 창의적 성격특성을 가진 학생을 덜 바람직하게 평가하는 것과 같이, 직장에서도 창의적 성격특성을 가진 구성원을 덜 바람직하게 평가할 것으로 보인다. 한편, 성격특성 문항 수준에서 평정된 평균 점수를 기준으로 두 연구를 비교해보면, 일부 창의적 성격특성들이 상대적으로 높게 평정되었던 교실 장면과 달리, 직장 장면에서는 반창의적 성격특성은 상대적으로 모두 높게 평정되고 창의적 성격특성은 모두 낮게 평정되어, 창의적 성격특성 중 어떤 특성도 반창의적 성격특성보다 더 높게 평가되지 않았다. 이는 교사가 창의적 성격특성을 가진 학생을 바라보는 관점과 조직 구성원이 동료의 창의적 성격특성을 바라보는 관점의 차이로 볼 수 있으며, 조직 맥락에서 창의적 성격특성에 대한 부정적 태도가 더 잘 드러나는 것으로 이해할 수 있

다. 이러한 태도의 차이는 학교에서는 학생이 혼자서 공부에 집중할수록 좋은 결과가 나타나지만, 조직에서는 개인의 노력이나 능력으로 좋은 성과를 얻기보다는 타인과의 협력과 팀워크를 통해 좋은 성과를 낼 수 있다는 점이 반영된 것으로 볼 수 있다. 이는 본 연구의 핵심역량과 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가 간 관계에서 팀워크 역량 및 의사소통역량을 중요하게 생각할수록 창의적 성격 특성을 덜 바람직하게 평가하는 경향이 나타나는 것에서도 잘 드러난다.

셋째, 창의성 역량의 중요도와 창의적·반창의적 성격특성에 대한 평가와의 단순 상관 및 순위 상관을 살펴보았다. 창의성 역량 중요도와 창의적 성격특성의 바람직성 평가 간에는 단순 상관과 순위 상관 모두 유의한 결과가 나타나지 않았다. 이는 창의성 역량을 중요하게 생각하더라도 다른 구성원의 창의적 성격특성을 더 바람직하게 평가하지는 않음을 뜻하며, 이는 선행 연구의 결과를 바탕으로 도출한 창의성 역량을 중요하게 생각하면서도 창의적 성격특성을 특별히 더 바람직하게 평가하지는 않을 것이라는 예상을 지지하였다. 반면 창의성 역량 중요도와 반창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가와는 유의한 정적 상관이 나타나, 이 또한 창의성에 대한 역설 및 편향의 근거로 볼 수 있었다.

마지막으로, 자기 창의성 지각과 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가와의 관계를 창의성에 대한 개인적 신념을 나타내는 창의적 마인드셋이 조절하는지 조사하여 창의성을 촉진하는 경계 조건으로서 개인의 신념을 살펴보고자 하였다. 먼저, 상관분석을 통해 자신이 창의적이라고 지각할수록 타인의 창의적 성격 특성도 더욱 바람직하게 평가하는 것을 확인

하여, 선행 연구 및 연구 1과 같은 결과를 도출하였다. 나아가 창의적 성장 마인드셋을 가진 사람들은 창의적 행동에 동기를 부여하고, 창의적 자기효능감, 자기 창의성 평정 및 창의적 행동 등과 정적 상관이 나타나는 반면, 반대로 창의적 고정 마인드셋을 가진 사람들은 창의적 행동을 위축시키며, 창의적 자기 정체성 등과 부적 상관을 나타낸다는 선행 연구들의 결과를 바탕으로, 창의적 성장 마인드셋의 조절효과를 확인하였다.

