

## 액션러닝 팀원의 감성지능이 문제해결 능력에 미치는 영향: 러닝코치 감성지능의 매개효과 검증

이 병 수<sup>1)</sup>

### 요 약

본 논문은 액션러닝 프로젝트에 참가하는 팀원의 감성지능이 그들의 문제해결 능력에 미치는 영향을 규명하는 연구이다. 이 때 러닝코치의 감성지능이 팀원의 감성지능과 문제해결 능력 관계 사이에서 부분 매개역할을 한다는 것을 검증하였다. 국내기업 3개 회사로부터 액션 러닝 프로젝트에 참가한 경험이 있는 팀원 96명을 대상으로 설문조사를 한 데이터를 개인차원에서 분석하였다. 팀원의 감성지능 및 문제해결 능력은 설문지를 이용하여 자기보고식으로 작성하였으며, 러닝코치의 감성지능은 팀원이 지각하는 바에 따라 팀원이 평가하는 방식으로 작성하였다. 본 연구 결과는 팀원의 감성지능이 직접적인 방식뿐만 아니라, 러닝코치의 감성지능을 매개로하여 문제해결 능력에 통계적으로 유의하게 정(+)적인 영향을 미친다는 것을 실증했다는 점에서 의미가 있다.

**핵심 되는 말:** 액션러닝, 팀원 감성지능, 러닝코치 감성지능, 문제해결 능력

## I. 서 론

### 1. 연구의 필요성

오늘날 전 세계의 기업 및 정부기관들은 조직 구성원 개발이나 조직개발 목적으로 팀 단위로 학습하면서 현업과제를 동시에 해결해가는 액션러닝(action learning) 방식을 이용하여 참여자 중심의 교육을 확산시킴과 동시에 현업과제 해결이라는 교육의 비즈니스 측면의 성과를 향상시키고 있다. 그리고 21세기에 들어서면서 인지적 지능으로는 설명할 수 없는 현상이 많은 것을 인식하고 새로운 지능인 감성지능이 존재한다는 것을 인식하는 연구자들이 증가하

1) 전북대학교 대학원 경영학과 박사과정 수료, 현 한국액션러닝협회 상임이사 및 BAC연구소 소장  
E-mail: beeslee@naver.com

고 있으며, 이에 따라 감성지능에 대한 연구가 활발히 진행되어 조직 구성원이나 리더의 감성지능이 조직성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 보고되고 있다. 또한 최근의 경영 방식은 팀 단위로 운영되는 조직이 늘어나면서, 팀 단위에서 팀 구성원의 감성지능이 팀 프로세스 및 팀 성과에 어떠한 영향을 주는지에 대한 연구가 점차 증가하고 있다. 그러나 액션러닝 팀 프로젝트에 참여하는 팀원의 사회 정서적 특성의 하나인 감성지능이 액션러닝 팀원의 문제해결 능력 향상에 어떠한 영향을 주는지에 대한 연구는 매우 드문 실정이다.

## 2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 액션러닝 팀 프로젝트 수행환경에서 러닝코치의 감성지능이 팀원의 감성지능과 문제해결 능력 사이에서 매개역할을 한다는 것을 규명하고자 한다.

## 3. 연구 가설

상기 연구목적을 검증하기 위하여 다음과 같이 3가지 가설을 설정한다.

첫째, 액션러닝 팀원의 감성지능이 문제해결 능력에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

둘째, 액션러닝 팀원의 감성지능은 팀원이 지각하는 러닝코치의 감성지능에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

셋째, 팀원이 지각하는 러닝코치의 감성지능이 문제해결 능력에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

## 4. 용어의 정의

본 연구에서 사용하는 변수에 대한 용어의 정의는 다음과 같다.

### 1) 액션러닝

액션러닝이란 교육 참가자들이 학습 팀을 구성하여 스폰서(sponsor) 또는 자기 자신이 꼭 해결하고자 하는 실제 과제를 팀 전체 또는 각자가 주체가 되어 러닝코치(learning coach)와 함께 정해진 시점까지 해결하거나 과제해결 방안을 도출하는 동시에 그 과정에서 지식 습득, 질문, 피드백 및 성찰을 통하여 과제의 내용 측면과 과제해결의 과정 측면을 학습하는 프로세스를 말한다(봉현철, 2007).

### 2) 액션러닝 코치

액션 러닝 프로그램에서는 ‘러닝코치’라는 독특한 역할을 수행하는 사람이 학습 팀을 도와준다. 러닝코치는 학습 팀이 다루는 문제와 관련된 내용 전문가가 아니라, 학습 팀에서 다루

는 토의 주제에 대해서는 중립적인 태도를 취하며 의사결정을 할 수 있는 공식적인 권한은 부여되지 않은 사람으로서 학습 팀원들이 그들의 문제해결 프로세스, 의사결정 프로세스, 의사소통 프로세스 및 갈등관리 프로세스를 개선하도록 도와주는 역할을 수행한다(봉현철, 2006).

### 3) 팀원의 감성지능

감성지능이란 ‘자기의 감성을 이해하여 표현하고, 타인의 감성을 인식하여 이해하고, 이러한 감성을 효율적으로 조절하고, 활용하는 능력’이라고 정의한다(Davies, Stankov, & Roberts, 1998). 감성지능은 4가지 하위 구성요인인 자기감성 이해, 타인감성 이해, 감성조절, 그리고 감성활용으로 구성되어 있으며, 자기감성 이해는 ‘자신의 감성을 깊이 이해하고, 이러한 감성들을 자연스럽게 표현하는 능력’을 의미한다. 타인감성 이해는 ‘자기 주위 사람들의 감성을 인식하고 이해하는 능력’을 의미한다. 감성조절은 ‘자신의 감정에 따라 즉각 행동하는 충동적인 행동보다는 자신의 감성을 주어진 상황에 따라 적합한 방향으로 표현할 수 있는 능력’을 의미한다. 그리고 감성활용은 ‘개인들이 자신의 감성을 건설적인 활동 및 개인적인 성과를 내는 방향으로 이용하는 능력’을 말한다.

### 4) 팀원이 지각하는 러닝코치의 감성지능

팀원이 지각하는 러닝코치의 감성지능은 ‘러닝 코치의 감성지능에 대하여 팀원들이 지각한 바에 근거하여 평가한 감성지능 수준’으로 정의한다. 다시 말하면, ‘러닝코치가 자신의 감성을 이해하여 인식하고, 팀원의 감성을 인식하여 이해하고, 이러한 감성을 러닝코치가 효율적으로 조절하고, 활용하는 능력에 대하여 팀원이 지각하고 인식한 수준’을 말한다. 러닝코치의 감성지능도 자기감성 이해, 타인감성 이해, 감성조절, 그리고 감성활용 4가지 하위요소로 구성되어 있다.

### 5) 문제해결 능력

문제해결이란 문제해결자의 현재 상태와 도달해야 하는 목표 사이의 차이를 인식하고 그 차이를 유발시키는 장애물을 극소화하는 활동을 말하며, 문제해결 능력이란 이러한 차이를 신속하고 효과적으로 해소할 수 있는 지적이며 창의적인 능력이라고 정의한다. 다시 말하면, 문제해결 능력이란 문제 해결자가 당면한 문제를 해결하기 위해 문제를 명료화하고 문제원인 분석을 통해 대안을 개발하고, 이를 실현하기 위한 계획 및 그 수행결과에 대한 평가를 체계적으로 관리할 수 있는 능력을 말한다(이석재 등, 2003).

## 5. 연구의 한계점

본 연구는 다음과 같은 한계점이 있음을 언급하고자 한다. 첫째, 러닝코치 표본 수의 제약으로 인하여 러닝코치 자신이 측정한 감성지능 데이터를 팀 차원에서 분석하지 못하고, 대신 팀원들이 지각하는 러닝코치의 감성지능을 개인차원에서 분석하였다.

둘째, 팀원의 감성지능 및 문제해결 능력을 측정하는 과정에서 모두 자기보고식에 의존하

여 데이터를 취합하여 일반적 방법상의 오류를 나타낼 수도 있다는 점이다.

셋째, 감성지능이 문제해결 능력에 미치는 영향을 고찰하고자 하는 본 연구 목적을 위하여 집단효과성 모델의 투입 요소로 팀원의 감성지능만으로 제한하여 연구하였다.

넷째, 표본의 대상이 서울 소재 3개 기업의 표본으로 제한되어 있어 본 연구결과를 일반화하는 데 제한적일 수 있다는 점이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 액션러닝

액션러닝은 1954년 영국의 Revans 교수가 국가석탄위원회 초대 교육훈련 담당관으로서 광부들을 대상으로 집단 액션러닝 방식을 적용하여 30% 이상의 생산성을 향상한 데서 시작되었다. 이러한 액션러닝은 개인개발과 조직변화를 위한 실천전략 및 문제해결과 개인 및 조직학습을 위한 가장 좋은 방법 중의 하나라는 데 인식을 같이하고 있다(안정선, 2006).

액션러닝이란 교육 참가자들이 학습 팀을 구성하여 스폰서(sponsor) 또는 자기 자신이 꼭 해결하고자 하는 실존하는 과제를 팀 전체 또는 각자가 주체가 되어 러닝코치(learning coach)와 함께 정해진 시점까지 해결하거나 과제해결 방안을 도출하는 동시에 그 과정에서 지식 습득, 질문, 피드백 및 성찰을 통하여 과제 내용 측면과 과제 해결과정 측면을 학습하는 프로세스를 말한다(봉현철, 2007).

액션러닝의 구성요소는 1) 과제, 2) 학습 팀, 3) 스폰서와 실행의지, 4) 과제 및 해결과정에 대한 지식습득, 5) 질문, 피드백, 성찰, 6) 러닝코치 6가지이다(Marquadt, 2004; 봉현철, 2006). 이러한 6가지 구성요소 중 본 연구와 관련이 있는 과제, 학습 팀 및 러닝코치에 대하여 살펴보면, 액션러닝의 과제는 가상의 문제가 아닌 실패의 위험을 갖는 실제 과제로 참가자의 능력과 권한 내에서 실현가능한 과제여야 한다. 학습 팀(set)은 능력 수준이 비슷한 다양한 배경을 가진 5-7명으로 구성되며, 문제해결에 대한 열의와 경청 능력, 자신과 타인에 대한 질문능력을 소유한 구성원이 적합하다. 팀 학습을 위해 타인을 존중하고 자신과 타인의 잠재력에 대한 신뢰가 있어야 하며, 무엇보다도 실행과 성취에 대한 의지가 중요하다. 그리고 러닝코치는 Set Advisor라고도 부르며 학습 팀의 문제해결 프로세스, 의사결정 프로세스, 의사소통 프로세스 및 갈등관리 프로세스 등을 개선하도록 도와주고 전반적인 학습과정을 촉진시키는 퍼실리테이터의 역할을 수행한다. 이러한 활동을 통하여 러닝코치는 과제해결과 학습의 두 가지 측면에서 막대한 영향을 미치는 것으로 이해되기 때문에 액션러닝을 운영하는 대부분의 조직에서 러닝코치를 훈련시키기 위한 별도의 프로그램을 운영하고 있다.

액션러닝의 특성을 전통적인 교육방법과 비교하면 <표 II-1>과 같다. 액션러닝은 <표 II-1>에 있는 차이 외에도 조직의 경영상의 요구를 만족시키는 동시에 개인 및 팀의 개발을 달성할 수 있다는 점, 실제 비즈니스 이슈를 주제로 해결책을 발견한다는 점, 팀 구성원에 의해 자발적이고 주도적인 팀 활동 형태로 이루어지며 실시간으로 학습 경험이 발생한다는 특징을 갖고 있다(안정선, 2006).

