

문화교차연구소 연구논총 논문

Q 연구방법론을 활용한 관리자 리더십에 대한 감정 인식 연구

- 감정과학과 『성학십도(聖學十圖)』를 중심으로 -

A Study on the Emotional Perception for Manager Leadership
Using Q Methodology

- Focusing on the Science of Feelings and
『The Ten Diagrams of Holy Learning』 -

지도교수 성 동 권

국민대학교 일반대학원

문화교차학과 문화심리사회학전공 박사과정

김 동 국

2024

차 례

그림차례	iii
표 차례	iv
논총서문	v

제1장 서론

제1절 연구의 배경과 동기	1
제2절 연구 목적	4
제3절 연구방법 및 연구문제	6

제2장 연구 절차

제1절 Q 모집단과 Q 표본	10
제2절 P 표본(연구 참여자)	12
제3절 Q 분류 과정 및 분석	14
1. Q 분류과정	14
2. 요인 추출	15
3. 요인 분석	17

제3장 유형 분석 결과

제1절 감정인식 유형분류	19
제2절 감정인식 유형별 특징	22
1. 제1유형: 리더 인성과 존중 지향 리더십	23
2. 제2유형: 구성원 성장과 성과 지향 리더십	25

제4장 연구 결론

제1절 유형 분석을 통한 증명	30
1. 리더 인성과 존중 지향 리더십	30

2. 구성원 성장과 성과 지향 리더십	32
제2절 유형별 특성 분석	34
제3절 연구참여자 ‘나’에 대한 분석	37
제4절 연구성과 및 향후 제언	39
 참고문헌	 42

그림 차례

[그림-1] 연구절차	9
[그림-2] 스크리 도표	16
[그림-3] 배리맥스(varimax) 회전	17
[그림-4] 퇴계의 『성학십도(聖學十圖)』 「대학도(大學圖)」	31
[그림-5] 권근(權近)의 「대학지도(大學之圖)」	33
[그림-6] 유형별 가장동의한 진술문의 표준점수 합계 도표	36

표 차 례

[표-1] Q 연구방법론의 용어 정의	9
[표-2] Q 모집단 범주별 진술문 분포	10
[표-3] Q 표본(진술문)	11
[표-4] P 표본(연구 참여자) 인구통계학적 분포	13
[표-5] Q 분류(Sorting) 과정	14
[표-6] 요인배열표	17
[표-7] 요인별 고유치와 설명된 변량	20
[표-8] 요인간의 상관관계	21
[표-9] 유형별 P-표본의 구성형태와 요인 가중치	21
[표-10] 유형 1에서 강한 동의와 비동의를 보인 진술문	23
[표-11] 유형 1이 다른 유형과 차이를 보인 진술문	25
[표-12] 유형 2에서 강한 동의와 비동의를 보인 진술문	26
[표-13] 유형2가 다른 유형과 차이를 보인 진술문	27
[표-14] 유형별 특성 요약	35
[표-15] 유형별 가장동의한 진술문의 표준점수 합계	36
[표-16] 후속 연구 논문 제언	40

[연구논총 서문]

퇴계는 『성학십도(聖學十圖)』 「태극도(太極圖)」에서 실마리를 구하여 『소학(小學)』과 『대학(大學)』의 학문에 힘써야 한다고 하였는데, 관리자 리더십에 대한 감정인식(氣質之性) 연구를 통해, 『대학도(大學圖)』에서 학문의 시작과 지어지선(止於至善)에 머무르는 필연적 배움의 방법이 격물치지(格物致知)임을 확인하고 다음 사항을 증명하였다.

첫째, 격물치지(格物致知)를 통하여, 「태극도(太極圖)」에서 영원 무한한 생명과 사랑으로 존재하는 나와 구성원(몸)을 인식하여 리더십의 실마리를 구해야 함을 확인하였다.

둘째, 「서명도(西銘圖)」에 나타난 이일분수(理一分殊)의 다 좋은 구성원의 원리에 대한 이해가 바탕이 되어 한다.

셋째, 「태극도(太極圖)」에서 확인한 리더십의 실마리와 「서명도(西銘圖)」의 리일분수(理一分殊) 원리에 기반하여, 대인의 학문하는 방법에 힘써야 리더 자신이 지어지선(止於至善)에 머무를 수 있는 지속가능성을 확대할 수 있고, 그 공효(功效)로서 중간, 고위관리자로 성장할 수 있다는 것을 증명하였다.

제1장 서론

제1절 연구의 배경과 동기

2023년 3월부터 본 연구자는 ‘기업구성원의 관리자 코칭에서의 피드백에 대한 주관적 인식연구’라는 주제로 연구를 시작했다. 연구의 목적은, 관리자 코칭 과정에서의 피드백에 대한 구성원들의 주관적 인식 유형을 살펴보고, 구성원의 자기개발 측면에서 관리자가 주는 피드백이 그들에게 어떻게 영향을 끼치고 있는지 종합 분석하는 것이었다. 주관적 인식 유형 파악을 위한 기초 진술문 작성을 위해 비실명 온라인 설문지를 이용하여 관리자 피드백에 대한 인식 조사를 실시했다. 이 과정에서 나를 상당히 당혹스럽게 하는 답변이 있었는데, ‘관리자가 윤리, 도덕적으로 문제가 있을 경우 그의 의사결정이나 내게 주는 피드백을 올바르게 받아 들일 수 없다’는 것이었다.

일반적으로 내담자와 계약에 의해 진행이 되는 코칭은 코치의 윤리적, 도덕적인 사항을 확인하기가 어려울 것이나, 기업내 비즈니스 코칭에서는 경영자와 관리자가 업무내외적 행동과 생활에서 윤리적으로 올바르게 없을 경우 구성원이 인지할 확률이 높고, 관리자의 도덕, 윤리를 바탕으로 한 리더십 영향력은 구성원들의 수용성 측면에서 매우 중요한 사항일 것이다. 부하 관리자 중 한 명이 본 연구자에게 직접적으로 얘기하는 것처럼 느껴져, 관리자로서의 지난 삶과 현재의 행동에 문제점이 없었는지 성찰하고 되돌아보는 계기가 되었으며, 이 연구과정의 사건으로 기존 연구와 학업에 의미를 찾지 못하고 공부를 그만 둘 결심까지 하게 되었다.

공부를 이어 갈 수 있는 대안을 모색하던 중 문화교차학을 운명적으로 만나게 되었고, 『안심논어』를 통해서, 그간 나의 모습이 생각하지 않고 공부하는 위태로운 불사불학(不思不學)¹⁾ 이었다는 자명한 ‘몸 밝음’을 얻었고, 그 결과로서 필연적으로 감정과학의 여정을 시작하게 되었다.

1) 퇴계 선생은 이런 잘못된 공부를 방지하기 위하여 학學을 사여학思與學이라고 못을 박았다[『성학십도』 節]. 학문수행[學]에서 사思를 떼어내고서는 학學이라고할 수 없다는 말이다. 그러니까 사思가 아니라면 학學이 아니다. 불사不思란 있을 수도 없고 다만 잘못하는 공부일 뿐이다. 몸이 하는 생각[느낌, 논리]을 따르는 공부가 잘하는 공부[學]이다. 사思는 필연의 논리로 경험의 세계를 인도하기 때문이다. 조중빈 역·설, 『안심논어』 (국민대학교 출판부, 2016), p. 275.

연구주제 또한 관리자의 코칭 피드백 분야에서, 관리자(몸)의 행동이며 감정과 마음이라 할 수 있는 ‘리더십’으로 변경하게 되었다. 성동권 교수의 사여학(思與學) 해설에 따르면, 리더 몸의 진실인 리(理)로 향하는 마음을 이해하는 마음, 리더(몸)의 리더십(몸 놀이=情)의 진실인 리(理)를 이해하는 필연적 마음의 진실을 밝히는 것이 올바른 공부방법으로, 본 연구자는 이러한 자명한 깨달음과 함께 필연적으로 감정 과학 기반으로 새로운 연구를 시작하게 되었다.

먼저 사람의 마음과 감정을 연구하는 데 적합한 Q 연구방법론²⁾을 활용하여, 관리자 리더십에 대한 감정인식 유형(氣質之性)을 확인하고, 다시 『성학십도(聖學十圖)』를 통하여 각 인식 유형의 특성에 대해 다음과 같이 감정과학의 연구 방법 ‘지허지령(至虛至靈)의 마음으로 지현지실(至顯至實)의 이치와 진리³⁾를 구하여 분석하고자 한다.

이미 우리는 맹자의 말씀 가운데 다음과 같은 가르침을 들어서 알고 있습니다.

“마음의 기능은 생각하는 것이다. 생각하면 얻지만, 생각하지 않으면 얻지 못한다.”라고 했습니다. ... “마음은 ‘자기 안에서 자기 스스로 명석판명하게 사유하는 것’[지허(至虛)]이며, ‘자기 사유 안에서 자명(自明)하게 이해를 형성하는 것’[지령(至靈)]입니다. 이 마음으로 ‘명백하고’[지현(至顯)] ‘확실하게 존재하는’[지실(至實)]진리(理)를 구합니다. 어찌 이 마음으로 진리를 얻지 못한다고 하겠습니까.”

천명지위성(天命之謂性)의 ‘나’를 기반하여, 또 다른 천명지위성(天命之謂性)의 ‘너’ 9명의 감정인식 연구를 진행하는 것은, 『성학십도(聖學十圖)』 「서명도(西銘圖)」

2) Q방법론은 1953년 윌리엄 스티븐슨(William Stephenson)에 의해 시작되었으며, 인간의 주관성(subjectivity) 연구를 위해 사회과학 전반에 걸쳐 사용되고 있는 접근 방법, 연구 방법이며 분석방법이다. 김홍규, 『Q방법론: 과학철학, 이론, 분석 그리고 적용』 (서울 커뮤니케이션북스, 2008), p. 45.

3) 『성학십도(聖學十圖)』, 「차(筭)」: 竊嘗聞之, 孟子之言曰, 心之官則思, 思則得之, 不思則不得也. ... 以至虛至靈之心, 求至顯至實之理, 宜無有不得者. 성동권, 『감정과학 연구방법』 (국민대학교 문화교차학과 감정과학교실, 2023), p. 10.

에서 퇴계가 밝힌 리일분수(理一分殊)⁴⁾의 원리에 기반한 것이다.

성동권 교수는 천명지위성(天命之謂性)의 진실에 대해 이렇게 밝혔다.

“자기의 생명(命)을 영원무한의 생명과 사랑으로 존재하는 천(天)의 생명으로 이해하는 것이 자기 몸의 본성(性)에 대한 바른 이해이다. 자기의 생명은 ‘엄마아빠’의 생명에서 왔고, 엄마아빠의 생명은 엄마아빠를 낳아주신 ‘엄마아빠의 엄마아빠’의 생명에서 왔고, ... 결국, 엄마아빠 생명의 영원무한입니다. 이것을 천(天)이라 정의합니다. 엄마아빠 생명의 ‘영원무한’(天)이 ‘영원의 필연성’으로 지금의 나의 몸을 낳았습니다. 엄마아빠의 생명 이외 지금 나의 몸을 낳는 것은 절대적으로 없습니다. 생명이 생명을 낳는다는 ‘필연성’의 다른 이름이 ‘사랑’입니다. 그러므로 지금 나의 몸은 영원무한의 생명과 사랑 안에서 영원의 필연성으로 그 존재가 결정되었습니다. 이 진실이 천명지위성입니다.”⁵⁾

또한 『성학십도(聖學十圖)』에 나타난 리일분수(理一分殊)에 대해 살펴보면, 먼저 서명의 대의와 리일분수(理一分殊)의 예시를 아래와 같이 확인할 수 있었다.

龜山楊氏曰西銘，理一而分殊，知其理一所以爲仁，知其分殊所以爲義，猶孟子言親親而仁民，仁民而愛物，其分不同故，所施不能無差等耳。

귀산양씨가 말하기를 "[서명]은 리일분수(理一分殊)(理一而分殊) ‘하나인 이치가 다양하게 나뉘는 것’을 말한 것이니, 그 리가 하나임을 알기 때문에 "인(仁)"을 행할 수 있고, 나뉘어진 것이 다름을 알기 때문에 "의(義)"를 행할 수 있는 것이다. 이것은 마치 맹자가 아버지를 친애한 다음에

4) 이일분수(理一分殊)사상은 우주를 하나의 유기체로 이해하는 것이다. 존재론적으로 보면 전체가 하나이지만 전체 속에서 각 개체들은 자아의 독자적 개성을 가진다는 의미이고, 가치론적으로 보면 ‘이일’은 만물을 일체로 보는 인(仁)에 해당하며 ‘분수’는 각각의 상황에 마땅하게 행동하는 의(義)에 해당된다. 퇴계 이황 저 이광호 역, 『성학십도』 (홍익출판사, 2021). p. 53.

5) 성동권, “중용 1. 천명지위성(天命之謂性).” 『국민대학교 문화교차연구소』 https://blog.naver.com/xcultural_studies (검색일: 2024. 1. 5).

백성을 사랑하고, 백성을 사랑한 다음에 만물을 사랑한다."(*각주: 맹자 진심 상 45장*))고 말한 것 과 같은 것이니, 나뉘어진 것이 다르기 때문에, 사랑을 베푸는데 있어 차등이 없을 수는 없는 것일 뿐이다."⁶⁾

제2도 「서명도西銘圖」에 나타난 리일분수(理一分殊)의 원리를 현대 기업과 조직에 대입하여 보면 기업이 지속가능에 머무르는 하나의 진리(보편성)를 위해 각기 다른 역할로 기여하고 있는 관리자들과의 특수성으로 볼 수 있다. 성동권 교수는 리일분수(理一分殊)에 대해 만물의 본성은 본래 하나인 인(仁)이며, 각기 나뉘어진 개체는 본래 우리 몸과 하나인 인(仁)을 아는 것(義)이라 하였고, 천인합일(天人合一)에 대해 하늘과 내가 본래부터 하나임이 필연적인 것으로 설명하였다. 따라서 유교철학적 사실(眞理)과 도덕, 윤리적 원리를 바탕으로 군왕의 도리를 응축한 『성학십도(聖學十圖)』를 통해, 본래부터 하늘과 하나인 리더의 마음과 감정(리더십), 그 리더(몸)의 진실인 리(理)를 이해하는 마음의 진실을 밝히는 과정은 감정과학을 더욱 과학적으로 정립할 수 있는 연구 과정이 될 것이다.