자기 창의성 지각과 타인의 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가 간의 정적 관계에서 창의적 성장 마인드셋이 높을수록 그 정적 관계가 강화될 것으로 예측하였으나, 오히려 창의적 성장 마인드셋이 낮은 경우에 조절효과가 나타났다. 이는 스스로 창의적이라고 생각하는 동시에 창의성은 쉽게 변화시키기 어렵다고 믿는 경우, 창의적 성격특성을 가진 다른 구성원을 자신과 더욱 유사하게 인식하고, 창의적 성격특성을 가진 다른 구성원을 바람직하게 평가하는 것으로 이해할 수 있다. 한편, 상관분석 결과 창의적 성장 마인드셋과 자기 창의성($r = .39, p < .01$), 타인의 창의적 성격특성에 대한 평가($r = .11, p < .05$) 사이에는 유의한 정적 관련성이 나타나, 창의적 마인드셋에 따라 자기 자신과 타인의 창의성 판단에 영향을 미친다는 선행 연구(Karwowski, 2014)와 동일한 결과를 보였다. 단, 창의성에 대해 노력에 따라 변화 및 발전시킬 수 있다고 더욱 강하게 믿는 창의적 성장 마인드셋이 높은 사람들은 타인의 창의적 성격특성의 바람직성을 평가할 때, 스스로 창의적이라고 믿는 정도와 상관없이 일관되게 바람직하게 평가하는 경향이 나타났다. 추가로, 창의적 성장 마인드셋 평균점수(3.47)를 기준으로 상하집단

($M = 3.90, SD = .28, n = 168$ / $M = 3.03, SD = .34, n = 163$)을 구분하여 창의적 성격 특성 평가에서의 차이 검증(t 검증)을 실시한 결과, 유의수준에 근접하는 차이를 보였다(상집단 $M = 2.79, SD = .39$ / 하집단 $M = 2.70, SD = .36, t = 1.89, df = 329, p = .059, d = .21$).

반면, 자신의 능력이나 성격특성 등을 고정된 것으로 보고 창의성은 변화될 수 없는 것이라고 믿는 창의적 고정 마인드셋은 예상한 바와 같이 자기 창의성 지각과 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가의 관계를 조절하지 않았다.

실무적 시사점

본 연구를 통해 확인된 창의성 역설 현상은 조직의 생존과 적응을 위해 중요한 핵심역량으로서 창의성이 강조되어도, 새롭고 유용한 아이디어를 생성하도록 창의적 분위기를 형성하기보다 오히려 이를 억압하는 분위기가 형성되는 언행불일치의 경영이 될 가능성이 커질 수 있음(Hunter et al., 2007; Sternberg, 2005)을 시사한다. 불확실성을 특징으로 하는 21세기의 경영 환경에서 조직의 생존 및 경쟁 우위를 점하기 위해 혁신을 추구하는 조직은 혁신과 성공의 주요 동력으로 창의성의 중요성을 강조하고 있다(Zhou & Hoever, 2014). 이에 따라 창의적 인재선발과 조직문화 및 분위기를 형성하기 위한 수많은 시도가 이루어지고 있지만, 본 연구의 결과, 조직에서는 일반적으로 학교 장면에서보다 더 창의적 성격특성을 덜 바람직하게 평가하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 창의성이 강조되는 환경에서도 창의적인 아이디어를 저평가하거나 창의적 특성

을 가진 리더를 현명하지 않은 리더로 바라보는 것과 같은 창의성에 대한 역설적 인식은 창의성에 반대하는 편향(bias against creativity)이라는 표현에서 드러나듯이, 오래 지속되고, 편재된(ubiquitous) 현상으로 나타나고 있다.

이러한 창의성에 대한 역설과 편향은 창의성이 중요한 역량으로 강조되어도, 조직 구성원들의 실제 업무 수행 과정에서의 우선순위는 이와 다를 수 있음을 시사한다. 본 연구에서 역량 중요도를 측정하기 위해 선정한 일곱 개의 핵심역량 중 참가자들이 가장 중요하게 꼽은 역량은 의사소통역량과 팀워크였으며, 이 두 역량과 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가 간에는 부적 상관이 나타났다. 따라서, 어떤 역량을 더 중요하게 생각하느냐에 따라 창의적 성격특성을 가진 구성원에 대한 조직 내 평가가 달라질 수 있음이 다시 한번 강조되며, 이러한 인식이 구성원들 간의 얼마나 공유되는지에 따라 창의성에 대한 긍정적, 부정적 분위기를 조성할 것으로 보인다.

