

## 교회 내의 갈등 관리(Conflict Management)에 관한 소고

현 유 광  
캘리포니아 테이비스 대학교회 담임 목사

### I. 서 론

우리 인생은 갈등을 안고 살아가는 존재이다. 우리의 마음에서부터 시작하여, 가정, 교회, 사회, 세계의 어는 곳을 살펴 보아도 갈등이 없는 곳은 찾아보기가 힘들다. 갈등이 없는 곳은 주점 만이 있는 공동묘지 뿐일지 모른다. 살아있다고 하는 것과 어떻게 잘해 보자고 하는 의지가 갈등을 필연 적이게 한다. 이 만홍은 그의 글 “평신도와 교역자의 심리갈등”이라는 글에서 말하기를 (1990, 61쪽),

“그러므로 조직체의 긴장과 갈등은 부정적인 측면만 있는 것이 아니다. 오히려 죽음과 무생물로 환원하려는 힘에 대한 경고와 자각의 기회를 가져다 주는 좋은 기회로 인식될 수도 있다. 이런 의미에서 갈등의 원인이 무엇이든지 그 자체는 그리 중요하지 않으며 갈등을 어떻게 해결해 가느냐 하는 과정을 통하여 정체와 파멸을 극복하고 조직체가 더 건강하게 성장하는 것이 더욱 중요한 일이다.”

우리는 갈등은 있어서는 안될瘤 쓸 것으로 생각하기가 쉽다. 그러나 갈등은 완전하지 못한 우리 인간과 그 인간들로 구성된 집단에 있어서는 항상 있기 마련임을 인정해야 한다. 따라서 갈등 자체를 싫어하고, 갈등이 있다고 불편하기보다는, 오히려 갈등을 긍정적으로 받아들이고 그것을 지혜롭게 관리하므로써 생산적인 결과를 유도하는 것이 마땅하다.

윌리암 힐 (William C. Hill)은 요한계시록을 제외한 신약성경의 3분의 1 이상 되는 분량이 갈등현상과 관련이 있다고 주장했을 만큼, 많은 갈등에 대한 사건과 이에 대한 교훈이 성경에 기록되어 있다. 예수님과 당시의 유대인의 종교지도자들 사이의 대립과 긴장의 사건들이 복음서에 기록되어 있

고, 초대교회가 대내외적으로 겪은 시련들이 사도행전에 묘사되어 있으며, 바울서신과 공동서신에는 교회가 분쟁과 시련에 어떻게 대처해야 하는가를 가르치고 있다.

우리는 초대교회에 대해 흡모하고 초대교회의 모습을 닮기를 원한다. 초대교회가 십자가에서 죽으시고 부활하신 예수님에 대한 사랑과 열정 가운데서 주님을 헌신적으로 섬기고 서로 사랑하는 좋은 점이 많이 있었음을 사실이다. 그렇지만 초대교회라고 해서 문제가 없었던 것은 결코 아니었음을 성경은 증거하고 있다. 교회는 그 시작부터 많은 갈등을 겪었는데, 그 갈등을 주님의 진리와 성령의 인도하심을 따라 관리했을 때 더욱 크게 성장하였음을 보여주고 있다.

본고에서는 먼저 갈등을 정의하고, 갈등의 종류에 대해 서술하려고 한다. 그리고나서 예수 그리스도의 봄이라고 하는 유기체 (Organism)이면서, 동시에 교회법과 여러 기관과 직분자를 갖고 있는 조직체 (Organizational)로서의 지역교회를 중심으로 먼저 교회에서 갈등이 생기게 되는 원인과 내용, 그리고 갈등의 기능과 결과를 살펴본 다음, 마지막으로 갈등을 관리하는 방법에 대해 논하고자 한다.

이 글에서 “관리”라 함은 “특별계시와 일반계시에 드러난 하나님의 진리의 조명, 그리고 성령님의 인도하심에 따라 하나님께서 기뻐하시는 방향으로, 잠재해 있는 갈등의 소지를 갈등이 표출되기 전에 인지하여 조정하거나, 의적으로 나타난 갈등을 해결해 가는 것”이라고 정의한다.

교회라고 하는 차원에서의 갈등관리 작업은 갈등의 원인이나 인간관, 교회론에 대한 진실학적 설명을 필요로 하나, 본고에서는 그러한 설명을 생략하기로 한다. 또한 갈등관리를 장기적인 안목에서 해 나가기 위해서는 사도행전 6장에서 사도들과 교회원들이 일곱 명의 구제를 담당하는 사람들을 선택하여 그 일을 전담하게 하는데서 보여 주는 것과 같은 조직개발 (Organization Development)의 작업과 연결되는데 본고에서는 조직개발의 단계는 다루지 않는다. 본 논문은 국내의 자료를 참고할 기회가 제한된 상태에서 써어졌음을 부언한다.

