

성격이론과 지도력

안 경 승 교수
(Ph.D., 아세아연합신학대학교)

국문초록

급변하는 세상 가운데 지도력에 대한 관심이 증가하고 있을 뿐 아니라, 그 중요성이 더욱 부각되고 있다. 효과적이고 올바른 신앙적 지도력의 확립을 위해서는 지도자의 성격에 대한 이해가 필요하다. 이를 위해서 이미 그동안의 지도력의 연구들이 성격과 밀접한 관계가 있었다는 점과, 반면에 성격 이해에 있어서 한계가 있었음을 분석한다. 이 한계점을 극복하고 특별히 신앙 공동체의 지도자에게 필요한 지도력을 세우기 위해서는, 성격 형성의 핵심적 요소인 하나님과의 관계성이 무엇보다 중요하다. 또한 지도자에 대한 성격 이해가 단편적인 특성에 제한되는 것이 아니고, 성격의 근본적인 구성에 초점을 맞추어야 하고, 과거와 현재 그리고 미래를 아우르는 통시적인 이해와 치유가 선행되어야 한다. 또한 지도력의 증진을 가져오게 하는 성격의 변화는 근본적인 구조와 영적 영역에서 이루어져야 하고, 관계에 기초한 기독교 멘토링이 정착되어야 한다.

중심단어 : 성격이론, 지도력, 성격구조, 특성, 기독교 멘토링

1. 여는 글

지도력의 부재를 절실하게 경험한 구성원들은 자신이 속한 공동체에 좋은 지도자가 세워지기를 바란다. 그러나 각 사람이 가지고 있는 좋은 사람이라

는 것에 대한 기준, 더 나아가서 지도자에 대한 기준이 같지 않다. 설사 비슷한 관점과 생각을 가지고 지도자를 찾는다고 해도, 어떤 사람이 그런 기준에 도달하는가 하는 것에 대해서는 그 의견이 분분해진다. 사람들은 어느 정도 평가를 가능하게 하는 객관적인 기준을 세워서 면접과 검증의 과정을 갖고, 소위 평판에 대한 소문도 수집해 본다. 그러나 시행착오가 생겼다는 것을 알게 될 때에는, 이미 많은 공동체 구성원들이 지도력으로 인해서 고통을 당하고 있는 경우가 있다.

지도력이 효과적이고 영향력 있게 펼쳐지는데 있어서, 필요한 요소들이 무엇인가에 대한 다각도의 평가가 이루어져야 한다. 그 중에서도 외부적이고 객관적인 평가가 어려운 지도자의 성격에 대한 이해와, 그런 성격이 형성되어진 발달의 과정이 지도자의 지도력에 어떻게 영향을 끼치는가에 대한 연구가 필요하다. 이런 접근은 비단 현 지도력에 대한 올바른 평가를 위해 필요한 부분일 뿐 아니라, 따르는 이들이 장차 지도자로 바르게 성장하고 지도력을 준비하기 위해서 어떤 점들이 개인의 변화 과정에서 필요로 하는지에 대한 제안을 가능하게 할 것이다.

우리가 신앙 공동체의 지도자 상에 대해서 신앙적 관점을 가지고 일반적으로 이야기하는 반면에, 실제 현장에서 지도자 자신이 구현하고 있고 구성원들이 바라는 지도자 상은 왜곡되어 있는 것을 볼 수 있다. 이것은 사람들이 더 근본적인 신앙 인격의 차원에서 지도력을 바라보는 것이 아니고, 외형적으로 보여 지는 것에 따라 평가하고, 나타나는 결과에 의해서 지도력의 효과를 이야기하기 때문이다.

본 논문에서는 특별히 지도자의 성격적 특성이 기독교 지도력과 어떤 연관 관계가 있는지를 살펴보고, 미래의 지도자를 세워가고 현재의 지도자의 지도력 남용과 오용을 예방하기 위한 대안을 찾아보고자 한다. 성격이 단기적으로는 잘 드러나지 않지만 장기적으로 볼 때, 지도자의 역량과 구성원들에게 전달되는 영향력에 중요한 변수가 된다는 것을 전제한 것이다. 또한 성격과 지도력의 연관 관계를 추적하는 것이 한편으로 기독교 상담과 지도력의 통합적 연구의 필요성을 확인하는 것이다. 또 한편으로 이 연구가 지도자

개인에 대한 이해와 치유를 위한 자원을 제시해서, 지도자를 교육하고 훈련시키는 과정에 실제적인 유익을 줄 수 있었으면 한다.

II. 펴는 글

1. 성격과 지도력의 역사

세상은 급격하게 변하고 있고, 그 곳에서 영향을 받고 살아가는 사람과 공동체 역시 변하고 있다. 이제 단지 “세상이 많이 변했고 우리도 변한다”는 사실을 인식하고 있느냐가 문제가 아니고, 어떻게 그 변화에 빠르게 대처하는지가 각 공동체의 숙제가 되었다. 이런 공동체를 이끌어가는 현금의 지도자는 시급하고, 역동적이며 복잡한 상황을 헤쳐 나가야 하고, 적합한 대처 방법으로 반응하는 능력을 가지고 있어야 한다. 신앙적 지도력이라는 것이 단순히 고답적이고 보수적인 스타일을 답습해야 한다는 의미는 아니다. 변화하는 세상에서 변하지 않는 복음의 진리를 파수하고 전파하는 영향력을 끼치며, 오히려 시대를 이끌어 가는 지도력이 되어야 할 것이다. 그리고 이런 능력은 여러 이해관계가 복잡하게 얽혀서 바뀌어 가는 상황을 극복하기 위해, 새로운 기술과 전략을 배우고 수용하는 지도자 자신의 개인적 성격과도 깊은 관련이 있다.

이런 의미에서 지도자는 먼저 성장하고 변화해야 한다. 그리고 이런 변화를 실제적이고 지속적으로 가져오게 하는 것이 그 사람의 성격에 달려있다. 지도자의 현재 그리고 미래에 까지 이어지는 유능성은 그 사람이 그동안 소유하고 있었던 몇 가지의 지도자적 자질보다는 이런 변화에 대처하고 반응하는 근본적인 성격적 특성에 기초하고 있다고 할 수 있다. 그동안 지도력에 대한 역사적 흐름을 통해서 직접적인 성격이론에 대한 언급은 없었어도, 지도자 내지는 공동체 구성원의 성향과 관련된 다양한 관점이 있었음을 살펴볼 수 있다.

1) 성격과 특성

성격은 근본적으로 한 개인이 왜 어떤 일정한 방식으로 행동하는가를 설명하는 개인 내적 구조, 역동성, 과정, 성향이다.¹⁾ 한 사람의 이런 성격을 표현하는 특성(trait)이라는 단어는 한 개인에게서 되풀이 되는 반복성 내지 성향을 설명하는 것이다. 이 특성을 이해하면 한 사람이 무슨 행동을 하고 왜 그런 방식으로 행동하는 지에 대해서 이해할 수 있다. 그렇기 때문에 지도력의 역사에는 그 출발부터 지금까지 지도자적 특성에 대한 연구가 지속되고 있다. 세계 제2차 대전 이전까지 지도력에 대한 연구는 주로 지도자의 특성에 맞추어져 있었다. 지도자가 소유하고 있는 어떤 다른 점들, 즉 어떤 특정한 성향이 그 사람을 지도자로 만드는가 하는 것이 관심의 초점이었다. 20세기 초반부터 심리학적 성격 평가 작업이 가능해지면서, 성격 측정을 통해서 검출되는 지도자의 특성들에 대한 연구가 구체화 되었다.²⁾ 성공적인 리더십과 관련되었다고 여겨지는 심리적 특성에 대한 다양한 척도들이 비교되어졌다.

주춤하던 특성 연구는 1980년대에 들어서면서 인지이론의 등장과 함께 그 맥을 잇게 되었다. 인지 이론은 사람이 경험하는 것과 그것을 경험하는 방식, 또한 세상에 대한 인식과 삶에 관한 신념과 전제들이 주제가 되었다.³⁾ 도식(schemata), 각본, 인식구조 같은 용어들이 지도자가 자신에게 경험되는 내적, 외적 자극을 해석하는 방식과, 다양한 정보들이 지도자의 행동으로 전환하는데 영향을 주는 정신 활동의 기본적 패턴을 언급하는데 사용되었다.