조직에서 수행되는 일들이 더욱 복잡해지고 지적 능력을 요구하는 지식 노동(knowledge work)으로 변화함에 따라 팀 기반의 조직 구조 및 업무 수행이 늘고 있다. 이러한 팀 기반 구조에서는 팀 효과성(team effectiveness)을 위해 팀워크 역량이 지속적으로 강조될 것이다. 따라서 팀워크 역량에 대한 중요도 지각과 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가 간의 유의한 부적 관계는 팀 구조를 가진 조직에서 창의적 성격특성을 방해 요소로 간주할 가능성이 높으며, 창의성에 대한 억압적 분위기 혹은 창의성에 반하는 편향의 형성으로 이어질 수도 있음을 시사한다.

또 하나 주목할 점은 일곱 개 역량 중에서 창의적 성격특성 바람직성과 유의한 정적 관

런성을 보인 것이 글로벌역량이라는 점이다. 이는 국가 간 경제 경쟁이 치열해지면서 글로벌역량이 높게 요구된다고 지각할수록 창의성 역시 더욱 필요한 역량으로 인식되는 경향이 있다는 것으로, 이는 앞서 언급했듯이 더욱 치열해지는 글로벌 환경에서는 더 새롭고 독창적인 사고와 행동을 할 수 있게 하는 성격 특성이나 자질이 필요한 것을 어느 정도 인지하고 있는 것으로도 보인다.

본 연구는 창의성의 발현이나 제고 방법을 모색하는 것도 매우 중요하지만, 그에 앞서 창의성에 대한 구성원의 지각을 확인할 필요성과 그 중요성을 강조하는 의미를 가진다. 창의성에 대한 역설과 편향은 창의적인 아이디어를 제대로 인식하는 능력을 방해한다(Mueller et al., 2012). 이러한 분위기에서는 창의성을 성공과 연합하여 생각하기 어려울 뿐만 아니라 사회적 배척과 같은 잠재적 위험을 피하기 위해 스스로의 창의적인 발상 자체를 억압하기에 이를 수 있다.

Sternberg와 Lubart(1996)는 창의성을 일상적이고 평범한 프로세스를 거쳐 나타나는 비범한 결과로 이해할 수 있다고 하였다. 그러나 창의성에 대한 과학적 근거와 달리 창의성을 예술(art)과 같은 뜻으로 이해하거나, 창의성은 타고난 천재들의 전유물이라고 생각하는 등의 창의성에 대한 잘못된 믿음은 보편적으로 나타나는 현상이다(장재윤 등, 2023; Benedek et al., 2021). 조직 구성원들의 창의성에 대해 이러한 잘못된 믿음이 창의성에 대한 역설 현상을 강화할 수 있을 것이다. 따라서 조직 구성원들이 창의성 및 창의적 성격특성을 가진 구성원을 어떻게 지각하는지 이해하고, 나아가 조직의 분위기, 문화와 규칙 등 조직 내 창의성에 대한 암묵적 이론을 함께 파악할 수 있

는 향후 연구의 시작점이 될 것을 기대할 수 있다.

또한, 조직 맥락에서 창의성은 기존의 틀을 깨는 파격적이고 급진적(radical) 창의성뿐만 아니라 기존의 틀 안에서 부가적인 아이디어를 창출하는 점진적(incremental) 창의성 또한 중요하다(이순목 등, 2008; Gilson & Madjar, 2011). 본 연구의 결과 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가에 유일하게 영향을 미치는 개인차 변인은 자기 창의성 지각이었으며, 이를 창의적 성장 마인드셋이 조절하는 것을 확인하였다. 창의적 성장 마인드셋이 낮은 경우 자신의 창의적 정체성과 타인의 창의적 성격 특성을 연합하여 타인의 창의적 성격특성을 보다 바람직하게 평가하는 것을 알 수 있었으며, 창의적 성장 마인드셋이 높을수록 타인의 창의적 성격특성을 보다 바람직하게 평가하는 것을 파악하였다. 따라서 스스로 창의적이라고 지각하는 것에 더해 조직 내에서 경험할 수 있는 점진적 창의성, 즉, 크고 작은 창의적 경험, 또는 일상의 업무 중 창의적 측면을 발견하는 경험을 제공하고, 구성원 자신과 타인의 창의성이 변화할 수 있다는 창의적 성장 마인드셋으로의 전환을 꾀할 때 창의성 역설을 줄이는 실마리를 찾을 수 있을 것이다.

