

위험에 빠진 리더와 조직

CCC의 역사는 기적, 변화된 삶, 열매 맺는 전도, 강력한 전략, 혁신적인 아이디어, 경건한 리더십이 잘 어우러진 직조물과 같다. 그러나 리더들이 지상명령을 완수해가는 추구를 이탈함에 따라 때때로 이 정교한 천이 찢어지는 경우가 있었다. 그 과정에서 우리의 사역은 혼란과 슬픔을 겪었으며 리더들은 뼈아픈 도덕적 실패를 맛보았고 새로운 자기 성찰이 필요한 시간들을 보내야했다.

3년 전에 우리는 25년 이상 근무한 직원들이 많은 문제를 겪고 있다는 것을 깨달았다. 이 문제들은은 외도, 이혼, 횡령과 같은 도덕적 실패를 포함하는 매우 공개적인 것들이었다. 각각의 상황에 조직적으로 대처하는데에는 엄청난 시간과 돈이 소진되었다. 우리 조직의 리더십과 사역 전반에 대한 피해는 실로 엄청났다. 우리의 사역은 엄청난 소모로 인해 우리의 사명은 크게 와해될 수 밖에 없었다.

이러한 안타까운 추세에 대응하기 위해 "고위험" 리더의 문제를 처리하기 위한 태스크포스의 구성이 필수적이었다. 이 그룹에는 Henry Cloud 박사, Dennis Kasper(법률 고문) Chuck Price, Marc Rutter, Wendell Lillestrand, Donna Wright, John Austin 및 Lillie Nye 등 이 속해 있었다. 우리의 이 그룹은 2년 동안 격월로 만남을 가졌다. 이 과정에 전 세계적으로 다양한 연령대의 고위험 리더 약 10명의 사례 연구 관찰이 포함되었다. 그들의 도덕적 실패에는 외도, 이혼, 횡령 및 기타 관계 및 직무 기능 문제등이 포함 되어 있었다. 우리는 인사 파일, 개인 기록 및 공식적인 인터뷰를 통해 연구를 수행해 나갔다. 이 과정은 개인 사례 연구를 살펴보는 것으로 시작되었지만 연구가 진행됨에 따라 나중에는 조직이 위험에 처한 리더를 보다 의도적으로 찾아내고 조직의 허점을 메워 타락한 리더가 초래하는 손상을 방지하는 데 집중하게 되었다.

우리의 초기 초점은 위기에 처한 특정 고위험 개인에 있었지만 곧 사역을 하는 많은 다른 이들이 성격 문제를 겪고 있고 잠재적으로 위험에 처할 수 있음을 알게 되었다. 인격 성장의 문제는 훨씬 더 넓은 범위에서 다루어야 한다는 결론이 나왔다. 우리는 직원들이 종종 죄의 본질을 과소평가하고 성경적 성장을 잘못 이해했다는 것을 알 수 있었다. 때때로 죄에 넘어진 사람들이 "나는 내 죄를 감당할 수 있을 거라고 생각했다"와 같은 순진한 말을 하는 것을 들을 수 있었고 또 다른 이들은 자신의 실패로 인해 주어지는 결과에 대해 "당신이 내 사역을 빼앗아 가고있어!"라고 불만을 토하곤 했다.

이제 우리 태스크포스의 연구 결과를 공유하려고 한다. 우리의 발견들은 결코 권력이나 비웃음의 입장에서 나온 것이 아닌 것을 알린다. 오히려 그 과정은 우리 자신에게도 경각심을 일으켰으며 매우 슬펐다. 그러나 우리가 희망하는 것은 이러한 발견이 우리의 리더들에게 경건한 성품에 대한 긴급성과 필요성을 제기하고 리더의 품성을 개발하며 위험에 처한 리더를 찾아내는 조직적 책임을 높이는 것이다.

"위기에 처한" 사람이란 누구인가? 위험에 처한 리더를 관찰할 때 우리는 그들의 도덕적 실패가 조직, 사역 팀, 가족, 개인 등 많은 당사자를 위험에 빠뜨리는 것을 볼 수 있었다. 그것을 해결하기 위한 비용은 얼마인가? 일단 법률 비용과 문제 해결에 드는 비용이 있다. 우리가 혼란을 해결하기 위해 사역의 최전선에서 멀어지기 때문에 소비되는 시간과 기회 손실의 비용이 있다. 형언할 수 없는 가치를 지닌 가족과 팀이 부서진다.

