

# 교회 지도자의 지도력 개발을 위한 훈련 프로그램 모델연구

송길원

(목사·총회교육위원회 대표간사)

## I. 서론

이 시대에 교회의 새로운 각성이 있다면, 그것은 평신도의 재발견이 가져온 놀라운 변화일 것이다. 교회가 평신도를 교육시키고 훈련하며, 그들로 하여금 하나님의 뜻을 효과적으로 이루어 가도록 하는 것은 교회의 중요한 기능에 속한다.

그런데도 오늘날의 많은 교회들이 이러한 기능 수행에 등한하거나 때로는 그와 같은 생각이 시대적 요구나 실용주의 사상에 대한 비성

\* 본 논문 내용 중 일부(지도력의 개념, 교회 지도자와 지도력)는 「교회교육」(총회 교육 위원회)에 게재되었음을 밝혀 둔다.

경적 노력의 의미인 것처럼 해석하려는 차각에 빠져 있다.

그러나 평신도의 재발견과 함께 그들의 지도력을 개발시키려는 노력은 결코 비성경적이지 않으며, 오히려 이 시대의 교회를 향한 하나님의 강력한 요구로 받아들여진다. 그것은 또한 주님의 사역이 우리에게 보여준 놀라운 도전이었으며 교훈이었다고 확신한다. 또한 교회의 진 역사 가운데도 발견할 수 있는 가르침이다.

이러한 입장에 서서 어떻게 하면 교회의 바른 기능 수행을 위한 지도력 개발을 꾀할 수 있을 것인가를 밝혀보려 한다.

따라서 본 연구는 지도력 개발의 필요성과 강조에 머물지 않고 거기서 한걸음 더 나아가 프로그램의 모델을 설계하는 데 더 많은 관심을 가지게 될 것이다.

## II. 지도력에 관한 이론적 기초

### 1. 지도력 (Leadership)의 개념

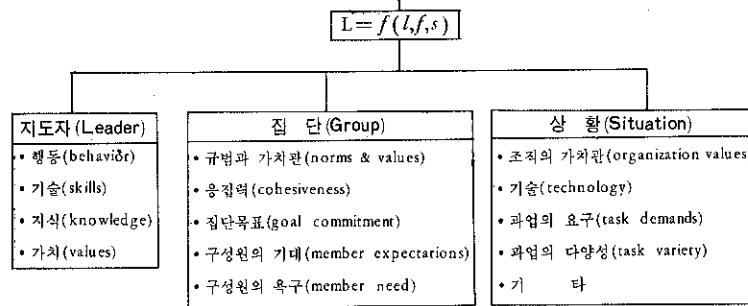
옥스포드 영어사전에 의하면 영어에서 'Leader'라는 단어는 이미 14세기 초에 나타났으나 'Leadership'이라는 단어는 19세기에 와서야 사용되기 시작했다고 한다.<sup>1)</sup>

지도력은 그 개념을 연구하는 학자의 수만큼이나 다양한 정의를 가진다. 주로 개인의 성격 특성과 행태(行態), 태도, 다른 사람에 대한 영향력, 상호 작용 패턴, 역할 관계, 관리 직위(管理職位)의 점유(占有), 그리고 영향력 행사의 합법성에 대한 지각 등의 관점에서 논의되어진다. 이와 같은 여러 관점들을 고려하여 지도력에 대한

1) Ralph M. Stogdill, *Handbook of Leadership* (N.Y.:The Free press, 1974), p.7.

개념을 규정짓기 전 몇 학자들의 정의를 살펴보면 테리는 지도력이란 모든 사람들이 집단 목표를 위해 자진해서 노력하도록 사람들에게 영향을 끼치는 활동이라 규정하였으며<sup>2)</sup> 쿤쓰는 지도력이란 조직 구성원들로 하여금 자발적으로 조직 목적을 성취하도록 영향을 주는 기술(art) 내지 과정(process)이라 하였다.<sup>3)</sup> 또한 트리커트는 지도력이란 집단의 단합과 사기(moral)를 증대시키고 또한 그들 집단 구성원의 발전을 촉진시킬 수 있도록 집단 내에 있어서의 상호 작용을 통제하는 것을 의미한다고 하였다.<sup>4)</sup> 그리고 어시와 블랜차드는 지도력이란 지도자(leader), 추종자(follower)와 상황적 조건들의 함수관계인  $L=f(L, f, s)$ 로 표현된다고 했다.<sup>5)</sup> 이러한 요소는 다시 다음과 같이 세분화해 볼 수 있다.

### 지도력 과정의 3 대 핵심요인



2) G.R.Terry, *Principles of Management* (Homewood, Ill.:Richard Irwin., 1960) p.493.

3) Harold Koontz, Cyril O'Donnell and Heinz Weihrich, *Management* 7th ed., (Auckland : McGrawHill International Book Company, 1980), p.661.

4) Joseph M. Trickett, *The Manufacturing Man in Management*, American Management Association, Manufacturing Series IV. 204, 1963, p.7.

5) P. Hersey & K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 4th ed., (Englewood Cliffs, N.J.:Prentice -Hall Inc., 1982), p. 83.

이상의 지도력에 관한 정의에 기초하여 지도력이란 일정한 상황에서 목표 달성을 위하여 조직 성원의 의견, 태도, 행동에 대해 효과적인 영향을 끼치는 능력, 또는 그 과정이라고 정의내릴 수 있다.

## 2. 지도력 이론의 전개 과정

지도력의 연구에 관한 접근 방법, 다시 말해 그 이론에 관하여는 논자에 따라 다양하게 구분되고 있으나 대개 특성에 차안한 특성론적 접근 방법과 지도자의 행동에 근거한 행동론적 접근 방법 및 상황에 기초한 상황론적 접근 방법으로 나누어 볼 수 있다.

특성론은 자질 이론이라고도 하는데 지도자라고 인정되는 한 어디서든지 지도자의 특성으로 나타난다. 즉 어떤 문화, 어떤 상황하에서나 이와 같은 특성, 또는 자질을 지닌 사람이 지도자가 되며 또한 지도자만이 그러한 자질 또는 특성을 지닌다는 것이다.<sup>6)</sup> 이와 같은 이론은 1940~1950년대까지 성행했던 전통적 이론에 속한 것이었다.<sup>7)</sup> 그러나 특성론은 카트라이트(Dorwin Cartwright)와 젠더(Alvin Zander)에 의해 모든 지도자에게 어떤 최소한도의 능력이 요구되지 만, 이러한 능력이 지도자 아닌 사람에게도 널리 발견되며 모든 지도자가 동일한 자질을 가지고 있지 않다는 비판이 제기되었다.<sup>8)</sup> 즉 성공적인 지도력과 지도자의 특성 간에 나타나는 관련성이 발견되지 않아 한계성이 부딪치게 된 것이다.

이에 따라 전통적인 지도력에 대한 개념은 크게 수정되었으며 지도력은 지도자의 행동에 따라 이해해야 한다는 입장이 대두되었다.

6) 김운태·조석준, *행정조직론* (한국방송통신대학, 1984) p.67.

7) K. Davis, *Human Relations at work*, 3rd ed., (N.Y.:McGraw-Hill, 1967), p.23.

8) Ordway Tead, *the Arts of Leadership* (N.Y.:1935.), pp.11-14.

김운태·조석준, 같은책, pp.11-14.에서 재인용

따라서 지도자의 행동에 착안하여 지도력을 연구하려는 데 집중하게 되었지만 이러한 연구가 지도력의 유효성이라는 관점에서 기대를 충족시킬 수 없게 되자 지도력에 대한 연구는 다시 상황적 (situational)인 것으로 파악하려는 경향이 일게 되었다. 즉 지도력의 행사와 필요 요건이 시간과 장소에 따라 또는 집단의 특성에 따라 현저하게 달라진다는 것이다.<sup>9)</sup> 다시 말해, 지도자의 활동이 구체적인 상황에 부합될 때 지도력은 효과적인 것이 될 수 있다고 생각한 것이다.<sup>10)</sup>

오늘날의 학설은 상황론이 지배적이며 통설이라고 볼 수 있다.<sup>11)</sup>

### 3. 지도력의 제이론

#### (1) 특성 이론

이 이론은 주로 개인 심리를 연구하는 심리학자들에 의해 지지되는 것으로 자질 이론이라고도 한다. 특성 이론이란 지도자의 개인적 자질과 특성이 지도력의 지위와 기능에 영향을 준다고 간파하고 그 특성을 해명해 보려는 이론이다. 이 이론의 기본 과정은 지도력이 개인이 소유하는 질적 요소인 자질 또는 특성이라는 데 있다.