본 논문은 웨슬리 평크햄의 갈등관리 : 사역의 호기 (Conflict Management: A Moment for Ministry, 1970), 스피드 리-레스 (Speed Leas)와 폴 키트라우스 (Paul Kittlaus)가 공동으로 쓴 교회분쟁 (Church Fights: Managing Conflicts in the Local Church, 1973), 더글라스 루이스 (G. Kouglass Lewis)의 교회 내의 갈등을 해결하려면 (Resolving Church Conflict: Case Study Approach for Social Congregations, 1981), 그리고 1990년 5월호 목회와 신학의 “갈등있는 교회, 갈등 이긴 목회” 부분을 주로 참고하여 쓰여졌다.

## II. 본 론

### 가. 갈등의 정의와 그 종류

“갈등”이란 영어표현으로 컨플리кт (Conflict)라고 하는데, 이 단어는 라틴어에서 비롯되었으며, 어원적으로는 “함께 부닥친다(strike together)”라는 뜻을 가지고 있다. 즉, 갈등이란, 둘 이상의 주체가 동시에 한 장소를 소유하려는데서 비롯되는 것이라고 할 수 있다 (Conflict happens when two pieces of matter try to occupy the same place at the same time. Leas and Kittlaus, 1973, 28쪽),

따라서 갈등이란, 서로 다른 취향, 성격, 의견, 능력, 목표를 가진 개인들이나 몇몇 집단의 사람들이 서로에 대해서는 어떤 사건에 대해서 혼란을 달리하고 해결방법을 달리하므로 격차 되는 심리적인 불편함, 또는 긴장, 불화, 충돌, 분쟁 등이 야기된 현상이라고 하겠다.

이 세상에 존재하는 많은 갈등들을 크게 네가지로 나눌 수 있다. 또한 그 각각의 예를 성경에서 찾아볼 수 있는데 다음과 같다.

첫째는 한 개인의 내적 갈등이 그것이다 (Intrapersonal Conflict). 로마서 7장에서 바울은 자기 마음은 하나님의 법을 섬기는데 반하여 자신의 육체는 죄의 법을 섬기는데서 오는 갈등을 고백하고 있다.

두번째는 개인과 개인 사이에서 생기게 되는 갈등이다 (Interpersonal Conflict). 사도행전 15:36 이하에 그 대표적인 경우가 기록되어 있다. 바울과 바나바는 제2차 전도여행을 앞두고 마가 요한을 참여시킬 것인가에 대해 의견을 달리하면서 서로 심히 다투었다고 증거하고 있다.

세번째는 한 단체 내에서의 갈등이다 (Intragroup Conflict). 사도행전 6장에 보면 오순절 성령강림 후 탄생한 예루살렘 교회가 숫적으로 성장하는 가운데 헬라파 유대인 크리스챤과 히브리파 유대인 크리스챤 사이에 구제문제로 말미암아 갈등이 표출된 것을 우리에게 알려주고 있다.

네째로 단체와 단체 사이의 갈등이다 (Intergroup Conflict). 예수님의 제자들과 바리새인들 사이에서의 갈등이라든지, 초대교회와 유대교와의 갈등이 이에 해당한다. 그룹과 그룹 사이의 종족 사이의 갈등이나 전쟁까지도 포함한다.

### 나. 교회 내에서의 갈등의 원인과 내용

모든 갈등의 원인은 우리의 자기 중심적인 사고방식과 자기우선의 행동양

식의 출처인 우리 자신과 우리 이웃의 죄성이라고 하겠다. 그러나 또 다른 원인으로는 현재의 형편에 대해 과거를 평가하고 미래를 예상하여 준비하려고 하는 넓은 의미에서의 하나님의 형상을 가진 의지적이고 이성적이며 사회적 존재인 사람의 특성에서 연유한다고 하겠다. 인간의 이성과 죄성은 다음의 것들에 대해서 충돌을 가져오게 한다 (Pinkham, 21쪽).

1) 자원이 제한되어 있기 때문에 갈등이 있다. (제한된 현금, 목사의 제한된 시간과 힘, 제한된 교회당의 공간 등을 어떻게 효과적으로 사용할 것인가에 대해 논란과 대립이 불가피하다).

2) 재가 좋아하는 것과 싫어하는 것을 따라 대립될 수 있다. (어떤 교인은 복음성가를 좋아하고 새찬송을 배우기를 좋아하는 반면, 어떤 교인은 전통적인 찬송을 좋아하고 새찬송을 배우는 것을 질색할 수 있다. 어떤 이는 소리를 크게 내며 기도하기를 좋아하나, 어떤 이는 그런 것을 싫어한다. 어떤 당회원은 설교자가 예화를 많이 드는 것을 좋아하나, 다른 당회원은 성경에 있는 말만 하기를 원한다).

3) 목표와 가치관이 다르기 때문에 갈등이 일어난다. (신년도 목표를 교회가 세우는데 있어서 각양각색의 의견이 나오고, 자기의 주장을 관철하려고 할 때 갈등이 생긴다).

4) 각자의 신념 때문에 갈등이 생긴다. (성경을 해석하는데 있어서 여려가지로 해석할 수 있는 일들에 대해 상대방의 해석을 이단시 할 때 분열이 생긴다. 세례와 침례에 관계된 문제, 종말에 관한 해석의 문제 등이 여기에 속한다).

