

리더십의 위기:

스타아 리더십과 섬김이 리더십의 비교연구

한 중 식*

목 차

- I. 머리말
- II. 이론적 배경
- III. 연구 대상 및 측정 도구
- IV. 연구 결과 및 논의

I. 머리말

오늘날의 지도자들은 마치 이성(理性)의 통제를 벗어난 사건들과 상황들의 소용돌이에 휘말려든 희귀한 멸종동물(滅種動物)들처럼 보인다.¹⁾

막강한 권력을 휘두르던 전직 대통령들(전 두환, 노 태우)이 속속 수감된데 이어서, 이들 못지 않은 권력을 행사하던 현직 대통령의 차남(김 현철)이 수감되기에 이르렀다. 이제 대선(大選)을 앞두고 제각기 ‘용’(龍)임을 자처하는 후보들이 용트림을 하지만 그 누구도 이들을 용대접 해주려고 하지 않는다. 그래서 우리들은 ‘반(反)리더의 시대’(the age of the anti-leader),²⁾ ‘리더가

* 본교 인문대학 교수·교목

1) Warren Bennis, On Becoming a Leader(Reading:Addison-Wesley Publishing Company, 1994), p.14.

2) Robert K. Greenleaf, Servant Leadership(New York: Paulist Press, 1977), pp.4, 228f.; Seeker and Servant, edd. Anne T. Fraker and Larry C. Spears (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996), pp.95-6.

없는 사회'(the leaderless society),³⁾ '리더십 진공'(a leadership vacuum)⁴⁾의 시대, 혹은 리더십의 위기속에 산다⁵⁾고 말하여도 과언이 아니다.

우리 나라는 박 정희 장군이 coup d'etat를 일으키고 연이어 전 두환, 노 태우 장군들이 그를 승계하면서 막강한 리더십을 발휘하였으나, 저들이 행사한 것은 진정한 의미의 리더십이 아니라, Hitler나 Stalin의 경우에서처럼 '잘못된 리더십'(misleadership),⁶⁾ 혹은 '부정적인 리더십'(negative leadership)⁷⁾이었다. 좀 더 정확하게 표현하면, 마키아벨리적인 방법이라 불리우는 저들의 실제적인 목표는 국민을 선도하기 보다는 "조종하고 조작하는 것"(to manage and manipulate)이었던 만큼 저들은 '최상의 리더십'(the best leadership)이 아닌 '불량한 리더십'(bad leadership)을 제공하였다.⁸⁾

우리는 본 논문에서 성서의 정신에 비추어 최상의 리더십을 모색해 보려는 것이다.

II. 몸 말

A. 리더십의 정의

리더십은 영원한 이야기 거리(an ageless topic)이다.⁹⁾ 왜냐하면 리더십은 우리 사회에서 없어서는 안될 아주 중요한 개념일 뿐만 아니라,¹⁰⁾ 아이러니 하게도 우리가 결코 온전히 이해 할 수 없는 그런 것이기 때문이다.¹¹⁾

수십년 동안 학계에서는 350개 이상이나 되는 리더십의 정의를 우리에게 제공하였다. 지난 한 세기 동안에만도 문자적으로 리더에 관한 실험에 근거를 둔 수천가지 연구가 있어 왔지만,

3) Ibid., p.149.

4) Alice Frazer Evans and Robert A. Evans, "The Case of Wilshire Church: Background," Carl S. Dudley, ed. Building Effective Ministry (San Francisco: Harper & Row, 1983), p.29.

5) Greenleaf, op. cit., pp.4,8,11.

6) Cf. Ordway Tead, The Art of Leadership (New York: McGraw-Hill, 1935), p.215.

7) Eugene B. Habecker, Rediscovering the Soul of Leadership (Wheaton: Victor Books, 1996), p.12.

8) See Richard J. Mouw, Uncommon Decency: Christian Civility in an Uncivil World (Downers Grove: InterVarsity Press, 1992), p.111.

9) John P. Kotter, A Force for Change (New York: The Free Press, 1990), p.3.

10) 두뇌가 없는 육체가 제 기능을 발휘 할 수 없듯이, 리더가 없는 사회는 제대로 기능을 발휘할 수 없기 때문이다. Warren Bennis, Why Leaders Can't Lead (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989), p.66.

11) Max DePree, Leadership Jazz (New York: Dell Publishing, 1992), p.219.

이에 대한 분명하고 명확한 이해는 없다.¹²⁾

Florence Littauer는 파악하기 어려운 리더십의 자질을 다음과 같이 정의한다.¹³⁾

리더가 된다는 것은, 정의하건데, 남들앞에서,¹⁴⁾ 남들 보다 앞서 가야만 하는 것을 뜻한다. 그가 얼마나 똑똑한지 아니면 얼마나 옳은지에 상관없이 아무도 그를 따르기로 선택하지 않는다면 그는 리더가 될 수 없다.¹⁵⁾ 리더십의 포착하기 어려운 자질은 다른 사람들로 하여금 리더의 뜻을 따르기를 원하도록 고무시키는 능력이다.¹⁶⁾ 이러한 호소력이 없는 조직된 리더는 배 없는 선장이요, 나라 없는 임금이다.

