

# 교회 리더십과 임파우어먼트

주 상 지  
<기독교교육·부교수>  
sjjoo@kbtus.ac.kr

## 서론

변화라는 화두로 시작된 21세기는 사회의 제반 영역에서 패러다임의 전환을 요구한다. 금세기의 시대적 흐름에 부응하는 조직체들은 변화에 대처하기 위하여 지식과 기술을 갖춘 인재 양성 혹은 인력 개발에 상당한 에너지를 투자하고 있다. 지식 정보화 사회에선 사람들이야말로 조직체의 가장 큰 자산이다. 이러한 사회적 정황 속에서 교회 조직 또한 변화에 민감하며 예수 그리스도의 복음 사역을 위한 인력 개발에 총력을 경주해야 할 것이다. 인력 개발은 소위 “임파우어먼트”(empowerment)를 통하여 가능하다. 임파우어먼트란 교우들의 은사를 개발하고 그들에게 책임과 권한을 부여함으로써 그들 또한 사역자들이 되도록 돕는 일이다.

본 논문의 목적은 제I장에서 21세기 시대적 특성을 고찰하고, 제II장에선 교회 리더십의 원리를, 제III장에선 임파우어먼트의 개념을 파악하며, 제IV장에선 교회 리더십의 임파우어먼트를 논함으로써 교회가 인력 개발의 중요 과제를 사역의 우선 순위에 두기를 바라는 것이다.

## 제1장 21세기 시대적 특성

급변과 복잡화로 특징지어진 21세기의 시대적 특성에 대한 고찰은 교회 리더십 개발에 기본 바탕이 된다. 정보화 시대엔 조직체는 관료 체제의 붕괴에 따른 탈 권위주의를 지향하고 사람들의 수평적 관계를 중요시하는 것을 비롯하여 다음과 같은 변화를 경험한다. 교회는 각각의 변화에 민감하게 대처해야 할 것이다.

### 1. 산업 사회로부터 정보 사회로 발전

정보 홍수 속에서 교회 리더들은 인간의 삶에 의미와 변화를 초래하는 참된 지식을 분별해 내어야 한다. Naisbitt은 “우리는 정보 속에서 허우적대고 있지만 지식에는 굶주려 있다”<sup>1</sup>고 지적함으로써 정보가 지식과는 다름을 지적한다. 정보화의 흐름 속에서 교회의 인터넷 사역은 생명의 정보망 역할을 할 것이다. 인터넷 사역은 예수 그리스도의 복음을 세계 방방곡곡에 전할 수 있는 채널을 확보케 한다. Anderson은 지나간 수세기 동안의 세속주의, 위압적인 공산주의 및 영적 무관심 이후 영적 대각성의 바람이 불기 시작하여 사람들은 하늘의 메시지를 듣고 초자연적 능력을 경험하기를 원한다고 피력한다.<sup>2</sup> 잡다한 정보 속에서 방황하는 현대인을 살리는 진리의 메시지가 인터넷을 통하여 사람들 가까이에 다가가야 할 것이다. “21세기는 단순히 새로운 세기만이 아니라 종교적 부흥 megatrend와 관련된 종교적 경험이다.”<sup>3</sup>

<sup>1</sup> John Naisbitt, *Megatrends* (New York: Warner Books, Inc., 1982), 17.

<sup>2</sup> Leith Anderson, *A Church for the 21st Century* (Minneapolis, Minn.: Bethany House Publishers, 1992), 19.

<sup>3</sup> John Naisbitt & Patricia Aburdene, *Megatrends 2000* (New York: Avon Books, 1991), xx.

## 2. 하이테크(High Tech) 속에서의 하이터치(High Touch) 갈망

미래 학자인 Naisbitt은 금세기의 가장 감격적인 돌파구로 인간의 중요성이 강조될 것임을 예견하였다. “...우리의 지평이 넓어지고 우리의 기술이 더 유능해질수록 우리는 개인을 더욱 더 크게 가치있는 존재로 여길 것이다. 개인의 중요성이 증가할 것이다.”<sup>4</sup> 인간은 물질 문명 속에서 “더 많은 하이테크의 혜택을 누리면 누릴수록 그만큼 더 많은 하이터치를 추구한다.” Naisbitt이 역설하는 하이테크/하이터치는 21세기 교회에 큰 시사점을 던져준다. 교회는 하이테크에 폭 빠져 있는 자들에게 하이터치의 따뜻한 손을 뻗쳐야 할 것이다.

“사람들은 다른 사람들이 그들과 함께 있기를 바란다. 기술이 사회에 더 많이 도입되면 될수록 사람들은 사람들과 더욱 함께 있기를 원한다.”<sup>5</sup> Snyder는 이러한 인간적인 접촉에 대한 필요성은 다른 사람들과의 사회적 관계 수립에 대한 관심도를 표명하는 것으로 21세기 대동향(megatrends) 중 큰 몫을 차지한다고 언급한다.<sup>6</sup>

## 3. 중앙집권에서 지방분권으로 전환: 계급 체제에서 네트워크 체제로 변모

산업화 시대의 지배적이었던 권력의 중앙집권화는 이제 서서히 지방분권적 체제로 변모해 간다. 정보화 시대엔 계급 체제가 서서히 네트워크 체제로 탈바꿈함으로써 수직적인 관계보다 수평적인 관계 속에서 인간 상호간의 교류가 이루어질 것이다. 21세기로 진입함에 따라서 영리단체나 비영리 단체에서의 큰 변화 중 하나는 서서히 중앙집권 체제에서 지방분권 체제로 옮겨가는 것이다. 이 변화의 영향력은 계급 제도를 무너뜨리고 팀의 활성화를 기하는 조직체들에게서 목격되는 바이다.