<표 II-1> 액션러닝과 전통적인 학습방법과의 차이

| 비교 항목         | 액션러닝                             | 전통적인 학습방법                              |
|---------------|----------------------------------|----------------------------------------|
| 패러다임          | 수요자 중심의 학습<br>(학습활동의 중요성)        | 공급자 중심의 학습<br>(강사의 상대적 우월성)            |
| 철학            | 문제 상황에 직면하고 있는 내부<br>구성원 모두가 전문가 | 문제 상황에 대한 전문적 지식을<br>가지고 있는 소수의 외부 전문가 |
| 이론과 실천의<br>관계 | 이론과 실천의 통합                       | 이론과 실천의 분리                             |
| 교수-학습전략       | 참여식                              | 주입식                                    |
| 교육생의 역할       | 적극적 참여자                          | 수동적 지식의 흡수자                            |
| 강조점           | 현장 중심의 비구조적 문제 또는<br>기회의 해결 및 발견 | 현장과 관련성이 적은<br>전통적인 내용 중시              |
| 교육과 경영관계      | 경영성과 기여도의 극대화<br>교육전략과 경영전략이 일치  | 교육을 위한 교육<br>교육전략과 경영전략의 상이함           |
| 적합한 영역        | 일반적인 경영관리 능력개발                   | 전문적 지식 및 기술 집중적인 단기<br>간 훈련            |

출처: 유명만. (1995). 지식경제 시대의 학습조직: 한국기업의 학습조직 구축방안. p. 233.

액션러닝 프로그램 참가자 관점에서 본 액션러닝 프로세스는 1) 오리엔테이션: 액션러닝의 기본 개념과 해당 액션러닝 프로그램 및 프로세스를 이해하고 과제기술서 작성 및 액션러닝 기간 동안 지켜야 할 기본규칙을 설정한다. 2) 학습 팀 미팅: 과제를 연구하고 현장조사를 실시한다. 3) 액션단계: 과제에 대한 해결 아이디어를 개발하고 실행하며 피드백을 교환하고 성찰한다. 마지막으로 4) 발표 및 성찰단계: 액션러닝 프로젝트 최종결과를 발표하고 그에 대한 성찰을 통하여 학습 결과를 정리한다.

본 연구와 관련된 액션러닝의 선행 연구를 살펴보면, 봉현철(2007)은 한국기업의 액션러닝 성공요소를 기업의 액션러닝 운영자의 관점에서 다음 6가지를 언급하였다. 1) 과제선정 노하우, 2) 학습 팀 구성 노하우, 3) 학습자 동기부여, 4) 러닝코치 관리 노하우, 5)프로그램 운영 프로세스 관리 노하우, 그리고 6) 프로그램 운영 노하우. 특히 2) 학습 팀 관리 노하우의 하위 요인으로 구성원 배경의 다양성 제고 및 과제수행 편중현상의 방지를 언급하고 있으며, 4) 러닝코치 관리 노하우로 선발기준, 러닝코치양성 과정 교육내용, 성과향상 방안, 평가방법 및 보상방법을 들고 있다. 그리고 김형숙, 봉현철, 김봉광(2007)은 공무원 학습자 중심의 액션러닝 핵심성공요인 연구를 통하여 다음과 같은 다섯 가지 연구결과를 보고 하였다.

1) 개인의 학습 성과와 과제해결 성과 간의 관계성이 높다. 2) 액션러닝 운영 프로세스의 설계가 개인학습 성과와 과제해결 성과에 미치는 영향이 크다. 3) 운영자의 적극적인 지원이 참가자 개인의 참여의지와 밀접한 관계가 있다. 4) 액션러닝 참가자 개인의 참여의지는 적절한 학습 팀의 구성과 관련성이 높다. 5) 스폰서의 지원과 과제의 적절성이 높은 관계성을 갖고 있다.

본 연구에서는 상기 두 논문의 액션러닝 핵심 성공요인 변수로 언급되고 있지 않으나 현재 조직 및 팀 성과에 큰 영향을 미치는 것으로 알려지고 있는 감성지능(팀원 및 러닝코치)

변수가 액션러닝 과제해결 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하여 보고자 한다.

## 2. 문제해결 능력

문제해결에 대한 접근은 크게 두 가지로 정리할 수 있는데, 하나는 문제해결이 이성적이고 합리적인 사고로 이루어진다는 것이다(Gregory, 1962; Kepner & Tregoe, 1967). 이성적이고 합리적인 사고 즉 문제를 여러 구성요소별로 세분화하고, 각 요소별 문제점을 규명하고, 특정 기준과 이들 요소들 간의 관계를 분석하여 문제발생 원인을 찾는 것과 같은 논리적인 일련의 사고가 문제해결 과정에 개입된다는 것이다. 문제해결에 대한 또 다른 접근은 문제해결이 이성적이고 합리적이거나보다는 문제해결 과정에 개입되는 창의성과 직관이나 상상력의 작용에 의해 이루어진다는 것이다. 많은 교육학자나 사회과학자, 경영관리 분야의 연구자들은 문제해결과 창의성간의 연관성을 강조하고 있고(Higgins, 1994), 문제해결 과정에서 창의성의 역할을 강조하며 <표 II-2>에 있는 문제해결의 일반적인 과정이 창의적 과정과 유사하게 이루어진다는 것이 학자들 간에 공유되고 있는 추세이다(이석재 등, 2003).

대부분의 인지론 연구자들은 창의성과 문제해결을 동일한 인지현상으로 보거나(Guilford, 1967; Newell, Shaw, & Simon, 1962), 창의성을 문제해결의 한 형태로 간주하기도 하는데(Mumford et al., 1991), 창의성의 융통성, 유창성, 독창성은 실제적이고 복잡한 문제해결 능력과 불가분한 관계에 있으며 창의성과 문제해결력을 하나의 복합적인 개념으로 이 두 가지 개념을 결합하여 ‘창의적 문제해결(Creative Problem Solving: CPS)’이라고 설명하고 있다(Feldhusen & Treffinger, 1986; 이숙자 2009).

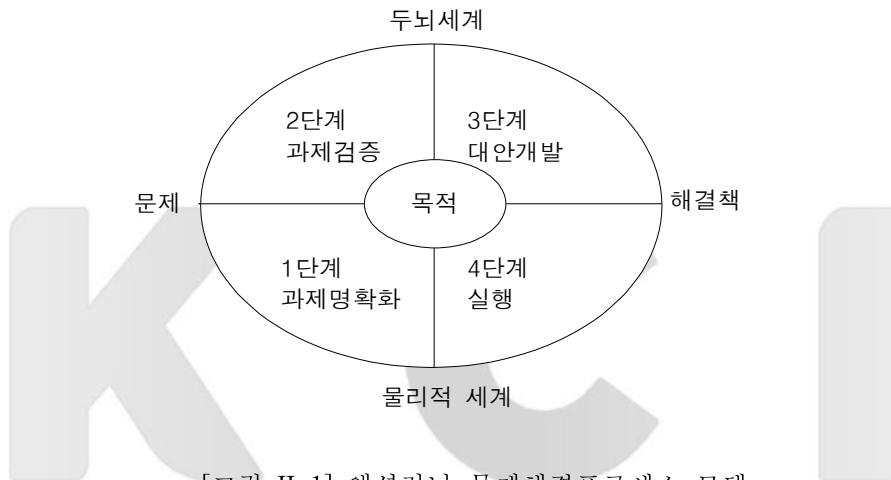
<표 II-2> 문제해결의 일반적인 과정

| 문제해결 과정 | 문제해결 행동                                                   |
|---------|-----------------------------------------------------------|
| 수용하기    | 특별한 문제의 상황이나 목표를 해결하기 위한 충분한 열정과 문제를 해결하는데 필요한 활력을 유지     |
| 분석하기    | 문제 상황을 효과적으로 다룰 수 있는 구체적이고 보편적인 정보수집, 문제를 보다 구체적으로 명료화한다. |
| 정의하기    | 주요한 문제와 이슈를 확인하고, 문제의 주요 원인이나 본질을 결정한다.                   |
| 아이디어 찾기 | 문제의 원인을 제거할 수 있는 여러 가지 해결방안과 방법을 생각한다.                    |
| 선택하기    | 선택 가능한 아이디어 중에서 가장 효율적이면서 효과적인 방법을 비교하여 결정하고 선택한다.        |
| 실행하기    | 선택한 방안을 실행할 수 있는 행동목록을 작성하고 일정계획을 수립하여 지속적으로 실천한다.        |
| 평가하기    | 수행한 행동의 결과를 목표와 비교하여 수정·보완한다.                             |

출처: 이석재 등. (2003). 생애능력 측정도구 개발연구: 의사소통능력, 문제해결능력, 자기주도적 학습능력을 중심으로. 한국교육개발원, p. 35.

또한 문제해결 과정중심의 단계별 문제해결 모형을 보면 연구자에 따라 4단계에서부터 10단계까지 매우 다양한 모델들을 제시하고 있다(Lang et al. 1978). Koberg와 Bagnall(1974)

은 문제해결에 대한 문헌연구 결과 공통적이고 일반적인 문제해결과정이 존재하고 있음을 발견하고, <표 II-2>와 같은 문제해결 7단계를 제시하였다. Higgins(1994)는 창의적 문제해결 과정으로 8단계(환경분석, 문제인지, 문제규명, 가정설정, 대안도출, 평가 및 선택, 그리고 실행 및 통제)를 제안하였다. 그리고 이병수(2005)는 한국액션러닝협회에서 [그림 II-1]과 같은 4단계(과제명확화, 과제연구 및 실시, 창의적 아이디어 탐색, 실행 및 성과창출)로 구성된 문제해결과정 모델을 사용하여 액션러닝 문제해결 프로세스로 사용하고 있는데, 이 문제해결 모델은 가로축에 2가지 요소(문제와 해결책)와 세로축에 2가지 요소(물리적 세계와 두뇌세계)로 구성된 매트릭스 모델을 사용하고 있어 논리구성이 완벽하고, 논리적이고 분석적인 문제해결 뿐만 아니라 창의적 문제해결에도 사용할 수 있어 사용상의 융통성이 뛰어나며, 문제해결의 목적 및 강조 사항에 따라 여러 단계의 문제해결 과정을 증가/축소하여 사용할 수 있는 장점이 있는 모델이다.



[그림 II-1] 액션러닝-문제해결프로세스 모델

출처: 이병수. (2005). 액션러닝 문제해결 프로세스. 한국액션러닝협회. p. 6.

그리고 문제해결 능력 구성요소에 관한 여러 연구들을 종합해 보면, 문제해결은 지적능력 과 같은 인지적 요인과 동기와 같은 정의적 요소가 주된 구성요소로 논의되고 있다. 문제해결과 직접 관련 있는 인지적 능력으로는 창조적 사고력, 논리적 사고력, 비판적 사고력, 문제인식 능력, 대안선택 능력, 대안적용 능력, 대안평가 능력의 7가지 요인이 있으며, 대표적인 정의적 요인으로는 자기 동기화, 자신감, 도전감, 자기조절, 호기심, 애매성에 대한 내성 등으로 요약할 수 있다(정철영 등, 2001; 이석재 등, 2003). 본 연구에서 문제해결 능력에 영향을 미치는 변수로 다루고 있는 감성지능은 그 개념의 정의상 상기 학자들의 언급하고 있는 정의적 요소와 인지적 능력과 관련성이 있는 개념으로 이해된다.

