

주제:리더십의 유형

강사:이정현 목사

리더십을 연구하는 한 가지 방법은 리더의 스타일, 즉 유형을 살펴보는 것이다. 리더십의 유형은 여러 가지로 분류된다. 가장 단순한 분류는 자기 마음대로 하려는 독재형, 항상 다른 사람들과 의논하는 민주형, 그리고 모든 것을 내버려두는 방임형이다. 이 세 가지에 가부장형, 당파주의자형, 그리고 전문가형을 추가하기도 한다. 블레인 리는 그의 저서 “지도력의 원칙”에서 강압적 지도자, 실리적 지도자, 그리고 원칙적 지도자로 유형을 나누고 원칙적 리더십이 가장 존경받는 리더십이라고 주장했다(리, 지도력의 원칙 1999:10).

앤드류 브라운은 “현대사를 이끄는 리더십의 6가지 유형”에서 지도자의 유형을 영웅, 배우, 명성가, 권력의 중개인, 대사, 그리고 자발적 희생자의 여섯 가지로 분류하였다. 그리고 세계사적인 위인들을 이 여섯 가지 유형으로 나누었다. 그에 의하면 가장 탁월한 지도자가 되기 위해서는 이 모든 유형에 정통해야 한다. 그는 지도자가 빠지기 쉬운 함정은 단 한 가지 역할에만 사로잡히는 것이라고 했다(브라운, 현대사를 이끄는 리더십의 6가지 유형 1999:13-14). 이것들 외에 다양한 유형으로서, 마법사, 인류학자, 도덕가, 봉사자로서의 리더십 유형도 말하면서 이런 유형의 지도자가 되기 위해서는 성숙, 지혜, 성실, 용기가 있어야 한다고 브라운은 지적했다(브라운 1999:315-337).

세속적인 리더십뿐만 아니라 기독교 리더십도 제각기 다른 유형을 가지고 있다. 박용규는 기독교 역사에 나타난 지도자의 유형을 지성주의형, 행동주의형, 부흥운동형의 세 가지로 나누었다. 지성주의형 지도자는 풍부한 학식을 바탕으로 지성을 통해 당대에 영향력을 미쳤던 기독교 지도자들을 말한다. 히포의 지성적 변증가 어거스틴, 제네바의 지성적 지도자 존 칼빈, 현대 기독교 지성인인 프란시스 웨이퍼 등이 그들이다. 행동주의형 지도자는 불의와 타협하지 않고 자신의 신앙을 기독교 공동체 속에서 실행에 옮기면서 리더십을 발휘하던 지도자들이다. 스코틀랜드 행동파 지도자 존 나스, 몸으로 개혁을 외쳤던 올리버 크빙글리, 나치즘에 대항했던 본 웨퍼 등이 그들이다. 부흥운동형 지도자는 영적 각성을 모체로 하여 영향을 미쳤던 지도자들이다. 18세기 영국을 뒤흔든 요한 웨슬레, 19세기 황금의 입 스펄전, 20세기 세계선교의 디딤돌 D. L. 무디, 그리고 20세기 전도의 황제 빌리 그레함 등이 그들이다(박용규, “교회사에 나타난 지도자의 유형별 분석”, 목회와 신학 1992:5).

미국 최대의 교회를 목회하는 빌 하이빌스는 기독교 지도자를 10가지 유형으로 분류하였다. 환상적 지도자, 방향지향적 지도자, 전략적 지도자, 경쟁자적 지도자, 동기부여적 지도자, 목양적 지도자, 팀사역적 지도자, 창업주적 지도자, 구조조정적 지도자, 그리고 상호조정적 지도자가 그것이다.

김상복은 그의 “목회자 리더십”에서 교회의 규모에 따라 여섯 가지로 지도자의 유형을 분류하였다. 가장 작은 교회의 노동자형, 수 십 명의 조장형, 백 명 정도의

감독형, 5백 명 미만의 중급 경영자형, 5백 명 이상의 상급 경영자형, 그리고 1천명 이상의 회장형 리더십이 그것이다(김상복, 19 :)

여기서는 여러 리더십의 자료를 근거로 일곱 가지로 리더십 유형을 정해 보았다. 이것을 “7P Leadership”이라고 불러 본다. 그것은 Plan-계획 중심의 전략가형, Program-일 중심의 전문가형, Process-과정 중심의 관리자형, Purpose-목적 중심의 개혁자형, Production-결과 중심의 성취가형, People-사람 중심의 구비자형, 그리고 이 모든 것을 종합한 Power-능력 중심의 최고경영자형 등이다.

1. 전략가형(Strategist-Plan)

리더십의 첫 번째 유형은 전략가형 지도자이다. 전략가형 지도자는 조직의 미래에 관심이 있다. 무조건 열심히 일하지 않고 전략적으로 일한다. 조직의 모든 자원을 한 가지 방향으로 모으고 가장 효과적이고 효율적인 것이 무엇인지 연구하고 분석한다. 이러한 지도자는 비전 창조자라고 할 수 있다. 목표를 정하고 그 목표를 어떻게 이룰 수 있는지에 대해서 실행계획을 세운다. 지도자 중에서 자신이 이 같은 전략형 지도자라고 생각하는 사람은 20%에 불과한 것으로 조사되었다.