제2절 연구 목적

본 연구의 목적은 『성학십도(聖學十圖)』가 제시하는 유교철학적 사실(眞理)에 기반한 군왕의 도리와 성인이 되는 이치를 현대 기업 관리자 리더십에 연결 접목하여, 지속가능한 관리자에 머무르는 리더십의 단서를 탐구하고, 감정과학 기반 리더십 수신(修身)의 방향성을 제시하는 것이다. 이를 위하여 관리자인 연구자 본인도 연구 참여자에 포함하였고, 글로벌기업 구성원 초급, 중간, 고위 관리자들을 대상으로 관리자 리더십에 대한 자기 감정인식에 관한 연구를 하고, 이를 통하여 관리자 리더십 체험에서 연구참여자들이 인식하고 있는 리더십에 대한 감정인식 이해의 유형을 도출하여, 감정과학과 『성학십도(聖學十圖)』를 중심으로 각 유형에 대한 의미와 특성을 분석할 것이다. 감정인식의 유형은 감정의 좋고, 나쁨과 옳고, 그름을

6) 고려대 민족문화연구원 한국사상연구소, 『역주와 해설 성학십도』 (예문서원, 2011), p. 64.

따지는 것을 말하는 것이 아니다. 각 연구 참여자들의 리더십에 대한, '다 좋은' 자기 감정인식의 이해를 리발기수(理發氣隨)의 원리로 살펴보고, 이를 분석하여 지어지선(止於至善)에 머무르는 관리자 리더십의 단서를 확인하고 검증하기 위해 분류하는 것이다.

먼저 리더십의 주요 사전적 정의를 살펴보면 다음과 같다.

① 집단의 목표나 내부 구조의 유지를 위하여 성원(成員)이 자발적으로 집단활동에 참여하여 이를 달성하도록 유도하는 능력⁷⁾

② 집단이나 조직의 활동을 촉진하고 목적을 달성해 나가기 위한 중심적인 힘, 혹은 조직이나 집단의 공통 목표를 달성하기 위하여 집단의 구성원들이 목표 지향적인 행동을 하도록 집단의 상호작용을 돕는 지도자의 영향력 있는 행동⁸⁾

③ 적절한 대인관계 기술과 방법을 사용해서 개인이나 집단을 과제와 목적 달성을 하도록 인도하고 고무시켜 나가는 것을 의미한다. 영어의 리더십이란 말은 약 200년 전부터 사용되기 시작한 것으로 알려져 있으나 리더(Leader)라는 어휘는 서기 1300년경부터 문헌에 등장하는 것으로 나타났다. 리더십이란 목표지향성, 사람들 간의 영향력, 상호교류, 힘, 자발성, 영향력행사과정 등과 관련된다. 즉, 바람직한 목표(goals and objectives) 달성을 위해 개인이나 집단의 행동을 안내하고 영향을 미치는 과정이다.⁹⁾

요약하면 사람들이 집단의 목표를 달성하기 위해 자발적이고 열성적으로 노력하도록 그들에게 영향을 행사하는 과정이나 행동을 말하며, 이를 감정과학 기반으로 보면 나 자신 스스로의 필연적 감정을 이해하고 인식하고 나서야, 다른 사람의 감정을 움직이고 그들이 스스로 움직일 수 있도록 할 수 있음을 의미한다. 즉 지속가능한 지어지선(止於至善)에 머무르는 리더가 지속가능한 구성원을 만들고 지속 가

7) 『두산백과(doopidaia)』 (검색일 : 2024. 1. 5).

8) 『네이버 지식백과』 (검색일 : 2024. 1. 5).

9) 『네이버 지식백과』 (검색일 : 2024. 1. 5).

능한 구성원이 있을 때 비로소 지속가능함에 머무는 지어지선(止於至善)의 기업이 가능 할 것이다.

기존 리더십에 대한 연구는 종합적인 방법으로 도덕, 윤리적인 실천 보다는 결과나 행동관점으로 어떻게 해야 다른 사람들을 효과적으로 행동하고 지휘해서 좋은 결과를 가져올 수 있는지가 주류를 이루고 있다. 서구적 관점의 양적 연구로 남의 애기와 남을 연구대상으로 남의 사례를 통해 연구 시사점을 준 반면에, 본 연구는 리더십 영향력을 발휘하는 그 관리자의 자체가 연구대상이 아닌 일인칭의 연구참여자가 되는 것이다. 개개인의 감정과 마음을 리일분수(理一分殊)의 원리에 기반하여 분석하여, 남의 애기가 아닌 리더 나와 너 자신의 몸(性)과 몸 놀이(情)의 감정인식 관점의 새로운 연구 시도가 될 수 있을 것이다. 이는 리더십이라는 감정에 고유한 본성의 필연성을 확인하는 감정과학에 기반한 것이다.

제3절 연구방법 및 연구문제

본 연구에서는 관리자 리더십이 인사평가의 주요 항목으로 구성원의 성장과 개발에 있어 필수적 요소로 적용하고 있는 글로벌기업 관리자를 대상으로, 관리자 리더십에 대한 자기 감정인식의 이해를 유형으로 구분하여 살펴보고자 한다. 이를 위해 글로벌기업 관리자가 인식하고 있는 관리자 리더십에 대한 자기감정의 이해를 객관적으로 측정하는 질적연구방법으로 Q 연구방법론을 활용하여, 먼저 글로벌기업 구성원의 성장과 개발에서 관리자의 리더십 행동과 역량이 어떠한 영향을 끼치고 있는지 요인을 확인하고, 두 번째 구성원들의 관리자 리더십 경험에 대한 감정인식 유형의 특성에 대해, 감정과학과 『성학십도(聖學十圖)』를 중심으로 분석할 것이다.

이어 앞서 밝혔듯이 『성학십도(聖學十圖)』가 제시하는 유교철학의 진리(眞理)에 기반한 군왕의 도리와 보다 큰 완전성의 성인(聖人)에 머무르는 원리를 현대 기업 관리자 리더십에 연결하여, 지속가능성 측면의 관리자 리더십의 단서를 탐구하고 리더십 수신(修身)의 방향성을 확인하고 제시하는 것이다. 이를 위하여 글로벌기업 구성원 중 초급, 중간, 고위 관리자들을 대상으로 관리자 리더십에 대한 자기 감정

인식에 관한 연구를 하고, 이를 통하여 관리자 리더십 경험에서 연구 참여자들이 인식하고 있는 리더십에 대한 자기 감정인식의 이해 결과(유형)를 도출하여, 감정과학과 『성학십도(聖學十圖)』를 중심으로 각 유형에 대한 의미와 특성을 분석할 것이다.

각기 책임과 역할이 나워어진 천명지위성(天命之謂性)을 가진 관리자, 나와 너를 감정연구에 포함하는 것은 모두가 하나의 본성과 이치 즉 인(仁)을 가지고 있고, 그것을 알고 의(義)를 행하는, 퇴계의 가르침 지행일치(知行一致)와 리일분수(理一分殊)의 원리에 기반한 것이다. 이를 통해 퇴계의 성학(聖學)이 올바른 관리자가 될 수 있는 마음의 진실과 감정과학 기반 리더십 수신(修身)¹⁰⁾의 진리를 담고 있다는 것을 증명하고, 퇴계 선생이 「태극도(太極圖)」도에서 실마리를 찾아 『소학(小學)』과 『대학(大學)』의 공부로 연결해야 함을 강조¹¹⁾한 바와 같이 기업의 지속가능경영 즉 현재의 지어지선(止於至善)에 머무를 수 있는 리더십의 실마리 즉 단서를 찾고자 한다.

따라서 본 연구에서의 연구문제는 다음과 같다.

연구문제 1. 글로벌 기업 구성원들이 관리자 리더십 대해 가지고 있는 자기 감정인식(氣質之性)의 이해와 그 유형은 어떠한가?

연구문제 2. 감정과학 기반으로 『성학십도(聖學十圖)』를 통해 분석한 자기 감정인식 이해의 유형별 특성은 어떠하며, 리발기수(理發氣隨)로 요약되는가?

앞서 밝혔듯이 Q 연구방법론은 1953년 윌리엄 스티븐슨(William Stephenson)에 의해 시작되었으며, 인간의 주관성(subjectivity) 연구를 위해 사회과학 전반에 걸쳐 사용되고 있는 질적 연구이자 분석 방법이다. 따라서 Q 연구방법은 인간의 주관성

10) 감정과학에서 ‘수신’은 나를 완전하게 하는 것이 아니라, 완전자인 내가 작은 완전성에서 보다 큰 완전성에 머무르는 것을 의미한다. 성동권, 국민대학원 문화교차학과 2024학년도 1학기 감정과학 입문 강의 중.

11) 고려대 민족문화연구원 한국사상연구소, 『역주와 해설 성학십도』 (예문서원, 2011), p. 54.

속성인 선호, 감정, 이상, 아름다움, 취향 등을 측정¹²⁾하고 과학적 방법으로 객관화하여 인식의 유형과 특성을 분석할 수 있다. 이는 『대학(大學)』에 나타난 혈구지도(絜矩之道)¹³⁾의 방법과도 교차가 된다.

조중빈 선생은 『자명대학』에서 혈구지도(絜矩之道)에 대해 다음과 같이 풀이하였다.

“혈구지도絜矩之道란 하늘 뜻[천리 = 예지 = 느낌 = 誠者]을 헤아리며 사리[理]에 입각해서[思誠者 = 絜 = 思] 사정[氣]을 봐줌[思慮 = 知 = 學]으로 사랑하는 것이다…그런데 『자동중용』의 같은 곳에서 호학근호지好學라고도 한다. 헤아리는 자[知 = 是非之心]가 배우기[學]도 좋아한다는 말이다. 이 둘로부터 결론을 내리면 헤아리는 자[思]가 배우고[學] 배우는 자[學]가 헤아린다[思].”¹⁴⁾

사리에 입각하여 사정을 봐 주고 사랑한다는 것은 사전적으로는 ‘나의 마음을 곱자로 재듯이 엄격히 헤아린다는 것’이지만, 감정과학 기반으로 이해하였을 때는 ‘내 감정에 고유한 본성의 진리(本然之性)를 이해하고 남의 감정을 헤아리고 배려하는 도리임이 자명(自明)하다. 이는 Q 연구방법론에서 일인칭의 진술문에 대해서 연구 참여자가 지허지령(至虛至靈)의 마음으로 생각하고 척도에 의해 분류를 한 후 다시 유형을 분석하여 지현지실(至顯至實)의 진리를 찾는 연구 절차와 교차가 된다.

따라서 Q 연구방법론은 인간의 감정과 기질지성(氣質之性) 연구에 적합한 연구 방법으로, 감정과학을 과학적으로 정립하는 것에 기여할 수 있고, 문화교차학 감정과학을 기반으로 하는 후속 연구에도 유용한 연구방법이 될 수 있을 것으로 생각한다. 감정과학 기반의 질적연구방법을 활용한 교차연구에 관심이 있는 동학(同學)들을 위해, [부록-1]에 Ken Q Analysis Manual Ver. 3.0 을 제작하여 첨부하였다.

12) 김흥규, "주관성(Subjectivity) 연구를 위한 Q 방법론의 이해." 『간호학논문집』 (제6권 제1호, 1992), p. 4.

13) 혈구는 곱자를 가지고 잰다는 뜻이며, 곱자는 나무나 쇠를 이용하여 90도 각도로 만든 'ㄱ'자 모양의 자를 말한다. 여기서 유래하여 혈구지도는 목수들이 집을 지을 때 곱자를 가지고 정확한 치수를 재듯이 남의 처지를 헤아리는 것을 비유하는 고사성어로 사용된다. [絜矩之道] 『네이버 두산백과』 <https://terms.naver.com> (검색일 : 2023. 9. 30).

14) 조중빈 역·설, 『자명대학』 (부크크, 2021), pp. 220-221.

제2장 연구 절차

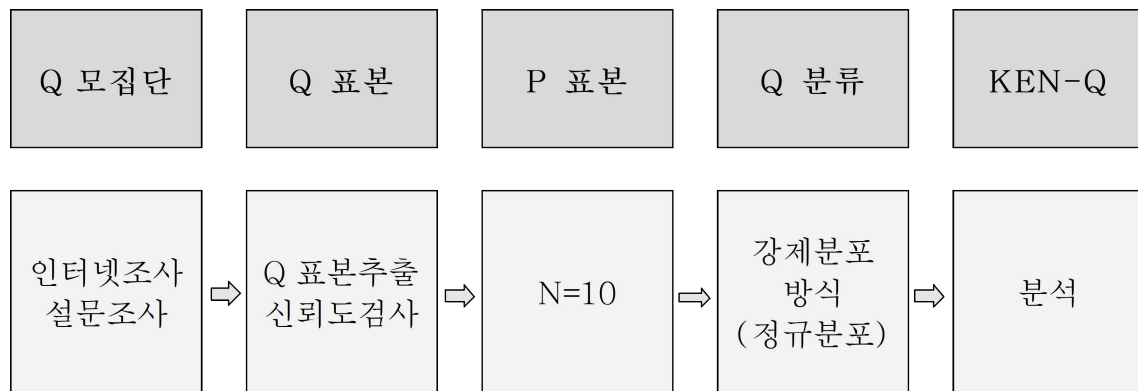
본 논문은 개인의 감정과 마음, 주관성을 살펴볼 수 있는 Q 연구방법론을 사용하여 글로벌기업 구성원의 관리자 리더십에 대한 자기 감정인식의 이해 유형을 연구하고 분석하고자 하며, 먼저 각 Q 연구방법론의 주요 용어에 대한 정의를 아래 [표-1] 과 같이 요약하였다.

[표-1] Q 연구방법론의 용어 정의

Q 연구방법론 용어		용어에 대한 정의 각주15)
Q 모집단	Q Population (Concourse)	Q 연구를 위해 수집된 항목의 집합체를 말하며, 이것은 한문화안에서 공유되는 의견의 총체(Concourse) 개념
Q 표본 (진술문)	Q Sample	Q Population 으로부터 추출된 항목으로 진술물을 의미한다.
P 표본 (연구대상)	P Sample	응답자로 생각될 수 있는 집합체로부터 추출된 사람(들)을 가르킨다.
Q 분류	Q Sorting	한 응답자가 Q Sample 을 분류하는, 즉 각 항목에 점수를 부여하는 과정을 말한다
	Q Sort	Q Sorting 의 결과를 가르킨다. 하나의 Q-Sort 는 한 개인의 주관성을 나타내는 모형(model) 이다.
Ken-Q	Ken-Q	Q 분류를 통해 얻어진 코딩 데이터에 대한 프로그램을 통한 분석

연구 절차는 다음 [그림-1] 과 같다.