연구의 제한점 및 제언

본 연구의 제한점과 향후 연구에 대한 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 구성원의 지각에 초점을 두고 업무 맥락 특성과 개인 특성 관련 모든 변인에 대해 자기보고(self-report) 설문을 통해 수집한 자료를 분석하였다. 이전 연구(DiLiello et al., 2011)에서 자기 보고식 평정이 효과적인

수 있음을 제시한 바 있으나, 본 연구는 모든 변인을 개인의 지각을 바탕으로 측정하였다는 한계를 가진다. 향후 연구에서 상사-부하 평정 등 교차검증이 가능한 다양한 방법으로 자료를 수집하여 분석할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 선행 연구들에서 타당도가 확인된 창의적 인물의 일반적인 성격특성과 반창의적 성격특성을 제시하고, 그중 창의적 성격특성에 대한 바람직성 평가를 중심으로 변인 간 관계와 영향을 살펴보았다. 설문 조사 시 조직 맥락을 강조하기 위해 지시문을 통해 각 성격특성에 대해 ‘업무에 있어’ 얼마나 바람직한지를 평가하도록 제시하였으나, 참가자들이 성격특성을 평가할 때, 업무 맥락과 관계없이 개인의 선호도에 의해 좋고 싫음을 기준으로 각 성격특성을 평정했을 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 향후 연구에서는 성격특성 외에 창의적 아이디어 제시, 평가, 과제(task) 관련 창의성을 함께 평가하여, 본 연구에서 다루지 않은 성과압력과 같은 맥락 특성 변인과 창의성의 관계를 검증해 볼 수 있을 것이다.

셋째, 창의성 연구가 증가하고 많은 선구적인 연구자들의 노력으로 창의성에 대한 이해의 폭이 넓어지고 있다. 그럼에도 창의성은 한마디로 정의 내리기 어려운 심리학적 구성개념이며, 이러한 창의성을 이해하는 데는 큰 개인차가 존재하는 것을 배제할 수 없다. 본 연구는 동일방법편향을 줄이기 위해 설문 시 1차와 2차로 조사 시기를 구분하여 구성원들이 일반적으로 창의적 성격특성을 어떻게 평가하는지 확인하고자 하였다. 그러나 향후 연구에서는 동일한 참가자를 대상으로 종단적 연구를 계획하여, 창의성의 정의와 창의성의 수준(4C) 등에 대한 창의성 관련 교육 프로그램

램을 제공하여 창의성에 대한 이해 수준을 개선한 뒤 교육 이전과 이후에 창의성에 대한 구성원 지각에서 차이가 나타나는지 확인함으로써, 창의성에 대한 합의된 정의 및 이해가 창의성에 대한 지각 및 태도를 변화시킬 수 있는지 살펴볼 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구를 통해 조직 구성원들이 창의성 역량을 중요하게 생각하는 경우에도 창의적 성격특성보다 반창의적 성격특성을 더 바람직하게 평가하는 것을 확인함으로써 창의성에 대한 역설 및 편향을 확인하였다. 한편, 주요 분석의 대상은 아니었으나 일곱 가지 핵심역량 중 팀워크 역량을 중요하게 평가하는 구성원들은 창의적 성격특성을 더욱 부정적으로 평가한 결과에 주목하여 관련 후속 연구를 고려해 볼 수 있을 것이다. Kaufman(2016)은 사회적 규범(social norm)이 최소저항경로(path of least resistance)로 작용하여 이것이 창의성의 제약 조건이 될 수 있음을 제시하였다. 따라서 향후 연구에서는 팀워크를 강조하는 분위기(climate)가 사회적 규범에 대한 압력으로 작용하여 구성원들의 창의성에 대한 태도에 미치는 부정적 영향의 정도를 파악해 볼 수 있을 것이다.