따라서 이 이론은 지도자로서 필요한 심리적·신체적 제특성을 과학적으로 조사·기술하며 지도자로서의 적격 여부를 판정하는 데 있어 성공적인 지도자의 자질을 근거로 하여 설명하려는 귀납적 방법을 사용한다.<sup>12)</sup>

특성 이론 학자들은 여러 특성 및 자질들을 각기 밀했는데 바나드

9) 김운태·조석준, 같은 책, p.68.

10) 임익순·소영일, 현대경영학원론 (서울: 박영사, 1982), p.356.

11) 김운태·조석준, 같은 책, p.69.

12) UNESCO 청년원, 리더쉽이론, 청소년 지도자 연수과정 참고자료 3.p.8.

는 지구력, 인내력, 설득력, 분석력, 판단력, 지식, 열의, 성실, 경력 등을 말했다.<sup>13)</sup> 그리고 다비스는 이성, 사회적 성숙도, 원만, 내적 동기 부여, 인간 관계의 태도 등을 들었고<sup>14)</sup> 기브는 정력, 자신감, 지성, 응변력, 일관성, 인간 통제력 등을 말했다.<sup>15)</sup>

그러나 특성 이론은 다음의 몇 가지 점에서 그 문제점을 내포하고 있다.<sup>16)</sup>

[1] 제특성을 나열할 수 있다 하더라도 상황이 미치는 영향은 전혀 무시하고 그 특성만으로 집단의 목표를 달성할 수는 없다.

[2] 위의 여러 자질 중 어느 것이 중요하고 어느 것이 덜 중요한가의 구분이 명백하지 않다.

[3] 제특성을 정확하게 측정할 수 있는 기술이 아직도 발달되어 있지 않다.

[4] 여러 가지 상황에 맞는 공통적 지도자의 특성 발견은 극히 곤란하다.

[5] 특히 지도자 위주이며 집단을 구성하고 있는 구성원에 대한 고려가 없다.

앞으로 이 이론은 종전과같이 지도력 전반에 걸친 분석 연구 방법으로보다는 구성원의 관련을 연구 검토하려는 입장에서 이 결과를 적용하여 그 효용성을 찾아 내도록 해야 한다.<sup>17)</sup>

13) C.I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass : Harvard University press, 1958) p.260.

—, *Organization & Management* (Cambridge, Harvard University press, 1956), p.93.

14) K. Davis, *Human Relations in Business* (N.Y.: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1959) p.68.

15) C. Gibb, *The Principles and Traits of Leadership* (N.Y.: McGraw-Hill, 1947), pp.267-284.

16) UNESCO 청년원, 같은 글, p.9.

17) 같은 글, p.10.

## (2) 행동 이론

1930~40년대에 특성 이론의 발전과 함께 대두된 것으로 유형 이론이라고도 하며 조직 속에서 지도력 여하에 따라 조직의 유효성이 달라지게 됨으로 조직은 그 자체의 유효성 목적에 가장 적합한 지도력의 유형을 추구해야 한다는 입장에서 지도자의 기능의 유형에 중점을 두고 있다.

여기서 관한 대표적 연구는 레빈 (Lewin)과 리피트 (Lippitt), 화이트 (White)에 의해 이루어졌다.

이들의 연구 결과를 요약하여 소개하면 다음과 같다.<sup>18)</sup>

유형 내용	민주형	권위주의형	방임형
일의 계획, 목표	• 지도자의 조언에 따라 스스로 결정	• 일의 계획과 목표의 설정은 지도자가 정한다.	• 계획이든 목표이든 지도자는 결정에 불참하고 개인적·집단적으로 결정해도 무방하다.
일의 진행 과 평가	• 지휘·명령하지 않고 조언 • 일의 전망이 확실 • 객관적 기준에 따라 평가	• 그때 그때 지휘·명령에 따라 행동 • 일의 전망이 불확실 • 칭찬이나 비평을 지도자의 주관적 기준에 따라 평가	• 일할 재료는 주지만 설명하지 않음 • 요구한다면 지식을 빌려주나 지도는 하지 않는다. • 요구하지 않으면 평가하지 않음
일의 상대방	• 누구하고 일해도 무방함 • 이해하지 않는 한 지도자도 집단의 일원임	• 일의 상대방은 지도자가 결정한다. • 지도자는 일에 적극적으로 참가하지 않음.	• 지도자는 관여하지 않는다.
사회적 풍토	• 가장 생산적 • 지도사에게 적의를 갖지 않는다.	• 생산적 • 지도사에게 적의를 갖는다.	• 가장 비생산적

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 비굴하지 않으나 복 좋은 잘 한다.</li> <li>• 의타적이 아니다.</li> <li>• 창의적이다.</li> <li>• 동료들 사이에 있어서 협력적이며 친근하다.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 비굴하다.</li> <li>• 의타적이다.</li> <li>• 털 창의적이다.</li> <li>• 동료들 사이에 있어서 경쟁적이며 친근감이 적다.</li> </ul> |
|---|---|

이 연구는 민주적 지도력의 우수성을 실증한 면에서는 고전적 가치를 인정받으나 민주적 지도력만이 모든 문제 해결의 최선 방안이 아니라는 사실도 발견되었다. 따라서 몇 가지 단점을 갖고 있는 바 다음과 같다.<sup>19)</sup>

[1] 유형 또는 특성군 (特性群)을 설정하고 분석하는 기준의 통일성과 하나의 종합적 이론 성립의 가능성이 어렵다.

[2] 집단 성원들에 대한 사항이 무시되어 있다는 것이다.

그러나 이와 같은 단점을 가지면서도 이 이론 연구는 다음과 같은 의의를 가지고 있다.<sup>20)</sup>

첫째, 이 이론은 이론과 이상형으로서의 지도자의 퍼스널리티나 가능 등의 유형의 설정으로, 연구하고자 하는 가설의 내용을 명확히 발굴하는 데 도움이 되고

둘째, 특성 이론과 마찬가지로 지도자에 한정한 유형화가 아니라 구성원의 퍼스널리티 구조와 관련시켜 유형화되었을 때 현실적인 의미를 가지며

세째, 지도력과 현상을 특징지우는 심리적·사회적 요인의 가능성 인 의의를 갖는다.

18) 이들의 연구는 지도력의 특성을 다루는 모든 책에 거의 빠짐없이 언급된다.

19) UNESCO 청년원, 같은글, pp.10-11

20) 같은글, p.11.

앞으로 이 이론은 특별히 민주적 지도력만이 가장 적합하다는 생각에서 벗어나 권위주의적 지도력이나 자유방임형의 지도력의 효과에도 관심을 가져야 한다.

예를 들어 집단 성원의 사회적 성격 및 그 배경을 이루는 문화 그 자체가 권위주의적일 경우, 집단이 비상 상황에 처해 있을 경우, 집단 성원의 능력과 지도자의 능력이 동떨어져 있을 경우, 또는 집단의 생산성이 중요시되어 거기에 대응한 조직화가 진행되고 있을 경우에는 오히려 권위주의적 지도력의 더 큰 집단 효과를 올릴 수 있다는 점이 인정되고 있다. 또 자유방임형 지도력은 집단 성원의 자아의 성숙도가 높고 집단의 조직화가 고도로 이루어진 경우에는 효과적 지도력의 기능을 발휘할 수 있다.<sup>21)</sup>

### (3) 상황 이론

이 이론은 지도자가 처해 있는 그때의 상황에 두고 분석하는 연구 방법으로 사회학자들에 의해 지지받고 있다. 따라서 이 이론은 주어진 상황에 의해서 오히려 지도자의 가치가 판단되고 지도자의 행동은 집단의 제상황에 따라 결정되는 것이라고 주장한다.<sup>22)</sup> 다시 말해 지도력의 유효성은 지도자가 가지고 있는 특성과 그가 속해 있는 상황에 따라 결정되는 것이며, 사람들은 그들의 성격 특성뿐 아니라 여러 가지 상황적 요소와 지도자와 상황 간의 상호 작용에 의하여 지도자가 된다는 것이다.<sup>23)</sup>

이 이론의 주창자로는 피들러 (F. Fiedler), 하우스 (House), 허시 (Hersey)와 브랜차아드 (Blanchard), 우클 (Yukl) 등을 들 수 있다.<sup>24)</sup>

21) 송길원, *지도자 지침서* (부산: 양문출판사, 1981), pp.26-27.

22) UNESCO 청년원, 같은글, pp.12-13.

23) F. E. Fiedler & M. M. Chemers, *Leadership and Effective Management* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman & Company, 1974), p.83.

24) 이들의 연구를 깊이 살펴볼 수 있는 책으로는 다음과 같은 것들이 있다.

