

## 사회지능 훈련을 통한 리더의 사회역량 향상 효과

### The Effect of Social Intelligence Training on Leaders' Social Competence

권우정<sup>1</sup>, 황민철<sup>2\*</sup>

Woo Jung Kwon<sup>1</sup>, Mincheol Whang<sup>2\*</sup>

#### 요약

‘감성 경영’이 주요 관심사로 등장한 이후 기업은 감성적 조직문화와 더불어 리더의 감성지능과 역량 향상에 초점을 맞추고 있다. 본 연구는 리더 역량 중 구성원과 감성을 기반으로 관계 형성 및 유지하는 사회 역량 향상을 위해 사회지능 훈련을 진행하였다. 타인의 감성을 이해하기 위해 얼굴 표정 정서 인식의 사회지능 훈련이 사회 역량 향상에 효과적인지 현장 교육을 통해 확인하고자 하였다. 연구 대상은 S기업 고객센터에서 교육과 코칭을 담당하고 있는 중간 관리자 16명을 대상으로, 3주 동안 얼굴표정 정서인식 훈련을 진행한 후 연구대상자들의 교육 전후 사회 역량 변화를 분석했다. 그 결과 사회지능 훈련 이후 사회역량 점수가 향상되었으며, 통계적으로 유의한 결과가 나타났다 ( $p<.000$ ). 따라서 얼굴표정 정서인식의 사회지능 훈련이 리더의 사회 역량 향상과 업무에 도움이 되는 유효한 교육 훈련도구라는 것을 입증하였다. 본 연구 결과는 감성 역량 개발을 위한 교육 솔루션을 검증한 것으로써 감성 리더십 개발에 기여할 것으로 기대된다.

핵심어 : 사회지능, 표정인지, 사회역량, 감성 리더십

#### Abstract

Since emotional management has emerged as a primary interest, companies have focused on improving the emotional intelligence and competence of leaders along with engaging an emotional organizational culture. Social intelligence, one of the leader competencies, was examined to improve social competencies, which can establish and maintain relationships with members based on emotion, in this paper. Social intelligence training is to improve understanding the emotions of others for social competence through on-site training. The participants were 16 middle managers who are in charge of training and coaching at the company S customer center, in this study. The changes in social competence before and after the training were compared after three weeks of training for emotion recognition through facial expression. As a result, social competence scores were improved after social intelligence training, which is statistically significant ( $p<.000$ ). Therefore, it proved that social intelligence training for emotion recognition through facial expression is a valid educational training tool that can help leaders to improve their social competence and work. The result of this study is expected to contribute to the development of emotional leadership by verification the educational solution for the development of emotional competence.

Keyword : Social Intelligence, Recognize Social Face, Social Competence, Emotional leadership

1 Department of Emotion Engineering, Sangmyung University, Seoul, Korea [Graduate Student]  
e-mail: wjkwon1436@gmail.com

2 Department of Emotion Engineering, Sangmyung University, Seoul, Korea [Professor]  
e-mail: whang@smu.ac.kr (Corresponding author)

Received(July 26, 2019), Review Result(1st: August 12, 2019, 2nd: September 02), Accepted(September 09, 2019), Published(September 30, 2019)

## 1. 서론

경영환경의 변화 속도만큼 구성원들의 조합과 가치관, 요구 사항이 빠르고 다양하게 변화하고 있다. 이러한 시대와 사회 변화에 따라 조직 관리 방향과 리더 역할이 변화하고, 새로운 리더 역량이 요구되고 있다. 리더는 구성원들의 다양한 가치관과 시각을 제대로 이해하고 수용할 수 있어야 하며, 구성원과 공감과 신뢰를 기반으로 조직의 성과를 이끌어내는 감성적 리더십과 역량이 요구된다. 이러한 역할 변화를 반영하듯 Daniel Goleman은 리더의 지적 능력 혹은 기술적 능력은 훌륭한 리더가 되기 위한 필요조건이지만, 충분조건은 아니며, 감성지능을 통해 성과가 좌우된다는 연구 결과를 발표한 바 있다[1]. 감성 지능이 조직의 성과와 경쟁력을 좌우한다는 인식 확산을 계기로 리더의 감성 지능에 대한 관심은 증가되었지만 감성적 역량 개발을 위한 방법이나 효과성 검증은 매우 미비한 현실이다.

