

협업을 통한 교회 공동체성의 함양과 “보다 나은 교회”

민 경수

2016 년 7 월

## 목 차

서론	2
교회조직의 공동체성을 진작시키는 체계적 협업	3
장벽들과 해결책들	5
교인들의 통합	6
십자가(十) 형(cross-shaped) 목회구조의 육성	9
기민한 교인 네트워크의 구축	10
협업적 크리스천 지도자로의 육성	12
결론	15
부록 A	17
B	18
C	20
참고 문헌	21

## 서 론

성경은 신구약 곳곳에서 교회공동체의 하나됨에 높은 가치를 부여한다. 시편 133 편에서 다윗왕은 “형제가 연합하여 동거함이 어찌 그리 선하고 아름다운고” 감탄하며, 하나님이 연합된 신앙공동체에 축복을 명하시고 영생을 수여함에 찬양을 드린다. 솔로몬은 전도서 4:9-12 에서 “삼겹줄은 쉽게 끊어지지 아니”한다고 공동체 안에서의 연합의 힘의 지혜를 주장한다. 예수님 또한 신앙인들이 삼위일체 하나님처럼 하나가 될 것을 기도한다 (요 17:21-22). 사도 바울은 신약에서 다양한 지체들로 구성된 그리스도의 몸이, 성령으로 하나되는 교회공동체를 묘사하며, 하나됨을 위한 지체들의 조화를 강조한다 (고전 12:12-27). 사도 요한은 계시록에서 교회공동체의 종말적 절정인 거룩한 성 예루살렘이 하나님으로부터 천상에서 내려온다고 알리며 (21:9-10), 천상의 교회공동체인 새 예루살렘성을 매우 아름답게 그리고 있다 (21:1-22:5).

짐 헤링턴과 마이크 보넬, 제임스 푸르는 그들의 책, *아무것도 바꾸지 말라*, 에서 그리스도인들이 중단없이 세상에 영향력을 끼치려면, 교회는 공동체의 모든 부분에서 연합을 강화해야 한다고 단언한다.<sup>1</sup> 그러나, 애석하게도 소비주의와 세속화 등의 영향을 받고 있는 교회공동체의 현 실태는, 하나님의 말씀이 강조하는 연합의 수준에 현저하게 뒤쳐져 있는 형편이다. 더우기 현실적으로 대부분의 조직들이 그들의 문화를 쉽게 바꾸지 못하듯이, 교회 조직 역시 짧은 시간내에 풍토를 바꾸기는 용이한 일이 아니다. 그러나 목회자들을 포함한 교회 지도자들이 성령님께 의지하며, 체계적으로 자원과 능력, 지혜를 함께 모은다면, 이 또한 전혀 불가능한 일은 아닐 것이다.

에드가 H 세인은, *조직문화와 리더십* 에서, 조직문화는 “외부적 적응이나 내부

---

<sup>1</sup> Jim Herrington, Mike Bonem, and James H. Furr, *Leading Congregational Change: A Practical Guide for the Transformational Journey* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), 25.

적 통합의 문제들을 해결하며, 충분히 타당하다고 간주될 만큼 잘 적용되어, 조직내 구성원들은 물론 새로운 멤버들에게도 자연스럽게 가르쳐지는, 공유되고 정형화된 규범<sup>2</sup>으로 정의한다. 그는 또한 조직문화엔 세가지 수준이 있다고 주장한다: 1) 가시적이고 감각될 수 있는 구조들과 과정들, 관찰되는 행위들과 같은 문화적 유산물들; 2) 이상향과 목적들, 가치들, 영감들, 이데올로기들, 합리화와 같은 옹호된 가치들; 3) 무의식적이며 당연스레 받아들여지는 신념들과 가치들과 같은 기저에 깔려있는 기본 가정들.<sup>3</sup> 특히 문화와 리더십과의 관계에 초점을 맞추어, 그는 지도자들이 조직문화를 창조하고, 관리하고, 때로는 조직내에서 문화를 변화시키는데 핵심 역할을 수행한다고 말한다.<sup>4</sup>

이 소고는 교회지도자들이 체계적 협업이란 프레임워크에 의해, 어떻게 교회의 문제를 진단하며, 그 해결방책을 강구하고 적용하는지 살펴 본다. 또한, 교회의 연합을 혁신적으로 촉발하는 교회조직문화로의 전환을 통해 지도자들이 “보다 나은 교회”를 이끌어 가는 과정을 기술하고자 한다. 사실 교회의 공동체성을 고양시킴은, 교회 내에 하나님의 축복이 보다 풍성히 수여되며, 예수님의 생명이 보다 약동하는 토양을 만드는 것이다. 따라서, 이 체계적 협업은, 교회가 날마다 점점 힘을 잃어 가는 암울한 현실의 서구세계에서, 제한된 자원이지만 교회 내부의 역량을 함께 모음으로 “교회를 교회답게 하는” 최대의 영향력을 이끌어내도록 돕는, 교회 회복의 대안이 될 수 있을 것이다.

### 교회조직의 공동체성을 진작시키는 체계적 협업

협업이란 언제나 좋은 것이란 환상적 통념이 있어 왔기에, 대부분의 조직들은 협업을 흔쾌히 추천해 왔다. 그러나 협업(COLLABORATION)-협업적 리더는 어떻게 장벽을 극복하고 통합을 이끌며 훌륭한 성과를 거두는가? 의 저자인 모튼 T. 한센은, 일반적

<sup>2</sup> Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2010), 18.

<sup>3</sup> Ibid., 23-33.

<sup>4</sup> Ibid., 197-383.

인 통념과 달리 협업이 항상 좋은 것만이 아님을 밝힌다. 그는 적대적 조직문화에서의 협업, 과잉협업, 협업잠재가치의 과대기대, 협업비용의 과소계산, 문제의 오진과 잘못된 해결책의 적용과 같은 협업의 함정들을 파헤친다.<sup>5</sup> 그는 잘못된 협업은 오히려 심한 갈등만 초래하고, 결과는 등한시 하는 상황으로 이어짐을 지적한다.<sup>6</sup> 따라서, 한센은 단순한 협업이 아닌, “체계적 협업 disciplined collaboration”을 실시할 것을 권장한다. 그는 체계적 협업을, “협업을 해야 할 때를 정확히 판단하고, 필요할 때 사람들에게 협업의향과 협업능력을 고취시키는 리더십의 실천”<sup>7</sup> 이라고 정의한다.