이 과정에서 우리는 무엇을 배웠는가? 우리는 수동적인 자세로 이 연구를 시작했지만, 시간이 지날수록 이것을

사역으로 여기며, 더 적극적으로 나서야 한다는 것을 깨달았다. 우리 직원과 리더십의 개발을 위한 노력을 리더의 '성격'과 '마음'에 더욱 집중하면서 보다 의도적으로 훈련해야 한다. 우리는 일반적인 위험 신호(경고 표시)를 보이는 인격 문제를 인식하고 리더십 개발 프로세스에서 반듯이 다루어야 할 필요가 있다. 우리의 모든 사례 연구에서 리더들에게 몇 년 동안이나 위험 신호나 경고 신호가 있었지만 이런저런 이유로 해결되지 않았다는 것을 알 수 있었다. 각 사례 연구에 대해 들을 때 가장 많이 볼 수 있었던 반응은 "만약 우리가 진작 알았더라면..." 로 시작되었다.

우리는 또한 위험에 처한 리더의 삶에서 궁극적으로 위기를 겪고 있는것이 복음이라는 것을 알 수 있었다. 말씀을 전하는 자나 일꾼이 진정으로 복음을 전하고 전도하기 위해서는 자신이 성장하고 있으며 복음을 체험하는 것이 필수적인 일이다. 구체적으로 우리는 우리가 죄인이라는 진리를 받아들이면서도 예수님을 본받아 살도록 부름을 받았고, 정죄함이 없이 그분의 은혜에 의지하며, 시간이 지나면서 주님과 동일하게 주님의 몸된 다른 이들과 올바르게 관계를 맺을 때 성화를 이루어 가는 것이다.

우리의 연구 결과를 1. 위험에 처한 리더의 공통된 특징, 2. 위험에 처한 리더의 위험 신호(경고 신호), 3. 조직에 대한 조직 위험 신호 또는 주의라는 세 가지 주요 범주로 나누어 본다.

위험에 처한 리더의 특징:

넘어질 위험이 있는 사람의 일반적인 특징은 무엇인가?

1. **'떠오르는 스타와 같이 자아도취된 리더' 또는 이기적인 감독관과 같은 리더.** 실력있고 성과를 내는 리더이다. 대부분의 사람들은 이들을 이상화하는 경향이 있다. 종종 이들의 모든 재능과 성공 때문에 다른 사람들은 이들의 문제를 간과하게 된다. 성공과 주목을 받는 것이 성격 성장보다 더 중요하므로 그들의 근본적인 성격과 마음의 문제는 결코 지적을 받지 않는다. 이 개인에게 피드백을 제공하려고 하면 이들은 당신이 그들을 지지하지 않으며 자신이 공격을 받고 있다고 느낄 수 있다. 종종 이들은 자신의 죄나 성품 문제를 다루는 데 도움을 주기보다는 특정 상황에서 구해 줄 다른 사람들을 찾는다.
2. **'인정받지 못하는 자아도취된 스타와 같은' 또는 이기적인 비감독관과 같은 리더.** 이 타입 또한 매우 자기중심적 이지만 사역에서는 성공적이지 못하다. 그들을 가르치기란 불가능하고 종종 자신의 문제를 보지 무시하거나 성장할 수 있는 것으로 보지 않는다. 이들은 부정적인 비판을 받아들이지 못한다. 피드백을 받을 때 이들도 자신이 희생양이라 여기는 경향이 있으며 사역에서 한발 뒤로 빠질 수 있다. 이 타입과 이전 타입은 모두 사역의 외부(주목받음)에 너무 빠져서 자신의 내부를 소홀히 하기 때문에 도덕적 실패에 빠질 수 있다.
3. **"경계가 없는" 리더.** 이들은 자신의 꿈, 욕망 또는 목표에 대해 부정적인 의견을 수용할 수 없는 리더이다. 이들은 다른 사람들에게도 '아니오'라고 말하지 못한다. 이들은 그렇게 높은 위험군은 아니지만 아니지만 다른 사람들이 해로운 일을 하도록 허용함으로써 조직을 고위험 상황으로 만들 수 있다.
4. **"떠돌이(Floater)".** 이들은 사역은 하지만 실질적인 책임을 지지않는 사람들이다. 이들은 누군가의 감독 아래 있기를 원하지 않고 그것을 피해다닌다. 이들은 리더십이 이들 스스로만을 책임지게 하는 위치에 두기를 희망한다. 이들은 권위를 극도로 싫어하고 피하며 따라서 책임감이 없다. 당신이 이들에게

책임을 묻기 위해 노력한다면 이들은 결과를 요구하지 않는 다른 리더를 찾아 떠나려 할 수 있다.