이상과 같이 문제해결 능력은 일반적으로 창의적 문제해결로 이해되며, 문제해결 과정 중심 단계별 분류를 보면 크게 귀납적 접근에 의한 다단계 접근 방식과 연역적 체계를 갖춘 4단계 과정으로 구성되어 있으며, 인간의 감성지능이 문제해결 능력에 영향을 줄 수 있음을 시사해 준다고 본다.

### 3. 감성지능

‘감성지능’을 “자기의 감성을 이해하여 표현하고, 타인의 감성을 인식하여 이해하고, 이러한 감성을 효율적으로 조절하고, 활용하는 능력”으로 정의하였다. 경영학에서 인간이 자신의 감성들을 다루는 능력을 의미하기 위해 ‘감성지능(Emotional Intelligence)’이라는 단어를 처음으로 사용한 사람은 Salovey와 Mayer(1990)였다. 그들은 감성지능을 “사회지능의 하부 지능으로서, 자기 자신 및 타인의 느낌과 감정들을 모니터하고, 그러한 것들을 식별하고, 이런 정보를 이용하여 자신의 사고 및 행동을 가이드 하는 능력”이라고 정의하였다. 그리고 Goleman(1995)이 타임 잡지에 “감성지능: 왜 IQ보다 더 중요할 수 있는가”라는 내용의 기사를 소개한 후부터 감성지능이라는 주제가 대중화되기 시작하였으며, 그 후 많은 학자들이 감성지능의 중요성을 인정하고 감성과 업무성과에 대한 관심을 갖고 연구를 진행하고 있다 (Cooper & Sawaf, 1997; Goleman, 1998; Goleman, 2000; Goleman, 2001; Wong & Law, 2002; Wong, Law, & Song, 2004)

감성지능에 관한 연구는 <표 II-3>에 보는 바와 같이 크게 3개 모델-감성지능 능력모델, 감성지능 특성모델, 감성지능 역량모델-을 중심으로 진행되어 왔던 관계로, 모델별로 정의, 구성요소 및 측정도구가 다소 상이함을 볼 수 있다. 특성모델은 주로 심리학 및 교육학에서 사용되고 있으며, 능력모델 및 역량 모델은 경영학에서 주로 사용되고 있다.

<표 II-3> 감성지능의 정의, 구성요인 및 측정도구 요약

|       | 감성지능의 능력모델<br>(Ability EI Model)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 감성지능의 특성 모델<br>(Trait EI Model)                                                                                                                                                                                                                                               | 감성지능 역량모델<br>(Emotional Competency Model)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 대표학자  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Salovey &amp; Mayer(1990)</li> <li>Davies et al.(1998)</li> <li>Mayer &amp; Salovey(1997)</li> <li>Mayer, Salovey &amp; Caruso(2000)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cooper(1996)</li> <li>Cooper(1997)</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Goleman(1995)</li> <li>Goleman 등(2006)</li> <li>Bar-On(1997)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 연구초점  | <ul style="list-style-type: none"> <li>감정과 인지 사이의 관계에 초점을 맞추는 인지 능력의 스킬 집합</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>감성지능의 개념 정립을 성격의 하부구조로서 감성과 관련된 요소로 파악</li> </ul>                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>정신적 능력, 존재 및 특성을 포함하는 구조</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| EI 정의 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Salovey &amp; Mayer(1997) : 4 가지 차원으로 분류될 수 있는 상호 관련된 스킬의 집합</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>자신의 감성능력에 대한 개인의 자기 인식</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Goleman(1995) : 우리 자신과 우리들의 관계를 효과적으로 관리하는 능력</li> <li>Bar-On(1997) : 심리적 구조에 영향을 미치는 환경적 요구를 극복하는 능력</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 구성요인  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Salovey &amp; Mayer(1990), Mayer &amp; Salovey(1997)                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 자신감성평가(SEA)</li> <li>2. 타인감성평가(OEA)</li> <li>3. 자신감성규제(ROE)</li> <li>4. 감성활용(UOE)</li> </ol> </li> <li>Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS) (Mayer 등 1999)                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 감성인식</li> <li>2. 감성촉진</li> <li>3. 감성이해</li> <li>4. 감성관리</li> </ol> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>EQ-Map (Cooper, 1996; Cooper, 1997)                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 현재 환경</li> <li>2. 감성교양</li> <li>3. EQ 역량</li> <li>4. EQ 가치 및 태도</li> <li>5. EQ 결과</li> </ol> </li> <li>연구자에 따라 상이</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Emotional Competence Inventory(ECI) (Goleman, 1998)                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 자기인식</li> <li>2. 자기관리</li> <li>3. 사회적 인식</li> <li>4. 관계관리</li> </ol> </li> <li>EQ-i (Bar-On, 1997)                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 개인내부(Intrapersonal)</li> <li>2. 대인간(Interpersonal)</li> <li>3. 스트레스관리</li> <li>4. 적응성</li> <li>5. 일반적 기분</li> </ol> </li> </ul> |

|            | 감성지능의 능력모델<br>(Ability EI Model)                                                                                                                                                                                                | 감성지능의 특성 모델<br>(Trait EI Model)                                                                                                                                                                                                                           | 감성지능 역량모델<br>(Emotional Competency Model)                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 주요<br>측정도구 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MSCEIT(2002) : 능력-성과 중심의 측정도구(4가지 범주로 나누고 12가지 요소에 대해 400개 항목)</li> <li>▪ WLEIS(2002)*2) : 자기보고식 측정도구; 4가지 범주, 16개 문항(Salovey &amp; Mayer, 1990; Salovey &amp; Mayer, 1997)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EQ-Map(Cooper, 1996; Cooper, 1997)</li> <li>▪ SSEIT(Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test) : Tett, Fox &amp; Wang(2005)</li> <li>▪ TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire) 등 다수</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ECI(Emotional Competency Inventory)(Goleman등, 1999) : 자기보고식과 타인평가</li> <li>▪ EIA(Emotional Intelligence Appraisal)(Goleman 2001)</li> <li>▪ ESC(Emotional and Social Competence Inventory)(Goleman, 2007)</li> <li>▪ Bar-On(1997)의 EQ-i : 자기보고식</li> </ul> |

감성지능 능력모델 연구자 중 감성지능의 구성개념의 발달에 기여한 두 그룹의 학자들이 있는데, 그들은 Davies et al.(1998)과 Salovey와 Mayer(1990)이다. Davies et al.(1998)이 감성지능에 관한 정성적 문헌고찰을 통하여 감성지능을 4가지 범주-자기인식(Self-awareness), 자기관리(Self-Management), 사회적 인식(Social Awareness) 및 관계관리(Relationship Management)-로 분류하였다. 즉 감성지능은 ‘자기의 감성을 이해하여 표현하고, 타인의 감성을 인식하여 이해하고, 이러한 감성을 효율적으로 조절하고, 활용하는 능력이다’고 정의하였다(Wong, Law & Song, 2004). 그 후 Mayer와 Salovey(1997)는 감성지능을 ‘4가지 영역으로 분류될 수 있는 상호 관련된 스킬들의 집합이다. 즉 자신 및 타인의 감정과 감성을 정확히 인식하고, 평가하고 표현하는 능력, 사고를 촉진할 때 감정에 접근하여 감정을 창출하는 능력, 감정과 감성적 지식을 이해하는 능력, 감성을 증진하여 지적 성장을 위하여 감성을 조절하는 능력이다’라고 정의했다. Ciarrochi, Chan과 Caputi (2000)는 감성지능 문헌연구에서 ‘감성지능의 정의가 상이한 연구자마다 다양하지만, 그 차이가 모순되기 보다는 상호 보완적인 경향이 있으며, 일반적으로, 감성지능은 감성 인식, 조절, 이해 및 활용의 4개의 명확한 분야를 커버한다’고 언급하였다.

Wong, Law와 Song(2004)이 “Davies et al.(1998)의 감성지능 정의가 전체 문헌을 더 많이 대표하고 있으며, 그들의 정의가 Mayer와 Salovey(1997)의 정의와 매우 유사하고, Ciarrochi et al.(2000)의 감성지능의 4가지 기본 분야 요약과 잘 매치되기 때문에, Davies et al.의 감성지능 정의 및 구성요소를 사용하고자 한다”라는 입장을 지지하는 바, 본 연구에서도 Davies et al.이 분류한 다음과 같은 4가지 구성요인 및 그에 대한 정의를 사용한다. 1) 자기감성 이해(Self Emotional Appraisal): 이 차원은 개인들의 깊은 감성을 이해하고, 이러한 감성들을 자연스럽게 표현하는 능력에 관한 것이다. 이 분야에서 능력이 뛰어난 사람은 많은 사람들 앞에서 자신의 감성들을 인식하고 인정하게 된다. 2) 타인감성이해(Others’ Emotional Appraisal): 자신의 주위 사람들의 감성을 인식하고 이해하는 능력과 관련되어 있다. 이런 능력이 높은 사람은 다른 사람의 마음을 잘 읽을 뿐만 아니라 타인의 감정과 감성에 훨씬 더 민감하다. 3) 감성조절(Regulation of Emotion): 사람들이 자기감정을 조절하는 능력으로, 이로 인해 사람들이 심리적인 고민을 좀 더 빨리 회복하게 된다. 그리고 4) 감

2) Wong과 Law (2002)가 개발한 WLEIS는 감성지능의 능력모델에서 사용하는 감성지능 정의를 원용하고 있어 감성지능의 능력모델로 분류한다. 자기평가식 설문방식을 사용한다는 점에서 감성지능 특성모델로 분류하는 연구자도 있다.

성활용(Use of Emotion): 이 차원은 개인들이 자신의 감성을 건설적인 활동 및 개인적인 성과를 내는 방향으로 이용하는 능력에 관한 것이다(Wong & Law, 2002; 정현우, 2007).

감성지능 역량모델을 주장한 Goleman과 Cherniss(2001)도 Davies et al.(1998)이 정의한 4가지 범주와 유사하게 자기인식, 자기관리, 사회적 인식, 그리고 관계관리라는 4개의 범주로 분류하고 다음과 같이 정의하고 있다. 1) 자기인식(Self-awareness): 자신의 감성들을 읽고, 그 영향력을 인식하여 의사결정을 가이드 하기 위해 직감을 사용하는 능력, 2) 자기관리(Self-management): 자신의 감성과 충동을 통제하고 변하는 것을 포함하는 능력, 3) 사회적 인식(Social awareness): 타인의 감성을 느끼고, 이해하고 반응하면서 사회적 네트워크를 파악하는 능력, 그리고 4) 관계관리(Relationship management): 타인을 고취하고, 영향을 주고, 개발하여 갈등을 관리 하는 능력이라고 정의하고 있다. 또한 Goldman과 Cherniss는 4가지 감성지능에 근거한 ‘감성역량(Emotional Competence)’을 “감성지능(emotional intelligence)에 근거하여 업무에서 탁월한 성과를 내는 학습된 능력이다”라고 정의하고, “감성지능(Emotional Intelligence)’은 4개의 감성지능 그룹 기저에 있는 실용적인 스킬을 배우기 위한 우리의 잠재력을 결정하지만, ‘감성역량(Emotional Competence)’은 우리가 그 스킬을 학습하고 마스터하여 감성지능을 현업상의 능력으로 전환함으로써 우리가 얼마나 잠재능력을 실현하였는가를 보여 준다”라고 감성지능과 감성역량 사이의 관계를 밝히고 있다. 그리고 그들은 더 나아가 <표 II-4>와 같은 “감성역량의 틀(A framework of emotional competencies)”을 새롭게 소개하였다.