5) 개인이나 집단 상호 간의 차이 때문에 갈등이 생긴다. (교회 내의 대학생과 대학에 다니지 않는 청년들 사이에 갈등의 소지가 있다. 교회 내의 부유층과 가난한 이들 사이의 관계에서, 또는 제직과 비제직 사이에서 반목이 생길 가능성이 있다).

이러한 원인들을 바탕으로 하여 특별히 교회가 다른 어떤 사회 단체보다 갈등을 더 많이 겪게되는 이유를 살펴보면 다음의 몇가지로 요약할 수 있다.

첫째로, 오늘날의 신앙의 자유를 허용하는 사회에서 교회를 구성하고 있는 사람들의 다양성 때문에 교회 내에서의 갈등 현상이 자주 일어나고, 심화된다고 하겠다. 즉 과거나 현재에 있어서 교회가 펠박 아래 있는 경우, 불분명한 신안을 가지고 있는 사람들은 교회에 들어오지를 않거나 교회를 떠나는 가운데 교회는 하나님께 대하여 혼신된 사람 만이 남게 될 것이다. 키드 허튼락커(Keith Huttonlocker)는 교회 내에서의 분쟁의 종류를 “성경과 관련된 갈등”(Personality-centered Conflict)과 “원리와 관련된 갈등”(Principle-related Conflict)으로 구분하고 있는데 (1988, 83쪽 이

하), 교회 외부로부터 펠박이나 시련을 겪는 교회에서는 교리적인 문제나 시련에 대처하는 방법에 대한 문제와 같은 원리와 관련된 갈등은 있겠지만, 사사로운 감정이나 개인적인 스타일의 차이 때문에 생기는 성격과 관련된 갈등의 빈도나 영향력은 줄어들 것이다.

그러나 오늘날의 교회는 예수 그리스도를 구주와 주로 고백하는 사람들이 지역교회를 형성하고 있을 뿐만 아니라, 여러가지 심리적, 사회적, 경제적 요구를 가진 이들이 정식 교회원은 아닐찌라도 의견상 한 지역교회를 이루고 있다. 교회가 누구에게나 문호가 개방되어 있어 각계각층의 사람을 포용하는 구원의 방주이고, 영적인 면에서만 구속력이 있는 임의단체(voluntary organization)이며, 모든 믿는 사람의 제사장 직분을 인정하는 모임이기 때문에, 자기의 주장을 쉽게 할 수 있다는데서 최소한 비공식적 통로를 통해서라도 갈등의 여지를 다른 어느 단체보다도 더 많은 갈등의 소지를 교회는 가지고 있다고 하겠다.

둘째로, 교회의 활동은 더글拉斯 루이스(G. Douglass Sewis)가 말하는 것처럼 집중(concentration)과 확장(expansion)의 상호배타적으로 보이는 활동이 중심이 되어 있기 때문에 특별히 갈등이 많다고 하겠다 (1981, 29쪽). 즉 교회는 예배, 교육, 교제와 같은 기존의 교회원들의 신앙을 고양하는 집중의 활동이 있어야 하는 한편, 전도와 선교, 사회봉사와 같은 확장의 활동이 동시에 있어야 하는데, 교회의 예산이나 인적자원을 어떻게 배분하느냐에 대해 의견이 나뉠 소지가 있는 것이다. 성가대와 주일학교에 대한 지원의 문제 역시 같은 맥락에서 이해가 될 수 있고, 교회당 건축 및 증, 개축이나 선교에 대한 지원(때로는 구제선교와 해외선교)사이에서 겪게 되는 교회내에서의 논쟁 역시 집중과 확장 사이에서 생긴 갈등이라고 하겠다. 또한 교회 내에서 생기는 많은 갈등이 목회자를 중심으로 해서 생기게 되는데 목회자의 목회방향의 집중과 확장의 두가지 활동 중 어느 것을 강조하느냐에 따라 목회자와 교인 사이에 갈등이 나타나기도 한다. 린 인식은 이와 관련하여 목회가 자신의 겪으며, 또 교인과 관계에서 갈등의 소지를 가지는 열가지 갈등을 이렇게 말하고 있다. (1990, 95-102쪽). “1. 강단과 일상생활과의 갈등, 2. 말씀 전달방법의 갈등, 3. 권위와 겸손의 갈등, 4. 전도의 목회의 갈등, 5. 풍요와 가난의 갈등, 6. 개인의 진실과 공적 책임의 갈등, 7. 고독과 사교성의 갈등, 8. 보수와 진보의 갈등, 9. 교회(모든 교인)목사와 개인목사의 갈등, 10. 교회 건설과 영혼건설의 갈등”이 그것이다.