조직 내 역할 수행을 위해 필요한 역량의 정의를 살펴보면 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내재적인 특성으로 개인이 성공적인 수행을 위하여 개별적으로 결합해서 사용하는 어떤 특징들이다[2]. 미국의 대표적인 심리학자 McClelland는 역량을 우수한 직무 성과 도출이 가능하도록 저변에 내재되어 있는 개인의 특성으로 역량을 업무성과와 관련된 광범위한 심리적, 또는 행동적 특성으로 정의하였다[3]. 이후 Boyatzis는 역량은 직무에서 효율적이거나, 우수한 수행을 보이는 개인의 잠재적인 특성이라고 정의하였다[4]. Specner와 Spencer는 역량을 특정한 상황이나 직무에서 효과적이고 우수한 수행을 보이는 개인의 내재적 특성이라고 하였다[5]. 본 연구에서는 인적자원 역량 모델인 Holistic Competence Model (HCM)을 토대로 역량 범위와 사회 역량(Social Competence)을 설정하였다[6-8]. Holistic Competence Model (HCM)은 [표 1]과 같다.

[표 1] 통합적 (전체적) 역량모델

[Table 1] Holistic Competence Model (HCM)

Cognitive Competence (CC) Work-related knowledge and the ability	Functional Competence (FC) The ability to perform work-based tasks
Social Competence (SC) Relational and communication skills and abilities	Meta Competence (MC) Personal and professional values and attitude

사회성(Sociality)은 대인 관계의 원만성과 사회적응 능력을 의미하며, 사회지능(Social Intelligence)은 대인관계에서 사회적 단서를 이해하고 인간관계 속에서 상호 감성 및 의도를 인지하고 현명하게 대응하는 능력으로 정의할 수 있다[9]. 이후 사회지능은 ‘타인을 이해하는 공감 능력’을 강조하였으며, 공감을 위한 사회지능의 기본 요소로 감성 인식(Perceive Emotion)영역이 중요하다. 감성은

언어적, 비언어적 표현을 통해서 나타나는데, 대표적인 비언어적 표현은 얼굴 표정에서 나타난다 [10]. 얼굴 표정은 감성을 전달하는 대표적인 도구로 상대의 정서를 이해하는 중요한 역할을 하고, 이는 사회적응력, 대인관계의 만족감에도 관련이 있다[11]. Daniel Goleman은 사회지능 발달의 중요성을 언급하고, 사회지능은 후천적으로 형성되기 때문에 지속적인 훈련 과정을 통해 사회지능 지수를 향상시킬 수 있다고 하였다[12].

본 연구의 목적은 리더의 사회역량(Social Competence) 향상에 초점을 맞추었으며, 얼굴표정 정서 인식 학습 프로그램을 통한 사회지능 개발 훈련이 리더의 사회역량 향상에 도움이 되는 교육 훈련 도구임을 검증하고자 한다.

## 2. 연구방법

### 2.1 연구대상

본 연구의 실험을 진행하기 위해서 S고객센터에서 교육 및 코칭 업무를 담당하고 있는 중간관리자 16명을 대상으로 진행하였다. 참가자는 모두 여성으로 평균 연령은 38.5세로, 연령 분포는 28세~45세였다. 연구 기간은 2019년 8월 5일부터 2019년 8월 25일까지 3주간 진행하였으며, 참가자들은 5회 이상 사회지능 향상 프로그램에 참여하였다.

본 프로그램에 참여하기 전 참가자들에게 사회역량 사전 진단 후 사회지능 프로그램에 관한 취지와 절차를 설명한 뒤 자기주도 학습으로 진행되었다.

