

## 수평적 조직구조에서 디자인씽킹 기반의 창의성 발현

A Revelation in Creativity Based on Design Thinking in a Horizontal Organizational  
Structure

주 저자 : 정정호

LG유플러스 마케팅전략실

**Jung, Jung-Ho**

Marketing-Strategy Headquarters, LG Uplus Corp.

공동 저자 : 장동련

홍익대학교 시각디자인과 교수

**Chang, Don-Ryun**

Department of Visual Communication Design, Hongik Univ.

1. 서 론

2. 수평적 구조의 창조적 가치

- 2-1. 수평적 사회와 수평적 사고
- 2-2. 경쟁우위를 위한 창조적 가치

3. 창의적 디자인씽킹의 함의

- 3-1. 창의성 개념의 제 측면
- 3-2. 디자인씽킹의 창의성

4. 집단조직의 창의성 발현방안

- 4-1. 수평적 조직구조의 창의성 제반조건
- 4-2. 기업의 창의적 혁신활동 사례

5. 결 론

참고문헌

(要約)

최근 미디어 확장에 따른 수평적 네트워크의 저변 확대로 기업에서도 수평적 조직구조의 필요성이 대두되고 있다. 특히, 수평적 구조의 사고체계는 창조적 문제해결을 위한 창의성 발현에 용이하다. 기업은 불확실한 비즈니스 환경에서 경쟁우위를 창출하기 위해 기업조직의 창의성을 우선적으로 고려해야 한다.

본 연구는 비즈니스 환경에 적합한 창의성을 논리적 사고와 직관적인 사고와의 균형 속에서 창출할 수 있으며, 이는 디자인씽킹의 새로운 실행도구를 통해 가능하다는 관점에서 접근하고 있다. 창의성의 개념은 기업조직 환경에 부합되는 사회집단적 관점에서 고찰했으며, 실현가능한 창조적 가치발현을 디자인씽킹 개념에서 피력하였다. 또한, 집단조직의 창의성 발현을 위한 제반조건을 탐색하여, 창조적 가치창출의 활성화를 위한 방안들을 모색해보았다. 특히, 기업에서 실제 실행되고 있는 수평적 조직문화 형성, 혁신활동, 기업정책 등의 실증적 사례를 제시하여 부연하였다.

이제 기업의 미래가치는 조직의 창의성 발현에 의존할 수밖에 없으며, 효율적이고 효과적인 창조적 가

치창출은 디자인씽킹을 통해 견인되는 것이다. 앞으로 디자인씽킹의 중요성을 토대로 비즈니스 환경에서 디자인가치를 재정립함으로써, 지속가능한 디자인 영역을 확장시키고자 한다.

(주제어)

디자인씽킹, 창의성, 수평적 사고, 디자인경영

(Abstract)

With recent media expansion and the extension of a horizontal network base related to it, the necessity of a horizontal organizational structure is also being highlighted in companies. Especially, the thinking system in a horizontal structure is facilitative to express creativity for creative problem solving. In order for a company to gain competitive advantage in an uncertain business environment, it is necessary for the company to consider the creativity of its corporate organization beforehand.

In this study, creativity appropriate for the business environment can be created within the balance of logical and intuitive thinking. And an approach adopting such a view to see this can be realized through the new implementation tool of design thinking. The concept of creativity is considered from the view of social community corresponding to the environment of corporate organization, and the manifestation of feasible creative value is stated openly from the concept of design thinking. Also, this paper attempts to identify the general conditions to manifest creativity in a group organization and methods to activate creative value creation. In particular, it adds the suggestion of positive cases such as the formation of horizontal organizational culture being actually practiced in a company, innovative activities, and corporate policy.

Nowadays, a company's future value cannot help but depend on the manifestation of organizational creativity. Efficient and effective creative value creation can be attributed to design thinking. Based on the importance of design thinking in the future, this study establishes and suggests design value in an administrative environment in order to expand the sustainable area of design.

(Keyword)

design thinking, creativity, lateral thinking, design management

## 1. 서론

지난 2011년 5월 서울디지털포럼<sup>1)</sup>은 “초(超)연결 사회: 함께하는 미래를 향하여”라는 주제로 개최되었고, 연결된 네트워크 시대의 공조라는 취지로 다양한 토크들이 발표되었다. 특히 래리킹(Larry King)<sup>2)</sup>의 기조연설에서는 우리가 당면한 위기와 도전을 극복하기 위해서 서로 연결된 네트워크를 강조하였고, 이는 협업을 통한 수평적 구조의 “접촉”과 “소통”으로 일축하였다.

“접촉”과 “소통”의 활성화는 개방된 구조의 네트워크 속에서 일대일, 일대다수의 관계로 서로의 의견, 관심, 경험 등을 공유할 수 있는 수평적 구조에서 가능하다. 이러한 수평적 구조는 자신과 네트워크, 자신과 자신 아닌 것의 연결, 그리고 자신 아닌 것과 자신 아닌 것의 연결 등 각종 연결을 의미할 수 있다.

그러므로 수평적 네트워크란 네트워크에 수평적이라는 성격이 추가되어서 각종 연결이 특정한 권위를 통해 조직화된 위계가 존재하지 않는 즉, “차별 없이 연결되어 형성되는 것”을 의미하는 것이다. 이러한 수평적 구조에서 비롯되는 네트워크적 사고는 미래사회의 가장 핵심적인 특징으로서 미래지식 기반사회에서 새로운 지식을 창출하는데 사용되는 가장 유용하고 강력한 방법이다. 많은 양의 정보들을 주체의 의지에 따라 연결, 해체, 재정립하는 네트워크적 사고방식으로 “새로운” 지식들이 생산될 것이다(김대호, 2007).

“새로운” 지식은 창조적인 가치탐색에 있어 중요한 단서이며, 이는 수평적 구조의 사고방식으로 다중이 모인 창의적 지성, 즉 집단화 된 “집단지성(collective intelligence)”으로 발현된다. 피에르 레비(Pierre Levy, 1997), 서로위키(Surowiecki, 2004), 리드비터(Leadbeater, 2008)는 집단지성을 통해 개인과 집단이 새로운 창의적 가치를 탐색하는 현상에 집중하였다.

본 연구는 이러한 창조적인 문제해결을 개인과 개인이 서로 연결된 수평적 구조 안에서 상호 집단적인 피드백이 전제되어야 창의적 탐색과 활용이 활성화된다고 본다. 이는 소통으로 연결된 구조 속에서 창의

적 발현의 활성화제 수평적 사고(lateral thinking)<sup>3)</sup>가 보장되어야 가능하다. 이를 통해, 수평적 구조에서 수평적 사고(lateral thinking)를 기반으로 한 창조적인 문제해결을 디자인씽킹(design thinking)<sup>4)</sup>의 관점에서 조명하고자 한다. 기업집단의 창조적 가치창출의 공간을 디자인씽킹으로 접근함으로써, 집단적 창의성의 실증적 사례를 통해 창조적인 경영혁신 방안을 논의해보도록 하겠다.