세째로, 일반적으로 한 개인이 어떤 단체 안에서 활동을 가지려고 할 때 한 개인은 세 가지 종류의 목표—개인적인 목표, 그 단체 안에서 그가 이루고자 하는 목표, 그리고 그 단체 고유의 목표(personal goals, personal goals for the organization, and the organization's goals)——를 가지게

되는데, 이 세 가지가 조화를 이루지 못할 때 그 단체에 속한 이들 사이에 갈등이 있게 된다고 루이스(Lewis)는 말한다.(앞의 책, 16쪽 이하). 특별히 목사는 교회의 대표자로서 앞에서 본 것과 같은 여러가지 갈등을 가장 심각하게 느끼게 된다. 장로나 집사는 물론 새로이 교회에 들어오는 사람 역시 그 나름대로의 갈등을 가지게 된다.

특별히 루이스는 교회 내에서 일어나는 갈등이 파국현상으로 종종 발전하는 이유에 대해서 같은 책에서 다음과 같이 말하고 있다(23쪽). 사람들은 자기가 느끼고 있는 문제들을 적극적으로 해결하려 나서지 않는ly, 왜냐하면 일반적 사회통념이 다른 사람이나 자기가 속한 단체에 대해 불만을 표현하는 것을 성숙하지 못한 태도로 간주하기 때문이라고 하였다. 또한 그런 일을 공식적으로 해결하려고 할 때 많은 심적 부담을 느끼게 되고, 또한 그 일이 잘 받아들여지지 않을 때 있게 될 불이익을 두려워하는 가운데 귀찮게 여기게 되며, 많은 경우에 있어서 “긁어 부스럼 만들 필요가 있나”며 문제를 마음에 괴물어 두게 된다. 더욱이 교회는 주님의 명령을 따라 “이웃을 내 몸과같이 사랑하라”고 가르치고 있는데, 교회 안에서 생긴 문제를 바로 잡으려고 할 때 갈등이 표출되는 것을 사랑이 없는 것으로 간주하거나 비기독교적인 것으로 생각하는 분위기 때문에 많은 사람들이 문제를 공식적으로 거론하는 것을 주저하게 된다. 그러나 이러한 상태는 마치 불 위에 압력솥을 놓은 것과 같다. 따라서 가지고 있던 갈등을 관리하지 않고 있다가, 도저히 참을 수 없는 경우가 될 때 각 사람의 마음에 억눌려 있던 생각과 감정이 갑자기 폭발하게 되기 때문에 교회 내의 갈등이 다른 어떤 사회집단의 그것보다 더 추하게 보이게 된다.

네째로, 교회는 진리를 사랑하는 사람들의 모임이다. 비록 내면적으로 자신은 현재 그렇게 살지 못할지도라도, 표면적이거나 의지적으로는 진리와의를 구하는 사람들의 모임이 교회이다. 이러한 신념 가운데서 때로는 사소한 문제에 까지도 자신의 주장을 굽히는 것이 옳지 않다고 생각하는 경향이 있게 된다. 따라서 이러한 주장들이 서로 부딪치는 가운데 교회는 많은 갈등을 경험하게 된다.

그러면 이러한 이유로 인해 표면화된 교회 내에서의 갈등은 어떤 영향을 끼치게 되며, 또한 어떤 결과를 낳게 되는가를 살펴보도록 하자.

#### 다. 교회 내에서의 갈등의 기능과 그 결과

지금까지 교회 내에서 갈등이 생기게 되는 원인과 내용을 살펴 보았다. 그러면 이러한 이유로 생겨진 갈등은 교회에 어떤 기능을 하며, 그 결과 어떤 변화를 가져오는가를 살펴 보자. 갈등의 기능과 그 영향을 알게 되면 두

가지의 유익이 있다.

첫째, 갈등을 초기에 진단할 수 있으므로 적정한 시간 안에 처방을 내려 관리할 수 있게 된다. 리ース와 키틀라우스는 비생산적인 갈등(논쟁을 오래 끌 필요가 없는 것—피아노를 장대상 원쪽에 둘 것이다? 아니면 오른쪽에 둘 것이다? 문제 같은 것)이나, 전전한 갈등이라 할지라도 그 갈등을 생산적으로 관리하지 못할 때(논쟁을 너무 오래 끄는 것과 같은 경우), 교회는 세가지 점에서 손해를 보게 된다고 한다(1973, 16쪽). 1) 분열(disintegrating)로 말미암아 인적, 물적 자원이 한 목표를 집약되지 못하는 상태가 있게 된다. 2) 역기능(dysfunctional)으로 말미암아 인적자원이나 시간과 돈이 복음의 진보를 위해 사용되는 대신에 싸우는데, 사용되는 불상사가 일어난다. 3) 불화(dissociating)로 교회원 상호간에 적대감정이 생겨 고통을 겪게 된다. 그러나 갈등의 현상을 빨리 인지를 하게 될 때, 그에 합당한 조치를 신속하게 취하게 되므로, 그만큼 손실을 줄일 수 있고, 유익한 방향으로 유도해 나갈 수 있게 된다.

둘째로, 갈등의 기능과 그 결과를 알게 될 때, 갈등을 두려워하지 않고 생산적으로 갈등을 사용할 수 있는 지혜를 얻게 되기 때문이다. 갈등 그 자체는 가치중립적이므로, 어떤 자세와 방법으로 대처하느냐에 따라 파괴적인 결과를 가져올 수도 있고, 생산적인 결과를 가져오게 할 수도 있는 것이다. 갈등은 “위기”라는 말이 보여주는 것과 같이 위험한 형편이면서도 기회가 되는 형편이기도 하다.