상황 이론은 그 상황을 광범위하게 설정하지 않으면 안된다. 즉 과제의 구조, 집단 목표의 성질, 목표 수용의 능력, 성원의 태도나 욕구, 집단 내 대인 관계의 구조, 집단이 존재하고 집단이 성장해 온 전문화의 과제, 외부 환경으로부터의 기대 등을 들 수 있다. 훌륭더는 상황 이론의 접근 방법의 네 가지 특징을 다음과 같이 이야기했다.<sup>25)</sup>

첫째, 상황적인 접근의 출발점은 각기 다른 상황 요소는 그 상황에 적절한 지도력의 기능을 필요로 한다.

둘째, 대개가 지도력 속에 나타난 한 가지의 중요한 특징은 어떤 모양으로든지 조직의 과업을 수행해 간다는 사실이다.

세째, 주어진 상황하에서 언제든지 조직에 알맞는 지도자의 자질을 중시한다는 점이다.

네째, 이와 같은 접근 방법은 단일한 방향 이상의 것이 되었는데도 너무나 문자적으로 그리고 단순화시켜서 다루었다는 점이다.

여기서 우리가 하나 더 짚고 넘어가야 할 것은 상황 이론이 상황의 모든 요소를 고려하여 분석한다 하더라도 이것만으로 지도력에 대한 연구의 완전을 기할 수는 없다고 하는 점이다. 왜냐하면 지도자는 부여된 제상황에 따라 자신의 지도력의 기능을 한정받는 수동적 입장에서만 지휘·통솔할 것이 아니고 목표를 달성하기 위하여는 상황을 변경·수정한다든가 지도력 기능을 변경시켜야 하는 능동적인 입장에 서야 하기 때문이다.<sup>26)</sup>

•Fred Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (N.Y.: McGraw-Hill, 1963).

•Robert J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, no. 3, (sept. 1971).

•Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 4th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1982)

25) Edwin P. Hollander, *Leadership Dynamics* (N.Y.: Free press, 1978) pp.32-33.

이상의 제접근 방법을 살피면서 얻을 수 있는 결론은 어떤 접근 방법에도 그것이 완벽한 지도력의 유효성을 드러내는 데 약점들을 가지고 있으며 다만 지도력이 그 유효성을 발휘하려 한다면 적어도 집단의 목표, 지도자와 구성원의 특성, 활동 당시의 상황(조직이 직면하는 사회·정치·경제적 환경 요인) 등을 고려해야만 된다. 이를 도식화하면 지도력은 지도자의 자질(t), 구성원의 특성(q), 집단의 목표(g), 상황의 제변수(s)에 대한 함수 관계, 즉  $L = f(t, q, g, s)$ 로 나타난다.

### III. 교회 지도자와 지도력

#### 1. 교회의 지도자와 평신도

처음부터 교회는 지도자가 있었다. 나사렛 예수는 첫 번째 지도자요, 지금도 교회의 머리가 되신다. 머리는 그 기능을 적절히 수행할 하나의 몸을 필요로 한다. 예수님은 이를 위해 12제자를 선택했고 이들을 구심점으로 형성된 초대 교회는 집사들을 세웠다. 그후 여러 세기를 통해 교회는 감독, 장로, 그리고 직분자들을 세웠다.<sup>27)</sup>

오늘날에도 개교회는 담임 목사를 포함해서 여러 지도자를 세워 직분을 맡기고 회중들로 하나의 행정 기구로서의 몸(body)을 형성, 유지해 오고 있다. 교회 내 여러 직분을 맡은 사람들을 우리는 일반적으로 지도자라고 한다. 그러나 반드시 이들만이 봉사를 수행하는 사람들이라 보지 않는다. 교인들 모두가 동일하게 잠재적 영향을끼치는 지도력을 지닌 자들로서 교회의 사역(ministry)에 초청받고 있

26) UNESCO 청년원, 같은글, p.14.

27) 고용수, 교회 지도력 개발의 이론적 기초 「교육교회」 84.1.(서울: 장로회 신학대학  
기독교 교육 연구원, 1984), p.4.

다.<sup>28)</sup>

특별히 기독교 교회사에 있어서 가장 활기찼던 때들은 평신도들이 기독교 신앙을 전도하는, 그들의 책임을 인식하고 그 책임을 다하려고 노력한 때였으며<sup>29)</sup> 평신도들이 중인으로서 그 책임을 다하지 않는 한 우리의 사회의 광활한 분야들이 기독교 중인이 없이 황폐하게 남겨질 것이다. 그러므로 평신도는 오늘날 개신교 교회의 가장 발전되지 않은 자원으로 말해지고 있다.<sup>30)</sup>

오늘날 교회는 평신도를 문제를 일으키는 사람으로서보다는 잠재력을 가진 사람으로 보는 것을 배워야 하며<sup>31)</sup> 만인 제사장직의 근본 정신을 회복하여 평신도가 그 본연의 위치에서 자신의 역할을 다하는 사도적인 교회가 되기 위해서는 소수의 사람이 아닌 전 교회가 하나님께 직접 나아가며 제사드리고, 복음을 증거하며, 이웃에 봉사하는 에클레시아의 공동체가 되지 않으면 안된다.<sup>32)</sup>

그래서 사도 바울은 교회를 유기체적 조직체로 파악했다.

그는 교회를 그리스도의 몸이라 표현했던 것이다(엡 1:23). 그뿐 아니라 그 몸의 머리는 그리스도이며 신자는 지체들이 된다고 하였다. (고전 12:27;골 1:18)<sup>33)</sup>

이처럼 교회를 그리스도의 몸이라 표현했을 때, 모든 신자는 지체로서 각기 고유한 권한과 기능을 가지고 있다는 것을 의미하며 각자의 기능을 소유하고 협동적인 생명체로 성장해야 할 필요를 말한 것이다. 만약 그렇지 못할 때 교회는 그 기능을 포기해 버리는 것

28) 같은글, pp.4~5.

29) 로이드 레리, 김형백(역) 목회자와 교회행정 (서울: 보이스사, 1980), p.174.

30) 같은책, p.175.

31) 같은책, p.177.

32) 옥한흠, 평신도를 깨운다 (서울: 두란노서원, 1984), p.86.

33) 고전 12:27에 대한 깊이있는 해석과 조직과 지도력관계에 대한 이해를 위해 본인의 글 「소그룹 활동의 방향도색(I)」 마르투스 제 3집 (고신대학 신학자 학회지, 1984.12.의 소논문)을 참조하라.

이 되며 그 역할을 잠재우는 것이 되고 만다.

이러한 바울의 사상은 마틴 루터 (Martin Luther)에게 전수되어 신약 시대에 이르러 만인 제사장직에 대한 생각을 일깨워 주었다. 로마 가톨릭의 비성경적 개념을 파괴시킬 수 있었던 것이다.

더 이상 교회는 성직자와 평신도를 나누는 이분적 사고 방식에서 벗어나 평신도를 열등한 계급층이나 성직자의 역할에 종속되는 개념으로 간주되는 어리석음에서 벗어나야 한다.

이제 교회는 평신도를 동반자로, 무한한 잠재력을 가진 생명체로서의 그들의 역할을 일깨워 주어야 한다. 그리하여 그들로 하여금 ‘어두운 데서 불러내어 그의 기이한 빛에 들어가게 하신 자의 아름다운 덕을 선전하게’ (벧전 2:9)해야 한다.

## 2. 지도력의 성경적 배경

지도력의 성경적 배경을 살피려 함에는 지도력을 필연적으로 요청하는 조직의 문제에 대해 살피지 않으면 안된다.

사실상 성경이 조직과 행정 혹은 지도력에 대해 상당 부분에 걸쳐 그 지면을 할애하고 있음에도 교회는 그러한 성경의 가르침을 무시하거나 거부해 왔다. 상당히 추상적인 개념에만 머물러 있었지 구체적으로 그런 원리들을 추출해 내는 데 동한했다는 말이며 실천하는 일에 소홀했다.

현대의 교회는 성경의 핵심에 눈을 돌려야 한다.

인간은 이미 창조함을 입을 때부터 관계적 존재로 지음을 받았으며<sup>34)</sup> 최초의 조직은 가정이라는 공동체로부터 출발되었다.

이 땅에 인간의 수호가 늘게 되자 사람들은 신정 통치를 거부하

34) 창 2:18.

고 왕정 정치를 요구했다.<sup>35)</sup> 그로부터 계속 사람들의 집단에는 통치자가 필요하게 되었으며 효율적 지도력을 요구하게 되었다. 우리는 성경의 많은 실례들 속에서 조직에 필요로 요구되었던 지도력의 배경을 찾아낼 수 있다.<sup>36)</sup>

그중 모세가 최초로 조직을 제도화했던 기사 가운데서<sup>37)</sup> 찾아볼 수 있는 지도력의 특성은 다음과같이 요약된다.