5. **“권위에 대항하는 리더”**. 이 타입은 사역을 총체적으로 망치는 경향이 있기 때문에 가장 위험하다고 할 수 있다. 이 사람은 의도적으로 파괴적인 일을 한다. 잠언은 “이단을 경고한 후에 거절하라”고 경고한다. 이러한 사람을 어떻게 알아볼 수 있는가? 이들은 옳고 그름에 대한 높은 감각을 갖지만 자신이 틀렸다는 것을 깨닫지 못한다. 그들은 제한받는 것을 싫어한다. 이와 반대로 권위에 대한 건강한 견해를 가진 사람은 자신이 동의하지 않는 일에도 순종할 수 있다.

위험 신호와 위험에 처한 리더

위험에 처한 리더와 그것을 나타내는 경고 신호는 무엇인가?

내 차의 계기판에는 일련의 표시등이 있다. 어느 날 사무실에서 차를 몰고 집으로 가는데 “즉시 수리” 라는 빨간불이 들어왔다. 기회가 되면 차를 가지고 정비소에 가야겠다는 생각에 '수리'라는 단어만 생각했다. 차의 다른 게이지를 보니 별 문제가 없어 보였다. 불이 계속 켜져 있었기 때문에 나는 자동차 매뉴얼을 꺼내 경고 “즉시 수리”의 의미를 찾아보았다. 그곳엔 붉은 글씨로 지금 당장 당신의 차를 자동차 수리점에 가져가라고 써 있었다. 나는 그렇게 했고 그들은 특정된 센서를 교체하고 엔진을 청소했고 나는 300달러를 지불한 후에 다시 차를 운전할 수 있었다. 내가 그 등을 무시했다면 내 차 엔진 시스템을 손상시켰을 거라고 정비공은 이야기 해주었다. 이와 마찬가지로, 우리가 위험에 처하거나 심장과 삶의 엔진을 살펴봐야 할 때 빨간 불이 들어오는 특정 경고 신호가 있다. 우리의 태스크포스팀 조사 결과 다음과 같은 많은 빨간불이 넘어진 사람들의 삶과 리더십에 일반적으로 존재했다는 것을 알 수 있었다.

다음은 위험에 처한 리더의 몇 가지 경고 징후 목록이다.

1. **다른 사람들과의 긴밀한 관계가 부족하다.** 사람들이 당신이 공동체 안으로 들어와 있는 사람인지 알 수 없다는 것이다. 친밀하게 지내는 사람이 없고 또 그렇게 하려는 노력이 결여된 경우 이것은 경고 신호이다. 인생의 관계를 볼 때 당신의 삶에 관여하는 집중적인 모임이 있는가? 당신의 삶에 변화와 성장을 요구하는 사람들이 존재하는가? 공동체에 전심으로 임하고 있는가?
2. **내적 삶의 부족 또는 하나님과의 단절.** 하나님과 친밀감이 깊어지고 있음을 느끼고 있는가? 그리스도인의 매일의 삶의 루틴 뿐 아니라 살아 계신 하나님과의 진정한 관계를 맺는 것이 중요하다.
3. **결혼, 팀 또는 기타 주요 관계의 권력 불균형.** 이것은 궁극적으로 다른 사람들을 통제하려는 성향이 높은 이들에게서 볼 수 있는 특성이다. 당신의 관계에 힘의 불균형이 존재하는가? 결혼? 이것은 역할의 문제가 아니라 성인으로서 삶과 사역을 함께 하는 상호관계가 있는가에 대한 문제이다.
4. **스스로 관찰하는 자아의 부족.** 이것은 자신의 성품에서 문제를 보고 그것을 인정하고 자기 교정적인 방식으로 처리하는 능력이 없는 것을 뜻한다.
5. **자신의 재능이 없는 영역에서 최소한의 책임에 대한 변명.** 누군가가 특정 분야에 재능이 없다고

말하면서 정상적인 책임을 수행하지 않는 것은 경고 표시이다. 누구나 취약한 영역이 있을 수 있다. 하지만 여전히 꼭 해야 하는 일은 있는 것이다. 그저 변명한다고 능사는 아니다. 예를 들어 "그건 내가 할 수 있는 영역이 아니야! 나는 큰 그림을 그리는 사람이야. 지출과 사역 예산을 기록하는건 하지 못해."와 같이 말하는 리더이다.

