

## 목회지도력과 상담<sup>1)</sup>

안 경 승\*

### 국문초록

논문은 목회 현장의 실천적 사역에서 중요한 역할을 수행하고 있는 지도력과 상담의 연관관계를 살펴보는데 중점을 둔다. 강조점은 목회 지도력과 상담이 서로 간에 도움을 줄 수 있는 부분이 있다는 점과, 이를 효과적으로 활용할 때 성도의 성숙과 신앙공동체에 유익을 준다는 것이다. 이를 증명하기 위해 기독교적 관점에서 리더십과 상담의 상호 연관관계를 살펴보는데, 주로 상담적 접근방법이 어떻게 효과적인 지도력을 가져오는지를 중점적으로 찾아본다. 첫째, 리더십 이론의 역사적 변화의 결과와 기독교 리더십의 개념이 구성원에 대한 돌봄과 안내의 역할을 강조하고 있다는 것을 찾아본다. 다시 말해 기독교의 섬김의 지도력은 상담적 돌봄의 방법론이 활용될 때 본래 의도된 본래적 영향력을 발휘하게 된다. 둘째, 리더십이 관계를 통한 영향력이라는 관점에서, 관계를 맺는데 필요로 하는 인간의 동기, 성격에 대한 이해, 관계기술 등에 대한 상담학의 이론과 실제적 결과물을 지도자가 활용할 수 있다는 것을 살펴본다. 셋째, 지도력의 유형이 집단상담에 적용된다는 것을 확인하고, 코칭과 멘토링 역시 상담에 활용할 수 있다는 점을 추적한다. 넷째, 지도자가 자신을 건강하게 지켜가고 더 나아가 영적, 심리적 성숙을 하는데 있어서 상담은 도움을 제공한다.

**중심단어** : 목회지도력, 기독교상담, 관계리더십, 섬김의 지도력, 멘토링

- 
- 논문 투고일: 2012년 4월 14일
  - 게재 확정일: 2012년 5월 15일

- 논문 수정일: 2012년 5월 3일

\*아세아연합신학대학교

1) 이 논문은 아세아연합신학대학 교내학술연구비 지원에 의하여 연구된 자료에 기초하고 있음.

www.kci.go.kr

## I. 여는 글

신앙 공동체의 성격에 따라서 강조점은 조금 달리 할지 몰라도 목회자는 대부분 지도자이자 상담자이다. 한 신앙공동체의 목회자로 부름 받았을 때에는 그 공동체의 구성원들에게 선한 영향력을 끼치는 지도자로 세워진 것이다. 지도자는 영향력을 끼치는 지도력을 발휘해서 하나님께서 그 공동체와 구성원들 각자에게 허락하신 비전을 향해 나아가도록 할 책임이 있다. 그렇다고 목회가 단지 목적 지향적인 성취적 사역만은 아니다. 목회자는 성도들의 문제를 미연에 예방하고 영적인 성숙을 중심으로 전인적인 차원의 치유와 회복을 위해서 노력해야 한다. 다시 말해 구성원을 사랑으로 돌보고 그리스도의 장성한 분량으로 성장하게 돕는 상담적 능력이 요구된다.

많은 사람들이 리더십과 상담에 대해서 관심을 기울이고 필요성을 인정하고 있다. 지도력과 상담적 주제를 다룬 책들이 지속적으로 출판되고 있고, 지도력의 부재를 안타까워하는 크고 작은 목소리가 현장에서 들리고 있다. 지도자로 부름 받은 사람들이 리더십을 배우고 훈련하는 것은 중요하다. 그가 의도하던 안 하던 구성원들에게 적지 않은 영향을 주기 때문이다. 또한 아픔을 겪는 구성원들을 섬기기 위해서 목회자는 부름을 받았다. 그들을 섬기고 돌보는 기술을 익히는 것은 현장에서 경험하는 절실한 필요인 것이다. 더 나아가 이러한 두 영역의 실제적 사역이 서로의 강점을 살리고 상호보완적으로 통합되어진다고 할 때, 신앙 공동체의 지도자들에게 도움을 줄 것으로 생각한다.

현실은 지도자 중심의 강력한 리더십이 구현되는 현장에서는 상담의 자리가 없는 듯 보이고, 상담을 중심에 두고 사역하는 지도자는 지도력을 드러내는데 한계가 있는 것으로 여겨진다.<sup>2)</sup> 본 논문은 지도력과 상담은 상호보완적

2) 한국의 기독교상담학자 중에 상담과 지도력을 통합하려는 시도는 주로 코칭을 연구하는 분야에서 주도되었다. 또한 군대라는 특수상황에서 지도력과 상담을 연구하려는 저술이 출간되기도 하였다. 김태수, “섬김의 리더십과 목회상담자의 역할”, 한국복

으로 목회자의 사역에 도움을 줄 수 있다는 점을 논증하고자 한다. 리더십과 상담은 제 각각의 광범위한 학문적 내용과 실제의 다양함을 가지고 있기 때문에, 그 접촉점 역시 여러 각도로 살펴볼 수 있다. 본 논문에서는 상관성에 대한 포괄적인 틀을 형성하는데 주력하였다. 이를 통해 자칫 상반되게 여겨지는 두 영역이 상호보완적으로 활용될 수 있다는 사실을 증명하고, 신앙 공동체의 건강한 발전과 지도자의 상을 새롭게 정립하는데 도움을 주었으면 한다.

## II. 펴는 글

### 1. 리더십 이론의 변화

대부분의 일반 리더십 이론에서 빠지지 않고 등장하는 것이 특질이론(trait theory)이다. 지도자의 성격과 그의 두드러진 특성에 대한 일종의 현상학적 접근을 하게 될 때, 리더십을 효과적으로 발휘하게 하는 몇 가지 중요한 특질을 발견하게 된다는 것이다. 지도자가 어떤 특질들을 소유하게 되면 리더십을 발휘하게 되고, 그런 특질을 가진 사람이 지도자 감이라고 여겨진다. 이러한 리더십의 관점은 고대 철학자인 Aristotle 때부터 이야기되기 시작한 것으로 초창기에는 주로 지도자의 선천적 능력을 중요하게 여겼다. 지도자는 만들어지는 것이 아니고 태어나는 것이고, 개발되는 것이 아니고 발견되는 것이라는 관점이다.<sup>3)</sup> 지금은 주로 세 가지 영역에서 특질

---

음주의기독교상담학회, 『복음과 상담』 제2권 (2004): 155-182; 유재성, “상담과 코칭의 분리-통합 접근”, 한국기독교상담심리치료학회, 『한국기독교상담학회지』 제18호 (2009): 95-120; 권명수, “초기 상담에 있어서의 코칭과 상담의 통합적 만남”, 한국기독교상담심리치료학회, 『한국기독교상담학회지』 제20호 (2010): 29-52; 박유진 · 이은희 · 배기완 · 이종형 · 장훈도, 『리더십과 상담』 (서울: 정음사, 2010).

3) David W. Johnson & Frank P. Johnson, *Joining Together: Group Therapy and Group Skills* (Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall, 1987), 40.

의 내용을 구분하고 하고 있다. 신장, 체격, 외모와 같은 신체적 영역, 지성, 언변, 지식과 같은 재능적 특성, 주도력, 적응력, 자기 확신이나 정서 조절, 용기, 헌신, 비전, 확신, 열정, 인내 등과 같은 성품적 요소를 말하고 있다.