또한 특성에 따른 지도력 연구의 초기 자료가 분석되었고, 그 분석 작업을 통해서 자아 강화, 스트레스에 대한 내구성, 정서 조절, 자기 지도와 같은 어떤 특정한 특성들이 다양한 상황에서 지도력을 발휘하는데 중요한 요소들로 거론되었다.⁴⁾ 위기나 다른 문제들로 인해서 침체에 빠지거나 함몰 당하지 아니하고, 자기 확신과 내적인 자기 강화가 이루어진 사람들이 지도력을 잘 드러낼 수 있다는 점이 부각되었다. 일단의 연구자들이 지도력에 대한 기존의 연구를 통해 발견된 것과 인지 이론을 조직화하면서 지도자의 성격적 특성에 대한 다섯 가지 요소들을 구분 지었다.⁵⁾ 다섯 가지 요소들은 성실함,

정서적 안정, 호감을 주는 능력, 위급한 상황에 대한 대처능력, 지성이다. 여기서 중요한 것은 특성 연구가 단순한 나열이나 조합의 차원에 그치지 않고, 특성에 대한 폭 넓은 틀이 구성되기 시작했다는 점이다.

2) 성격과 행동

성격은 개인 내적 성향이라는 의미 외에 또 다른 의미를 담고 있다. 성격은 그 사람이 다른 사람에 의해서 인식되어지는 방식이자 사회적 평판을 의미한다.⁶⁾ 이것은 외부 관찰자의 평가에 기초한 성격이고, 그 사람이 속한 공동체 내에서의 평가, 관계, 위치 등과 관련되어 있다. 이런 의미에서의 성격은 비교에 근거한 객관적인 측면과 평가적 측면을 가지고 있다. 지도력과 관련하여 이런 성격에 대한 외부적 평가는 한 개인의 이전 행동을 증명해 주고, 미래의 지도력 성취에 대한 적절한 예시가 된다고 믿어지고 있다.

사적이고 추론적인 성격이 공적이고 입증 가능한 영역으로 인식되고, 이에 대한 평가가 가능해 지면서 지도력 이론은 특성이론에서 행동 이론적 접근으로 옮겨가게 된다. 2차 세계대전 이후 1960년대까지 연구자들은 지도자의 행동에 주의를 집중해서 접근하였다. 측정, 인터뷰, 관찰 등이 지도자의 특정한 행동을 판단하는데 사용되었다. 일반적으로 지도력의 세 가지 스타일 또는 행동 패턴은 민주형, 독재형, 자유방임형으로 구분할 수 있다.⁷⁾ 독재적 스타일은 지도자가 공동체의 활동과 결정에 대해서 엄격하게 통제하는 것이 특징이다. 민주적 스타일은 공동체의 참여와 다수결의 원칙을 강조한다. 자유방임적 스타일은 지도자에 의한 참여 활동이 극히 제한된 모습이다.

또한 연구자들은 지도자의 행동이 두 종류의 성격을 보여준다고 증명했다. 한 요소는 대인 관계적 따뜻함, 참여의 확대, 쌍방향적 교류, 따르는 이들의 감정에 대한 배려 등과 관련되어 있는 성격이다. 다른 요소는 임무와 관련된 피드백, 일관적인 지도, 목적 촉진 등을 드러내고 있다.⁸⁾ 이런 두 측면은 관계와 감정 중심적 지도력 대 일과 생산 중심적 지도력으로 상대화 시켜서 설명할 수 있다.

성격의 내적 성향과 외적 행동에 따른 특성이론이나 행동 이론적 지도력

이론은 그동안 지도력을 설명하는데 적잖은 기여를 했지만, 몇 가지 한계를 드러내고 있다. 첫째, 그것이 여전히 성격의 일부분에 대한 설명에 그치고 있고 지도자의 내적이고 외적인 성격적 구조를 전체적으로 통합하지 못한 점이다.⁹⁾ 특성 모델은 각 특성을 개별적으로 연구하다보니 성격적 특성의 상호 작용의 중요성을 놓치고 있다. 사람은 부분들의 조합으로 기능하지 않고, 좀 더 통합적 전체로 기능한다. 각론으로서의 특성은 전체적이고 근본적이고 유기체적인 성격 구조의 온전하고 독특한 기능의 일부분만 드러낸다고 보아야 한다. 단지 특성, 또는 일단의 지식, 기술 그리고 능력들에 초점을 맞추는 것은, 결국 성격과 지도력 스타일의 연관관계를 분리시키는 결과를 가져오게 한다. 사람들은 자신의 근본적인 성향의 변화와 인격의 성숙에 주의를 기울이기 보다는 지도자로 인정받는데 필요하다고 생각하는 몇 가지 요소에 관심을 기울이게 된다.

둘째, 지도력을 가져오게 하는 요소로 성격의 성숙과 밀접한 연관 관계가 있는 발달 과정을 간과하고 있다는 점이다. 그 사람이 지금까지 무엇에 의해서 어떤 영향을 받고 자신을 만들어 왔는가에 대한 발달 이론가들의 연구를 참고할 필요가 있다.¹⁰⁾ 또한 단기적으로만 지도자를 관찰하고 평가해서 그의 행동을 예측하기가 어렵다는 사실을 인식해야 한다. 지도력을 평가하는데 있어서 조금 더 나아간 질문이 되어야 하는 것은 그 사람이 주어진 일터에서 성장할 능력을 가지고 있느냐 아니냐 하는 것이다. 이것은 그 사람의 성장의 패턴을 과거, 현재, 미래의 통시적 차원에서 살펴보는 과정을 요구한다.

어떤 공동체에서 요구하는 자질을 드러낸 후보자가 앞으로 그 위치에서 필요로 하는 추가적인 능력을 발전시킬 수 있겠는지를 파악해야 한다. 이를 위해서 발달이론에 근거한 성격 모델은 한 개인이 인생 주기를 통해서 성장한 역사를 살펴볼 수 있게 해주고, 이것은 현재의 기능을 분석하고 미래를 설명하는 중요한 근거가 되어 진다. 그 사람이 왜 그렇게 행동하게 되었는지, 그 사람의 과거와 현재에 있어서 중요한 상황적 사건들은 무엇이었는지, 그리고 이런 것들이 현재의 지도력을 발휘하는데 어떻게 영향을 끼쳤는지를 추적할 필요가 있다.

셋째, 지도력에 대한 행동 이론적 접근은 다른 측면에서 인간 성격과 지도력의 관계를 파악하는 중요한 발걸음이 되었다. 그러나 규명된 행동 패턴을 통해서 지도력의 성과를 예측하려는 시도가 성공적이지 못했다.¹¹⁾ 다시 말해 특성과 행동 이론적 접근방법을 통해서 도출된 특정한 지도력 스타일이 모든 형편과 상황에 보편화되기가 어렵다는 사실이 속속 드러나게 되었다. 특성적, 행동 이론적 지도력이 어떤 상황과 환경에서는 성공적인 부분이 있지만, 다른 상황에서는 실패한다는 것이 검출된 것이다.

그래서 1960년 대 이후부터는 상황적 이론이 출현하게 된다. 상황 이론의 특징은 지도자가 상황에 대한 선 이해를 통해서, 이에 부합되는 지도력을 구사하는 융통성에 있다. 지도자가 현장에서 발생하는 상황의 구성 요소에 따라서 어떻게 자신의 성향을 변화시켜 가느냐가 중요하다. 상황적 지도력 연구 역시 어떤 상황에서 보여 지는 지도자의 성격을 설명하고 규명하고자 시도했고, 그것을 지도력 스타일과 행동의 중요한 측면으로 관련지어서 설명하고 있다.

이상과 같은 지도력의 역사적 흐름을 통해서 지도력 연구가 지도자의 성격에 대한 이해와 밀접한 관계를 이루며 발전해 왔다는 것을 알 수 있다. 그러나 언급하였듯이, 여기서 말하는 성격에 대한 이해가 몇 가지 면에서 보완될 필요가 있다.