<sup>4</sup> Ibid., xxiii.

<sup>5</sup> Ibid., 36.

<sup>6</sup> Howard R. Snyder & Daniel V. Runyon, *Foresight* (Thomas Nelson Publishers: Nashville, 1985), 71.

변화나 개혁을 두려워하며 현상 유지에만 급급한 관료주의 체제는 조직체 성장의 저해 요소이다. 미국 GE(General Electric)의 최고 경영자로서 과감한 경영 혁명을 일으켰던 Jack Welch는 관료주의 체제야말로 조직체 발전에 가장 무서운 적임을 지적한다. 그는 조직체 내에 팽배했던 관료 체제를 무너뜨리고 계급이나 장벽이 없이 실무자들 스스로가 토론을 통하여 문제를 해결하는 방법을 모색함으로써 세계적인 최고의 경영자로 부상하기에 이르렀다. Welch는 “GE에 팽배한 관료 체제는 주도력과 열정을 질식시켰다”<sup>7</sup>고 역설하고 조직체 구성원들을 위한 임파우어먼트를 주장한다.

교회는 만인 제사장의 원리에 따라서 중앙집권적 행정 체제를 지양하고 교우들의 은사를 개발하고 민주적 참여적인 리더십 유형을 채택하는 것이 바람직하다. 교회의 권한과 책임은 소수인이 아닌 교우들에게 골고루 부여되어야 할 것이다. 교회 조직의 성장을 방해하는 관료 체제의 모습은 점차로 사라지고 교회 안에 목표 지향적인 팀들을 구축하여 교우들이 헌신적인 팀원이 되게 하는 일은 교회 리더십의 책임이다.

## II. 교회 리더십의 원리

제1장에서 논한 시대적 특성은 교회 리더십에 의미있는 시사점을 던져준다. 교회는 이러한 시대적 흐름을 외면하지 않고 오히려 변화를 주도함으로써 현상 돌파의 리더십을 발휘해야 할 것이다. 정보화 시대에 부응하며 교우들을 그리스도의 사랑으로 돌보며 동시에 사역에 동참케 하는 소위 “성도를 온전케”(엡 4:12) 하는 일은 교회 리더십의 으뜸가는 원리이다. 이에 덧붙여, 다음과 같은 몇 가지의 원리들을 제시하고자 한다.

<sup>7</sup> Robert Slater, *Jack Welch and the GE Way* (New York: McGraw-Hill, 1999), 113.

## 1. 성도를 온전케 하는 리더십

하나님께서 교회의 리더들을 세우신 목적은 성도를 온전케 하며, 봉사 일을 하게 하며, 그리스도의 몸을 세우는 것이다. 하나님은 한 사람이 아닌 다수에게 교회 리더십을 맡기셨으므로 교회 사역은 교우들의 협력을 통해서 가능하다. Stabbert는 그의 저술, *The Team Concept*를 통하여, 한 사람이 아닌 복수 리더십이 교회를 위한 성경적인 유형임을 실증하며 “성도를 온전케 하는” 일이 교회 리더십의 책임임을 강조한다.<sup>8</sup> P. Wagner는 “건강하고 성장하는 교회의 가장 중요한 표지는 전체 회중을 성장케 하여 사역에 동참케 하는 목회자의 역동적인 리더십”<sup>9</sup>이라고 지적한다. ‘온전케’ 된 자들이 사역자들이 되어서 다른 사람들에게 복음을 전함으로써 복음 사역은 세대를 통하여 지속될 것이다.

Snyder는 신약 성경에서의 제자 훈련이란 모든 신자들이 “그리스도의 장성한 분량이 충만한 데”(엡 4:13) 이르도록 돕는 것을 의미한다고 언급한다. 구체적으로 “제자 훈련이란 신자들로 하여금 자라게 하고, 성령의 열매와 성령의 은사를 나타나게 하며, 그리고 예수님의 자애로운 섬김의 삶을 본받도록 돕는 것이다.”<sup>10</sup> 이러한 의미의 제자 훈련은 곧 성도를 구비하고 온전케 하는 교회 리더십의 제일의 과제임을 시사하는 것이다.

## 2. 변화를 일으키는 리더십

변화를 일으키는 리더십<sup>11</sup>의 특징은 (1) 리더가 비전을 창출하여 제시

<sup>8</sup> Bruce Stabbert, *The Team Concept: Paul's Church Leadership Patterns or Ours?* (Tacoma, Washington: Hegg Bros, Printing, 1982).

<sup>9</sup> C. Peter Wagner, *Your Church Can Grow* (Glendale, Cal.: Regal Books, 1976), 57.

<sup>10</sup> Howard R. Snyder & Runyon, Daniel V. *Foresight* (Thomas Nelson Publishers: Nashville, 1985), 151.