### 2.2 데이터 수집

먼저 사회역량 진단은 한양대학교 Honors Program 최동석 인사조직 연구소에서 개발한 12개 역량 사전(Competency Dictionary) 중 사회역량과 관련된 대인 이해 IU (Interpersonal Understanding)와 관계형성 RB (Relationship Building) 문항을 참고하여 진단하였다[13]. 추출된 문항에 대한 점수는 5단계 리커트 척도를 사용해서 최저 1점에서 최대 5점내에서 선택하였으며, 사회역량 진단은 2개 영역 10문항으로 [표 2]와 같다.

사회지능 훈련은 선행 연구인 얼굴표정 정서인식과 표현 연습에 의한 사회지능 향상효과, 사회지능 평가 정량화를 위한 사회지능과 표정인지와 표정간의 상관성 분석에서 진행한 사회지능 측정 도구를 이용하였다[14][15]. 사회지능을 정량적으로 평가하기 위해 트롬소 사회지능 척도 (The Tromso - Social Intelligence Scale)를 이용한 자기보고식 평가 방법으로 수행되었다. 표정인지 평가 훈련은 8가지 기본감성 (무표정, 행복, 슬픔, 분노, 놀람, 혐오, 공포, 경멸)을 기반으로 제시되는 8가지 감성 어휘 이해에 따른 표정 인지 평가 및 훈련을 진행하였다[16].

[표 2] 사회역량 문항

[Table 2] Social Competence Scale

구분	문항 측정	
대인이해 (Interpersonal Understanding)	1	말과 행동을 통해 상대방의 감정을 인식한다.
	2	말과 행동을 통해 표현된 감정과 함께 상대방의 의도까지 정확하게 이해한다
	3	표현되지 않은 상대방의 감정이나 의도를 이해한다.
	4	상대방의 감정과 의도를 파악하여 다음 행동을 예상한다
	5	상대방에 대한 깊은 이해를 바탕으로 타인의 행동 특성과 감정 등의 배경까지 이해한다.
관계형성 (Relationship Building)	6	알고 있는 사람들과 지속적인 신뢰 관계를 유지한다.
	7	별도 모임을 통해 신뢰 관계를 구축하고 유지한다.
	8	여러 사람과 친분 관계를 만들기 위해 사회적인 네트워크를 만들거나 유지한다.
	9	단순한 친분 관계를 넘어 신뢰를 기반으로 한 개인적 친밀감을 유지한다.
	10	공감을 바탕으로 한 신뢰 형성을 통해 업무에 큰 도움을 얻는다

[표 3] 표정 인지 훈련

[Table 3] Facial Expression Training

	표정없는 (Neutral)
	화난 (Anger)
	무시하는 (Contempt)
	싫은 (Disgust)
	무서워하는 (Fear)
	행복한 (Happiness)
	슬픈 (Sadness)
	놀란 (Surprise)

### 2.3. 실험

본 연구의 실험은 사전 사회 역량 진단 후 트롬소 사회지능측정, 얼굴 표정 감성인식의 사회지능 향상 훈련이 진행되었으며 실험절차는 [표 4] 과 같다.

사회역량(SC) 향상 변화도를 확인하기 위해 사회지능(SI) 훈련 전 사회역량 진단을 실시하였다. 1회 훈련은 사회지능의 개념과 얼굴표정 정서인식 및 표현의 중요성과 방법을 설명한 후 트롬소 사회 지능 진단, 감성 인식 과제를 1차 수행하였다. 이후 온라인 사이트에 접속하여 3주 동안 자기 주도적 학습으로 표정 감성 인식을 실시하였다. 마지막 차수는 사회지능 변화도를 측정하기 위해

트롬소 사회 지능 2차 진단을 수행하였다. 또한 사회지능 훈련 후 사회역량 향상도를 확인하기 위해 동일한 진단문항으로 사후 자기보고식 사회역량 진단 평가를 진행하고 사전, 사후 비교를 측정하였다.