따라서, 그는 모든 조직들이 협업을 시작하기 전, 반드시 비용을 먼저 산출할 것을 주장한다. 그는 조직들이 반드시 고려해야 할 두가지 비용인 “기회비용”과 “협업비용”을 언급한다. 기회비용은 다른 프로젝트 대신 협업 프로젝트를 선택함으로써 조직이 포기한 비용이다. 협업비용은 협업을 위해 사용된 부가자원들의 가치를 말한다. 가령 갈등과 지연, 저품질 등의 문제들을 풀기 위한 수고들과 경비 등을 의미한다. 그는 협업 가능 여부를 산정할 수 있는, 간단한 협업프리미엄방정식을 제안한다:

$$\text{협업 프리미엄} = \text{프로젝트 수익} - \text{기회비용} - \text{협업비용}^8$$

여기서, 교회조직은 교회의 상황을 고려하여 아래와 같이 상기 방정식을 변형할 수 있다:

$$\text{협업목회(사역) 프리미엄} = \text{협업 목회(사역) 프로젝트의 성과} - \text{다른 목회(사역) 기회 손실의 추정가치} - \text{협업목회(사역) 비용}$$

그렇다면, 상기 방정식에서 무엇이 “보다 나은 교회”를 위한 협업목회(사역)의 최

---

<sup>5</sup> Morten T. Hansen, *Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results* (Boston, MA: Harvard Business Press, 2009), 11-14.

<sup>6</sup> Ibid., 14.

<sup>7</sup> Ibid., 15.

<sup>8</sup> Ibid., 40-41.

대 효과를 위한 결정적 요소인가? 의심할 여지없이, 그것은 협업목회(사역)을 실행하는데 드는 비용이다. 교회조직들은 지도자에게 협업비용을 거의 제로 (0)로 낮출 수 있길 강력히 원할 것이다. 어떻게 교회지도자들은 비용을 줄일 것인가? 교회조직의 공동체성, 하나됨이 그들의 최고 관심사일 것이다. 아래에서 교회공동체의 공동체성을 방해하는 장벽들이 간단히 소개되며, 이어 그 장벽들을 해결할 방법들이 제안될 것이다.<sup>9</sup>

### 장벽들과 해결책들

다른 조직들처럼, 교회 조직 또한 크게 4 가지 장벽들이 존재한다. 첫째는, 교회 하위 그룹들의 폐쇄적 문화나 신분격차, 자기 의존, 약점노출의 두려움으로 인한 동기의 상실로 형성된 “여기서 만들어지지 않았다”는 NIH(not-invented-here) 장벽이다. 둘째는, 그룹들의 경쟁이나 제한된 인센티브, 분주함, 권력상실에 대한 두려움이 빚어내는 독점 장벽(the hoarding barrier)이다. 셋째는, 교회조직의 큰 규모나 구성원과의 물리적 거리, 정보의 과부하, 네트워크의 빈곤으로 만들어진 검색 장벽(the search barrier)이다. 넷째는, 암묵적 사역 지식이나 공통 인지들의 부족, 약한 유대감에 기인하는 이전 장벽(the transfer barrier)이다.<sup>10</sup>

지역 교회들은 내부에 어떠한 장벽들이 형성되어 있는지를 정확히 진단하고, 그 장벽들을 해결하는 맞춤형 방안을 마련함으로써 장벽들을 극복할 수 있다. 먼저 각 교회들의 사정을 정확히 진단하기 위한 <설문지 1. 귀하의 교회에 무슨 장벽들이 있나?> 를 사용하라.<sup>11</sup> 그 다음 교회의 체계적 협업을 위해, 교회내의 장벽들을 해소하는 세 가지 해결책을 실시하라: 1) 교인들의 통합, 2) 십자가(十) 형(cross-shaped) 목회구조의 육성, 3) 기민한 교인 네트워크의 구축.

<sup>9</sup> 아래의 논의는 모든 한센의 통찰에 도움 받았음을 밝히는 바이다.

<sup>10</sup> Refer to Hansen, 50-63.

<sup>11</sup> 부록 A: <설문지 1. 귀하의 교회에 무슨 장벽들이 있나?> 를 참고하라.

## 교인들의 통합

첫째로, 교인들의 통합 수단에는 크게 세 가지 통합 전략을 사용할 수 있다. “교회의 사명이나 비전 선언서와 같은 공동의 목표 설정하기”와 “교회 핵심가치 표명하기,” 그리고 “협업을 위한 언어 구사하기”이다. 이 수단은 교인들이 보다 자발적으로 협업을 하게 하며, 교회내 NIH 장벽과 독점 장벽을 낮춰 준다.

교회 공동의 목표는 교회 멤버들의 공동체적 방향을 제시한다. 한편 교회의 사명 또는 비전은 간단 명료해야 하며, 또한 그리스도를 향한 열정을 자극해야 한다.<sup>12</sup> 가령 어느 교회는 “함께 빛받아 함께 빛내자 (Together, Lighted and Lighten)”을 사명으로 선언하고 있다. 존 P. 코터는 변화를 성공으로 이끄는 여덟 단계 과정의 세번째 단계에서 비전의 개발에 대해 말하고 있다. 그에 따르면, 비전은 권위주의적이거나 미시적 경영이 어선 안되고, 미래에 대한 그림을 명확히 보여주며, 조직원들의 자발적인 행동을 끌어내며, 조화를 이루도록 할 수 있어야 한다.<sup>13</sup> 레지 조이너와 레인 존스, 앤디 스탠리는 성공하는 사역자의 7가지 습관에서 첫 습관 항목으로 “승리를 확실히 정의할 것”을 권면하며, 이것이 팀에게 확실한 방향을 제시하고 결집력을 극대화하는 최고의 방법이라고 밝히고 있다.<sup>14</sup> 그들은 또한, 이를 통해 3 가지 이점이 있다고 강조한다. 첫째, 팀이 한마음을 유지할 수 있다. 둘째, 자원을 보다 효과적으로 관리할 수 있다. 셋째, 긍정적 전환을 위한 추진력이 생긴다.<sup>15</sup> 한편 로버트 E. 웨버는, 랜디 프래지를 인용하여, 조직에 있어 공동의 목표들을 통합하는 권위구조에 내재된, 신조와 전통, 기준, 사명의 네 가지 요소들을 소개한다.