2. 성격에 대한 통합적 이해와 지도력

대부분의 지도력에 대한 평가는 공적인 영역에서 보여 지는 지도자의 역량에 집중하고 있다. 사역 이외의 지도자의 사적인 영역, 개인적인 필요들, 그리고 그 사람의 인격의 성숙은 어떻게 보면 치외법권의 영역이 되었다. 한 사람의 사적인 삶이 그들 자신의 생활이기는 해도, 문제는 개인 삶이 일터에 까지 연장된다는데 있다. 개인의 삶의 사건과 체험이 일터에서의 결정과 선택에 영향을 끼치지 않을 것이라고 볼 수 없기 때문이다. 가족과의 관계, 이웃과의 만남, 삶의 버거운 스트레스를 다루는 성격적 능력은 지도력에도 지

대하게 영향을 끼칠 수밖에 없을 것이다. 비록 검증이 쉽지 않고 개인적 차원이 있어도, 성격에 대한 이해를 통합적으로 해야 하고, 이에 기초한 지도력 평가가 이루어져야 한다.

1) 하나님과의 관계

성격을 통합적으로 이해한다는 것은 우선적으로 그 사람이 하나님과 올바른 관계 가운데 있는 인격인가 하는 것을 살펴보는 것이다. 인간을 이해하는 철학과 심리학은 제한된 이해 안에서만 인간의 성격을 규정하기 때문에 불가피하게 환원적이거나 제한적일 수밖에 없다. 오직 삼위일체 하나님만이 '인간됨'의 궁극성(ultimacy)에 대한 형이상학을 제공할 수 있다.¹²⁾ 오직 하나님만이 인간이 되신 그리스도 안에서 성령님을 통하여 우리를 죄악 된 모습에서 구속하셔서 진정으로 제자 삼으실 수 있다. 더 나아가 성숙한 인격이 된다는 것은 하나님의 형상, 그리고 그 보이지 않는 하나님의 형상을 분명하게 드러내신 그리스도의 인격을 닮는 것이라고 할 수 있다.

하나님께서서는 우리를 그리스도와 닮은 인격으로 세우기 위해서 먼저 부르시고, 우리가 주도하는 것이 아니고 그리스도가 주도하셔서 우리를 만들어 가신다. 우리가 할 일은 내적으로 그리고 외적으로 하나님을 향하여 문을 여는 것이고, 삶을 새로운 맥락에 두는 것이며, 그야말로 새로운 창조물이 되는 것이다.¹³⁾ 하나님의 은혜와 그리스도의 임재 가운데 살아가는 것을 통해서, 우리는 이전보다 더욱 진실한 인격으로 성장할 수 있다. 기독교 공동체의 지도자들은 그리스도 안에서 성령을 통한 은혜로 인해 우리에게 특권으로 허락된 하나님과의 인격적인 교제로 들어가야 근본적이고 본질적인 인격적 성숙을 도모해 갈 수 있다.

제임스 휴스턴(James M. Houston)은 하나님과의 관계에 근거한 지도자상이 회복되어야 한다는 점을 지적하면서, 역사적으로 인격의 조성 및 밀접한 연관관계를 가진 세 가지 유형의 지도자상이 있었다고 분석하고 있다.

영웅주의 멘토가 조그만 도시 국가의 시민적 리더십에 적용되는 모형

이라면, 그리고 스토아 철학적 멘토가 제국 통치자들의 도덕적 리더십을 위한 것이라면, 치료적 멘토는 전체 사회 구성원을 대상으로 한 민주적 멘토 모형이다. 사실 이 시대의 심리 치료계는 인류 역사상 유례가 없는 대대적인 규모로 멘토의 역할을 부흥시켰다.¹⁴⁾

첫째, 인격에 대한 심미적 또는 영웅주의적 관점은 자아도취적 자기 과시에 높은 가치를 부여하는 지도력을 대표할 수 있다. 지금도 많은 지도자들이 다른 사람들과 충돌하고 다른 사람들을 정복하면서, 자기 보존과 자기 확대를 위한 도구로 지도력을 오용하는 경우를 본다. 이러한 영웅주의적 성격 구조는 개인주의와 자아도취의 성향이 그 사람을 주도하는 것이다. 영웅주의적 사고방식은 타고난 기량, 넘치는 자신감, 지칠 줄 모르는 호기심, 강인한 성품과 인기 있는 성격을 자랑하는 자기 과시형 지도력의 모델을 그려준다.

결국 이런 지도자는 홀로 남겨지고, 혼자 힘으로 알아내야 하며, 혼자 힘으로 경험하고 결단해야 하며, 고집스럽고 교만한 자신을 스스로 알아서 통제해 나간다. 이를 위해 용기와 이기주의와 실제적인 대처 능력, 신체적인 강인함, 뛰어난 상상력, 자기 훈련, 인내심, 자부심, 적당한 사악함 같은 것을 갖춘 성격을 만들어 가야한다. 그러나 이 모든 것이 그 자신의 영혼을 더욱 불안정하고 혼란스럽게 만든다.

실제로 성경이 말하는 “육신의 정욕과 안목의 정욕과 이생의 자랑”(요일 2:16)이 지도자의 비전이라는 명목으로 미화되어서 공동체를 오도하는 지도력의 모습도 보게 된다. 적잖은 사람들이 지도자의 자리에 오르게 되면서 그동안 분명하게 표출되지 않았던 자기도취적 인격적 성향을 드러내는 것이다. 장 트웬지(Jean Twenge)와 일단의 학자들이 나르시시적 인성 조사라는 평가를 미국 대학생 1만 6475명에 돌려 검사를 실시했다.¹⁵⁾ NPI라 불리는 표준화된 조사에서 “만약 내가 세상을 지배한다면 더 나은 세상이 될 것이다”, “나는 내가 특별한 사람이라고 생각 한다”, “나는 내가 원하는 방식대로 내 삶을 살 수 있다” 등의 항목에 대한 응답을 요구했다. 연구자들은 NPI 점수가 지난 1982년 첫 검사가 실시된 이래 점진적으로 상승한 것을 발견했

다. 1982년에는 검사 대상 대학생의 30%가 평균 점수 이상이었지만 2006년에는 검사 대상자의 2/3가 평균 점수 이상으로 올랐다.

이런 사람들의 성격적 특징은 자신만만하고 자기주장이 강하며 권리 의식이 강한 반면에, 타인과의 친밀한 관계, 동정심, 감정적 따뜻함이 없고, 진실되지 못하며, 과잉 통제적이고 비판에 공격적으로 반응하며, 폭력행위를 할 수 있고, 다른 사람을 도움으로써 자기 홍보를 한다. 이런 성향은 1980년 대 이후의 자아 존중 운동(self-esteem movement)과 자아실현을 강조하는 시대적 흐름에 부응하여, 다수의 자아도취적 사람들이 생겨나게 되면서, 실제로 우리 주변에서 많이 찾아보게 된다. 자기에적 인격의 사람들이 적당히 자기를 포장하고 야심을 키우며 지도자의 위치에 오를 가능성이 많고 그 후에 이런 성향이 차츰 드러나게 되는 것을 보게 된다.

둘째, 스토아 철학에 근거한 도덕적 지도력은 자기표현이 좀 더 합리적이 되고 외적으로 도덕적인 삶의 형식을 취하게 된다. 스토아 철학자들은 이상적인 '인간됨'의 이론을 제시하면서, 인간이 이성을 부여 받았기 때문에 도덕적이 될 수밖에 없다고 주장했다. 이 이성을 통해 사람은 무엇이 덕스러운지, 또 우주적, 도덕적 질서에 무엇이 부합하는지를 확실히 알 수 있다.¹⁶⁾ 이러한 이성주의적, 합리주의적 지도자상은 다른 사람을 의식하고 자신과 타인에게 더욱 도덕적인 책임을 지는 삶을 요구 받게 되면서 성숙해간다고 하겠다. 상당한 자기반성과 절제, 훈련 속에 이루어지게 되고, 자신이 속한 사회의 의미 있는 이상과 명분을 중요하게 여기게 된다.