전략형 지도자는 자료를 수집하고 분석하고 개발하는 체계적 스타일을 좋아한다. 그는 많은 시간을 전략적 의사결정을 위해 사용한다. 사람들이 어떻게 생각하고 행동하는지에 대해서 이해하려고 노력한다. 조직의 능력을 파악하고 조직이 어떻게 하면 전략을 잘 수행할 수 있을 것인가에 관심을 가진다. 조직이 무엇을 할 수 있을 것인가? 최소의 투자로 최대의 결과를 거두는 방법은 무엇인가? 조직의 장, 단점은 무엇인가? 앞으로 몇 년 후에 어떻게 될 것인가? 등에 대해서 관심을 가지고 시나리오를 테스트한다. 전략형 리더십은 많은 정보와 계획, 그리고 테스트를 통해 예상되는 위험을 치밀하게 계산하는 스타일이라고 할 수 있다.

전략형 리더십은 기업 환경의 변화, 즉 고객의 구매 습관과 동기를 꾸준히 조사하는 데에 관심을 가진다. 이를 통해 회사의 제반 자원이 올바른 방향에서 쓰여지도록 노력한다. 기업이 자체의 인력 수급을 포함한 각종 환경변화를 파악하지 못하고 올바른 방향으로 가도록 창의적인 리더십을 발휘하지 못한다면 아무리 천재적인 경영인도 실패를 막을 도리가 없을 것이다. 효과적인 전략형 리더십이 없이 조직을 관리하는 것은 불가능하다.

코비에 의하면 전략을 짚다는 것은 마음 속에서 먼저 창조하고 그 다음에 실제적인 행동을 하는 것이라고 설명한다. 성공적인 경영을 위해서는 우선 달성하려고 하는 것을 분명히 규명해야 한다는 것이다. 그의 주장을 인용해 본다. “사업이 실패한 대부분의 경우는 잘못된 첫 번째 창조 때문이다. 예컨대 불충분한 자본 공급, 시장에 대한 이해 부족, 사업계획의 부재 등이 있다. 자녀를 기르는 것도 이와 마찬가지로 이다. 우리가 만약 자기 자녀를 책임감 있고, 스스로 절제할 줄 아는 아이로 키우고자 한다면, 자녀와 늘상 접촉하는 일상생활에서 이 같은 목표를 분명히 마음속에

두어야 한다. 우리는 절대로 자율정신이나 자존심을 상하게 행동해서는 안된다”(코비, 성공하는 사람들의 일곱가지 습관 1994:31).

세계 최고의 갑부인 마이크로 소프트 사의 빌 게이츠는 이러한 전략형 리더십을 행사하여 성공하고 있다. 그는 회사의 지도자로서 자신의 역할을 이렇게 설명하고 있다. “내 임무는 사람들을 움직이게 하고 그들을 잘 협력할 수 있도록 전략을 짜고 행동을 제시하는 것이다. 수많은 개발 작업이 현재 진행 중에 있는데, 나는 이들 중에서 중요한 것을 선별하고 사용자들에게 그것의 중요성을 설명해야만 한다. 이것은 매우 중요하다”(테스 디어러브, “빌 게이츠 성공에 감춰진 10가지 비밀” 2000:61).

교회성장과 목회를 위해서도 전략형 리더십이 필요하다. 무조건 열심히 한다고 해서 교회가 성장하는 것은 아니다. 교회성장의 첫 단계는 영적 능력이다. 전도, 양육 그리고 설교를 잘하면 교회가 성장한다. 실력이 있으면 장년출석 3백 명 정도는 이룰 수 있다. 그 다음 단계는 보다 더 집중적인 헌신과 노력이 있어야 한다. 목숨을 걸고, 모든 것을 희생하면서 남다른 열정을 뿌리면 5백 명에서 1천명 출석하는 교회로 성장시킬 수 있다. 실력과 헌신 이 두 가지가 분명하면 중형 교회가 가능하다.

그러나 그 이상의 교회로 성장시키려면 보다 전략적인 시스템이 필요하다. 목사 혼자서 발군의 실력을 발휘하고, 상상할 수 없을 정도로 헌신하고 희생하는 것만으로는 한계가 있는 것이다. 그 지점을 통과하기 위해서는 모든 인적, 재정적, 사역적 자원을 바람직한 방향으로 끌고 갈 수 있는 방향과 목표 그리고 구체적인 실행계획이 시스템적으로 운영되어야 하는 것이다. 전략이 없다는 것, 계획이 없다는 것은 실패를 계획하는 것과 마찬가지이다. 앞으로는 담임목사가 보다 전략적인 마인드를 가지고 목회를 하고, 또 그러한 전략가형 지도자들을 확보해야 탁월한 성장을 기대할 수 있을 것이다.