---

<sup>12</sup> Refer to Hansen, 77-81.

<sup>13</sup> John Kotter, *Leading Change* (Boston, MA: Harvard Business Press, 1996), 68-69.

<sup>14</sup> Reggie Joiner, Lane Jones, and Andy Stanley, *The 7 Practices of Effective Ministry* (Colorado Springs, CO: Multnomah Books, 2004), 72.

<sup>15</sup> *Ibid.*, 75-77.

프래지는 개인주의를 초월하는 교회의 공통목적이 책무성을 허용하는 권위구조에서 발견된다고 주장한다—이 권위구조는 “믿음과 실천에 대한 공유된 이해”를 생산하는 신조와, 권위와 신조들을 전수하는 전통들과, “사람들에게 기대되는 것들을 규정하는” 기준들, 그리고 “그룹의 개별 구성원들을 함께 모으며 응집력있는 한 가족으로 엮는” 분명하게 정의된 사명으로 구성되어 있다.<sup>16</sup>

교회 공동체의 핵심가치들을 명시함 또한, 교회 내의 연합의 수준을 높힐 수 있다. 물론, 핵심가치들은 각 교회 공동체마다 담임목사의 목회철학과 교회 지도자들의 신앙 가치관 등에 따라 다르게 추출될 것이다. 가령 어느 교회는 크게 핵심가치를 세가지로 분류하고, 그 안에 각각 네개의 가치들을 표명한다. 먼저 중심적 가치 (centered values) 로 말씀 중심과 임재 중심, 관계 중심, 삶 중심을, 지향적 가치 (oriented values) 로 적합성 지향적, 은사 지향적, 갈등해소 지향적, 변화주도 지향적, 견인적 가치 (driven values) 로 비전이 이끄는, 공동체가 이끄는, 성령이 이끄는, 리더십이 이끄는 가치를 명시한다.

일반적으로, 공동체의 핵심가치는 지도자들이 서로 경쟁하지 않고, 연합하여 더불어 성공할 수 있도록 도와주는 가치들이 되어야 한다. 제임스 에머리 화이트는, “진정한 공동체는 사람들이 모든 가면들을 벗고, 의사소통을 깊게 하며, 마음을 부드럽게 하는 곳이다. 삶들이 공유되어지고, 책임의식이 환영되며 부드러움이 흐르는 현장들이다. 구성원들은 진정으로 형제자매가 되어 간다.”<sup>17</sup> 고 지적함으로써, 공동체의 핵심가치들이 어떠한 것들이 되어야 할지를 암시해 준다. 그는 또한 진정한 공동체에는 “사랑하고 사랑 받고,” “알고 알려지고,” “섬기고 섬겨지며,” “축하하고 축하받는” 표시들이 존재한다고 강조한다.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Robert Webber, *Ancient-Future Evangelism: Making Your Church a Faith-Forming Community* (Grand Rapids, MI: Baker Books, 2003), 59.

<sup>17</sup> James Emery White, *Rethinking the Church: A Challenge to Creative Redesign in an Age of Transition* (Grand Rapids, MI: Baker Books, 1997), 127.

<sup>18</sup> *Ibid.*, 129.

협업을 권장하는 언어를 구사함은 또 다른 교회구성원 통합의 방법이다. 스펀포드 대학에서 실시한 “공동체 게임(community game)”의 실험 결과에 따르면, 지도자가 선택하는 언어들이 추종자들의 행동 형성에 매우 큰 영향을 끼친다. 그들은 동일한 실험을 “월스트리트 게임”이라 이름만 바꿔 실행했더니, “공동체 게임” 과 전혀 반대의 반응들이 나왔다고 밝힌다. 참가자들이 70% 협력을 선택했던 이전 게임에서, 이번엔 정반대로 70% 배신을 선택했다.<sup>19</sup> 이처럼, 협업문화를 강화하기 위해서는 협업을 권장하는 언어와 메시지를 설교와 각종 모임에서 되풀이해 사용함이 필수적이다.

한편, 교인들의 통합 시도가 오히려 공동체성에 부작용을 낳을 수도 있음을 간과해서는 안된다. 과잉통합은 개인의 책무성을 등한시하는 위험을 초래할 수도 있기 때문이다. 진정한 공동체성은 “의존”이 아닌 “상호의존”을 요구한다. 상호의존은 먼저 개인적 독립을 필요로 하며, 그 다음에 서로 간의 의존을 요구한다. 스티븐 R. 코비는 “우리가 주도적이며, 올바른 원칙들에 중심을 두고, 가치 지향적이며, 우리의 삶에 있어 통전성을 갖고 우선성에 따라 조직하고 수행하는 독립성을 갖추면, 그 다음에야 비로서 다른 사람들과 풍요롭고 지속적이며 매우 효과적인 생산적 관계를 형성해 가는 상호의존을 택할 수 있다.”<sup>20</sup> 고 주장한다. 한센 또한 과잉통합의 위험을 경고하며, 통합과 개인의 책무성의 균형을 요청한다. 그에게 있어, 체계적 협업은 조직의 공동 목표와 개인들의 목표, 팀워크의 가치와 개인 책무성의 가치, 협업적 언어와 책무성의 언어 사이의 상호 일치가 이루어져야 한다.<sup>21</sup> 이러한 통합과 개별성의 조화를 위해, 교회는 통합된 사명 선언서나 또는 사역의 공동목적서를 작성할 때나, 교회의 핵심가치들을 수렴할 때, 교인들이 많이 참여하도록 적극 독려해야 한다. 코비는 구성원들의 참여과정이, 문서로 된 결과물인 사

---

<sup>19</sup> Hansen, 86-88.