<sup>11</sup> Noel M. Tichy and David O. Ulrich, “The Leadership Challenge—

하고 추종자들로 하여금 비전 실현에 헌신케 함으로써 조직체의 혁신을 초래한다; (2) 리더와 추종자들이 상호간에 보다 높은 차원의 동기를 부여하고 도덕성을 고취하도록 촉구한다; (3) 리더는 추종자들의 필요를 충족시키며 그 개개인의 재능과 잠재력을 최대한으로 개발하도록 돕는다; (4) 리더와 추종자들 상호간에 격려하고 권면하며 감동을 주는 분위기를 조성한다; (5) 추종자들은 올바른 가치관을 가지고 자신을 무한하게 개발함으로써 성숙한 사람들로 변해간다. 이러한 리더십은 “자신의 비전을 표현함으로써 추종자들을 결속시킬 뿐만 아니라 또한 추종자들의 개인적 목표들을 조직체의 비전 지향적인 것들로 바꿀 수가 있다.”<sup>12</sup>

Finzel은 “변혁적인 리더들은 하나님의 영향력으로 삶의 변화를 경험하고 그 변화로 인하여 다른 사람들을 예수 그리스도께로 인도하고 그들 또한 변화를 경험하도록 인도하는 자들이다”<sup>13</sup>라고 피력함으로써 변화란 하나님의 역사임을 확인케 한다. 이와 같이 변화를 일으키는 리더십은 추종자들에게 능력을 부여하고 그들이 또 다른 사람들에게 능력을 부여하도록 함으로써 리더십의 재생산을 가능케 하는 것이다. 예수 그리스도의 삶은 변화를 일으키는 리더십의 원리가 실천되는 현상이었다. Ford는 급변의 소용돌이 속에서 리더십 패러다임의 큰 변화를 추구하는 이 21세기에도 “예수님의 변혁적인 리더십이야말로 조직체의 변화를 추구하는 모든 리더들에게서 재생산되어야 함”<sup>14</sup>을 역설한다.

---

A Call for the Transformational Leader,” *Sloan Management Review* 25 (Fall 1984): 59-68.

<sup>12</sup> Karl W. Kuhnert and Philip Lewis, “Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis,” *Academy of Management Review* 12 (1987): 648.

<sup>13</sup> Hans Finzel, *Empowered Leaders* (Nashville, Tenn.: Word Publishing, 1998), 119.

<sup>14</sup> Leighton Ford, *Transforming Leadership* (Downers Grove, ILL.: InterVarsity Press, 1991), 15.

### 3. 책임과 권한을 위임하는 리더십

위임이란 성경적 개념으로 그 본보기는 출애굽기 18장 10절에서 27까지에 기록되어 있다. “그대와 함께 한 이 백성이 필연 기력이 쇠하니 이 일이 그대에게 너무 중함이라. 그대가 혼자 할 수 없으리라(18절). 이 말씀은 ‘모세여, 사역의 많은 부분을 다른 사람들에게 맡기시오. 자질과 자격을 갖춘 중간 리더들을 세우고 그들에게 많은 책임을 맡기고 권한을 부여하시오. 즉 위임하시오’이었다. 그 결과 백성은 질서정연하고 조화로운 조직 안에서 평안을 누리며 삶을 살 수 있었다. “그대가 만일 이 일을 하고 하나님께서도 그대에게 인가하시면 그대가 이 일을 감당하고 이 모든 백성도 자기 곳으로 평안히 가리라”(23절).

위임이란 조직체의 생존의 열쇠<sup>15</sup>이다. 교우들의 은사를 개발하여 그들에게 권한과 책임을 부여함으로써 하나님의 사역을 영속화하는 일은 위임을 통해서만 가능한 것이다. 예수님께서도 복음 전도를 위하여 훈련된 12인과 70인에게 권한과 책임을 부여하시고 그들을 보내셨고(눅 9:1-6; 10:1-16) 또한 그가 승천하시기 전에 복음 사역의 막중한 과업을 제자들에게 위임하셨다(마 28:18-29). 초대 교회에서도 조직이 커감에 따라서 문제가 발생하였을 때, 사도들은 말씀과 기도만이 아닌 다른 사람들에게 책임을 위임함으로써 그 문제를 해결하였다(행 6).

Sanders는 리더의 능력이란 “권한을 위임할 수 있는 사람들을 선정하고 실제로 권한을 위임할 수 있는 능력”<sup>16</sup>임을 피력한다. 위임의 실패는 리더십의 무능을 나타낸다. 유능한 리더십은 혼자서 열 사람의 몫을 감당하기 보다 열 사람을 훈련시켜서 그들에게 책임을 위임할 수 있는 능력이다. Taylor는 위임이란 몸 속에 흐르는 생명의 피에 비유된다고 피력하였다.<sup>17</sup> 하나님께서 부여하신 교회의 권한과 책임은 마치 피가 몸

<sup>15</sup> Kenneth O. Gangel. *Building Leaders for Church Education* (Chicago: Moody Press, 1981), 341.

<sup>16</sup> J. Oswald, Sanders. *Spiritual Leadership* (Chicago: Moody Press, 1980), 167.

전체를 순환하듯 위임을 통하여 교우들에게 골고루 분배되어야 한다. 교회 조직의 어느 한 단계에서 이러한 순환이 단절될 때 교회 조직은 마비 상태에 이르고 만다.