근래에 언급되는 지도력 이론 가운데 변혁적 지도력이 이러한 도덕적 지도력의 형태를 강조하고 있다고 하겠다. 변혁적 지도력은 지도자가 따르는 사람들이 평소에 가지고 있던 역량을 넘어서서 중요한 목적을 성취하도록 그들을 고무시키고 격려한다. 지도자는 따르는 이들을 격려하고 끌어올리는데, 여기서 지도자는 일종의 도덕적 대리인으로 따르는 이들과의 관계를 창조한다.¹⁷⁾

변혁적 지도자는 구성원들과 공동체의 목표를 재구성하고, 비전, 카리스마, 격려, 배려에 의해서 그들과 하나가 된다. 지도력의 변혁적 접근은 일종

의 상호 거래에 근거한 교류적 지도력에 비해서, 따르는 이들에게 동기를 부여하고 영향력이 크다는 것이 검증되었다.¹⁸⁾ 그리고 다른 이들을 변화시키고 그들을 좀 더 나은 자신으로 끌어올릴 수 있게 하는 능력은 지도자의 가치와 전체를 포함한 도덕적 인격에 기초한 것이다. 그러나 변혁적 지도력이 비록 지도자의 인격과 거기에 근거한 행동들이 다른 사람에게 미치는 영향을 드러냈기는 했지만, 지도자의 행동을 가져오게 하는 성격의 내적 과정은 설명해 주지 못하고 있다. 자신을 넘어 다른 사람에게 까지 영향을 끼치는 능력은 성격 발달의 높은 단계를 요구하는 것이기 때문이다.¹⁹⁾

셋째, 심리 치료형 지도력은 사람들의 자아 발견, 자아실현, 자기표현, 자아 성취에 도움을 주는 형태를 말한다.²⁰⁾ 이런 지도 형태가 전통적인 지도자 유형과는 분명히 구분이 되고, 어떤 면에서는 개인 대 개인, 개인 대 소수의 사람들 사이에 생겨지는 정서적 건강을 위한 만남이라고 할 수 있다. 심리 치료형 지도력은 심리 치료가 도입되고 계몽주의 이후의 합리적 인간상이 심리학적 인간상 또는 자기 충족적 인간상으로 대체가 되면서 생겨나게 되었다. 이 새로운 세계관은 도덕을 치료로, 죄를 정신 질환으로, 하나님을 자아의 투영으로 바꾸어 놓았다.

세상은 점차 비인격화 되고 있고 그 사회 속에서 살아가는 사람들의 자아는 고립되고 있다. 경쟁은 심하고, 소송은 비일비재하며, 정략에 따라 움직이는 공동체 안에서 마음을 연 솔직한 대화의 상대가 없다. 인정, 격려, 신용, 이해 같은 것은 찾아보기 어렵게 되었다. 이미 종교와 도덕의 영향력이 퇴색해 가는 곳곳에서, 사람들의 공허하고 허탈한 마음은 정신적인 건강을 찾아 주는 무언가를 추구한다. 사람들은 “자신과 타인을 어떻게 인식하고 그리고 그 인식한 것을 어떻게 전달하지?”, “당면한 다양한 문제들을 어떻게 대처할지?”, “어떻게 자신의 참 정체성과 자존감을 발견할지?”, “조금 더 적응력 높은 인격을 어떻게 가질지?”를 질문한다.

그래서 사람들은 건강을 추구하고, 행복을 갈망하며, 심리적인 안정을 가져다 줄 수 있는 사람에게 권한을 위임하고 따라간다. 서구 사회에서는 심리 치료사가 이미 사람들의 실제적인 마음의 지도자로 자리 잡고 있다. 인간의

소의 현상과 관계적 갈등이 심리 치료적 자원으로 일부 해소되고 있고, 종교라는 이름으로 종교적인 내용을 전하는 공동체라고 하더라도, 실상은 이런 일시적이고 찰라적인 심리적인 위로가 중심이 된 곳도 있다.

반면에 이런 사회적 현상이 지도력과 관련해서 변화를 가져오게 한 것 중의 하나가 지도력의 유형 중에 멘토링에 대한 관심이 증가했다는 것이다.²¹⁾ 점차 사회 문제와 이에 따른 개인과 가정의 병리 현상이 심각해지는 상황 가운데, 곁에 있어 주는 부모와 진실한 친구, 헌신적인 공동체의 지도자가 멘토의 역할을 감당하는 것이다. 멘토링은 인격적인 관계를 통해 사람들을 이끌어 가는 건강한 방법과, 더 나아가 공적인 삶과 사적인 삶이 투명하고 통합된 도덕적 인도자를 통해 따르는 이들이 양육될 수 있다는 것을 보여주어야 한다.

이러한 역사적 정황에 따라 강조점을 달리했던 세 가지 유형의 지도력의 형태가 오늘날의 일반적인 지도력을 이해하는데 도움을 준다. 그러나 기독교 지도력은 심미적인 것도, 도덕적인 것, 심리 치료적인 것도 아니다. 특히 성격과 관련한 기독교 지도력은 분명한 성경적 전제와 본질적 내용을 그 중심에 두고, 그것들이 단순히 조건이 아닌 지도력 구사의 핵심 요인으로 등장해야 한다. 기독교가 이야기하는 성격은 우리가 하나님의 형상으로 창조되었다는 말씀의 계시에서 출발한다. 비록 죄로 인한 영향력이 이 세상 끝날까지 계속되겠지만, 우리는 그리스도의 값없이 의롭게 해주신 칭의에 근거한 성격의 정체성을 가지고 있다. 그리고 성격의 성숙은 삼위 하나님과의 관계성 속에서 하나님을 향해 마음을 지속적으로 열고 따라가는 제자도를 통해서 가능한 것이다.

제자의 삶을 위해 영적 훈련을 하는 것이 당연하지만, 강조점을 그 자체에 두게 되면 자칫 도덕적 인간상을 구현하는 것이 될 수 있다. 합리적인 결정과 계속되는 행위를 통해 도덕적 삶을 구현해 가는 것이 기독교인의 삶이 아니다. 우리의 출발과 과정과 마지막은 그리스도 안에서 성령을 통한 은혜로 하나님과의 인격적인 교제 속에서 사는 것이 되어야 한다. 하나님의 이러한 은혜가 뒤로 밀리고 도덕적인 영역에 몰입하면, 도덕적 행위가 중심을 이

루게 된다.

기독교가 말하는 성격은 하는 일을 통해서 좌우되는 것이 아니고, 우리가 어떤 인격인가 하는 것이 그 일을 결정한다. 은혜로 인해 의롭다고 인정을 받은 인격으로서, 우리의 인격은 공로를 받아들이는 인격이지 스스로 공로를 이루는 인격이 아니다. 지도자는 삶을 통해 개인적인 죄를 회개하고, 하나님의 말씀에 책임 있는 반응을 하며, 그리스도를 믿는 산 믿음에 인격적으로 헌신해야 한다. 그렇게 하는 것이 진정으로 성격을 통합하고 기독교 지도력을 온전히 발휘하는 것이다.