[표 4] 실험 절차

[Table 4] Experimental procedure

	1회	2회	3회	4회	5회
사회 역량 진단	○				○
트롬소 사회지능 진단	○				○
기본 감성 표정 인지	○	○	○	○	○
자기 보고식 전이 측정					○

### 3. 데이터 분석

트롬소 사회지능 측정은 사전-사후로 수집된 데이터를 분류하고, 사회지능 18개 항목에 대해 응답한 값을 백분율로 환산하여 사회지능 지수를 산출 하였다. 얼굴표정 감성인식 훈련은 개인별로 참여도가 차이가 있어, 5회 이상 주기적으로 참여한 실험자 10명의 데이터만 분석 대상으로 선정 후 표정 인지 훈련 회차별 점수를 정리하였다. 사회 역량은 전체 및 영역별 역량(대인이해, 관계형성)으로 결과 값을 분류하였다. 이후 사회지능 및 사회역량 결과 값의 신뢰도를 확인하고자 통계 분석을 실시했다. 사회지능 및 사회역량 설문 결과 값을 사전-사후로 데이터 코딩을 진행하였다. 이후 IBM SPSS Statistics 20.0 (IBM Cooperation, 2012)을 사용하여 데이터 대응표본 T검정을 실시하여 유의성 검정을 시행하였다.

### 4. 결과

#### 4.1 사회지능 훈련

백분율로 환산하여 산출 된 트롬소 사회지능 척도의 점수 분포는 최저 35.18점에서 최고 71.30점으로 확인되었다. 설문 총 점수는 평균 54.40점, 표준편차 10.17로 확인되었으나, 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않았다.

기본 감성 표정인지 평가는 제시되는 8가지 표정 검사에 따른 점수를 수집하였다. 얼굴표정 감성 인식의 전체 평균으로는 60.56점 이었으며, 최저 점수 28점에서 최고 92점으로 나타났다.

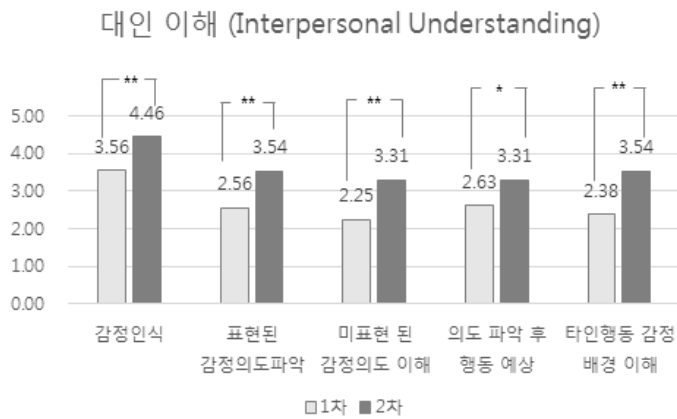
[표 5] 얼굴표정 감성인식 훈련

[Table 5] Recognize Social Face Training

	1차	2차	3차	4차	5차
A	57	64	64	57	78
B	50	71	78	71	71
C	42	64	64	78	35
D	71	64	92	85	78
E	28	35	64	50	35
F	78	57	64	78	57
G	78	57	64	42	71
H	50	64	71	71	71
I	85	71	78	92	92
J	85	57	85	71	50