## 2. 수평적 구조의 창조적 가치

### 2.1. 수평적 사회와 수평적 사고

과거 수직적인 위계구조의 사회계급을 타파하는 시민혁명에 의해 지금의 수평적 사회를 표방하는 자본주의적 시장체제를 이르게 했다. 마누엘 카스텔스(Manuel Castells)는 자신의 저서 “네트워크 사회의 도래(the Rise of the Network Society, 2000)”에서 새 시대의 가장 기본적인 변화는 수직적 관료주의에서 수평적으로 조직된 기업으로 옮겨가는 것이라고 주장하였다.<sup>5)</sup>

실질적으로 수직사회에서 수평사회로의 이동 즉 수직사고에서 수평사고로의 전환은 자본주의 시장체제로부터 이루어졌다. 예를 들어, 과거 컨베이어 시스템에서의 소품종 대량생산 위주의 포드社는 다품종 소량화의 도요타에게 시장지배력을 빼앗기고 말았다. 이는 시장이 컨베이어 시스템의 일률적이고 획일화된 생산체제보다 5~6명으로 팀으로 구성되어 소비자의 니즈를 충족시킨 도요타의 생산시스템<sup>6)</sup>을 선택한 것

3) 드 보노(Debono, 2010)는 수평적 사고(lateral thinking)를 어떤 문제를 해결할 때 지배적인 고정관념에 얽매이지 않고, 인식과 개념의 변화를 통해 새롭고 다양한 각도에서 문제에 접근하고자 하는 사고방식이라고 하였다.

4) 로저마틴(Martin, 2009)은 *the Design of Business*, Harvard Business School Press를 통해 디자인씽킹은 분석적 사고에 기반을 둔 논리와 직관적 사고에 근거한 크리에이티브가 역동적으로 상호작용하면서 균형을 이루는 것이라고 하였다.

5) “네트워크 사회의 도래(the Rise of the Network Society, 1996)”에서 마누엘 카스텔스는 네트워크 기업(network enterprise)이 세계화된 정보 경제시대에 가장 적합한 조직형태라고 주장했다. 여기서 그가 의미하는 것은 조직이 대기업이건 작은 회사이건 네트워크의 한 부분을 속하지 않으면 생존하기가 점점 불가능해진다는 것이다. 이러한 네트워크화 과정을 가능하게 하는 것은 정보 기술의 성장 때문이다. 세계 어느 곳에 있는 조직이든 전자 수단을 통해 필요한 상대를 찾을 수 있고, 쉽게 접촉을 시도하고 협동적인 활동을 조율할 수 있게 되었다. 카스텔스는 조직 네트워크화의 여러 가지 예를 인용하면서, 이것들이 여러 다양한 문화 및 제도적 상황에서 유래했다는 것을 강조하고 있다. 하지만, 카스텔스에 따르면 이 모든 것을 “본질적인 과정의 상이한 차원”을 보여주는데, 다시 말해 전통적이고 합리적인 관료제의 해체를 말한다.

1) 2004년부터 SBS가 개최해 온 서울디지털포럼은 디지털 시대의 흐름을 읽어내고 혁신을 이뤄낼 영감을 공유하며 미래의 비전을 제시하기 위해 마련된 비영리 목적의 국제 포럼이다.

2) 53년 동안 TV와 라디오 토크쇼를 진행해 온 미국 최장수 시사 토크쇼 진행자. CNN의 ‘래리 킹 라이브’를 25년 동안 진행하며 세계적인 정치인, 기업인, 학자 등 5만명의 저명인사들과 인터뷰를 가짐. 독특한 인터뷰 스타일의 세계에서 가장 영향력 있는 방송인

이었다. 즉, 수평적 생산라인과 수직적 관료주의 경영체제의 시대는 마감되고, 수평적 생산라인과 수평적 의사결정의 경영체제 성공적으로 등장하게 된 것이다(이상오, 2008). 이러한 현상은 소통하는 수평적인 조직 환경에서 창의적 발상이 가능한 수평적 사고가 기여했기 때문에 가능한 것이다.

캐나다의 경제학자 에두아르트 드보노(Eduard de Bono)는 자신의 저서 "수평적 사고(lateral thinking: Creativity Step-by-Step, 2010)"에서 수평사고가 미래 우리 사회의 새로운 사고방식이라는 주장했으며, 수평사고는 수평적 사회를 전제한다고 하였다. 그는 수직적 사고의 문제는 "Concept Prisons of Old Ideas (낡은 생각을 가둬두는 것)." 이라고 말했다. 수직적 사고는 새로운 정보를 기존에 배운 패턴 안으로 맞춰가게 만든다는 것이며, 새로운 정보는 기존의 패턴과 맞지 않기 때문에 무의식적으로 그것을 무시하게 한다는 것이다. 그러나 수평적인 사고는 문제에 대해서 생각할 때 다양한 방식을 찾는다. 그는 가정(assumption)에 도전함으로써 수평적 사고를 발달시킬 수 있으며, 가정에 도전하는 것은 창조적인 문제 해결에 이르게 한다고 하였다.

수평적 사고는 단일한 접근 방법을 모색하는 대신 다양한 가능성과 접근방법을 탐구하는 것이다. 즉, 개념과 인식을 변화시키기 위해서 그리고 새로운 개념과 인식을 창출하기 위해서 사용하는 체계적인 기법이라 할 수 있다. 이러한 수평적 환경의 도래와 수평적 사고의 진화는 다양한 소비자의 성향과 기업 간 치열한 경쟁으로 더욱 대두되고 있다.

이제 기업은 수평적 사고의 기반으로 스스로 수평적인 네트워크로의 방향전환을 함으로써 의사결정의 기본형태가 수직에서 수평이 되도록 변화를 모색해야 한다. 이를 위해 잠재된 소비자의 니즈를 발굴하고 차별화된 경쟁우위를 창출할 수 있는 창조적 문제해결의 프로세스가 필요하다.

## 2.2. 경쟁우위를 위한 창조적 가치

환경의 변화 속도와 폭이 점점 증대하고 있는 현 상황에서 어떤 기업도 성공을 담보하고 있다고 말할 수 없다. 현재 성공적으로 영위되고 있는 사업 모델도 갑자기 나타난 예상치 못한 경쟁자에 의해 붕괴될 수 있기 때문이다. 예를 들어, 마이크로소프트는 저가 혹은 무료로 다양한 소프트웨어를 제공하는 구글에

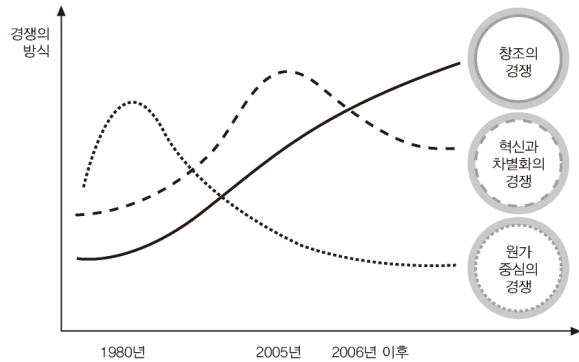
6) 도요타 생산시스템은 소비자들의 다양한 요구사항을 5~6명의 기술진에 의해 해결된다. 이들은 한 팀으로 구성되어 서로 자유롭고 즉각적이며 민주적으로 진행되는 의사결정과정에 주문읍션을 처리한다.

의해 데스크탑 컴퓨터에 대한 지배권을 위협받고 있다. 또한 스타벅스는 커피를 훨씬 저렴한 가격에 제공하는 맥도날드와 던킨도너츠로 인해 어려움을 겪고 있다(김범열, 2009).

특히, 과거 제조업 중심의 시장체제에서는 비용중심 경쟁우위 요소가 핵심화되었다면, 현재 서비스업 및 부가가치 산업이 확산된 시점에서는 비용뿐만 아니라, 새로운 창조적 가치를 발굴하는 능력이 요구되고 있다. 이는 진보된 기술의 보급으로 인해 차별화된 경쟁우위 요소가 쉽게 복제되어 진입장벽을 낮아지게 했고, 기업 스스로 이러한 상황을 돌파하기 위해 창의적인 아이디어의 무장과 빠른 실행능력이 선제적으로 필요하게 된 것이다.