#### 4. 섬기는 리더십

리더가 된다는 것은 사람들을 존중하고 사랑하고 그들의 가치를 인정하고 아픔과 고통을 함께 하는 자이다. 예수님께서서는 제자들의 더러운 발을 씻기심으로써 남 섬기는 종의 도를 몸소 행해 보이셨다. “내가 주와 또는 선생이 되어 너희 발을 씻겼으니 너희도 서로 발을 씻기는 것이 옳으니라”(요 13:14). 예수님께서서는 큰 자로서 작은 자를 섬기심으로써 리더십의 정의를 실천하신 것이었다. “너희 중에는 그렇지 아니하니 너희 중에 누구든지 크고자 하는 자는 너희를 섬기는 자가 되고 너희 중에 누구든지 으뜸이 되고자 하는 자는 모든 사람의 종이 되어야 하리라”(막 10:44-45).

리더는 섬기는 자이어야 한다는 “새로운 도덕적 원칙”을 선포한 Greenleaf는 “섬기는 리더(servant-leader)는 첫째 종(servant)이다... 섬기는 리더는 가장 먼저 ‘섬기기’(to serve)를 원하는 자연스런 감정과 더불어 시작한다. 그 다음에 의식적인 선택이 ‘지도하려는’(to lead) 열망을 불러 일으킨다”<sup>18</sup>라고 역설한다. Covey는 원리 중심의 리더십(Principle-Centered Leadership)에서 리더십의 특성 중 하나로 섬김을 든다. 보편 타당한 원리에 따른 리더는 인생을 경력 위주가 아닌 하나의 과업으로 보아서 자신이 섬김의 옷을 입고 다른 사람들을 생각하고 그들과 함께 명을 메고 책임감 있는 기여를 한다는 것이다.<sup>19</sup> 다윗의 생애를 통하여 실증된 ‘종의

<sup>17</sup> Harold L. Taylor, *Delegate: The Key to Successful Management* (New York: Beaufort Books, 1984), 124.

<sup>18</sup> Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership* (New York: Paulist Press, 1977), 13

<sup>19</sup> Stephen R. Covey, *Principle-Centered Leadership* (New York:

리더십(servant leadership)’의 열 가지 원리를 제시한 Miller는 “리더의 영적 삶은 단 하나의 강력한 아이디어—‘종의 도(servanthood)—중심으로 이루어진다”<sup>20</sup>고 피력한다.

교회 리더십은 섬기는 리더십이다. 권력을 휘두르고 군림하는 세상의 리더와는 달리 영적 리더는 남을 섬기는 종의 도를 실천하는 자이다. 이러한 리더십의 섬김의 개념은 리더십에 대한 예수님의 파격적인 정의이다. 영적 리더는 하나님을 순종하며 섬기며 동시에 사람들을 섬기는 종의 이미지를 구축하는 일을 리더십의 기본으로 삼아야 할 것이다.

### III. 임파우어먼트의 개념

제II장에서 고찰한 대로 교회 리더십이 성도를 온전케 하며, 변화를 일으키며, 권한과 책임을 위임하며, 성도를 섬기는 원리를 실천하기 위해서는 리더십의 주요 개념인 임파우어먼트를 실행함으로써 가능할 것이다. 임파우어먼트란 무엇이며 그 핵심 요소는 무엇일까?

#### 1. 임파우어먼트: 리더십의 새로운 패러다임

20세기 말엽 이후 리더십에 관한 괄목할 만한 연구 중 하나는 Bennis와 Nanus의 것이다. 교육, 사업, 정치, 스포츠 및 예술 영역에서 탁월한 90여명의 리더들과의 면담을 통해서 그들이 발견한 리더십의 요소는 비전, 의사소통, 신뢰 및 임파우어먼트(empowerment)이었다.<sup>21</sup> 이 연구에 선행하여 McClelland는 “리더십 효능성의 주요 요소는 종업원들을 임파우

Simon & Schuster, 1991), 34.

<sup>20</sup> Calvin Miller, *The Empowered Leader* (Nashville, Tenn.: Broadman & Holman Publishers, 1995), 14.

<sup>21</sup> Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (New York: Harper & Row, 1986), 44.

어링하는 것”<sup>22</sup>이라고 진술한다. 임파우어먼트는 금세기의 리더들이 추구해야 할 리더십의 새로운 패러다임으로 그 원리가 적용될 때 조직체는 소생하며 무한한 발전을 경험할 것이다.

## 2. 임파우어먼트의 의미

임파우어먼트(empowerment)란 문자 그대로 해석하면, “능력(power)을 부여하는 것”으로 경영의 차원에선 리더나 경영자가 조직체의 구성원들을 능력있는 자들로 만들어서 그들에게 권한과 책임을 부여하는 것을 뜻한다. “임파우어링”(empowering)하는 리더는 구성원들이 그들의 잠재력을 마음껏 발휘하도록 격려의 분위기를 조성하고 적극적인 후원을 할 것이다. “임파우어된 종업원은 책임감과 주인 의식을 느끼며 주도권을 잡고 즐겁게 일을 할 수 있게 된다.”<sup>23</sup> Kouzes와 Posner는 “임파우어먼트”가 온 세상을 울리는 어휘가 되기 전부터 유능한 리더란 조직체의 구성원들이 스스로 능력있는 존재로 느낄 때에 특별한 일을 수행할 수 있다는 사실을 확인하였다.<sup>24</sup> De Pree 또한 생명력 넘치는 조직체의 속성으로 구성원들의 능력을 지속적으로 개발하고 최대한으로 발휘케 하는 임파우어먼트의 원리를 강조한다.<sup>25</sup>

능력이 부여된 구성원들은 책임감과 결정 능력을 발휘할 수 있다. Romig에 의하면 “임파우어먼트란 종업원의 결정권과 책임을 증가시키는 조직적이며 체계적인 과정”<sup>26</sup>이다.