갈들이 관리되지 않은 상황에서는 다음과 같은 증상이 나타난다(앞의 책, 16-17쪽).

- 1) 교회원 사이에 서로 마음이 통하는 사람끼리의 모임이 생겨나고 빈번해 진다.
- 2) 만장일치로 이를 처리하기 보다 투표를 하여 표대결을 통해 일을 처리하려는 경향이 있게 된다.
- 3) 일시적으로 제직회나 공동의회의 참석자가 급격히 증가하게 된다.
- 4) 장기적으로는 그러한 모임의 참석자가 줄어들게 된다.
- 5) 상대방에 대한 공격적인 언사가 나타나게 된다.
- 6) 자기에게 동조하지 않는 사람들을 “적”으로 간주하게 된다. “우리”와 “그들”的 구별이 생긴다. “우리가 이겼다” 또는 “그들이 이겼다”는 승패의식이 있게 된다.
- 8) 교회의 장래에 대한 두려움이 사람들 사이에 있게 된다.
- 9) 교회의 방향에 대해 이야기를 해 보려고 하지만 합의에 도달하기가 어렵다.
- 10) 공식석상에서의 입장과 사석에서의 입장이 틀려지기를 잘 한다.

- 11) 이유없는 불안감과 분노를 갖게 됩니다.
- 12) 반대를 위한 반대를 하는 경우가 생기게 된다.
- 13) 지나치게 감정을 표현하게 된다.
- 14) 현금이 줄어들게 된다.
- 15) 교회를 떠나는 사람이 생기게 된다.
- 16) 쉽게 처리될 수 있는 문제조차도 쉽게 결정이 되지 않고 논란이 많아진다.
- 17) 전화를 많이 걸게되고, 모여서 이야기를 많이 하지만 서로 불신하는 마음이 깊어간다.

이러한 중세들은 교회원들 모두에게 아픔을 가져다 주며, 교회에 대한 실망감을 가져다 준다. 또한 목회자는 이런 상황에서 화목을 외쳐 보지만 별 효과를 가지지 못하는 가운데 실망을 하게 되며, 교회를 떠날 생각까지 하게 된다. 이와같이 갈등은 교회내에서 많은 역기능을 한다. 그러나 이러한 갈등은 다른 한편으로는 다음과 같은 기능을 하면서 교인 개개인의 신앙적 성숙과 교회의 성장을 가져올 수 있는 기회를 가져다준다. 갈등이 교회에 긍정적으로 사용될 수 있는 가능성에 대해 다음과 같이 요약할 수 있다 (Pinkham, 1979, 22쪽, 그리고 트레드웰, 1990, 47-49쪽).

- 1) 갈등은 교회의 정체현상을 타개하는 기폭제의 기능을 한다. 교회는 자주 현상유지에 급급하거나 현실에 안주하여 본래의 사명을 잊어버릴 때가 많이 있다. 이러한 때에 갈등은 미래지향적인 교회로 탈바꿈 할 수 있는 자극을 주게 된다.
- 2) 갈등은 교회의 일에 대한 사람들의 관심과 협신의 자세를 평가하게 한다. 교회에 문제가 있을 때 교회원들은 자신의 습관적인 신앙을 평가하게 되며, 자신의 가치관이나 목표를 새롭게 하므로, 교회가 전체적으로 활력을 얻을 수 있게 한다.
- 3) 갈등은 교회가 지향해야 할 목표의 우선순위를 새롭게 정할 수 있는 촉매의 역할을 하게 된다. 교회 내에서의 갈등은 긴장과 대립과 충돌을 통해 자원의 낭비를 일시적으로 가져오지만, 이러한 과정을 통하여 여러가지 각도에서 문제를 파악할 수 있게하여 결국 자원의 불필요한 낭비를 줄이고, 오히려 효율적으로 이용할 수 있는 제도적 장치를 마련할 수 있고, 변화를 가져오게 하는 근거를 제공해 준다.
- 4) 갈등은 같은 의견을 가진 사람들을 발견해 내고, 결속시키며, 단합하게 만든다. 따라서 작은 규모의 집단 내에서 각자가 가지고 있는 잠재능력을 보다 효과적으로 또한 창조적으로 발휘할 기회를 가지게 된다.
- 5) 뿐만 아니라 갈등을 통해서 우리는 각 사람의 마음에 얹눌려 두었던 생각과 의견을 청취할 수 있는 기회를 가지게 된다. 갈등은 자기중심적으로