[그림 1] 경쟁 패러다임의 변화

출처 : 김상수 외(2008), 창조경영의 원리와 추진전략 p.13에서 재구성함



이에 따라 과거의 프레드릭 W. 테일러(과학적 관리법 주창)7), W. 에드워드 데밍(품질관리 지도자)8), 체스터 바너드(조직일반이론 정립)9)의 이론에 근거한 표준화된 작업절차와 수행, 비용과 수익의 이해관계 측정, 대규모 직원의 업무관리 등이 기업의 경쟁우위의 핵심요소로 작용했다면, 지금은 빠른 변화에 적응

7) 프레드릭 테일러(Frederick W. Taylor, 1856~1915)가 19세기 말경에 이론적으로 정립한 노동 관리 방식이며, 근로자의 작업 과정의 능률을 최고로 높이기 위하여 시간연구와 동작연구를 기초로 노동의 표준량을 정하고, 임금을 작업량에 따라 지급하는 등, 여러 가지로 합리적인 방법을 연구함.

8) W. 에드워드 데밍(W. Edwards Deming, 1900-1993)는 문제 해결을 위해 체계적인 접근 방법으로써 "PDCA관리사이클" 만들었으며, 이는 Plan(계획) - Do(실행) - Check(평가) - Act(개선)의 4단계를 반복하여 업무를 지속적으로 개선하는 방법이다.

9) 체스터 바너드(Chester Irving Barnard, 1886~1961)의 조직일반이론은 조직과 협력, 경영자의 역할과 경영 방식에 관해 역설했으며, 현대조직이론의 근간이 되고 있다. 조직협력과 인센티브 시스템, 조직구성원에 의한 권한수용설, 조직의 목표를 달성하기 위해 커뮤니케이션과 협력을 촉진하는 경영자의 역할을 강조하였다.

할 수 있는 상상력과 창조성 등이 강조되고 있다.

런던 비즈니스스쿨의 게리해밀(Gary Hamel) 교수(1996)<sup>10)</sup>는 인간의 창의성이 보존 되면서, 기업 내부의 Cost leadership이 확보되는 방법과 통제와 자율이 상호 배타적이지 않은 조직이 기업의 생존과 결부된 창의적 조직이라 주장하였고, 콜럼비아 비즈니스스쿨의 윌리엄 더간(William Duggan) 교수(2007)<sup>11)</sup>는 변화하는 소비자의 요구와 시장의 트렌드에 대응하기 위해 기업은 창의적인 아이디어가 필요하며, 이는 전략적 직관(strategic intuition)에 의해 좌우된다고 하였다. 또한, 비즈니스위크지는 21세기 기업의 생존 명제로 창조성 경제의 패러다임을 제시한 특집 논단으로 창조성 경제(creative economy)가 지니는 기업 환경을 강조하였다(Businessweek, 2009.8)<sup>12)</sup>.

이제 전통적인 토지, 노동, 자본의 3대 생산요소의 결합만으로는 기업의 경쟁적 우위를 확립하는데 불충분하며, 기업의 창조적 가치창출의 근간은 새로운 지식과 정보를 창출해 내는 사람(조직원)과 조직 환경에 달려있다. 개인과 집단조직의 창의성은 수평적 사고의 기반으로 달성될 수 있으며, 기업은 시장생존을 위해 창의적 기제발현이 활성화될 수 있는 수평적인 환경을 조성해야 한다.

앞으로의 시장은 창조적인 경쟁우위를 찾아내는 기업만이 생존할 수 있다. 지속가능한 경쟁우위는 개인이 구성된 집단조직의 창의성에서 나오게 된다. 창의성이 높은 조직이야말로 시장 기회를 먼저 포착하고, 새로운 차별적 가치로 시장을 선도할 수 있을 것이다.

### 3. 창의적 디자인씽킹의 함의

본 장에서는 기업의 창조적 문제해결의 일환으로 디자인씽킹을 고찰함으로써, 집단창의성을 발현한 예

10) '창조경영학의 창시자'. 관리와 효율을 강조하는 기존 경영학에 반기를 들고, 창조와 혁신의 중요성을 설파해 왔다. "불확실성이 지배하는 21세기에는 경쟁의 룰을 바꾸는 혁명과 새 비즈니스 모델을 만드는 창의력만이 새로운 가치를 창조할 수 있다"고 주장하였다.

11) 미국 컬럼비아대 경영대학원 교수로 '전략적 직관'이라는 개념을 창안한 '직관 경영'의 대가다. 최근 10년 동안 직관을 연구하며 '나폴레옹에게 떠오른 섬광 같은 통찰 : 전략의 비밀'(2002년), '성취의 기술 : 성공의 진짜 비결'(2003), '전략적 직관 : 인류 성과에서 창조적인 불꽃'(2007) 등의 베스트셀러를 내놓았다.

12) 정보와 아이디어를 중심으로 IT주도의 투자(technology imperative)를 강조하였으며, 풍부한 자본력(Capital is Abundant)으로 아이디어를 실제로 쉽게 구현하는 방법론, 더 적은 자본과 노동으로 더 많은 이윤창출(More Profit with Less Capital and/or Labor) 등을 제시함.

시적 활용사례를 논의하고자 한다. 이에 집단창의성의 원리적인 개념을 알아보고, 기업에서 활용할 수 있는 창의적 문제해결로서 디자인씽킹의 개념을 조명해보겠다.

#### 3.1. 창의성 개념의 세 측면

사이먼튼(Simonton, 2000)은 창의성에 대한 연구 흐름을 네 가지 범주에서 분류하였으며, ①인지적(사고)과정에 점을 맞춘 연구들, ②개인 특성(예, 성격특성)에 초점을 맞춘 연구들, ③생애 발달에 초점을 맞춘 연구들, ④사회집단적 맥락(환경)에 초점을 맞춘 연구들이다.

그래서 본 연구에서는 창조적 가치창출을 위한 집단조직의 창의성 개념으로 사회집단적 측면에서 이론적 개관을 접근한다.<sup>13)</sup>

기업 경영에 있어 개인의 창의성이 모여서 형성된 창조적 결과물들이 조직을 견인하는 현상은 창의성의 개념을 집단적 조직차원으로 확대시킬 필요가 있다. 마이캐리(Vicari, 1998)는 집단적 차원의 창의성을 "전 집단이 관여하고 있는 상황들의 결과물"로 정의하였다. 즉 집단적 차원의 창의성은 한 개인의 창의성에 의해서 판단되어지는 것이 아니며, 개개인의 창의성의 합(sum)만으로 이루어지는 것도 아니다. 그것은 모든 환경의 결과물로서 상승되는 시너지 효과를 말하는 것이다.

기업 등의 조직 차원에서는 창의적 성과가 한 개인의 아이디어나 노력이기보다는 다수의 노력에 의한 결과인 경우가 대부분이다. 따라서 이러한 조직의 창의성을 증진시키는 실제적인 수단은 창의적인 인재만을 찾는 데 있기보다는 모든 조직원들의 창의성을 증진시키고, 조직의 창의성은 체계화하는데 있다. 김왕동(2008), 이민형 외(2009)에 따르면, 관련 기존연구들은 대체로 조직창의성을 '복잡한 사회 시스템 속에서 함께 일하는 개인들에 의한 가치 있고(valuable), 유용하며(useful), 새로운(new) 제품서비스, 아이디어, 절차, 프로세스의 창조'라고 정의한다.