<sup>20</sup> Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York: Free Press, 1989), 187.

<sup>21</sup> Hansen, 89.

명선언서 못지 않게 중요하고, 그 사용에 있어 열쇠가 되기에, 모든 사람이 조직의 사명 선언서를 작성하는데 반드시 참여할 것을 강조한다.<sup>22</sup>

### 십자가(十) 형(cross-shaped) 목회구조의 육성

둘째로, 십자가(十) 형 목회구조의 육성은 NIH 장벽과 독점 장벽을 낮추며, 교회 내 공동체성의 수준을 증가시킨다. 앞서의 첫번째 해결책에서 교회의 중심적 통합 목표인 사명선언서를 만들고 교회의 핵심 가치 등을 공유하는 데 중점을 두었다면, 이제 이러한 목표와 핵심가치들이 직접 적용되어 녹아지는 현장이 필요하다. 이를 위해 십자가 형 목회구조가 밀바침되어야 한다. 십자가에서 수직 부분은, 하나님을 향한 개인이나 특정 그룹의 신앙과, 직분이나 사역에 대한 책무성을 뜻한다. 십자가의 수평 부분은, 동료 신앙인들이나 다른 사역들을 위한, 다양한 협업 활동에의 참여를 가리킨다. 잘 연합된 교회공동체는 자신의 사역에만 탁월한 결과를 산출하는 고독한 스타(lone star)나, 이웃의 사역부서들과 잘 어울리지만 자신의 사역에는 별 성과를 맺지 못하는 나비형(butterfly) 교인들을 좋아 하지 않는다. 체계적 협업을 수행하는 목사와 장로 등 교회 지도자들은, 고독한 믿음형 스타와 나비형 교인들을 변화시켜, 두 분야에서 동시에 탁월한 성과를 맺는 십자가형 신앙인들이 환영받는 교회 풍토를 지향해야 한다. 래리 오스본의 용어를 빌리면, 교회는 영적 따뜻함과 관계적 따뜻함을 함께 추구하는 조직구조를 갖춰야 한다. 예수님과 관계의 발전과 하나님에 대한 순종이 영적 따뜻함을 대표하며, 감정지수와 대인 교제 기술이 관계적 따뜻함을 특성짓는다.<sup>23</sup>

십자가형 목회구조의 육성을 위해, 교회 지도자들은 구성원들의 십자가형 행동들을 고무시키는 한편, 십자가형 신앙인들에게 주로 직분을 주고 사역기회를 넓혀 주는, 인사관리 실천계획을 갖도록 해야 한다. 외부에서 사역자들을 신규 채용할 경우에도, 외로

---

<sup>22</sup> Covey, 139.

<sup>23</sup> Larry W. Osborne, *Sticky Church* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 2008), 124-125.

운 스타나 교제형이 아닌, 십자가형 지도자들을 최우선 순위로 뽑도록 해야 한다. 더 나아가, 개인이나 어느 특정한 그룹의 성과에만 보상하지 말고, 개인이나 그룹의 성과에 대한 보상과 함께 그들의 다른 교인들이나 사역에 협업으로 공헌한 데 대해서도 후하게 보상하는, 이중 보상 시스템을 교회 내부에 반드시 구축해야 한다.

지도자들은 아울러 교인들의 십자가형 행동을 코치해야 할 필요가 있다. 교인들은 진지하게 변화를 원하더라도, 대부분 어떻게 변화해야 하는 지 방법을 모른다. 코칭은 교인들이 보다 협업에 성공할 수 있기 위해 기술과 행동을 개발하도록 도와 준다. 래리 보시디와 램 차란, 찰스 버크는 조직 구성원들의 능력개발을 위한 코칭을 제안한다. 효과적인 코칭을 위해 그들은 로버스트 대화(robust dialogue) 같은 열린 대화에서의 유용한 피드백을 강조한다. 이는 좋거나 나쁜 행동 사례들을 계속 접해 가며, 어떤 제한이나 편견없이 솔직하게 자신들의 견해를 밝히며, 배워가게 하는 것이다.<sup>24</sup>

#### 기민한 교인 네트워크의 구축

셋째로, 기민한 교인 네트워크의 구축은 검색장벽과 이전장벽을 낮추는데 유용하다. 물론, 이는 NIH 장벽과 독점장벽을 낮추는데도 어느 정도 도움이 된다. 사람들은 일반적으로 알고 지내는 사람들에게겐 마음을 열고, 도움을 주기도 또는 받기도 하려 하기 때문이다. 한센은 구성원들이 기회를 파악하는 데 도움을 주는 네 가지 규칙들과, 가치를 포착하는데 도움이 되는 두 가지 규칙들을 아래와 같이 순서대로 제공한다: 1) 내부가 아닌 외부적으로 구축하라; 2) 규모가 아닌 다양한 연결을 시도하라; 3) 친한 사람들과만 교제치 말고, 중개자들을 개발하라; 4) 끈끈하지 않고 느슨한 친분을 구축하라; 5) 혼자 아니라 다른 사람들과 함께 대상에게 접근하라; 6) 때가 되면, 피상적이 아닌 강한

---

<sup>24</sup> Larry Bossidy, Ram Charan, and Charles Burck, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, 1st ed. (New York: Crown Business, 2002), 74, 102-105.