2. 전문가형(Expert-Program)

리더십의 두 번째 유형은 전문가형 지도자이다. 전문가형 리더십은 지식과 기술을 중요시한다. 이 유형의 지도자는 경쟁력을 위해서는 전문성이 필요하다고 믿는다. 경쟁력 있는 전문가를 선발하고 격려하여 조직 내에 전문성을 확산시키려고 노력한다. 잘 고안되고 개발된 핵심역량이 경쟁우위를 획득하고 유지시킬 수 있는 가장 확실한 방법이라고 생각한다. 조직 전체가 전문분야에 초점을 맞출 수 있도록 집중한다. 뿐만 아니라 전문성을 강화하는 프로그램이나 시스템을 개발하는 일에도 탁월한 능력을 발휘한다.

전통적으로 리더십 분야에서는 지식이나 기술적 기능에 대해서 다소 소홀히 다루어져 왔었다. 카리스마나 강한 성격 혹은 대인관계 능력 등이 실제 문제를 해결하는 지적 능력보다 더 강조되어 온 것이 사실이다. 그러나 앞으로는 갈수록 창조적

아이디어의 중요성이 강조될 것이다. 이른바 지식이 지배하는 시대가 되었기 때문이다. 오늘날과 같이 시스템 자체가 변화하는 상황에서 행사되는 리더십은 낡은 범주를 벗어나 새로운 가능성을 생각해 내고, 다 문화적 접근과 파트너십을 창출할 수 있는 명석한 두뇌를 요구하고 있다. 이제 한계를 극복하지 못하고 융통성 없는 사고만을 고집하는 사람은 살아남지 못할 것이다(로자멧 모스캐터, “세계의 리더”, 피터 드러커의 2000년 새로운 리더에서 1997:141).

전문가형 지도자는 항상 최선의 지식을 얻으려고 노력해야 한다. 그러나 그렇다고 해서 항상 그 지식에만 의존해서도 안 된다. 왜냐하면 자신의 전문적인 지식 때문에 그 전문지식이 통용되지 않는 분야에서까지 리더십의 권위를 주장하는 것은 진정한 의미의 전문가가 아니기 때문이다. 전문가형 리더십은 합리적인 설득의 형태로 행사되어야 한다. 논리적 주장과 합리적 증거를 제시할 수 있어야 한다. 이를 위해서 전문적 지식과 논리적 분석뿐만 아니라 신뢰성을 주는 자세와 효과적인 의사소통의 기술도 가지고 있어야 한다. 자신의 주장을 자신 있는 태도로 주장할 수 있어야 하며, 모순되는 발언이나 망설이는 행동을 하지 말아야 한다.

빌 게이츠가 성공한 것은 전략적인 마인드와 함께 기술적인 탁월성이 함께 했기 때문이다. 빌 게이츠는 컴퓨터 분야에 관한 한 그의 경영능력 못지 않게 최고의 수준을 유지하고 있다. 컴퓨터에 관한 지식과 기술에 대한 그의 애정은 그의 리더십을 다른 사람들의 리더십으로부터 차별화시켜 주었다. 그는 기업의 경영인으로서뿐만 아니라 기술 전문가로서도 확고 부동한 리더십을 행사하고 있다(데스 디어러브, 2000:60). 빌 게이츠의 성공은 분업화되고 전문화된 오늘의 시대에서 리더십도 전문화되어야 함을 강하게 일깨워주고 있다.

그러나 이같은 전문가형 리더십은 그 유지가 쉽지 않다. 전문적 지식과 정보의 교류가 너무 빠른 속도로 광범위하게 진행되기 때문에 전문성에서 지속적인 우월을 유지하기 어렵기 때문이다. 특히 예측할 수 없을 정도로 빠르게 변하고 있는 시장 상황에서 전문성을 유지하기는 결코 쉽지 않다. 통신기술의 속도는 전문성을 유지하기 더욱 어렵게 하고 있다. 그러나 그렇기 때문에 앞으로 전문가형 리더십은 더욱 각광을 받을 것이다. 이 유형의 리더십은 다른 어떤 유형보다 그 탁월성이 요청되고 있다.

교회성장과 목회도 마찬가지이다. 21세기 목회는 전문목회이다. 이른바 전문 사역자가 되지 않고서는 살아남을 수 없다. 전문목회는 은사목회이다. 하나님께서 시키신 일, 하나님이 허락하신 은사에 집중하여 그 분야에서는 남다른 경쟁력이 있는 목회로 승부를 걸어야 한다. 최근에 거론되고 있는 벤처목회가 바로 전문화된 목회이다. 자신의 전문화된 기술과 정보를 가지고 틈새를 공략하는 벤처정신은 앞으로의 목회, 특히 작은 교회가 중대형교회가 되기 위한 최선의 전략이다. 전도면 전도, 양육이면 양육, 행정이면 행정, 상담이면 상담, 청소년목회면 청소년 목회, 음악목회면 음악목회 등 전문적인 영적 기술과 노하우가 확실한 개척자가 성공할 것이다.