우리는 그리스도를 닮는 인격이 되어야 사람들을 인도하고 그리스도를 닮게 할 수 있을 것이다. 기독교 신앙은 닮는 신앙이고 한 사람에게서 다른 사람에게로 전수되는 신앙이다. 우리는 예수 그리스도의 인격과 삶을 모델로 여기고 먼저 닮아야 한다.²²⁾ 바울 역시 이런 지도력의 능력을 알고 있었다. 바울은 고린도 교인들에게 “내가 그리스도를 본받는 것처럼 나를 본받으라” (고전 4:16)고 하였다. 그는 또한 데살로니가 전서 1:6-7에서는 이렇게 말한다. “또 너희는 많은 환난 가운데서 성령의 기쁨으로 도를 받아 우리와 주를 본받은 자가 되었으니 그러므로 너희가 마케도냐와 아가야 모든 믿는 자의 본이 되었느니라”

적잖은 지도자들이 여러 가지 불명예스러운 일들 때문에 물러나야 하고, 참된 지도자를 찾아보기 어려운 시대가 되었다고 한다. 이런 때에 기독교 공동체의 지도자들이 소망을 줄 수 있어야 한다. 이는 신앙 인격을 성숙시켜 가는 것이고, 자신의 진실한 멘토인 그리스도에게서 배운 것을 따르는 이들에게 전수할 수 있는 영향력을 가지는 것이다. 그냥 지시 사항이 주어지는 것이 아니라 삶의 방식이 전달되어야 한다.²³⁾

2) 구조적 그리고 통시적 이해

하나님의 피조물인 지도자가 하나님과의 관계에서 성장해 갈 때, 가장 근본적이고 실제적인 의미에서 지도자의 성격이 지도력에 통합되었다고 할 것이다. 다른 한편으로 지도력과 관련한 성격의 통합적 이해를 위해서 필요한

것은 성격의 다양한 얼굴과 기능 사이의 관계성을 인식하고 그것을 전체적 구조로 보는 것이다. 특히 지도력을 발휘하는 사람은 여러 가지 방법으로 변화하는 환경에 반응하고 적응할 수 있는 성격을 소유해야 한다. 그러나 여러 상황 가운데 어떤 사람은 조금 더 효과적이고, 또 어떤 사람은 그렇지 못한 지도력을 보인다. 이런 차이가 생기는 근본적 과정에 대한 설명은 성격에 대한 구조적이고 통시적 이해를 통해서 가능하다.

성격 구조는 그 특징 상 첫째, 행동 또는 특성의 증명된 측면 또는 제한된 틀이 아닌, 지도자를 둘러싼 스트레스와 얽혀진 상황을 수용하거나, 극복하거나, 초월하는 행동 또는 특성을 가진 구조적 복합체로 보아야 한다. 둘째, 성격은 변화하는 내적 그리고 외적 환경에 대해서 반응할 수 있는 역동적 능력과 상대적으로 안정된 기능적 측면을 가진 복합적인 구조이다.²⁴⁾ 벽차고, 변하고, 예측하기 힘든 현실 가운데 한 공동체를 이끄는 능력은, 역설적으로 안정적이고 변화에 열려있는 성격구조를 요구한다. 지도자의 성격에 있어서, 적어도 흔들리지 않는 안정성이 있다는 것은 상황을 평가하고 적당한 행동을 생각하기에 충분할 만큼 외적 압력을 견딜 수 있다는 것을 의미한다. 또한 변화에의 개방성은 기존의 것이 더 이상 효과적으로 작용하지 못할 때, 새로운 행동 또는 전략을 선택하는 능력을 가지고 있다는 것이다.

성격의 모든 면을 포괄적으로 구성해서 이해해 보려는 연구 중의 하나가 OCEAN이라는 머리글자로 요약될 수 있는 'Big 5' 라고 불리는 것이다.²⁵⁾ 이 다섯 가지 요인들은 사람들이 자기 자신에 대해 어떻게 평가하는지, 친구들은 그들에 대해 어떻게 평가하는지, 또 전문가들은 그들에 대해 어떻게 평가하는지를 연구하면서부터 시작되었다. 그 내용은 다음과 같다. (1) 경험에 대한 개방성(Openness to Experience)은 경험적 삶에 대한 것이다. (2) 성실성(Conscientiousness)은 동기 유발적 삶에 대한 것이다. (3) 외향성(Extraversion)은 대인 관계적 삶의 영역을 다룬 것이다. (4) 호의성(Agreeableness)은 태도를 말하는 것이고, (5) 신경증(Neuroticism)은 감정적 삶을 말하는 것이다.

셋째, 성격의 구조적 특징을 설명하기 위해서 관심을 갖게 되는 것은 한 사람의 과거, 현재, 미래의 모습이다. 한 사람의 삶의 족적은 특정한 지도력 행위를 가져오게 하는 근본적 인지와 성격의 구조를 제시해 주고, 그가 어떻게 따르는 이들과 교류하고 영향을 끼칠 수 있는가에 대한 우리들이 이해에 도움을 준다.

예를 들어 정서적 성숙은 여러 면에서 지도력에 큰 영향을 끼치는 요소이다. 정서가 안정되어 있고, 공감적 능력을 소유한 지도자는 따르는 이들과 협조적 관계를 유지할 수 있고, 그들의 동기, 느낌, 태도에 대해서 좀 더 민감하게 반응한다. 정서적으로 성숙한 지도자는 안정되고 절제하며, 비판에 대해서도 덜 방어적이다. 이런 지도자는 다양한 상황의 요구를 처리해 갈 때, 좀 더 융통성이 있고 적응성이 있다.²⁶⁾ 그런데 사람마다 왜 정서적인 성숙의 정도가 다른가 하는 것은 그 사람의 삶의 역사를 통해서 설명되어질 수 있는 것이다. 다른 사람에 대한 배려 또는 공감의 능력은 지도자가 자신을 넘어서는 통합된 관점을 필요로 하는데, 이것은 도덕 발달의 높은 단계에서 지원되는 것이다.²⁷⁾ 발달의 낮은 단계에 고착된 개인은 다양한 사람들의 문제들을 배려하는 능력과 성향을 소유하고 있지 않아서, 다른 사람에 대한 공감을 갖기가 어렵다.

또한 지도자가 논리적이고 합리적이며 상식적인 원칙을 무시한 성향을 나타낼 때가 있다. 이런 성향은 마음의 동기와 필요를 암묵적으로 반영하는 경우가 많다. 따르는 사람 중의 하나였을 때는 표출되기 어려웠던 욕구가 지도자가 되고 어느 정도 정착된 후에 나타나는 경우이다. 물론 이리 형태의 충동과 동기는 추진력 있는 행동과 같은 긍정적인 지도력의 측면에도 영향을 주지만, 많은 경우에 있어서 왜곡된 성격으로 고착된다.

예를 들어 자기 확신의 부족과 침체에서 벗어나지 못하는 지도자는 그동안 그 사람의 삶을 통해 경험되었던 억제된 소원, 두려움, 내적 갈등을 드러내 준다. 이런 성향은 따르는 이들 중에 일부의 사람들과 지나친 의존 내지 종속되는 관계를 갖는 것과 같은 좋지 않은 결과를 가져올 수 있다. 분노를 제대로 다루지 못해왔던 지도자는 자신의 분노와 다른 사람들의 분노를 다

루는데 있어서 실수할 가능성이 많아진다. 죄책감을 부정하고 분노를 부인하려는 노력은 비이성적인 결정을 내리게 할 수 있다.²⁸⁾ 대부분의 지도력의 연구에서 이러한 다양한 동기와 욕구로 인해 생겨나는 신경증, 자기애, 타인을 이용하는 것, 성문제 같은 병리적인 부분을 놓치고 있다.

맥킨토시 Gary L. McIntosh와 리마(Samuel D. Rima)는 지도자의 이러한 문제를 그림자라고 표현하면서 그 원인으로 교만과 이기심, 자기기만, 사악한 동기 등을 들고 있다.²⁹⁾ 또한 지도자의 그림자가 생겨지는 과정을 그의 과거의 삶의 역사를 통해서 추적해 보고 있다. 대체로 네 단계의 과정을 밟게 된다고 이야기 한다(표 1).³⁰⁾ 지도력의 그림자로 인해서 고착되는 다섯 가지 유형의 지도자형은 강박 신경형 지도자, 자기도취형 지도자, 과대 망상형 지도자, 의존 반응형 지도자, 수동공격형 지도자이다.³¹⁾

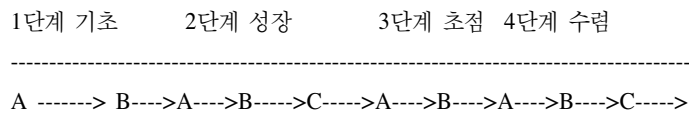
표 1. 그림자가 자라는 과정

단 계	기본요소	특 징
1단계	욕구(Needs) (매슬로우의 욕구 피라미드)	기본적으로 가지고 있는 욕구들
2단계	외상적 경험 (Traumatic Experiences)	충격적인 경험으로 인해 어떤 욕구가 좌절될 경우, 욕구 피라미드 안에 '상실 구간'이 생김
3단계	부채 의식 (Existential Debt)	욕구가 좌절된 사람은 패배감과 부채 의식을 갖게 된다. 즉 자신이 실패했으며, 무언가 보상해야 할 부분이 있다고 느끼는 것이다. 그러면 성인이 되어도 그 빚을 갚기 위해 비정상적인 시도를 한다.
4단계	그림자 발현 (Dark Side Development)	기본 욕구들이 충격적인 경험, 비합리적인 부채 의식과 결합할 때 그림자가 자라난다.