6. **자신이 과도하게 특별하거나 큰 자격이 있다고 여김.** 실제로 노력해서 얻지 않고도 자신의 지위를 누릴 자격이 있다고 느낄 는것은 경고 신호 이다.
7. **지도력이나 권력에 대한 과도한 욕망.** 우리는 리더의 위치를만을 갈망하는 사람이 아니라 실제로 이들을 따르는 사람들이 있는 리더가 필요하다. 그저 관심과 권력을 좋아하는 사람이라면 둘 다 주어서는 안된다. 궁극적으로 리더십은 열망의 대상이 아닌 행위에 의한 인식이다. 정확한 성찰이 필요하다. 사람들이 당신의 말을 듣고 따르고 있는가?
8. **타인의 생각 조종.** 예를 들어 "나는 리더이기 때문에 직원 회의에 참석할 필요가 없다." 어떤 사람이 자신이 사역에 위해 팀에게 보내진 하나님의 선물이라고 생각하기 시작하면 이것은 위험 신호이다. 당신의 팀이 당신을 알게 되면 그들은 당신을 존경해야 하지만 실제 사람을 보기 때문에 당신을 "숭배"하게 해서는 안될 것이다.
9. **용서 또는 갈등 해결에 대한 경험이 없음.** 자신이 틀렸다고 말할 수 없거나 문제가 지적될 때 문제를 인정할 수 없는 것은 위험 신호이다. 당신은 용서를 구할 수 있는가? 그리고 다른 사람에게 또한 용서를 베풀 수 있는가?
10. **설교자나 리더의 삶이 메시지와 일치하지 않는 것은 적신호이다.** 당신의 리더십에서 말과 행동이 일치하고 있는가?
11. **하나님의 축복이 아니라 자신의 재능 때문에 리더의 위치에 있다고 생각한다.** "나와 같은 사람임에도 불구하고"가 아닌 "나 때문에"에 라고 생각하는 리더이다. 하나님의 축복을 자신의 성취와 혼동하는 사람들을 조심해야한다.
12. **영역 통제 문제.** "나의" 또는 "내"라는 주어를 사용하며 전체 사역보다 그것을 중요시 여긴다. 예를 들어 내 사역, 내 직위, 내 예산이 전체 조직보다 (더 중요하다) 라는 말을 많이 한다.
13. **신학적 불균형.** 특정 신학적 문제에 대해 극단으로 갈 때. 예를 들어 그리스도 안에서 자신의 위치를 주장하지만 특정한 성격 문제나 죄를 다루지 않음; 다른 사람에게 손가락질하기; 바리새인처럼 행동.

위의 각 경고 표시의 공통적인 문제는 자기에 또는 자기 중심적이라는 점에 유의해야 한다. 그것은 원죄-교만이다. 성격 문제의 중심에는 교만이 있다. 종종 사역을 통해 우리는 교만을 깨뜨리기보다는 키워가는 오류를 범한다.

조직적 위험 신호:

리더를 양성하면서 우리의 사역에 대해 무엇을 배울 수 있었는가? 우리 조직의 구조에 어떤 문제점이 있는가?