참고문헌

- 대한상공회의소 (2018). 100대 기업이 원하는 인재상 보고서. 서울: 대한상공회의소
http://www.korcham.net/nCham/Service/Economy/appl/KcciReportDetail.asp?SEQ_NO_C010=20120931990&CHAM_CD=B001
- 서은영, 탁진국 (2019). 성장지향성과 직무 개선이 창의적 행동에 미치는 영향: 개인이

- 지각한 발전문화의 조절된 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 32(4), 389-417.
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v32i4.389-417>
- 이순목, 최인수, 여성철 (2008). 산업조직에서의 창의성에 대한 개념적 및 경험적 접근. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 21(1), 151-178.
<https://doi.org/10.24230/ksiop.21.1.200802.151>
- 장재윤, 김소정, 서희영 (2023). 한국 성인들의 창의성 신화에 대한 믿음 및 관련 변인 탐색. *한국심리학회지: 일반*, 42(2), 87-118.
<https://doi.org/10.22257/kjp.2023.6.42.2.87>
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
<https://doi.org/10.2307/41165921>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
<https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Bartram D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185-1203.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1185>
- Benedek, M., Karstendiek, M., Ceh, S., Grabner, R., Krammer, G., Lebuda, I., Silvia, P., Cotter, K., Li, Y., Martskvishvili, K., & Kaufman, J. (2021). Creativity myths: Prevalence and correlates of misconceptions on creativity. *Personality and Individual Differences*, 182, Article 111068.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111068>
- Bonetto, E., Pichot, N., Pavani, J-B., & Adam-Troïan, J. (2021). The paradox of creativity. *New Ideas in Psychology*, 60, 100820.
<https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2020.100820>
- Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.
[https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(72\)80121-7](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(72)80121-7)
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Dacey, J. S., & Lennon, K. H. (1998). *Understanding creativity: The interplay of biological, psychological, and social factors*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:142362834>
- Diliello, T. C., Houghton, J. D., & Dawley, D. (2011). Narrowing the creativity gap: The moderating effects of perceived support for creativity. *Journal of Psychology*, 145(3), 151-172.
<https://doi.org/10.1080/00223980.2010.548412>
- Deloitte Global Human Capital Trends Report. (2020). *The social enterprise at work: Paradox as a path forward*.
<https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2020.html>
- Domino, G. (1970). Identification of potentially creative persons from the adjective check list. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*,

- 35(1), 48-51.
<https://doi.org/10.1037/h0029624>
- Dweck, C., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273
<https://doi.org/10.1037/0033-295x.95.2.256>
- Eidelman, S., & Crandall, C. S. (2012). Bias in favor of the status quo. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(3), 270-281.
<https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00427.x>
- Epitropaki, O., Mueller, J. S., & Lord, R. G. (2018). Unpacking the socio-cognitive foundations of creative leadership: bridging implicit leadership and implicit creativity theories. In *Creative Leadership* (pp. 39-56). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203712214-3>
- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), 290-309.
https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0204_5
- George, J. M. (2007). Creativity in organizations. *Academy of Management Annals*, 1(1), 439-477
<https://doi.org/10.5465/078559814>
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.513>
- Gilson, L. L. & Madjar, N. (2011). "Radical and Incremental Creativity: Antecedents and processes", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 21-28
<https://doi.org/10.1037/a0017863>
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215085>
- Harrison, S. H., Rouse, E. D., Fisher, C. M., & Amabile, T. M. (2022). The turn toward creative work. *Academy of Management Collections*, 1(1), 1-15.
<https://doi.org/10.5465/amc.2021.0003>
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69-90.
<https://doi.org/10.1080/10400410709336883>
- Karwowski, M. (2014). Creative mindsets: Measurement, correlates, consequences. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 8(1), 62-70. <http://dx.doi.org/10.1037/a0034898>
- Karwowski, M., Gralewski, J., Patston, T., Cropley, D. H., & Kaufman, J. C. (2020). The creative student in the eyes of a teacher: A cross-cultural study. *Thinking Skills and Creativity*, 35, 100636.
<https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100636>
- Karwowski, M., Royston, R.P., & Reiter-Palmon, R. (2019). Exploring creative mindsets: Variable and person-centered approaches. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 13(1), 36-48.
<https://doi.org/10.1037/aca0000170>
- Kaufman, J. C. (2016). *Creativity 101*. Springer publishing company.
<https://doi.org/10.1891/9780826129536>
- Kaufman, J. C., Bromley, M. L., & Cole, J. C. (2006). Insane, poetic, lovable: Creativity and