Danny Cox와 John Hoover는 실용적인 리더의 정의로서 다음과 같은 열두가지의 자질을 열거하고 있다.¹⁷⁾

1. 앞서 간다. 이것은 문자적인 의미가 아니라, 상징적인 의미로서 리더가 이끌기로 합의한 사람들과의 관계에서 앞서 가는 것을 말한다.
2. 길을 보여준다. 이것은 조직의 최대의 선을 위하여 광범한 목표와 의도가 무엇인지 리더가 추종자들에게 규명해 주는 것을 의미한다.
3. 선도한다. 이것은 리더의 조직안에서 추종자들끼리 서로 상충할 때 필요한 것이다.
4. 발전하게 한다. 이것은 사람들과 활동이 발전적인 결과를 낳도록 움직이는 것을 뜻한다.
5. 길을 낸다.¹⁸⁾ 이것은 다른 것들은 닫는(閉鎖) 반면 선택된 문들만 여는 운영이다.
6. 수단을 통제한다. 이것은 길을 내는 것의 다른 측면이다.
7. 지시한다. 이것은 해석하는 것을 말한다. 지시는 여러 면에서 선도와 일맥상통한다.

12) Warren Bennis & Burt Nanus, *Leaders* (New York: Harper Perennial, 1985), p.4.

13) Florence Littauer, *Put Power in Your Personality* (Grand Rapids: Fleming H. Revell, 1995), p.19.

14) J. Oswald Sanders, *Spiritual Leadership* (Chicago: Moody Press, 1980^{rev}), p.38; John C. Maxwell, *Developing the Leaders Around You* (Nashville: Thomas Nelson Publishers, 1995), p.60.

15) Arnold Toynbee가 말하는 것처럼, 리더는 “그의 동료(fellows)를 그의 추종자(followers)로 만들어야만 한다.” Alan E. Cober, “In Quest of Leadership,” *Time*(July 15, 1974), p.27.

16) Cf. William Martin, “Fifty Years with Billy: The Impact of Billy Graham’s Ministry to the World.” *Christianity Today* (Nov. 13. 1995), p.29.

17) Danny Cox and John Hoover, *Leadership When the Heat’s On* (New York: McGraw-Hill, Inc., 1992), pp.3,19-21. Cf. James M. Kouzes and Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995²); Greenleaf, *Seeker & Servant*, pp.96-7.

18) Cf. *Ibid.*, p.96. “리더는 앞서 가며 길을 보여 주는 사람이다.”

8. 영향을 끼친다. 이것은 있는 그대로 성실함의 문제이다. 영향력은 중요하다. 왜냐하면 사람들에게 무엇인가 할 가치가 있다는 것을 믿게 할 필요가 있기 때문이다.
9. 명령한다. 이것은 권위를 발휘하는 것을 의미한다.
10. 으뜸이 된다. 이것은 리더가 문자적 혹은 과장된 표현으로 리더의 추종자들 보다 자신들의 목적에 먼저 도달할 것을 의미하는 것은 아니다. 리더는 가치있는 노력에 대하여 “가장 먼저” 축하를 받아야만 한다는 뜻이다.
11. 지휘자가 된다. 이 말은 리더는 심판석에 자리해야 함을 뜻한다.
12. 시작한다. 이것은 활동이 개시되게 하는 것을 뜻한다. 활동이 없이 성장 혹은 발전이 있을 수 없기 때문이다.

이러니 저러니 해도 이상의 자질들을 미국의 철학자 Mortimer Adler만큼 간결하게 요약한 사람도 흔치 않을 것이다. 그는 아리스토텔레스의 용어를 빌어서 진정한 리더는 반드시 *ethos*, *pathos* 그리고 *logos*를 소유해야 한다고 말한다. *Ethos*는 리더의 도덕적인 성품으로서, 다른 사람을 설득시키는 능력의 근거가 된다. *Pathos*는 다른 사람들을 정서적으로 감동시키게 하는 리더의 능력이다. *Logos*는 다른 사람들을 지적으로 감동시켜 행동하도록 확고한 동기를 주는 리더의 능력이다.¹⁹⁾

B. 리더십의 댓가

소중한 것은 거저 주어지지 않는다. 리더십이 리더와 추종자들에게 가장 소중한 것이라면 그 값은 마땅히 치루어져야 하는 것이다. 댓가를 제대로 치루지 않는 리더가 리더십의 위기를 몰고 온다. J.Oswald Sanders는 리더십의 댓가로 다음과 같은 것들을 열거하고 있다.