<표 II-4> 감성역량 틀(A Framework of Emotional Competence)

|    | 자신<br>개인적 역량                                                                                                  | 타인<br>사회적 역량                                                                                                       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 인식 | <b>자기인식(Self-Awareness)</b><br>-자기 감성인식<br>-정확한 자기 평가<br>-자신감                                                 | <b>사회적 인식(Social Awareness)</b><br>-공감<br>-서비스 지향<br>-조직 인식                                                        |
| 조절 | <b>자기관리(Self-Management)</b><br>-자기통제<br>-신뢰감(trustworthiness)<br>-진지함(Conscientiousness)<br>-성취지향<br>-이니시어티브 | <b>관계 관리(Relationship Management)</b><br>-타인개발<br>-영향력<br>-의사소통<br>-갈등관리<br>-리더십<br>-변화 촉진<br>-공감대 형성<br>-팀워크 & 협력 |

출처: Goleman, D., & Cheriness, C. (2001). The emotionally intelligent workplace. Jossey-Bass, p. 28.

상기한 감성지능에 대한 선행연구를 정리하여 보면, 감성지능은 ‘자신 및 타인의 감성을 정확히 인식하고, 효과적으로 조절 활용하는 능력/역량’으로 정의할 수 있으며, 그 구성요소는 자기감정 이해(자기인식), 자기 감성조절(자기관리), 타인감정 이해(사회적 인식), 그리고 감성활용(관계관리) 4가지라고 정리할 수 있겠다.

#### 4. 팀원의 감성지능과 문제해결 능력의 관계

감성지능이 문제해결 능력에 미치는 영향에 관한 관련이론과 선행연구를 검토해 보면, Duskat과 Wolff(2001)는 구성원들의 감성지능이 높은 팀은 신뢰나 정제성, 효율성이 높기 때문에 조직에의 참여와 협동, 협력이 높아져서 창조적인 문제해결과 더 높은 생산성과 같은 더 높은 조직유효성을 발휘하게 된다는 것이다. 이와 더불어 리더의 감성지능이 구성원의 제품 및 서비스 품질에 대한 관심에 정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었는데, 이 경우에는 자기감성 인식, 감성조절 및 공감 3가지 요인이 통계적으로 유의미하게 정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. Rahim과 Minors(2003)는 상공회의소 소속 회원 222명을 상대로 설문조사를 실시한 결과 리더의 감성지능이 갈등 시 구성원의 문제해결 행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 확인하였으며, 이 경우의 영향요인을 감성요인별로 살펴보면 자기감성 인식 및 감성조절 요인이 통계적으로 유의적으로 정적인 관계가 있는 것으로 확인되었다. 또한 감성지능과 문제해결 능력과 관련된 국내연구로서 정현우(2007)는 부산과 경남 지역 15개 기업의 근무하는 리더 및 종업원 481명을 상대로 한 설문조사 결과, 종업원과 리더의 감성지능이 각각 조직 혁신행동에 유의하게 정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 혁신행동에 대해 자기감성 이해, 타인감성 이해, 감성활용 요인이 통계적으로 유의한 영향을 나타낸 것으로 보고하였다. 상기와 같은 관련 이론 및 연구 결과에 의거하여, 본 연구자는 팀원의 감성지능과 문제해결 능력 사이에 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 I: 액션러닝 팀원의 감성지능이 문제해결 능력에 정(+)**적인 영향을 미칠 것이다.

#### 5. 팀원의 감성지능과 러닝코치 감성지능의 관계

##### 1) 리더-구성원 교환관계(Leader-Member Exchange: LMX) 이론

리더-구성원 교환(LMX) 이론은 리더십을 리더와 팀 구성원들 간의 수직 짝 관계를 중심으로 한 상호관계 및 기회의 품질에 의해 이해할 수 있는 프로세스로 개념화 하였다(Dansereau, Graen, & Haga, 1975). 리더는 각 구성원과 특이한 개별적 관계를 형성한다. 내집단(in-group)에서의 관계는 상호 간의 신뢰와 존경, 호감, 상호적인 영향관계 등의 특성을 가지고 있다. 내집단의 하위자들은 리더로부터 더 많은 정보와 영향, 신임을 받게 되고 보다 더 일에 열중하며 리더와 의사소통이 용이하게 된다. 내집단 구성원들이 리더를 위해 공식적인 역할 이외의 활동을 하게 되며 리더도 그 보답으로 그들에게 작업상의 혜택을 더 해준다. 반면 외집단(out-group) 내에서의 관계는 직무기술서에 근거한 공식적 의사소통을 그 특징으로 하고 있어 외집단의 구성원들은 리더와 친밀하게 지내지 못하고 단지 출근하여 정해진 일을 수행하고 퇴근하는 것을 반복하는 것이 일반적이다(Northhouse, 2007). 이를 종합하여 보면, 고품질의 리더-구성원 관계(LMX)를 형성하는 팀 구성원은 많은 긍정적인 결과를 얻게 된다는 것이다.

## 2) 리더-구성원 교환관계(LMX)와 리더의 감성지능의 관계

리더-구성원 교환관계와 리더의 감성지능 간의 관계가 밝혀진 것은 최근의 일이다. Labo(2005)는 미국의 공립학교 교장의 리더십에 대한 연구에서 교장-부하 직원 교환관계(LMX)와 교장-부하직원의 감성지능 간의 관계에 대해 연구한 결과 부하직원과 교장의 감성지능 역량이 높은 짝은 높은 질의 리더-구성원 교환관계(LMX)를 형성하는 것으로 보고하였으며, 감성지능 구성요인 별로 살펴보면, 특히 자기감성이해 요인 및 관계관리 요인이 LMX 품질에 대한 예측역량을 보여주고 있는 것으로 보고하였다. 또한 미국 지역사회 리더 80명과 그들의 부하직원 388명을 대상으로 한 ‘리더의 감성지능’과 부하 직원들이 평가한 ‘리더-구성원 교환관계(LMX)’ 관계에 관한 Barbuto와 Bughenhagen(2009)의 연구결과에 의하면, 리더의 감성지능(전체)과 ‘리더-구성원 교환(LMX)’ 관계의 품질 사이에 유의한 관련( $r=0.15$ ,  $p<0.01$ )이 있음을 실증하였으며, 특히 감성지능의 하부 구성요소인 공감적 반응( $r=0.16$ ,  $p<0.01$ )<sup>3)</sup> 및 대인관계 스킬( $r=0.13$ ,  $p<0.01$ )<sup>4)</sup>과 유의한 상관관계가 있다는 것을 밝힌바 있다.

이 두 가지 선행연구 결과에서 보듯이, 감성지능과 리더-구성원 관계 사이에 유의한 관계가 입증되었다. 이는 리더의 감성지능이 높으면 팀 구성원과 강한 관계를 개발할 수 있다는 것을 시사한다(Barbuto & Bughenhagen, 2009).

## 3) 리더-구성원 교환관계(LMX)와 러닝코치의 감성지능

액션러닝에서 러닝코치는 그 역할 중의 하나로 액션러닝 팀 내에서 의사결정 프로세스, 문제해결 프로세스 및 팀 학습 등을 향상하도록 도움을 수행하는 비공식적 팀 리더 역할을 수행하고 있는 바, 팀 내에서 팀원들과 ‘리더-구성원교환(LMX)’ 관계를 형성하고 있다고 보아야 할 것이다. 즉, 러닝 코치와 각 팀원 간에 ‘두 사람 간의 짝 관계’를 형성하고, 이를 통하여 모든 팀원들과 각각 특이한 개별적 관계를 형성하게 된다. 이 때 내집단에서의 관계는 상호 간의 신뢰와 존경, 호감, 상호적인 영향관계 등의 특성을 가지게 되며, 외집단 내에서의 관계는 러닝코치의 공식적인 역할에 근거하여 공식적인 의사소통을 그 특징으로 하게 된다는 것이다. 그리고 Barbuto와 Bughenhagen(2009)이 연구 결과에 따르면, 러닝코치의 감성지능이 높을수록 팀 구성원과 좋은 품질의 리더-구성원 교환관계(LMX)를 형성한다는 것이다.

## 4) 팀원의 감성지능과 러닝코치의 감성지능의 관계

Barbuto와 Bughenhagen(2009) 연구 결과의 관점에서 액션러닝 프로젝트에 참여하는 팀원과 러닝코치의 입장을 살펴보면, 팀원과 러닝코치 짝의 감성지능이 높으면, 높은 질의 리더-구성원 교환관계를 설정하게 된다고 하는 바, 팀원의 감성지능이 높으면 러닝코치와 우호적인 ‘두 사람 간의 짝’ 관계를 형성하게 되고, 이로 인해 팀원과 러닝코치 사이에 우호적인 내집단 관계가 형성되어, 상호 간에 신뢰와 존경, 호감, 상호적인 영향관계 등의 특성을 가지게 되어 자신 팀의 러닝코치의 감성지능을 높게 지각하게 된다는 것으로 이해할 수 있겠다. 즉, 팀원의 감성지능이 리더-구성원 교환관계를 통하여 러닝코치의 감성지능에 연결되

3) Barbuto와 Bughenhagen이 언급한 공감적 반응은 본 연구의 ‘타인감성 이해’ 요인과 동일한 개념이다.

4) Barbuto와 Bughenhagen이 언급한 대인관계 스킬은 본 연구의 ‘감성활용’ 요인과 유사한 개념이다.

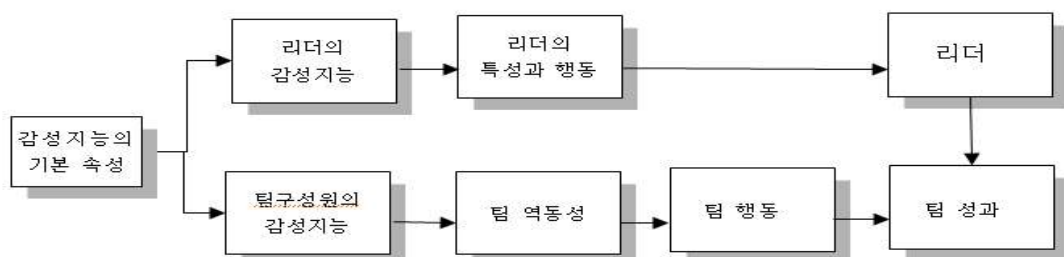
며, 팀원의 감성지능이 높으면 고품질의 리더-구성원관계를 형성하게 되고, 이로 인하여 러닝코치의 감성지능을 정(+)적으로 지각하게 된다는 추론이 가능하다. 따라서 팀원의 감성지능과 팀원이 지각하는 감성지능의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 도출한다.