첫째, 지도력이 인간을 그 주체로 하고 있다는 점이다. 여기서 모세는 장인 이드로의 분석과 충고를 받아들여 자신이 심리적이고 육체적인 곤경으로부터 해방될 수 있었으며 자격있는 일꾼들을 선정하여 그들로 하여금 일할 수 있도록 배려하였다.

둘째, 지도력의 목적이 효율적인 조직 목표의 달성을 주어지고 있었다는 점이다. 모세는 우선권 (Priority)을 설정하고 질서를 유지하며 이상적인 문제 처리의 지침들을 제공하였다. 훌륭한 조치들은 역시 그들로 하여금 광야에서의 생활에 활력을 불어넣어 주는 계기가 되었다.

세째, 지도력이 하나님의 통치에 대한 인간의 자발적인 응답으로 나타났다. 그것은 기독교 공동체가 근본적으로 지향하여야 할 섬김과 봉사, 용서와 화해, 이해와 신뢰, 사랑의 관계적인 만남들을 제공하였고 새 나라 건설을 위한 새로운 부름으로 작용했다.

신약에 이르러는 지도력의 행사가 더욱 넓어지고 여러 사람에게 위임되었다.

하나님은 하나님 나라의 확장을 위해서 교회가 성장하고 성숙을

35) 삼상 8:4.

36) 행 6 장에서 신약교회가 왜 조직적인을 필요로 했는지 살펴 수 있다. 구제 문제로 분쟁이 생기자 그들은 업무를 분업화·위임화·전문화 했으며 지도력을 배분했다. 그 결과 말씀이 흥왕하며 하나님의 제사장의 무리도 다 그 도에 복종했다고 한다. 그 외에 2:11-16, 3:1-32을 참조하라.

37) 출 18 장

이루하는 데 필요한 그러한 은사들(gift)을 주셨다. 하나님이 주신 소명을 이루기 위해 설교, 가르침, 전도 그리고 다른 영적 은사들이 교회에 주어졌다(엡 4:11; 고전 12:28). 그래서 교회는 ‘신앙과 선교의 공동체’이며 그 선교를 완성하기 위해 적절한 지도력을 필요로 하는 것이다.<sup>38)</sup>

### 3. 교회의 지도력 개발의 과제

고용수 교수는 그의 글 가운데 교회 지도력 개발의 필요를 다음과 같이 역설했다.

선교 2세기를 향한 한국 교회는 지금 양적인 급성장이 꿱 차랑스럽게 여겨지면서도 한편으로는 현대성(modernity)의 비대중에 걸려 든 양상을 보면서 과거 그 어느 때보다도 교회의 내적 충실의 긴급성에 직면하고 있다. 점차 제도화 경향성의 교회 구조로부터 탈피해서 그리스도의 생명이 약동하는 봄으로서의 교회의 존재 의미에 대한 새로운 자각과 함께 ‘교회로 하여금 교회 되게 하려는’ 그리스도의 부름에 응답할 수 있는 책임있는 지도력 개발이 시급히 요청되는 현실이다.<sup>39)</sup>

교회는 잠들어 있는 평신도를 깨워야 하고 교직자들로 하여금 더욱 효과적인 부름에 반응하도록 격려하여야 하는 것이다. 이는 교회의 구성원으로서 역할을 깨닫게 하며 영적 친교를 장려하고 교회의 사명의 수행을 위한 도구로서 그들의 봉사를 촉진시키는 것이 된다. 그동안 교회에 의하여 수행되었던 많은 봉사와 의미있는 프로그램이 비신자들의 집합체<sup>40)</sup>에 양도되어 버린 느낌이다. 이로써 교회가

38) 오인탁외, 기독교 교육론, 정용섭, 「교회교육 지도자론」(서울: 대한 기독교 교육협회 1984), p.409.

39) 고용수, 같은글, p.4.

유효성있는 사명 수행을 망각했거나 포기해 버렸다는 비판을 면치 못하게 된 것이다. 이 말은 교회가 그 지도력 개발을 포기하고 말았다는 의미와 연결된다.

또한 이것은 평신도들에게도 문제가 있다. 평신도의 피동적인 위치는 평신도들의 자업자득처럼 여겨지기도 한다. 그들은 시간이 없다고 평계하며, 전문적인 교육을 받지 않아서 전도하는 일이나 가르치는 일이나 상담을 하는 일은 신학교를 나온 교역자들이 해야 한다고 생각한다. 그 결과 자리만을 채우면 된다고 생각하고 하나님이 그들에게 주신 가장 중요한 소명을 에서가 장자권을 가볍게 처분해 버리듯이 포기하고 있는 것이다.<sup>41)</sup>

일반적으로 평신도들은 자신이 누구며 무슨 소명을 받았고 그 소명을 위해 무엇을 준비하여 어떻게 주님을 섬길 것인가에 대해 성경을 가지고 구체적으로 일관성있게 배우고 있지 못하는 실정이다.<sup>42)</sup>

이제 교회가 그 사명을 다하려 함에는 필연적으로 평신도를 불러 일으켜야 하며 그들을 타성으로부터 해방시켜 주어야 하고 깊은 참에서 깨워야 한다.

그것만이 교회를 교회답게 하는 방법인 것이며 여기에 앞서 전제된 교회 지도력 개발의 과제와 의미가 있는 것이다.

그러나 부연해서 이렇게 하는 모든 노력이 결코 존 스토프의 지적대로<sup>43)</sup> ‘평신도가 호응적이고 능동적이며 건설적인 교회의 일원이 되어 주기를 기대하는 바른 이유는 신학적 원리에 입각한 실용주의나 편의주의 때문이 아니라 성경적이기 때문이다. 그것은 교역자가 평신

40) 여기서 집합체는 공동체 개념과 반대되는 개념이다. 그것은 이익을 우선해서 모인 집단이며 같은 운명을 지닌 것이 아니다. 예를 들어 계모임이나 사회 이익단체 등이 여기에 속한다고 볼 수 있다.

41) 옥한흠, 같은책, p.39.

42) 같은책, p.40.

43) 같은책, p.3.

도의 도움을 필요로 해서도 아니며 평신도가 유용한 존재가 되기를 원해서도 아니고, 세상이 지금 그런 식으로 생각하니까 그런 것이 아니라 하나님 자신이 그렇게 되기를 그의 뜻으로 보여주셨기 때문이다. 더우기 평신도가 교회에서 아무에게도 빼앗길 수 없는 자신의 권리와 의무를 찾아 수용할 수 있는 또 하나의 길이 있다면, 그것은 그들이 하나님의 말씀 앞으로 나와 자기 백성을 향하신 하나님의 뜻으로 그들 자신을 인정하는 길이란 말은 평신도의 각성과 지도력 개발의 참된 핵심을 짜른 의미심장한 말이 아닐 수 없다.

## IV. 지도력 개발을 위한 훈련 프로그램 모델의 설계

### 1. 훈련 프로그램 모델의 개요

#### (1) 훈련 프로그램의 목표 설정

본 프로그램을 입안하는 기본 목표는 다음과 같다. 먼저 원자적 목표는 천국 일군 양성에 두고, 세부 목표는 보다 효과적 지도력을 발휘하는 지도자가 되게 하기 위해서이다.

- ① 지도자 자신의 지도력 유형을 판별해 보도록 하고
- ② 가장 효과적인 지도력 상황을 확인 개발하도록 자극하며
- ③ 성공적 지도자로서 자질을 함양토록 격려하며
- ④ 그 실제적 기술과 능력을 배양하도록 함과 동시에
- ⑤ 그러한 개발된 지도력을 활용하고 응용하도록 하는 데 주안점을 둔다.

#### (2) 프로그램의 활용 범위

본 프로그램은 1박 2일, 혹은 2박 3일, 그리고 단계적으로 사용할 수 있는 것으로 각기 그 특징을 달리한다. 교육 훈련 형편을 고려하여 재구성할 수 있을 것으로 보이며 교회 내의 제직 훈련, 교사 훈련, 당회원 수련, 청소년 지도자 수련회 때 적절할 것이다. 때에 따라 학생 임원들이나 청년 임원들까지도 그 훈련 대상으로 가능하다.

#### (3) 프로그램의 기대 효과

오늘날 교회는 인구의 자연 증가와 도시 인구의 밀집 현상으로 교회들의 양적 비만증을 앓고 있으며 그것으로 인해 평신도를 정예화하는 일에 한층 더 지장을 받고, 곧 그것은 칼 윌슨(Carl Wilson)의 말처럼 교회를 허약하게 만든다고 할 수 있다.<sup>44)</sup>

그러므로 교회는 끊임없이 지도자를 훈련시켜 가야 한다. 이러한 지도력의 개발은 곧 말씀의 터 위에 교회를 굳건히 세우는 일이 된다.