큰 교회도 마찬가지이다. 큰 교회 담임목사는 교회의 각 분야를 전문화시키고 전

문 사역자를 활용하는 지도자가 되어야 한다. 갈수록 팀목회가 강조되는 이유가 바로 여기에 있다. 이제는 목회분야에서도 무엇인가 한 가지를 확실하게 잘하는 자가 교회를 성장시킬 수 있다. 예를 들어 예수님께서 하신 목회는 전도목회, 양육목회, 치유목회, 기도목회라고 할 수 있는데, 이 네 가지 대표적인 목회 중에서 한 가지만 전문화시켜도 교회를 성장, 성숙시킬 수 있다. 앞으로는 작은 교회든 큰 교회든 전문화되지 않으면 승산이 없을 것이다.

3. 관리자형(Manager-Process)

리더십의 세 번째 유형은 관리자형 지도자이다. 관리자형 지도자는 규제형 리더십을 행사한다. 어떤 조직이든지 그 조직의 유지발전을 위한 규제가 있다. 그 규제는 일관성 있고 예측 가능한 행동과 경험을 위한 통제 체계이다. 그 체계는 그 조직의 생산성과 인력 그리고 문화를 관리하기 위해서 만들어진 것이다. 관리자형 지도자는 이러한 통제 체계를 설계하고 유지하고 또 이를 이용해서 직원들의 성과를 측정하는 데에 대부분의 시간을 할애한다. 전략가형 지도자가 미래에 대한 계획(plan)을 세우는 일에 시간을 보내고, 전문가형 지도자가 지식과 기술을 위한 프로그램(program)을 운영하는 데에 에너지를 투자한다면, 관리자형 지도자는 현상유지를 위한 과정(process)이 잘 진행되도록 점검하고 감독하는 일에 가장 큰 노력을 쏟는다.

관리자형 지도자는 최고 경영자보다는 대체로 중간 간부급 위치에 있는 사람들이다. 일반적으로 관리(management)는 지도력(leadership)과 구별되어 취급되는 경우가 많다. 관리는 주로 어떤 일을 어떤 방법으로 가장 잘 성취할 수 있을 것인가에 관심을 많이 가진다. 반면에 리더십은 성취하려고 하는 일이 도대체 무엇인가에 대해 더 많은 관심을 가진다. 피터 드러커와 워렌 베니스는 “관리하는 것은 어떤 일을 바르게 하는 것이지만, 리더십은 바른 일을 하는 것이다”라고 말했다(코비, 1994:135). 관리는 성공의 사다리를 얼마나 빨리 올라가느냐에 관한 것이라면, 리더십은 그 사다리가 올바른 벽에 걸쳐져 있는가를 결정하는 것과 관계가 있다. 다시 말해서 관리는 효율(efficiency)을 따지고, 리더십은 효과(effectiveness)를 따지는 것이다.

기업분야에서 보면 관리자형 리더십은 안전이 으뜸이 되는 항공산업이나 규제가 철저한 은행 등의 기업에서 흔히 볼 수 있다. 관리자형 경영자들은 좀처럼 실수를 용납하지 않는다. 그들의 일차적인 책임은 “통제의 틀을 구축하여 경제성을 달성하는 일”이다. 결과에 대한 명확한 규칙과 보상 시스템을 구축한다. 결과적으로 관리자형 지도자는 통제 시스템 안에서 기한을 지키지 못하거나, 예상치 못한 손실이 발생하거나, 기대치 이하의 생산성이 나타날 경우 참지 못해 한다. 그러한 부정적 결과를 방지하기 위해 관리자형 지도자는 조직의 의사소통을 강조한다. 그리고 외부적으로는 위험성이 없는 대신 일관성과 신뢰성이 있는 경험을 고객에게 제공하는

데에 심혈을 기울인다.

관리자형 지도자의 핵심 관심은 조직이다. 관리자형 지도자는 조직을 위해 감독과 조직과정을 중요시 여긴다. 그러나 사람들을 지나치게 통제하는 것이 오히려 역효과가 난다는 사실을 알아야 한다. 그러므로 부하들에게 과업과 목표를 정해주고 그것을 달성하기 위한 실질적인 자율성과 창조성을 보장해 주어야 한다. 관리자형 지도자는 부하 직원들이 보다 넓은 시야와 보다 높은 포부를 가지고 조직의 목적을 이룰 수 있도록 격려하고 위임해야 한다. 그런 면에서 진정한 관리자는 사람을 관리하는 것이 아니라 일을 관리하는 자가 되어야 한다. 이에 대해 앤드류 브라운은 이렇게 말했다. “최고의 관리자는 자기가 원하는 일을 잘 할 수 있는 사람을 고를 수 있는 감각이 있는 사람이고, 그 사람들이 일을 하고 있는 동안 간섭하지 않고 존중할 줄 아는 사람이다”(브라운, 1999:208).