<sup>22</sup> D. C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (New York: Irvington Press, 1975).

<sup>23</sup> Richard S. Wellins, William C. Byham, Jeanne M. Wilson, *Empowered Teams* (Jossey-Bass Publishers: San Francisco, 1991), 22.

<sup>24</sup> James M. Kouzes and Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995), 181.

<sup>25</sup> Max De Pree, *Leading Without Power* (Michigan: Shepherd Foundation, 1997), 105.

<sup>26</sup> Dennis A. Romig, *Breakthrough Teamwork* (Austin, TX: Thunderbird

Ford와 Fottler는 임파우어먼트란 “종업원들이 일의 내용과 질에 대한 책임을 수락하며 직무에 필요한 권한을 소유할 때 실행 가능하다”<sup>27</sup>고 피력한다. “사람들을 임파우어링하는 리더들은 팀원에게 결과에 대한 부가된 책임을 담당시킨다.”<sup>28</sup> Bowen과 Lawler에 의하면, 임파우어먼트란 “조직체의 결과에 영향을 미치는 결정권 부여 및 업무 수행에 기여하는 정보와 지식 공유”<sup>29</sup>이다. 결국 임파우어먼트는 “효과적인 결정이 종업원들에 의하여 이루어지며 동시에 결정의 책임이 개개인과 팀에게 부여되는 것”<sup>30</sup>임을 확인케 한다.

더 나아가서, 임파우어먼트에는 권한 부여의 의미가 포함된다. Burke는 “‘임파우어’(to empower)란 권한의 부여 즉 권위를 위임한다”<sup>31</sup>라고 정의한다. 위임과 결정권의 지방 분산화가 임파우어먼트의 중심되는 사상인 것이다. 연구를 통하여 “조직체의 총체적인 힘과 효능성은 상관이 부하직원과 함께 권력과 통제력을 공유할 때”<sup>32</sup>임이 밝혀졌다. 이러한 임파우어먼트의 정의는 임파우어먼트가 팀 발전과 유지에 결정적인 역할을 하게 됨을 시사한다.<sup>33</sup> 결국, 임파우어먼트는 자율성의 부여, 자기

Road, 1996), 247.

<sup>27</sup> Robert C. Ford and Myron D. Fottler, “Empowerment: A Matter of Degree,” *Academy of Management Executives* (1995 Vol. No. 3.), 21.

<sup>28</sup> Ken Blanchard, John P. Carlos, and Alan Randolph, *The 3Keys to Empowerment* (Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 1999), 5.

<sup>29</sup> D.E. Bowen and E.E. Lawler, “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When,” *Sloan Management Review* (Spring 1992), 31-39.

<sup>30</sup> L.C. Plunkett and R. Fournier, *Participative Management: Implementing Empowerment* (New York, NY: John Wiley, 1991), 5.

<sup>31</sup> W. Burke, “Leadership as Empowering Others,” in S. Srivastara (Ed.), *Executive Power* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986), 51-77.

<sup>32</sup> R. M. Kanter, “Power Failure in Management Circuits,” *Harvard Business Review* 57 (4), 65-75.

<sup>33</sup> E. Neilson, “Empowerment Strategies: Balancing Authority and

결정력, 자기 효율성을 강조하고 ‘내적 헌신’을 촉구함으로써 사람들 스스로 동기부여 되어 목표 설정, 전략 수립 및 시행에 참여하게 하는 것이다.<sup>34</sup>

Covey는 이상의 조건들을 충족시키며 사람들을 충분히 ‘임파우어(empower)’ 할 때 리더십엔 변화가 일어날 것임을 역설한다. “당신은 섬기는 자가 된다. 당신은 더 이상 다른 사람들을 통제하지 않고 그들 스스로 통제하도록 할 것이다. 당신은 그들에게 도움의 원천이 된다... 사람들을 ‘임파우어(empower)’함으로써 당신의 통제 범위가 확장될 것이며... 불필요한 관료제도를 제거하게 된다.”<sup>35</sup>

#### IV. 교회 리더십의 임파우어먼트

제3장에서 논한 임파우어먼트는 교회 리더십에도 그대로 적용된다. 내적 ‘변화를 일으키고’(transforming) 성숙케 하여 책임과 권한을 부여함으로써 사역에 동참하도록 하는 교회 리더십은 “임파우어링”(empowering) 리더십이다. 임파우어먼트는 인간 개개인을 변화시켜서 ‘사람을 낚는 어부가 되게 하는’ 예수 그리스도의 리더십의 정수인 것이다. 교회 리더십이 제공할 수 있는 임파우어먼트의 분위기 조성엔 어떠한 요소들이 필요할까?

##### 1. 사람들과 함께 함

임파우어먼트란 펜이나 글이 아닌 리더가 사람들과 함께 시간을 보

---

Responsibility,” In S. Srivastara (Ed.), *Executive Power* (pp. 78-110), San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

<sup>34</sup> Kenneth W. Thomas and Betty A. Velthouse, “Cognitive Elements of Empowerment: An ‘Interpretive’ Model of Intrinsic Task Motivation,” *Academy of Management Review*, (Vol. 15, No. 4): 668.

<sup>35</sup> Covey, *Principle-Centered Leadership*, 256-57.