평신도 혹은 교회 직분자의 지도력의 향상은 그만큼 교회 조직과 활동의 활성화를 불러일으키고 교회 성장의 직접적 요인이 됨을 부인할 수 없다. 역동적인 교회 성장을 위한 목회자와 평신도 간의 협력 무대가 제공되고 지도력의 배양은 곧 달란트의 개발에도 작결된다.

그뿐 아니라 인사 관리 측면에서 적절한 인물의 발굴 작업에도 기여하게 되는 등 그 효과는 조직 관리에도 영향을 미쳐 조직의 유기적 활동과 관료적 병폐 등을 치료할 수 있게 만든다.

#### (4) 프로그램의 기초 자료

44) 옥한흠, 같은책, (서울:두란노서원, 1984), p.92.

본 프로그램의 편성에는 필자의 경험적 자료가 그 근간을 이루었으나 유네스코 청년원의 청소년 지도자 활동 연수 과정의 자료를 참조하였으며 지도력 개발의 기초 자료로 지난 25년간 피들러와 그의 동료들이 연구 개발한 類關 모델 (Contingency Model)에 근거하고 있다.

이밖에 지도력 개발 실제에 있어서는 필자의 책들과 프로그램 개발 노트에 기초했다.<sup>45)</sup>

#### (5) 프로그램의 제한 사항

여기에서 프로그램 운영을 위한 조직표, 운영 일정, 식단표, 장소, 기타 세부 보조 사항이 제한되었다.

## 2. 훈련 프로그램의 모델의 기획 원칙

훈련 프로그램의 모델을 예시함에 있어 다음과 같은 기본 원칙을 설정한다.

#### (1) 훈련 프로그램의 영역은 4개 분야로 설정한다.

- ① 신학적 기초 ② 지도력 이해 ③ 지도력 실제 ④ 공동체 생활

#### (2) 각 분야별 프로그램의 내용을 열거하면 다음과 같다.

범 주 (Syllabus)	주 제 (Main Subjects)
신학적 기초	• 교회의 기원과 본질

45) 그 참고 책자는 필자의 「지도자 지침서」 「문서관리의 이론과 실제」 「의사소통의 규칙과 원리」 「조직병의 예방과 치료」 「프로그램 계·실·평」 「늘 쫓기는 삶으로부터의 탈출」 「나와 함께 당신과 더불어」이며 프로그램 개발 노트는 미간행물이다.

지도력의 성서적 배경
목회자의 기능과 평신도의 활동
청지기론
교회성장과 지도력의 실제
지도력 이해
지도자상의 모색
지도력의 유형과 특성
지도자의 기능과 역할
교회 지도자와 성경적 지도력
지도력 실제
인간관계 훈련 — 심성개발
커뮤니케이션 — 의사소통, 토의활동, 대화기법, 의사결정
프로그램의 이론과 실제 (계·실·평)
집단역학 — 집단이해, 집단지도론, 인간과 조직
시간관리
조직 활동 평가와 정책활동
교육수련
문서관리
공동체 생활
영성훈련
오리엔티어링
레크레이션
자유대화
캠퍼이어 (Camp fire)

(3) 강의와 토의 이론과 실제의 각 비율은 가능한 50 : 50이 되도록 한다.

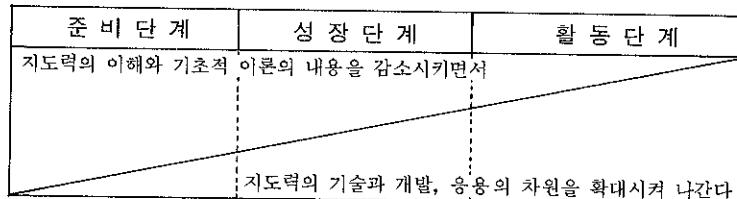
(4) 기본 일과의 진행에 있어 다음과 같은 율동성(律動性)을 고려한다.

① 아침 프로그램 — 강조점을 靜에 두고 정적 방향으로 진행하며 정적 성격의 내용을 배정한다.

② 오전 프로그램 — 動[弱]에 그 주안점을 두고 강의와 토의가 우선되게 배려한다.

③ 오후 프로그램 — 動(強)에 주안점을 두고 활동적인 내용과 움직임 등을 위주로 편성한다.

- ④ 저녁 프로그램 — 강조점을 靜에 두고 지적·정서적 활동 및 대화의 활동 등을 전개한다.
- (5) 프로그램의 내용은 교육의 대상에 따라 그 주제를 자유로 선택할 수 있다.
- (6) 본 프로그램은 때에 따라 단계별로 실시할 수 있도록 한다. 이때의 내용 심화는 다음처럼 한다.



### 3. 훈련프로그램 모델(I) — 1박 2일용

첫째 날		둘째 날	
활동 내용	시 간	활동 내용	시 간
지도력 개발 세미나			
주제: ○ ○ ○	5:00까지	주무시고 일어나실 시간입니다.	
	6:00까지	첫 아침을 주님과 함께 보내실 시간입니다. 주어진 자료를 활용, 그룹별로 경건의 시간(Quiet Time)을 가지십시오.	
	6:30까지	건강한 삶을 행진을 위하여 리듬 체조(Rhythical Gymnastics)를 하십시오.	
	7:00까지	세면과 정리를 하십시오.	
장사: ○ ○ ○	8:00까지	아침을 드십시오. 아침의 차림표는 ○○○와 ○○○로 준비되었습니다.	

때 : 1985년 ○ 월 ○ 일부터 1985년 ○ 월 ○ 일 까지 곳: ○ ○ ○ ○ ○ ○	8:30까지 8:50까지 9:00까지 10:30까지 11:00까지 12:30까지 13:30까지 14:30까지 15:00까지	명상의 시간입니다. 새로운 하루를 설계하십시오. 함께 영광의 찬송을 드리겠습니다. 잠시 쉬면서 새로 들게 될 강의를 준비하십시오. 배부된 자료를 읽으시면 많은 도움이 될 것입니다. 의사소통 훈련시간입니다. 그룹내의 의사소통의 본질을 파악하고 지도자로서 의사소통을 어떻게 해야 할 것인지지를 논의할 것입니다. 차 한잔과 음악을 즐기십시오. 조직관리 원리에 대해 공부하겠습니다. 조직의 특성을 이해하고 조직의 효율적 관리방안이 모색되게 됩니다. 식사를 하십시오. 뷔페식입니다. 다짐과 결단의 시간입니다. 지도자로서 품성과 자질을 생각하시며 지도자로서 혁신을 다짐하실 수 있기 바랍니다. 정리와 마침시간입니다.
---	--	--

시작 예배를 드립니다. 마음을 정돈시키고 경건된 마음으로 1박 2일의 일정을 위해 기도해 주십시오.	10:00부터
프로그램 안내와 조직편성, 칠실배정, 활동지침을 알려드립니다. 주의깊게 들어 주십시오.	10:40부터
만남의 시간입니다. 서로를 다시 확인하고 교제하는 즐거움을 나누십시오.	11:00부터
오찬을 드십시오. ○○○과 ○○이 특별히 준비되었습니다.	12:30부터
함께 놀 노래를 불러 주십시오.	1:30부터
지도력 개발 실습(I) 시간입니다. 실제로 자신의 지도자상을 스스로 설정해 보고 리더쉽에 대한 기본적 이해를 꾀하셔야 합니다.	
차와 디파가 준비되어 있습니다. 드십시오.	3:30부터
지도력 개발 실습(II) 시간입니다. 자신의 지도력 유형을 파악하고 앞으로 어떻게 개발해야 할 것인지를 살펴십시오.	
저녁시간입니다. 마음껏 드십시오.	6:00부터
찬양과 기도로 주님께 영광을 드리는 시간입니다.	7:30부터
주제강의를 듣습니다. 이번 프로그램의 핵심이 될 것이며 여러분이 가장 주의를 기울여 경청하고 질의와 토론을 가질 수 있습니다.	8:00부터