교회성장을 위해서도 관리자형 리더십이 필요하다. 초대교회가 급성장하면서 교회의 관리체제가 필요했다. 목사는 결국 사도들이 전한 복음에 바탕을 두고 그 복음을 굳게 지키기 위해 세워진 교회를 관리하는 청지기 역할을 감당하기 위해 부름 받았다. 초대교회는 목사라는 명칭보다는 감독이라는 직분명을 더 사용했다. 종교개혁이후에는 감독보다는 목사라는 명칭이 더 낫다는 결론을 내렸다. 감독이든 목사이든 그 명칭에 관계없이 교회 지도자는 일차적으로 양떼를 잘 보호하고 관리해야 한다는 것이 목회의 본질로 이해되어 왔던 것이다.

관리자로서의 목회자는 교회의 기본 목적을 달성하기 위하여 하위조직의 기능을 종합적으로 통합할 책임이 있다. 관리자로서의 목회자는 성도들에게 지침을 제시하고, 동기부여하며, 그들의 사역과 봉사를 바람직한 것으로 만들어 주어야 한다. 어떤 일에 대해 고용하고 훈련하고 감독하고 칭찬하고 비판하고 승진하고 해고하는 모든 과정을 다 감당해야 한다.

물론 관리 자체에 몰두하다보면 성장형 목회가 아니라 현상유지형 목회에 빠질 염려가 있다. 기업에서 관리형 지도자는 연공서열을 중시하는 경향이 있어 근속 연수가 많은 사람들을 중용하고 새로운 사람들을 외부에서 영입하는 경우가 거의 없다. 교회에서도 관리형 리더십이 남용되면 성장을 위한 새로운 창의와 열정이 거부되고, 새신자와 새로운 일꾼이 들어오는 것을 환영하지 않는 이른바 제도화(institutionalization)의 위험성이 있을 수 있다. 관리자형 리더십까지도 교회성장형 리더십으로 발전되어야 할 것이다.

4. 개혁자형(Reformer-Purpose)

리더십의 네 번째 유형은 개혁자형 지도자이다. 개혁자형 지도자는 조직의 궁극적 목적을 위하여 끊임없이 자신을 혁신하고 조직을 혁신한다. 찰스 파커스가 조사·연구한 바에 의하면 세계적인 기업의 경영주들 중에서 관리자형 리더십이 30%인 반면에 개혁자형 리더십은 15%에 불과하다고 한다(찰스 파커스, “5가지 리더십

스타일”, 헨리 민즈버그의 리더십 1998:189). 그만큼 개혁과 혁신은 어려운 일이다. 그러나 개혁자형 지도자는 비록 혼란과 문제가 발생하고 전략적 실수가 나타나고 일시적으로 손해가 나더라도 지속적인 개혁을 하는 것이 가장 중요하다고 믿는 사람이다.

개혁자형 지도자는 자신을 변혁의 대리인(a change-agent)으로 생각한다. 현재의 상태에 만족하지 않고 지속적인 의문을 갖고 끊임없이 재 설계하면서 위험에 도전하는 환경을 만든다. 변화하지 않으면 망한다는 위기의식을 가지고 변화야말로 일관성있게 결과를 산출하는 최선의 방법이라고 생각한다. 하루의 75% 이상을 변화를 촉진하기 위해, 직원들을 동기부여하는 만남과 모임에 사용한다. 직접 현장에서 각계각층의 사람들과 만나는 것이 개혁자형 지도자들의 주요한 활동이 된다. 그들의 성격은 매우 공격적이고 독립적인 기질이 강해서 직위에 의존하기보다는 직위를 단지 발전을 위한 기회로 인식하는 성향이 강하다.

개혁자형 리더십이 추구하는 변화는 본질적인 변화이다. 그 조직이 궁극적으로 추구하는 목적(purpose)을 향한 변화이다. 즉 변화는 목적을 이루는 과정이라고 할 수 있다. 늘 존재하는 목적의식에 사로잡혀서 그 목적에 의해 이끌려가는 조직이 되도록 끊임없이 자신과 조직의 활동을 살피는 것이 개혁자형 지도자의 사명이다. 특히 지금처럼 모든 조직과 산업과 사회가 빠른 속도로 달라지고 있고, 각 개인의 가치관이 급변하는 시대에서 궁극적인 존재 이유와 목적을 상실하지 않도록 지속적으로 개혁하는 일은 결코 쉬운 일이 아니다.

개혁자형 지도자가 혁신을 위해 변화를 추구할 때 가장 조심해야 할 것이 두 가지가 있다. 첫째로 모든 개혁은 지도자 자신의 실천을 동반한다는 것이다. 변화는 어떤 선포나 프로그램으로 되지 않는다. 지도자 자신이 먼저 변화되고 행동양식이나 일상적인 업무의 수행과정에 적극적인 실천이 뒤따라야 한다. 즉 지도자의 개인적인 변화가 조직 전체의 변화과정에 반드시 포함되어야 하는 것이다. 둘째로 모든 개혁은 그 조직이 가지는 문화를 고려해야 한다. 변화의 과정에는 기존 문화의 파괴가 따르게 된다. 이로 인해 많은 개인들이 피해를 볼 수 있다. 낡은 문화를 대표하는 사람들이 조직으로부터 축출되는 위기감이 팽배해진다. 그러므로 개혁자형 지도자는 변화를 절감하는 조직의 심리적인 안정감을 심어 줄 수 있는 능력이 있어야 한다(에스가 샤인, “리더십과 조직문화”, 피터 드러커의 2000년 새로운 리더 1997:107).