- endorsement of the “Mad Genius” stereotype. *Imagination, Cognition and Personality*, 26(1), 149-161.
<https://doi.org/10.2190/j207-3u30-r401-446j>
- Kettler, T., Lamb, K. N., Willerson, A., & Mullet, D. R. (2018). Teachers’ perceptions of creativity in the classroom. *Creativity Research Journal*, 30(2), 164-171.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2018.1446503>
- Lee, Y. S., Chang, J. Y., & Choi, J. N. (2017). Why reject creative ideas? Fear as a driver of implicit bias against creativity. *Creativity Research Journal*, 29(3), 225-235.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2017.1360061>
- Licuanan, B. F., Dailey, L. R., & Mumford, M. D. (2007). Idea evaluation: Error in evaluating highly original ideas. *Journal of Creative Behavior*, 41(1), 1-27.
<https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2007.tb01279.x>
- MacKinnon, D. W.(1963). Creativity and images of the self. In R. W. White (Ed.), *The study of lives* (pp. 251-278). New York: Atherton.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There’s no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees’ creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767.
<https://doi.org/10.2307/3069309>
- Miron-Spektor, E., & Erez, M. (2017). Looking at creativity through a paradox lens: Deeper understanding and new insights. In M. Lewis, W. Smith, W.K., P. Jarzabkowski, & A. Langley (Eds.), *Handbook of organizational paradox: Approaches to plurality, tensions and contradictions* (pp. 434-451). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198754428.013.22>
- Mueller, J. S., Goncalo, J. A., & Kamdar, D. (2011). Recognizing creative leadership: Can creative idea expression negatively relate to perceptions of leadership potential? *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(2), 494-498.
<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2010.11.010>
- Mueller, J. S., Melwani, S., & Goncalo, J. A. (2012). The bias against creativity: Why people desire but reject creative ideas. *Psychological Science*, 23(1), 13-17.
<https://doi.org/10.1177/0956797611421018>
- Mueller, J. S., Wakslak, C. J., & Krishnan, V. (2014). Construing creativity: The how and why of recognizing creative ideas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 51, 81-87.
<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.11.007>
- Mueller, J., Melwani, S., Loewenstein, J., & Deal, J. J. (2018). Reframing the decision-makers’ dilemma: Towards a social context model of creative idea recognition. *Academy of Management Journal*, 61(1), 94-110.
<https://doi.org/10.5465/amj.2013.0887>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. 2012. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63 (1), 539-569.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Pretz, J. E., & Nelson, D. (2017). Creativity is influenced by domain, creative self-efficacy,