1. 자기 희생

이 댓가는 매일 지불하여야만 하는 것이다. 리더의 가는 길목에 십자가가 서 있고, 리더는 이것을 마땅히 져야 한다. “그리스도께서는 우리를 위해서 당신의 목숨을 내 놓으셨습니다. 이것으로 우리가 사랑이 무엇인지를 알게 되었습니다. 그러므로 우리도 형제들을 위해서 우리의 목숨을 내 놓아야 합니다”(요일 3:16). 어떤 의미에서 그리스도의 희생의 십자가가 리더의 어깨에 지워졌다고 말할 수 있다. 희생이 없이는 리더십도 없다.²⁰⁾ 그러므로 리더는 항상 그 마음속에

19) Cober, op. cit., pp.22,27. Cf. Ted Engstrom, *The Making of a Christian Leader* (Grand Rapids: Zondervan, 1976), p.112.

20) Sanders, op. cit., p.116.

희생을 각오하여야 한다.²¹⁾

2. 외로움

리더는 항상 그의 추종자들보다 앞서 가야하고 추종자들이 이해할 수 없는 길을 가야 하기 때문에 그의 삶은 외로움으로 이어질 수 밖에 없다.²²⁾ 아무리 그가 우호적일지라도 삶의 어떤 영역에서 그는 홀로 걸어가야만 한다. Hudson Taylor가 은퇴한 후 중국내지선교회(China Inland Mission)를 이끌어 갈 책임이 그의 어깨에 지워졌을 때 Dixon Hoste는 외로움을 느끼며 이렇게 외쳤다: “이제 나에겐 아무도 없다, 하나님 외에는 아무도 없다!” 그는 산위에서 그의 하나님과 독대(獨對)하였다.²³⁾

모세 역시 그의 리더십의 값을 치루었다 - 그 홀로 산 위에서, 그 홀로 광야에서, 오해 받고 비판을 받으면서 값을 툭툭히 치루었다. 그래서 A.W.Tozer는 “세계의 위대한 영혼 대부분은 외로웠다”라고 쓰고 있다.²⁴⁾

3. 노고

노고가 리더들이 치를 세번재의 댓가이다. 리더들은 저들의 생애 내내 수고할 일꾼들이다 (Leaders are Laborers).²⁵⁾ “세계는 노고로 지친 사람들에 의하여 운행된다”는 말은 다소 과장된 느낌이 있지만 그 속에 사실이 담겨 있다. 리더십의 무거운 짐은 아무리 강한 사람이라도 쇠잔케 만든다. 바울은 이러한 리더들에게 다음과 같은 말로 새로워지는 비결을 알려 준다.²⁶⁾

“그러므로 우리는 낙심하지 않습니다. 우리의 외적 인간은 낡아지지만 내적 인간은 나날이 새로워지고 있습니다. 우리는 잠시동안 가벼운 고난을 겪고 있지만 그것은 한량없이 크고 영원한 영광을 우리에게 가져다 줄 것입니다. 우리는 보이는 것에 눈길을 돌리지 않고 보이지 않는 것에 눈길을 돌립니다. 보이는 것은 잠시뿐이지만 보이지 않는 것은 영원하기 때문입니다.”(고후 4:16-18).

21) Cf. Wesley L. Duesel, *Ablaze for God* (Grand Rapids: Zondervan Publishing House, 1989), p.126.

22) Cf. John Edmund Haggai, *Lead On*. 존 E. 하가이 지음, 임하나 옮김, 미래는 진정한 리더를 요구한다(서울: 하늘사다리, 1996), pp.55-59.

23) Sanders, op. cit., pp.117-8.

24) Ibid.

25) LeRoy Eims, *Be a Motivational Leader* (Wheaton: Victor Books, 1996), p.121.

26) Sanders, op. cit., pp.118-9.

4. 비판

그 어떤 리더도 비판받지 않고는 하루도 살 수 없으며, 비판을 받을 때 보다 그를 더 겸손하게 만드는 때는 없을 것이다. 파괴적인 비판처럼 리더의 능력, 능률과 독창력을 파괴하는 것은 없을 것이다.²⁷⁾ 왜냐하면 우리에게 상처를 주는 비판은 대개 우리가 가까이 하고 우리가 사랑하는 사람으로부터 오기 때문이다. 하지만 제일 좋은 과일을 새들이 날아와서 쪼는 사실을 이해하면 위로가 될 것이다.²⁸⁾

바울에게서 많은 것을 배울 수 있다. 바울은 사람들의 지지와 호감이 아니라 하나님의 은총을 구하였다. 바울은 그의 주변 사람들을 즐겁게 해 주려고 열심히 일하지 않았다(갈 1:10). 그는 비판에 크게 좌우되지 않았다.