리더십에 대한 연구는 차츰 지도자가 누구인가로부터 그가 어떻게 행동하는가에 관심의 영역을 확대한다. 이 때 등장하는 것이 리더십 스타일이다. 지도자가 지도력을 구현하는 모습에 따라서 독재적, 협의적, 참여적 형태의 리더십인가 또는 민주주의적 내지 방임주의적 형태인가 하는 것을 말하게 되었다. 그러나 시간이 지나면서 사람들은 지도자의 특성 및 행동이 모든 환경 가운데 일관되게 효과적인 리더십을 낳게 하는 것이 아니라는 것을 발견한다. 그래서 리더십이 발휘되는 현장의 상황적 요소들을 염두에 두기 시작하였다.<sup>4)</sup> 이런 접근방법의 공통된 전제는 성공적인 지도력은 지도자의 리더십 스타일이 주어진 상황과 일치할 때 드러나게 된다는 것이다. 일명 우발적(Contingency) 또는 상황적(Situational) 접근 방법은 거의 1980년대 후반까지 대표적인 리더십 이론이었다. 상황적 요소들로 강조되는 것은 지도자의 주도 아래 수행되는 사역의 성격, 그 사역이 이루어지는 환경의 특성들, 지도자 자신의 내적 동기들, 그리고 구성원의 특성들이었다. 그러나 상황적 리더십 역시 주어진 상황에 대한 분별이 선행된 이후에, 이 상황을 주도해 가는 지도자의 능력을 중요하게 여긴다는 점에서 특질이론과 그 맥을 같이 한다고 할 수 있다.

최근의 전반적인 리더십 연구의 추세는 지도자와 따르는 사람들(followers) 사이의 상호작용에 초점을 두는 것이다. 지도자는 목적을 이루

4) 오하이오 주립대학(Ohio State University)과 미시건 대학(University of Michigan) 연구팀은 1940년대 후반에 역량 있는 리더를 양산하게 하는 어떤 일관된 행동패턴을 발견하고자 했지만 그 결과는 미미했다. Robert Kahn & Daniel Kats, "Leadership Practice in Relation to Productivity and Morale," in *Group Dynamic: Research and Theory*, eds. D. Cartwright & A. Zander (Elmsford, NY.: Row Paterson, 1960), 554-570.

어 가지 위해서 공동체를 응집시켜야 하고, 이를 위해서 따르는 사람들과의 깊이 있는 관계를 중요하게 여겨야 한다는 것이다. 이런 입장의 대표적인 이론인 상호변환적 리더십(transformational leadership)은 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

첫째, 지도자는 따르는 사람들과 전인적인 관계를 맺는 가운데 그들의 깊은 필요와 잠재적 동기들을 찾고 그런 필요들을 채워주도록 해야 한다.<sup>5)</sup> 둘째, 자연히 이 리더십 스타일은 지도자가 각 사람에게 코치 또는 조언자로서 개인적 관심을 드러내는 것을 특징으로 한다. 따르는 이는 자신이 공평하게 그러나 다르게 대우받고 있다는 것을 느낀다. 셋째, 상호변환적 리더십은 조직의 미래에 대한 이상을 제시하고 그 이상을 구성원들에게 연결시켜 주며, 구성원들이 가능하다고 생각하는 것보다 훨씬 높은 수준의 동기를 촉진하고 고무시킨다는데 강점이 있다.

물론 상호변환적 관계 리더십이 특정한 상황에서 상호 이익에 근거한 거래적 관계(transactional)가 될 수 있다. 그러나 지도자가 지속적으로 구성원들의 만족과 성취에 관심을 두는 가운데 설정한 목표를 향해 좀 더 깊은 헌신을 가져오도록 힘을 부여한다는 점에서 차이를 발견한다.<sup>6)</sup> 또한 거래적 지도력은 현실을 근거로 현실과 괴리되지 않은 목표를 지향하며, 구성원들에게 즉각적이고 가시적인 보상으로 동기를 부여한다. 이에 비해, 변환적 지도자는 구성원들의 일상적 과업 수행에 더해서 장기적인 철학을 가지고 구성원 개개인을 격려하고 발전시키려고 하는 것이다.

리더십의 흐름과 변화의 내용을 통해서 보면, 리더십은 상당히 다른 차원의 두 영역을 다루는 것이라는 점을 발견하게 된다. 첫째는 지도자와 따르는 사람들 사이에 발생하는 관계 역동으로 주로 감정적인 면이 많이 개입 되어 있다. 둘째는 리더십의 정황이다. 이것은 지도자가 설정한 목표와

5) James M. Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), 184.

6) Bernard M. Bass, *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact* (Mahwah, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates, 1998), 4.

비전에 중심을 두는 것이고 주로 합리적이고 이성적 성격이 강하지만 정서적인 면 역시 개입되어 있다.<sup>7)</sup>

## 2. 관계 역동과 상담적 적용

앞에서 살펴본 봐와 같이 리더와 구성원들 간의 관계 역동을 이해하고 지혜롭게 다루는 능력은 현대의 리더십에 있어서 중요한 한 축을 이루는 부분이지만, 상대적으로 부각되지 못한 측면이 있다. 사람들은 비전과 목표에 대해서는 강조하지만 그것을 이루어가는 현장은 사람과 사람이 만나는 곳이라는 것을 놓칠 때가 있다. 특히 관계에 영향을 끼치는 지도자의 권위가 따르는 사람들에게 의해서 예전과는 다르게 이해되고 기대되어 진다는 사실을 간과하고 있다. 과거에는 지도자가 따르는 이들에게 복종을 요구할 수 있는 경제적 및 정치적 힘을 소유하고 있었다. 또한 복종하도록 교육받고 훈련받은 구성원들을 거느리고 일했다. 그 시대의 구성원들은 부모의 권위를 존중해야 했고, 그 권위 아래서 엄격하게 키워졌다. 그들은 책상과 결상이 질서정연하게 정돈된 학교에 다녔다. 그들의 목회자는 나태하고 유희에 빠진 사람들에게 하나님의 징벌을 외치는 선지자적 권위를 가진 인물이었다. 경제적인 형편 역시 모든 사람들은 닦쳐오는 추운 겨울을 대비하고 의식주를 준비하기 위해서 열심히 일할 수밖에 없었다.

그러나 사람의 노동이 기계에 의해 대치되고 물질의 풍요로움과 서구의 가치관이 밀물처럼 흘러 들어오면서, 아버지들의 모습도 가정도 급변했다. 학교는 암기식 수업에서 벗어나서 적극적 참여를 요구하는 시스템으로 변해 갔다. 거의 모든 공동체들이 사람들을 상대하는데 있어 통상적으로 사용되었던 권위주의적 접근을 포기해야 했다. 지도력의 권위를 평가절하한 다기 보다는, 따르는 사람들이 그 권위를 인정하는 태도와 따르고자 하는

7) Alistair Mant, *Intelligent Leadership* (St. Leonards, Australia: Allen & Unwin, 1999), 22.

동기가 달라진 것이다. 이제 단지 지도자라고 대인적 권력을 소유하고 있지 않다는 것이다. 지도자가 갖고 있는 권위와 특권은 다른 사람들에 대한 권력과 동일화 될 수 없게 되었다.

그래서 근래의 지도력은 관계 역동에 영향을 끼치는, 다시 말해 지도자로서 구성원에게 영향을 끼칠 수 있는 관계적 능력을 강조하기 시작한 것이다. Walter C. Wright는 리더십을 “사람들 간의 관계에 관한 것이다”라고 정의하며 이렇게 말한다. “리더십은 목적, 즉 공통된 사명의 달성과 공동체의 양육이 있는 영향의 관계다. . . 마지막 평가에서 리더십이 행해지고 있는지 결정하는 자는 언제나 따르는 자이다. 당신이 얼마나 많은 능력과 카리스마를 갖고 있다고 생각하는지, 당신의 비전이 얼마나 근사한지는 문제가 되지 않는다. 문제되는 것은 누군가가 당신의 영향을 받아들이기로 선택하여 그의 비전과 가치관, 태도나 행동을 변경시키는 것이다. 리더십은 목적이 있는 관계, 영향을 끼치는 관계이다.”<sup>8)</sup>

이런 맥락에서 역량 있는 리더십은 지도자가 인간의 성격 및 동기에 관해서 이해하고, 이것을 효과적으로 활용하여 관계를 맺고 영향을 끼치는 것을 필요로 한다. 지도자가 자기를 알고 존중해 주고 있다는 것을 인식하는 구성원들은 많은 것을 감당한다. 마음에서 우러나온 진정한 헌신과, 목표를 향해 나아가는 추진력은 깊이 있는 지지적 대인관계를 기초로 하고 있다.