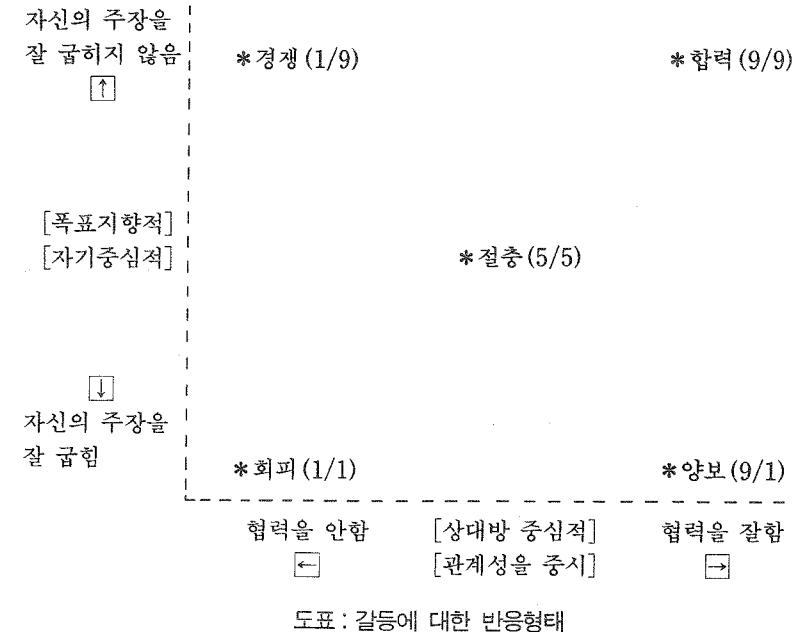
이해해 왔던 사건과 상황에 대해 상대방의 입장—감정적으로 격앙된 상태에서 객관성을 상실하는 이야기들을 많이 하게 되지만—을 들을 수 있는 기회를 제공해 준다.

그러면 이상에서 본 갈등의 중세를 살피면서, 갈등의 긍정적인 기능을 교회 내에 나타나게 하기 위해서 교회의 지도자와 교인들은 어떻게 할 것인가?

#### 라. 교회 내의 갈등의 해결방법

그리스도인으로서 갈등을 해결하는 자세에 대하여 트레드웰은 다음과 같이 말했다(46쪽).

“하나님께서는 그의 백성들이 갈등을 다룰 줄 아는 사역자로서 자질을 갖추기를 바라신다. 어떻게 [갈등을]다룰 수 있겠는가? 성경 속의 영감에 의존하고 각종 이론을 도입하고, 사회학적인 분석을 하고, 심리적인 통찰력을 인간의 태도에 적용시킴으로써 가능하다.”



본고에서는 교회 내의 갈등에 대한 사람들의 반응을 살펴보고, 갈등을 해결하는데 갈등에 관련된 당사자들이 알아야 할 기초적인 원리들을 논술하고자 한다. 퀸만과 토마스(Kilmann and Thomas, 1975)는 일대 일의 인간관계에서 생기는 갈등들은 “자기에 대한 관심”(concern for self)과 “남에 대한 관심”(concern for other)이라고 하는—많은 경우가 있어서 상호배타적인—두 태도에서 다양한 반응이 나타난다고 하였다. 즉 자기에 대한 관심이 높은 사람은 자기 주장을 강하게 하며, 한편 남에 대해 생각을 많이 해 주는 사람은 상대방의 일에 잘 협력하게 된다. 반면에 자기에 대한 관심이 낮은 사람은 자기 주장을 잘 내 세우지 않고, 다른 사람의 생각을 무시하는 사람은 상대방의 일에 협력을 잘 안해 주는 것이 보통이다. 이러한 상황에서 갈등에 대한 다섯가지 반응형태를 도출하였다. 즉 회피(avoid 1/1), 절충(compromise 5/5), 경쟁(competition 1/9), 양보(accommodation 9/1), 그리고 협력(collaboration 9/9)이 그것이다.

교회의 경우 갈등에 대한 반응의 형태를 보통 “일의 성취”(goals/achievement)와 “인간관계유지”(relationship)라는 두가지 사이에서 파악할 수 있다. 따라서 앞의 페이지에서 보는 것과 같은 도표가 나오게 된다. 각각의 반응을 간단하게 설명하자면 다음과 같다(Lewis, 107쪽).

“회피”的 반응은, 갈등을 험오스러운 것으로 보든지, 아니면 말해 봐야 소용없다는 체념에서 취하는 태도이다. 적지않은 사람들이 교회에 문제가 있어 조금 시끄러우면 교회를 옮기려고 하는데 이것도 역시 이 범주에 속하는 반응이다. 그러나 이 방법이 항상 나쁘기만 한 것은 아니다. 왜냐하면 어느정도 평등한 입장에서 의견교환이나 해결책을 모색할 수 없는 입장에서는, 관망하는 자세를 가지고 갈등을 표면화시키는 것을 미루는 것이 지혜로울 수 있기 때문이다. 예수님께서는 요한복음 4:1-3에서 보여주는 대로 바리새인들과의 충돌을 피하여 유대를 떠나 갈릴리로 가셨다. 또한 창세기 39:10-13에서 요셉은 자기 주인의 아내의 유혹에 빠지지 않기 위하여 그녀를 가까이 할 기회를 피하였고, 그녀가 붙잡았을 때는 도망하였다.