15) 김홍규, "주관성(Subjectivity) 연구를 위한 Q 방법론의 이해." 『간호학논문집』 (제6권 제1호, 1992), pp. 5-6.



[그림-1] 연구절차

제1절 Q 모집단과 Q 표본

Q 모집단은 인터넷 조사와 비 실명 설문 조사의 방법을 활용하였다. 진술문에 대해 코칭과 리더십 교육을 이수하고, 조직에 실행하고 있는 관리자 5명의 신뢰도 검사를 통해, 인터넷 조사에서 12개, 설문 조사를 통해 21개 총 33개의 진술문(Q 표본)을 확정하였고, 다음[표-2]와 같이 분포되었다.

[표-2] Q 모집단 범주별 진술문 분포

구분	상위 범주	하위 범주	진술문출처		진술문 빈도	비율
			인터넷 조사	설문조사		
1	관리자 자신	성 과	0	1	1	3%
2		역량	3	5	8	24%
3		행동	2	2	4	12%
4	관리자 영향	성 과	3	8	11	33%
5		행동	4	5	9	27%
		총합계	12	21	33	100%

진술문은 각각 관리자 자신과 관리자 영향의 두 가지 범주로 구분하였고, 하위 범주는 성과, 역량, 행동으로 구분하였다. 관리자의 역량은 관리자 자신의 영역으로 해당 범주로 국한하였고, 관리자의 역할은 구성원을 통해 성과를 창출하는 것으로 관리자 영향 진술문에 보다 비중을 두었으며, 확정된 진술문(Q 표본)은 다음 [표-3] 과 같이 최종 확정하였다.

[표-3] Q 표본(진술문)

번호	진술문	하위범주	상위범주
29	관리자는 업무와 인사 평가에 공정해야 한다	성과	관리자 자신
4	관리자는 직급과 계급이 아닌 업무 전문성이 높아야 한다	역량	
6	인간성을 갖춘 리더는 조직과 나에게 신뢰감을 준다.		
12	리더십은 관리자의 도덕,윤리성이 바탕이 되어야 한다		
15	관리자의 중요한 역량은 항상 배우고 학습하는 자세이다.		
18	관리자의 업무능력보다 인성이 바탕이 되어야 한다		
21	자기개발은 관리자의 모범을 보여 줄때 효과가 극대화 된다		
31	리더십 역량은 소통과 커뮤니케이션 능력이 바탕이 된다.		
2	관리자는 공적인 업무와 사적인 업무를 구분해야 한다	행동	
3	관리자 리더십은 술선수범을 의미하는 것이다.		
11	리더십은 부하직원들에 대한 존중과 배려가 바탕이 되어야 한다		
27	관리자는 조직의 미션과 비전에 따라 행동한다		

28	관리자는 팀원들을 동기 부여하고 업무에 헌신하도록 격려해야 한다			
1	관리자의 리더십은 나의 경력개발에 도움이 된다.	성과	관리자 영향	
5	관리자를 통해 적시에 이루어지는 피드백은 문제해결에 효과가 좋다.			
7	관리자의 리더십 역량과 나의 급여인상은 상관관계가 있다.			
9	관리자의 리더십 역량은 기업성장에 필수적이다.			
10	리더의 코칭과 피드백은 나의 행동 변화를 위해 중요하다.			
13	관리자의 올바른 모습과 행동은 나를 직무몰입하게 한다.			
16	신뢰받지 못하는 관리자의 코칭피드백은 효과가 없다			
23	규정을 지키지 않고 만들어진 성과에 대해서는 인정할 수 없다			
24	관리자의 리더십은 업무 생산성을 향상 시키는 역할을 한다			
25	리더십이란 불가능한 목표를 함께 이루는 것이다.			
32	관리자의 리더십 역량은 성과향상과 밀접한 관련이 있다.			
8	관리자는 직원들의 다양성을 존중하고 포용해야 한다	행동		
14	관리자는 환경,윤리적책임을 경영에 반영해야 한다.			
17	관리자는 정확한 목표와 방향성을 제시해 주어야 한다.			
19	리더는 직원과의 관계에서 형평성, 공정성을 가지고 있어야 한다			
20	관리자는 조직의 변화를 주도하고 협력을 촉진하다.			
22	관리자의 리더십은 직원들을 가족과 같이 생각하는 것이다			
26	관리자는 동료와 팀원의 실수를 비난하지 않아야 한다			
30	관리자는 부하와 일체감을 형성하여 헌신을 이끌어 내야한다			

33	리더십에서는 관리자의 업무적 역량과 실력이 바탕이 되어야한다		
----	-----------------------------------	--	--

제2절 P 표본(연구 참여자)

사내 코칭과 리더십 교육을 이수한 관리자들을 P 표본(연구 참여자)으로 선정하여, 전문가와 경험자의 관점에서 리더십에 대한 자기 감정인식 이해의 유형을 살펴보고자 하였으며, 연구 참여자들의 인구 통계학적 분포는 다음 [표-4] 와 같다.

[표-4] P 표본(연구 참여자) 인구통계학적 분포

구분	관리자 직급	성별	연령	최종 학력	경력 년수	관리자 코칭자격
P1	본부장	남자	50 대	학사	20 년	사내코치
P2	수석	남자	50 대	석사	25 년	코칭교육 이수
P3	수석	여자	40 대	학사	20 년	사내코치
P4	팀장	남자	40 대	석사	10 년	코칭교육 이수
P5	팀장	남자	40 대	석사	20 년	코칭교육 이수
P6	파트장	남자	40 대	학사	20 년	코칭교육 이수
P7	파트장	남자	40 대	학사	10 년	코칭교육 이수
P8	파트장	여자	30 대	학사	10 년	사내코치
P9	파트장	여자	30 대	학사	10 년	코칭교육 이수
P10	파트장	남자	30 대	학사	10 년	코칭교육 이수
총 10 명(N=10)						

제3절 Q 분류 과정 및 분석

1. Q 분류과정

Q 연구방법론 용어정의 [표-1]에서 언급한 바와 같이, 한 응답자가 Q 표본(진술문)을 분류하면서, 각 진술문에 정해진 척도에 의해 점수를 부여하는 과정을 말한다. 하나의 Q 분류는 아래 [표-23]에 나타난 바와 같이 각 연구 참여자의 자기 감정 인식을 나타내는 모형이다. 이 방법은 먼저 연구 참여자들에게 미리 작성된 진술문 카드나 문장을 인쇄한 자료를 제공하고, 이것들을 주어진 척도와 점수 기준에 따라 분류하도록 요청한다.

분류 방법은 아래 [표-5] 정규분포도의 형태에 의거한 정렬과 평가 방법으로 진행되며, 본 Q 분류결과를 통해, 각 분수(分殊)로 나뉘어진 관리자(연구참여자)의 관리자 리더십에 대한 자기 감정인식의 이해 유형을 파악하여 리일(理一)의 이치를 확인 및 분석하여 연구 결과로 제시할 수 있을 것이다. Q 분류는 10점 척도의 Q 분포도에 P 표본들이 강제분포 방식으로 분류한 후 그 결과를 Ken-Q Analysis program을 활용하여 분석하였다.

[표-5] Q 분류(Sorting) 과정

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> 동의 하지 않음 ← 중립 → 동의함 </div>								
-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4

1. L1									
-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	
25	8	3	16	1	10	17	6	11	
29	28	3	20	4	21	18	13	12	
	30	9	26	5	23	19	14		
		15	31	7	27	24			
			32	22	33				
2. L2									
-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	
29	2	3	16	1	21	17	6	11	
30	25	8	20	4	22	18	13	12	
	28	9	26	5	23	19	14		
		15	31	7	27	24			
			32	22	33				
3. L3									
-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	
30	2	3	15	4	1	17	6	13	
30	26	8	21	5	20	18	11	13	
	29	9	26	7	22	19	14		
		16	31	10	23	24			
			32	33	27				
4. L4									
-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	
29	3	3	16	1	21	17	6	13	
30	25	8	20	4	22	18	11	13	
	28	9	26	5	23	19	14		
		15	31	7	27	24			
			32	10	33				
5. L5									
-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	
29	2	3	15	1	21	17	11	6	
30	25	8	20	4	22	18	13	12	
	28	9	26	5	23	19	14		
		16	31	7	27	24			
			32	10	33				

6. L6									
-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	
7	9	2	5	6	9	1	12	4	
10	11	3	18	15	19	14	13	32	
	16	22	28	20	21	17	26		
		25	30	23	27	24			
			31	29	33				
7. L7									
-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	
10	3	8	4	12	2	18	1	19	
16	7	9	5	14	22	28	6	21	
	15	20	11	25	23	30	13		
		24	17	29	26	32			
			27	33	31				
8. L8									
-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	
9	24	1	2	12	5	6	3	6	
18	25	19	4	15	7	11	10	14	
	26	30	13	17	23	16	27		
		32	21	20	29	22			
			33	28	31				
9. L9									
-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	
5	4	1	8	3	11	2	23	6	
27	19	30	9	7	13	21	24	15	
	25	31	10	16	18	22	26		
		32	12	17	20	33			
			14	29	28				
10. L10									
-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	
5	1	9	15	3	2	7	6	14	
28	22	12	18	10	4	8	21	33	
	23	16	27	11	13	17	31		
		24	30	25	20	19			
			32	29	25				

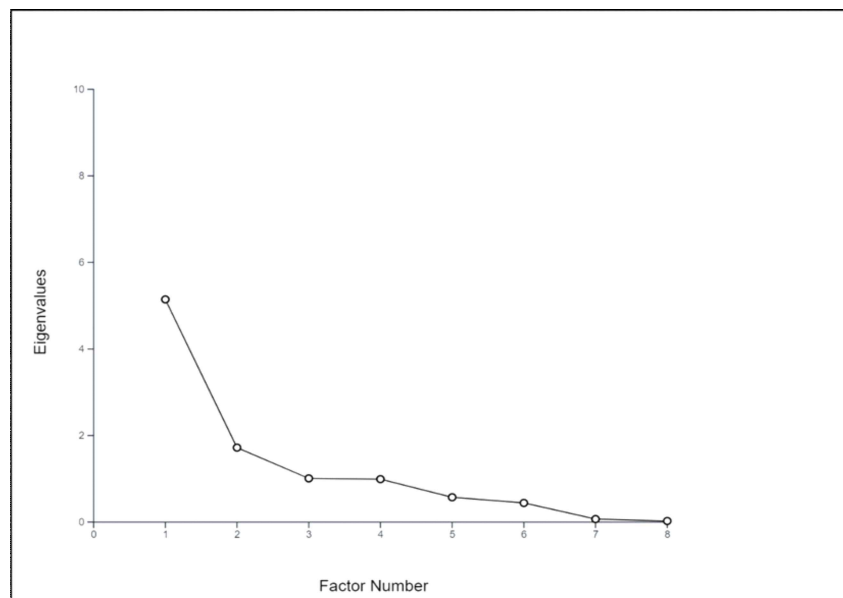
2. 요인 추출

Q 분류를 통해 연구의 기초 데이터인 Q 분류 데이터를 추출한 후, 웹 기반 분석 프로그램인 Ken-Q Analysis Program (A Web Application for Q Methodology, Version 2.0.1)를 활용하여, 10명의 Q 분류자(P 표본=연구참여자)들의 자료를 입력하여 분석하였다. 요인분석은 복잡한 다수의 데이터를 상관 관계를 분석하여 데이터들 간의 관계를 가장 잘 나타내는 소수의 요인들로 압축하여 걸러내는 일련의 과정이다.

Q 연구방법론에서의 요인추출 방식은 크게 주성분 분석(Principal Component Analysis)과 센트로이드(Centroid) 방식으로 구분되는데, 본 연구논문은 현재 Q 연

구방법론을 활용한 연구자들에게 가장 많이 사용되고 있고, 수학적으로 최상의 요인 해법으로 알려진 주성분 분석 방식(Principal Component Analysis)을 사용하였다.¹⁶⁾

이 후 [그림-2] 와 같이 스크리 검사를 진행하였으며, Q 연구방법론에서는 고유값으로 불리는 요인의 아이겐값(EV)을 통해서, 추출된 요인의 설명분산과 함께 요인의 강점과 잠재적 설명력을 분명하게 확인 할 수 있으며, 연구자는 아이겐값 1.00 또는 그 이상의 요인들만 유지하면 된다.¹⁷⁾ 스크리 검사는 단순히 고유값 1.00을 초과하는 모든 요인들을 임의적으로 유지하는 것을 예방하기 위해 실행이 된다.¹⁸⁾ [그림-2]에서 보듯이 스크리 도표에서는 선형그래프가 고유값들의 수치에 따라 그래프의 기울기가 결정되며 추출할 요인의 수는 그래프가 기울기가 변화하는 지점에서 판단된다.¹⁹⁾



[그림-2] 스크리 도표

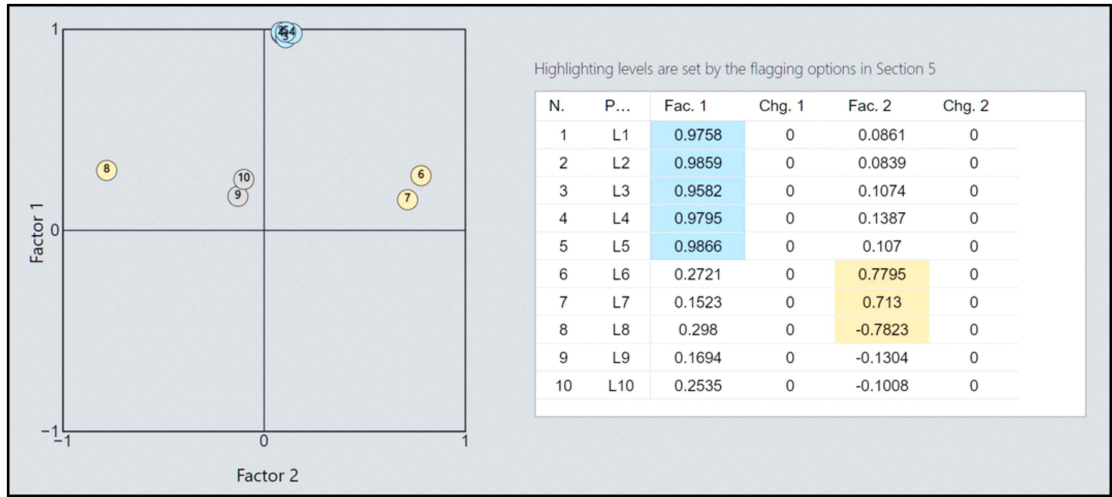
16) 사이먼 와즈, 폴 스테너 공저, 백평구 역, 『Q방법론 연구의 실행, 이론 방법 해석』 (커뮤니케이션북스, 2014), p. 176.