내며 상호작용하며 에너지를 투자할 때 경험되는 것이다. Blanchard는 Carlos와 Randolph와의 공저, *Empowerment Takes More Than a Minute*에서 누군가를 임파우어링하는 데에는 상당한 시간이 걸린다는 점을 역설하였다.<sup>36</sup> 예수님께서서는 그의 공생애 기간동안 열두 제자들과 시간을 함께 함으로써 자신이 승천하신 후에 복음 사역의 과업을 계속하여 수행하도록 능력을 부여하셨다. “이에 열 둘을 세우셨으니 이는 자기와 함께 있게 하시고…”(막 3:14).

다른 사람들을 임파우어링해야 하는 교회 리더는 자신이 먼저 하나님과의 교제를 통하여 임파우어먼트를 경험해야 한다. Miller는 영적 리더들은 “사람들의 문제들을 가지고 그들과 함께 씨름하기보다 오히려 사람들에게 관하여 하나님께 훨씬 더 많이 기도해야”<sup>37</sup> 할 필요성을 지적한다. “임파우어링 리더십은 리더가 하나님에 의하여 임파우어 될 때 시작되는 것이다.”<sup>38</sup>

## 2. 말씀의 능력

하나님의 말씀은 사람을 새롭게 변화시킨다. Wilkes는 백성에게 그들을 살리는 하나님의 계명과 율례를 가르친 모세를 “임파우어링한 리더”<sup>39</sup>로 일컫는다. 하나님의 말씀은 거룩하신 하나님 앞에서 우리의 죄된 모습을 적나라하게 보게 하며 하나님의 용서를 경험케 하며 우리를 날마다 새롭게 변화시킬 수 있는 능력이다. 교회는 말씀으로 변화되었고 또 나날이 새롭게 변화되어 가는 무리의 교제권이어야 한다. 말씀으로

<sup>36</sup> Ken Blanchard, John P. Carlos and Allan Randolph, *Empowerment Takes More Than a Minute* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1996).

<sup>37</sup> Calvin Miller, *The Empowered Leader* (Nashville: Broadman & Holman, 1995), 84.

<sup>38</sup> C. Gene Wilkes, *Jesus on Leadership* (Wheaton, ILL.: Tyndale House Publishing, Inc., 1998), 235.

<sup>39</sup> Ibid.

변화된 인격은 다른 사람에게 변화의 영향력을 미칠 수가 있다.

사도 바울은 자신의 생명까지도 아끼지 않는 부모의 심정으로 사람들을 양육하였다. “너희도 아는 바와 같이 우리가 너희 각 사람에게 아버지가 자기 자녀에게 하듯 권면하고 위로하고 경계하노니”(살전 2: 11), “오직 우리가 너희 가운데서 유순한 자 되어 유모가 자기 자녀를 기름과 같이 하였으니…”(살전 2:6-7) 하나님의 말씀의 능력으로 살며 그 말씀으로 교우들을 양육하여 그들 역시 하나님의 말씀으로 삶의 에너지를 공급받도록 인도하는 리더십은 영적 임파우어먼트이다.

### 3. 비전과 목표의 명확한 전달

“목적 지향적 행동을 야기시키며, 조직체를 성공적으로 움직여 갈 수 있는 가장 강력한 원동력”<sup>40</sup>으로 정의되는 비전은 능력이다. Nanus는 비전의 주인은 권위를 소유하게 된다고 하며 그 의미를 이렇게 설명한다. 즉 그들이 “임파우어링” 되어서 비전 지향적 행동을 취하며, 그러한 행동은 가치 있고 합법적이며 생산적인 것임을 알게 된다는 뜻이다.<sup>41</sup> 이러한 특성의 비전을 창출하는 일은 리더십의 가장 어려운 과제이며 동시에 리더십의 위대성을 판가름할 수 있는 시금석이 된다.

리더가 사람들과 함께 비전을 창출하고 비전에 근거한 목표들을 설정하여 공유하도록 인도할 때 사람들은 임파우어먼트를 경험할 수 있다. “임파우어먼트의 첫 번째 열쇠는 정보를 나누는 것이다.”<sup>42</sup> 리더가 정보—좋은 것이든 나쁜 것이든—를 나누기 시작할 때 그는 사람들과의 신뢰를 구축하게 되고 한편 사람들은 리더와의 동역자 관계를 느끼게 된다. 명확한 비전과 구체적인 목표가 있을 때 팀원은 무엇을 해야 할

<sup>40</sup> Bennis and Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, 89.

<sup>41</sup> Burt Nanus, *Visionary Leadership* (San Francisco, Cal.: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1992), 18.

<sup>42</sup> Blanchard, Carlos, and Alan Randolph, *The Three Keys to Empowerment*, 5-6.