상담이론에서 인간의 동기나 욕구에 대한 견해는 다양하지만, 인간 동기에 대한 일반적 이해를 세 가지로 나누어 설명할 수 있다.<sup>9)</sup> 첫째, 인간의 신체적 동기에 대한 이해이다. 사람은 고통보다는 만족을 좋아한다. 동기

8) Walter C. Wright, Jr., *Relational leadership*, 양혜정 역, 『관계를 통한 리더십』(서울: 예수전도단, 2002), 41.

9) 이에 대한 연구는 주로 인본주의 심리학자인 Abraham H. Maslow에 의해서 이루어졌다. 가장 기본적인 신체적 욕구(physiological)로부터 자기실현(self-actualization)이 이루어지는 심리적 욕구를 정점으로 구성했다. Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1970), 35-58.

의 신체적 측면에서, 사람들은 자신의 기술과 지식을 통해서 얻을 수 있는 것을 소유하기 위해서 움직이게 된다. 의, 식, 주 및 오락적 활동들은 사람들을 동기화 시키는 소유 욕구들의 몇 가지를 이룬다. 사람들은 자신과 가족을 먹이고 입히고 가르치기 위해서 일한다. 이 땅에 오신 예수님 역시 인간의 사랑, 존경, 소속, 용서 그리고 새로운 삶과 같은 욕구 뿐만 아니라 배고픔, 갈증, 햇볕, 감금, 압박 그리고 신체적 고통과 같은 욕구를 이해하고 계시는 것을 보여준다 (마 11:2-5, 14:13-21, 25:31-46; 막 1:32-34; 눅 4:6-21).

둘째, 비록 힘이 들지만 심지어 고통스럽지만 노력을 기울이는 것이나, 이미 넉넉한 형편임에도 불구하고 더 많은 성취를 위해서 애쓰는 이유를 심리적 동기로 설명한다. 사람은 인정과 사랑을 갈구한다. 인정과 존중은 자신에 대해 긍정적으로 평가하게 하고 어떤 공동체 대한 자신의 협력을 지속하게 한다. 사람들은 자신의 생활에서 능력을 확인하고 인정에 근거한 자기 자존감을 얻기 위한 수단으로 도전적인 일들을 찾고 수행하게 된다.

셋째, 영적 동기이다. 하나님이 만드신 인간은 위에서 언급한 동기들로만 살지 않는다. 하나님이 자녀들에게 명령하시는 궁극적인 목적과 영구적 가치의 원리를 위해서 산다.<sup>10)</sup> 이것은 성령과 함께 하는 하나님의 사람들이 가지고 있는 거룩한 욕구이고 그 사람이 주님 안에서 소유한 능력을 실현시키는 동기이다.

지도자가 구성원의 참여와 노력을 얻어내려는 시도로 신체적 필요를 채워줄 수 있다. 그러나 어떤 중요한 의사결정에 참여할 기회도 주지 않고 함께 하는 일이 가지고 있는 의미를 더불어 나누지 않는다면 참된 헌신은 기대하기 힘들 것이다. 지도자는 따르는 사람들이 신체적 수준에서 기본적인

10) Tan은 하나님의 형상으로 지어진 인간이 삶의 의미와 방향에 대한 욕구, 소망과 용서에 대한 욕구가 있다는 사실을 지적한다. Siang-Yang Tan, *Lay Counseling* (Grand Rapids, MI.: Zondervan, 1991), 34.

삶의 필요가 채워지고, 심리적 수준에서 인정과 사랑을 경험하도록 돕는다. 신앙공동체는 무엇보다 영적 수준에서는 무의미보다는 영원에 근거한 목적성과 영구적 가치를 얻도록 인도해야 할 것이다. 사람들이 자신이 신뢰하고 있는 사람에게 협조할 동기가 생기게 되는 근본이유에 대한 이해가 필요하다. 그리고 이런 이해를 지도자의 활동과 구성원들과 관계를 맺는 태도 속에 통합하게 될 때, 그 지도자는 좋은 열매를 맺게 된다. 따르는 이들이 느끼고 있는 필요와 그에 따른 성향들을 알고 수용하기 때문에 효과적으로 사역할 수 있게 된다는 것이다.

또 하나 관계 역동을 풀어가는 중요한 요소 중의 하나는 지도자의 자기 자신에 대한 성격(性格)과 구성원들의 성격에 대한 이해를 갖는 것이다. 지도자 자신의 성격적 문제로 인해서, 또는 타인의 성격의 “다름”을 “틀림”으로 오해하는 것으로 인해서 관계의 단절을 경험한다. 다른 이들에 대한 오해와 잘못된 평가는 그들이 어떻게 수용하고 무엇을 하게 될 것인지 예견하는 지도자의 능력을 감소시킨다. 이런 경우 지도자가 구성원의 필요를 배려해 주는 것조차 그들에게는 거의 관심거리가 아닐 수 있다. 인정해 주고자 해도 그 인정조차 효과적이지 못하게 된다.

리더십은 성격유형에 따라 발휘되는 특성과 형태가 다르기도 하고, 지도자가 처한 상황에 맞는 다양한 리더십 스타일을 통해 적절한 리더십을 구사할 수 있는 능력이 요구된다. 지도자는 성격과 그 성격의 기저를 이루는 기질에 대한 심도 있는 이해를 통해 자신의 리더십을 개발하고 다듬어 나갈 필요가 있다. 또한 성격에 대한 이해에 근거해서 동역자들과 더 효과적인 관계를 맺고, 더 나아가 적절한 동기부여와 격려, 그리고 사역의 분담과 추진이 이루어질 때, 리더십은 효과적으로 발휘될 수 있을 것이다.

이와 관련하여 상담 분야는 성격유형과 관련된 연구 결과를 제공해 주고 있다. 기질이론 또는 DISC, MBTI, 에니어그램(Enneagram)과 에고그램(Egogram) 등을 활용할 수 있다. 최근에는 지도력의 스타일을 성격과 관련

하여 파악하게 해주는 LEAD가 제시되고 있다.<sup>11)</sup> 또한 관심의 초점을 어디에 두느냐에 따라서 네 가지 관심영역과 12가지 특성으로 구분하는 한국 교육컨설팅연구소의 리더십 특성 프로파일이 활용되고 있다. 성격유형과 지도력의 상관관계를 드러내 주는 상담 분야의 연구는 각 유형별 지도력 스타일과 관계 형성 패턴 등을 드러내 주기 때문에 지도력 향상에 도움을 주 줄 수 있는 부분이라고 생각한다.<sup>12)</sup>

### 3. 리더십의 핵심 개념과 상담적 적용

지도력에 대한 정의 가운데 중요하게 등장하는 개념은 영향력이다.<sup>13)</sup> 지도력은 조직체의 목표를 달성하도록 그 조직을 구성하는 구성원들에게 영향력을 끼칠 수 있는 능력과 과정으로 정의하는 것이다. 지도력을 영향력으로 정의할 때, 신앙 공동체의 지도자가 가진 영향력은 그 기초와 근원에서 본질적인 차이가 있는 것을 알 수 있다. 목회자는 성령으로 말미암은 거룩한 능력과, 지속적이고 성숙한 변화된 인격이 미치는 영향력을 소유하고 있다.

11) LEAD는 참여형, 판매형, 대표형, 명령형의 네 가지 리더십 스타일에 대해 언급하고 있다. Paul Hersey, *The Situational Leader*, 이영운 역, 『상황을 이끄는 리더가 성공한다』 (서울: 도서출판 햇불, 2005).