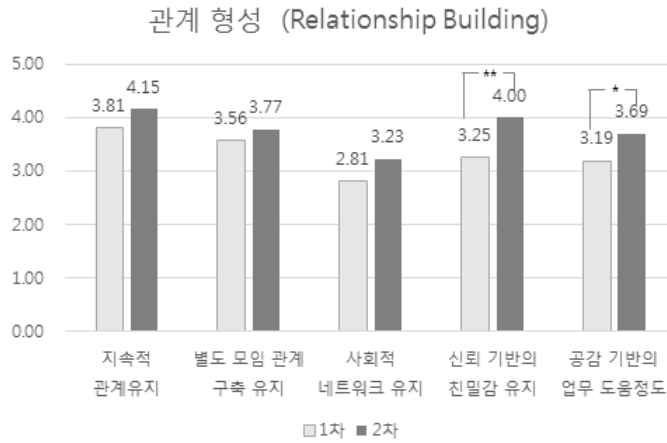
## 4.2 사회역량

사회역량 사전-사후 결과를 데이터 대응표본 T검정을 통해 확인해 본 결과 유의성을 확인하였다 ( $p<.000$ ). 또한 사회역량을 영역별로 대인이해(IU) 역량과 관계형성(RB) 역량으로 나누어 분석하였다. 대인이해 역량은 사전 진단 평균 2.68점에서 3.63점으로 0.96점으로 유의미하게 상승하였다 ( $p<.000$ ). 관계형성 역량은 사전 진단 평균 3.32점에서 3.77점으로 0.45점 상승하였고 통계적 유의성을 확인하였다( $p<.01$ ). 영역별 문항 분석결과는 [그림 1], [그림 2]와 같다.



[그림 1] 대인 이해 변화

[Fig. 1] The Effect of Interpersonal Understanding

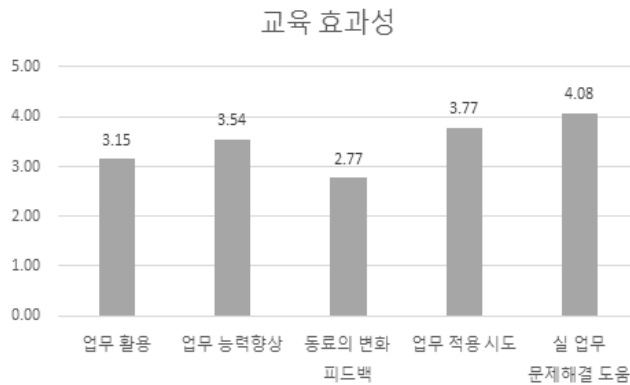


[그림 2] 관계 형성 변화

[Fig. 2] The Effect of Relationship Understanding

### 4.3 자기 보고식 전이 측정

연구 대상자들의 사회 지능 훈련을 통한 업무 현장에서 활용과 만족도를 확인하기 위해 모든 훈련이 종료 된 후 교육 만족 설문을 진행하였다. 설문 내용으로는 실제 업무에서 교육 내용 활용, 교육을 통한 업무 능력향상, 타인이 연구 대상자의 업무 향상 변화도 인지, 업무 활용 시도, 현업에서 문제해결 도움의 내용으로 구성하였다. 설문은 자기 보고식 평가를 이용하였으며 점수는 5단계 리커트 척도를 사용해서 진행하였다.



[그림 3] 교육 효과성 조사

[Fig. 3] Education Satisfaction Survey

그 결과 교육 참여자들은 사회지능 훈련이 업무 능력 향상과 실 업무에서 문제해결에 도움이 되는 것으로 응답하였다. 동료의 변화 피드백은 3주 시간이 짧은 기간으로 타인이 느끼는 정도와 동료들의 피드백 툴, 커뮤니케이션 등으로 평가하기 어려운 것으로 나타났다. 교육 효과성 조사 결과는 [그림 3]과 같다.