17) 앞의 책, p. 188.

18) 앞의 책, p. 192.

19) 앞의 책, p. 193.

스크리 검사 후, [그림-3]과 같이 Q 분류를 통해 추출된 데이터를 사용하여 자동으로 요인을 확인하고 추출이 가능한 배리맥스(varimax) 회전 방식²⁰⁾을 사용하였다. Ken-Q Analysis Program에서 사용 가능한 회전 방식은 배리맥스(varimax) 회전방식과 판단적 회전 방식이었다.



[그림-3] 배리맥스(varimax) 회전

3. 요인 분석

Q 연구방법론의 마지막 단계는 Ken-Q Analysis Program을 통해 추출된 요인들을 분석하는 과정이다. Q 연구방법론에서는 요인 분석과 해석을 실시할 때, 요인배열표에 대한 이해를 중요하게 간주하는데 요인 배열표의 전반적인 흐름을 살펴보고 이해하는 것으로 요인 해석 과정 전반에서 최우선 적으로 고려해야 한다.²¹⁾

이는 요인배열표에서 높은 요인가들을 보인 진술문과 낮은 요인가를 받은 진술문은 물론 중간에 위치한 진술문까지 고려하여 전체적인 흐름을 이해하고 추출된 요인들에 대해 분석하는 것을 의미한다. 이것은 Q 연구방법론이 각기 다른 역할의 연

20) 배리맥스는 거의 모든 사람들이 중요하다고 인식하고 고려하는 관점으로부터 주제를 드러내는 훌륭한 수단이다. 사이먼 와즈, 폴 스테너 공저, 백평구 역, 『Q방법론 연구의 실행, 이론 방법 해석』 (커뮤니케이션북스, 2014), p. 220

21) 사이먼 와즈, 폴 스테너 공저, 백평구 역, 『Q방법론 연구의 실행, 이론 방법 해석』 (커뮤니케이션북스, 2014), p. 254.

구 참여자가 일인칭 진술문에 대해 생각하고 자기 스스로의 척도를 만드는 리일분수(理一分殊)와 혈구지도(絜矩之道)의 개념과 함께 감정은 이성(理性)이며 순수지선(純粹至善)이 필연적인 감정과학과 교차되는 부분이다. 즉 요인가는 ‘연구 참여자의 감정인식의 정도’라고 볼 수 있는데 점수가 낮거나 높음에 상관없이 그 감정의 평가를 버리거나 채택하는 것이 아니라, ‘다 유효하고 좋은 감정의 인식’이라고 보기 때문이다. 본 연구자는 [표-6]과 같이 요인배열표를 추출하여 요인 분석과 해석을 실시하였다.

[표-6] 요인배열표

No	Q 진술문	요인가	
		1	2
1	관리자의 리더십은 나의 경력개발에 도움이 된다.	0	3
2	관리자는 공적인 업무와 사적인 업무를 구분해야 한다	-3	0
3	관리자 리더십은 술선수범을 의미하는 것이다.	-2	-3
4	관리자는 직급과 계급이 아닌 업무 전문성이 높아야 한다	0	2
5	관리자를 통해 적시에 이루어지는 피드백은 문제해결에 효과가 좋다.	0	-2
6	인간성을 갖춘 리더는 조직과 나에게 신뢰감을 준다.	3	-1
7	관리자의 리더십 역량과 나의 급여인상은 상관관계가 있다.	0	-3
8	관리자는 직원들의 다양성을 존중하고 포용해야 한다	-2	-3
9	관리자의 리더십 역량은 기업성가에 필수적이다.	-2	2
10	리더의 코칭과 피드백은 나의 행동 변화를 위해 중요하다.	0	-4
11	리더십은 부하직원들에 대한 존중과 배려가 바탕이 되어야 한다	4	-2
12	리더십은 관리자의 도덕, 윤리성이 바탕이 되어야 한다	4	1
13	관리자의 올바른 모습과 행동은 나를 직무몰입 하게 한다.	3	3
14	관리자는 환경, 윤리적책임을 경영에 반영해야 한다.	3	-1
15	관리자의 중요한 역량은 항상 배우고 학습하는 자세이다.	-2	-1
16	신뢰받지 못하는 관리자의 코칭피드백은 효과가 없다	-1	-4
17	관리자는 정확한 목표와 방향성을 제시해 주어야 한다.	2	1

18	관리자의 업무능력보다 인성이 바탕이 되어 한다	2	2
19	리더는 직원과의 관계에서 형평성, 공정성을 가지고 있어야 한다	2	3
20	관리자는 조직의 변화를 주도하고 협력을 촉진하다.	-1	-1
21	자기개발은 관리자의 모범을 보여 줄 때 효과가 극대화된다	1	2
22	관리자의 리더십은 직원들을 가족과 같이 생각하는 것이다	1	-2
23	규정을 지키지 않고 만들어진 성과에 대해서는 인정할 수 없다	1	0
24	관리자의 리더십은 업무 생산성을 향상시키는 역할을 한다	2	1
25	리더십이란 불가능한 목표를 함께 이루는 것이다.	-3	0
26	관리자는 동료와 팀원의 실수를 비난하지 않아야 한다	-1	4
27	관리자는 조직의 미션과 비전에 따라 행동한다	1	-2
28	관리자는 팀원들을 동기 부여하고 업무에 헌신하도록 격려해야 한다	-3	0
29	관리자는 업무와 인사 평가에 공정해야 한다	-4	0
30	관리자는 부하와 일체감을 형성하여 헌신을 이끌어 내야 한다	-4	1
31	리더십역량은 소통과 커뮤니케이션 능력이 바탕이 된다.	-1	-1
32	관리자의 리더십 역량은 성과향상과 밀접한 관련이 있다.	-1	4
33	리더십에서는 관리자의 업무적 역량과 실력이 바탕이 되어 한다	1	1

제3장 유형 분석 결과

제1절 감정인식 유형분류

본 연구자는 글로벌기업 구성원의 관리자들을 대상으로 Q 연구방법론을 적용하여, 관리자 리더십에 대한 자기 감정인식 이해의 유형을 분석하고 추출하였다. 유형(요인)별 고유치와 설명력은 [표-7]에 제시하였다. 추출된 유형의 고유값(Eigen

Value)은 1유형이 5.145, 2유형이 1.721로 1유형과 2유형이 모두 1.0 이상으로 유의미한 결과를 보여주었다.

[표-7] 요인별 고유치와 설명된 변량

구 분	요인 1	요인 2
요인 고유값(아이겐 값)	5.145	1.721
총 설명력 비율(%)	51	17
누적 설명력 비율(%)	51	68

추가로 [그림-2]의 스크리 도표(Scree Plot)를 통한 재 검증 결과 선형그래프의 기울기가 요인 2에서 급격하게 기우는 것을 확인할 수 있었으며, 연구 참여자 10명이 분류한 자료를 분석한 결과, 2개의 요인 구조가 가장 적합한 것으로 판단되었다. 요인별 설명력은 요인1이 51%, 요인2가 17% 로 두 유형의 누적 총 설명력은 68%로 나타났다.

3가지의 유형별 상관관계 수치는 [표-8]와 같이 나타났다.관리자 리더십에 대한 자기 감정인식의 유형1과 유형2 간의 구체적 상관관계의 범위는 0.137에서 1.00으로 분석되었고, 유형 1과 유형 2에서 나타난 0.137의 상관관계는 두 유형이 서로 완전하게 독립적이라고 차별화되는 것으로 판단할 수 있다.

계수가 높을수록 상관관계가 깊고 계수가 0에 가까울수록 독립적인 관계를 의미하지만, 앞서 요인배열표의 이해와 흐름이 중요하다고 밝혔듯이, Q 연구방법론에서는 상관관계나 요인간의 차이가, 연구자의 감정인식이 틀리거나 배제됨을 의미하지는 않으며, 감정과학 기반으로 보면 다 좋은 세상의 다 좋은 감정으로 인식함을 이해할 수 있다.

[표-8] 요인간의 상관관계

	요인 1	요인 2
요인 1	1.00	0.137
요인 2	0.137	1.00

관리자 리더십에 대한 자기 감정인식의 이해를 유형화하기 위해 Ken-Q Analysis program을 사용하였으며, 주요인분석 PCA(Principal component analysis)를 실시하고, [그림-6] 배리맥스(varimax) 배리맥스(Varimax) 회전방식을 적용하였다.

10명의 역할(分殊)이 다른 관리자(P 표본)의 Q 분류 통계데이터를 이용한 요인분석 결과 요인 1에는 본 연구자(P2)가 포함된 총 5명, 요인 2에는 총 3명이 적재가 되었다. 설명력(%)은 요인(유형) 1이 51%, 요인 2가 18%로 두 요인의 누적 설명력은 69%로 나타났다. 유형별 P 표본의 구성형태와 요인가중치는 다음 [표-9]에 명시하였다.

[표-9]유형별 P-표본의 구성형태와 요인 가중치

	P표본 (ID)	성별	연령	직무	요인 가중치	총설명력 비율(%)
요인 1 (N=5)	P1	남	50	본부장	0.9758	51%
	P2	남	50	수석	0.9859	
	P3	여	40	수석	0.9582	
	P4	남	40	팀장	0.9795	
요인 2 (N=3)	P5	남	40	팀장	0.9866	18%
	P6	남	40	파트장	0.7795	

	P7	남	40	파트장	0.713	
	P8	여	30	파트장	-0.7823	

제2절 감정인식 유형별 특징

관리자 리더십에 대한 주관적 감정 인식을 확인하기 위해 요인분석을 실시한 결과, 총 2개의 유형을 확인하였다. 요인가중치 와 표준점수(z Score)²²⁾를 바탕으로 유형별 특성을 분석하였으며, 유형별 Q 진술문의 표준점수를 바탕으로, 표준점수 +1.0 이상 강한 동의를 보인 11개 진술문과, 표준점수 -1.0 미만의 강한 비동의를 보인 11개 진술문을 중심으로 감정인식의 유형별 특징에 대해 분석하였다.

이어서 더 명확한 유형 분석과 해석을 위해 유형별로 다른 유형과 크게 차이를 보인 진술문들에 대해 추가 분석을 실시하였으며, 표준점수가 다른 유형에 비해 +1.0, -1.0 이상 차이가 나는 진술문들에 대해 추출하여 분석하였다. 또한 다른 유형과 뚜렷하게 구별되며 차별화 되는 진술문에 대해서는 각 유형을 대표하는 P 표본(연구참여자)의 Q 분류 결과와 요인 배열표를 통해 유형의 특징을 밝히고자 하였다.

이러한 요인에 대한 분석과 해석 방법은 자기안에서 자기 스스로 명석판명하게 사유하여 자기 이해를 형성하는 감정과학의 연구방법²³⁾과 같은 절차이며, 본 연구자는 지허지령(至虛至靈)의 마음으로 차이가 나는 각 진술문들을 사유하여 지현지실(至顯至實)의 진리를 찾고자 하였으며, 감정인식의 이해를 통해 유형별 특징을 보다 명확하고 확실하게 설명하고자 하였다.

22) z점수로도 알려진 최종적인 표준화 점수는 특정한 절대 점수와 측정된 표본의 평균 점수 사이의 거리에 대한 수학적 표현으로 계산된다. 이러한 거리는 표준편차라는 수치를 통해 비례적으로 표현된다. 사이먼 와츠, 폴 스테너 공저, 백평구 역, 『Q방법론 연구의 실행, 이론 방법 해석』 (커뮤니케이션북스, 2014), p. 13.

23) 성동권, 『감정과학 연구방법』 (국민대학교 문화교차학과 감정과학교실, 2023), p. 10.

1. 제1유형: 리더 인성과 존중 지향 리더십

인간 중심적이고 사회적 책임을 다하는 리더십을 중요하게 생각하는 유형으로, 유형 1에 분류된 ‘리더 인성과 존중 지향 리더십’의 P표본은 본 연구자를 포함한 총 5명이며, 이들에 대한 일반적인 특징과 요인가중치는 [표-9]에 제시하였다. 주요 특징으로는 평균 경력 20년 팀장급이상의 관리자들로 구성되어 있다. 먼저 다음 [표-10] 유형 1에서 강한 동의와 비동의를 보인 진술문을 통해 유형에 대한 분석을 실시하였다.

[표-10] 유형 1에서 강한 동의와 비동의를 보인 진술문

번호	Q 진술문	표준점수
12	리더십은 관리자의 도덕, 윤리성이 바탕이 되어 한다	1.807
11	리더십은 부하직원들에 대한 존중과 배려가 바탕이 되어 한다	1.551
6	인간성을 갖춘 리더는 조직과 나에게 신뢰감을 준다.	1.486
13	관리자의 올바른 모습과 행동은 나를 직무몰입하게 한다.	1.481
14	관리자는 환경, 윤리적책임을 경영에 반영해야 한다.	1.355
2	관리자는 공적인 업무와 사적인 업무를 구분해야 한다	-1.199
28	관리자는 팀원들을 동기 부여하고 업무에 헌신하도록 격려해야 한다	-1.397
25	리더십이란 불가능한 목표를 함께 이루는 것이다.	-1.427
30	관리자는 부하와 일체감을 형성하여 헌신을 이끌어 내야 한다	-1.735
29	관리자는 업무와 인사 평가에 공정해야 한다	-1.766

유형1의 관리자들은 리더십의 기본이 도덕, 윤리성(Q5, 표준점수=1.604)과 사회적 책임(Q14, 표준점수=1.355)이며, 구성원들에 대한 존중과 배려를 바탕으로

(Q10, 표준점수=1.339), 부하직원들에게 신뢰감(Q6, 표준점수=1.486)을 갖게하고, 이를 통한 직무몰입(Q13, 표준점수=1.481)을 통해 조직에 기여하고 기업을 지속가능하게 하는 것을 관리자의 중요한 리더십으로 인식한다. 또한 ‘까라면 까라’라는 말처럼, 상관의 지시는 무조건 옳다거나 조직을 위해 개인을 희생해라 하는 식의 마음이 결정하면 옳고 성과가 선이라는 심즉리(心卽理)의 위험성²⁴⁾을 가지고 있지 않은데, 이는 다음 [표-6] 유형 1이 다른 유형과 차별화되는 진술문을 살펴보면 명확하게 확인할 수 있다.