**가설 II: 액션러닝 팀원의 감성지능이 팀원이 지각하는 러닝코치의 감성지능에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.**

## 6. 러닝코치 감성지능과 팀원의 문제해결 능력 관계

### 1) 리더의 감성지능과 혁신행동 관계

리더의 감성지능과 ‘팀원 감성지능-조직성과’ 관계에 관한 선행논문을 살펴보면, 높은 수준의 감성지능을 소유한 개인들은 의사소통, 응집성, 혁신성 등의 특성을 보인다고 한다. 높은 수준의 감성지능을 소유한 개인들은 혁신적인 사고와 혁신적인 창출을 할 수 있다는 것이다(Scott & Bruce, 1994). 또한 Prati et al.(2003)은 감성지능이 리더십이나 팀 유효성에 중요한 역할을 한다는 것을 [그림 II-2]와 같이 보여주고 있다(이화용, 2004). [그림 II-2]의 감성지능과 리더-팀 유효성 간의 관련성에서 볼 수 있는 바와 같이, 팀원의 감성지능이 팀 역동성-팀 행동을 통하여 리더의 감성지능-리더의 특성 및 행동과의 상호작용을 통하여 팀 성과를 창출해 내고 있음을 알 수 있다. 이를 근거로 이화용(2004)은 리더의 감성지능(감성표현과 감성활용 요인)이 혁신적 행동에 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있음을 밝혀내고, 특히 구성요소 중에 리더의 감성표현과 감성활용이 높을수록 조직 구성원들의 혁신적 행동이 높아진다고 실증하였다.



[그림 II-2] 감성지능과 리더-팀 유효성간의 관련성

출처: Prati et al. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcome. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), p. 23.

정현우(2007)는 조직 구성원의 감성지능이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구에서, 리더의 감성지능(전체)과 조직혁신의 회귀분석 결과 모형의  $R^2$  값이 .530으로 회귀식 전체의 변동의 53.0%를 설명하고 있고, 감성지능의 구성요소 중에서는 타인감성 이해( $\beta=.292$ ,  $p<.05$ ) 및 감성활용( $\beta=.317$ ,  $p<.01$ ) 요인이 혁신행동에 통계적으로 유의미한 정(+)적인 영향을 미친다는 것을 규명하였다.

그리고 송병식(2005)은 혁신행동은 문제인식 및 아이디어 창출, 개발, 수용, 실천 및 확산의 과정을 걸치는 것으로 주장하고 있는데, 이는 본 연구에서 사용하는 문제해결 능력과 유사한 개념이다. 따라서 이상의 결과를 종합하면 리더의 감성지능이 높으면 조직의 혁신활동이 높아지며, 반복되는 혁신행동을 통해 팀원들의 문제해결 능력이 높아진다고 이해할 수 있겠다.

## 2) 러닝코치의 감성지능과 문제해결 능력 관계

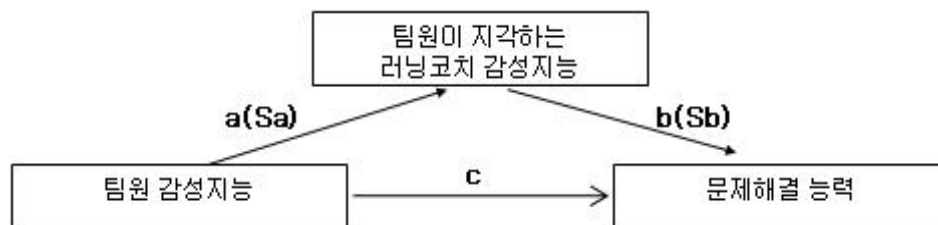
액션러닝에서의 ‘러닝 코치’는 액션러닝의 필수 구성요소 중의 하나로서 액션러닝 프로젝트 진행 시 반드시 참여하는 문제해결 프로세스에 대해 전문 교육을 이수한 액션러닝 팀의 리더이다. 따라서 상기 1)항에서 언급한 리더의 감성지능과 혁신행동 간의 관계에서 리더의 감성지능과 혁신행동 간의 관계에 따라 액션러닝 프로젝트 시 문제해결에 대한 전문지식을 구비하고 액션러닝 과제해결을 촉진하는 역할을 하는 팀 리더로 참여하는 러닝코치의 감성지능이 높으면 팀의 문제해결 등을 포함한 팀의 혁신활동 성과가 높아질 것이며, 반복된 혁신활동을 통하여 팀원들의 문제해결 능력이 높아진다고 추론할 수 있겠다. 따라서 러닝코치의 감성지능과 팀원의 문제해결 능력 관계에 대해 다음과 같이 가설을 도출한다.

**가설 III : 팀원이 지각하는 러닝코치의 감성지능이 문제해결 능력에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.**

## III. 연구방법

### 1. 연구모형의 설계

지금까지의 이론적 배경 고찰 및 가설을 근거로 러닝코치의 감성지능이 팀원의 감성지능과 문제해결 능력 사이에서 매개역할을 하는지를 검증하기 위하여, Baron과 Kenney(1986)가 제시한 매개효과 검증 절차를 감안하여 [그림 III-1]과 같은 개념적 연구모형을 설계하였다.



[그림 III-1] 연구모형의 설계

Baron과 Kenny(1986)의 매개효과 검증 절차를 본 연구에 적용하면 크게 다음과 같은 세 단계의 회귀분석 과정이 필요하다. 첫째, 독립변수(팀원의 감성지능)가 매개변수(러닝코치

감성지능)에 유의한 영향을 미쳐야 한다(a). 둘째, 매개변수(러닝코치 감성지능)가 없는 경우, 독립변수(팀원 감성지능)가 종속변수(문제해결 능력)에 유의한 영향을 미쳐야 한다(c). 셋째, 독립변수(팀원 감성지능)와 매개변수(러닝코치 감성지능)가 종속변수에 동시에 영향을 미칠 때, 매개변수(러닝코치 감성지능)가 반드시 유의한 영향을 미쳐야 하며(b), 넷째, 독립변수(팀원 감성지능)와 매개변수(러닝코치 감성지능)가 동시에 영향을 미칠 때, 독립변수(팀원 감성지능)의 종속변수(문제해결 능력)에 대한 효과가 감소하여야 한다. 이 때 독립변수(팀원 감성지능)의 영향력이 종속변수(문제해결 능력)에 대해 통계적으로 유의하지 않는 경우, 매개변수가 완전매개 효과를 보이고 있는 것으로 판단하며, 독립변수(팀원 감성지능)도 종속변수(문제해결 능력)에 유의한 영향을 주는 경우는 부분매개 효과가 있다고 한다. 그리고 독립변수(팀원 감성지능)의 종속변수(문제해결 능력)에 대한 효과가 감소하였음을 통계적으로 검증하기 위하여 Mackinnon et al.(1995)이 제안한 매개효과 검증 공식<sup>5)</sup>으로 확인하여야 한다(Preacher, 2003).

## 2. 연구대상

본 연구조사를 위해 서울 소재 회사 중 전사적 조직개발 목적으로 액션러닝을 시행하고 있는 1개 회사, 개인의 현업과제 해결을 위하여 액션러닝을 하고 있는 1개 회사, 회사 차원의 전략적 과제 해결을 위해 액션러닝을 시행하고 있는 1개 회사 총 3개 회사를 선정하여 액션러닝에 참가한 경험이 있는 팀원(103명)을 대상으로 2009. 10. 22일부터 2009. 11. 15일까지 약 1 달간에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. 연구대상자로 액션러닝 프로젝트에 참가한 경험이 있는 사람을 선정해야 하는 관계로 해당 회사의 액션러닝 관련자들의 도움을 받아 액션러닝 프로젝트에 실제 참가했던 경험이 있는 103명으로부터 설문서에 대한 응답을 받은 후 불성실한 팀원 응답지 7부를 제외하고 정상적인 96부 설문을 대상으로 최종 분석하였다.

## 3. 변수의 조작적 정의와 측정척도

### 1) 팀원의 감성지능

감성지능은 ‘다양한 상황에 있어서 자신과 타인의 감성을 이해하고, 감성을 조절, 활용할 수 있는 능력’으로 정의한다.

감성지능의 측정도구와 구성요인은 여러 학자에 따라 다양하지만, 본 연구에서는 실제 기업이나 다양한 조직에서 적용하여 실증분석이 가능하도록 설계되어 있고, 이미 신뢰성과 타당성 검증이 이루어진 간단하고 믿을 만한 측정 도구인 WLEIS(Wong & Law, 2002)를 사용하였다. 이 WLEIS 측정도구는 후속연구인 Wong, Law와 Song(2004)의 연구에서도 사용

5) ① Sobel Test 공식:  $Z\text{-값} = a*b / (b^2*S_a^2 + a^2*S_b^2)$ 의 제곱근

② Aroian Test 공식:  $Z\text{-값} = a*b / (b^2*S_a^2 + a^2*S_b^2 + S_a^2*S_b^2)$ 의 제곱근

③ Goodman Test 공식:  $Z\text{-값} = a*b / (b^2*S_a^2 + a^2*S_b^2 - S_a^2*S_b^2)$ 의 제곱근

(a=비표준화 회귀계수,  $S_a$ =a에 대한 표준편차; b=비표준화 회귀계수,  $S_b$ =b에 대한 표준 오차)

되어 그 신뢰성과 타당성이 검증되었다(정현우, 2007). 설문문항은 각 감성요인에 대해 4개 문항으로 총 16개로 구성되어 있으며, 리커트(Likert) 5점 척도(매우 자주 5점, 그리고 매우 드물게 1점)로 측정하였다. 그리고 감성지능의 하위 구성요인을 살펴보면 다음과 같다.

- (1) 자기감성 이해(Self Emotional Appraisal): 개인들의 깊은 감성을 이해하고, 이러한 감성들을 자연스럽게 표현하는 능력을 의미한다.
- (2) 타인감성 이해(Others' Emotional Appraisal): 자신들 주위 사람들의 감성을 인식하고 이해하는 능력으로 다른 사람의 마음을 잘 읽을 뿐만 아니라 타인의 감정과 감성에 민감한 정도를 의미한다.
- (3) 감성 조절(Regulation of Emotion): 사람들이 자기감정을 조절하는 능력으로, 사람들이 심리적인 고민을 좀 더 빨리 회복하게 되는 정도를 의미한다.
- (4) 감성 활용(Use of Emotion): 개인의 기억 속에 있는 감성 정보를 조직하고 활용함으로써 문제해결을 도와주고, 감정을 개인의 성과와 건설적인 활동에 활용하는 능력을 의미한다(Wong & Law, 2002; 정현우, 2007).

## 2) 팀원이 지각하는 러닝코치의 감성지능

본 연구에서 사용한 ‘팀원이 지각하는 러닝코치의 감성지능’은 ‘러닝 코치의 감성지능에 대하여 팀원들이 지각한 바에 근거하여 평가한 러닝코치의 감성지능 수준’을 말한다. 감성지능 측정 대상이 러닝코치일 뿐 측정항목은 팀원의 감성지능 구성개념과 동일한 개념으로 측정하였다. 러닝 코치에 대한 감성지능을 측정하기 위한 도구도 팀원이 자신의 감성지능을 평가할 때 사용한 것과 동일한 WLEIS를 사용하였으며, 측정주체가 팀원이고 측정대상이 러닝코치임을 감안하여 “내 팀의 러닝코치는 대부분의 경우 자신이 느끼고 있는 어떤 감정의 원인에 대해 잘 알고 있다”라는 방식으로 전환하여 사용하였다. 팀원이 지각하는 바에 따라 측정한 감성지능 수준을 Likert 5점 척도로 측정(매우 자주 5점, 그리고 매우 드물게 1점)하였으며, 이 점수가 높으면 러닝코치의 감성지능 수준이 높은 것으로 판단한다.

## 3) 문제해결 능력

본 연구에서 팀원의 문제해결 능력은 ‘문제 해결자가 당면한 문제를 해결하기 위해 문제를 명료화하고, 문제원인 분석을 통해 대안을 개발하고, 이를 실현하기 위한 계획 및 그 수행결과에 대한 평가를 체계적으로 관리할 수 있는 능력’으로 정의한다.