- mindset, self-efficacy, and self-esteem. In M. Karwowski & J. C. Kaufman (Eds.), *The creative self: Effects of self-efficacy, mindset and identity* (pp. 155-170).
<https://doi.org/10.1016/b978-0-12-809790-8.00009-1>
- Proctor, R., & Burnett, P. C. (2004). Measuring cognitive and dispositional characteristics of creativity in elementary students. *Creativity Research Journal*, 16(4), 421-429.
<https://doi.org/10.1080/10400410409534553>
- Runco, M. A. (2004). Everyone has creative potential. In R. J. Sternberg, E. L. Grigorenko, & J. L. Singer (Eds.), *Creativity: From potential to realization*. (pp. 21-30). Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10692-002>
- Runco, M. A. (2010). Education based on a parsimonious theory of creativity. In R. A. Beghetto, & J. C. Kaufman (Eds.), *Nurturing creativity in the classroom* (pp. 235-251). New York, NY: Cambridge Press.
<https://doi.org/10.1017/cbo9780511781629.012>
- Sawyer, R. K. (2012). *Explaining creativity: The science of human innovation*. New York, NY: Oxford University Press
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
<https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Staw, B. M. (1995). Why no one really wants creativity. In C. M. Ford & D. A. Gioia (Eds.), *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices* (pp. 161-166). Thousand Oaks, CA: Sage.
<https://doi.org/10.4135/9781452243535.n21>
- Steiger, J. H. (1980). Tests for comparing elements of a correlation matrix. *Psychological Bulletin*, 87(2), 245-251.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.87.2.245>
- Sternberg, R. J. (2005). "We want creativity! No we don't!" In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Research in Multi-Level Issues: Volume IV* (pp. 93-104). Oxford, England: Elsevier.
[https://doi.org/10.1016/s1475-9144\(05\)04003-8](https://doi.org/10.1016/s1475-9144(05)04003-8)
- Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. (1997). Are cognitive styles still in style? *American Psychologist*, 52(7), 700-712.
<https://doi.org/10.1037/0003-066x.52.7.700>
- Sternberg, R.J., & Lubart, T.I. (1996). Investing in creativity. *American Psychologist*, 51(7), 677-688.
<https://doi.org/10.1037/0003-066x.51.7.677>
- Torrance, E. P. (1995). *Why fly? A philosophy of creativity*. Norwood, NJ: Ablex.
- Westby, E. L., & Dawson, V. L. (1995). Creativity: Asset or burden in the classroom? *Creativity Research Journal*, 8(1), 1-10.
https://doi.org/10.1207/s15326934crj0801_1
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. Geneva: World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2021). The multiple ways of behaving creatively in the workplace: a typology and model. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 20-33.
<https://doi.org/10.1002/job.2488>

서희영 · 장재윤 / 창의성 역설: 창의성이 중요하다고 믿을수록 타인의 창의적 특성을 더 바람직하게 평가하는가?

Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 333-359.
<http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>.

투고일자 : 2023. 05. 09

수정일자 : 2023. 07. 26

게재일자 : 2023. 08. 28

The creativity paradox: The more you believe creativity is important, the more desirable you rate the creative characteristics of others?

Hui Young Suh

Jae Yoon Chang

Sogang University

This study aims to shed light on Creativity Paradox which is a phenomenon that creative people are not appreciated where creativity is emphasized, and to explore individual differences that affect the phenomenon. As per the previous research (Kettler et al., 2018) that even teachers who say they value creativity as educational goals actually find creative characteristics undesirable through the replication from school (Study 1) and expansion to organization (Study 2). In Study 1, 172 schoolteachers in Korea completed 2 waves of survey for the importance of educational goals including creativity and personal creativity with the desirability on characteristics for both creative indicative and contraindicative. In study 2, 331 fulltime employees completed 2 waves of survey including creative mindsets. Result indicated that both teachers and employees in this study rated characteristics associated with creativity as less desirable than those characteristics that are considered contraindicative, which confirms the Creativity Paradox. No effects were found based on the individual differences, but the level of personal creativity related to how desirable they rate others' characteristics associated with creativity. As a result of hierarchical regression analysis, the moderating effect of creative growth mindset was partially presented in the relationship between the personal creativity and the members' perception of creative characteristics, while no effect of fixed-creative mindset was presented. This study was intended to highlight the need of examining the implicit theory of, attitude toward, and changes of norms and climate related to creativity in the organizational context. The implications, limits and future research suggestions were discussed.

Key words : Creativity, Creativity Paradox, Creative characteristics, Creative mindsets, Self-creativity

부록

부록 1. 교수 학년별 창의/반창의 성격특성에 대한 바람직성 평가

교수 학년	창의적 성격특성		반창의적 성격특성	
	Mean	SD	Mean	SD
초등 ($n = 59$)	3.09	.41	3.96	.54
중등 ($n = 47$)	3.16	.50	3.84	.63
고등 ($n = 66$)	3.17	.49	3.89	.52