Q 11 진술문 리더십은 부하직원들에 대한 존중과 배려가 바탕이 되어 한다. 를 살펴보면, 유형 1은 1.55로 강하게 인식하는 반면에, 유형 2에서는 -1.22로 강하게 비동의를 하고 있다. 존중과 배려의 자기원인이 인(仁)과 예(禮) 즉 측은지심(惻隱之心)과 사양지심(辭讓之心)의 리더십 행동이라고 볼 때 제1유형의 관리자들도 감정에 고유한 본성의 필연적 진리를 이해하고 있는 것으로 볼 수 있고, 이는 『성학십도(聖學十圖)』 「대학도(大學圖)」에 나타난 격물치지(格物致知)²⁵⁾를 통해 명명덕(明明德)에 신민(新民)에 이르는 관리자의 모습을 보여주고 있다. 조중빈 선생이 『자동중용』에서 풀이하였듯이 내가 받은 사랑(性)을 아니까, 그 복사본인 리더십(情)과 자아실현에 사랑이 있어야 함²⁶⁾을 아는 관리자들과 할 수 있다.

따라서 신민(新民)의 이상적인 모습이 백성들이 스스로 지도자로부터 감화되는 것이라고 볼 때 제1유형은 구성원들에 대한 강력한 지시나 명령 보다 관리자 스스로의 명명덕(明明德)이라 할 수 있는 도덕, 윤리성을 바탕으로 한 신민(新民)을 통해, 지속가능한 조직 지어지선(止於至善)에 이르고자 하는 감정 인식의 유형을 특징으로 하고 있다.

24) 전 현, 『다 좋은 세상』 (어떤 책, 2016), p. 98.

25) 고생이나 미움은 누구나 피하고 싶은 감정이다. 그런데 그 감정을 피하지 않고 들어 다보는 것이 격물(格物)이다. 그러면 그 감정이 어디에서부터 유래하는지 알게 돼서 평화가 찾아온다는 것이다. 이게 바로 격물치지(格物致知)이다. 조중빈 역·설, 『자동중용』 (부크크, 2023), p. 92.

26) 그런데 원본이 사랑이니까[받은 사랑 = 性] 복사본도 사랑이어야[사랑하기 = 情] 하지 않겠습니까. 원본과 복사본이 다를 수 없습니다. 조중빈 역·설, 『자동중용』 (주식회사 부크크, 2023), pp. 6-7.

[표-11] 유형1이 다른 유형과 차이를 보인 진술문

No	Q 진술문	요인별 표준점수	
		1	2
12	리더십은 관리자의 도덕, 윤리성이 바탕이 되어 한다	1.81	0.64
11	리더십은 부하직원들에 대한 존중과 배려가 바탕이 되어 한다	1.55	-1.22
6	인간성을 갖춘 리더는 조직과 나에게 신뢰감을 준다.	1.49	-0.40
14	관리자는 환경, 윤리적책임을 경영에 반영해야 한다.	1.36	-0.44
2	관리자는 공적인 업무와 사적인 업무를 구분해야 한다	-1.20	-0.05
28	관리자는 팀원들을 동기 부여하고 업무에 헌신하도록 격려해야 한다	-1.40	0.10
25	리더십이란 불가능한 목표를 함께 이루는 것이다.	-1.43	0.22
30	관리자는 부하와 일체감을 형성하여 헌신을 이끌어 내야한다	-1.74	0.53
29	관리자는 업무와 인사 평가에 공정해야 한다	-1.77	-0.22

2. 제2유형: 구성원 성장과 성과 지향 리더십

구성원들의 성장과 성과 향상을 가져오는 관리자의 리더십을 중요하게 생각하는 유형으로, 유형 2에 분류된 ‘구성원 성장과 성과 지향 리더십’의 P표본은 총 3명이며, 이들에 대한 일반적인 특징과 요인가중치는 [표-9]에 제시하였다. 주요 특징으로는 유형 1이 평균 경력 20년인데 반해, 평균 경력 13년인 파트장 이상의 초급 일선 관리자들로 구성되어 있다. 먼저 다음 [표-12] 유형 2에서 강한 동의와 비동의를 보인 진술문을 통해 유형에 대한 분석을 실시하였다.

[표-12] 유형 2에서 강한 동의와 비동의를 보인 진술문

번호	Q 진술문	표준점수
32	관리자의 리더십 역량은 성과향상과 밀접한 관련이 있다.	1.589
26	관리자는 동료와 팀원의 실수를 비난하지 않아야 한다	1.437
1	관리자의 리더십은 나의 경력개발에 도움이 된다.	1.319
13	관리자의 올바른 모습과 행동은 나를 직무 몰입하게 한다.	1.316
19	리더는 직원과의 관계에서 형평성, 공정성을 가지고 있어야 한다	1.262
21	자기개발은 관리자의 모범을 보여 줄 때 효과가 극대화된다	1.047
11	리더십은 부하직원들에 대한 존중과 배려가 바탕이 되어야 한다	-1.221
8	관리자는 직원들의 다양성을 존중하고 포용해야 한다	-1.376
7	관리자의 리더십 역량과 나의 급여인상은 상관관계가 있다.	-1.528
3	관리자 리더십은 술선수범을 의미하는 것이다.	-1.535
16	신뢰받지 못하는 관리자의 코칭피드백은 효과가 없다	-1.686
10	리더의 코칭과 피드백은 나의 행동 변화를 위해 중요하다.	-2.114

유형2의 관리자들은 리더십이 성과향상과 밀접한 관련이 있고(Q32, 표준점수=1.589) 관리자의 모범(Q21, 표준점수=1.047)으로 성과가 극대화 될 수 있으며, 관리자 리더십이 직무몰입(Q13, 표준점수=1.316)과 나의 경력개발(Q1, 표준점수=1.319)에 도움이 된다고 인식하고 있다. 또한 실수에 대해 비난치 말아야 하며(Q26, 표준점수=1.437) 구성원들에 대한 형평성과 공정성(Q19, 표준점수=1.262)을 관리자의 중요한 리더십으로 인식하고 있다.

유형1과 비교시 성과와 경력개발 등 리더와 관리자의 행동적인 측면이 강조되고 있음을 확인할 수 있는데, 이는 P 표본이 초급 관리자로서 상사의 지시나 기업의 원칙을 팀원들에게 직접 실행해야 하는 일선의 위치에 있는 것이 원인으로 판단 된다. 유형1과 달리 또한 ‘까라면 까라’ 라, 상관의 지시는 무조건 옳다는 성과가 선

이라는 심즉리(心卽理)의 위험성을 가지고 있다고 볼 수 있다. 이는 다음 [표-13] 유형 2이 다른 유형과 차별화되는 진술문을 살펴보면 명확하게 확인할 수 있다.

[표-13] 유형2가 다른 유형과 차이를 보인 진술문

No	Q 진술문	요인별 표준점수	
		1	2
32	관리자의 리더십 역량은 성과향상과 밀접한 관련이 있다.	-0.45	1.59
26	관리자는 동료와 팀원의 실수를 비난하지 않아야 한다	-0.45	1.44
1	관리자의 리더십은 나의 경력개발에 도움이 된다.	0.04	1.32
4	관리자는 직급과 계급이 아닌 업무 전문성이 높아야 한다	0	0.91
11	리더십은 부하직원들에 대한 존중과 배려가 바탕이 되어야 한다	1.55	-1.22
7	관리자의 리더십 역량과 나의 급여인상은 상관관계가 있다.	0	-1.53
16	신뢰받지 못하는 관리자의 코칭, 피드백은 효과가 없다	-0.62	-1.69
10	리더의 코칭과 피드백은 나의 행동 변화를 위해 중요하다.	0.07	-2.11

[표-13] 유형 2의 분석 중, 진술문 Q 26 ‘관리자는 동료와 팀원의 실수를 비난하지 않아야 한다(Q 26, 표준점수=1.44)는 강하게 동의하는 반면에, 유형 1에서 강하게 동의하는 것으로 인식이 되었던 진술문 ‘리더십은 부하직원들에 대한 존중과 배려가 바탕이 되어야 한다(Q11, 표준점수=1.55)는 비동의를 보이고 있다. 유형 2에서 해당 진술문에 가장 가중치가 있었던 P6 연구 참여자와 해당 진술문에 대해 강한 동의와 비동의로 각각 평가한 이유에 대해 다음과 같이 인터뷰를 가졌다. P6 연구 참여자는 20년 경력의 남자 파트장으로서 코칭교육을 이수한 관리자이다.

[진술문 평가사유 확인을 위한 인터뷰]

연구자: 먼저 Q11 진술문에 대해 -3 척도로 평가하신 이유가 무엇인지요?

P6: 먼저 Q11 진술문에 대해 내가 느낀 감정은 부하직원에 관한 것입니다. 관리자는 최고의 성과를 내기 위해 팀원들의 역량을 파악하여, 성과향상을 위해 적재적소(適材適所)에 배치해야 합니다. 그러나 팀원마다 잘 하는 분야가 다르고 선호하는 업무가 달라요. 누군가에게는 선호하는 업무가 아니지만 역량이 있기에 맡겨야 하고 때론 그들의 불평도 무시해야 합니다.

연구자: 다음 Q26에 대해서 Q11과 달리 +3 척도로 평가하신 이유가 무엇인지요?

P6: Q26 진술문에 대해 내가 느낀 감정은 상관에 대한 감정입니다. 내가 팀원들의 역량을 파악하여, 성과향상을 위해 적재적소에 배치하였지만, 팀원의 불평이 내 위로 넘어가서 알려지거나 실수가 일어났을 때에 Q11과 같은 일선관리자의 애로사항을 알아줘야 한다는 것입니다.

본 연구자는 인터뷰를 통해 Q26 은 구성원의 성장과 성과 향상을 위해 구성원을 배려하지 못하고 발휘되는 자기의 리더십 행동에 실수나 문제가 발생하더라도 상사는 비난하지 말아야 한다는 것이 진술문 평가의 이유임을 이해할 수 있었다. 또한 상사의 지시나 조직의 성과가 하나의 이치 리일(理一) 대체(大體)의 역할이라고 보았을 때, 리일(理一)을 향하기 위한 일선 관리자의 분수(分殊) 역할과 충돌이 일어나는 것을 확인하였는데, 이는 상사에게는 존중과 배려를 바라지만 관리자의 분수(分殊)안에 있는 팀원들에 대한 존중과 배려에 대해서는 다른 인식을 가지고 있는 것이다.

이는 유형 1의 특징과 달리, 격물치지(格物致知)를 통한 리더 스스로의 명명덕(明明德)이 결여된 상태에서, 조직관리 즉 확장적 실천인 신민(新民)과 행동만을 강조하여 구성원들의 특수성 측면인 분수(分殊)로서의 다양성은 고려하지 못할 수 있어,

전현 선생이 경계한 현장지침(FM, Field Manual) 칸트의 심즉리(心卽理)²⁷⁾의 오류를 내포하고 있다.

그러나 유형 2의 관리자들이 지속 가능할 수 있는 단서를 확인하였는데, 그것은 [표-36]의 다음 진술문에 나타난 감정의 순수지선(純粹至善)에 대한 인식을 확인했기 때문이다.

- ① 관리자의 올바른 모습과 행동은 나를 직무 몰입하게 한다(Q13, 표준점수=1.316)
- ② 리더는 직원과의 관계에서 형평성, 공정성을 가지고 있어야 한다(Q19, 표준점수=1.262)
- ③ 자기개발은 관리자의 모범을 보여 줄 때 효과가 극대화된다(Q21, 표준점수=1.047)

본 연구자의 확인은 『성학십도(聖學十圖)』 「심통성정도(心統性情圖)」에서 퇴계가 이야기한 ‘就氣稟中’(취기품중), 指出本然之性(지출본연지성)²⁸⁾의 가르침을 따른 것으로, 이를 통해 리더십 감정 안에서 본연의 성(理)를 찾을 수 있었던 것이다.

따라서 제2유형의 P 표본들은 관리자의 올바른 행동, 형평성, 공정성, 모범을 통해 구성원의 성장과 성과 향상이 이루어질 수 있다는 감정 인식을 하고 있고, 리(理)의 말²⁹⁾에서 떨어지지 않는 리더십(情)을 발휘하는 사람들이어서, 심즉리(心卽理)의 오류에 빠지지 않았음을 이해할 수 있다. 따라서 본 제 2 유형은 상사의 지시나 기업의 목표에 대한 관리자의 실행과 행동 즉 신민(新民)의 확장적 실천(情)을 강조하며 조직의 지속가능성을 추구하며, 감정의 순수지선(Q13, Q19, Q21)에 대해서는 나 보다는 너(상사, 회사)에게 필요한 리더십으로 인식하고 있는 특징을 나타내고 있다.

27) '나는 옳다'는 생각은 곧이어 '좋은 일을 한다'는 독선과 '악을 없앤다'는 무모한 적대행위로 둔갑하게 마련이고요. 전 현, 『다 좋은 세상』 (어떤 책, 2016), p. 97.

28) 『성학십도(聖學十圖)』 「心統性情圖說」: “其中圖者, 就氣稟中, 指出本然之性, 不雜乎氣稟而爲言…” 고려대 민족문화연구원 한국사상연구소, 『역주와 해설 성학십도』 (예문서원, 2011), p. 100.

29) 『성학십도(聖學十圖)』 「心統性情圖說」 하도(下圖)에 나타난 기발이리승지(氣發而理乘之)에 대한 본 연구자의 질문에 성동권 교수는 리(理)가 없으면 말에서 떨어진 것과 같다는 비유를 통해 설명했다. 성동권, 국민대학원 문화교차학과 2023학년도 2학기 퇴계성학의이성적감정 강의 중.