과거의 선지자들과 종교개혁자들이 그랬던 것처럼 오늘 우리에게도 개혁자형 리더십이 필요하다. 목회자들은 끊임없이 자신을 기쁘게 하는 목회자가 아니라 하나님을 기쁘시게 하는 목회자가 되도록 변혁적 리더십을 행사해야 한다. 우선 교회의 목적과 방향이 성경적으로 확실해야 한다. 목적의식과 목표설정을 강조하는 스티븐 코비는 재미있는 실험을 했다. 강연장에 있는 사람들에게 모두 눈을 감고 자기가 북쪽이라고 생각하는 곳을 향하여 손을 가리키라고 한다. 그러면 사람들은 자기가 생각하는 방향을 향하여 손을 든다. 눈을 뜨게 하면 그 손들이 제각기 다른 방향을

가리키고 있는 것을 보게 된다. 그러면 나침반을 꺼내어 정확히 어디가 북쪽인가를 말해준다. 목회도 마찬가지로이다. 목표와 방향이 뚜렷해야 한다. 목회의 마지막 목표는 하나님이 원하시고 기뻐하시는 일을 하는 것이다. 말씀과 기도와 전도와 봉사가 다 좋은 일이다. 그러나 그 모든 것은 우리로 하여금 하나님이 원하시고 기뻐하시는 일을 하도록 하는 도구와 방법에 불과하다. 우리의 목회가 얼마나 성공적일 수 있는나 하는 것은 목회자가 얼마나 목적의식에 투철하며 그것을 위하여 얼마나 자기개신과 자기개혁에 힘쓰느냐에 달려 있다. 하나님의 뜻을 바로 아는 것, 그리고 그 뜻을 준행하기 위해서 어떠한 어려움과 불이익도 감수하며 실천하는 것이 진정한 목회 리더십의 본질이다.

5. 성취가형(Accomplisher-Production)

리더십의 다섯 번째 유형은 성취가형 지도자이다. 성취가형 지도자는 항상 모든 일을 자신이 앞장서서 하기를 즐거워한다. 그리고 어떤 일이나 과업을 성취함으로써 삶의 보람을 느낀다. 리더십 학자인 게리 유클은 이같은 성취가형 지도자에 대해서 “도전적인 목표를 설정하고, 성과의 증진을 추구하며, 수행이 뛰어난 것을 강조하고, 부하들이 높은 표준을 갖도록 자신감을 심어주는 사람”이라고 정의했다. 성취가형 지도자는 앤드류 브라운이 분류한 ‘영웅으로서의 지도자’에 해당된다고 할 수 있다. 영웅은 다른 사람들에게 역할의 모범이 된다. 영웅은 다른 사람들에게 나 도 성공할 수 있다는 자신감을 심어준다.

성취형은 좋은 의미로 말하면 참여형이라고 할 수 있고 혹은 봉사형이라고 할 수 있다. 봉사자로서의 지도자는 가치 중심적이고, 업무 지형적이다. 다른 직원들을 섬기고 베풀면서 함께 배우고 함께 일한다. 기꺼이 봉사하고자 하는 자세가 되어 있는 봉사적 지도자는 인생의 방향과 목적을 원하고 또 그것을 성취하고 기여하고자 하는 사람들에게 본보기가 되어 줄 수 있다. 스티븐 코비는 그와 같이 참여하고 봉사하는 성취가형 지도자의 자화상에 대해서 이렇게 말했다. “사장이나 대표이사 같은 높은 직급의 리더 말고, 본보기로서의 리더, 월급이 가장 많은 사람이 아니라, 어떠한 위험이라도 기꺼이 감수할 사람, 가장 큰 집이나 가장 비싼 차를 가진 사람이 아니라 하인처럼 봉사하겠다는 마음을 가진 사람, 스스로의 진급에만 관심이 있는 것이 아니라, 다른 사람의 승진과 발전에도 관심을 기울여 주는 사람, 규칙에 얽매이는 행정가가 아니라 창조적인 사람, 받기만 하는 사람이 아니라 베풀 줄 아는 사람, 자기 말만 하는 사람이 아니라 남의 말을 경청할 줄 아는 사람이다”(코비, 성공한 36명의 리더들이 말하는 2000년의 새로운 리더 1999:303).

이러한 성취가형 지도자의 가장 큰 단점은 어떤 일이든지 자신이 직접 성취해야만 직성이 풀리는 것이다. 그렇게 되면 결국 지도자의 위치에서 노동자의 위치로 전락할 위험이 있다. 그러므로 성취가형 지도자는 위임형 리더십을 배울 필요가 있다. 성취하되 다른 사람을 통해서 성취하는 것이 곧 위임이다. 위임한다는 것은 일

만이 아니라 권한까지 포함되어야 한다. 누군가에게 위임하다는 것은 그 사람에게 무엇인가 할 수 있는 권위나 특권을 부여하는 것을 의미한다. 우리가 가진 권력을 다른 사람에게 위임할 때 가장 강력한 지도자가 될 수 있는 것이다.