부록 2. 교수 과목별 창의/반창의 성격특성에 대한 바람직성 평가

교수 과목	창의적 성격특성		반창의적 성격특성	
	Mean	SD	Mean	SD
과학 ($n = 17$)	3.25	.43	3.84	.60
국어 ($n = 18$)	3.25	.46	3.93	.40
기타 ^a ($n = 34$)	3.13	.35	3.89	.49
사회 ($n = 23$)	3.09	.57	3.92	.62
수학 ($n = 22$)	3.28	.46	3.84	.57
영어 ($n = 14$)	3.03	.43	4.10	.48
체육 ($n = 11$)	3.17	.59	3.63	.75
전과목 ^b ($n = 33$)	3.02	.50	3.94	.57

주. ^a기타: 음악, 안전, 특수, 보건, 상담, 영양, 진로, 사서, 정보, 지리, 환경, 프로그래밍, 원예, 한자, 기계, 가정, 기술, 독서 등

^b전과목: 초등전과목

부록 3. 교사의 경력 및 연령별 창의/반창의 성격특성에 대한 바람직성 평가

	창의적 성격특성		반창의적 성격특성	
	Mean	SD	Mean	SD
경력(년수)				
5년 이하 ($n = 20$)	3.15	.60	3.78	.57
6년-10년 ($n = 19$)	3.22	.50	3.88	.66
11년-15년 ($n = 35$)	3.07	.43	3.95	.44
16년-20년 ($n = 33$)	3.04	.43	3.86	.63
21년-25년 ($n = 22$)	3.19	.51	3.99	.50
26년-30년 ($n = 18$)	3.12	.37	3.81	.55
31년 이상 ($n = 25$)	3.28	.46	3.96	.58
연령(만나이)				
20-29세 ($n = 9$)	2.92	.51	3.90	.54
30-39세 ($n = 33$)	3.12	.53	3.81	.62
40-49세 ($n = 63$)	3.09	.45	3.91	.53
50세 이상 ($n = 67$)	3.23	.44	3.93	.56

부록 4. 교사의 교육목표 중요도별 창의/반창의 성격특성에 대한 바람직성 평가

교육목표	창의적 성격특성		반창의적 성격특성	
	Mean	SD	Mean	SD
지식과 기술 ($n = 37$)	3.15	.51	3.99	.54
비관적 사고 ($n = 9$)	3.19	.53	3.61	.62
창의적 사고 ($n = 20$)	3.06	.53	3.84	.62
의사소통 ($n = 20$)	3.19	.45	3.98	.53
문제해결 ($n = 86$)	3.14	.44	3.89	.56

부록 5. 설문문항

자기 창의성 지각

- 나는 창의적이다.
- 나는 복잡함보다 간결함을 선호한다. (R)
- 나는 새로운 것을 배우고 모르는 것을 묻는 것을 주저하지 않는다.
- 나는 상상력이 풍부하다.
- 나는 내성적이고 실용적이다. (R)
- 나는 새로운 아이디어를 잘 떠올린다.
- 나는 남들과 다른 방식으로 일을 처리한다.
- 나는 새로운 경험에 대해 개방적이다.

창의적 성장마인드셋

- 적절한 조건이 주어진다면 누구나 어느 순간에 창의적인 무언가를 만들어 낼 수 있다.
- 누구든 특정 수준에 이르는 창의력을 기를 수 있다.
- 연습이 완벽을 만든다: 인내와 노력이 자신의 능력을 개발하고 확장하는 최선의 방법이다.
- 로마가 하루아침에 만들어지지 않았듯, 창의성은 노력이 필요하고 이는 재능보다 중요하다.
- 자신이 어느 수준의 창의성을 드러내는지는 중요하지 않다: 언제나 창의성은 향상시킬 수 있다.

창의적 고정마인드셋

- 창의적이냐 아니냐는 노력한다고 크게 달라지지 않는다.
- 창의성은 타고난다: 타고난 재능 없이는 3 류 수준에 머무르고 만다.
- 창의성은 개발될 수 있지만, 사람은 진짜 창의적이거나 아니거나 둘 중 하나이다.
- 어떤 사람은 창의적이고 다른 어떤 사람은 그렇지 않다: 연습이 이것을 바꾸지는 못한다.
- 진정한 창의적 능력은 타고 나는 것이며, 일생 동안 변함이 없다.