“내가 여러분에게서 심판을 받든지 세상 법정에서 심판을 받든지 나는 조금도 마음을 쓰지 않습니다. 또 내가 나 자신을 심판하지도 않습니다. 나는 양심에 조금도 거り끼는 일이 없습니다. 그렇다고 해서 나에게 죄가 없다는 말은 아닙니다. 나를 심판하시는 분은 주님이십니다”(고전 4:3-4).

바울이 다른 사람들의 비평이나 비판을 가볍게 여길 수 있었던 것은 그가 하나님에게 붙잡혔다는 의식 때문이었다.²⁹⁾ 이 말은 리더는 한 차원 높은 표준을 따라 사람들의 비판은 겸허히 받아들이지만(값을 치루어야 하지만) 이로 말미암아 일을 그르쳐서는 안된다는 교훈을 배우게 된다.

5. 배척

“그 분이 자기 나라에 오셨지만 백성들은 그 분을 맞아 주지 않았다”(요 1:11). 이 말은 예수의 배척받음을 말해 준다. 그렇다면 리더들이 추종자들에게 배척받는 것은 어쩌면 당연한 댓가일지도 모르겠다.

Sanders는 교인들에게 배척을 받고 홀로 찬송을 부르는 목사의 서글픈 그림을 소개한다. 그리고 이 대목을 다음과 같은 인용문으로 끝낸다: “종종 군중들은 리더가 떠나가 버린 때까지 그를 인정하지 않는다. 그리고 저들은 그가 살았을 때 그에게 던졌던 돌로 그를 위한 기념비를 세운다.”³⁰⁾

27) Ibid., p.119.

28) John C. Maxwell, *The Winning Attitude* (Nashville: Thomas Nelson Publishers, 1993), pp.109-110.

29) Cf. Sanders, op. cit., p.120.

30) Lettie Cowman, Charles E. Cowman (Los Angeles: Oriental Missionary Society, 1928), p.258 quoted in ibid., p.121.

C. 리더십의 위기 요인

미래의 학자들은 우리가 살고 있는 오늘을 ‘반(反) 리더의 시대’라고 기술할지도 모르겠다. 몇년 전에 John Gardner가 장관이 되어 떠나면서 카네기 재단의 회장으로서는 최종 보고서를 쓸 때, ‘반(反) 리더십 약편’(the Anti-Leadership Vaccine)이라는 자극적인 시론을 덧 붙였다.³¹⁾

리더십 상실의 이유는 여러가지로 설명이 가능하지만 대표적인 세 가지만 살펴 보도록 하자.

1. 조직이나 기구는 토끼 걸음으로 급속히 변화하는데 그 지도자들은 거북이 걸음으로 그 변화에 순응하지 못하기 때문이다. 교회는 사회참여, 도덕 그리고 심지어 교리의 문제들로 내분을 일으키며 극적으로 변모해 왔다. 교육자들은 교육의 사회적·지적 목적에 대한 불안감을 키워 왔다. 정치가들은 자유기업제도와 정부의 통제에 분계선을 긋는 일을 결정하는데 고심해 왔다.

리더들이 20세기의 일을 19세기의 방법으로 처리하려는 발상이 있다. 피츠버그 대학교의 역사학자 Joseph Malone은 이를 행정경화증(administrative sclerosis)이라고 부른다.³²⁾

2. 이러한 급속한 변화는 리더들을 점점 더 발가 벗기고 난도질을 하여 취약한 존재들로 극명하게 드러나도록 일조했다. 신문, 잡지, 특히 방송매체인 TV는 잠재력을 가진 리더들을 파멸시키도록 꼬치꼬치 따져보는 것을 가능케 하였다. 어느 대선 후보의 아들이 체중 몇 kg이었는데 군복 무 면제판정을 받기위하여 몇 kg으로 감량하였다는니, 어느 후보는 기업들로 부터 연제, 어디서, 누구를 통하여 얼마의 비자금을 받아 차명으로 어떻게 관리한다는지, 어느 후보는 법적으로는 몇 평 밖에 허용되지 않는 가족묘지를 호화 분묘로 조성하였다는니, 어떤 때는 이렇게 말한 것을 어떤 때는 저렇게 바꾸어 말했다는 등등 너무도 자세하고 정확한 자료를 제공하여 그 누구도 피해 가기 어려운 코너로 몰아 넣었다. 결국 그 어떤 후보도 완벽한 만족을 주지 못하는 것을 드러내어 ‘반 리더’의 풍토를 만들었다. 콜롬비아 대학교의 역사학자 Henry Graff가 말한 것처럼, “우리들은 정치적인 리더들을 너무도 잘 알기 때문에 우리들은 심판하는 자리에 앉게 되었다.”³³⁾