12) 참고할 수 있는 자료는 다음과 같다. Roy M. Oswald & Otto Kroeger, *Personality Type and Religious Leadership*, 최광수·이성옥 역, 『MBTI로 보는 다양한 리더십』 (서울: 조이출판부, 2002); Florence Littauer, *Personality Plus*, 정숙희 역, 『기질 플러스』 (서울: 에스라서원, 1998); Ken Voges & Ron Braund, *Understanding How Others Misunderstand You*, 김영희·이경준 역, 『사람들은 왜 나를 오해할까』 (서울: 디모데, 2002); 안경승, “기질적 특성에 대한 이해와 목회리더십”, 『목회와 신학』 (2003, 1); 이관직, “성경인물을 통해 본 리더십의 유형과 다양성”, 『목회와 신학』 (2000, 8).

13) Johnson & Johnson, *Joining Together*, 49; George R. Terry & Stephen G. Franklin, *Principles of Management* (Homewood, IL.: Richard D. Irwin, 1982), 327; Edward E. Sampson & Marya Marthas, *Group Process for the Health Professions* (New York: Wiley, 1981), 199.

또한 신앙 공동체에서 적용되는 지도자상은 그 영향력을 전달함에 있어서 섬김을 통해 상대방을 세우는 것을 중요하게 여긴다. 바울은 섬김으로 자신의 지도력을 펼쳤다. 바울의 섬김의 리더십에 대한 이해는 첫째, 신앙 공동체의 직분에 대한 바울의 이해를 통해서 분명해 진다. 바울은 고후 11:7-8에서 “내가 너희를 높이려고 나를 낮추어 하나님의 복음을 값없이 너희에게 전함으로 죄를 지었느냐 내가 너희를 섬기기 위하여 다른 여러 교회에서 요를 받은 것이 탈취한 것이라”고 말한다. 이 구절에서 “섬김”으로 번역된 디아코니아(διακονία)라는 단어는 신학사전에 따르면 “식탁에서 시중든다”라는 의미를 가지고 있다.<sup>14)</sup>

바울이 사역하던 당시 로마 사회나, 유대인 공동체 내의 관직을 칭하는 말들은 주로 우두머리 또는 지배자라는 뜻을 담고 있었다.<sup>15)</sup> 신약 성경 역시 로마와 헬라 사회의 관직자들에게는 그런 용어를 사용하고 있다. 그러나 교회 내의 직분을 맡은 이들에게는 그런 말을 쓰고 있지 않다. 사도를 포함한 교회 내의 모든 직책은 ‘디아코노스’(διακονος)이었다. 신앙 공동체의 리더십은 어떤 직분에 상관없이 섬기는 자 혹은 종노릇하는 자로 인식하고 있었다. 이 점은 바울이 자신의 직분과 사역의 내용을 표현하는데 있어서도 드러나고 있다. 바울은 고후 4장 5절에서 자신이 주의 종일 뿐 아니라, 고린도 교인들의 종이라고 말하고 있다. 바울은 시중일관 자기의 사도직을 섬김의 직분으로 이해했고, 섬김을 통해서 오는 고난은 그리스도의 십자가에 달려서 죽어가는 모습을 그려내는 것으로 보았다. 그리스도가 이웃을 위해 죽으셨던 모습을 성도에 대한 섬김을 통해 본받음으로써 그리스도의 부활의 생명이 나타나게 한 것이다 (고후 4:10).

14) *A Greek-English Lexicon of the New Testament and Other Early Christian Literature*, 2nd ed., s.v. “διακονία.”

15) 아르케(αρχη), 아르곤(αργόν)은 “다스리는 자”라는 의미였고, 티메(τίμη)는 “영예를 누린다”라는 뜻을 가지고 있었다. 김세윤, “크리스천 리더십의 모델로서의 바울”, 『목회와 신학』 (2000, 8): 80.

둘째, 바울은 이런 섬김을 어머니의 모습을 통해서 비유하고 있다. 바울은 그의 삶을 통해 자기 양떼들에 대한 어머니와 같은 사랑을 보여주고 있다.<sup>16)</sup> 갈라디아서 4장 19절에서 갈라디아 교인들을 위해 해산의 수고를 한다고 표현하였다. 데살로니가 2장 7절에서는 유모가 아이를 돌보듯 한다고 말한다. 데살로니가 2장 11절에서는 아버지 노릇을 한다고 표현한다 (살전 2:11). 고후 4장 14절에서는 자기의 양떼들을 “자녀들”이라고 부르면서 사랑하는 자녀로 생각하고 귀하는 것이라고 표현하고 있다. 또한 빌레몬서에서는 바울이 오네시모에 대해 신실한 영적 아버지 노릇을 하는 이야기가 나타난다. 빌레몬에게 오네시모에 대해서 말하면서 “그는 나의 심복(my very heart)”이라고 표현하고 있다. 글자 그대로 심장과 같은 존재이고 자신이 저를 낳았다고 한다.

예수님께서서는 이런 점에서 지도자들에게 대표적인 모델이 되신다. 예수님은 성육신을 통해 힘이나 지위를 갖고 있지 못했던 각양각색의 사람들의 삶과 관심사 속에 들어가셔서 함께 하셨다. 관계를 맺는 정도에서 더 나아가 주님은 오늘날 보편적으로 섬김의 지도력(servant leadership)으로 알려지고 있는 독특한 리더십 유형을 보여주셨다. 그 분은 겸손한 종으로 오셨고 이 종으로서의 지도력의 핵심 되는 요소는 사랑의 관계에 있다는 점을 말씀하신다. 예수님은 그의 제자들에게 “새 계명”을 주셨다. 그것은 “서로 사랑하라 내가 너희를 사랑한 것 같이 너희도 서로 사랑하라”(요13:34)는 것이다. 하나님의 속성이 사랑이라는 것이고 이런 섬김과 사랑의 지도력을 실천 하다는 것은 힘과 처세를 중시하는 지도급 사람들에게는 어리석게 보이는 것이다. 그러나 하나님은 스스로 세상을 위해 육신의 몸을 입고 십자가에 죽으심으로 사랑이신 자신을 분명히 드러내셨다.

Eugene H. Peterson은 예수님의 리더십을 그 때 당시의 대표적인 지도자들이었던 헤롯과 바리새인과 비교하여 설명한다. 헤롯은 팔레스타인 지

16) 김세윤, “크리스천 리더십의 모델로서의 바울”, 81.

역을 34년간 다스렸다. 정치적으로 그는 엄청난 힘을 소유했던 로마를 잘 조종하였고, 다양한 색깔의 유대인들의 많은 파벌들, 헬레니즘에 세속화된 많은 군중들을 질서 있게 통합시켰다.<sup>17)</sup> 헤롯은 강적들과 맞서면서도 자신만의 왕국을 이루었다. 강호들 틈에서 자기 권력을 유지해 가는 능란함, 엄청난 부를 획득하는 약삭빠름, 헬라의 극장과 피범벅의 혈투 등을 통해 사람들의 사고와 가치관을 좌우하는 수완, 이런 것들을 통해 그는 사람들에게 자신이 강력한 왕으로 다스리고 있음을 각인시켰다. 유대인, 로마인, 헬라인, 이교도들과 같은 각기 다른 부류의 사람들과, 호전적인 각색의 정치적 당파들을 한 도가니에 넣어서 하나의 기능체로 담금질하였다.<sup>18)</sup>

그러나 탈인격적이고 기능화된 능률을 강조하는 헤롯의 리더십과 예수님은 구별된다. 동시에 리더로서의 예수님의 모습은 바리새인의 리더십과 구별된다. “진리를 성취하는 방식에 있어서, 인격적인 참여를 도외시키고, 하나님의 창조와 언약의 총체성에 연계되기를 거부하는 언어를 사용하는 바리새인의 리더십에서도 우리를 구해주신다.”<sup>19)</sup> 예수님은 주변에서 각광받고 있었던 리더십의 모습하고는 다른 모습을 보이셨다. 사회 한 구석에서 중요하지 않은 사람들, 약한 자들, 곤란 당한 자들, 힘없는 자들과 함께 지내시며, 그들에게 특별한 관심을 보이고 그들을 섬기는 모습을 보이셨다.