팀원의 문제해결 능력을 측정하기 위하여 한국교육개발원이 개발한 생애능력 측정도구(이석재 등, 2003) 중 문제해결 능력 측정도구를 사용하였다. 문제해결 능력 측정도구는 5개 능력요인(문제명료화, 원인분석, 대안개발, 계획/실행, 그리고 수행평가) 하에 9개 하위요소(문제인식, 정보수집, 분석능력, 확산적 사고, 의사결정, 기획력, 실행과 모험감수, 평가, 그리고 피드백)로 구성되어 있다. 각 능력요소는 별도의 하위요소로 구성되어 있는데, 문제명료화 능력은 문제인식을 하위요소로 두고 있으며, 원인분석 능력은 정보수집 및 분석을 하위요소 구성되어 있으며, 대안개발 능력은 확산적 사고 및 의사결정 하위요소로 구성되어 있고, 계획/실행 능력은 기획력 및 실행과 모험감수 하위요소로 구성되어 있으며, 수행평가 능력은 평가 및 피드백 하위요소로 구성되어 있다. 설문항목은 각 하위요소에 대해 5개 문항씩 총 45개 문항이었다(예: “내가 원하는 상태와 현재 상태 간의 차이가 무엇인지를 생각한다.”). 조사대상자로 하여금 각 행동문항에 대해 그러한 행동을 어느 정도 하는지 그 정도를

Likert 5점 척도 상에 평정하게 하였으며, 척도는 1(매우 드물게)에서부터 5(매우 자주)까지였다. 이 도구의 개발 당시의 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$ 가 .94였으며, 김근곤 등(2008) 및 이숙자(2009)가 사용하여 신뢰도가 각각 .92 및 .88로 확인되었다.

#### 4. 분석방법

본 연구는 액션러닝 프로젝트를 수행한 팀원들의 감성지능이 그들의 문제해결 능력에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하고, 러닝코치의 감성지능이 팀원의 감성지능과 문제해결 능력 사이에서 매개역할을 하는지 실증적으로 검증하고자 하는 것이 그 목적이다. 따라서 측정도구의 타당성과 신뢰성 검증을 마친 자료를 이용하여 변수 간 상관관계를 확인하고, 가설검증 및 러닝코치의 감성지능의 매개효과를 검증하기 위한 회귀분석을 실시하였다.

#### 5. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증

##### 1) 팀원과 러닝코치의 감성지능에 관한 타당성 및 신뢰성 분석 결과

본 연구에서는 유사한 요인으로 축소하는 요인분석을 통해 개념타당성을 검증하였다. 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부 항목을 제거하였다. 특히 팀원이 자신의 감성지능 및 러닝코치의 감성지능을 동시에 평가하고 있음을 감안하여 두 가지 측정항목들을 동시에 투입하여 함께 요인분석을 실시하여 변수를 정제하였다. 그 결과 팀원의 감성지능 4개 요인과 팀원이 지각하는 러닝코치의 감성지능 4개 요인이 <표 III-1>과 같이 추출되었다.

모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 요인적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)을 채택하였다. 요인적재치는 각 변수와 요인 간의 상관관계의 정도를 말한다. 따라서 각 변수들은 요인적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다. 또한 고유값은 특정요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제공하여 합한 값을 말하는 것으로, 특정요인에 관련된 표준화된 분산(standardized variance)을 가리킨다. 일반적으로 사회과학 분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값(eigen value)은 1.0 이상, 요인적재치는 0.4 이상이 유의한 변수로 간주하며 0.50을 넘으면 아주 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구에서는 이들의 기준에 따라 고유값이 1.0 이상, 요인적재치가 0.40 이상을 기준으로 하였다. <표 III-1>에서 제시하고 있는 감성지능에 대한 요인분석의 결과를 살펴보면, 고유값(eigen value)이 8개의 요인에서 최저 1.101로 1.0 이상으로 추출되었으며, 24개 측정항목 모두의 요인적재치가 0.709 이상으로 높게 나타나 타당성이 있는 것으로 판단된다. 그리고 이 때 각 요인이 설명하는 분산의 값이 클수록 그 요인이 전체 구성요인에서 차지하는 비중이 크다는 것을 의미하는데, 추출된 8개의 요인이 총 분산의 80.216 %를 설명해 주고 있다. 그리고 측정도구의 Cronbach's  $\alpha$ 의 계수가 0.724 이상으로 비교적 높은 신뢰도를 가졌다고 볼 수 있다.

<표 III-1> 감성지능에 대한 타당성 및 신뢰성 분석 결과

|             | 요인분석                 |                       |                 |                |                |                      |                       |                 |             | 신뢰도분석               |                                |
|-------------|----------------------|-----------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------------|-----------------------|-----------------|-------------|---------------------|--------------------------------|
|             | 팀원<br>타인<br>감성<br>이해 | mLC<br>자기<br>감성<br>이해 | mLC<br>감성<br>조절 | 팀원<br>감성<br>조절 | 팀원<br>감성<br>활용 | 팀원<br>자기<br>감성<br>이해 | mLC<br>타인<br>감성<br>이해 | mLC<br>감성<br>활용 | 공<br>통<br>성 | 항목<br>제거<br>시<br>알파 | Cron<br>bach<br>$\alpha$       |
| EL_6        | .839                 |                       |                 |                |                |                      |                       |                 | .813        | .922                | .845                           |
| EL_8        | .792                 |                       |                 |                |                |                      |                       |                 | .861        | .918                |                                |
| EL_7        | .775                 |                       |                 |                |                |                      |                       |                 | .714        | .920                |                                |
| EL_5        | .754                 |                       |                 |                |                |                      |                       |                 | .731        | .920                |                                |
| mLCEI_2     |                      | .843                  |                 |                |                |                      |                       |                 | .889        | .920                | .892                           |
| mLCEI_3     |                      | .747                  |                 |                |                |                      |                       |                 | .796        | .919                |                                |
| mLCEI_1     |                      | .727                  |                 |                |                |                      |                       |                 | .833        | .919                |                                |
| mLCEI_12    |                      |                       | .810            |                |                |                      |                       |                 | .824        | .922                | .828                           |
| mLCEI_10    |                      |                       | .744            |                |                |                      |                       |                 | .771        | .920                |                                |
| mLCEI_9     |                      |                       | .740            |                |                |                      |                       |                 | .771        | .920                |                                |
| EL_11       |                      |                       |                 | .845           |                |                      |                       |                 | .793        | .923                | .842                           |
| EL_10       |                      |                       |                 | .782           |                |                      |                       |                 | .759        | .921                |                                |
| EL_12       |                      |                       |                 | .778           |                |                      |                       |                 | .859        | .920                |                                |
| EL_9        |                      |                       |                 | .473           |                |                      |                       |                 | .709        | .920                |                                |
| EL_14       |                      |                       |                 |                | .879           |                      |                       |                 | .821        | .924                | .794                           |
| EL_15       |                      |                       |                 |                | .802           |                      |                       |                 | .804        | .922                |                                |
| EL_16       |                      |                       |                 |                | .602           |                      |                       |                 | .750        | .918                |                                |
| EL_2        |                      |                       |                 |                |                | .722                 |                       |                 | .831        | .918                | .814                           |
| EL_1        |                      |                       |                 |                |                | .712                 |                       |                 | .798        | .919                |                                |
| EL_3        |                      |                       |                 |                |                | .682                 |                       |                 | .727        | .921                |                                |
| mLCEI_7     |                      |                       |                 |                |                |                      | .793                  |                 | .857        | .922                | .724                           |
| mLCEI_6     |                      |                       |                 |                |                |                      | .728                  |                 | .857        | .923                |                                |
| mLCEI_14    |                      |                       |                 |                |                |                      |                       | .792            | .881        | .921                |                                |
| 고유값         | 3.566                | 2.690                 | 2.689           | 2.606          | 2.195          | 2.107                | 1.584                 | 1.101           |             |                     | Cron<br>bach<br>$\alpha$<br>평균 |
| 분산(%)       | 15.504               | 11.696                | 11.693          | 11.332         | 9.544          | 9.161                | 6.887                 | 4.937           |             |                     |                                |
| 누적분산<br>(%) | 15.504               | 27.200                | 38.894          | 50.226         | 59.771         | 68.932               | 75.819                | 80.216          |             |                     |                                |

Note: EI(Emotional Intelligence)=팀원의 감성지능; mLCEI(Learning Coach's Emotional Intelligence perceived by members)=팀원이 인식하는 러닝코치의 감성지능; mLC(Learning Coach perceived by member)=팀원이 인식하는 러닝코치

## 2) 문제해결 능력에 대한 타당성 및 신뢰성 분석결과

<표 III-2>는 문제해결 능력 측정항목에 대한 타당성 및 신뢰성 분석 결과이다. 측정변수 정화과정을 통하여 전체적으로 문제해결 능력은 선행연구결과와 이론구조와의 공통치가 0.4 미만이거나 이론구조에 맞지 않게 적재되어 29개 문항을 제거하고, 나머지 16개 문항을 최종분석에 사용하였다. 능력요소별 최종 사용한 문항은 문제 명확화 능력 3개 항목(설문문항 1, 2, 3), 원인분석 능력 3개 항목(설문문항 8, 10, 14), 대안개발 능력 4개 항목(설문 문항 19, 20, 22, 23), 기획/실행 능력은 3개 항목(설문문항 28, 29, 35), 그리고 성과평가는 3개 항목(설문문항 37, 44, 45)으로 총 16개 문항이었다.

분석결과를 보면 최저 고유값이 1.124로 1.0 이상이며, 16개 항목 모두의 요인적재치가 .722 이상으로 0.4 이상임이 확인되었다. 5개 요인이 총 분산의 84.006%를 설명해 주고 있다. 그리고 신뢰도 검증결과 요인별 Cronbach  $\alpha$  값이 .806으로 보통 사회

과학에서 사용하는 0.6 이상이므로 본 측정도구가 신뢰성이 있음이 확인되었다.