교회성장면에서 볼 때 많은 목회자가 성취가형 리더십을 보여주고 있다. 한국교회가 그 동안 놀라운 성장을 한 것은 목숨을 걸고 몸으로 뛰어 엄청난 복음적 과업을 이룩한 수많은 성취가형 목회자 때문인 것이 사실이다. 그러나 지난 10년 이상 계속해서 성장이 정체된 이유 또한 성취가형 목회의 패러다임에서 적극적으로 벗어나지 않았기 때문이다. 앞에서 언급된 전략가, 전문가, 관리자, 그리고 개혁자의 리더십 유형을 무시했기 때문이다. 앞으로는 모든 것을 담임목사 혼자 하려는 욕심에서 벗어나야 한다. 내가 해야만 세계복음화가 성취되는 것이 아니다. 나 혼자서 민족복음화를 책임질 수도 없다. 다양화되고 전문화되는 시대에 보다 다각적으로 총체적인 접근을 시도하는 리더십만이 한국교회를 회복시킬 수 있을 것이다.

6. 구비자형(Equipper-People)

리더십의 여섯 번째 유형은 구비자형 지도자이다. 구비자형 리더십은 리더십의 본질이 사람을 키우고 구비시키는 것으로 이해하는 리더십이다. 이 지도자의 최대 관심사는 사람이다. 비록 과업을 완수해야 조직의 목적을 성공한다고 하더라도 결국 그 목적을 이루는 존재는 사람이므로 사람에게 최대의 가치를 부여해야 한다고 주장한다. 구비자형 리더십은 다른 말로 인적자원형 리더십이라고 할 수 있다. 인적자원형 지도자는 실력있는 사람을 채용하고 관리하는 것만이 생산성을 높이는 지름길임을 알고 있다.

그 실례로 미국 사우스웨스트 항공사의 허브 켈러허 사장은 작은 지방 공항의 관리인 선발에도 직접 관여했다고 하면서 그 이유를 이렇게 말했다. “사람의 채용은 모든 것의 출발점이다. 그것은 강의 상류와 같다. 상류가 오염되면 종국적으로 강 전체가 오염된다. 기업의 조직도 마찬가지이다.” 그는 계속해서 말했다. “우리는 훌륭한 태도를 가진 사람을 채용해야 한다. 그들이 수행해야 할 기능은 우리가 가르치면 되기 때문이다”(찰스 파커스/헨리 민즈버그, 1998:176). 채용뿐만 아니라 그 이후의 훈련과 관리면에서도 구비자형 지도자는 깊은 관심을 가지고 있다.

지도자의 최대 사명 중의 하나는 다른 지도자를 육성하는 일이다. 1996년초에 펍시 회사의 회장이 된 로저 엔리코는 그의 모든 에너지의 3분의 1을 회사의 다음세대 지도자를 육성하는 데에 보냈다고 한다(브라운, 1999:209). 미국의 루즈벨트 대통령은 “리더십이란 혼자서 열 명의 일을 하는 것이 아니라 열 명으로 하여금 열 명의 일을 하도록 하게 하는 것이다”라는 유명한 말을 했다. 사람을 키우고 구비시키는 리더십을 위해서는 두 가지 조건이 필요하다. 그 첫째가 공동체 경험이다. 공동체 의식이 몸에 밴 사람이 자신의 자유를 조직의 발전을 위해 사용할 것이라는 믿음이 있으면 보다 많은 지도자들이 배출 될 수 있다. 이에 대해 지퍼드 핀초는 이

렇게 말했다. “오늘날의 리더들은, 더 많은 리더들을 배출해 낼 수 있는 환경을 조성하기 위하여 공동체의 창출이라는 수단을 사용한다. 그리고 공동체 구성원들의 에너지를 적절히 활용하기 위해 모두가 공유할 수 있는 비전을 만들어 내는 데 많은 노력을 기울인다. 공동체는 고정 관념에 얽매이지 않은 사람들이 비슷한 가치관을 가지고 공동의 목표를 위해 자발적으로 참여할 때 가장 쉽게 얻어질 수 있다. 뛰어난 리더들은 자유와 자발성 그리고 공동의 가치관과 목표를 이끌어 낼 수 있다”(지퍼드 편초, “다수의 리더가 공존하는 조직의 창조”, 피터 드러커의 2000년 새로운 리더 1997:53). 사람들을 키워서 또 다른 지도자로 육성하는 좋은 또 다른 조건은 역시 위임이다. 위임을 받은 자는 자신도 모르는 사이에 지도자가 될 수 있다. 위임이 없는 관료제의 규율 아래서는 하위 리더들이 전체적인 맥락을 파악하거나 다 기능적인 사고를 하는 것이 제한되어 있다. 고위직에 있는 지도자들은 할 일이 너무나 많은 반면에 나머지 사람들은 그저 지시만을 기다리고 앉아 있는 상황이 되어버리고 마는 것이다. 즉 지도자가 되기 위해 필요한 필수적인 자질이 형성되기 어렵다.