## 5. 결론

본 연구는 얼굴표정 인식 및 표현 연습의 사회지능 훈련을 통해 리더의 사회역량 향상의 효과성을 검증하였다. 이를 위해 모든 피험자에게 사회지능, 표정인지 훈련과 평가를 수행하게 하였으며, 사회역량 향상도를 확인하기 위해 사전, 사후 자기보고식 진단평가를 진행하였다. 본 연구 결과와 선행 연구결과를 함께 고려하면, 감성인식 및 표현 훈련은 사회지능 수준을 향상 시켰고, 이러한 사회지능 향상은 구성원과의 공감과 신뢰를 기반으로 관계를 형성하고 유지하는 리더의 사회능력이 향상되었음을 볼 수 있다. 리더의 사회역량이 사회지능 훈련을 통해 향상된다면 자신의 목표 달성, 다른 구성원에 대한 이해의 폭 증가와 원만한 대인관계 유지가 가능하게 된다. 이것이 감성 리더십을 기반으로 하는 감성 경영의 흐름과 맥락을 같이하며, 리더의 역량 개발을 진행하는 인적자원관리 실무자들에게 의미 있는 교육 방법을 제공한다. 이것은 감성 리더십 및 역량 개발에 있어 실질적인 교육 방법을 제공함에 의의가 있다.

앞에서 제시한 연구는 피실험자들의 업무 종료 후 자기주도학습 및 훈련으로 진행하였기 때문에 개인의 참여 의지에 따라 변화 및 해석이 미미해질 수 있는 한계가 있다. 향후에는 업종별, 직군별로 연구 대상자를 다양화시키고 인적특성이나, 회사별 조직문화, 리더의 역량 평가 등을 함께 고려한 연구를 진행할 필요가 있다.

## References

- [1] Daniel Goleman, *Primal leadership : Realizing the Power of Emotional Intelligence*, ChungRim Publishing, Gangnam, (2003).
- [2] <https://terms.naver.com>, Retrieved: August 16 (2019).
- [3] McClelland, D. C, *American Psychologist*. (1973), Vol.28, No.1, pp.1-14, [DOI: 10.1037/h0034092].
- [4] Richard E. Boyatzis, *The competent manager : A model for effective performance*, John Wiley & Son, New York, (1982).
- [5] Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, *Competence at work : Models for superior performance*, John Wiley & Son, Inc., New York, (1993).
- [6] Graham Cheetham and Geoff Chivers, *Journal of European Industrial Training*. (1996), Vol.20, No.5, pp.20-30, [<https://doi.org/10.1108/03090599610119692>].
- [7] Graham Cheetham and Geoff Chivers, *Journal of European Industrial Training*. (1998), Vol.22, No.7, pp.267-276, [<https://doi.org/10.1108/03090599810230678>].
- [8] Le Deist, F. D. and Winterton, J., *Human Resource Development International*. (2005), Vol.8, No.1, pp.27-46, [<https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>].
- [9] Thorndike, E. L., *Harper's magazine*. (1920), Vol.140, No.1, pp.227-235.
- [10] S. Baron-Cohen, Ruth Ann Campbell, Annette Karmiloff-Smith, Julia Grant and Jane B. Walker, *British Journal of Developmental Psychology*. (1995), Vol.13, pp. 379-398, [<https://doi.org/10.1111/j.2044-835x.1995.tb00687.x>].
- [11] DePaulo, B. M., *Psychological Bulletin*. (1992), Vol.111, No.2, p.203, [[https://doi:10.1037/0033-2909.111.2.203](https://doi.org/10.1037/0033-2909.111.2.203)].
- [12] Daniel Goleman, *Social Intelligence*, Woongjthinkbig Co., Ltd., Seoul, (2006).
- [13] <https://mindprogram.tistory.com>, Retrieved: August 16 (2019)
- [14] Lee Woori, *Development of Social Intelligence by Enhancing Ability to Recognize and Express Social Face*. Sangmyung University, (2015).
- [15] Seongwon Lee, Mincheol Whang, Hyunwoo Lee, Youngho Jo, Jungnyun Lee, Young-Joo Kim and Hyejin Kim, *Analysis of Correlation between Facial Recognition and Facial Expression and Social Intelligence for its Quantitative Measurement*, The HCI Society of Korea, (2018) February 13-16; Jeongseon, Korea.

- [16] Ekman, p., *Cognition and Emotion journal.* (1992), Vol.6 (3-4), pp.169-200, [<https://doi:10.1080/02699939208411068>].