더 나아가 통시적 관점으로 지도력을 보는 것은 과거만이 아니고, 미래를 향해서 변화에로 열려진 성격인가 하는 것을 살펴보는 것이다. 성격은 변하지 않는 부분과 변하지 않아야 하는 부분, 그리고 변하고 변해야 하는 부분이 있다. 문제는 변하지 않아야 할 것을 지켜가고, 변해야 할 것을 변해 가는 것이다. 휴스턴은 인격을 초상적(iconic) 실재를 갖는다고 말하고 있다.³²⁾

이것은 성격이 마치 창문과 같아서, 하나님께서 의도하신 미래를 조망하게 해주기 때문이라고 표현했다. 과거에 똑 같은 체험을 했더라도, 어떻게 그것으로부터 배우느냐에 따라서 미래의 지도력은 달라진다. 경험을 통해서 배우고, 자신의 반응 태도를 올바르게 종합화하는 통합적 활동은 다음번에 닦치게 되는 문제를 헤쳐가게 한다. 긴장을 견디는 능력에 있어서 힘을 주고 적응과 성장을 위한 새로운 전략을 고안하게 한다.

기독교 지도력 학자인 클린턴(Robert J. Clinton) 역시 다음과 같이 지도자의 발달 상태를 진단하도록 하는 개인 시간표 개발을 언급하면서 이 점을 강조하고 있다.³³⁾



1단계: 기초

- A. 주권적인 기초: 초기에 형성된 인격, 성품, 가치관
- B. 리더십 변천: 사역과 부르심의 의미를 발견하기 시작한 초기 단계

2단계: 성장

- A. 잠정적: 전임 사역을 위한 첫 시도
- B. 성장: 드러난 은사의 사용, 더 좋아하는 역할과 리더십의 초점 발견 하기
- C. 능력: 은사에 맞는 역할에 따라 사역 실행하기, 정체성 문제가 제기된다.

3단계: 초점

- A. 역할 변천: 은사, 역할, 열정, 부르심과의 일치성으로 이동
- B. 독특성: 영적 권위의 기초에서 나온 독특한 능력으로 인도하기

4단계: 수렴

- A. 특별한 이동: 물려받은 것에 초점을 맞춘 역할 쪽으로 이동
- B. 수렴: 운명적이라는 감각을 실현하기
- C. 행복한 결말: 잘 끝냄으로써 얻는 예기치 않은 결말, 영적 권위

매 단계마다 주의 깊게 추적해 보아야 하는 것이 자신에게 닥쳤던 '결정적인 사건'이다. 그것을 추적하는 이유는 결정적인 사건이 바로 개인의 발전 단계에서 개인을 형성하는 사건이 된 핵심적인 관계, 경험 혹은 환경을 이야기 한다고 할 수 있기 때문이다. 그러나 문제는 그것을 알고 자신이 변해 가는가 하는 것이다. 지도자는 앞서가는 학습자라고 할 수 있다. 따르는 이들을 현명하게 이끌어가기 위해서, 사건을 통해서 배우고, 다른 사람들의 지혜에 귀 기울이고, 경청하며 삶을 바꾸는 데 귀를 열어 놓은 사람이어야 한다. 지도자는 최고의 학습자요 변화자가 되어 질 때, 가장 잘 이끌어 갈 수 있다.

3. 지도력 발전을 위한 제언

그동안 지도력은 이미 지도자적 자질을 가졌다고 하는 사람들에게 초점을 맞추어서 연구가 진행되었다. 이것도 의미 있는 작업이지만, 그런 지도력이 어떻게 형성되어 가는가에 대한 과정에 집중하는 것이 필요하다고 생각한다. 특히 우리는 성격의 성숙을 통해서 지도력 스타일이 효과적으로 발전할 수 있는 방법을 찾아봐야 하고, 이를 근거로 현재의 지도력도 평가할 수 있어야 한다.

1) 발전 영역에 대한 이해

자신을 돌아보는 것은 자신을 형성해온 사건들을 올바른 관점에서 평가하고, 또한 자신에게 반복되어왔던 왜곡된 과거 해석의 패턴을 직시하고 고쳐가는 것이다. 그러기 위해서는 자신에게 있는 연약한 부분을 인정하고 탐색하는 것이 필요하다. 변화가 필요한 부분에 대한 영역을 분별하고 집중적으로 변화시킬 수 있도록 노력해야 한다. 특히 기독교인에게 있어서 변화는 회개의 핵심이다. 회개는 근본적으로 영적인 변화에서 시작해서 신체적인 차원, 정서적 차원, 도덕적 차원, 지적 차원, 사회적 차원의 변화를 포함하는 전인적 변화를 의미하는 것이다. 이 중에서도 영적, 도덕적, 정서

적, 지적 차원이 지도자의 성격과 깊게 관련되어 있는 부분이라고 말할 수 있다.

렌 스페리(Len Sperry)는 변화가 필요한 영역의 측면들과 변화의 상관관계를 제시하고 있다(표 2). 이 표가 지도자를 대상으로 한 것은 아니지만, 지도자의 성격 가운데 변화가 필요한 부분에 대한 구체적인 영역과 이것을 변화시키기 위해서 어떤 영적, 도덕적, 심리적 변화가 필요한지에 대한 틀을 형성하는데 도움을 주고 있다.

표 2. 도덕적, 영적 및 심리적 영역의 측면들과 변화의 상관관계

도덕적 영역	영적 영역	심리적 영역	변화의 메타영역
미 덕	영적 실천	자기-능력	변화의 차원들
절제, 체력	열망 변화시키기	자기-활성화, 자기 통제	신체적
동정, 자기-돌봄	마음 치유하기 사랑하는 법 배우기	자기-인정, 자발성 자기-위로, 친밀감 자기-영속성 창조성, 자율성	정서적
사랑, 기록	영적 비전 자각하기	자기-포기(자율성)	종교적/영적
신뢰, 충실	윤리적으로 살기	헌신(친밀감)	도덕적
신 중	지혜와 이해력 개발	비판적 반성	지적
정의, 깨끗함/용기	봉사하기	사회 의식	사회, 정치적

쿠너트(Karl W. Kuhnert)는 지도력 발달단계(LDL-Leadership Development Level)를 다섯 단계로 나누어서 지도자에게 발전이 필요한 부분에 대한 또 다른 각도의 설명을 하고 있다(표 2).³⁴⁾

표 3. 지도력 단계, 분별의 자원과 체험의 영역

분별의 자원	LDL 2 (외부의 도움으로 분별함)	LDL 3	LDL 4 (내적인 분별이 가능함)	LDL 5
해야 할 것을 아는 것(인지)	규칙을 알고 따른다	도움을 찾기/ 지지를 구함	스스로 찾아 냄	선택 가능한 것들을 조사함
성공에 대한 정의(개인 내적)	내가 이겼는가 졌는가?	우리 아무 문제없지?	나의 목표가 성취되었나?	가치있는 결과를 이루었나?
갈등에 대한 반응(상호관계)	어떤 희생을 치르더라도 이기는 것	관계를 개선해 감	일련의 과정을 따른다	갈등을 평가하고 이를 통해서 배운다.