지와 어떻게 해야 할지를 결정할 수 있다. 목표의 위력을 강조한 Dayton과 Engstrom은 “우리가 바라는 미래인 목표는 우리가 현재를 살 수 있는 능력을 공급한다”<sup>43</sup>고 언급함으로써 목표야말로 임파우어먼트의 중요 요소임을 밝힌다. Covey 또한 임파우어먼트는 경영가와 종업원이 함께 목표를 명시하고 성취 날짜를 정하고 그 성취를 위하여 서로 헌신할 것을 다짐할 때 이루어진다고 말한다.<sup>44</sup>

### 3. 사역 팀의 구성

Blanchard는 임파우어먼트의 열쇠 중 하나로 “계급 조직이 자율적인 팀들로 대체되어야 함”<sup>45</sup>을 강조한다. Easum은 교회 리더들이 “스스로 조직하는 사역 팀들을 구성함으로써”<sup>46</sup> 팀원들을 임파우어링해야 한다고 권면한다. 계급 조직이 경영 팀들로 탈바꿈하는 현상은 정보화 시대의 특성 중 하나이다. 팀원 상호간의 공동 의식과 유대감의 확립은 팀원으로 하여금 임파우어먼트를 경험하게 할 것이다. 팀원 개개인과 그가 하는 일이 동일하게 중요하게 여겨질 때 팀원의 능력은 증진되고 역동적인 일치감이 조성될 것이다. 이러한 사역 팀을 통하여 시너지 (synergy) 효과는 한층 더 해진다. 팀 리더는 팀원 모두를 부하 직원이 아닌 동역자로 대우하고 팀 사역의 원리를 적용함으로써 그들을 유능한 일꾼으로 성장시켜야 한다. “만약 어떤 이가 사업에 성공하려면 그는 상관의 자리에서부터 내려와서 팀의 구성원이 될 필요가 있다”<sup>47</sup>고

<sup>43</sup> Edward R. Dayton and Ted W. Engstrom, *Strategy for Leadership* (Old Tapan, New Jersey: Fleming H. Revell Company, 1975), 56.

<sup>44</sup> Covey, *Principle-Centered Leadership*, 192.

<sup>45</sup> Blanchard, Carlos, and Randolph, *The Three Keys to Empowerment*, 12.

<sup>46</sup> Bill Easum, *Sacred Cows Make Gourmet Burgers* (Nashville: Abingdon, 1995), 113-30.

<sup>47</sup> Greenleaf, *Servant Leadership*, 72.

Greenleaf는 힘주어 말한다.

21세기 사람들의 필요를 충족시키며 그들을 통하여 교회 과업을 성취할 수 있는 길은 교회 내의 목표 지향적인 팀들의 활성화이다. 팀 사역의 목적은 팀원 상호간에 하나님을 경험하고, 건강한 관계를 수립함으로써 하나님과 사람들을 섬기고 사랑하는 삶을 살도록 촉구하는 것이다. 결국, 팀 사역은 하나님의 사랑을 온 세상에 전달하는 도구의 역할을 하게 될 것이다.

#### 4. 훈련의 제공

임파우어먼트는 훈련을 통하여 그 진가를 발휘할 것이다. 훈련은 시간과 에너지와 헌신을 요청하는 것으로, 장기 계획 하에서 시행되어야 한다. 훈련이란 예수 그리스도를 따라가는 법을 배우고 실천하는 길이다. “또 무리에게 이르시되 아무든지 나를 따라 오려거든 자기를 부인하고 날마다 제 십자가를 지고 나를 좇을 것이니라”(눅 9: 23).

교회 리더십의 제일 과제인 “성도를 온전케 하는 일”은 장기간에 걸친 신앙훈련을 통하여 가능하다. 교회는 부단히 교우들에게 훈련의 기회를 제공하여야 한다. 교회 리더십은 모든 교우들과 프로그램을 임파우어먼트의 채널로 간주하고, 장단기 계획을 수립하여 시행함으로써 영적으로 건강하고 균형 잡힌 그리스도인들을 양육해야 한다. 현상 유지에 급급하거나 쇠퇴 일로에 있는 교회들의 공통점은 임파우어먼트에 무능한 리더십이다.

#### 5. 권한과 책임의 위임

권한이 수반되지 않는 책임만을 부여할 때 누구든지 리더로서 마음껏 역량을 발휘할 수 없다. 책임은 권한과 병행해야 한다. 만약 당신이 다른 사역자에게 “이 일을 하시오. 그러나 나의 허락이 없이는 어떤 결정도 해서는 안 되오”라고 말한다면, 리더십 개발은 일어나지 않는다. Callahan은 “더 많은 권한과 더 적은 책임은 리더십 능력의 향상을 돕는다.

그러나 더 적은 권한과 더 많은 책임은 사람들로 하여금 수동적 행동을 하도록 유도한다”<sup>48</sup>고 피력함으로써 위임된 책임에 부여된 권한의 중요성을 강조하였다.

Covey는 “사람들이든 조직체이든 위임이 없이는 크게 성장하지 못한다”<sup>49</sup>고 언급한다. 가르침의 사역을 하는 리더라면, 그 사역을 통하여 사람들의 영적 능력을 기르며, 동시에 그들이 또 다른 사람들을 가르치도록 그들에게 책임과 권한을 부여할 수 있는 자이다. 위임시엔 책임과 권한의 등가를 이루어야 한다. 예컨대, 10이라는 책임을 맡긴다면, 10이라는 권한을 주어야 한다는 것이다. 즉 책임 감당에 필요한 자원, 시간, 인력, 결정권 등의 권한이 수반되어야 한다는 뜻이다.

## 결론

“임파우어먼트”(empowerment)는 리더십 유능성의 표지이다. 리더의 인격과 능력이 아무리 특출하더라도 만약 그가 다른 사람들을 통하여 일할 수 없다면 그는 어떤 영역에서든 성공하기가 어렵다. 리더십이란 사람들의 잠재력을 최대한으로 발휘하도록 함으로써 과업을 성취할 수 있는 능력이다. 성도의 삶에 변화를 일으키고 “성도를 온전케” 하는 교회 리더십은 그 본질에 있어 “임파우어링”(empowering) 리더십이다.