목회도 마찬가지이다. 목회야말로 사람을 키우는 행위이다. 목회자 혼자서 모든 것을 다하려고 하는 자는 진정한 의미의 지도자가 될 수 없다. 자신이 아무리 유능하다고 하더라도 결국 한계가 있고, 목회자 자신은 탈진하고 만다. 목사는 마치 코치와 같아야 한다. 성도를 온전케하여 그들로 하여금 뛰게 해야 한다. 운동장에서 뛰는 자는 선수이지 코치가 아니다. 평신도들이 목회라는 운동장에서 선수로 뛸 수 있게 해야 한다. 교회가 진정한 의미에서 공동체라면 자연스럽게 성도들이 지도자가 될 것이다. 공동체는 목사 혼자서 될 수 없으면 모든 성도들이 함께 네트워크되어야 가능하기 때문이다.

7. 최고경영자형(CEO-Power)

리더십의 마지막 일곱 번째 유형은 최고 경영자형 지도자이다. 최고 경영자형 리더십은 앞에서 말한 여섯 가지의 리더십 유형들, 즉 전략가형, 전문가형, 관리자형, 개혁자형, 성취가형, 구비자형 등의 모든 좋은 요소들을 종합한 리더십이라고 할 수 있다. 전략가형의 계획(plan)을, 전문가형의 프로그램(program)을, 관리자형의 과정(process)을, 개혁자형의 목적(purpose)을, 성취가형의 생산(production)을, 그리고 구비자형의 사람(people)을 다 추구할 수 있는 진정한 의미의 능력(power)을 가진 자이다.

최고 경영자는 거래적 리더십(transactional leadership)이 아니라 변형적 리더십(transformational leadership)을 가진 자이다. 최고 경영자는 학벌이나 지위나 재산이나 외모 등의 부수적 위대성(secondary greatness) 때문이 아니라 정직, 성실, 절제, 사랑, 이해심 등의 인격적이고 본질적인 위대성(primary greatness) 때문에 지도자가 된 사람이다. 그는 권력으로 다스리는 지배자가 아니라 권위로 다스리는 지도

자이다. 사람들에게 영향을 미칠 뿐만 아니라 올바른 방향으로 나아가게 한다. 그는 스스로에 대한 믿음과 일에 대한 열정과 사람들에게 대한 애정을 가지고 지도한다. 그는 마치 모든 연주자를 위대하게 만들 줄 아는 오케스트라의 지휘자와 같은 존재이다.

하버드대학교의 학자들이 성공한 최고 경영자들의 특징을 30년 동안 연구했다고 한다. 그들이 연구해서 얻은 최고 경영자들의 공통적인 특징은 바로 이타주의라는 것이다. 이타주의란 “내가 받기 전에 남에게 주는 태도”를 말한다(레잇 앤더슨, 비전과 계획수립을 통한 30가지 부흥전략 1999:244). 미국 최고의 기업 철학자인 짐 론은 최고 경영자로서의 리더십에 대해 이렇게 그 자화상을 그렸다.

“ 리더십의 관건은 강하되
무례하지 않는 것이다.
친절하되 나약하지 말아야 한다.
과감하되 무모하지 않아야 한다.
사려깊되 꾸물거리지 말아야 한다.
검손하되 움츠리지 말아야 한다.
자부심을 갖되 오만하지 말아야 한다.
유머 감각을 갖되
우스꽝스러워 보이지 말아야 한다.”

21세기 리더십은 리더십의 여러 유형을 함께 갖춘 다중적 리더십, 최고 경영자형 리더십이 될 것이다. 어떠한 상황에서도 효과적으로 대응할 수 있는 전천후 리더십이다. 교회성장형 리더십도 마찬가지이다. 목회를 하나의 종합적인 예술이라고 볼 때 교회성장형 목회자는 영적인 최고경영자형 지도자가 되어야 한다. 최근에 “최고경영자 예수”라는 책이 출판되어 화제가 되고 있다. 예수님이야말로 모든 상황에서 모든 사람을 올바른 목적으로 이끌어가신 최고 경영자이셨다. 목회자의 모델은 바로 예수 그리스도이다. 21세기 우리가 바라보아야 할 진정한 지도자상은 바로 예수 그리스도이다. 어떠한 상황에서 어떠한 종류의 사람을 인도하든지, 또 어떠한 소명과 은사와 훈련을 받았든지 모든 목회자, 모든 사역자의 진정한 지도자 모델은 예수님이시다. 예수님은 최고 경영자를 포함한 모든 종류의 지도자에게 그대로 적용될 수 있는 종합 리더십의 진정한 모델이시다. 모두가 그리스도 안에서 그리스도를 통한 그리스도를 위한 지도자가 되기를 기원한다.