이러한 조직창의성의 모형은 다양하다. 아마빌(Amabile, 1996)은 창의성 요소모형에서 조직의 창의성에 영향을 미치는 세 가지 환경요소로서 혁신을 이루려는 조직의 동기화(organizational motivation), 조직의 자원(resource), 그리고 조직의 경영관행(management practices)으로 구분했다.

13) 본 연구의 집단창의성의 개념 접근은 김위근 외(2009), 황규희(2010)에서 논의된 집단조직 창의성 연구의 이론적 틀과 선행연구의 내용을 바탕으로 기술했다.

우드먼 외(Woodman et al., 1993)는 상호작용주의적 접근을 제안하고, 창의성에 영향을 미치는 요소로 개인, 집단 및 조직수준에서의 요인들을 고려해야 한다고 주장했다. 조직창의성의 모형이 다양하게 제시되는 가운데, 동기유발, 자유로운 의사소통, 유동적인 리더십, 조직문화 등의 중요성이 강조되고 있다.

한편, 다수의 협력을 위한 의사소통의 중요성이 근래 강조되고 있다. 로빈슨 & 스텐(Robinson & Stern, 1997)은 기업 내에서 어떤 직원이 어떤 창의적인 아이디어를 낼지를 예측할 수 없다고 보고, 기업이 해야 할 일은 선입관을 배제하고 원활한 사내 비공식적 커뮤니케이션 증진에 적절한 체제를 갖추는 것이라고 제시했다.<sup>14)</sup> 창의적인 성과는 아이디어의 수직적 결합보다는 수평적 결합에서, 동질적인 요소들보다는 이질적인 요소들의 결합에서, 그리고 다양한 실험적 사고와 시도가 가능한 환경에서 더 많이 나타났음이 창의성에 대한 여러 논의를 통해 제시되었다.

선행연구의 집단창의성의 개념 관점에서는 창의성의 개념을 문제해결의 아이디어 산출 범위로만 국한하지 않는다. 개인의 성격, 특성, 인지능력이라기보다는 개인들이 모여 집단의 최적화된 아이디어를 발휘하는 잠재력으로 이해되어야 한다. 아울러 창의적 아이디어를 산출하는 것뿐 아니라, 그 것을 인식할 수 있는 능력도 집단창의성에 요구되어야 한다.

### 3.2. 디자인씽킹의 창의성

선행연구에서 창의성의 개념을 종합하여 정리해 보면, 창의성이란 과거의 경험과 지식을 토대로 해서 거기에 새로운 것을 첨가하는 지적 과정이다. 이는 과거의 경험과 지속적인 노력이 중요하며 이것들을 재결합해서 새로운 패턴, 새로운 아이디어, 새로운 소산(작품, 제품, 상품, 가치, 활동 등)을 적합하게 만들어 내는 능력과 사고과정으로 정의해 볼 수 있겠다.<sup>15)</sup>

14) 로빈슨과 스텐(Robinson and Stern, 1997)은 선입견 배제의 원리(no-preconceptions principle)를 제안하였다. 이 원리는 기업조직에서 과연 누가 창의적인 성과를 낼지, 그것이 무엇일지, 언제 그것이 발생할지, 어떻게 그것이 발생할지를 결코 미리 예측할 수 없으며, 기업의 창의성은 어떤 직원들이 창의적이고, 그들이 무엇을 할지, 그리고 그들이 언제, 어떻게 그것을 할 것인지에 대해 선입견을 가지면 가질수록 더욱 제한 받게 된다는 것이다.

15) 여기에서 말하는 “창의성”은 영어로서 “creativity”에 해당된다. 그러나 creativity에 해당되는 용어에는 창의성 이외에도 창의력, 창조성, 창조력, 혁신, 창발력(창조개발력) 등의 포함되어 있다. 이들 용어들이 가지고 있는 뉘앙스는 다소간 다르지만, 본 연구에서는 “creativity”의 성향적인 측면과 능력적인 측면

즉, 창의성의 주된 키워드는 “새로움”과 “적합성”, “유용성”이며, 비즈니스 환경에서는 실제 실현가능해야 한다.

비즈니스 환경의 창의적 사고는 시장 환경(기술동향, 경쟁강도, 법, 규제 등)과 자사환경(조직역량, 재무적 관리 등), 공략고객의 요구사항(needs) 등 여러 가지 상황을 고려해야 하며, 고객이 무엇을 원하고, 어떻게 행동하는지 정신적인 감정상태와 물리적인 행태까지도 염두 해야 한다. 즉, 경쟁우위의 창조적인 고객가치를 창출하기 위해 논리적인 사고와 감성적 사고의 통합적 해석이 필요한 것이다.

로저 마틴(Roger Martin, 2009)은 창의적인 아이디어를 떠올릴 때에는 논리적 이성과 감성적 감성의 융합이 필수적인데, 디자인씽킹을 통하여 이들을 융합하여 사고할 수 있다고 주장하였다. 이는 디자인씽킹을 통합적 사고(integrative thinking)라는 용어를 사용할 수 있으며, 새로운 해법을 만들어내기 위해 반대되는 아이디어와 제약조건을 최대한 알아본 뒤에 종합적으로 사고하는 것을 의미한다고 논의하였다(정정호, 2011 재인용).

하버드 디자인대학원의 비즈니스 창조적 혁신 세미나에서 이드리스 무티(Idris Mootee, 2010)는 디자인씽킹의 개념을 탐구와 표현을 통해 기존의 기술, 행동 그리고 기법을 보완하고 향상시키는 접근법이라고 일축하였다. 또한, 형태, 관계성, 행동 그리고 실제 인간의 상호작용 및 감정에 초점을 맞춘 분석의 한 방법이라 하였다. 이는 디자이너에게만 해당되는 것이 아니며 다른 분야에 있는 사람들에게도 적용되고, 데이터 중심의 분석적 사고와 반대되는 분야가 아니라고 규정하였다.

IDEO의 팀 브라운(Tim Brown, 2009)은 비즈니스 전략과 연계하여 문제해결의 요구사항을 충족시킬 수 있는 것이 디자인씽킹이라 정의했으며, 이는 디자이너의 감성적 사고와 훈련된 디자인 작업방식을 활용하면 가능하다고 하였다. 이는 소비자의 가치와 시장의 기회를 탐색하고, 실행 가능한 방법론으로 활용하는 것이 디자인씽킹에 있어서, 가장 중요하다고 강조하였다.

앤드류 라제기(Andrew Razeghi, 2008)도 비즈니스의 창의성을 예술적 창의성과 구분함으로써, 비즈니스 창의성을 디자이너의 비즈니스 역량과 고객에게 적합한 독창적인 문제해결능력으로 접근하였다.

면을 포함하며, 또한 아이디어 도출, 가치혁신 등의 실행적 측면 등을 구분하지 않고 상호교환적으로 사용하고자 한다.