유대관계로 전환하라.<sup>25</sup>

이 규칙들은 원활한 협업을 통한 사역들을 위해 교회조직에서도 그대로 적용할 수 있는 규칙들이다: 1)교인들은 본인이 소속한 그룹의 교인들과만 교체할 것이 아니라, 다른 그룹의 교인들, 또는 교회 밖의 외부인들과도 인맥을 쌓아 두어야 할 것이다; 2)얼마나 많은 교인들을 아는가 보다, 얼마나 다양한 은사와 재능을 가진 교인들과 연결되어 있는가가 더 중요하다; 3)친한 교인들과만 교류치 말고, 좋은 개인적 친분을 사용하여 도움을 줄 수 있는 중개자들(bridges)을 많이 발굴하라; 4)자신이 잘 알고 있는 분야의 교인들과만 교체치 말고, 느슨한 친분의 교인들에게 가끔씩 연락하여 그들을 통해 전혀 모르던 정보들을 얻도록 하라; 5)기존 신앙인이나 비신자들을 교회로 인도하려 할 때, 홀로 모든 것을 해결하려 하지 말고, 본인이 이미 구축한 다양한 친분의 교인들과 무리지어 접근하여 보다 큰 영향력을 느끼게 하라; 6)함께 사역을 하려 할 때, 그간의 느슨한 친분을 강한 유대관계로 바꾸라.

간략히 요약하자면, 우리는 교회조직의 공동체성을 진작시킬 수 있는 체계적 협업을 모색하기 위해, 먼저 공동체성을 가로막는 NIH, 독점, 검색, 이전 장벽의 네가지 장벽들을 확인하고, 이를 해결하는 세가지 방책에 대해 살펴보았다. 첫째 방책은 교회멤버들을 통합시키는 일이었다. 즉, 동일한 사명, 또는 목적을 갖게 하고 핵심가치들을 함께 공유하며, 협업의 긍정적인 언어들을 사용하는 방법이었다. 둘째 방책은 십자가형 목회구조를 구축하는 것이었다. 개인적으로 아무리 열정적으로 협업을 하려 해도, 조직이 받쳐주지 않으면 협업 문화가 교회 안에 정착되기 어렵다. 협업활동에 대한 보상제도와 협업을 위한 코칭 등으로 교회조직구조를 바꾸는 것이었다. 셋째 방책은 기민한 네트워크를 구축하여 교인들이 서로 연결되도록 하여, 교회공동체가 더욱 하나로 연합되도록 하는 것이었다.

---

<sup>25</sup> Hansen, 124, Table 6-1.

## 협업적 크리스천 지도자로의 육성

이같이 공유된 교회의 사명과 핵심가치들, 언어들, 이중 보상제도와 협업적 활동을 위한 코칭이 수반된 십자가형 목회구조, 기민한 네트워크가 마련된 환경에서, 목사들을 포함한 교회 지도자들이 기꺼이 협업적 크리스천 지도자들이 되려 한다면, 교회의 공동체성은 협업적 분위기를 타고 괄목할 정도로 치솟아 올라갈 것이다. 아울러 협업의 영성은 앞서 웨인이 조직문화의 심층 수준으로 분류한, 무의식적으로 당연히 여겨지는 신념들과 가치들 같은, 기저에 깔려있는 기본 가정들에 자연스럽게 스며들어 갈 것이다. 결국 이와 같은 협업적 교회조직은 교회 지도자들을 협업적 크리스천 지도자들로 변화시키는데 크게 일조하게 된다.

한센은 협업적 리더십 스타일을, 성공의 재정의와 다른 사람들을 참여시키기, 책임지기의 세 가지 행동으로 정의한다.<sup>26</sup> 그에 따르면, 첫째로 성공의 재정의는 좁은 목표에서 보다 큰 목표로 바꾸는 것으로, 조직원들의 공통점을 모색하며, 실용적인 해결책을 찾고, 타협점을 도출하는 협업적 행위이다.<sup>27</sup> 램 차란, 스티븐 J. 드로터와 제임스 L. 노엘은 *리더십 파이프라인*에서 이와 같은 성공의 재정의가 매니저들에게 적합하고 좋은 행위라고 조언한다. 그들은 “매니저들이 다른 사람들을 위해 시간을 만들고, 계획하고, 코칭하는 일들이 필수적인 업무이고 의무라고 믿어야 한다. 더 나아가, 그들은 이같은 다른 사람들을 위한 일들이, 그들의 성공에 절대적인 사명으로 생각해야 한다.”<sup>28</sup> 고 주장한다. 교회 지도자들은 이처럼 자신의 좁은 개인적 목표보다 교회공동체의 보다 큰 목표를 우선시하는 공동체 사람(person-in-community) 이 되어야 한다.

둘째로, 다른 사람들을 참여시키는, 독재적 스타일에서 포괄적 의사결정으로

---

<sup>26</sup> Hansen, 147.

<sup>27</sup> Ibid., 147-151.

<sup>28</sup> Ram Charan, Stephen J. Drotter, and James L. Noel, *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), 18.

전환하여 사람들의 다양한 견해들을 수렴하고, 대화하며 다른 사람들과 함께 일하는 것이다. 포괄적 접근법을 실행하는 지도자들은 사람들과 대안들, 그리고 토론에 대해 개방성을 갖는다.<sup>29</sup> 이럴 경우, 의사결정 과정에 참여한 사람들이, 내려진 결정을 실행하는데 보다 헌신하려 하기 때문에, 결과적으로 지도자들은 보다 많은 지원을 받는 나은 결정방법을 택한 셈이 된다.<sup>30</sup> *리더가 저지르기 쉬운 10 가지 실수* 에서 한스 핀젤은 지도자들이 저지르기 쉬운 주요 실수들을 조명한다. 열 가지 실수들 중 협업적 교회 지도자들은 적어도 아래와 같은 일곱 가지 실수들은 제외시켜야 한다: 명령하달식의 태도, 사람보다 일을 우선시 하기, 도전자들을 위한 공간 없애기, 독재적 의사결정, 위임하지 않기, 상호의사전달의 부재, 협력문화의 상실.<sup>31</sup> *교회를 혁신하는 리더십* 에서 진 우드 또한 교회지도자들이 다른 교인들과 부딪히지 않고 함께 일할 것을 요청할 것을 권장한다. 그는 “기존의 사역을 대체하기보다는 사역을 추가하는 리더십이 항상 훨씬 낫다. 거기엔 허가가 요구되지 않는다.”<sup>32</sup> 고 말한다.