리더십의 연구 분야에서도 1970년대 이후에 리더를 섬기는 종으로 정의하고 지도력은 섬김에서부터 시작된다고 역설한 관점이 강조되고 있다.<sup>20)</sup> 게다가 목회 상담은 피상담자인 성도에 대한 섬김에서 시작되었고, 효과적

17) 유진 H. 피터슨, “참 지도자를 따르라”, 『목회와 신학』 (2000, 8): 59.

18) 피터슨, “참 지도자를 따르라”, 60.

19) 피터슨, “참 지도자를 따르라”, 69.

20) Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership* (Mahwah, NJ.: Paulist Press, 1977), 13; Stephen R. Covey, *Principle-Centered Leadership* (New York: Simon and Schuster, 1991), 34; Paul A. Cedar, *Strength in Servant Leadership* (Waco, TX.: Word, 1987), 27; Max DePree, *Leadership Jazz* (New York: A Dell Trade Paperback, 1992), 9.

으로 섬기기 위한 올바른 방법을 찾기 위해 그 방법론이 발전된 것이다.<sup>21)</sup> 성경에서 지도자의 실제적 활동을 표현해주고 있는 “권면(παρακαλοῦμεν), 권계(ῥουθετεῖτε), 안위(παραμυθεῖσθε), 붙들어 주며(ἀντέχεσθε), 오래 참으라(μακροθυμεῖτε)”(살전 5:14) 같은 단어가 실제로 상담 사역과 관련되어 있다. 또한 기독교 상담자들은 이런 단어들을 기초로 상담의 근거를 삼기도 한다. Stephan Grunlan와 Daniel Lambrides는 지도자를 포함한 기독교인에게 데살로니가 5:14 말씀이 주어졌고, 이것은 상담에 참여할 것을 강조하는 것이라고 결론을 내리고 있다.<sup>22)</sup> 리더는 섬기는 사람이고 섬기는 사람은 구성원을 효과적으로 돌보는, 다시 말해 상담을 통해서 섬김의 영향력을 행사하는 사람이라고 할 수 있다.

#### 4. 리더십 유형과 상담적 적용

다양한 리더십 스타일이 있지만 전통적으로 세 가지 유형을 중심에 두고 있다. 첫째, 민주형 스타일로서 구성원이 주도가 되어서 문제를 풀어간다. 기본적인 체제와 구조를 가지고 있고, 각 구성원들이 주로 목표를 설정하며 지도자에게 최소한의 권위가 부여된다.<sup>23)</sup> 위기에 처했을 때 대체적으로 행동이 지체되는 단점을 가지고 있다.

둘째, 독재형 스타일로서 지도자가 중심이 되어서 결정을 주도하는 형태이다. 각 구성원의 행동은 주로 체제 속에서 이루어지고 철저한 감독을 받는다. 독재형이라고 해도 구성원들이 목표와 주변 여건에 관한 제안을 하

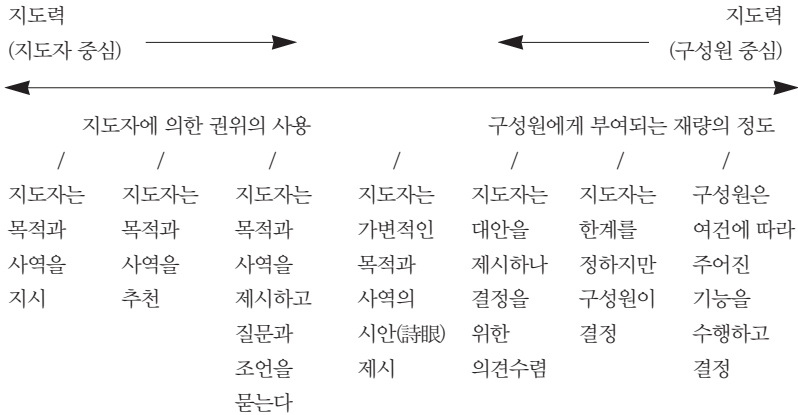
21) Collins는 그가 주장한 제자화 상담을 설명하면서, ‘섬김’을 돕는 것으로 표현하고 있다. 제자가 된다는 것은 상담을 통해 남을 돕는 것이라고 역설한다. Gary R. Collins, *How to Be a People Helper*, 정동섭 역, 『훌륭한 상담자』(서울: 생명의 말씀사, 2000), 33.

22) Stephan Grunlan & Daniel Lambrides, *Healing Relationships: A Christian's Manual for Lay Counseling* (Camp Hill, PA, : Christian Pub., 1984), 25.

23) Sidney Verba, *Small Groups and Political Behavior: A Study of Leadership* (Princeton, NJ, : Princeton University Press, 1961), 208-209.

고, 지도자 역시 따르는 이들과 함께 일하는 형태를 가질 수 있다. 그러나 대부분의 경우 시간이 지나면서 구성원의 참여는 거부된다. 지도자는 권위적, 독재적으로 변하고 지도 방침에 대한 이의는 불순종으로 간주된다. 따르는 이들은 지도자를 지나치게 의지하는 사람들이 되고, 잘못된 점을 깨달을 수 있는 검토 체제나 균형체제가 없어지게 된다. 아래의 도표에서 보면 왼쪽 끝에 위치한 경우라고 할 수 있다.<sup>24)</sup>

〈표 1〉 지도력 유형표

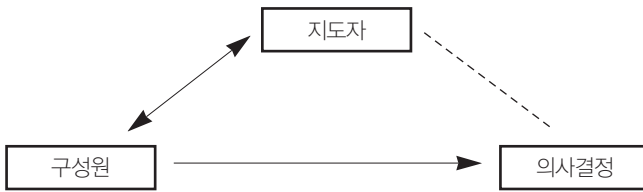


셋째, 방임형 스타일로서 지도자나 구성원 모두 공동체의 중심이 되지 못한다. 체제나 감독 없이 구성원들이 스스로의 목표와 성취 기준을 결정한다. 지도자는 권위 의식이나 인도하는 사람이라는 의식이 없고, 동등한 중에서 첫째라는 생각을 가지고 있다. 지도자가 임시로 책임을 맡았다거나, 급조된 공동체에서 있게 되는 현상이다. 이 유형이 긍정적으로 발전하면 참여적 리더십이 된다. 모든 사람의 아이디어가 동등하고, 지도자는 다

24) Babara W. Posthuma, *Small Groups in Counseling and Therapy* (Needham Heights, MA.: Allyn and Bacon, 1996), 85.

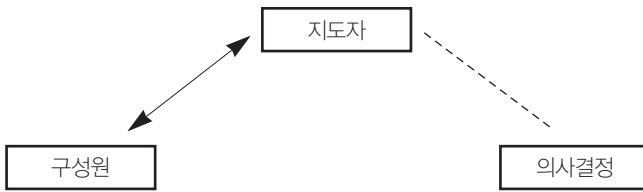
른 사람의 창조성과 도덕성을 돕게 된다. 참여적 리더십은 구성원들이 자신들의 일상적 업무에서 책임을 수행할 능력이 있을 경우, 공동체가 계획을 세우는 과정, 그리고 평가를 내리는 경우에 유용하다. <표 2>는 세 가지 리더십 유형의 의사결정 과정을 요약한 것이다.<sup>25)</sup>

<표 2> 지도력 유형의 의사결정 과정



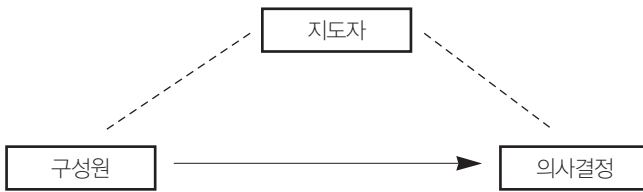
**민주형**

지도자가 인도하지만, 실제적 결정은 구성원에게 주어진다.



**독재형**

지도자는 지시적이고 강력한 목적지향성과 독단성을 가지고 있다.



**방임형**

지도자는 충고, 관찰, 기록은 하지만 지시하지는 않는다.