### 4. 훈련프로그램 모델(II) — 2박 3일용

제 1일(부름의 날)		제 2일(훈련의 날)		제 3일(현신의 날)	
내 용		내 용		내 용	
도착완료, 그룹 편성, 생활안내 점 심	시간	기 상			
	5:00	경 전 의 시 간			
	6:00	리 듬 체 조(산책)			
	6:30	세 면 · 정 리 정 돈			
	7:00	아 침 식 사			
	8:00	명 상 의 시 간			
	8:30	영 광 의 찬 송			
	8:50	강 의 준 비			
	9:00	집 단 역 학 (Group Dynamics)	지도자의 활동 방향과 과제		
	10:30	커 괴 와 음 악			
	11:00	의 사 소 통 (Communication)	정 리 와 다 짐 (현악)		
	12:30	점 심			
시 작 예 배	시간				
	1:30	프로그램 계 · 실 · 평			
	2:00	인 간 관 계 훈련			
	2:30	오 라 엔 티 어 링			
	4:00	지도력 개발 워샵(I)			
	4:30	지도력 개발 워샵(II)			
	6:00	저녁 식사			
	7:00	영 광 의 찬 송			
	8:00	주제 강의 (Campfire)			
	10:20	자유 대화			
	11:00				
		10:30			

## 5. 훈련프로그램 모델(III)<sup>46)</sup> — 단계별용

	1 과정	2 과정	3 과정
강의 및	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교회의 기원과 본질</li> <li>• 지도력의 성경적 배경</li> <li>• 교회 성장과 지도력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 목회자의 기능과 평신도의 역할</li> <li>• 교회지도자와 성경적 지도력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 봉사론</li> <li>• 지도자의 과제와 지도력의 미래</li> </ul>

도의	의 관계	· 청지기론	
이론 과 실습	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지도자상의 모색</li> <li>• 관계 훈련</li> <li>• 집단 이해</li> <li>• 대화 기법</li> <li>• 오리엔티어링</li> <li>• 캠파이어</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지도력 개발 워샵(II)</li> <li>• 조직 관리</li> <li>• 집단 지도론</li> <li>• 프로그램의 이론과 실제</li> <li>• 토의 기법</li> <li>• 존극</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지도력 개발 워샵(III)</li> <li>• 교육 훈련 원</li> <li>• 비교단체 운동론</li> <li>• 조직활동 평가와 정체 활용</li> <li>• 의사 결정론</li> </ul>
기타			

## 6. 훈련프로그램 모델의 실제 자료(II)

### (1) 워크샵의 개요<sup>47)</sup>

#### ① 활동목표

- 참가한 교회 지도자들에게 자신의 유형을 파악하게 하고
- 자신의 지도력 유형에 맞는 상황을 창조할 수 있도록 그 방안을 제시하며
- 지도자로서의 자질을 함양케 한다.

#### ② 목표 예시

- 나의 지도력 유형은 어떤 유형에 속하는가?
- 나의 지도력 상황은 어떠한가?
- 가장 적절한 지도력 상황을 어떻게 창조할 것인가?

#### ③ 그룹 규모

- 특별한 제한 없음

#### ④ 소요 시간

47) UNESCO 청년원, 한국 청소년 활동 지도자 연수과정 실습자료: Leadership 이론과 실제(II), pp.1-2. 이중 항목의 일부와 내용의 일부를 약간 수정하여 기록하였음.

- 약 150~180 분이나 형편에 따라 조정 가능

#### ⑤ 준비 자료

- LPC (Least-Preferred Co-worker) 척도 각자 1장
- LMR (Leader-Member Relations) 척도 각자 1장
- T-S (Task Structure) 척도 — part 각자 1장
- P-P (Position Power) 척도 각자 1장
- S-C (Situational Control) 척도 각자 1장
- Feed back을 위한 문제지 약간. 각자 1장
- 필기도구

#### ⑥ 활동 장소

- 각자가 펼칠 수 있는 실내 장소이면 어느 곳에서라도 무방

#### ⑦ 진행 시간

##### ● 1단계 — 개요 설명 (40분)

- Fred.E.Fiedler 이론의 요점 및 제한점 설명
- 이론에 등장하는 용어 해설 및 프로그램 설명

##### ● 2단계 — LPC 척도의 작성 (30분)

- 관계 동기형 (Relationship-motivated)
- 과제 동기형 (Task-motivated)
- 통제 상황 (Group atmosphere) : 저(低), 중(中), 고(高)

##### ● 3단계 — Leadership 상황 측정 (4가지, 40분)

- 통제력 (영향력) 결정 요소 : 리더-성원 관계, 과제 구조도, 지위  
력

##### ● 4단계 — 상황 통제력의 측정 (30분)

- 최고의 리더십 상황을 측정하기 위한 방안

##### ● 5단계 — (30분)

- Feed back과 요약

#### (2) LPC 척도<sup>48)</sup>

##### (Least-preferred co-worker (LPC) Scale)

#### 지시문

이 지시문은 LPC, 즉 가장 ‘싫어하는 사람’이라는 설문에 응답하는 요령을 안내하게 됩니다.

지도자의 유효성 (有効性)은 지도자 유형과 상황의 유리성 (有利性)의 정도를 결합 (match) 시켜 나가는 데 달려 있습니다. 즉 자신의 특유한 지도력 유형이 어떤 상황 가운데서 가장 효과적인가를 파악해야 한다는 뜻입니다.

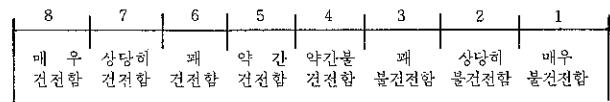
따라서 이를 위해 먼저 자신의 지도력 유형을 파악해야 하며, 이를 위해 개발된 자료가 여러분이 지금부터 하게 될 LPC 척도입니다.

여러분은 각자의 생활 현장에서의 여러 가지 다양한 경험 세계를 회상할 수 있을 것입니다. 그때 어떤 경우에는 매우 유쾌하고 즐거운 경험을 가지기도 했을 것이고 또 어떤 때는 매우 힘들고 어려운 경험도 있을 것입니다. 바로 그때 가장 일하기 싫고 어려웠던 사람들을 회상해 보십시오. 혹 경험이 있더라도 상관없습니다. 다만 그 사람이 개인적으로 또는 감정적으로 가장 싫어했던 사람일 필요는 없으며 단지 함께 일하는 데 가장 잘 할 수 없었던 사람이면 됩니다.

그래서 그 사람의 여러 가지 점들을 생각하면서 해당되는 곳에 ○ 표를 하시면 됩니다.

여기 그 하나의 예를 들겠습니다. 자신이 일을 할 때 그 사람은 매우 견전치 못한 사람이라면 다음과 같이 표하면 됩니다.

48) F.E., Fiedler, *Improving Leadership Effectiveness* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1976), pp. 6-24.



이때 주의할 것은 척도 양끝에 있는 항목을 먼저 읽고 적절한 곳에 ○를 하여야 하며 각 문항을 가능한한 빠른 속도로 답하고 빠르리지 말아야 합니다. 대체로 각 문항에 대한 맨 처음의 생각이 가장 정확한 답이 될 경우가 많습니다. 그러면 LPC 문항에 답해 보기로 합시다.

#### (내가 일을 할 때 그 사람은 ?)

		득점
쾌활한 사람이다.	8 7 6 5 4 3 2 1	쾌활하지 못한 사람이다.
친절하고 다정한 사람이다.	8 7 6 5 4 3 2 1	불친절하고 다정하지 못한 사람이다.
거절적인 사람이다.	1 2 3 4 5 6 7 8	수용적인 사람이다.
긴장하고 있는 사람이다.	1 2 3 4 5 6 7 8	여유가 있는 사람이다.
거리낄 두는 사람이다.	1 2 3 4 5 6 7 8	친근한 사람이다.
냉담한 사람이다.	1 2 3 4 5 6 7 8	다정한 사람이다.
지원적인 사람이다.	8 7 6 5 4 3 2 1	적대적인 사람이다.
파분해 하는 사람이다.	1 2 3 4 5 6 7 8	흥미가 있어하는 사람이다.
싸우기 좋아하는 사람이다.	1 2 3 4 5 6 7 8	화목하고 잘 조화하는 사람이다.
침울한 사람이다.	1 2 3 4 5 6 7 8	늘 즐거워하는 사람이다.
서슴지 않고 개방적인 사람이다.	8 7 6 5 4 3 2 1	조심스러워하고 폐쇄적인 사람이다.
협동을 잘 하는 사람이다.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	너그럽고 관대한 사람이다.
신뢰할 수 없는 사람이다.	1 2 3 4 5 6 7 8	신뢰할 만한 사람이다.
사려 깊은 사람이다.	8 7 6 5 4 3 2 1	사려깊지 못한 사람이다.
심술궂고 비열한 사람이다.	1 2 3 4 5 6 7 8	절롭고 신사적인 사람이다.
첨밀감이 있는 사람이다.	8 7 6 5 4 3 2 1	괴팍스러운 사람이다.
성실하지 않는 사람이다.	1 2 3 4 5 6 7 8	성실한 사람이다.
친절한 사람이다.	8 7 6 5 4 3 2 1	불친절한 사람이다.