동시에 정치는 종종 지명(知名)의 법칙에 의하여 오염되었다. 이것은 두 측면에서 작용한다. Andy Warhol의 금언인 “미래엔 누구나 최소한 15분 동안은 유명해 질 것이다”라는 말에 따르면, 리더를 과다 노출시키는 것 혹은 리더를 조급하게 추종하는 것은 그의 재능을 속히 고갈시키기 쉽다. 그래서 대중은 곧 싫증을 느끼게 되어 리더에게서 등을 돌린다. 또 누구 혹은 어떤 것을 너무 오래 믿는 것은 믿는자를 광신자로 변모시킬지 모른다는 우리들 내면 깊숙히 자리한 본능이 있기도 하다. John Gardner는 이런 과정은 “불량한 원예”를 나타낸다고 말한다. 왜냐하면 이것은

31) Greenleaf, Seeker and Servant, p.95.

32) Cober, op. cit., p.18.

33) Ibid.

신선한 리더십을 못자리(seedbed)에서부터 밟아 죽이기 때문이다.³⁴⁾

3. 정치는 종종 과히 달갑지 않은 경력으로 여겨지며, 또 산업화 사회마다 리더에 대한 공통된 문제는 저들에게 너무도 많은 요구가 주어진다. 하버드 대학교의 사회학자 Daniel Bell 은 보다 많은 문제들이 정치권에 주어지기 때문에 정치 조직들은 과부하의 요구로 이를 다른 리더 층원에 부임하지만 결국은 좌절하고 만다고 본다.³⁵⁾

D. 리더십의 형태

리더십의 형태를 논할때 여러가지 관점에 따라 여러가지 형태로 말할 수 있을 것이다. James MacGregor Burns는 transactional 리더십과 transforming 리더십으로 구분한다.³⁶⁾

리더-추종자 관계의 진수는 다른 수준의 동기와 잠재적인 권력을 소유한 사람들의 상호교섭이다. 이 상호교섭은 근본적으로 다른 두 가지의 형태를 취한다. 그 첫번째 유형을 transactional 리더십이라고 칭한다. 이러한 리더십은 한 사람이 가치있는 것을 교환할 목적으로 다른 사람들과의 접촉을 주도할 때 발생한다. 그 교환은 성격상 경제적 혹은 정치적 혹은 심리적인 것일 수 있다. 각자의 거래는 다른 사람의 권력의 근거와 태도를 의식한다. 저들의 목적은 연결되었으나 거래의 진행이 허용하는 한도내의 목적까지만 그리고 이 진행과정이 지속되는 한도내에서만 발전한다. 그러나 이런 관계는 그 이상도 이하로도 발전되지 않는다. 거래자들은 저들을 함께 결속시키는 어떠한 영구적인 목적을 가지지 않기때문에 저들은 각자의 길을 간다. 리더십의 행위가 일어나지만 이것은 리더-추종자의 상호 의존적인 결속과 그리고 보다 높은 차원의 목적을 지속적으로 추구하는 결속은 아니다.³⁷⁾

이와 대조적인 것이 transforming 리더십이다. 이러한 리더십은 한 사람 혹은 그 이상의 사람들이 다른 사람들과 관여하여 이런 방법으로 리더들과 추종자들이 상호 보다 높은 수준의 동기와 도의로 끌어올릴 때 발생한다. 저들의 목적들은, transactional 리더십의 경우에서처럼, 별개로 시작되었으나 관계된 것으로 융합된다. 지지세력은 공통의 목적을 위하여 견제세력으로서가 아닌 공동의 지지세력으로서 연결된다. 이러한 리더십을 위하여 다양한 이름이 사용된다. 그 관계는

34) Ibid.

35) Ibid., pp.18-19.

36) James MacGregor Burns, "Transactional and Transforming Leadership." ed. J. Thomas Wren, *The Leader's Companion* (New York: The Free Press, 1995), pp.100-101; Phillip V. Lewis, *Transformational Leadership* (Nashville: Broadman & Holman Publishers, 1996); Leighton Ford, *Transforming Leadership* (Downers Grove: InterVarsity Press. 1991).

37) Burns, op. cit.

물론 도덕적이다. 그러나 transforming 리더십은 궁극적으로는 도덕이 된다. 이에서 리더와 추종자의 인간적 행위와 윤리적 열망을 높이고, 이처럼 쌍방을 변혁시키는 효과를 낳는다. 이에 대한 최상의 예는 수백만 인도인의 희망과 요구를 고양시킨 간디일 것이다.³⁸⁾

Stephen R. Covey는 인간 상호작용의 여섯가지 패러다임을 다음과 같이 소개한다.³⁹⁾

양승(Win/Win)의 관계. 이것은 모든 인간 관계에서 상호 유익을 지속적으로 추구하는 생각과 마음의 틀이다. 양승은 합의 혹은 해결책에 상호의 유익을 피하고 상호의 만족을 도모하는 것을 의미한다. 양승은 생을 경쟁의 장으로 보는 것이 아니라 협력의 장으로 보는 것이다.⁴⁰⁾