제4장 연구 결론

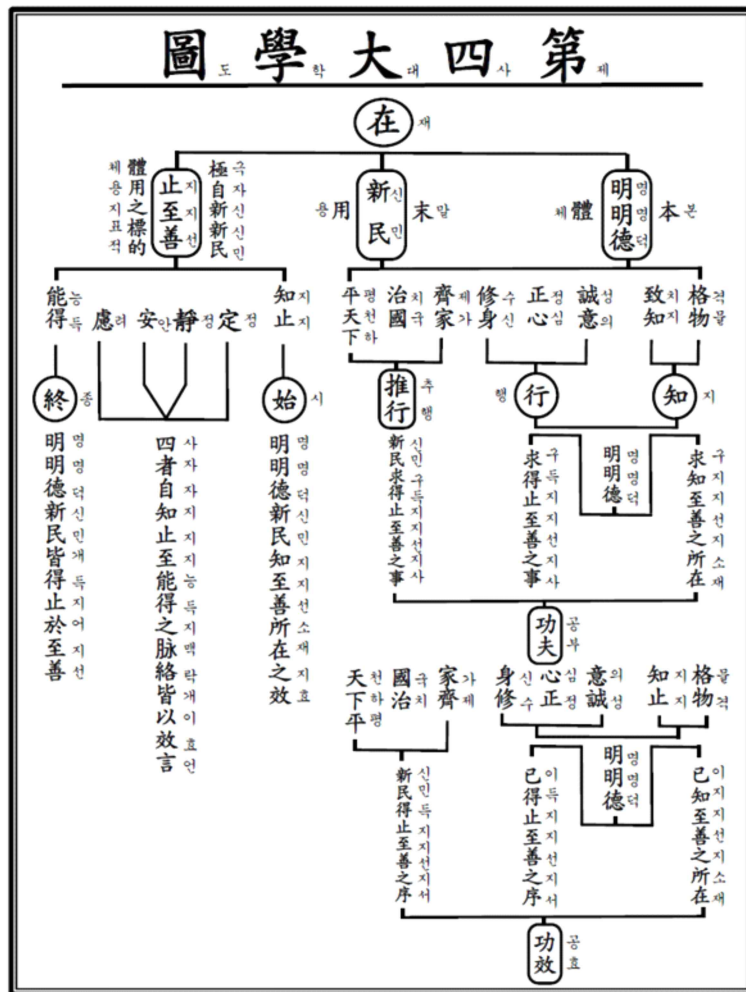
본 연구자는 Q 연구방법론을 활용하여, 글로벌기업 구성원들을 연구 참여자로 하여 관리자 리더십에 대한 자기 감정인식 유형 연구를 수행하여, 2가지 관리자 리더십 유형을 도출하고 그 특징을 분석하였다. 이는 앞서 밝혔듯이 감정과학의 연구방법에 Q 연구방법론을 교차 적용 시도한 것으로, Q 연구방법론이 리일분수(理一分殊)와 혈구지도(絜矩之道)의 원리와 함께 감정인식의 동의와 비동의 항목 모두를 분석에 고려하는, 다 좋은 감정이라는 인식에 기반하기에 감정과학의 연구 방법과 일맥 상통하기 때문이다. 본 연구자는 감정과학에 기반한 Q 연구방법론을 활용한 관리자 리더십 연구를 통해 다음과 같은 연구 결론을 제시하고자 한다.

제1절 유형 분석을 통한 증명

1. 리더 인성과 존중 지향 리더십

제1유형 ‘리더 인성과 존중 지향 리더십’은 리더 스스로의 ‘명명덕(明明德)’을 통하여, 기업과 조직의 지속가능성 즉 지어지선(止於至善)의 진리를 추구하는 분수(分殊)의 역할로 관리자 리더십에 대해 인식하였으며, 이를 다음 [그림-4] 『성학십도(聖學十圖)』 「대학도(大學圖)」에 나타난 삼강령(三綱領)과 팔조목(八條目)³⁰⁾에 연결하여 살펴보면 신민(新民) 보다는 명명덕(明明德) 쪽에 비중을 두는 유형으로 정의할 수 있다.

30) 《大學》의 핵심은 三綱領과 八條目이다. 삼강령은 明明德, 新民, 止於至善으로 유학이 지향하는 목표를 개인의 영역과 사회 전체의 영역으로 나누어 제시한 것이다. 또 八條目は 格物, 致知, 誠意, 正心, 修身, 齊家, 治國, 平天下로 앞의 이상을 실현하기 위해서 개인이 실천해야 할 구체적인 조목을 여덟 가지로 나누어 설명한 것이다. 따라서 대학을 읽을 때는 삼강령과 팔조목에 해당하는 개념을 분명하게 이해하는 것이 가장 중요하다. 『한국고전종합DB』 <http://db.itkc.or.kr> (검색일 : 2023. 11. 25.).



[그림-4] 퇴계의 『성학십도(聖學十圖)』 「대학도(大學圖)」 31)

제1유형의 P 표본들은 회사 경력이 20년 이상의 중간, 고위 관리자로 이루어졌다는 것을 확인할 수 있는데, 이는 감정과학에서 이야기하는 진리(眞理)로 기존 일반인들이 알고 있는 삼강령(三綱領)과 팔조목(八條目)에 나타난 수신제가치국평천하(修身齊家治國平天下)가 단계적으로 이루어진다는 개념과는 상이한 결과다. 일반적으로 기업내에서도 승진을 할 수록 조직과 관리인원은 커지면서 치국(治國)과 평천하(平天下)로 가는 과정으로 인식되기 때문이다. 따라서 본 연구자는 제1유형의 특징 분석을 통해 다음과 같이 증명하였다.

31) 유영관, 『성학십도 도면(한글독음)』. (국민대학교 감정과학연구소, 2023), p. 6.

[제1유형 ‘리더 인성과 존중 지향 리더십’을 통한 증명]

제1유형의 P 표본들은 최소 3~4번의 승진을 겪었던 관리자들로, 구성원들에 대한 영향력, 구체적 행위보다, 리더 스스로의 도덕적 인성과 타인에 대한 배려와 존중, 사회적 책임을 중요시하고 있는 연구 결과는 지속가능한 관리자가 되기 위한 주요한 단서로 판단이 된다. 지어지선(止於至善)에 머무르는 지속가능한 관리자와 리더가 되기 위해서는, 퇴계가 『성학십도(聖學十圖)』 「대학도(大學圖)」에 제시한 바와 같이 지(知)와 행(行) 두 배움의 영역 모두에 명명덕(明明德)의 배움을 실천해야 하며, 조중빈 선생이 『안심논어』에서 밝힌 삼강령(三綱領)과 팔조목(八條目)이 학습이나 수양의 단계를 의미 하는 것이 아니라는 감정과학의 원리(原理)³²⁾를 본 연구를 통해 증명하였다.

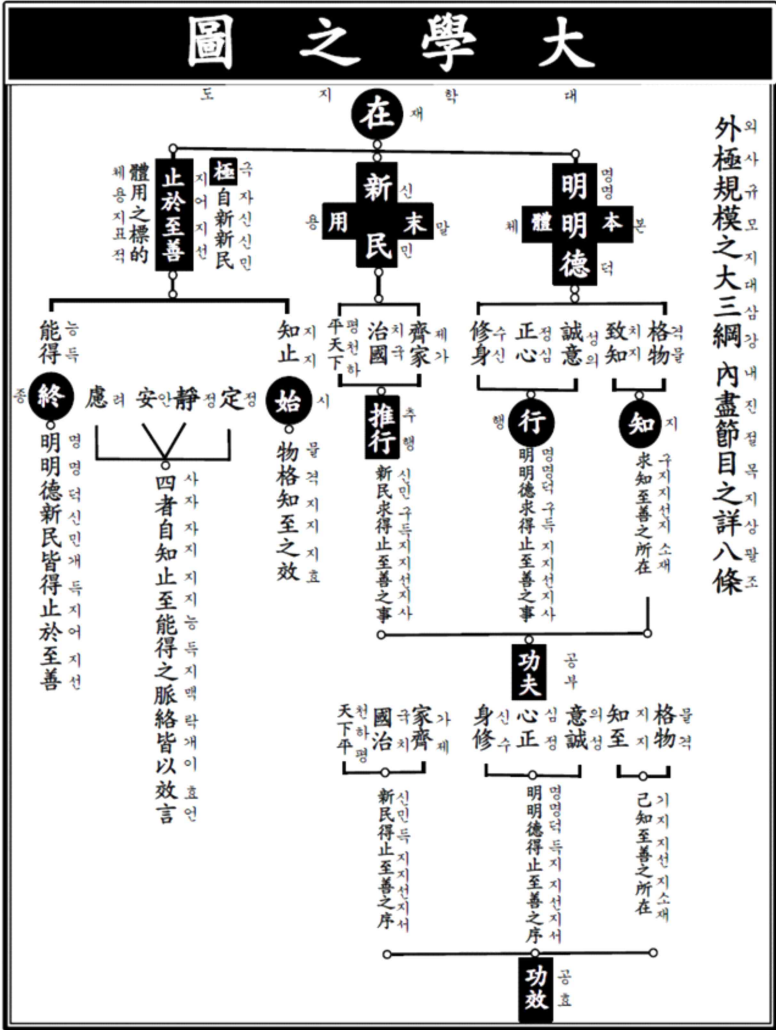
2. 구성원 성장과 성과 지향 리더십

제2유형 ‘구성원 성장과 성과 지향 리더십’은 제1유형과는 달리 리더 스스로의 ‘명명덕(明明德)’ 비중 보다는, 실행과 행동 즉 나를 따르라는 강력한 리더십 유형으로, 조직의 목표 달성과 이를 통한 구성원의 성장을 통하여, 조직과 자신의 지속가능성인, 지어지선(止於至善)의 진리를 추구하는 것을 리더십의 중요한 항목으로 인식하고 있다. 퇴계는 최초 권근의 「대학지도(大學之圖)」를 수정하여 명덕(明德)을 명명덕(明明德)과 앎(知)과 실천(行)의 중간으로 옮기고 지지선(止於至)의 시작에 추가하여 『성학십도(聖學十圖)』 「대학도(大學圖)」에 제시 하였는데, 제2유형은 다음 [그림-5] 권근의 최초 「대학지도(大學之圖)」와 유사한 모습을 보여 주고 있다.

권근은 명덕을 밝히는 것을 실천에만 국한 시키고, 지극한 선에 머무르는 것에서도 끝(終)에만 해당시켰다. 이것은 사물의 이치를 궁구하는 격물치지를 명덕을 밝히는 것과 백성을 새롭게 하는 것과 구별하여 이해하는 방식이다. 그러나 퇴계는 수정을 통해 명덕을 밝히는 것을 앎(知)으로 확대하여 실천(行)과 동시에 관계되는 것으로 해석하고, 이것이 지극한 선에 머무르는 것의 처음과 끝에 모두 관여되는

32) 조중빈, 『자명대학』 (부크크, 2021), p. 6.

것으로 그리고 있다.³³⁾



[그림-5] 권근(權近)의 「대학지도(大學之圖)」³⁴⁾

또한 제2유형의 P 표본들은 제1유형의 P표본들이 경력 20년 이상 중간, 고위 관리자로 구성되어 있는 것과 달리, 회사 경력 평균 13년의 초급, 일선 관리자로 이루어져 있다. 제1유형의 검증으로 볼 때 제2유형의 P표본 연구참여자들이 지속가능한 리더와 관리자로 성장하기 위해서는 현재 치국(治國)과 평천하(平天下) 신민(新

33) 고려대 민족문화연구원 한국사상연구소, 『역주와 해설 성학십도』 (예문서원, 2011), p. 201.

34) 유영관, 『성학십도 도면(한글독음)』. (국민대학교 감정과학연구소, 2023), p. 15.

民) 등 실천 쪽에 치중되어 있는 리더십 유형에서 격물치지(格物致知)를 통해明明德(明明德)의 배움을 보완해야 한다는 단서를 확인하였고, 이러한 제2유형의 특징 분석을 통해 다음과 같이 증명하였다.

[제2유형 ‘구성원 성장과 성과 지향 리더십’을 통한 증명]

퇴계는 『성학십도(聖學十圖)』에서 「태극도(太極圖)」에서 실마리를 구하여 『소학(小學)』과 『대학(大學)』의 학문에 힘써야 한다고 각주³⁵⁾ 하였는데, 조중빈 선생의 『자명대학』에서 학문의 시작과 지어지선(止於至善)에 머무르는 필연적 배움의 방법이 격물치지(格物致知)³⁶⁾임을 이해하였고, 제2유형의 관리자에게 필요한 배움의 방법임을 확인할 수 있었다. 따라서 본 연구자는 제2유형의 분석을 통해, 격물치지(格物致知)를 통하여 「태극도(太極圖)」에서 영원 무한한 생명과 사랑으로 존재하는 나와 구성원(몸)을 인식하여 관리자 리더십의 실마리를 구하고, 제2도 「서명도(西銘圖)」에서 리일분수(理一分殊)의 다 좋은 구성원의 원리를 이해하고, 제3도 『소학도(小學圖)』와 제4도 『대학도(大學圖)』를 통해 대인의 학문하는 방법에 힘써야 리더 개인의 지속가능성을 확대할 수 있고, 배움의 효과로서 중간, 고위관리자로 성장할 수 있다는 것을 증명하였다.

제2절 유형별 특성 분석

제2유형을 기업관점에서 보면 일선 관리자는 구체적 지휘 행동으로 팀별 세부 목표를 구성원과 달성해야 하는 특수성 과 분수(分殊) 측면에, 제1유형의 경우 팀별

35) 고려대 민족문화연구원 한국사상연구소, 『역주와 해설 성학십도』 (예문서원, 2011), p. 54.

36) 大人이 학문을 할 때 현실직시, 들어다보기, 속을 꿰뚫어보기, 즉 격물格物로 시작하는 것이다. 현실을 회피하지 않고 현실을 직시[格物 = 卽物, 傳5] 하는 것이 마음이 하는 학문의 시작이다. 나는 도피안(到彼岸)의 도[到 = 이르다]와 지어지선(止於至善)의 지[止 = 머물다]를 같은 뜻으로 읽는다. ‘자기보존’을 위한 노력 [스피노자의 conatus]이다. ‘여기가 거기[고향땅]’아니고 다른 데일 리리가 없다 고 생각하여 지止와 도를 등치시키고 나니 체증이 가시고 통쾌하다. 조중빈 역·설, 『자명대학』 (부크크, 2021), p. 109.