LDL 1단계는 아동발달의 단계 속에 속하는 것이기 때문에 표 상에 언급을 하고 있지 않다. LDL 2단계부터 LDL 5단계까지를 상정하여서, 지도력이 LDL 5단계까지 올라가야할 필요성을 역설하고 있다. LDL 2단계는 거의 주어진 규칙에 따라서 전략을 책정하고 실행하는 청소년 지도자에게 찾아볼 수 있는 모습으로, 이 단계에서 LDL 3단계로 성장하기 위해서는 마음을 넓히고 관용을 배울 필요가 있다. LDL 3단계는 별로 변화가 없는 공동체 현장에서 숙달되고 단순한 전략을 사용하며 공동체를 이끌어 가는 것이고, 여기서 LDL 4단계로 성장하기 위해서는 지도자 자신이 자기 자신을 살펴보고 자신의 가치, 성격에 대한 심도 있는 자성을 필요로 한다. LDL 4단계는 상황이 어려워질 때, 자기의 독특한 방법으로 통합된 전략을 사용하는 지도력을 발휘한다. 여기서 한 단계 더 성장하기 위해서는 어떻게 변화를 가져오게 할 수 있는지를 발견할 때 가능하다. 5단계는 역동적 정황 가운데서, 자신이 가진 확고한 소신과 가치 속에서 다양한 전략을 평가하고 활용하는 능력을 소유한 경우이다.

이 표에서 주의 깊게 볼 만한 것은 지도력 단계의 성장 과정에서 핵심적인 요소가 지도자의 가치와 이에 따른 평가 작업이라고 할 수 있다. 지도자가 어떤 가치를 발견해 가는가에 따라서 지도력은 그 영향력을 더해가는 것

을 볼 수 있다. 이것을 기독교 공동체의 관점에서 살펴볼 때, 지도자가 자신의 가치를 심도 있게 조성할 수 있는 신앙 인격이 그리스도 안에서 성숙해 가는 것이 기독교 지도자의 지도력 향상에 중요한 요인이 된다는 것을 알 수 있다.

2) 변화를 위한 방법

지도자나 지도자로 훈련받는 사람들은 자신을 발견하기 위한 실제적인 노력을 기울여야 한다.³⁵⁾ 이를 위해 첫째, 성격에 대한 검사가 필요하다. 성격 검사는 자신의 약점과 강점을 알게 해준다. 또한 타인에 영향을 미치는 성향을 밝혀준다. 목표를 이루기 위해서 어떤 식으로 다른 사람을 조정하려고 하는지, 다른 사람을 기쁘게 하려는 욕구, 강박적으로 자신을 혹사시키는 성향, 비판을 받을 때 자신을 방어하려고하는 성향, 모험을 기피하는 내적 두려움을 알게 해준다. 문제를 발견하고 그 원인에 대해 고민할 수 있는 기회를 제공한다.

둘째, 개인 및 집단 상담이 도움을 준다. 지도자로서 자신의 자리가 확고해 지면 질수록, 더욱 어려워지는 것은 다른 사람의 도움을 받는 것이다. 타인들도 도움을 주는 것을 부담스럽게 여기게 되고, 자신도 역시 스스로 노력해서 풀어야 한다고 생각한다. 정직하게 자신을 보기 위해서는 자신을 솔직하고 객관적으로 볼 수 있게 해주는 전문가에 의해서 위기가 오기 전에 또 위기 중에 도움을 받아야 한다.

셋째, 자신의 발전을 위해서 필요로 하는 평가 받는 것을 두려워하지 말아야 한다. 다양한 평가의 현장에 자신을 내어 놓는 것은 위험하고 두려운 것이지만, 이를 통해서 자신의 지도력의 한계와 문제를 인정하고 다룰 수 있게 된다. 자신의 지도자적 위치가 확고해 질수록, 자신을 평가할 수 있는 사람과 조직을 건강하게 구성해 놓을 때, 그 사람은 자신의 성격적 왜곡으로 인한 파괴적인 영향력에서 벗어날 수 있게 된다.

넷째, 영적 훈련과 멘토의 충고에 귀를 기울여야 한다. 하나님께 한 가지 소원이 무엇이나는 질문을 받았을 때 이스라엘의 지도자 솔로몬은 지혜를

달라고 요청한다. 여기서 지혜라는 표현은 '열린 마음' 이라고도 번역될 수 있다.³⁶⁾ 즉 효과적인 지도자가 되기 위해서는 열린 마음으로 수용하는 법을 배워야 한다. 우선 하나님의 음성을 듣고 따르려는 열린 마음이 필요하다. 그리스도인의 온전함은 결점이 없는 완벽한 상태를 의미하는 것이 아니다. 끊임없이 성장하고 성숙하기 위해서 하나님의 은혜에 마음을 열고 자기의 십자가를 지고 그리스도를 좇는 것이다. 우리 안에 자기에게 집중하게 하는 모든 우상을 파하고 그것의 영향력에서 벗어나서, 하나님과의 관계에 마음을 열고 하나님의 말씀에 귀를 기울이며, 그리스도의 인격이 우리 안에 체화 되도록 힘써야 한다.

더불어 효과적으로 멘토링을 받기 위해서는 열린 마음을 가지고 자신의 멘토에게 귀를 기울여야 한다. 듣는 일은 겸손하게 자기를 내려놓아야 하고, 많은 인내와 감정이입, 그리고 용기까지 요구되는 행위이다. 또한 자기 초월을 누리는 것이고 다른 사람이 들어올 여지를 제공하는 것이다.³⁷⁾

III. 닫는 글

지도자의 지도력은 자신이 속한 공동체와, 거기에 속한 공동체 구성원들, 그리고 그들의 가정에도 영향을 미치게 된다. 지도자의 해결되지 못한 성격적 결함이 지도력에 영향을 미치는 경우, 지도자 자신 만이 아니고, 결국은 많은 사람들에게 좋지 않은 결과를 초래하게 한다. 더구나 신앙 공동체의 지도자는 신앙의 본질이 생각과 정서와 행동으로 열매를 드러내는 신앙 인격에 근거한 지도력을 가질 수 있어야 한다.

시대는 변하고 있고 지도력의 내용과 현상도 변하고 있다. 이러한 때에 더욱 기독교 지도자에게 요구되는 것은 투명하고 온전한 지도력이다. 이것은 하나님과의 관계에 기초하고 그리스도를 닮고자 하는 성격이 형성되지 않고는, 할 수 없는 부분이다. 지도자가 먼저 자신의 성격이 지도력에 영향을 미치고 있다는 것을 바르게 분별하는 것이 필요하다. 이러한 분별을 위해

서 하나님과의 깊은 만남에서 시작해야 하고, 그 만남을 통해서 형성되어 가는 성격의 근본적인 구조를 추적해 봐야한다. 성격의 한 단면이나, 잠정적 모습을 찾아보는 것이 아니고, 과거를 통해 현재를 보고 미래를 소망할 수 있는 성격의 다양한 측면을 생각해야 한다.

미래의 지도자들이 지도자가 되기 전에 자신의 연약한 성격적 부분을 치유 받을 필요가 있다. 지도자로 세워지면 질수록 더욱 그 신앙적 성품이 성숙해가야 한다. 허락하신 주변의 도움의 손길들, 견제하도록 세워주신 동역자들, 영적인 인도함을 주는 믿음의 선배들, 그리고 지금도 말씀하시는 하나님의 음성에 귀를 기울이고 겸손하게 순종하며 분별해 갈 때, 하나님께서 기뻐하시는 지도자로 세워져가게 될 것이다.