셋째로, 지도자들은 결과에 책임을 지려 해야 한다. 남을 비난하는 자세에서 자신이 책임을 지는 자세를 가져야 하며, 또한 다른 사람들에게도 결과에 대한 책임의식을 요구해야 한다.<sup>33</sup> *넥스트* 에서 앤디 스탠리는 댓가를 치루더라도 올바른 일을 행하는 지도자는, 따를 만한 가치가 있는 훌륭한 지도자라고 말한다.<sup>34</sup> 설령 교회가 사명선언서와 목적선언서, 핵심가치, 로드맵 등을 잘 준비한다 해도, 교회 공동체가 이들을 제대로 실행하지 않는다면, 이 모든 계획들은 무의미한 것이다. 교회 지도자들에게 효과적인 실행

---

<sup>29</sup> Hansen, 154-155.

<sup>30</sup> Ibid., 156.

<sup>31</sup> Refer to Hans Finzel, *The Top Ten Mistakes Leaders Make* (Colorado Springs, CO: NexGen, 2000).

<sup>32</sup> Gene Wood, *Leading Turnaround Churches* (St. Charles, IL: ChurchSmart Resources, 2001), 90.

<sup>33</sup> Hansen, 148, Table 7-1.

<sup>34</sup> Andy Stanley, *The Next Generation: 5 Essentials for Those Who Will Shape the Future* (Sisters, OR: Multnomah Publishers, 2003), 142.

은 지도자들의 책무성의 중심에 위치한다. 실행은 교인들에게 역동적인 관여의 실례를 보여주는 것이다. 그것은 단순히 권면이나 설교로 동기를 부여하는 것만이 아니다. 실행은 또한 미시적 관리나 실무, 또는 영향력을 빼앗는 것이 아니다.<sup>35</sup> 조직 운영의 효과적 실행을 위해 보시디와 차란, 버크가 제안한 통찰에 비추면, 교회지도자들이 자신들에게 정직하고, 사역과 교회의 현실 또한 정직하게 다루며, 구성원들을 솔직하게 평가하기 위해서는, 진실성과 자아인식, 자제력, 겸손의 네 가지 핵심요건이 요구되는 감성적 견고함(emotional fortitude)가 필요하다.<sup>36</sup> 한편, 교회조직내의 책무성을 보다 진작시키기 위해서는, 지도자의 감성적 견고함과 함께, 때로는 서로 상반되는 견해일 지라도 모든 교인들이 자신들의 의견을 솔직하게 표현할 수 있는, 심리적 안전(psychological safety) 또한 교회 내에 구비되면 금상첨화일 것이다.<sup>37</sup>

한센은 지도자의 협업적 리더십의 정도를 측정하는 설문지와 그 점수를 다른 지도자들과 비교할 수 있는 대조표를 제공하고 있다.<sup>38</sup> 그에 따르면, 고작 지도자들의 16 퍼센트만이 협업적 지도자들이 갖춰야 하는 세가지 행동에 높은 점수를 갖는다. 그는 또한 지도자의 협업적 리더십 스타일을 방해하는, 권력욕, 교만, 방어자세, 두려움과 자아의 다섯 가지 개인적 장애를 언급하며, 이를 측정하는 도구와 점수에 대한 해석의 틀을 제공하고 있다.<sup>39</sup> 교회 지도자들은 부록에 수록된, 교회조직의 맥락에 맞게 수정된 두 종류의 측정 설문지에 답하여, 본인들의 협업적 크리스천 리더십의 현 수준을 알 수 있

---

<sup>35</sup> Bossidy, Charan, and Burck, 28.

<sup>36</sup> Refer to Ibid., 78-84.

<sup>37</sup> Deborah G. Ancona and Henrik Bresman, *X-Teams: How to Build Teams That Lead, Innovate, and Succeed* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007), 92.

<sup>38</sup> Hansen, 148-149.

<sup>39</sup> Ibid., 160-161.

다.<sup>40</sup> 평가 후에, 교회는 지도자 그룹 학습이나 성찰과 기도를 위한 수양회, 성령의 인도를 매일 받는 삶의 적용 등과 같은 훈련 프로그램을 개발하여, 지도자들의 내면에 있는 개인 장애들을 낮추는 한편, 교회조직의 공동체성을 함양해 나갈 수 있게 된다.

## 결 론

*바울의 공동체 사상*에서 로버트 뱅크스는, “공동체의 지체들은 자신들의 하나됨을 인식하고 서로 ‘받아들일’ 필요가 있다고 말한다.”<sup>41</sup> 바울은 “만일 서로 물고 먹으면 피차 멸망할까 조심하라” (갈 5:15)<sup>42</sup> 고 경고하며, 그리스도인들은 각자 자신의 일을 충성스럽게 감당하며, 각 개인의 은사들을 사용하여 서로 봉사할 것을 권면한다 (벧전 4:10). 나아가 그는 그리스도인들에게 서로 협업하기 위하여 서로의 짐을 질 것을 강하게 요구하기도 한다 (갈 6:2). 사실 바울은 체계적 협업 크리스천 지도자의 대표적인 모델이다. 바울은 “우리가 너희 믿음을 위에서 주관하려는 것이 아니요, 오직 너희 기쁨을 함께 돕는 자가 되려 함이니” (고후 1:24 전반) 라고 편지하고 있다. 체계적 협업을 하려는 신앙인은 늘 교회 공동체 안에서 은사를 나누고, 사역을 함께 하려는 마음가짐과 태도를 견지하며, 무엇보다 그들은 말과 행실에서 복음의 삶을 산다.

한편, 교회 공동체들은 체계적 협업을 통한 교회조직문화전환을 위해서 단기간이 아닌 충분한 시간을 투자해야 한다. 먼저 <설문지 1. 귀하의 교회에 무슨 장벽들이 있나?> 를 통해 교회의 공동체성을 진단하여 협업장벽들을 정확히 파악하고, 발견된 협업장벽들을 낮춰 가는 맞춤형 해결방안을 서두르지 않고 충분한 시간을 두고 적용해 가야 한다. 동시에 교회는 지도자들에게 <설문지 2. 귀하는 협업적 크리스천 리더십 스타일을

---

<sup>40</sup> 부록에 첨부된 부록 B: <설문지 2. 귀하는 협업적 크리스천 리더십 스타일을 갖고 있는가?> 와 부록 C: <설문지 3. 협업적 크리스천 리더십 스타일을 막는 개인적 장벽은 무엇인가?> 를 참고하라.