<표 III-2> 문제해결 능력의 타당성 및 신뢰성 분석

|           | 요 인 성 분 |        |        |        |        |        |        |        |        |      | 신뢰도       |            |
|-----------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|-----------|------------|
|           | PI      | CA     |        | IG     |        | PI     |        | PE     |        | 공통성  | 항목 제거시 알파 | Cronbach α |
|           | 문제 인식   | 정보 수집  | 분석     | 확산 사고  | 의사 결정  | 기획     | 실행     | 평가     | 피드백    |      |           |            |
| PS2       | .805    |        |        |        |        |        |        |        |        | .845 | .794      | .806       |
| PS1       | .767    |        |        |        |        |        |        |        |        | .898 | .791      |            |
| PS3       | .524    |        |        |        |        |        |        |        |        | .722 | .783      |            |
| PS10      |         | .889   |        |        |        |        |        |        |        | .846 | .806      |            |
| PS8       |         | .854   |        |        |        |        |        |        |        | .821 | .815      |            |
| PS14      |         |        | .837   |        |        |        |        |        |        | .881 | .787      |            |
| PS20      |         |        |        | .847   |        |        |        |        |        | .856 | .792      |            |
| PS19      |         |        |        | .846   |        |        |        |        |        | .836 | .793      |            |
| PS23      |         |        |        |        | .850   |        |        |        |        | .858 | .787      |            |
| PS22      |         |        |        |        | .793   |        |        |        |        | .816 | .785      |            |
| PS28      |         |        |        |        |        | .853   |        |        |        | .843 | .800      |            |
| PS29      |         |        |        |        |        | .793   |        |        |        | .817 | .796      |            |
| PS35      |         |        |        |        |        |        | .859   |        |        | .913 | .792      |            |
| PS37      |         |        |        |        |        |        |        | .912   |        | .901 | .812      |            |
| PS44      |         |        |        |        |        |        |        |        | .923   | .866 | .807      |            |
| PS45      |         |        |        |        |        |        |        |        | .584   | .723 | .791      |            |
| 고유값       | 1.711   | 1.656  | 1.155  | 1.965  | 1.845  | 1.502  | 1.137  | 1.124  | 1.346  |      |           |            |
| 분산 (%)    | 10.697  | 10.348 | 7.218  | 12.284 | 11.531 | 9.388  | 7.107  | 7.023  | 8.410  |      |           |            |
| 누적 분산 (%) | 10.697  | 21.045 | 28.263 | 40.547 | 52.078 | 61.466 | 68.573 | 75.596 | 84.006 |      |           |            |

\*PS(Problem Solving)=문제해결 능력; PI(Problem Identification)=문제명확화; CA(Cause Analysis)= 원인 분석; IG (Idea Generation)=대안개발; PI(Plan and Implement)=기획/실행; PE(Performance Evaluation)= 성과평가

## IV. 연구결과

### 1. 조사대상자의 일반적 특성

액션러닝 팀원으로 액션러닝 프로젝트에 참여한 응답자 96명의 인구 통계적 특성은 다음과 같다. 회사별로는 H사 51명(53.1%), M사 40명(41.7%), 그리고 A사 5명(5.2%)로 구성되어 있으며, 성별로는 남성 86명(89.6%) 그리고 여성 10명(10.4%)이며, 연령별로는 20대 23명

(24.0%), 30대 50명(52.1%), 40대 18명(18.8%), 50대 5명(5.2%)이며, 학력별로는 고졸자 7명(7.3%), 전문대 졸업자 16명(16.7%), 대학 졸업자 68명(70.8%), 대학원 졸업자 5명(5.2%)이며, 직장근무 변수별로는 5년 미만자 29명(30.2%), 5년 이상-10년 미만자 33명(34.4%), 10년 이상-15년 미만자 13명(13.5%), 15년 이상-20년 미만자 15명(15.6%), 20년 이상자 6명(6.3%)이며, 직종별 분포는 생산기술직 21명(21.9%), 판매·영업직 47명(49.0%), 재무·회계직 5명(5.2%), 인사·총무직 14명(14.6%), 연구·개발직 2명(2.1%), 구매·물류직 3명(3.1%), 전산직 4명(4.2%)이며, 직급별로는 사원 27명(28.1%), 대리 22명(22.9%), 과장 30명(31.3%), 차장 9명(9.4%), 부장 8명(8.3%)이며, 액션러닝 프로젝트 경험별로는 5회 미만 65명(67.7%), 5회 이상-10회 미만 18명(18.8%), 10회 이상-15회 미만 10명(10.4%), 15회 이상-20회 미만 1명(1.0%), 20회 이상 2명(2.1%)이며, 액션러닝 팀원의 수는 4명 이하인 사람이 2명(2.1%), 5명인 사람이 15명(15.6%), 6명인 사람이 38명(39.6%), 7명인 사람이 16명(16.7%), 8명인 사람이 8명(8.3%), 9명인 사람이 3명(3.1%), 10명 이상인 팀이 14명(14.6%)이었다.

## 2. 상관관계 분석

요인분석 및 신뢰성 검증을 실시한 모든 측정변수들 간에 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도의 관계를 갖는지를 알아보기 위해 변수 간 상관관계 분석을 실시하였다. 본 연구에서 사용할 변수들 사이의 상관관계 분석 결과는 <표 IV-1>과 같다.

<표 IV-1> 측정변수 간 상관관계

|              | M    | SD  | 1         | 2         | 3   |
|--------------|------|-----|-----------|-----------|-----|
| 1. 팀원 감성지능   | 3.50 | .51 | (1)       |           |     |
| 2. 러닝코치 감성지능 | 3.69 | .52 | .594(**)  | (1)       |     |
| 3. 문제해결능력    | 3.42 | .40 | .668 (**) | .637 (**) | (1) |

\*p<0.05, \*\*p<0.01; M=평균값; SD=표준편차

<표 IV-1>에서 보듯이 팀원의 감성지능 요인, 러닝코치의 감성지능 및 문제해결 능력 변수 간에 대부분 유의한 정적인 상관관계가 나타나고 있음을 확인할 수 있다.

## 3. 매개효과 검증

본 연구에서는 감성지능과 문제해결 능력 관계 사이에서 러닝코치 감성지능의 매개역할을 검증하기 위하여 Baron과 Kenney(1986)가 제시한 바에 따라 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 IV-2>와 같다.

### 1) 1단계: 팀원 감성지능 -> 문제해결 능력(c 경로)

1단계로 팀원의 감성지능과 문제해결 능력 간의 회귀분석 결과 팀원의 감성지능( $\beta=.679$ ,  $t\text{-값}=8.979$ ,  $p<0.001$ )이 그들의 문제해결 능력에 통계적으로 유의한 정(+)적인 영향을 미침을 확인하였다. 따라서 '가설 I: 팀원의 감성지능이 문제해결 능력에 정적인 영향을 미칠 것이다'가 통계적으로 유의하게 지지되었다.

### 2) 2단계: 팀원 감성지능 -> 러닝코치 감성지능(a 경로)

2단계로 독립변수(감성지능)의 매개변수(러닝코치 감성지능)에 대한 영향을 검증한 결과 팀원의 감성지능( $\beta=.594$ ,  $t\text{-값}=7.150$ ,  $p<0.001$ )이 러닝코치의 감성지능에 통계적으로 유의하게 정(+)적인 영향을 미치고 있음이 확인되었다. 따라서 '가설 II: 팀원의 감성지능이 러닝코치의 감성지능에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다'는 통계적으로 유의하게 지지되었다.

### 3) 3단계: 팀원 감성지능과 러닝코치 감성지능 -> 문제해결 능력(b 경로)

3단계로 매개변수(러닝코치의 감성지능)의 종속변수(문제해결 능력)에 대한 관계를 확인하기 위해 팀원의 감성지능과 러닝코치의 감성지능을 동시에 투입한 결과, 매개변수인 러닝코치 감성지능( $\beta=.359$ ,  $t\text{-값}=4.127$ ,  $p<0.001$ )이 종속변수인 문제해결 능력에 통계적으로 유의하게 영향을 미치고 있는 바, '가설 III: 러닝코치의 감성지능이 문제해결 능력에 정적인 영향을 미칠 것이다'가 통계적으로 유의하게 지지되었다.

<표 IV-2> 위계적 회귀분석결과

|                     |                    | 1단계                     | 2단계                     | 3단계                     |
|---------------------|--------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                     |                    | DV=문제해결<br>능력           | DV=러닝코치<br>감성지능         | DV=문제해결<br>능력           |
|                     |                    | c 경로                    | a 경로                    | b 경로                    |
| 독립변수<br>(감성지능)      |                    | .679/.558<br>(8.979)*** | .594/.604<br>(7.150***) | .467/.383<br>(5.369***) |
| 매개변수<br>(러닝코치 감성지능) |                    |                         |                         | .359/.290<br>(4.127***) |
| 통계치                 | F값                 | 90.618***               | 51.122***               | 55.698***               |
|                     | R <sup>2</sup>     | .462                    | .352                    | .545                    |
|                     | 수정된 R <sup>2</sup> | .456                    | .345                    | .535                    |

Note: DV=종속변수; 결과치는  $\beta$ 값/비표준화 계수 B(t값);  $p<0.05^*$ ,  $p<0.01^{**}$ ,  $p<0.001^{***}$

### 4) 4단계: 독립변수의 효과 감소 검증

독립변수(팀원의 감성지능)와 매개변수(러닝코치의 감성지능)를 동시에 투입하여 매개변수를 통제된 경우의 독립변수에 대한 회귀계수( $\beta=.467$ )가 독립변수 단독으로 종속변수에 영향을 미치는 경우의 회귀계수( $\beta=.679$ ) 보다 작은 것으로 확인되어 Baron과 Kenney(1986)가

언급한 매개효과를 위한 4가지 필요조건을 충족한 것으로 확인되었다. 따라서 매개변수인 러닝코치의 감성지능이 팀원의 감성지능과 문제해결 능력사이에서 매개역할을 하고 있음이 규명되었다. 그런데 이 때 독립변수인 팀원의 감성지능( $\beta=.467$ ,  $t\text{-값}=5.369$ ,  $p<0.001$ )도 종속변수인 문제해결 능력에 통계적으로 유의하게 영향을 미치고 있으므로 러닝코치 감성지능은 팀원 감성지능과 문제해결 능력 사이에서 부분매개 역할을 하고 있음을 알 수 있다.

그리고 Mackinnon et al.(1995)이 제안한 3종의 매개효과 검증공식에 따라 검증치를 계산한 결과 <표 IV-3>에서 보듯이 그 테스트 통계치가 모두 유의수준 0.001 이하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. <표 IV-3>은 Mackinnon et al.이 제시한 매개효과 검증을 위한 3종 테스트 결과이다.

<표 IV-3> 매개효과 검증 3종 테스트 결과

|    | 입력   |              | 테스트 통계치    | P 값           |
|----|------|--------------|------------|---------------|
| a  | .604 | Sobel Test   | 3.58966987 | 0.0003311***  |
| b  | .290 |              |            |               |
| Sa | .084 | Aroian Test  | 3.56388768 | 0.0003654***  |
| Sb | .070 | Goodman Test | 3.61601982 | 0.00029917*** |

Note: a=독립변수와 매개변수 간 비표준화 회귀계수; Sa=a의 표준오차; b=매개변수와 독립변수 간 비표준화 회귀계수(독립변수도 종속변수의 예측변수일 경우); Sb=b의 표준오차

이상과 같이, Baron과 Kenney (1986)가 제시한 매개효과 필요조건을 충족시켜 가설 I, 가설 II 및 가설 III이 각각 지지되었을 뿐만 아니라, Mackinnon et al.이 제시한 3종 테스트 통계치가 통계적으로 유의한 것으로 확인 되었으므로, 러닝코치의 감성지능이 팀원의 감성지능과 문제해결 역량 사이에서 (부분) 매개역할을 하고 있다는 것이 검증되었다.

## V. 요약, 결론 및 제언

### 1. 요약

본 연구의 목적은 액션러닝 팀 프로젝트 수행 상황 하에서, 팀원의 감성지능이 문제해결 능력에 미치는 영향을 밝히고, 이 때 러닝코치의 감성지능이 팀원의 감성지능과 문제해결 능력 사이에서 매개역할을 한다는 것을 규명하는 데 있었다. 이를 실증하기 위하여 서울 소재 3개 기업에서 실제로 액션러닝 프로젝트에 참가한 경험이 있는 팀원 96명을 대상으로 하여 설문조사를 실시하여, 팀원의 감성지능이 문제해결 능력에 영향을 미치는 매커니즘을 명확히 규명하고 다음과 같은 세 가지 결과를 도출하였다.

첫째, 팀원이 지각하는 러닝코치의 감성지능( $\beta=.359$ ,  $t\text{-값}=4.127$ ,  $p<0.001$ )이 팀원 감성지능( $\beta=.467$ ,  $t\text{-값}=5.369$ ,  $p<0.001$ )을 부분적으로 매개하여 팀원의 문제해결 능력에 통계적으로 유의하게 정(+ )적인 영향을 미치며, 그 영향력에 대한 설명력은 54.5%( $R^2=.545$ )임이 확인되었다.