【 참고문헌 】

- Anderson, Keith R. & Randy D. Reese, *Spiritual Mentoring: A Guide for Seeking and Giving Direction*. 김중호 역. 『영적 멘토링』. 서울: 한국기독교학생회, 2001.
- Bass, Bernard M. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- Beck, James R. *Jesus and Personality Theory*. 김영희 역. 『예수님과 성격이론』. 서울: 국제제자훈련원, 2006.
- Crain, William C. *Theories of Development: Concept and Applications*. Old Tappan, NJ.: Prentice-Hall, 1985.
- Hater, John J. & Bernard M. Bass, "Superiors Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership." *Journal of Applied Psychology* 73(Nov. 1988): 695-702.
- Hogan, Robert, Gordon J. Curphy, & Joyce. Hogan. "What We Know about Leadership: Effectiveness and Personality." *American Psychologist* 49(Jun. 1994): 493-504.
- Houston, James M. *The Mentored Life*. 권영석 역. 『멘토링 받는 삶』. 서울: 한국기독교학생회, 2004.
- Kenny, David A. & Steve J. Zaccaro, "An Estimate of Variance due to Traits in

- Leadership.” *Journal of Applied Psychology* 68(Nov. 1983): 678-85.
- Lane, George. *Christian Spirituality: An Historical Sketch*. Chicago: Loyola University, 1984.
- Lord, Robert G., Christy L. De Vader & George M. Alliger, “A Meta-analysis of the Relation between Personality Trait and Leadership Perception: An Application of Validity Generalization Procedures.” *Journal of Applied Psychology* 71 (Aug. 1986): 402-10.
- Lucius, Randall H. & Karl. Kuhner, “Adult Development and Transformational Leader.” *The Journal of Leadership Studies* 6 (Jan. 1999): 73-85.
- McIntosh, Gary L. & Samuel D. Rima. *Overcoming the Dark Side of Leadership*. 김기호 역. 『리더십의 그림자』. 서울: 두란노, 2004.
- Pratch, Leslie & Jordan. Jacobowitz. “The Psychology of Leadership in Rapidly Changing Conditions: A Structural Psychology Approach.” *Genetic, Social, and General Psychology Monographs* 123 (1997): 169-96.
- Zaccaro, Stephen J. “Trait-Based Perspectives of Leadership.” *American Psychologist* 62(Jan. 2007): 6-16.
- 안경승. “목회 지도력과 상담”. 서울신학대학교출판부. 「신학과 선교」. 제9호 (2006): 389-409.

[후주]

- 1) Leslie Pratch, Jordan Jacobowitz, “The Psychology of Leadership in Rapidly Changing Conditions: A Structural Psychology Approach,” *Genetic, Social, and General Psychology Monographs* 123 (1997): 169-96.
- 2) MBTI, 에니어그램, 기질 또는 DISC, 에고그램 등과 같은 성격 성향 분석과 지도력을 연결시키는 연구가 있어왔다.
- 3) Pratch & Jacobowitz, “The Psychology of Leadership in Rapidly Changing Conditions: A Structural Psychology Approach,” 175.
- 4) David A. Kenny, Steve J. Zaccaro, “An Estimate of Variance due to Traits in Leadership,” *Journal of Applied Psychology* 68 (Nov. 1983): 678-85; Robert G. Lord, Christy L. De Vader & George M. Alliger, “A Meta-analysis of the Relation between Personality Trait and Leadership Perception: An Application of Validity Generalization Procedures,” *Journal of Applied Psychology* 71 (Aug. 1986): 402-10.
- 5) Robert Hogan, Gordon J. Curphy & Joyce Hogan, “What We Know about Leadership: Effectiveness and Personality,” *American Psychologist* 49 (June. 1994): 493-504.
- 6) Pratch & Jacobowitz, “The Psychology of Leadership in Rapidly Changing Conditions:

- A Structural Psychology Approach,” 171.
- 7) 안경승, “목회 지도력과 상담”, 서울신학대학교출판부. 「신학과 선교」 제9호(2006): 389-409.
 - 8) Pratch & Jacobowitz, “The Psychology of Leadership in Rapidly Changing Conditions: A Structural Psychology Approach,” 174.
 - 9) Stephen J. Zaccaro, “Trait-Based Perspectives of Leadership,” *American Psychologist*. 62(Jan. 2007): 6.
 - 10) Pratch & Jacobowitz, “The Psychology of Leadership in Rapidly Changing Conditions: A Structural Psychology Approach,” 179-80.
 - 11) Randall H. Lucius, Karl Kuhnert, “Adult Development and Transformational Leader,” *The Journal of Leadership Studies* 6 (Jan. 1999): 74.
 - 12) James M. Houston, *The Mentored Life*, 권영석 역, 『멘토링 받는 삶』 (서울: 한국기독교학생회, 2004), 20.
 - 13) Houston, *The Mentored Life*, 165.
 - 14) Houston, *The Mentored Life*, 89,
 - 15) CNN 한글뉴스, 2007. 2. 28.
 - 16) Houston, *The Mentored Life*, 156.
 - 17) Bernard M. Bass, *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact* (Mahwah, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates, 1998), 26.
 - 18) J. Hater, Bernard M. Bass, “Superiors’ Evaluations and Subordinates’ Perceptions of Transformational and Transactional Leadership,” *Journal of Applied Psychology* 73 (Nov. 1988): 695-702.
 - 19) Lucius & Kuhnert, “Adult Development and Transformational Leader,” 75.
 - 20) Houston, *The Mentored Life*, 91.
 - 21) Houston, *The Mentored Life*, 21.
 - 22) George Lane, *Christian Spirituality: An Historical Sketch* (Chicago: Loyola University, 1984), v.
 - 23) Keith R. Anderson, Randy D. Reese, *Spiritual Mentoring: A Guide for Seeking and Giving Direction*, 김종호 역, 『영적 멘토링』 (서울: 한국기독교학생회, 2001), 17.
 - 24) Pratch & Jacobowitz, “The Psychology of Leadership in Rapidly Changing Conditions: A Structural Psychology Approach,” 183.
 - 25) James R. Beck, *Jesus and Personality Theory*, 김영희 역, 『예수님과 성격이론』 (서울: 국제제자훈련원, 2006), 26-27.
 - 26) Lucius & Kuhnert, “Adult Development and Transformational Leader,” 74.
 - 27) William C. Crain. *Theories of Development: Concept and Applications* (Old Tappan, NJ.: Prentice-Hall, 1985), 118-36.
 - 28) 전반적으로 정신분석의 역동이론에 근거했지만, 이에 대한 자료로 *The Irrational Executive* (New York: International University, 1984) 안에 있는 논문들을 볼 수 있다. Kets de Vries, “Defective Adaption to Work,”; A. Zaleznik, “Management of Disappointment,”; H. Levinson, “Management by Guilt.”
 - 29) Gary L. McIntosh, Samuel D. Rima, *Overcoming the Dark Side of Leadership*, 김기호 역, 『리더십의 그림자』 (서울: 두란노, 2004), 41-42.

- 30) McIntosh & Rima, *Overcoming the Dark Side of Leadership*, 60-61.
- 31) McIntosh & Rima, *Overcoming the Dark Side of Leadership*, 88-135.
- 32) Houston, *The Mentored Life*, 166.
- 33) Robert J. Clinton, *Leadership Emergence Theory* (Altadena, CA.: Barnabas, 1989).
- 34) Keith M. Eigel, Karl W. Kuhnert, "Authentic Development: Leadership Development Level and Executive Effectiveness," *Authentic Leadership: Theory and Practice*, vol. 3, William L. Gardner, Bruce J. Avolio & Fred O. Walumbwa, (eds.) (Burlington, MA.: Elsevier Science & Technology, 2005), 362.
- 35) McIntosh & Rima, *Overcoming the Dark Side of Leadership*, 192-97.
- 36) Anderson & Reese, *Spiritual Mentoring: A Guide for Seeking and Giving Direction*, 36.
- 37) Houston, *The Mentored Life*, 172.

【 Abstract 】

Personality Theory and Leadership

Ahn kyung seung
(Asia United Theological University)

It is argued that there is a high correlation between effective Christian leadership and leader's personality. Leadership depends on not only leaders' some traits and specific behavior, but also their personality structure that seems necessary to engender and sustain effective leadership. First of all, the article argues the need for the maturity of personality provided by relationship with God and others. Relationship with God and following Jesus Christ are significant in shaping the Christian personality. Second, the article highlights the utility of incorporating a developmental perspective on the personality in the study and practice of leadership. The awareness of shadow in a leader's personal life and its healing have a important influence upon his personality and leadership style. Finally, the resources for change which would help one to grow into mature personality are discussed. It suggests the ways of developing leader's own character structure and deploying the important aspect of Christian mentoring in the maturing process of a personality and thus changing leadership style.

Key words: Personality theory, Leadership, Personality structure, Trait, Christian Mentoring