[표 1] 디자인씽킹의 기본개념 및 주요 시사점

연구자	기본개념 / 주요 시사점
로저 마틴 (Roger Martin, 2009)	논리적 이성과 감정적 감성의 융합된 통합적 사고
이드리스 무티 (Idris Mootee, 2010)	- 탐구와 표현을 통해 기존 방법론을 향상시키는 도구 - 데이터 중심의 분석적 사고와 반대되는 분야는 아님
팀 브라운 (Tim Brown, 2008)	디자인의 창조적 메커니즘에 훈련된 작업방식을 통해 비즈니스 전략과 연계하여 문제해결의 요구사항을 충족시킬 수 있는 것
앤드류 라제기 (Andrew Razeghi, 2008)	디자이너의 비즈니스 역량과 고객에게 적합한 독창적인 문제해결능력을 강조

비즈니스 환경에서 디자인씽킹은 고객이 원하는 것과 필요로 하는 것, 그리고 기술적인 실현가능성, 기업 내·외부적인 제약조건, 경제적인 판단(비용, 가격, 가치 등) 등을 총체적으로 고려하여 적절한 균형점(equilibrium)을 찾는 것이다(정정호, 2011). 즉, 디자인씽킹은 이성과 감성간의 균형을 이루게 하는 인지 과정이며, 지적 과정이다. 이런 과정을 통해, 다른 사고방식과 조화를 이루게 되며, 지식과 정보 간격을 좁히고, 질서를 창조하고 의미를 세련되게 가다듬게 되는 것이다.

본 연구에서는 디자인씽킹의 창의성을 “기존 관념을 탈피하고 새로운 가치전환을 모색하는 행동양식”으로 정의한다. 이는 "고객가치 실현을 목표로 최적의 문제해결을 위한 규명, 검증 등의 논리적 사고와 추측, 가정 등의 직관적 사고가 통합된 사고방식"이며, 이를 기반으로 “조직의 집단적 실행을 통해 경쟁우위의 창조적 결과를 얻어내는 집념과 노력의 산물”이라 일축해보겠다.

#### 4. 집단조직의 창의성 발현방안

앞서 논의된 집단조직에서 창의적인 문제해결 방식을 종합해보면, 집단적 관계에서는 "수평적 사고"가 전제되어야 하며, 새로움, 적합성, 유용성을 담은 "창의성"으로 주어진 문제를 해결해야 한다. 특히, 비즈니스 환경에서 "디자인씽킹"을 통해 논리적이고 직관적인 통합적 사고의 균형 속에서 실현가능한 창의적 가치를 발현시킬 수 있다.

이에 본 장에서는 수평적 집단조직에서 창의적 가

치 활동의 제반조건을 모색해보고, 실제 기업에서 실행되고 있는 혁신활동을 살펴보겠다.

#### 4.1. 수평적 조직구조의 창의성 제반조건

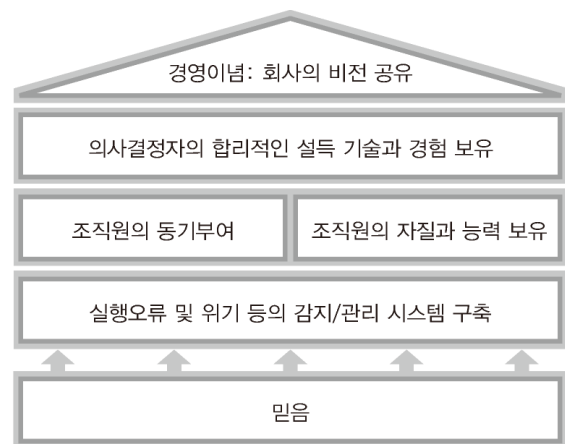
개인의 창의성이 집단의 창의성으로 발현되는 것은 집단 내 구성원간의 다양한 지식과 경험을 자유롭게 소통하며 창의적인 결과물을 산출하는 것이다. 이는 수평적 구조 속에서 소통을 통해 집단 창의성이 발현되는 근간이 된다.

글로벌 컨설팅 기업인 델로이트(Deloitte)는 2009년 자사 보고서에서 “통제 : 신뢰, 다른 경영관리방식을 터득하기(Control vs. Trust : Mastering a different management approach)”를 통해 통제기반의 수직조직보다 신뢰기반의 수평조직 경영관리방식을 강조하였다. 신뢰기반의 수평조직은 상호의존적이면서도 불확실한 경영환경에서 통제조직보다 훨씬 융통성 있고 강력한 경쟁력을 제공한다고 하였다. 이를 위해서는 조직구성원에게 회사의 비전과 목표를 상시 공유할 수 있는 인프라가 필요하며, 이는 구성원들의 동일한 시각 내에서 강력한 신뢰가 쌓인다고 하였다.

[그림-2] 참조

[그림 2] 수평조직의 필요요소

출처 : 한국경제신문 2009년 6월 2일 보도기사 자료를 재편집함.



기업의 조직문화는 장시간에 걸쳐 정착되기 때문에 상명하달에 익숙한 조직이 자유로운 수평적 조직 구조로 갑자기 변모하기는 힘들다. 그럼에도 불구하고, 통제와 지시의 수직형 조직구조는 급변하는 시장환경을 대응하기에는 역부족하다. 수평적 조직구조에서 자유로운 의사결정과 빠른 실행을 통해 불확실한 시장환경에 유연하게 대처해야 한다.

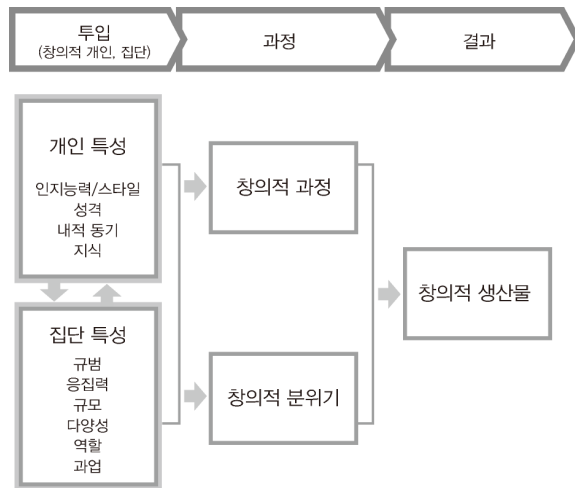
기업의 조직문화란 외부환경에 적응하고 문제를

해결하는 과정에서 특정조직이 고안, 발견, 개발하는 기본적 믿음들로, 이것은 오랜 기간 동안 조직구성원이 타당한 것으로 여겨와 그들 사이에서 아무런 의심 없이 당연한 것으로 받아들여지고 새로운 구성원에게는 조직의 대내외적 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습되어지는 것을 말한다(Schein, 1985). 따라서 조직문화는 정확하게 표현할 수 없는 것이면서도 기업을 이끄는 동인이라고 말할 수 있으며, 기업의 밑바닥에 흐르는 정신적 배경이라고 볼 수 있다.

또한 조직문화는 구성원들의 사고와 행동에 방향과 힘을 주는 바탕으로 조직구성원들을 결합시키고 그들의 직장생활에 의미와 목적을 부여하면서 그들의 행동을 결정하는 중요한 요소가 된다. 그렇기 때문에 조직문화는 강하든 약하든, 긍정적이든 부정적이든 조직전반에 커다란 영향을 미치며, 그 결과에 의해 기업의 성패가 좌우된다(박노운, 1991). 또한, 시아우(Siau, 1995)가 설정한 집단창의성 모델은 집단창의성이 개인특성과 집단특성을 투입요소로 하여 창의적 과정과 창의성 분위기를 통해 발휘되고 있음을 알 수 있다. [그림-3] 참조

[그림 3] 집단창의성 모델

출처 : "Group creativity and technology", by K. L. Siau, 1995, Journal of Creative Behavior, 29(3), p. 204.



활성화된 집단의 창의성을 발현하기 위해서는 조직내부의 다양한 경험과 지식을 서로 공유하여 교류할 수 있게 해야 하며, 이러한 창의적 사고, 즉 디자인씽킹이 잘 공유될 수 있는 인프라와 정책 등이 갖춰줘야 한다. 또한 구성원 스스로 동기부여 될 수 있도록 건전한 피드백이 수반되어야 한다. 이를 통해 조직 내부의 집단 창의성이 다양한 발산과 수렴 속에서 좀 더 근접한 고객가치를 창출할 수 있을 것이다.