승패(Win/Lose)의 관계. 이것은 “만일 내가 이기려면 너는 져야 한다”라고 말한다. 리더십 형태에서 승패형은 독재주의형 접근방법이다: “나는 내 방법을 취할 것이고; 너는 네 방법을 얻지 못할 것이다.” 승패의 관계를 가지는 사람들은 저들의 지위, 권력, 재산을 저들의 목표를 획득하는 수단으로 쓰는 경향이 있다.⁴¹⁾

패승(Lose/Win)의 관계. “나는 질테니, 너는 이겨라.” “나는 평화주의자이다. 나는 평화를 지키기 위해서 무엇이든 하련다.” 이것들은 그들이 즐겨 쓰는 말이다. 패승이 승패보다 더 나쁜 것은 표준이 없고, 요구가 없고, 기대도 없고, 비전도 없기 때문이다. 이들은 자신의 감정이나 확신을 표현할 용기가 없다.⁴²⁾

리더십 형태에서, 이것은 허용적인 혹은 관대한 형이다. 이의 심각한 문제는 패승의 관계를 가지는 사람들은 많은 감정을 속에 묻어두는 것이다. 그러나 표출되지 않은 감정들은 결국 죽는 법이 없다. 이 감정들을 산채로 묻어두면 후에 매우 흉한 몰골로 되살아 나곤 한다.⁴³⁾

양패(Lose/Lose)의 관계. 두 승패의 사람들이 함께 하면 - 단호하고, 완고하며, 자기 중심적인 개인들이 관계되면 - 결과는 양패로 이어진다. 쌍방이 패자가 될 수 밖에 없다. 양패는 적대적인 갈등, 전쟁의 철학이다.⁴⁴⁾

승(Win). 이것은 단지 이기는 것만 생각하는 태도이다. 이런 태도를 취하는 사람들은 다른 사람이 지는 것을 원하지 않는다. 저들의 관심사는 단지 자신들이 원하는 것을 얻기만 하면 되는

38) Ibid.

39) Stephen R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People* (New York: Simon & Schuster, 1990), pp.206-211.

40) Ibid., p.207; *Principle-Centered Leadership* (New York: Simon & Schuster, 1991), passim.

41) Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People*, p.207.

42) Ibid., p.209.

43) Ibid.

44) Ibid., p.210.

것이다. 경쟁의 개념은 전혀 없다. 승의 심성을 가진 사람은 자기 자신의 목적을 확보할 생각만 하고 다른 사람들의 보장은 저들에게 맡겨 버리는 것이다.⁴⁵⁾

양승 아니면 관계단절(Win/Win or No Deal). 개인들 쌍방이 합의하여 좋은 해결책을 보지 못하면 - 저들은 양승보다도 고차원의 양승 아니면 관계없음의 단계로 발전시키는 것이다.⁴⁶⁾

거래하지 않는다는 것은 근본적으로 쌍방이 유익한 결론을 얻지 못할 때, 불일치를 기꺼이 동의하는 것(agree to disagree agreeably) - 즉, 교섭을 마감한다는 의미이다. 쌍방에 옳지 않은 것을 결정하고 사느니 아무런 거래를 하지 않음이 훨씬 더 낫다.⁴⁷⁾

Covey는 이것들 중에서 어떤 것이 최상의 것인지는 상대적이라고 보면서,⁴⁸⁾ 그래도 가장 바람직한 것은 제일 마지막의 것이라고 본다.⁴⁹⁾

Leighton Ford와 Stephen Covey는 권력(power), 지위(position), 명성(prestige), 소유(possession), 심지어 인품(personality)을 사용하여 리더십을 추구하든가 아니면 원리·원칙(principle)에 입각한 리더십인가를 구별하여 하버드대학교 법학자 Roger Fisher와 William Wry의 예를 따라 positional 접근방법 대(對) principled 접근방법으로 이름하기도 한다.⁵⁰⁾

우리들은 도덕적인 지침을 성서에서 가지기 때문에,⁵¹⁾ 위에서 언급한 모든 유형을 예수의 가르침에 투사해 보면 리더십은 크게 두가지 유형으로 축약될 수 있다.

“그래서 예수께서 그들을 자기 앞에 불러놓고 말씀하셨습니다. ‘너희가 이는 대로 이방 사람들의 집권자로 알려진 사람들은 백성들을 강제로 지배하고 또 고관들은 세도를 부리고 있다. 그러나 너희는 그래서는 안된다. 너희 가운데 누구든지 크게 되려고 하면 남을 섬기는 자가 되어야 하고 누구든지 주인이 되고자 하면 모든 사람의 종이 되어야 한다. 인자가 온 것은 섬김을 받으러 온 것이 아니라 섬기러 온 것이고 또 많은 사람을 위한 대속물로 자기 목숨을 내주러 왔다’”(막 10:42-44).