달성된 목표를 기업의 비전과 목표에 부합하도록 연계해야 하는, 고위 관리자의 역할에서 보편성과 리일(理一)의 측면으로 볼 수 있으며 그 특성을 다음 [표-14]과 같이 제시 하였다.

[표-14] 유형별 특성 요약

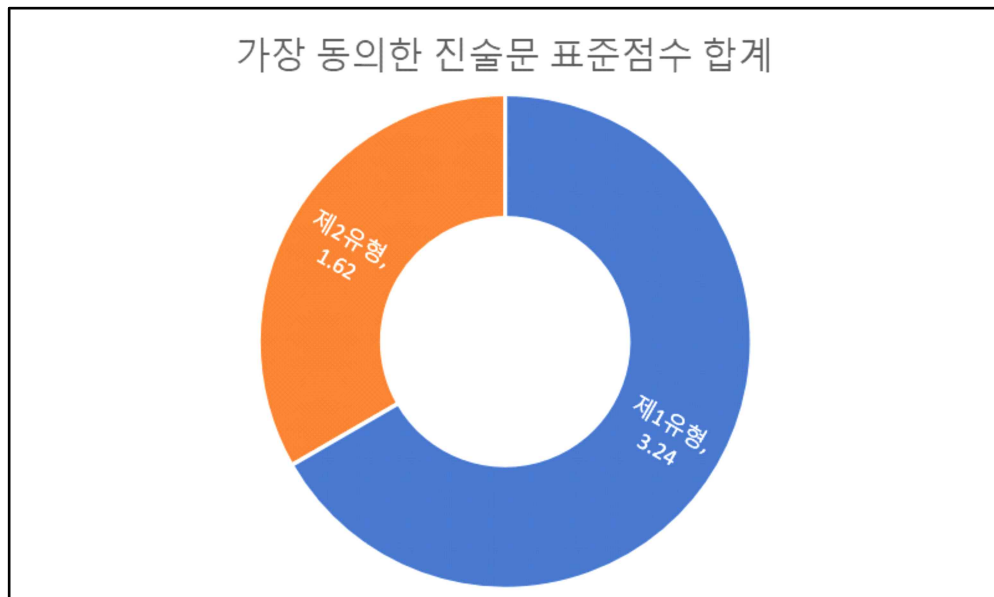
유형	제1유형	제2유형
유형 특징	리더 인성과 존중 지향 리더십	구성원 성장과 성과 지향 리더십
리일분수 관점 (理一分殊) ³⁷⁾	리일(理一): 리가 한번 분화되기 전(=자순선무악) 자기 완전성이 보다 큰 완전성으로 이행 (완전성 불변=진리의 필연)	분수(分殊): 리가 한번 분화되어 변화함(=자순선무악) 자기 완전성이 보다 큰 완전성으로 이행 (완전성 불변=진리의 필연)
기업 관점	보편성의 원칙(기업 목표)	특수성의 원칙 (팀별 세부 목표)
P 표본 구성	중간, 고위관리자	초급, 일선 관리자
주제어	도덕, 윤리, 존중, 윤리, 사회적 책임	성과향상, 경력개발, 공정성, 관리자의 모범
동의한 진술문 표준점수 계	3.24	1.62

이어서 유형별로 가장동의한 진술문들의 표준점수 합계를 통해 다음 [표-15] 와 [그림-6] 과 같이, 본 연구 참여자들의 감정인식 분포 현황을 확인하였다.

37) 성동권 교수에 따르면 모든 관리자의 리더십 감정은 리발기수(理發氣隨)가 필연적이다. “사단지정의 자순선무악’은 칠자지정(七情之情)으로부터 독립된 별도의 감정이 순선무악으로 존재한다는 뜻이 아니다. 합리 기의 정(情)은 ‘리발이기수지’의 구조 안에 있으므로 본래부터[自] 순선무악으로 존재하며, 이러한 정(情)의 진실을 사학(思學)으로 다시 확인하는 것이 사단지정이다. 정(情)에 대한 감각이나 경험 또는 현상의 종합으로 정(情)을 사단(四端)과 칠정(七情)으로 나누는 것이 아니다.” 성동권. 2021. “기하학적 질서에 따라 증명된 思學의 四端之情과 不思不學의 七者之情.” 『한국문화』. 제94권, p. 459.

[표-15] 유형별 가장동의한 진술문의 표준점수 합계

유형	표준점수합계	백분율(%)
제 1 유형	3.24	67
제 2 유형	1.62	33
합 계	4.86	100



[그림-6] 유형별 가장동의한 진술문의 표준점수 합계 도표

위 [표-15] 와 [그림-6]에 나타난 사항을 분석해 보면, 하나의 조직으로 보면 지속가능성이 있다고 판단되지만, 관리자 개개인으로 보았을 때, 제2유형의 관리자는 리더십에 대해 행동적인 측면 신민(新民)에 가장 동의하는 인식을 가지고 있어, 명명덕(明明德)에 대한 배움의 보완이 있어야 지속가능한 리더(몸) 가 되어 확장적인(승진) 리더십(몸 놀이) 발휘가 가능하다고 판단된다. 신민(新民)에 대해 ‘주자’가 풀이한 내용을 다음과 같이 살펴보았다.

“반드시 내가 스스로 밝힌 바를 미루어서 확충하되, 집을 가지런히 하는 데(齊家)에 서 시작하여 나라를 다스리는 데(治國)를 거쳐서 마침내 천하를 평안하게 하는 데(平天下)에 이르러, 명덕은 있지만 스스로 밝히지 못한 자들도 또한 모두 스스로 밝힐 수 있게 하여 그 예전에 물든 오염을 제거할 수 있게 해야 한다. 이것이 이른바 신민(新民)이다.”³⁸⁾

또한 성동권 교수는 ‘스스로 밝힘’ 명명덕(明明德)의 배움의 방법에 대해, 『성학십도聖學十圖』 「대학도(大學圖)」에서 명명덕(明明德)과 신민(新民)의 핵심은 격물치지(格物致知)이며, 또한 지어지선(止於至善)은 목표나 목적지가 아니라 명명덕(明明德)화 신민(新民) 안에서 확인되는 진리라 하였다.

제3절 연구참여자 ‘나’에 대한 분석

본 연구자는 제1유형의 P2에 해당하는데, 평가 척도 +4 로 가장 동의하는 진술 문은 다음과 같이 두개 항목이다.

첫째, 관리자의 도덕, 윤리성이 바탕이 되어 한다. (Q12, 요인가=+ 4)

둘째, 리더십은 부하직원들에 대한 존중과 배려가 바탕이 되어 한다. (Q11, 요인가=+ 4)

이 결과는 감정과학 배움을 통해 본 연구자의 리더십에 대한 감정인식이 크게 변화한 것이 주요한 자기원인으로 판단이 된다. 『성학십도(聖學十圖)』, 「태극도(太極圖)」를 통하여 영원무한한 생명의 필연적 금수저의 존재인 ‘나’를 알고, 「서명도(西銘圖)」를 통해 다 좋은 리일분수(理一分殊)의 ‘너’ 다른 사람의 감정을 이해하고, 조중빈 선생이 풀이하는 학문을 시작하는 방법 즉 격물치지(格物致知)³⁹⁾의 배움을 이해하고 실천하고 있는 것이다.

이를 바탕으로 ‘나’ 자신의 자기보존 노력이 강화되면서 조직과 구성원의 지속가

38) 『大學或問』 상. 고려대 민족문화연구원 한국사상연구소, 『역주와 해설 성학십도』 (예문서원, 2011), p. 205.

39) 조중빈 역·설, 『자동중용』 (부크크, 2023), p. 92.

능성(=止於至善에 머무름) 또한 확대 되어 가고 있는 것임을 증명할 수 있다.

성동권 교수는 ‘위기지학(爲己之學)’의 학문하는 방법을 통해 ‘나’ 자신의 몸을 알아야 하는 이유를 명확히 하며, 다음과 같이 배움의 방향성을 제시하였다.

“세상 모든 몸을 알기 이전에 지금 ‘나’ 자신의 ‘몸’을 알아야 합니다. 지금 ‘나’ 자신의 ‘몸’도 제대로 알지 못하는 ‘나’라면, ‘나’는 세상 모든 몸에 대해서도 알 수 없습니다. 지금 ‘나’의 몸 하나도 제대로 알지 못하면, ‘나’의 몸으로 만나는 세상 모든 몸도 제대로 알 수 없습니다. 이 이유로 지금 내 몸이 가장 소중합니다. 이 대목에서는 철저히 ‘이기적’이어야 합니다. 그 어떤 타협의 여지가 없습니다. ‘나’하나는 세상 모든 존재가 ‘남’ 같지 않음을 느끼는 거룩한 존재가 분명합니다. 그럼에도 불구하고 이 거룩한 사랑을 위한 방법으로서 ‘학문’을 연마한다고 할 때에는 무엇보다도 ‘나’ 자신의 몸에 학문을 두어야 합니다. 자기 스스로 자기 몸을 참답게 알아서 자기 몸을 사랑할 때 그 자기는 ‘남’ 같지 않은 모든 몸을 자기 몸 배우듯이 그렇게 배우고 사랑합니다. 이러한 ‘爲己(위기)’의 배움을 ‘위기지학(爲己之學)’이라 부릅니다.”⁴⁰⁾

성동권 교수가 이야기하는 위기지학(爲己之學)은 곧 퇴계가 「태극도(太極圖)」에서 배움의 실마리와 단서를 찾아 『소학(小學)』과 『대학(大學)』의 배움으로 연결해야 한다는 것과 의미가 같으며 진정한 배움은 위기지학(爲己之學)임이 필연적임을 확인할 수 있다.

40) 古之學者爲己今之學者爲人. 『논어』, 「현문」 25장. 성동권, 『유교문화의 정초 공자의 감정과 학』 (부크크, 2022), pp. 161-162.

제4절 연구 성과 및 향후제언

본 연구 논문을 통해 지속가능한 리더에 머무르는 수신(修身)의 방향성과 관리자 리더십의 단서를 확인하고, 제1유형의 분석 결과를 통해 삼강령(三綱領)과 팔조목(八條目) 이 배움의 단계를 의미하는 것은 아니라는 것을 증명하였다. 또한 제2유형의 분석 결과를 통해, 격물치지(格物致知)는 모든 관리자 자 지어지선(止於至善)에 머무르며 지속가능하기 위해 갖추어야 할 필연적 배움의 방법이며, 격물치지(格物致知) 없이는, 내용물이 없는 빈 깡통과 같은 명명덕(明明德)과 신민(新民)의 상태 즉 심즉리(心即理)의 위험성을 내포하여 지속가능한 관리자가 될 수 없다는(=지어지선에 머무를 수 없음) 것을 증명하였다. 또한 제1유형에 포함된 연구참여자이자 관리자인 ‘나’ 자신의 분석을 통해, 감정과학이 지어지선(止於至善)에 머무르는 지속가능한 리더가 되기 위한 필연적 학문이라는 것을 증명하고, 올바른 배움 위기지학(爲己之學)의 방향성을 제시하였다.

따라서 본 연구자는 Q 연구방법론 활용한 관리자 리더십에 대한 감정인식 연구(氣質之性)를 통해, 감정은 리발기수(理發氣隨)임이 필연적임을 확인하고, 감정과학을 보다 과학적으로 정립하는데 기여할 수 있었으며, 본 연구 논문의 증명과 결과를 바탕으로, 감정과학 기반으로, Q 연구방법론과 사서(四書)와 『성학십도(聖學十圖)』를 통해 지속가능경영(ESG)⁴¹⁾을 위한 즉 지어지선(止於至善)에 머무르는 관리자 리더십의 원리를 밝히는 후속 연구를 진행하고자 한다. 이는 다음 『대학(大學)』에 나타난 대인의 학문하는 방법의 진실에 대해 문화교차학의 전통적 연구방법인 나 자신의 성찰과 분석을 통해 밝히고자 하는 것이다.

大學之道 在明明德 在新民 在止於至善⁴²⁾

41) ESG란 환경보호(Environment)·사회공헌(Social)·윤리경영(Governance)의 약자로, ESG경영이란 기업이 환경보호에 앞장서며, 사회적 약자에 대한 지원 등 사회공헌 활동을 하며, 법과 윤리를 철저히 준수하는 경영 활동을 말한다. ESG경영은 기업의 지속적 성장을 평가하는 비재무적 성과를 측정하는 방법으로 유럽연합이나 미국 등에서는 이미 기업을 평가하는데 중요한 기준으로 자리잡고 있다. 『네이버 지식백과』 <https://terms.naver.com> (검색일 : 2024. 1. 19.).

42) 『대학』 경.

“대인이 학문하는 방법은 나라는 존재가 내 감정의 진실을 밝혀서[감정의 자기이해], ‘나’ 라는 존재가 나답게[행복하게] 살고 싶어 하는 ‘나’[民]의 기분을 살려냄으로써[부활] ‘나’라는 존재가 이 좋은데[至善 = 至福 = 이 행복], 곧 지금 여기[‘다 좋은 세상’ = 천국]의 ‘나’[완전자 = 금수저 = 금강석 = 복 받은 ‘나’]를 떠나지 않고 이에 머무는 것이다.”⁴³⁾

그러므로 본 연구자는 다음 [표-16]에 제시한 바와 같이, 감정과학 기반의 후속 연구를 통해, 사서(四書)와 『성학십도(聖學十圖)』에 나타난 ‘대인의 학문하는 방법’의 진실을 탐구하고 감정과학 리더십의 원리를 밝혀, 기업의 리더와 관리자들에 게 리더십 수신(修身)의 방향성을 제시하고, 지행일치(知行一致)의 윤리적 리더십 실천을 통해 감정과학이 필연적 진리임을 널리 알리는 데 기여 하고자 한다.

[표-16] 후속 연구 논문 제언

후속 연구 논문 제언	
주제	지속가능경영을 위한 관리자 리더십 연구 - 사서와 『성학십도』, Q 연구방법론을 중심으로 -
	A Study on Manager Leadership for Sustainable Management - Focusing on the Four Books(四書) and 『The Ten Diagrams of Holy Learning(聖學十圖)』, Q Methodology -
목적	지속가능경영을 위한(=지어지선에 머무르는) 감정과학 리더십의 원리를 밝히고 제시한다. ① 유교 철학의 眞理(사실)와 윤리 원칙(원리)에 기반한 리더십 연구 - 사서와 성학십도를 통한 분석, Q 연구방법론 활용

43) 조중빈 역·설, 『자명대학』 (부크크, 2021), p. 17.