1. 종종 조직내의 보고 관계에는 "잘하고 있네요" 와 같은 가벼운 칭찬 외의 검토 프로세스가 존재하지 않았다. 지속적인 피드백을 제공하지 못하는 공통된 오류였다. 우리는 직무 수행 평가뿐만 아니라 성품 및 영적 생활 피드백을 포함하는 검토의 기준이 필요하다는 것을 배울 수 있었다. 이 검토 프로세스에는 직속 상사, 동료 및 부하 직원의 360도 피드백의 고리가 필요하다. 감독자의 검토 사항의 일부로 자신이 이끄는 사람들에 대한 검토를 수행하도록 하는 표준 시스템을 갖추는 것이 중요하다.
2. 때때로 장기 침체 또는 관계 생활의 부족을 허용하는 경우가 있었다. 우리는 의도치 않게 비효율적인 사람들이 조직에서 표류하거나 떠도는 것을 허용해 왔다.
3. 지휘체계가 간과되고 있다. 사람들은 자신에게 지적된 문제를 처리하는 대신 조직에서 회피하여 이동하므로 움직임으로 문제를 피하고 있다. 개인이 자신의 문제를 해결할 수 있도록 조직내의 측면 이동 문화를 지양해야 할 것이다.
4. 때때로 개인의 목표가 우리 조직의 사명과 일치하지 않는 사람들을 거절할 수 없는 경우가 있었다. 우리는 직원들이 시간이 지남에 따라 우리의 사명에 함께 동참하고 있는지 확인해야 한다.
5. 만성적인 지원 문제. 이는 특정 지원 부족에 대한 합당한 이유가 없는 한 일반적으로 더 큰 문제를 보여주는 지표이다. 분명히 지원 문제를 다루지 않는 사람의 문제는 리더십이 깊고 해결해야 할 문제이다.
6. 조직은 종종 리더들이 정상적인 사역 회의 및 행사에 참석하지 않도록 허용하거나 심지어 특별 규정을 만들어 주었다. 당사 정책에 반하는 특별 대우는 모니터링되지 않았다(예: 외부 소득). 조직 구조를 따르지 않는 사람들에 대한 관용이 있어왔다.
7. 조직의 종교 질서를 위반하는 구성원이 있어왔다. 우리 직원들간의 상호 헌신이 있어야 한다. 우리는 독립적인 계약자가 아니다.
8. 직원들의 경력 초기에 조직적 경계나 행동에 따른 결과를 묻지 않았다. 우리는 조직으로서 사람들이 변화하고 성장할 수 있도록 문제나 위기에 처한 사람들을 도와야 한다는 것을 배웠다.
9. 우리의 조직은 직원들이 경력 초기에 "아니오" 혹은 거절을 들을 수 있는 능력을 길러 주어야 한다. 조직은 정상적인 구조와 책임에 응하지 않는 직원에 대해 어떻게 대응해야 하는가?

결론은 우리 조직이 다음과 같은 많은 것을 배워야 한다는 것이다. 위험에 처한 자기도취적 리더에게 거절하는 법 배우기; 구원자를 연기하지 않음으로써 조직내 측면 움직임을 차단하기; 지속적인 개발을 위한 피드백의 고리 제공 그리고 리더들이 사역의 결과에 대해 책임을 지도록 함. 궁극적으로 팀과 리더는 개인의 사역 성공뿐만 아니라 인격 문제에 더 많은 관심을 기울일 필요가 있다.

이는 단지 훌륭한 HR부서를 위한 기능일 뿐만 아니라 일반적으로 리더십의 기능이다. 리더는 다른 리더의 인격을 개발하는 것에 책임이 있고 조직은 그렇게 되도록 구조와 시스템을 제공할 책임이 있다.

앞으로 우리는 어디로 가야 하는가?

이 연구는 우리 모두가 한 발 물러서서 우리 자신의 성품을 돌아볼 때임을 알게 해준다. 이것은 바로 리더인 우리에게 관한 문제인 것이다. 우리는 사실 모두 위험에 처해 있다! 개인적으로 이것은 나로 하여금 다른 사람들과 내 문제를 나와 공유하도록 했다. 이것은 내가 더 진실한 사람들을 소중히 여기도록 도와주었다. 또한 다른 사람들에게 지속적인 피드백을 제공하여 문제를 해결하는 데 도움을 주어야 함을 알게 하였다. 리더인 우리는 직원들이 자신의 문제를 직면하여 그들이 자신의 인격 문제를 진실되게 다루도록 격려해야 한다. 그러나 이것을 다룰때에 우리는 복음을 적용- 정죄가 없고 실패의 자유가 있는 은혜를 베풀면서 그들이 예수님을 닮는 것을 목표로 품성과 삶의 변화를 찾도록 진실하게 도와주어야 한다. 위험에 처한 것은 우리 모두의 삶의 본질인 복음, 즉 우리의 사명을 보는 사람들이 복음을 받아들이고 경험하는 것이기 때문이다.