임파우어먼트의 리더는 사람들과 함께 사람들을 통하여 일함으로써 혼자 일하는 것보다 훨씬 더 많은 일을 하게 된다. 그는 사람들로 하여금 최고의 역량을 발휘하도록 성장과 발전의 기회를 제공할 것이다. “임파우어링” 리더십은 신뢰의 바탕 위에서 교우들을 동료 또는 동역자로 간주하여 그들과 함께 권한과 책임을 공유한다. 교우들의 은사를 개

<sup>48</sup> Kennon Callahan, *Effective Church Leadership* (New York: Harper & Row, 1990), 157.

<sup>49</sup> Covey, *Principle-Centered Leadership*, 237.

발하여 그들이 하나님과 이웃을 섬기는 삶을 살도록 인도하는 교회 리더들은 임파우어먼트를 리더십의 핵심적 원리로 삼아야 할 것이다.

## 참고문헌

- Anderson, Leith. *A Church for the 21st Century*. Minneapolis, Minn.: Bethany House Publishers, 1992.
- Bennis, Warren and Nanus, Burt. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row, 1986.
- Blanchard, Ken and Carlos, John P. and Randolph, Allan. *Empowerment Takes More Than a Minute*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1996.
- \_\_\_\_\_. *The 3Keys to Empowerment*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 1999.
- Callahan, Kennon. *Effective Church Leadership*. New York: Harper & Row, 1990.
- Covey, Stephen R. *Principle-Centered Leadership*. New York: Simon & Schuster, 1991.
- De Pree, Max. *Leading Without Power*. Michigan: Shepherd Foundation, 1997.
- Edward R. Dayton and Ted W. Engstrom, *Strategy for Leadership*. Old Tapan, New Jersey: Fleming H. Revell Company, 1975.
- Easum, Bill. *Sacred Cows Make Gourmet Burgers*. Nashville: Abingdon,

1995.

- Finzel, Hans. *Empowered Leaders*. Nashville, Tenn.: Word Publishing, 1998.
- Ford, Leighton. *Transforming Leadership*. Downers Grove, ILL: InterVarsity Press, 1991.
- Gangel, Kenneth O. *Building Leaders for Church Education*. Chicago: Moody Press, 1981.
- Greenleaf, Robert. *Servant Leadership*. New York: Paulist Press, 1991.
- Kouzes, James M. and Posner, Barry Z. *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- McClelland, D. C. *Power: The Inner Experience*. New York: Irvington Press, 1975.
- Miller, Calvin. *The Empowered Leader*. Nashville: Broadman & Holman, 1995.
- Naisbitt, John. *High Tech, High Touch*. New York: Broadway Books, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Megatrends*. New York: Warner Books, Inc., 1982.
- \_\_\_\_\_ & Aburdene, Patricia. *Megatrends 2000*. New York: Avon Books, 1991.
- Nanus, Burt. *Visionary Leadership*. San Francisco, Cal.: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1992.
- Plunkett, L.C. and Fournier, R. *Participative Management: Implementing Empowerment*. New York, NY: John Wiley, 1991.
- Romig, Dennis A. *Breakthrough Teamwork*. Austin, TX: Thunderbird Road, 1996.
- Sanders, Oswald. *Spiritual Leadership*. Chicago: Moody Press. 1981.

- Slater, Robert. *Jack Welch and the GE Way*. New York: McGraw-Hill, 1999.
- Snyder, Howard R. & Runyon, Daniel V. *Foresight* (Thomas Nelson Publishers: Nashville, 1985.
- Stabbert, Bruce. *The Team Concept: Paul's Church Leadership Patterns or Ours?* Tacoma, Washington: Hegg Bros, Printing, 1982.
- Taylor, Harold L. *Delegate: The Key to Successful Management*. New York: Beaufort Books, 1984.
- Wagner, C. Peter. *Your Church Can Grow*. Glendale, Cal.: Regal Books, 1976.
- Wellins, Richard S. and Byham, William C. and Wilson, Jeanne M. *Empowered Teams*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco, 1991.
- Wilkes, C. Gene. *Jesus on Leadership*. Wheaton, ILL.: Tyndale House Publishing, Inc., 1998.

### 정기 간행물

- Bowen, D. E. and Lawler, E. E. "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When." *Sloan Management Review* (Spring 1992): 31-39.
- Burke, W. "Leadership as Empowering Others." in S. Srivastra (Ed.), *Executive Power* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986), 51-77.
- Ford, Robert C. and Fottler, Myron D. "Empowerment: A Matter of Degree." *Academy of Management Executives* (1995 Vol. No. 3.), 20-26.
- Kanter, R. M. "Power Failure in Management Circuits." *Harvard Business Review* 57 (4), 65-75.

- Kenneth W., Thomas and Velthouse, Betty A. "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation." *Academy of Management Review* (Vol. 15, No. 4): 666-72.
- Kuhnert, Karl W. and Lewis, Philip. "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis." *Academy of Management Review* 12 (1987): 648-57.
- Neilson, E. "Empowerment Strategies: Balancing Authority and Responsibility." In S. Srivastara (Ed.), *Executive Power* (78-110), San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- Tichy, Noel M. and Ulrich, David O. "The Leadership Challenge—A Call for the Transformational Leader." *Sloan Management Review* 25 (Fall 1984): 59-68.