둘째, 팀원의 감성지능( $\beta=.679$ ,  $t$ -값=8.979,  $p<0.001$ )은 또한 문제해결 능력에 단독적으로 통계적으로 유의하게 정적인 영향을 미치며, 이 때 감성지능이 문제해결 능력에 미치는 영향력에 대한 설명력은 46.2%( $R^2=.462$ )인 것으로 확인되었다.

셋째, 팀원의 감성지능( $\beta=.594$ ,  $t$ -값=7.150,  $p<0.001$ )이 단독적으로 러닝코치의 감성지능에 통계적으로 유의하게 정(+)적인 영향을 미치며, 이 때 팀원의 감성지능이 러닝코치에 미치는 영향력에 대한 설명력은 35.2%( $R^2=.352$ )인 것으로 확인되었다.

## 2. 결론

이러한 연구결과는 다음 다섯 가지 측면에서 중요한 의의를 지니고 있다.

첫째, 본 연구는 러닝코치의 감성지능이 팀원의 감성지능을 매개하여 문제해결 능력에 미치는 영향력이 팀원의 감성지능의 영향력보다 상대적으로 크다는 것이 실증되었다. 이는 액션러닝에서 러닝코치의 감성지능의 중요성을 시사하며, 러닝코치의 감성지능이 높을수록 팀원의 문제해결 능력을 향상하는데 효과가 크며, 이에 따라 문제 해결성능이 향상될 것으로 예측되는 바, 액션러닝을 실행하는 조직에서 러닝코치의 감성지능을 액션러닝의 성공 요소 중의 하나로 새롭게 인식하여야 한다는 것이다.

둘째, 액션러닝 프로젝트를 수행할 때 가능하면 감성지능이 높은 러닝코치를 우선적으로 선발하여야 하며, 그렇지 못한 경우에는 러닝코치에 대해 사전에 감성지능 교육을 실시하고 액션러닝 프로젝트를 시작하면 그렇지 않은 경우 보다 문제해결 능력 및 성과를 향상시킬 수 있는 점이다.

셋째, 러닝코치의 감성지능 향상을 위한 감성지능 교육 프로그램 개발 및 보급이 시급하다는 점이다. 현재 우리나라에서는 감성지능의 중요성에 대한 인식이 서구 여러 나라에 비해 상대적으로 떨어지는 편이어서 감성지능에 대한 체계적인 교육 프로그램이 부족한 실정인 바, 이 분야에 대한 관심과 투자가 병행되어야 한다고 생각한다. 특히 러닝코치를 양성하는 교육기관에서는 액션러닝 기법을 활용한 감성지능 향상 교육프로그램을 시급히 개발하여 제공할 필요가 있다는 것이다.

넷째, 감성지능이 액션러닝 팀 활동에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 감안하여 팀을 중심으로 업무를 운영하고 있는 다른 조직들도 팀 리더에게 감성지능 교육을 제공하여 팀 성과를 높이도록 노력하여야 할 것이다.

다섯째, 리더의 감성지능 다음으로 팀원 자신의 감성지능이 문제해결 능력을 향상하는 것으로 확인되었으므로, 액션러닝을 실행하는 조직에서는 러닝코치 뿐만 아니라 팀원들의 감성지능을 위한 기본교육도 제공할 필요가 있다는 것이다.

## 3. 제언

본 연구 중에 아쉽게 생각했던 부분들을 고려하여 다음과 같이 향후 연구방향을 제시해 보고자 한다. 첫째, 러닝코치 자신이 측정한 러닝코치 감성지능 데이터를 이용할 수 있도록

충분한 수의 러닝코치 표본을 확보하여 팀 차원의 성과를 보다 완벽하게 실증하는 연구가 진행되기를 기대해 본다. 둘째, 많은 수의 러닝코치가 자기보고식으로 평가한 감성지능 측정치를 이용하여 팀원과 러닝코치의 감성지능과 리더-구성원 교환관계(LMX)를 좀 더 명확하게 검증하는 연구도 시도할 만하다고 생각한다. 마지막으로 집단효과성 모델을 이용하여 액션러닝의 ‘투입->과정->결과’ 모델을 완성하는 종합적인 연구가 시작되기를 기대한다. 이때 투입변수로 감성지능 외의 다양한 변수들을 고려하고, 팀 성과에 관한 신뢰할만한 모델을 이용하여 액션러닝의 성과를 종합적으로 살펴 볼 수 있는 심층연구가 진행되기를 기대하면서 본 연구를 마무리 하고자 한다.



## 참 고 문 헌

- 김근곤, 윤진, 최경윤, 박선영, 배진희. (2008). 전공 간 협력 프로젝트 학습이 대학생의 의사소통, 문제해결, 자기주도적 학습능력에 미치는 효과. *한국간호교육학회지*, 14(2), 252-261.
- 김형숙, 봉현철, 김봉광. (2007). 액션러닝 프로그램의 핵심성공요인에 관한 연구-공무원 학습자를 중심으로-. *인력개발연구*, 9(2), 19-44.
- 봉현철. (2006). *Action learning workbook*. 다산문고.
- 봉현철. (2007). 한국기업 액션러닝 프로그램의 핵심성공요인 탐색: 요인의 내용과 요인간의 관계에 대한 고찰. *경상논총*, 25(3), 1-34.
- 송병식. (2005). 직무특성과 혁신행동간 창의성의 매개효과에 대한 탐색적 연구. *대한경영학회지*, 18(4), 1483-1503.
- 안영식, 박수홍, 김갑환, 정주영. (2006). 항만물류산업의 시스템관리 역량강화를 위한 액션러닝 프로그램 개발. *직업교육연구*, 25(1), 1-20.
- 안정선. (2006). 액션러닝(action learning)을 활용한 학습조직 구축 사례 연구-T 사회복지관 학습체계 및 지원체계 설계를 중심으로. *사회복지실천*, 6, 5-30.
- 유영만. (1995). *지식경제 시대의 학습조직: 한국기업의 학습조직 구축방안*. 고도컨설팅 출판부.
- 이병수. (2005). 액션러닝 문제해결 프로세스. 한국액션러닝협회.
- 이석재, 장유경, 이헌남, 박광엽. (2003). *생애능력 측정도구 개발연구: 의사소통 능력, 문제해결 능력, 자기주도적 학습능력을 중심으로*. 한국교육개발원.
- 이숙자. (2009). *Action Learning 프로그램이 간호사의 문제해결 능력과 의사소통에 미치는 효과*. 박사학위논문, 전남대학교.
- 정철영, 서우석, 이길순, 최동선. (2001). 농업계열 전문대학 재학생의 직업기초능력향상안. *한국농업교육학회지*, 33(2), 1-22.
- 정현우. (2007). *조직구성원의 감성지능이 조직유효성에 미치는 영향*. 박사학위논문, 부산대학교.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H. Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Aroian, L. A. (1947). The probability function of the product of two normally

- distributed variables. *Annals of Mathematical Statistics*. 18, 265-271.
- Barbuto, Jr. J. E., & Bugenhagen, M. J. (2009). The emotional intelligence of leaders as antecedent to leader-member exchanges: A field study. *Journal of Leadership Education*, 8(2), 135-145.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. C., & Caputi, P. (2000). Critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personal and Individual Differences*, 28(3), 539-561.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1977). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organization*. Putnam.
- Dansereau, F., Graen, G. G. & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personal Personality and Social Psychology*, 75, 989-1015.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness. *The Emotionally Intelligent Workplace*, 132-155, Jossey-Bass.
- Feldhusen, J., & Treffinger, D. (1986). *Creative thinking and problem solving in gifted education*. Kendall Hunt.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantan Books.
- Goleman, D. (1998a). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998b). What makes a leader? *Harvard Business Review*, November-December.
- Goleman, D. (2000b). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March-April.
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2001). *The Emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. Jossey-Bass.

- Gregory, C. E. (1962). *The management of intelligence*. McGraw-Hill.
- Guilford, J. P. (1967). *The nature of human intelligence*. McGraw-Hill.
- Higgins, J. M. (1994). *101 creative problem solving techniques: The handbook of new ideas for business*. The New Management Publishing Company.
- Kepner, C., & Tregoe, B. (1967). *The rational manager*. McGraw-Hill.
- Koberg, D., & Bagnall, J. (1974). *Universal traveler*. William Kaufman, Inc.
- Labo, T. P. (2005). *The relationship between and leader-member exchange (LMX) and emotional intelligence(EI) in public schools: A regression approach*. Doctoral dissertation. Barry University-Adrian Dominican School of Education, U.S.A.
- Lang, J. R., Dittrich, J., & White, S. (1978). Managerial problem solving models: A review and a proposal. *Academy of Management Review*, Oct., 854-866.
- MacKinnon, D. P., Warsi, G., & Dwyer, J. H. (1995). A simulation study of mediated effect measure. *Multivariate Behavioral Research*, 30(1), 41-62.
- Marquardt, M. J. (2004). 액션러닝의 힘(*Optimizing the power of action learning*). (이태복 역). 패러다임 컨설팅.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-34), Basic Books.
- Mumford, M., Mobley, M., Uhlman, C., Reiter-Palman, R., & Dores, L. (1991). Process analytic models of creative capacities. *Creativity Research Journal*, 4(2), 91-122.
- Newell, A., Shaw, J. & Simon, H. (1962). *Inductive reasoning in the secondary classroom*. National Education Association.
- Northhouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice(4th ed)*. Sage Publications Inc.
- Oldman, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Prati, L. M., Douglass, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.

- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2003). *Calculation for the Sobel Test, An interactive calculation tool for mediation tests* on <http://people.ku.edu/~preacher/sobel/sobel.htm>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Rahim, M. A., & Minors, P. (2003). Effects of emotional intelligence on concern for quality and problem solving. *Managerial Auditing Journal*, 18(2), 150-155.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. *Sociological methodology* (pp. 290-312). Jossey-Bass.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Wong, C. S., Law, K. S., & Song, L. J. (2004). The construct and criteria validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496.

■ 최초접수일 : 2010년 1월 19일

■ 논문심사일 :

- 1차 외부심사일 : 2010년 2월 10~17일

- 2차 편집위심사일 : 2010년 2월 19일

■ 게재확정일 : 2010년 3월 19일

## Abstract

### The Impact of Action Learning Team Members' Emotional Intelligence on Their Problem Solving Ability: The Mediation Effect of Learning Coach's Emotional Intelligence Perceived by Team Members

Lee, Byung Soo

This study has identified the impact of action learning team members' emotional intelligence on their problem solving capability not only in a direct way, but also through the partial mediation of learning coach's emotional intelligence. Testing data were collected through survey questionnaires from 96 participants of three companies in Seoul, Korea, who had experienced the action learning project in their companies and analyzed them on an individual level. The survey data on team members' emotional intelligence and problem solving capability have been prepared by the respondents as a self-report method and the level of learning coach's emotional intelligence has been evaluated by team members as perceived by themselves.

In addition to the direct effect of team member's emotional intelligence on their problem solving capability, the regression analysis recommended by Baron & Kenney has validated the mediation effect of learning coach's emotional intelligence between team member's emotional intelligence and problem solving capability

**Key words:** *Action learning, Emotional intelligence, Problem solving ability, Learning coach's emotional intelligence*