## 4.2. 기업의 창의적 혁신활동 사례

앞서 살펴본 집단조직의 창의성 제반조건을 기반으로 기업에서 실행되고 있는 수평적 조직문화 형성 사례 및 창조적 가치창출을 위한 혁신활동·기업정책 등을 살펴보도록 하겠다.

### 4.2.1. 고어社 사례

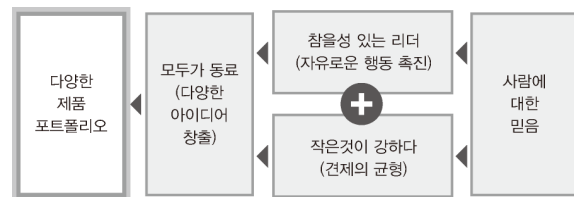
미국 델라웨어(Delaware)에 본사를 두고 있는 고어社<sup>16)</sup>는 지난 1958년에 듀폰社에서 화학 엔지니어로 일하던 빌 고어(Bill Gore)에 의해서 설립되었다. 현재 2010년 기준 매출액 26억 불, 직원 수 9천 명에 전 세계 30여 개국에 50여 공장을 가동하고 있는 비상장 기업이다. 국내에는 고어텍스라는 기능성 의류로 잘 알려져 있다.

[그림 4] 고어텍스 로고



고어社는 다양한 제품혁신을 통해 보유한 핵심기술을 바탕으로 사업영역을 다각화하고 있다. 이러한 고어社의 번영은 독특한 경영방식과 직원들의 능력을 극대화 시키는 기업문화로부터 건인되어서 최근 학계와 언론의 관심이 집중되고 있다.

[그림 5] 고어社의 창의경영 메커니즘



독특한 경영방식으로 고어社는 일을 명령하는 보스가 없다. 단지 옆에서 후원하는 조력자만 있을 뿐이다. 또한 CEO, CFO를 제외<sup>17)</sup>한 나머지 임직원의

16) 포춘지가 발표하고 있는 '가장 일하고 싶은 100대 기업'에 12년 연속 선정된 기업이다. <출처> Fortune, "100 Best Companies to Work for", 2009.1.26

17) CEO, CFO 직책은 미국 상법에서 회사설립 요건으로 요구하기 때문에 해당 직책만 명기되지만, 내부에서는 동료라는 호칭으로 불리고 있다.



명함에는 동료(associate)라는 명칭만이 있다. 즉, 조직 내에서 어떤 위치에 해당하는지를 나타내는 직급은 존재하지 않는다. 이에 따라, 고어社 내에서는 그 누구도 다른 사람에게 명령을 내릴 수 없다. 조직 리더들은 자발적으로 따르는 조직원이 생겨야 자신의 권한도 늘어날 수 있다.

이러한 것이 가능했던 배경은 창의성 발휘를 위한 수평적 조직구성이 뒷받침 됐기 때문이다. 고어社가 이와 같은 매우 독창적이고 실험적인 경영 방식을 채택하게 된 것은 창립자 빌 고어의 철학<sup>18)</sup> 덕분이다. 그는 조직의 계층이 개인의 창의성을 억누른다고 느끼고 있었기 때문에, 두터운 공식 계층을 가능한 피하려고 했다. 또한, 한 사업장 내 인원 규모가 150~200명을 넘지 않도록 구성하여, 조직원들이 서로 알 수 있도록 하고 보다 친밀한 분위기를 유지하게끔 유도하였다(노용진, 2011).

일반기업이 고어社의 독특한 경영방식을 쉽게 따라하기에는 저항감이 크다. 하지만, 차별적인 혁신을 창출하기 위해서는 기업 내부의 창의와 자율이 바탕이 되어야 하며, 이러한 선순환 구조를 만들기 위해서는 고어社 같은 수평적 조직문화의 정착이 필요할 것이다.

#### 4.2.2. 구글 사례

구글은 지난 1998년 래리 페이지(Larry Page)와 세르게이 브린(Sergey Brin)에 의해 설립되어, 세계 최대 검색엔진으로써 미국 비즈니스 역사상 최단기간 급성장한 기업이다.<sup>19)</sup>

최근 미국에서 가장 일하기 좋은 기업으로 구글(Google)이 선정되었다. 전년도에 4위를 기록했던 구글은 지난해 매출과 이익, 주가, 채용 부문 뿐만 아니라 직원들의 직장에 대한 충성도 등에서 모두 최고수준의 점수를 받아 1위에 올랐다. 특히 직원들은 일, 기업문화, 각종 복지제도, 무료 사내식당 등에 대해 큰 만족감을 나타냈다.<sup>20)</sup>

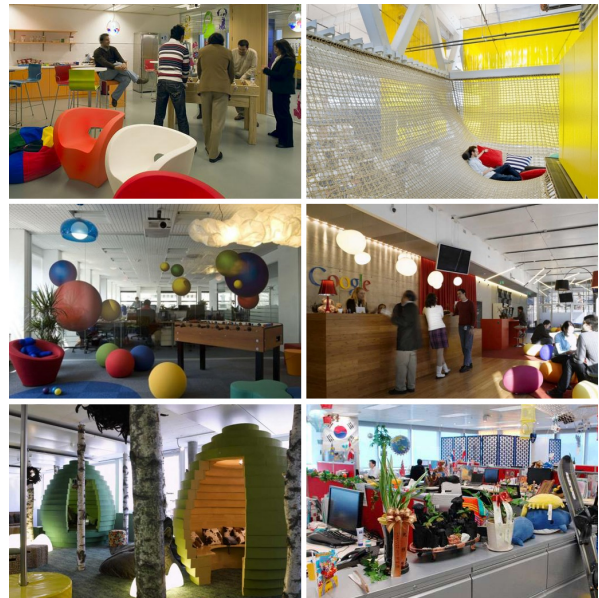
18) 1967년 빌 고어는 격자 조직이라는 수평적인 조직 구조 개념을 처음으로 도입한다. 그리고 이를 더 다듬어 1976년에는 '기업 철학-격자 조직'이라는 문서로 전사에 배포하였다. 그리고 종업원(employees)라는 말 대신에 동료(associates)라는 용어를 사용하자고 제안한다. 임금 인상도 보스가 없으니 자연히 동료들의 의견을 반영해서 정하는 제도로 발전하게 되었다. 이러한 경영 방식은 빌 고어의 4가지 가이드라인(자유, 공정, 몰입, 책임) 하에서 조직을 움직이는 독특한 방식으로 진화해 나왔다.

19) 위키백과 검색 참조

20) 미국 경제전문지 포춘은 2012년 1월 19일(현지시간) 미국 내 최고의 직장 100곳을 선정해 발표하면서 구글이 1위를 차지했다고 밝혔다. <아주경제신문 2012년 1월 20일 보도자료 재인용 함.>

최근 구글의 복리후생 제도는 일부 축소됐지만, 그래도 업계 최고의 수준이며, 무료 사내 식당, 구내 보육 시설 보조금(1인당 연간 2만 달러 지급) 등 조직 내 격이 없는 가족적인 분위기를 유지하고 있다. 또한, 구글은 새로운 아이디어 창출과 조직구성원의 다양한 역량을 교류할 수 있는 창조적인 조직문화를 조성해왔다. 특히, 회사 전체가 하나의 휴식처(카페테리아, 다채로운 인테리어, 미니도서관 등) 같이 유연한 공간으로 자유로운 분위기를 자아내고 있다.