	<p>② 지속가능경영을 위한(=머무는) 관리자 리더십 모델 디자인</p> <ul style="list-style-type: none"> - 감정과학 리더(태극도, 서명도, 심통성정도, 대학도를 중심으로) <p>③ 감정과학 기반 리더십 수신(修身)과 윤리적 리더십 실천 방향성 제시</p> <ul style="list-style-type: none"> - 감정과학(思與學), 엄마아빠, 리의 인식과 실천(知行一致) - 수신(修養): 무한한 삼각형의 원리, 완전성에서 완전성으로
연구 방법	<p>감정과학 기반의 교차 혼합연구: 사여학(思與學)-理發氣隨-격물치지(格物致知), 지허지령(至虛至靈) 지현지실(至顯至實)</p> <p>① '나' 자신의 리더십 체험 분석(이립, 불혹, 지천명)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 사서와 성학십도에 기반한 나의 성찰을 통한 나의 리더십 체험 사례 분석 <p>② 1인칭 Q 연구방법론 활용(초급, 중간, 고위관리자)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 지속가능경영을 위한 리더십에 대한 나의 감정인식(氣質之性) 이해에 대한 질적 연구방법을 활용한 분석 <p>③ 전체 연구 결과 간의 상관관계와 교차에 대한 분석</p>

참고 문헌

1. 원전

『논어(論語)』

『대학(大學)』

『중용(中庸)』

『성학십도(聖學十圖)』

2. 논문

김홍규. 1992. "주관성(Subjectivity) 연구를 위한 Q 방법론의 이해." 『간호학논문집』. 제6권 제1호.

성동권. 2021. “기하학적 질서에 따라 증명된 思學의 四端之情과 不思不學의 七者之情.” 『한국문화』. 제94권

3. 단행본

김홍규. 2008. 『Q방법론: 과학철학, 이론, 분석 그리고 적용』. 서울 커뮤니케이션 북스.

고려대 민족문화연구원 한국사상연구소 편. 2011. 『역주와 해설 성학십도』. 예문서원.

사이먼 와즈, 폴 스테너 공저, 백평구 역. 2014. 『Q방법론 연구의 실행, 이론 방법 해석』. 커뮤니케이션북스.

성동권. 2023. 『감정과학 연구방법』. 국민대학교 문화교차연구소

전 현. 2016. 『다 좋은 세상』. 어떤 책.

조중빈. 2016. 『안심논어』. 국민대학교 출판부.
조중빈. 2018. 『자동중용』. 부크크.
조중빈. 2021. 『자명대학』. 부크크.
성동권. 2022. 『유교문화의 정초 공자의 감정과학』. 부크크.
성동권. 2023. 『감정과학 연구방법』. 국민대학교 문화교차연구소
유영관. 2023. 『성학십도 도면(한글독음)』. 국민대학교 감정과학연구소
퇴계 이황 저 · 이광호 역, 『성학십도』 (홍익출판사, 2021). p. 53.

4. 인터넷 기사 / 자료

성동권. 2023. “중용 1. 천명지위성(天命之謂性).” 『국민대학교 문화교차연구소』
https://blog.naver.com/xcultural_studies (검색일: 2024. 1. 5).

5. 인터넷 사이트

네이버 지식백과 (<https://terms.naver.com>)
두산백과(doopedia) (<http://www.doopedia.co.kr/index.do>)
한국고전종합DB (<http://db.itkc.or.kr>)

부 록

[부록-1] Ken-Q Analysis Manual	45
------------------------------------	----

[부록-1] Ken-Q Analysis Manual

KEN-Q Analysis Manual

Ver 3.0 APR 27, 2024

국민대학교 문화교차연구소
감정심리연구실 연구위원
DongKook Kim
firstchoice@kookmin.ac.kr
<https://xculture.kookmin.ac.kr/xculture>
<https://cms.kookmin.ac.kr/xculturalstudies>



국민대학교 문화교차연구소

본 자료는 제작자의 허가 없이 무단배포 할 수 없습니다. 2024. 4. 27

1

FOR INTERNAL USE

Ken-Q Analysis Program

- ✓ 웹주소
 - <https://shawnbanasick.github.io/ken-q-analysis/index.html>
 - *웹사이트에 접속하여 프로그램 실행 및 Coding Demo 파일을 테스트 할 수 있다.
- ✓ 매뉴얼 기준
 - 9점척도, 33 진술문(Statements), 9 연구참가자(P Sample)
- ✓ 프로그램
 - Ken-Q Analysis(A Web Application for Q Methodology, Ver. 2.0.1)
 - KADE KEN Q Desktop 설치 버전

2

KEN Q Coding 화일 준비

- ✓ Coding 데모 화일을 2 페이지의 웹주소를 통해 다운로드 할 수 있다.
- ✓ 엑셀로 만들어진 코딩화일은 Forced / Unforced 두가지 형태 를 가지지만 TYPE 2 화일이 양쪽 연구방법 모두에 사용 가능하며 범용성을 가진다. 본 매뉴얼은 TYPE 2 를 기준으로 한다.
- ✓ Forced 란 정규 표본 분포도에 의해 각 진술문 카드를 강제분포시키는 Q 방법론의 형식과 절차를 의미한다.
- ✓ Coding 데모 파일을 통해 연구자의 진술문과 연구참가자를 포함한 본인의 연구 값으로 변경 하여 사용하면 된다.

KEN-Q 프로그램 시작

- ✓ Data Input 에서 Excel 을 선택 후 TYPE 2 에 본인이 준비한 코딩 화일을 드래그 해서 사각화면에 놓거나 사각화면을 클릭해서 본인의 코딩 파일을 선택 한다. 정상 처리시 하단 같이 진술문과 척도의 점수가 나타난다. 이후 Begin Analysis 버튼을 클릭한다

1 Data Input

CSV

Excel

Easy HTMLQ

PQMethod

Demo Data

Type 1 - Q-sort Data in Columns

Click here to get a sample file

Drag a file here or click to load

Type 2 - Q-sort Data in Rows

Click here to get a sample file

Drag a file here or click to load

Type 3 - Ken-Q

Data from a previous KenQ session

Drag a file here or click to load

Feedback

33 statements, 9 participants

Q-sort Design: -4,-4,-3,-3,-3,-2,-2,-2,-1,-1,-1,-1,0,0,0,0,1,1,1,1,1,2,2,2,3,3,3,4,4

Statement List

1. 관리자의 피드백은 나의 경력개발에 도움이 된다
2. 주기적인 피드백은 경력개발에서 가장 중요하다
3. 피드백으로 내 문제점을 고칠 수 있었다
4. 경향을 하지 못하는 문제가 있을 때 도움이 된다
5. 관리자를 통해 직시에 이루어지는 피드백은 문제해결에 효과가 좋다
6. 피드백은 잘못된 사항에 대한 문제 해결을 위해 받는다
7. 관리자의 피드백은 나의 성과향상에 도움이 된다
8. 관리자의 피드백은 나의 성장향상에 도움이 된다
9. 관리자의 피드백은 기업성장에 도움이 된다
10. 성과관련 피드백은 경력개발 피드백 보다 중요하다
11. 나에게 관리자 코칭은 내가 수행한 업무에 대한 평가라고 생각한다

Begin Analysis

Correlation Matrix

- ✓ **Begin Analysis** 를 클릭하면 아래 2번 상관관계도가 나타나며 이는 P Sample 간 상관도와 얼마나 의견이 서로 독립적인지를 보여 준다.

2 Correlation Matrix

Click the table headers to re-sort by column (low-to-high, high-to-low, original sort).

Respondent	US1	US2	US3	US4	JP5	CA6	UK7	US8	FR9
US1	100	54	21	23	10	-23	-32	24	5
US2	54	100	-8	9	18	-3	-16	38	7
US3	21	-8	100	40	-54	9	5	-9	11
US4	23	9	40	100	-56	28	17	6	3
JP5	10	18	-54	-56	100	-6	-13	2	-3
CA6	-23	-3	9	28	-6	100	62	-37	-21
UK7	-32	-16	5	17	-13	62	100	-29	-3
US8	24	38	-9	6	2	-37	-29	100	-21
FR9	5	7	11	3	-3	-21	-3	-21	100

5

Factor Extraction

- ✓ 기본값 요인 추출을 선택 주성분 분석 PCA(Principal Components)을 선택 한다.(PCA 에선 Factor 8 결과 값 까지 볼 수 있다)

3 Factor Extraction

Extract 7 ▼

Centroid Factors

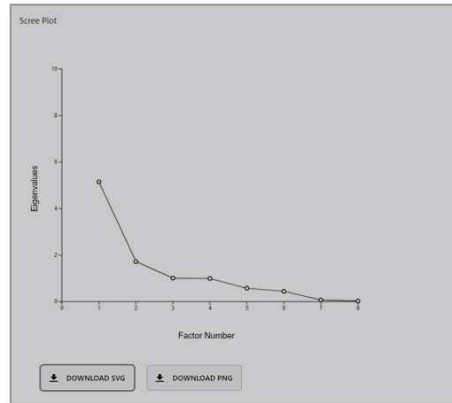
Extract Principal Components

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
Eigenvalues	2.3838	2.0153	1.3408	1.1274	0.7322	0.5117	0.4013	0.3196
% Explained Variance	26	22	15	13	8	6	4	4
Cumulative % Expl Var	26	48	63	76	84	90	94	98

6

Scree Plot

- ✓ 기억하자 이 스크리 차트 그래프. 켄큐를 사용한 연구에는 일반적으로 스크리 도표가 들어간다. 스크리도표에서는 고유값을 통해 확인한 요인들에 대해 그래프의 기울기를 통해 재확인 하여 유의미한 요인을 검증하고 추출하는 과정이다.



7

Factor Varimax

- ✓ 본인 논문에 추출할 Eigen 값 1 이상인 요인 Factor 4개(여기선 예시를 위해 7개 선택함)를 선택하고, 요인의 회전 방식은 Varimax 를 선택 한다.

Extract

7

Centroid Factors

Principal Components

Part. N...	Participant	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
1	US1	-0.481	0.6065	0.2281	0.2984	-0.3628	-0.0574	0.2754	-0.1504
2	US2	-0.5008	0.3915	0.5417	0.337	0.169	0.1122	-0.3415	-0.1189
3	US3	0.3876	0.6675	-0.2654	0.0187	-0.3234	0.434	-0.0282	0.175
4	US4	0.4162	0.7249	0.1708	-0.0432	0.1533	-0.4284	0.1354	0.1461
5	JPS	-0.5253	-0.5997	0.289	0.3075	-0.1871	0.0238	0.2026	0.2944
6	CA6	0.6907	-0.1072	0.5914	0.1823	-0.0988	-0.024	-0.1781	0.2216
7	UK7	0.711	-0.1821	0.386	0.1646	0.26	0.2715	0.3129	-0.2045
8	US8	-0.5647	0.3201	0.2337	-0.487	0.4117	0.221	0.1351	0.1951
9	FR9	-0.0268	0.1277	-0.5087	0.733	0.4027	0.0167	0.0275	0.1231

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
Eigenvalues	2.3838	2.0153	1.3408	1.1274	0.7322	0.5117	0.4013	0.3166
% Explained Variance	26	22	15	13	8	6	4	4
Cumulative % Expl Var	26	48	63	76	84	90	94	98

8

Factor Loadings

- ✓ Factor loadings 하단의 Auto-flag 버튼을 클릭한다. $p < 0.05$ 는 해당 변수가 우연히 발생할 확률이 5% 미만으로 요인의 강력한 지지성분을 의미한다. 이후 통계결과를 위해 하단의 Generate output 을 클릭한다.

*P 검정은 귀무가설이 대립가설로 성립되는 과정을 의미한다. 못난 과일 5% 발라낸다고 생각하자

5 Factor Loadings

Row Highlighting: ☐ None ☐ Colors ☐ Gray

Flagging: ☒ Auto-Flag at $p < 0.05$ ☐ Require Majority of Common Variance

Default sort is by factor group (FG - highest loading factor). Click the column headers to re-sort.

Num	Participant	FG	Factor 1	F1	Factor 2	F2	Factor 3	F3	Factor 4	F4
2	US2	F1-1	0.0912	-0.1131	0.0022		-0.0535			
1	US1	F1-2	0.0127	0.1514	-0.2294		0.0647			
5	JP5	F2-1	0.2165	-0.8739	0.0029		0.0566			
3	US3	F2-2	0.0357	0.7933	-0.0089		0.1896			
4	US4	F2-3	0.2628	0.7659	0.2956		-0.0862			
6	CA6	F3-1	-0.0119	0.0030	0.0224		-0.0221			
7	UK7	F3-2	-0.1725	0.6787	0.0233		0.0301			
9	FR9	F4-1	0.1108	0.0651	-0.1503		0.0704			
8	US8	F4-2	0.3768	0.0272	-0.4477		-0.6983			

Project History

1. Lipset data loaded from Excel Type 2 file
2. Extracted 6 Principal Components
3. Selected 4 factors for rotation
4. Varimax rotation applied

9

Output

- ✓ 4개의 Factors 를 선택하고 Submit 을 클릭한다. 전체 통계의 요약을 볼 수 있으며,
- ✓ Excel file 버튼을 클릭하면 자세한 통계값에 대해 엑셀파일로 통계 결과를 다운로드 받을 수 있다.

6 Output

Select Output Factors: ☒ 1 ☒ 2 ☒ 3 ☒ 4

Include timestamp in download name? ☒ YES

Download complete output as: (Right click on the "Download" button and select "Save Link As..." to specify the download location.)

Correlations between Factor Scores

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	1	-0.0422	-0.1819	-0.0218
Factor 2	-0.0422	1	0.1097	0.0629
Factor 3	-0.1819	0.1097	1	-0.0738
Factor 4	-0.0218	0.0629	-0.0738	1

Factor Characteristics

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
No. of Defining Variables	2	3	2	3
Avg. Rel. Coef.	0.8	0.8	0.8	0.8
Composite Reliability	0.89	0.92	0.89	0.89
R-S. of Factor 2 Variables	0.33	0.27	0.33	0.33

Standard Errors for Differences in Factor Z-scores
(Diagonal Entries Are S.E. Within Factors)

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	0.471	0.433	0.471	0.471
Factor 2	0.433	0.502	0.433	0.433
Factor 3	0.471	0.433	0.471	0.471
Factor 4	0.471	0.433	0.471	0.471

10