25) Posthuma, *Small Groups in Counseling and Therapy*, 96.

상담의 영역에서 지도력이 실제적으로 발휘되는 현장은 집단상담이다. 집단상담의 지도자가 자신의 지도력에 대해서 이해하는 것은 중요하다. 자신의 지도력의 스타일을 알고 있는 지도자는 자신의 지도력 스타일의 강점에 따라 집단을 효과적으로 인도할 수 있다. 더 나아가 집단상담의 지도자는 다양한 리더십 유형을 집단상담의 각각의 진행 상황에 유연성 있게 도입할 수 있다. 예를 들면 집단상담을 시작할 때에는 지도자가 주도적으로 집단의 목표와 작업을 제시한다(독재형). 구성원들에게 질문이나 제안을 받고(민주형), 다시 지도자는 활동 내용, 규칙, 시간 제한 등을 설명한다(독재형). 활동이 시작되기 전에 다시 한번 질문이나 건의 사항을 받을 수 있다(민주형). 집단상담의 실제 과정 속에서 인도자는 그룹 구성원 스스로가 서로 관계를 맺으며, 집단과제를 수행하도록 한다(방임형). 구성원의 질문에 대해서도 “당신은 어떻게 생각하십니까?” 또는 “그것은 당신께 달려 있습니다” 등으로 대답한다(방임형). 시간에 따라 집단을 마무리 짓고(독재형) 집단체험의 느낌을 나누고 활동 중에 생겼던 일들에 대해서 토의한다(민주형).

Babara W. Posthuma는 집단상담 지도자가 치료적 목적과 지도자와 구성원의 관계 정도에 따라서 상담적 관계 형성 기법을 적용하여 접근할 수 있음을 말하고 있다(표3).<sup>26)</sup> 표에서 언급된 상담이론의 전제와 방법론을 기독교 상담에서 여과 없이 수용할 수는 없다. 그러나 각 이론들이 제시하는 지도력 기술은 비단 집단상담 지도자만이 아니고, 일반 지도력을 위해서 참고가 되는 부분이다.

26) Posthuma, *Small Groups in Counseling and Therapy*, 128.

〈표 3〉 지도력의 접근방법

접근 방법	지도력 기술	치료적 중점 사항	지도자-구성원 관계	중점 사항
내담자 중심접근	비지시적, 온정, 공감, 수용, 적극적 경청, 친밀함을 전달	주관적 체험, 내적 조명	따뜻함, 열린 마음, 긍정적, 우애적, 동정적	불안, 감정, 관계, 개인 경험
행동주의	강화, 모델링, 학습	특정 행동 교정	계약적, 사무적, 직선적	증상, 불안, 문제 행동, 새 행동의 학습
정신분석	비지시적, 수동적 해석, 내면 관찰	내적 세계의 조명	모호함, 가변적, 자발적, 전문치료사-환자 관계	증상, 생의 사건 자유연상
합리정서	능동적, 지시적, 직면, 설득, 도전	비합리적 생각 가치, 신념	관대함, 소원함, 교사-학생 관계	인지, 행동, 태도, 신념체계

다른 한편 지도력 유형과 관련하여 상담과 밀접한 연관이 있는 것이 멘토링(mentoring)과 코칭(coaching) 이론이다. 역사를 통해서 검증된 지도자에게는 그 지도자를 있게 만든 또 다른 지도자가 있었다는 점을 발견하면서, 멘토링이나 코칭이 거론되기 시작하였다. 다음 세대를 준비하고 조직체의 기초를 놓는데 있어서, 지도자가 또 다른 지도자를 생산하는 관계 중심의 리더십의 필요성이 발견된 것이다. 실제로 지도자는 학습이나 훈련을 통해서만 만들어지는 것이 아니고, 지혜로운 조언자, 시간과 힘을 투자하는 헌신자, 지속적인 만남을 통해 성숙으로 이끄는 격려자를 필요로 한다. 그들이 멘토이고 코치이다.

멘토링은 몇 가지 특징을 가지고 있다. 첫째, 멘토는 따르는 이를 발굴하고 영적인 능력을 전달하고 잠재력을 포함한 능력을 개발해서, 다음 세대의 지도자로 만들어 간다.<sup>27)</sup> 둘째, 이런 멘토링의 과정에서 멘토와 구성원

27) Robert Clinton, *The Making of a Leader* (Colorado Springs, CO.: Navpress, 1988), 130; Gordon F. Shea, *Mentoring: A Practical Guide* (Menlo Park, CA.: Crisp Publication, 1992), v.

의 관계를 중요하게 여긴다. 특히 멘토의 섬김과 격려, 그리고 신뢰에 기초한 쌍방향 관계가 기초이자 핵심적인 내용이다.<sup>28)</sup> 코칭 리더십은 한국 교회에도 강의나 도서를 통해서 알려지기 시작했다.<sup>29)</sup> 코칭 역시 지도자와 구성원 사이의 관계 역동의 중요성을 강조한다. 모든 사람이 하나님의 형상으로 지음 받았기 때문에 창의성과 인격성을 소유하고 있다는 점을 중요하게 여긴다. 상하관계가 아닌 수평관계에서 출발하여 지도자는 조연자라기보다는 파트너요 촉매자가 되어주는 것이다.<sup>30)</sup>

코칭에 대한 필요성은 상담 분야에서도 제기되는 주제이다. 기독교 상담 학자인 Gary R. Collins는 기독교 상담 분야가 첫째, 과거와 현재의 문제를 지닌 사람들을 돕는 전통적 치료(traditional therapy), 둘째, 하나님과 동행하도록 사람들을 도와주는 영적 지도(spiritual direction), 셋째, 완전히 별개로 발전하고 있는 코칭(coaching)으로 갈라지고 있다고 통찰하고 있다.<sup>31)</sup> 즉 상담 분야도 문제와 증상 해결의 영역만이 아니고 가능성과 잠재력을 발휘할 수 있도록 하는데, 그 초점을 확대하고 있다는 사실이다. 치료의 사역에 더하여 목표 설정과 그것을 향해 나아가도록 하는 돕는 상담적 접근의 필요성이 제기된 것이다.

멘토링과 코칭과 같은 근래의 지도력 유형에서 중요하게 여기는 지도자와 구성원 사이의 지도 방법과 관계를 통한 영향력 전달의 중요한 기술들이, 상담의 이론이나 기법들과 밀접하게 연결되어 있다는 것을 알 수 있다.

28) Howard Hendricks, *Standing Together* (Larch Sisters, OR.: Multnormah Publishers, 1995), 105.

29) 국제제자훈련원이 주관해서 기독교 코칭이론가이고 목회전문기관인 CRM(Church Resources Ministry)의 대표 컨설턴트인 Steven L. Ogne 목사의 “리더를 세우는 코칭 세미나”가 열렸고 그의 책을 포함한 코칭에 대한 책들이 소개 되고 있다. Steven L. Ogne & Thomas P. Nebel, *Empowering Leaders through Coaching*, 전지현 역, 『리더를 세우는 코칭』 (서울: 국제제자훈련원, 2004); 정진우, 『21세기 리더십은 코칭이다』 (서울: NCD, 2004); Gary R. Collins, *Christian Coaching*, 정동섭 역, 『크리스찬 코칭』 (서울: IVP, 2004).

30) “수직적 리더십에서 수평적 리더십으로”, 『뉴스엔조이』, 2005.7.9.

31) Collins, *Christian Coaching*, 11.

코칭에서는 문제, 인식, 비전, 전략, 행동, 장애물과 같은 중요하게 여기는 여섯 가지 코칭기술이 있다.<sup>32)</sup> 그 중에서 특별히 문제와 장애물과 같은 주제는 지도자에게 상담적 기술을 요구한다. 또한 경청, 질문, 확인, 격려, 동기부여, 정직, 개방 등과 같은 기술이 핵심적인 역할을 하고 있고 이에 대한 훈련이 중요하게 여겨지고 있다.<sup>33)</sup> 상담에 대한 훈련은 지도자에게 이런 기술과 목표를 달성하는데 효과적인 도움을 줄 수 있다.