[그림 6] 구글 사내 이미지



구글은 20% 타임제, Fix Day, 오픈커뮤니케이션 등 독특한 조직운영방식과 업계 평균 대비 우월한 복리후생으로 널리 알려져 있다.

20% 타임제는 업무시간의 20%, 즉 일주일의 하루를 개인이 희망하는 창의적인 업무에 몰입하게 하는 제도이다. 새로운 업무를 통해 다양한 아이디어 발굴과 집단간 창의성 교류 등의 효과를 이끌 수 있다.

또한, Fix Day는 특정한 날을 지정해 모든 직원이 정해진 이슈에 대해 문제점 찾아 개선사항을 도출하는 정책이며, 이는 구글의 오픈 커뮤니케이션 분위기를 통해 자유롭게 의견을 개진할 수 있다. 구글은 CEO부터 신입사원까지 "누구든지 투명하게 열린 커뮤니케이션을 해야 한다"라는 모토를 갖고, 조직 내부의 모든 정보를 공유하면서, 철저한 주인의식으로 스스로 창의적인 문제해결에 앞장서고 있다.

구글의 창의적인 조직문화를 만드는 것은 특별히 대단한 것이 존재하는 게 아니다. 투명하고 공정한 평가 아래 창의적인 노력과 결과를 존중하는 기업문화가 창조적 경영혁신의 동인인 것이다.

### 4.2.3. LG CNS 사례

LG CNS는 컨설팅, 시스템통합 등 IT 서비스를 공급하는 LG그룹 계열의 정보기술 솔루션 및 아웃소싱 전문기업이다.<sup>21)</sup> 2011년 현재 LG CNS는 'LG CNS Vision 2020' 경영전략에 따라 신성장 사업 확대, 자체 솔루션 기반 사업 전환, 해외사업 확대 등을 목표로 새로운 혁신을 추진하고 있다.

[그림 7] LG CNS의 로고 및 기업슬로건



LG CNS는 "Vision 2020" 전략 아래 혁신을 위한 달성과제로 책정된 주제 중 하나인 "창의와 자율을 통해 꿈을 이루는 행복한 LG CNS"를 구현하기 위해 지속적으로 조직문화 체계를 정비하고 조직원의 창의적인 동기부여를 위해 다양한 활동을 실행하고 있다. LG CNS의 조직문화팀에서는 "Vision 2020"을 수립해가는 과정 속에서 회사의 혁신 미래상을 달성하기 위해 구성원의 소리(VOE: voice of employee)를 적극 반영하기로 했다. 사내 설문조사 결과, 내부 직원의 바램은 "창의와 자율에 기반한 회사와 개인의 동반 성장"을 가장 원하고 있었으며, 이에 따라 "LG CNS Vision 2020"이 추구하는 조직문화 미래상을 도출하였다.

"LG CNS Vision 2020"의 조직문화 미래상은 회사의 발전을 위해 일방적으로 구성원의 희생이 강요되거나 임직원의 성과와 노력이 공정하게 인정받지 못하는 문화가 아닌, 회사의 성장 속에서 구성원의 커리어 비전이 실현될 수 있는 문화라고 설정하였다. 이와 같은 조직문화 미래상을 바탕으로 행복한 LG CNS 구현을 위해 지속적으로 체계를 정비하고 다양한 활동을 크게 4가지로 진행하고 있다.<sup>22)</sup>

첫 번째가 바로 회사와 구성원의 동반 성장 체계의 정립이다. 이를 위해 개인의 꿈을 이룰 수 있도록 경력개발에 초점을 뒀서 개인이 성장할 수 있는 환경을 조성하고 있다. 두 번째는 임직원의 성과에 대한 공정한 평가 체계 구축이다. 즉 개인이 자신의 역량을 발휘하면 그에 대한 공정한 평가 및 보상을 위한 체계를 구축함으로써 임직원이 일하는데 활력소가 되고 성장감을 느끼도록 만들어 간다는 것이다. 세 번째는 임직원의 삶의 질을 향상시키기 위해 일과 생활

의 밸런스를 맞추고 가족까지 배려할 수 있는 문화를 정착하는 것이다. 마지막으로, 회사의 사회적 위상을 강화하기 위해 법적 기준을 준수함은 물론 사회 공헌 활동을 강화한다. 즉, 우리 회사가 사회적 책임을 다 하면 자연스럽게 사회적으로 존경 받는 회사가 된다. 이것은 우리 회사에서 일하는 임직원에게 자부심을 갖게 하고, 삶의 질도 함께 향상될 수 있다.

이 같이 네 가지 체계를 정립하고, 행복한 LG CNS를 구현하기 위해 현재 경영지원본부내 인사3팀(인사지원팀, 인재개발팀, 조직문화팀)에서는 <표1>과 같이 다섯 가지 활동 프로그램을 진행 중에 있다.

[표 2] LG CNS의 Vision 2020's creative activity

활동 프로그램	내용
미래 역량 확보를 위한 workforce planning	- 우수 인재 및 창의적 인재선발 프로세스 구축 - 창의적 아이디어의 사업화 전담조직 운영 - 구성원 역량 보유수준 dashboard 구축 및 신규사업 역량 조기 파악 체계 구축
성장감 제고를 위한 CDP upgrade	- internal job market 활성화 - 구성원 career 비전을 고려한 조직 내 인력배치 - 경력개발 지원 체계 선진화
현장 니즈를 반영한 recognition/benefit program	- 리더의 HR운영 역량 강화 - work & life balance 제고를 위한 program 설계 - 회의 및 보고문화 개선
Global 역량강화	- 신속한 필요역량 확보를 위한 global sourcing 조직 운영 - global talent 육성 및 global exchange program 운영 - 주재원 양성 및 지역전문가 program 구축
LG CNS의 사회적 위상 강화	- 전략적 사회공헌 활동 실행

이러한 LG CNS는 개인과 조직집단이 함께 성장할 수 있는 창의적 환경을 구축하고, 그 혁신성과를 이루는 과정에서 이미 출발선상에 올라와 있다. 아무리 좋은 프로그램을 개발한다고 해도 조직원의 주인 의식과 자기주도적 참여가 없다면 무용지물이 될 것이다. 즉, 조직의 창의와 자율은 구성원의 다양성을 존중하는 것이며, 조직원 개개인이 주도성을 발휘해서 창의와 자율을 만들어간다는 것이 중요하다.

### 5. 결론

이상의 기업에서 실행하고 있는 창의적 활동 및 정책 등을 통해서 창조적 가치창출을 위한 문제해결

21) 위키백과 검색 참조

22) LG CNS <더 모아진> 2011년 11+12월호 참조

방식을 찾아볼 수 있었다. 또한, 기업의 창조적 경영 혁신을 위한 집단적 창의성 발현은 수평적 조직구조가 충족되어야 하며, 이는 디자인씽킹을 통해 비즈니스 현장에 적합한 아이디어 발굴이 중요하다는 것을 인식할 수 있었다.

디자인씽킹은 시장 경쟁력 있는 아이디어를 견인할 수 있도록 여러 생각들을 통합하고, 재조합하는 능력이다. 이는 실현가능성을 추구하고, 인간의 사고와 비즈니스 작업을 서로 확장시키려는 의지가 내포되어 있다. 뿐만 아니라, 모든 경험과 지식을 토대로 하기 때문에 인간과 인간, 인간과 작업환경 등의 모든 것을 불러 모으는 교량역할의 인터페이스이다. 특정인의 전유물이 아니라, 모든 이들이 집단적으로 소유하는 하나의 가치이므로, 개인과 집단이 주어진 환경에 관심과 노력을 투입한다면, 충분히 논리적이고 직관적인 아이디어를 도출할 수 있는 것이다.