45) Ibid., pp210-211.

46) Ibid., p.213.

47) Ibid., pp.213-4.

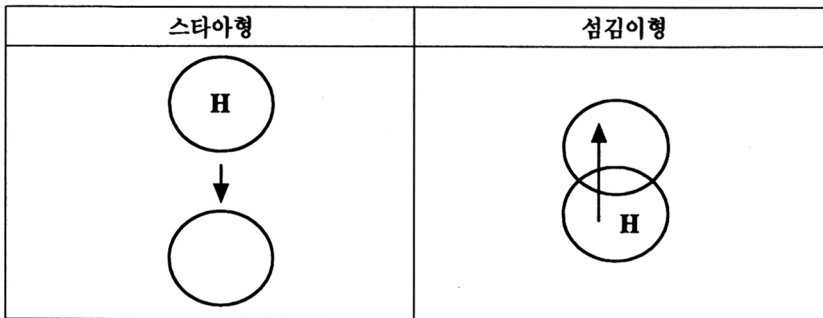
48) Ibid., p.211.

49) Ibid., p.215.

50) Ford, op. cit., pp.25, 141, 149; Covey, The Seven Habits of Highly Effective People, pp.207, 233; Principle-Centered Leadership.

51) Karen Lee-Thorp, "Is Beauty the Beast?" Christianity Today (July 14, 1997), p.32.

여기서 예수는 백성위에 강제로 군림하는 이방의 집권자와 추종자들을 떠받들어 섬기는 종·지도자로 양분한다. 누가복음 14:11에 보면 그 뜻이 더욱 분명해 진다: “누구든지 자기를 높이 면…….” (whoever makes himself prominent, Revised Berkeley Version), 문자적으로, “누구든지 자신을 두드러지게 하면,” 즉, 누구든지 자신을 스타아로 만들면 섬기는 사람이 되고, 섬기는 사람이 되면 스타아가 된다는 예수의 논리가 분명하다. 이를 도표로 그린다면 다음과 같다.



H = 머리⁵²⁾

E. 리더십의 원리

Ron Boehme은 스타아형과 섬김이형의 철학을 다음과 같이 설명한다.⁵³⁾

1. 스타아 리더십(Star-Leadership)의 원리

a. 스타아 리더십은 기만과 거짓에 기초한다.⁵⁴⁾ Niccolo Machiavelli는 그의 「군주론」에서, “사람들은 매우 단순하며 즉각적인 필요에 순복하는 경향이 아주 강해서 속이는 자들은 얼마든지 사람들을 속일 수 있다”고 말하였다.⁵⁵⁾ 그리고 타락한 인간의 본성은 거짓말을 믿으려는 경향이 있을 뿐만 아니라, 커다란 거짓말을 더 잘 믿게 되는 경향때문에,⁵⁶⁾ 지배의 논리를 펴는 지도

52) Cf. Lorence O. Richards, A Theology of Church Leadership (Grand Rapids: Zondervan Corporation, 1980). 로렌스 O. 리처즈저, 남 철수역, 교회지도자 신학(서울:정경사, 1989), p.25.

53) Ron Boehme, Leadership for the 21st Century (Seattle: Frontline Communications, 1989), pp.56-62.

54) Cf. 한 중식, “잘못된 정보의 역기능,” 思索 12 (서울: 숭실대학교 철학과, 1996), pp.25-42.

55) Niccolo Machiavelli, The Prince (New York: Bantam, 1966), p.63 quoted in Warren W. Wiersbe, The Integrity Crisis (Nashville: Thomas Nelson Publishers, 1991), p.73.

56) Ibid., p.59.

자들이 국민을 속이는 것이 가능하게 된다.⁵⁷⁾ 이들은 자신들의 목적을 성취하기 위하여 자신 뿐만 아니라 다른 사람들에게도 거짓을 자행한다.⁵⁸⁾

b. 스타아 리더십은 대부분 공포에 의하여 가동된다. 사랑과 희망에 의한 동기유발 대신에 교묘하고 명백한 위협으로 이끌며 피지배자들의 마음 속에 두려움을 조성함으로써 통제를 지속한다.⁵⁹⁾ 군사 독재정부나 공산정권이 그 대표적인 예이다. 그러한 지도자들의 속임수와 이기심 때문에 두려움의 제도를 통하여 다스림을 강행한다.⁶⁰⁾

c. 스타아 리더십은 폭력과 통제에 의하여 가동된다. 이들은 통제에 대한 만족할 줄 모르는 충동을 가진다. 이들은 권력과 지위 보존을 위하여 총칼도 거침없이 사용한다.⁶¹⁾