총점 \_\_\_\_\_

위의 LPC 척도 문항이 완성되었으면 ○가 되어 있는 척도의 수자를 각 문항의 오른쪽에 마련되어 있는 득점란에 점수를 적어 그 총계를 총점란에 적으십시오. 그것이 곧 여러분의 LPC 점수입니다.

#### 평가

만약 자신의 LPC총점이 64점 이상이면 높은 LPC의 소유자(hight LPC person)로서 관계성 지향적(關係性 指向的)인 지도력 유형에 해당되며 LPC총점이 57점 이하이면 낮은 LPC의 소유자(low LPC person)로서 과업 지향적(課業 指向的)인 지도력 유형이라 부를 수 있다. 만약 LPC총점이 64점 이상도 57점 이하도 아닌 58점부터 63점 사이에 있다면 다음의 설명을 읽고 자신이 속해 있는 쪽을 택하면 된다.

##### ● 낮은 LPC 소유자가 가지는 일반적 행동의 경향성

“과업 수행은 내게 있어서 매우 중요하다. 그러므로 당신이 서툴고 열등한 동료(poor co-worker)이고 일을 수행하려는 나의 노력에 방해가 된다면 어떤 점에서도 당신을 받아들이거나 인정할 수 없소”라고 말한다. 이러한 지도자는 함께 일할 수 없는 사람이나 과업 수행의 계획이나 노력을 좌절시키는 사람에게 강한 감정적인 반응을 나타내 보인다. 이러한 사람을 과업 지향적 지도자라고 부른다.

##### ● 높은 LPC 소유자가 가지는 일반적 행동의 특징성

“비록 당신과 함께 일할 수 없는 점이 많지만 당신은 그래도 비교적 쾌활하고 부지런하며 성실합니다”라고 한다. 다른 말로 이같은 지도자를 관계성 지향적인 Leader라 한다.

그러나 여기서 주의해야 할 점은 두 가지 유형 모두가 나름대로 특징을 지니고 있다는 사실이다.

즉 관계 지향적인 것이거나 과업 지향적이거나 간에 그것은 각기 상황에 따라 효과적이며 능률적일 수 있고 그렇지 못할 경우가 있다는 것이다. 따라서 자신의 지도력을 어떤 적절한 상황으로 개선시키느

나 하는 것이 중요할 따름이다. 이들의 특성을 비교하면 다음과 같다.

구분 기준	관계 지향적 지도자	과업 지향적 지도자
특 정	<ul style="list-style-type: none"> <li>대인관계에 큰 관심을 가지며 다른 사람의 느낌과 요구에 민감하다.</li> <li>집단 구성원의 지지와 지원을 획득하려고 하며 집단 사기 유지에 힘쓴다.</li> <li>아이디어 제시를 권장하며 문제 해결을 위해 적극적 참여를 기대한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>과업에 크게 관심한다.</li> <li>과업 수행을 위해 조직화에 능하고 어리석은 태도를 좀처럼 나타내지 않는다.</li> <li>간섭을 싫어하며 간섭 하지도 않으려 한다.</li> <li>표준화된 업무수행 절차를 설정한다.</li> </ul>
단 점	<ul style="list-style-type: none"> <li>주된 목표가 달성되고 나면 권위주의적이고 독재적으로 되기 쉽다.</li> <li>상황에 치중하며 성과가 적을 때도 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>작업을 위해 집단을 사용한다.</li> <li>유리한 상황 통제를 우선하려 한다.</li> </ul>
유리성이 (有利性) 낮은상태	<ul style="list-style-type: none"> <li>지나칠 정도로 부하들과의 토의나 의견개진에 열중하다 보면 과업 달성이 실패로 끝나 능력에 대한 불신임이나 지도자의 역할이 포기되기도 한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>집단의 엄격한 규율의 유지에 크게 신경을 쓰며 도전적인 과업에 전심전력 한다.</li> </ul>
유리성이 중간상태	<ul style="list-style-type: none"> <li>이 상황에서 최고의 지도력이 발휘된다.</li> <li>주로 구성원의 의견과 느낌에 관심이 높다.</li> <li>창의적 의사결정을 위해 집단을 사용한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>과업수행을 염려하여 자기의 영역 밖에 있는 것을 참지 못한다.</li> <li>대인관계에 전혀 신경을 쓰지 않고 갈등문제에도 관심이 없어진다.</li> </ul>
유리성이 높은상태	<ul style="list-style-type: none"> <li>집단내부에 문제가 없으므로 상사나 외부인사에 대한 관심이 고조된다.</li> <li>작업 상황을 구조화하게 되고 쉽게 흥미를 잃을 수 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>그의 부하들과 평안한 대인관계를 개발·유지하며 간섭없이 지낸다.</li> </ul>

각 유형의 지도력이 어떤 상황에 적합한가를 살피기 위해 계속 다음의 측정

자료를 이용하기로 한다.

### (3) LMR 척도<sup>49)</sup> (Leader - Member Relation)

적당한 곳에 ○ 표하고 ○ 표의 점수를 합산하여 합계란에 기록하십시오.

#### (내가 일하고 있는 집단속에서)

- 나의 구성원들은 상호간 원만치 못하고 서로 말썽을 일으킨다.
- 나의 구성원들은 의지할 수 있고 신뢰할 만하다.
- 나의 구성원들 간에는 다정함과 친밀한 분위기가 감도는 것 같다.
- 나의 구성원들은 작업을 수행하는 일에 있어 언제나 협력하며 둠는다.
- 나와 구성원 사이에는 마찰(갈등)이 있다.
- 나의 구성원들은 일을 완성하기 위해 도움과 지원을 아끼지 않는다.
- 나의 구성원들은 다함께 협조(조력)하며 일해 가고 있다.
- 나와 나의 구성원들은 서로 좋은 관

전적으로 같은 의견이다	비교적 그렇다	그자 그렇다	그렇지 않다	전혀반대 의견이다
1	2	3	4	5
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
1	2	3	4	5
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

49) F. E. Fielder, Validation and extension of the Contingency Model of leadership effectiveness ; A review of empirical findings, Psychological Bulletin 1971, pp.76-148.

계를 유지하고 있다.

합계 \_\_\_\_\_

### 해석

이상에서 LMR 척도의 합계가 25점 이상이면 좋은(높은) 지도자  
- 구성원 관계를 나타내며 20 ~ 24일 때 중간 정도의 관계, 19점 이  
하이면 낮은 정도를 표시한다.

### (4) T. S 측정<sup>50)</sup> (Task Structure) (I)

적당한 곳에 ○ 표 하시오.

- 작업 목표가 분명히 서술되고 있으며 또한 이해되고 있는가?

보통 그렇다 그렇지 않다	때로는 그렇다	종종 그렇지 않다
2	1	0

- 최종적인 결과에 대한 청사진, 도구, 모델(모형) 혹은 구체적 기술은 있는가?
- 최종적인 결과에 대하여 분명히 조언이나 설명을 해줄 사람이 있는가?

보통 그렇다 그렇지 않다	때로는 그렇다	종종 그렇지 않다
2	1	0

- 그 과제를 달성하는 데는 단 한 가지 방법밖에 없는가?

보통 그렇다 그렇지 않다	때로는 그렇다	종종 그렇지 않다
2	1	0

- 그 과업을 수행하는 데 있어 겨쳐야 할 단계적 절차나 표준화된 업무 절차가 있는가?

보통 그렇다 그렇지 않다	때로는 그렇다	종종 그렇지 않다
2	1	0

- 과업을 부분적으로 혹은 단계적으로 구분할 수 있는 구체적인 방법은 있는가?

보통 그렇다 그렇지 않다	때로는 그렇다	종종 그렇지 않다
2	1	0

- 과업을 수행하는 데 있어 현재의 방법이 다른 방법보다 더 훌륭하다고 명확히 인식된 자료나 근거가 있는가?

보통 그렇다 그렇지 않다	때로는 그렇다	종종 그렇지 않다
2	1	0

- 바른 해결책은 하나밖에 없는가?

• 과업의 완성시기가 분명하게 명시되어 있는가?	2	1	0
• 과업의 최상의 해답, 혹은 성과를 나타내는 책이나 편람, 직무 기술서가 있는가?	2	1	0
● 그 과업이 정확히 달성되었는지의 검토는 용이하게 할 수 있는가?			
• 일반적으로 직무 결과에 대한 표준이 있는가?	2	1	0
• 과업의 결과를 계량적으로 측정할 수 있는가?	2	1	0
• 과업의 완성 여부나 차후에 그 업무가 개선될 가능성성이 고려되는가?	2	1	0

합계 \_\_\_\_\_

### T. S 측정 (II)

※ 과업 구조도의 점수가 6점 이하인 경우에는 다음의 측정 척도는 작성할 필요가 없으며 그 점수가 곧 과업 구조의 측정 점수가 된다.