교회 내에는 성격적으로 좀 비판적이고 전투적인 사람이 있을 수 있다. 이러한 사람과 모든 문제를 해결하고 나가려면 다른 일을 하기가 불가능하게 보일 때가 있다. 이런 경우에 예수님의 회피하시는 지혜를 배울 수 있어야 한다. 사람에게서 때로 “겁장이”라든가 “박력이 없다”라는 오해를 받을 지라도 지혜는 그 열매로 안다고 했기에(눅7:35) 싸움을 피할 때가 있어야 한다.

“절충”的 반응은, 갈등의 상태에서 내가 원하는 것을 모두 얻는다는 것은 불가능하거나 옳지 않다고 보고 적당히 양보하고 적당히 이익을 얻자는 태

도이다. 문제가 있을때 회피하지는 않지만, 그렇다고 해서 적극적으로 문제를 분석하고 의견을 교환하여 더 좋은 결과를 얻으려고 하지 않고 적당한 수준에서 합의를 보려고 하는 태도이다. 교회에서 어떤 사업에 대한 평가를 할 때, 좋지않은 결과에 대해 진지하게 분석하려고 하기보다 “내가 잘못에 대한 책임을 다 지겠으니까 넘어가자”는 식으로 문제를 해결하는 자세가 여기에 속한다. 잘못한 일에 대하여 우리는 개인적으로 철저히 회개해야 한다. 그러나 다른 사람의 잘못에 대해, 성경은 우리에게 그들의 죄를 사랑으로 덮어 줄 것을 명하고 있기 때문에(벧전4:8) “절충”이라는 말이 적당한 말은 아니지만 이런 방식으로 갈등을 해결하는 것이 바람직 한 경우가 교회에는 있다.

“경쟁”的 반응은, 나의 주장을 강하게 주장하며 조금도 양보하지 않는 상태를 말한다. 사도행전 4장과 5장에서 보면 사도들이 사나해드린의 위협과 채찍질에도 불구하고 예수님이 그리스도 되심을 증거하는 일에 조금도 양보하지 않았다. 사도들은 “하나님 앞에서 너희 말 듣는 것이 하나님 말씀 듣는 것보다 옳은가 판단하라(행4:19),” “사람보다 하나님을 순종하는 것이 마땅하니라(행5:29),” “사도들은 그 이름을 위하여 능욕 받는 일에 합당한 자로 여기심을 기뻐하면서 공회 앞을 떠나니라(행5:41),”고 하였다.

사도행전 15장에는 바울과 바나바가 제2차 전도여행을 앞두고 마가 요한의 동행여부의 문제 때문에 “서로 심히 다투어 피차 갈라”선(39절) 사건을 우리에게 전해 주고 있다. 사울은 선교사역의 중대성과 이에 따른 일사불란한 팀워크를 고려하여 마가 요한의 동행을 단연 거부한 것으로 볼 수 있다. 이에 반하여 바나바는 선교사역도 중요하지만 한사람, 마가를 제자로 잘 양육하는 것이 옳다고 생각하여—물론 생질이라고 하는 관계도 무시할 수는 없겠고, 리더쉽의 위양의 변화로 말미암은 대립의 혼적도 느낄수 있지만—그의 동행을 끌가지 고집한 것이라고 볼 수 있다. 그들이 자기의 주장을 관철하기 위해 서로 갈라서기까지 했다는 것은 슬픈 일이라는 것을 분명히 하고, 진리를 양보해야 하는 것과 같은 문제가 아닌, 방법 상의 문제로 말미암은 분열은 어떻게 하든지 피하도록 해야 한다. 그러나 또한 우리 인간의 한계를 이용하시는 하나님의 손길을, 바울의 계속적인 선교사역과 마가 요한이 기록한 마가복음을 보면서 느낄 수 있어야 하겠다.

교회가 한 문제를 놓고 둘 이상의 그룹이 형성되어 경쟁을 하게 될 때, 이러한 갈등을 투표를 통해 결정하려고 하게 된다. 그러나 투표로써 문제를 해결하려고 할 때, 그 문제와 관계되는 그룹들은 투표를 앞두고 더 대립이 침예화 될 수 있다. 또 투표후에는 투표에서 이긴 그룹과 진 그룹 사이의 갈등은 더 심화되어 교회의 분열을 가져올 수 있다. 따라서 문제에 관계된 사람들이 진실되게 자신의 생각들을 나누는 가운데 합의할 수 있도록 하여

야 한다. 또한 투표를 하게 될 경우 초대교회 사람들이 제비를 뽑은 결과에 대해 그려했던 것처럼 하나님의 섭리로서 받아들이고 순복할 수 있어야 한다.