2. 섬김이 리더십(Servant-Leadership)의 원리

a. 섬김이 리더십은 온전한 진리와 정직에 기초하였다. 이러한 리더십은 자기 자신과 타인에 대해 정직함을 지닌 리더의 마음에서 우러 나온다. 공개적인 투명함이 삶의 모든 영역에서 그에게 정직할 수 있는 능력을 준다. 그는 하나님이 그에게 주시는 은혜와 지도를 따라 겸허하고 고결한 삶을 살 수 있다.⁶²⁾

b. 섬김이 리더십은 두려움이 아니라 사랑의 동기로 가동된다. 섬김이 리더는 추종자들을 진심으로 보살피며 그들을 섬기고자 원한다. 진정한 리더십의 진수는 종이 되는 것이다.⁶³⁾

c. 섬김이 리더십은 모범과 사랑의 설득이다. 섬김이 리더는 추종자들을 힘으로 다스리는 것이 아니다. 그는 저들의 마음과 생각에 호소한다; 그는 예수의 본을 따라 모범을 보이며, 저들을

57) Habecker, op. cit., p.118.

58) Boehme, op. cit., p.57.

59) Ibid.

60) Ibid.

61) Ibid., p.58.

62) Ibid., pp.59-60.

63) Ibid., pp.60-61; LeRoy F. Harlow, ed. Servants of All (Provo: Brigham Young University Press, 1981); Greenleaf, Servant Leadership, p.329.

섬기기 때문에 추종자들의 사랑과 존경을 받는다.⁶⁴⁾

Ⅲ. 맺는말

최근에 ‘리더십’이란 낱말이 모든 사람들의 입에 자주 오르내린다.⁶⁵⁾ 그 이유는 리더십의 실종으로 온 나라가 휘청거리기 때문일 것이다. 어쩌면 30여년간의 군림형의 군사통치에서 문민통치로 옮겨가는 과도적인 현상일지도 모르겠다. 그러므로 우리는 새로운 리더십의 탐색을 국가적인 우선순위 제 1호로 삼아야만 한다.⁶⁶⁾

예수는 리더십을 ‘섬김’이라고 정의하였으며, 이것은 리더로 일하는 사람들 모두에게 적용된다. 그래서 프린스턴 대학교의 John A.Mackay는 ‘종’이 기독교의 근본적인 상징이라고 말하는 것이다. 진정한 리더는 본래 자기 자신의 위로나 위상에 연연하는 것이 아니라 다른 사람들(추종자들의) 복리에 관심을 가지는 것이다.⁶⁷⁾ 즉, 우리가 필요로 하는 것은 스타아 리더십이 아니라 섬김이 리더십이다. 그러므로 지도자의 정의는, 예수 자신이 본을 보이신 ‘섬김’(奉仕)으로 표현할 수 있다.

만일 하나님의 나라가 예수의 으뜸 생각이라면, 섬김이 리더십이야말로 그의 으뜸 원리이다. 그에게 리더십의 진수는 다음과 같은 것이다.

첫째로, 그의 섬김이 리더십은 다른 사람 “위에 군림하는” 스타아 리더십과 대조되는 것이다.⁶⁸⁾

둘째로, 그의 섬김이 리더십은 예수 그리스도 안에서 살려고 애쓰는 공동체의 본성과 내적인 일치에서 이룬다. 여기서 위대함은 섬김에 의하여 자리매김이 되며, 으뜸은 자진하여 풀찌가 됨으로써 가능하다.⁶⁹⁾

셋째로, 섬김이 리더십은 그 궁극적인 모델을 “인자가 온 것은 섬김을 받으러 온 것이 아니라 섬기러 온 것이고 또 많은 사람을 위한 대속물로 자기 목숨을 내주러 왔다”(막 10:45)는 말씀에서 취한다.⁷⁰⁾

64) Boehme, op. cit., pp.61-62.

65) Warren Bennis & Burt Nanus, op. cit., p.1.

66) Ibid., pp.228-9.

67) Sanders, op. cit., p.125.

68) Ford, op. cit., p.154.

69) Ibid.

70) Ibid.

Abstract

Leadership Crisis:

A Comparative Study of Star-Leadership and Servant-Leadership

Han, Joong-Sik

According to Jesus there are two kinds of leadership, i.e. Star-Leadership and Servant-Leadership.

If the kingdom is Jesus' master thought, then Servant-Leadership is his master principle. For him, the essence of leadership is:

First, Servant-Leadership is in contrast to Star-Leadership, in so far as it involves "lording it over" others;

Second, Servant-Leadership is internally consistent with the very nature of a community which seeks to live in Christ - where greatness is ranked by service, and primacy through voluntarily being last;

Third, Servant-Leadership takes its ultimate model from "the Son of Man[who] did not come to be served, but to serve, and to give his life as a ransom for many"(MK 10:45).