- 같은 직위 혹은 비슷한 수준의 타 지도자와 비교해서 자신도 어느 정도의 훈련을 쌓고 있는가?

3	2	1	0
전혀 훈련을 받고 있지 않다.	다소의 훈련을 받고 있다.	보통 정도의 훈련을 받고 있다.	매우 많은 훈련을 받고 있다.

- 자신과 비슷한 직위 혹은 같은 직위의 타 지도자와 비교하여 자신은 어느 정도의 경험을 쌓아가고 있는가?

6	4	2	0
전혀 경험이 없다	아주 적은 경험이 있을 뿐이다.	보통 정도의 경험이 있다.	매우 많은 경험이 있다.

과업구조 척도(파트 1)의 소계 \_\_\_\_\_

50) F. E. Fiedler, op.cit., 1976.

과업구조 척도(파트 2)의 소계 \_\_\_\_\_

과업 구조도 총점 \_\_\_\_\_

### 해석

이상의 과업 구조에 대한 척도의 측정치가 14점 이상이면 과업 구조의 정도가 높고 7~13점이면 중간 정도에 해당되며 6점 이하이면 그 정도가 낮다고 판단된다.

### (5) P. P의 측정<sup>51)</sup>(Position Power)

이는 마지막 단계의 측정으로 지도자에게 주어진 지위 권력의 정도를 측정하게 된다.

- 지도자가 직접 혹은 추천에 의해 자신의 조직 구성원에게 상별을 행사할 수 있는가?

2	1	0
영향력이 높으며 직접 혹은 추천에 의해 행사할 수 있다.	추천에 의해서는 가능하나 그 결과에는 반신반의다.	할 수 없다.

- 지도자가 직접 또는 추천에 의해 자신의 구성원에게 승급, 강등, 체용 및 해고에 영향을 끼칠 수 있는가?

2	1	0
영향력이 높으며 직접 혹은 추천에 의해 행사할 수 있다.	추천에 의해서는 가능하나 그 결과에는 반신반의다.	할 수 없다.

- 지도자는 구성원에게 일을 할당하고 이를 지도해 가는데 필요한 지식을 가지고 있는가?

51) Ibid.

2	1	0
가지고 있다. 매로는 혹은 부분적으로는 그렇다고 할 수 있다.	매로는 혹은 부분적으로는 그렇다고 할 수 있다.	없다.

- 구성원의 직무 수행 성적을 평가하는 것은 지도자의 직무에 포함되어 있는가?

2	1	0
그렇다. 매로는 혹은 부분적으로는 그렇다고 할 수 있다.	매로는 혹은 부분적으로는 그렇다고 할 수 있다.	없다.

- 지도자의 직위에 공식적인 권한(직장 지도, 집회 운영, 소집단 리더 등)과의 직명이 붙어 있는가?

2	0
그렇다.	그렇지 못하다.

합계 \_\_\_\_\_

### 해석

이상에서 그 점수가 7~10점이면 지위, 권력의 정도가 높다고 판정되고 4~6이면 중간 정도, 3점 이하이면 지위 권력의 정도가 낮다고 판단된다.

### S. C 측정(Situational Control)

다음의 \_\_\_\_\_ 속에 지도자-구성원 관계 척도의 합계, 과업 구조도의 합계 및 지위력의 합계를 기입하고, 그 합계를 총계란에 기입하십시오.

지도자-구성원 관계 합계 \_\_\_\_\_

+

과업 구조도 합계 \_\_\_\_\_

+

지위력 합계 \_\_\_\_\_

총계 \_\_\_\_\_

### 해석

이상의 3가지 변인들을 합산한 수치로 상황의 통제력을 다음과 같이 판정한다.

총 합 계	51~70	31~50	10~30
상황 통제력 정도	높은 통제력	중간 정도의 통제력	낮은 통제력

그리고 위의 도표는 다음과 같이 구체적으로 설명한다.

변인	통제력 높 음		중 간 정 도		낮 음	
	지도자-구성원관계 과업 구조 지위력	좋음 (Good) 높음 (High)	좋음 (Good) 낮음 (Low)	나쁨 (Poor) 높음 (High)	나쁨 (Poor) 낮음 (Low)	나쁨 (Poor) 낮음 (Low)

### (6) 최적의 지도력 유형과 상황의 조화

확인된 자신의 지도력 유형과 지도력 상황과의 적절한 결합 (match)을 도표로 살펴면 다음과 같다.

통제력		상황통제력 (Situational Control Scores)		
		높 음	중 간 정 도	낮 음
유 형	집 단 상 황	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과업수행 순조</li> <li>• 장래 예측 가능</li> <li>• LMR, TS, PP 좋다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LMR, TS, PP 전부 또는 부분적으로 좋지 않다.</li> <li>• 과제달성 장래예측 불명확</li> <li>• 조정의 필요성 고조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LMR, TS, PP 거의 나쁘다.</li> <li>• 상호 도전적</li> <li>• 스트레스가 심하다.</li> </ul>
	높은 L. P. C. 지도자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 약간 관료적, 독재적, 무관심, 자기 중심적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이해심, 개방적, 동정적</li> <li>• 사려깊이 행동</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단기적, 감정적, 불안정</li> <li>• 대인관계에 지나</li> </ul>

낮은 L. P. C. 지도자	동 업 적	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 결보기에는 과업에 관심이 있음.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 참가를 유도함</li> </ul>	친 관심 • 업무수행 포기
	나쁘다	좋다	나쁘다	나쁘다
	리더 행동	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지원적이고 동정적</li> <li>• 이해심 깊다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 긴장도 경험</li> <li>• 과업 자체에만 집착</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지시적, 과업에 초점을 맞춤</li> <li>• 신중하다</li> </ul>
	업적	좋다	나쁘다	비교적 좋다

### V. 결 론

본 연구는 교회 지도력 개발에 관심하면서 교회의 무한한 잠재력을 지닌 평신도 그룹을 조직 속에 참여시켜 교회의 고유한 권한인 선교와 봉사의 사명을 어떻게 감당할 수 있게 하는지를 밝혀 보려 했다.

이와 같은 입장에 기초하여 훈련 프로그램의 개발에 앞서 지도력의 이론적 기초를 정리해 보고 그것이 어떻게 교회에서 개발되어야 할 것인가의 당위성과 필연성의 명제들을 평신도 훈련과 교육 측면에서 접근을 시도해 보았다. 결코 교회는 교회의 지도력을 몇 사람의 소수에게 위양시키고 말 것이 아니라 보다 많은 교인들을 참여시켜 교회 조직을 활성화시켜야 하며 보다 정예화된 교인들의 훈련에 크게 관심과 노력을 기울여야 함을 역설했다.

그리고 이상의 필요에 근거하여 교회는 그들을 어떻게 훈련시켜야 할것인지 프로그램을 개발하여 활용할 수 있도록 아이디어를 제공하는 데 노력했다.

남아 있는 과제는 교회가 프로그램을 재구성, 활용하는 일이며 이러한 프로그램의 투자에 인색하지 않아야 한다는 점이다.

앞으로 이러한 연구가 가일층 심화되기를 바라며 유능한 훈련자 (trainer)가 배출되고 지도력이 배양되어 그로 말미암아 교회 성장과 교회 본연의 사명 수행에 일익을 감당할 수 있기를 바라는 것이다.

## 특별기고

### 참고문헌

#### ● 국내서적 ●

- 고용수, 교회지도력 개발의 이론적 기초, 교육 교회 84.1, 서울 : 장로회신학대학 기독교 교육 연구원, 1984.
- 김운태, 조석준, 행정조직론, 서울 : 한국방송통신대학, 1984.
- 로이드 페리(김 영백 역), 목회자와 교회 행정, 서울 : 보이스사, 1980.
- 송길원, 지도자 지침서, 부산 : 양문출판사, 1981.
- 오인탁 외, 기독교 교육론 : 정웅섭, 교회 교육 지도자론 (서울 : 대한 기독교교육 협회, 1984.)
- 옥한흠, 평신도를 깨운다. 서울 : 두란노서원, 1984.
- UNESCO청년원, 리더쉽 이론, 청소년 지도자 연수과정 참고자료 3
- —, 한국 청소년 지도자 연수과정 실습 자료 (I), (II), 1983.
- 임익순, 소영일, 현대 경영학 원론, 서울 : 박영사, 1982.
- 정영택, 정태일, 교회 지도자와 교육훈련, 교육교회 84.1. 서울 : 장로회신학대학 기독교 교육 연구원, 1984.