<sup>41</sup> Robert J. Banks, *Paul's Idea of Community: The Early House Churches in Their Cultural Setting*, rev. ed. (Peabody, MA: Hendrickson Publishers, 1994), 59.

<sup>42</sup> 모든 성구 인용은 특별히 명시하지 않는 한, 한글 개역성경을 사용한다.

갖고 있는가?> 와 <설문지 3. 협업적 크리스천 리더십 스타일을 막는 개인적 장벽은 무엇인가?> 에 답변케 하고, 체계적 협업과 조직의 협업문화의 효과를 극대화하기 위해, 협업적 크리스천 리더십 함양을 시행해 가야 한다. 이와 같이 교회들이 상기 전략들을 효과적으로 실행할 때, 모든 교회 구성원들과, 가족, 교회공동체는 보다 건강해질 것이다. 또한, 하나님은 생명과 영적 활력이 교회에 보다 넘쳐나게 함으로써, 교회공동체는 대내외적으로 보다 풍성한 열매를 맺어 갈 것이다.

이처럼 체계적 협업은 협업에 대한 실용적인 프레임워크를 제공하여, 개인 자신의 삶은 물론 교회공동체, 더 나아가 지역사회와 세상을 보다 효과적일 뿐만 아니라 위대하게 만드는 데 이바지할 것이다. 신앙인들이 궁극적으로 “보다 나은 교회”를 원한다면, “체계적 협업”은 선택사항이 아니라 필수항목이 되어야 한다. 하나님은 교회가 단순한 사람들의 모임이 아니라, 사랑 안에서 온 몸이 각 마디를 통하여 서로 연락하고 상합된 가운데, 함께 성장하는 신앙공동체가 되길 원하기 때문이다 (엡 4:16).

부록 A: <설문지 1. 귀하의 교회에 무슨 장벽들이 있나?>

귀하가 소속한 교회의 조직 부서 (사역, 팀, 공동체, 구역, 선교회 등) 에 대해 다음의 12 가지 질문에 답하십시오. 0 점에서 10 점 사이의 점수로 평가하십시오. (가령 질문에 전적으로 동의하지 않으면 0 점을 (전혀 없음), 전적으로 동의하면 10 점을 (절대적 임), 중간이면 5 점을, 그보다 더 동의하면 정도에 따라 6, 7, 8, 9 점과 같이 답하십시오.)

1. 우리 부서원들은 도움이 필요한데도 외부 부서에 도움을 요청하는 것을 꺼린다. ( )
2. 우리 부서원들은 문제에 부딪혔을 때, 외부의 도움을 구하지 않고 자기들끼리 해결하려고 노력한다. ( )
3. 우리 부서에는 자신의 문제는 스스로 해결하고 소속 부서 외부의 도움에 의존해서는 안된다는 생각이 널리 퍼져 있다. ( )  
1-3 문항에 대한 답변 점수 소계( )
4. 우리 부서원들은 전문지식과 정보, 은사를 독점하고 다른 부서와 공유하는 것을 꺼린다. ( )
5. 우리 부서원들은 타부서를 돕는 것을 꺼린다. ( )
6. 우리 부서원들은 외부 부서인의 도움을 요청하는 전화나 이메일에 대해 거의 답을 하지 않는다. ( )  
4-6 문항에 대한 답변 점수 소계( )
7. 우리 부서원들은 종종 필요한 정보와 전문지식, 은사를 가진 타부서원을 찾기가 어렵다는 고충을 토로한다. ( )
8. 우리 교회내의 전문가들을 찾기가 어렵다. ( )
9. 우리 부서원들은 교회 데이터베이스와 지식관리시스템에서 필요한 문서와 정보를 찾는데 많은 어려움을 겪는다. (**해당되는 교회만 응답하면 됩니다.**) ( )  
7-9 문항에 대한 답변 점수 소계( )
10. 우리 부서원들은 말로 설명할 수 없어, 구체적으로 보여줘야 하는 암묵적 지식을 타부서로 이전하기 위한 효과적인 방법을 알지 못한다. ( )
11. 타부서원들이 우리 부서원들과 함께 일하는 데에 익숙하지 않고 어려워 한다. ( )
12. 우리 부서원들은 복잡한 사역 매뉴얼과 성공적 적용 사례를 타부서에 이전하기 위해 타부서원들과 함께 일하는 것을 어려워 한다. ( )  
10-12 문항에 대한 답변 점수 소계( )

부록 B: <설문지 2. 귀하는 협업적 크리스천 리더십 스타일을 갖고 있나?>

아래의 짧은 주관식 설문에 답하십시오. 먼저 귀하나 귀하의 지도자, 동역자, 기타 교인을 선택하십시오. 다음에, 피평가자를 행동과 특성에 따라 아래와 같이 평가하십시오. 가장 적절한 점수를 1 점 (전혀 무관)에서 7 점 (매우 높음) 중에서 선택하여 기입하십시오.