코치이자 멘토로서 효과적인 커뮤니케이션을 하기 위해 듣는 것을 훈련하는 것은 지도자에게 중요한 능력이 된다. 듣는 것은 교통과 더 나아가 치유와 영향력의 전달에 있어서 핵심요소이다. 지도자 편에서의 적극적인 경청은 구성원들의 필요와 관심만이 아니고 그 단체의 필요와 관심에 대해서도 표현할 수 있게 해준다. 마치 커뮤니케이션이 상호신뢰를 구축하는 심장과도 같다면 ‘듣는다’고 하는 것은 생명의 피와 같은 것이다. 지도자는 사실들(facts)에 대해서만이 아니고 느끼는 것들(feelings)에 대해서도 들을 수 있어야 한다. 이를 통해 사역의 현장에서의 불필요한 불신과 오해를 줄여주고 신뢰로 하나 되게 한다.<sup>34)</sup> 또한 한 지도자가 또 다른 한 사람을 건강한 지도자로 세우는 역할을 하게 된다.

## 5. 리더의 성숙과 상담적 적용

관계를 맺고 그 관계를 통해 헌신과 신뢰가 이루어진다는 것은 지도자의 인격과 가치관이 뒷받침되지 않을 때 성취되기 어려운 것이다. 더구나 목회 현장의 지도자는 우선적으로 하나님과의 관계를 통해 인격을 형성하게 되고 그 인격이 다른 모든 관계에 영향을 끼치게 된다는 점에서 일반 리더

32) Collins, *Christian Coaching*, 86.

33) Shea, *Mentoring*, 24.

34) Carlton J. Snow, "Rebuilding Trust in the Fractured Workplace," in *Faith in Leadership*, eds. R. Banks & K. Powell (San Francisco, CA.: Jossey-Bass Publishers, 2000), 43.

십과 차이점을 발견하게 된다. 다양한 의견들과 사람들의 소용돌이 가운데서, 자신을 통제하고 구성원과 효과적인 커뮤니케이션을 하며 그들을 인도해 가는 것은 성령이 맺게 하시는 인격적 열매들, 겸손의 영 그리고 깊은 헌신을 요구한다.

이와 관련하여 지도력 연구에 있어서도 도덕(moral), 의미(meaning), 핵심 가치(core value) 등이 중요한 개념으로 등장하고 있다. John Costa는 지도자의 변화하는 기능을 소개하면서, 미래의 리더십에 있어서는 윤리적 기반, 지도자의 신뢰성, 공감적 관계 능력이 강조될 수 밖에 없음을 말하고 있다(표 4).<sup>35)</sup>

〈표 4〉 지도자에게 요구되는 기능의 변화과정

전통적	현재	미래
경쟁적 추진력	협력과 제휴	매력과 호감
전략적 목표설정	원대한 이상	신속한 배움
자부심	독립심	신뢰감
승인하는 판단력	상황을 분석하는 능력	도덕적인 성품
냉철한 분석력	직관적 통찰력	통합 능력
계획수립	코치	활용능력
자기 이익	상호의존	공감

지도자가 신뢰와 도덕성에 근거한 긍정적인 영향력을 끼치고자 할 때, 그 자신이 건강해야 한다. 구성원들을 알아야 하고, 그 이전에 자신과 자신의 문제를 알아야 한다. 자신이 남에게 영향력을 끼칠 뿐 아니라, 자신이 영향을 받아야 한다. 용서하고 또 용서 받는, 사랑하면서 다른 사람의 사랑

35) John D. Costa, *Working Wisdom: The Ultimate Value in New Economy* (Toronto, Canada: Stoddart, 1995), 87.

을 받는 사람이 되어야 한다. Henri Nouwen 지도자에 대해서 이렇게 말한다. “우리(지도자)는 우리가 돌보는 다른 사람들과 마찬가지로 도움을 필요로 하는 죄인이요, 깨어지고 연약한 자들입니다. 우리의 제한적이고 매우 조건적인 사랑이 하나님의 무제한적이고 무조건적인 사랑을 여는 한 통로가 되도록 우리가 택함을 받았다는데 바로 목회의 신비가 있다.”<sup>36)</sup>

Alistair Mant는 지도력이 펼쳐지는 것을 가로막는 가장 심각하고 고질적인 문제는 판단능력의 부족과 심리적 손상이라고 말하고 있다.<sup>37)</sup> 지도자가 과거에 경험하고 내재되었던 심리적 손상에서 건강하게 회복되지 못하였을 경우 지도력에 영향을 끼치게 된다. 자신의 현재 역량 이상의 책임이 주어지고 사람들의 주목을 받게 될 때, 지도자로서의 그의 지적 능력은 과도한 짐을 지게 된다.<sup>38)</sup> 이 때 숨겨져 있던 성향이 드러나고 어떤 때는 폭발하게 된다. 이전에 일관적 있고 온화하던 지도자가 폭군이 되고, 즉흥적이 되고, 기만적이 된다. 일관성을 찾아볼 수 없고 어떤 경우는 소심하게 위축하게 된다.

이런 문제들을 Gary McIntosh와 Samuel Rima는 “리더십의 그림자”라고 표현했고, 기독교 심리학자인 Clyde Narramore 역시 실족하는 지도자의 모습을 다루면서 이런 점들을 분석하고 있다.<sup>39)</sup> 강박신경형 지도자, 자기도취형 지도자, 과대망상형 지도자, 의존반응형 지도자, 수동공격형 지

36) Henri J. M. Nouwen, *In the Name of Jesus*, 두란노출판부 역, 『예수님의 이름으로』 (서울: 두란노, 2001), 45.

37) Mant, *Intellectual Leadership*, 130.

38) Mant는 지도자에 요구되는 핵심적인 자질로 지적 능력(intellectual firepower)을 말하고 있다. 그가 말하는 지적 능력은 단순히 지능만을 의미하는 것이 아니다. 심리학자 Howard Gardner의 다중지능이론을 도입해서 지도자가 일곱가지 지적 능력(언어, 수리적 능력을 평가하는 논리수학, 음악, 공간, 신체, 인간친화, 자기성찰)을 효과적으로 활용할 때, 복잡한 상황 가운데서 분별력 있는 판단을 할 수 있다고 지적한다.

39) Gary L. McIntosh & Samuel D. Rima, *Overcoming the Dark Side of Leadership*, 김기호 역, 『리더십의 그림자』 (서울: 두란노, 1997); Clyde M. Narramore, *Why a Christian Leader May Fall*, 김일우 역, 『얼룩진 리더십』 (서울: 바울, 1988).

도자 같은 형태가 실제로 드러나는 지도력의 왜곡된 모습이다.

지도자가 경험한 심리적 손상과 그림자는 극복되어야 한다. 그리고 이런 극복의 과정에서 지도자는 지속적인 영적 훈련과 성령의 인도하심과 함께 상담의 도움을 받아야 한다. 일단 자신의 그림자를 이해하는 자기 진단을 위해서 지도자는 자신을 객관적으로 분별하는, 자가 치료(self-treatment)의 능력을 필요로 한다. 또한 동료 목회자와 전문 상담가의 도움을 통해서, 자신의 과거를 탐색하고 문제가 되는 사건과 생각을 치유하는 경험을 가져야 한다.