이제 디자인씽킹 기반의 창의성을 바탕으로 기업 경영에서도 본원적인 경쟁력을 추구해야 한다. 이를 위한 집단 협업이 대두되고 있으며, 효율적이고 효과적인 방안을 강구되어야 할 것이다. 결국, 조직 창의성(organizational creativity)이란 복잡한 사회 시스템 안에서 개인들이 함께 일함으로써 가치 있고 유용한 새로운 상품, 서비스, 프로세스를 창조하는 것으로 정의된다(김은환 외, 2007). 제시된 고어社, 구글, LG CNS 사례처럼 집단의 창의성을 활성화시키기 위한 정책, 인프라 등이 이뤄져야 지속가능한 경쟁우위를 창출할 수 있을 것이다. 더 나아가, 이러한 정책과 인프라 시스템에서 창의적인 아이디어를 선별하는 작업도 중요하다. 구성원들의 자유로운 아이디어 발상도 중요하지만, 단순히 독특하기 위한 아이디어 생산은 소용없다. 지나친 차별성의 매너리즘에 빠져, 무조건 새롭거나, 무조건 독특한 것을 추종하면 실패하는 경우도 허다하기 때문이다.

구성원들의 창의적 아이디어는 반드시 조직의 성과와 연계되도록 해야 한다. 기업의 상황을 고려하여 가장 의미 있는 아이디어를 선별하고 실제 고객이 인정하는 가치를 제공해야 하는 것이다. 또한 아이디어 선별 작업을 제대로 하지 못하면 결국 의도했던 결과물을 만들어내지 못하고 우왕좌왕하게 될 가능성이 높다. 리더는 열정을 가지고 구성원들이 창의적 아이디어를 마음껏 도출할 수 있는 환경을 만들어 주어야 한다. 그렇지만 동시에 냉철한 판단으로 우선순위에 입각해 성과와 연계될 수 있는 중요한 아이디어를 선별하여 실행해야 한다(김범열, 2011). 창의와 자율을 바탕으로 신뢰 있는 조직문화 속에서 몰입하여 강력한 실행을 추진해야 한다.

창의성은 새롭고 적합한 생산물로 앞서가는 혁신적인 기술로 대치되며, 구성원의 집단적 협업 없이는 창조적인 능력을 이끌어 낼 수 없다. 따라서 인간의 창의성과 창조적 문제해결 과정에 대한 정확한 이해가 필요하며, 이를 통해 효과적인 실행방법을 터득해야 한다.

본 연구를 기반으로 창의적 가치 발현을 위해 디자인씽킹을 혁신과 전략적 전환을 촉진시킬 수 있는 창조적 논리 도구로 제안하고자 한다. 향후 논리적 분석과 직관적 상상을 조합하는 방법을 구체화하여 새로운 디자인 가치를 탐색할 수 있는 창의적 프로세스가 필요하다. 이를 통해 비즈니스 환경에서 지속가능한 디자인의 영역을 정립하여 확장시킬 수 있는 단초로 기여하고자 한다.

## 참고문헌

- 김대호. (2007). *방송통신 융합 규제 체계로서 수평적 규제 체계의 쟁점*, 정보통신정책연구, 제14권 1호
- 김범열. (2009). *창의적 기업이 되기 위한 변화 포인트*, LG ERI 리포트: LG경제연구원, 36-43.
- 김범열. (2011). *아이디어가 발굴되고 창의가 꽃피는 조직*, LG ERI 리포트: LG경제연구원, 15-29.
- 김상수 외. (2008). *창조경영의 원리와 추진전략*. 경문사.
- 김왕동. (2008). *공공연구조직의 창의성 영향요인 및 시사점*, 과학기술정책연구원, 2008정책연구(15).
- 김위근 외. (2009). *미디어 조직의 창의성에 대한 반성과 제고 방향*. 미디어창의성 기획 세미나: 한국언론학회, 50-74.
- 김은환 외. (2007). *창조적 기업과 인사혁신*, CEO 인포메이션: 삼성경제연구소, 627호.
- 노용진. (2011). *주인의식과 창의력으로 승부하는 성공기업*. LG화학. Family 8월호.
- 박노윤. (1991). *조직문화유형과 관련변수의 관계에 관한 연구*. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 이민형 외. (2009). *창의적 기초연구 활성화를 위한 추진전략 및 지원방안*, STEPI, 정책연구 2009(17).
- 이상오. (2008). *리더십 역사와 전망*, 연세대학교 출판부.
- 정정호. (2011). *소셜미디어 환경에서 디자인 사고 중심의 창조적 가치창출: 기업의 집단지성 활용방안 중심으로*. 디자인학연구, 한국디자인학회, 24(3), 125-134.
- 황규희 외. (2010). *기술융합과 조직창의성*. 한국직업능력개발원.
- Andrew Razeghi. (2008). *The Riddle: Where Ideas*

- Come From and How to Have Better Ones.* Jossey-Bass.
- Eduard de Bono. (2010). *Lateral Thinking: Creativity Step by Step* HarperCollins e-books.
- Gary Hamel. (2007). *The Future of Management*, Harvard Business School Press.
- Idris Mootee. (2010). *Design Thinking for Creativity and Business Innovation Series*. Harvard Graduate School of Design.
- John Hagel et al. (2009). *Control vs. Trust : Mastering a different management approach* Deloitte Center for Edge Innovation.
- Leadbeater, C. (2008). *WE-THINK: Mass Innovation, not Mass Production*, Profile Books. 이순희(역) (2009). *집단지성이란 무엇인가*. 21세기북스.
- Levy, P. (1997). *L' Intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace*, La Découverte, 권수경 (역) (2002). *집단지성: 사이버 공간의 인류학을 위하여*. 문학과지성사.
- Manuel Castells. (2000). *The Rise of the Network Society*. Blackwell.
- Roger Martin. (2009). *The Design of Business*, Harvard Business School Press, 이진식 (역) (2010), *디자인씽킹*. 웅진씽크.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Siau, K. L.(1995). *Group creativity and technology. Journal of Creative Behavior*, 29(3), 201-216.
- Simonton, D. K. (2000), *Creativity: Cognitive, personal, developmental, and social aspect*. American Psychologist, 55, 151-158.
- Surowieki, J. (2004). *The wisdom of crowds : why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations*, NY: Doubleday, 홍대운, 이창근(역) (2005), *대중의 지혜*, 랜덤하우스코리아.
- Teresa M. Amabile. (1996). *Creativity In Context: Update To The Social Psychology Of Creativity*, Westview Press.
- Tim Brown. (2009). *Change by Design*. HarperCollins e-books. 고성연(역) (2010). *디자인에 집중하라*. 김영사.
- Vicari, S. (1998). *La creatività dell'impresa: Tra caso e necessita*, Milano: Etas Libri.
- William Duggan. (2007). *Strategic intuition : the creative spark in human achievement*. Columbia University Press. 윤미나(역), 황상민 외(감수) (2008). *제7의 감각, 전략적 직관*. 비즈니스맵. BusinessWeek, 2009. 08월호.
- Fortune. 2009. 01. 26. 보도자료.
- LG CNS <더 모아진> 2011. 11+12월호. 아주경제신문. 2012. 01. 20. 보도자료. 위키백과 검색자료. 한국경제신문. 2009. 06. 02. 보도자료.