1. 교회의 중요한 목표를 최우선으로 두고, 자신의 목표들은 그 다음으로 둔다.  
(            )
  2. 자신의 목표에 사로잡혀, 교회의 더 큰 목표를 도외시한다. (1~7 점을 주고 8에서 그 점수를 뺀 뒤, 그 점수를 기입하십시오.)  
(8 - 피평가자 점수:            )
  3. 의견이 분분한 상황에 직면하면, 교인들이 보다 큰 그림을 보도록 만드는 능력이 있다.  
(            )
  4. 서로 다른 목표와 계획을 가진 교인들이 합의점을 찾도록 하는데 재능이 있다.  
(            )  
A: 1~4 문항에 대한 답변 점수 소계: (            )
  5. 다른 견해를 가진 교인들과 공감할 수 있다.  
(            )
  6. 의사결정 과정 초기에 쟁점에 관해 터놓고 논의하고 토론하는 것을 장려한다.  
(            )
  7. 종종 혼자서 결정하거나 팀 (구역, 부서, 위원회 등) 의 결정을 뒤집는다. (1~7 점을 주고 8에서 그 점수를 뺀 뒤, 그 점수를 기입하십시오.)  
(8 - 피평가자 점수:            )
  8. “교인들에게 무슨 일을 시킬까?” 가 아닌 “어떻게 교인들을 참여시킬까?” 를 생각한다.  
(            )  
B: 5~8 문항에 대한 답변 점수 소계: (            )
  9. 실수에 대해 책임을 진다.  
(            )
  10. “나에게 책임이 있다” 와 같은 표현을 자주 사용한다.  
(            )
  11. 다른 교인들에게도 자신들의 행위에 대해 책임질 것을 요구한다.  
(            )
  12. 다른 교인들이 자신들의 행위에 대해 책임졌는지 확인한다.  
(            )  
C: 9~12 문항에 대한 답변 점수 소계: (            )
- 총계 (A와 B, C의 합계): (            )

<참고: 벤치마킹 표본 대조표>

위의 점수 결과를 아래 표본 대조표에서 대조하여, 피평가자의 협업적 크리스천 리더십 스타일의 정도를 평가하십시오.

	하위 25% (최저)	차하위 (하위 25% 초과~50% 미만)	중간	차상위 (상위 50% 초과~25% 미만)	상위 25% (최고)
A. 목표를 개인에서 교회의 목표로 재정의한다.	4~16	17~19	20	21~23	24~28
B. 다른 교인들을 참여시킨다.	4~13	14~17	18	19~22	23~28
C. 책임을 진다	4~17	18~19	20	21~23	24~28
총점	12~49	50~57	58	59~64	65~84
평가 결과 (협업적 크리스천 리더십 스타일)	아님	상당히 낮은 정도	중간 정도	상당히 높은 정도	탁월하게 높음

부록 C: <설문지 3. 협업적 크리스천 리더십 스타일을 막는 개인적 장벽은 무엇인가?>

귀하 또는 피평가자의 협업적 크리스천 리더십 스타일 개발을 가로 막는 다섯 가지 개인적 장벽에 관해 점수를 매기십시오. 피평가자의 행동과 특성들에 따라 1 (전혀 그렇지 않다) 에서 2, 3, 4 (다소 그렇다), 5, 6, 7 (매우 그렇다) 중에서 해당되는 점수를 기입하십시오.

1. 다른 교인들이 자기에겐 의존하기를 바란다. ( )
2. 자신의 권력을 추구한다. ( )
- A: 1~2 문항에 대한 답변 점수 소계: ( )
3. “내가 가장 믿음이 좋다” 는 식의 태도를 갖고 있다. ( )
4. 자신이 다른 교인들보다 똑똑하다고 생각한다. ( )
- B: 3~4 문항에 대한 답변 점수 소계: ( )
5. 자신에 대한 비판을 받아 들이기 힘들다. ( )
6. 모든 문제는 자신이 아닌 외부에 있다는 태도를 갖는다. ( )
- C: 5~6 문항에 대한 답변 점수 소계: ( )
7. 지는 것을 두려워 한다. ( )
8. 패배를 개인적으로 받아 들인다. ( )
9. 창피당할까봐 걱정한다. ( )
- D: 7~9 문항에 대한 답변 점수 소계: ( )
10. 남의 이목을 끌고 싶어한다. ( )
11. 자신에게만 몰두한다. ( )
12. 주위에 “자신의 독특한 성품의 분위기”를 형성시킨다. ( )
- E: 10~12 문항에 대한 답변 점수 소계: ( )

<채점표>

개인적 장벽	점수
A: 권력욕	소계점수 A를 2로 나누십시오: ( )
B: 교만	소계점수 B를 2로 나누십시오: ( )
C: 방어적 태도	소계점수 C를 2로 나누십시오: ( )
D: 두려움	소계점수 D를 3으로 나누십시오: ( )
E: 자존심	소계점수 E를 3으로 나누십시오: ( )

- 위의 점수들 중, 4 점 이상은 우려할 수준이다.

## 참고 문헌

- Ancona, Deborah G., and Henrik Bresman. *X-Teams: How to Build Teams That Lead, Innovate, and Succeed*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007.
- Banks, Robert J. *Paul's Idea of Community: The Early House Churches in Their Cultural Setting*. Rev. ed. Peabody, MA: Hendrickson Publishers, 1994.
- Bossidy, Larry, Ram Charan, and Charles Burck. *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. 1st ed. New York: Crown Business, 2002.
- Charan, Ram, Stephen J. Drotter, and James L. Noel. *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- Covey, Stephen R. *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Free Press, 1989.
- Finzel, Hans. *The Top Ten Mistakes Leaders Make*. Colorado Springs, CO: NexGen, 2000.
- Hansen, Morton T. *Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results*. Boston, MA: Harvard Business Press, 2009.
- Herrington, Jim, Mike Bonem, and James H. Furr. *Leading Congregational Change: A Practical Guide for the Transformational Journey*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- Joiner, Reggie, Lane Jones, and Andy Stanley. *The 7 Practices of Effective Ministry*. Colorado Springs, CO: Multnomah Books, 2004.
- Kotter, John. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- Osborne, Larry W. *Sticky Church*. Grand Rapids, MI: Zondervan, 2008.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- Stanley, Andy. *The Next Generation Leader: Five Essentials for Those Who Will Shape the Future*. Colorado Springs, CO: Multnomah, 2003.
- Webber, Robert. *Ancient-Future Evangelism: Making Your Church a Faith-Forming Community*. Grand Rapids, MI: Baker Books, 2003.
- White, James Emery. *Rethinking the Church: A Challenge to Creative Redesign in an Age of Transition*. Grand Rapids, MI: Baker Books, 1997.
- Wood, Gene. *Leading Turnaround Churches*. St. Charles, IL: ChurchSmart Resources, 2001.