### Ⅲ. 닫는 글

사람이 살아가는 어느 장소, 어느 시기이든 간에 지도자와 그가 발휘하는 지도력은 중요하다. 근래에 우리 주변의 상황과 형편을 자성하면서, 그 원인이자 대안이 되는 지도력에 대한 관심이 더욱 높아지고 있다. 그 동안 간과되어 왔었던 한 영혼에 대한 세밀한 돌봄과 관계 형성을 통한 신뢰와 교통을 주시하기 시작하였다. 상담 분야 역시 한국적 상황에 적합하고 효과적인 단기적이고 문제 해결 중심의 대안을 마련하면서, 치료에만 집중하지 않고 코칭과 멘토로서의 상담자의 역할을 강조하고 있다

본 논문은 이런 흐름에 부응하여 지도력과 상담의 연관 관계를 상담자의 관점 보다는 지도자의 관점에서 살펴보았다. 한 목회자가 행정가도 되고 상담자도 되고 선생도 되는 팔방미인식의 사역을 모두 감당하는 것이 쉬운 것도 아니고 바람직 한 것도 아닐 것이다. 그러나 기독교 상담학과 상담의 현장에서 가르쳐 주는 인간 이해와 기술을 익히고 도움을 받아, 지도력을 효과적으로 펼치는 것은 현 시대 상황에 부합되는 것으로 판단된다. 또한 목회 상담자는 성도의 성숙을 위해 단지 그들의 문제 증상의 제거에만 머물러 있지 않는다. 더욱 성장으로 나아가게 하기 위해 따르는 이들의 가능

성과 능력을 복돋아 주고 인도하는 지도력을 훈련할 필요가 있다. 그것을 목회 현장에 적용할 때, 일부에서 비효율적이고 수동적이라고 오해 받았던 신앙 공동체 내의 상담 사역이 역동적인 공동체와 건강한 개인을 격려하기 위한 좋은 도구가 될 것으로 생각한다.

【 참고문헌 】

- 권명수. “초기 상담에 있어서의 코칭과 상담의 통합적 만남”. 한국기독교상담 심리치료학회. 「한국기독교상담학회지」 제20호 (2010): 29-52.
- 김세윤. “크리스천 리더십의 모델로서의 바울”. 「목회와 신학」 (2000, 8).
- 김태수. “섬김의 리더십과 목회상담자의 역할”. 한국복음주의기독교상담학회. 「복음과 상담」 제2권 (2004): 155-182.
- 박유진 · 이은희 · 배기완 · 이종형 · 장훈도. 『리더십과 상담』. 서울: 정음사, 2010.
- 안경승. “기질적 특성에 대한 이해와 목회리더십”. 「목회와 신학」 (2003, 1).
- 유재성. “상담과 코칭의 분리-통합 접근”. 한국기독교상담심리치료학회. 「한국기독교상담학회지」 제18호 (2009): 95-120.
- 이관직. “성경인물을 통해 본 리더십의 유형과 다양성”. 「목회와 신학」 (2000, 8).
- 피터슨, 유진 H. “참 지도자를 따르라”. 「목회와 신학」 (2000, 8).
- Bass, Bernard M. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- Burns, James M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- Cedar, Paul A. *Strength in Servant Leadership*. Waco, TX.: Word, 1987.
- Clinton, Robert. *The Making of a Leader*. Colorado Springs, CO.: Navpress, 1988.
- Collins, Gary R. *How to Be a People Helper*. 정동섭 역. 『훌륭한 상담자』. 서울: 생명의 말씀사, 2000.
- Collins, Gary R. *Christian Coaching*. 정동섭 역. 『크리스찬 코칭』. 서울: IVP, 2004.
- Costa, John D. *Working Wisdom: The Ultimate Value in New Economy*. Toronto, Canada: Stoddart, 1995.
- Covey, Stephen R. *Principle-Centered Leadership*. New York: Simon and Schuster, 1991.
- DePree, Max. *Leadership Jazz*. New York: A Dell Trade Paperback, 1992.
- Greenleaf, Robert K. *Servant Leadership*. Mahwah, NJ.: Paulist Press, 1977.
- Grunlan, Stephan & Daniel Lambrides. *Healing Relationships: A Christian's*

- Manual for Lay Counseling*. Camp Hill, PA.: Christian Pub., 1984.
- Hendricks, Howard. *Standing Together*. Larch Sisters, OR.: Multnormah Publishers, 1995.
- Hersey, Paul. *The Situational Leader*. 이영운 역. 『상황을 이끄는 리더가 성공한다』. 서울: 도서출판 햇불, 2005.
- Johnson, David W. & Frank P. Johnson. *Joining Together: Group Therapy and Group Skills*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall, 1987.
- Kahn, Robert & Daniel Kats. "Leadership Practice in Relation to Productivity and Morale." In *Group Dynamic: Research and Theory*. eds. D. Cartwright & A. Zander. Elmsford, NY.: Row Paterson, 1960.
- Littauer, Florence. *Personality Plus*. 정숙희 역. 『기질 플러스』. 서울: 에스라서원, 1998.
- Mant, Alistair. *Intelligent Leadership*. St. Leonards, Australia: Allen & Unwin, 1999.
- Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1970.
- McIntosh, Gary L. & Samuel D. Rima. *Overcoming the Dark Side of Leadership*. 김기호 역. 『리더십의 그림자』. 서울: 두란노, 1997.
- Narramore, Clyde M. *Why a Christian Leader May Fall*. 김일우 역. 『얼룩진 리더십』. 서울: 바울, 1988.
- Nouwen, Henri J. M. *In the Name of Jesus*. 두란노출판부 역. 『예수님의 이름으로』. 서울: 두란노, 2001.
- Ogne, Steven L. & Thomas P. Nebel. *Empowering Leaders through Coaching*. 전지현 역. 『리더를 세우는 코칭』. 서울: 국제제자훈련원, 2004.
- Oswald, Roy M. & Otto Kroeger. *Personality Type and Religious Leadership*. 최광수·이성옥 역. 『MBTI로 보는 다양한 리더십』. 서울: 죠이출판부, 2002.
- Posthuma, Babara W. *Small Groups in Counseling and Therapy*. Needham Heights, MA.: Allyn and Bacon, 1996.
- Sampson, Edward E. & Marya Marthas. *Group Process for the Health Professions*. New York: Wiley, 1981.

- Shea, Gordon F. *Mentoring: A Practical Guide*. Menlo Park, CA.: Crisp Publication, 1992.
- Snow, Carlton J. "Rebuilding Trust in the Fractured Workplace." In *Faith in Leadership*. eds. R. Banks & K. Powell. San Francisco, CA.: Jossey-Bass Publishers, 2000.
- Tan, Siang-Yang. *Lay Counseling*. Grand Rapids, MI.: Zondervan, 1991.
- Terry, George R. & Stephen G. Franklin. *Principles of Management*. Homewood, IL.: Richard D. Irwin, 1982.
- Verba, Sidney. *Small Groups and Political Behavior: A Study of Leadership*. Princeton, NJ.: Princeton University Press, 1961.
- Voges, Ken & Ron Braund. *Understanding How Others Misunderstand You*. 김영희·이경준 역. 『사람들은 왜 나를 오해할까』. 서울: 디모데, 2002.
- Wright, Walter C., Jr. *Relational leadership*. 양혜정 역. 『관계를 통한 리더십』. 서울: 예수전도단, 2002.
- “수직적 리더십에서 수평적 리더십으로”. 『뉴스엔조이』. 2005.7.9.

【 Abstract 】

## Pastoral Leadership and Counseling

**Kyung Seung Ahn**

Asia United Theological University

This paper stresses the point that leadership and counseling, which play important role in pastoral ministry, are complementary to each other in many ways. When we learn how to best use these interdependent aspects, it will be helpful for congregation's maturity and faith communities. To demonstrate this point, we try to examine the useful aspects of the approach based on counseling theory and practice to pastoral leadership from the Christian point of view. First, the outcome of some changes of general leadership theories in recent history and the main concept of Christian leadership emphasize on the leader's role of caring and guiding for followers. Applying some methodologies of counseling and caring, the biblical nature and function of Christian servant leadership will be well embodied in the faith community. Second, when we define leadership as "influence through relationship," leaders need to study and practice the theories of human motivation, traits, and relationship techniques in counseling. Third, some types of leadership can be applied to leaders of group counseling, and coaching and mentoring among leadership theories can be also utilized for Christian counseling. Fourth, leaders can take advantage of the counseling services for their spiritual maturity and mental health.

**Key words:** pastoral leadership, Christian counseling, relational leadership, servant leadership, mentoring