“양보”를 통한 갈등의 해결은 갈등과 관련된 상대방의 유익이나 전체의 유익을 위해 자신의 주장을 철회하고, 상대방의 입장에 세워주는 것을 말한다. 이와 관련된 좋은 예가 열왕기하 2:15-18에 기록되어 있다. 엘리야가 승천한 후, 엘리사는 그의 걸음을 취하여 요단강을 건넜다. 그 때에 여리고의 선지자 생도들이 엘리사에게 와서는 엘리야의 시체를 찾아보도록 자기들을 보내주기를 강청하였다. 엘리야가 승천한 것을 목격한 엘리사는 불필요한 일임을 거듭 이야기했으나 선지생도들은 “저[엘리사]로 부끄러워하도록 강청”하였다. 이때 엘리사는 그들의 요청을 허락해 준다. 그들이 시체를 찾지 못하고 돌아왔을 때, 엘리사는 “내가 가지 말라고 너희에게 이르지 아니하였느냐”고 말하므로, 그의 엘리야의 후계자로서의 권위를 세운다.

교회의 지도자들은 예로 결과가 좋지 않을 것이 예상이 되지만, 자신의 주장을 야보할 때도 있어야 한다. 즉 그 일이 하나님의 법에 어긋나지 않고, 교회의 전체 일에 큰 손해가 되지 않을 경우, 그리고 하나님의 교육경험(learning experience)으로 사용되어질 수 있을 때, 교회원들의 주장을 허락할 수 있는 것이다.

지도자가 상황을 빨리 간파하여, 논쟁을 길게 끌기보다 실험적으로 한 번 해보는 것이 사람들의 침예한 대립을 줄이고, 장기적으로 유익하다고 판단될 때, 자신의 주장을 양보하는 것이 옳다. 그리할 때 교회 내의 평화도 유지하고, 엘리사의 판단이 옳다는 것이 증명됨으로 그의 권위가 모든 사람에게 인정받게 된 것과 같은 입장에 서게 될 것이다.

갈등을 관리하는 방법에 있어서 가장 이상적인 것은 “협력”이라고 하겠다. 협력의 방법은 인간관계나 교회가 성취하려고 하는 목표, 두 가지를 동시에 이루는 방법을 찾고 실행해 나가는 것을 말한다. 후로스트와 윌먼은 말하기를 (Frost and Wilmot, 1978, 30쪽), 협력의 입장에서는 사람은, 창조적으로, 갈등에 함께 관련된 사람과 함께 힘을 같이 하여, 해결책을 찾는 사람이라고 하였다. 또한 그는 자신의 입장은 분명히 단호하게 이야기하기도 하면서, 다른 한편으로는 상대방과 잘 협력하는 자세를 가진다고 하였다. 협력이 절충과 다른 점에 대해서 그들은 말하기를, “절충은 갈등에 관련된 양편이 부분적으로 만족할 수 있는 중간위치에서 해결하는 것이다. 그러나 협력은 양편이 다 만족을 극대화 할 수 있는 새로운 해결책을 양편이 힘으로 합하여 독창성있게 만들어 나가는 것이다”라고 하였다.

협력이 이루어지려고 하면 자기의 의견을 진실하고 지혜롭게 펼칠 수 있어야 하고, 동시에 상대방의 의견에 대하여 겸손하고 진지하게 받아들일 수

있어야 한다. 이러한 자세는 하나님의 주권을 인정하고, 그의 지혜를 의지하며, 기대할 때 가능하다.

이제 사도행전 6장을 중심으로 협력의 방법으로 갈등을 해결하는 것이 어떤 것인가를 알아 보도록 하자. 예루살렘 교회가 숫적으로 증가하게 되었을 때, 히브리파 유대인과 헬라파 유대인 사이에 갈등이 생기게 되었다. 이 문제를 사도들은 어떻게 대처하고 갈등을 관리하였는가? (Lewis, 106-107쪽)

첫째, 하나님을 기뻐하시는 것이 무엇인가를 사도들은 생각했다고 볼 수 있다. 사도들은 본문에는 분명하게 언급되어 있지 않으나, 하나님을 의지하는 가운데 성령님의 인도하심을 구했으리라고 여겨진다. 그리하여 그들은 문제만을 보고 실망하거나 낙심하는 대신에, 해결책을 단계적으로 교회 앞에 제시할 수 있었다. 하나님을 바라볼 때 우리는 소망을 가질 수 있고, 시련을 전화위복의 기회로 보는 가운데 기쁘게 여길 수 있는 것이다 (약1:2).

뿐만 아니라 하나님 안에서는 갈등에 관련된 모든 사람들이 다 기쁘게 순복하고, 가장 좋은 결과를 기대할 수 있는 모든 가능성이 있다. 이 세상에 제로섬(Zero-sum)의 상태에 있다. 즉 한쪽이 이기면 다른 쪽은 지게 되어 있다. 한쪽 사람이 돈을 벌면 다른 쪽 사람은 손해 보게 되어 있다. 결국 모든 것을 험하면 영(제로)이 되는 것이다. 그러나 하나님을 중심할 때 제로섬의 한계를 극복할 수 있다.

둘째로, 사도들은 하나님을 의지하는 가운데 자신의 잘못을 솔직히 시인할 수 있었다. 그들은 말하기를, “우리가 하나님의 말씀을 제쳐놓고 공체를 일삼는 것이 마땅치 아니하다”(행6:2)고 하였다. 협력을 가능케 하기 위해서는 다른 사람의 잘못을 들추어내고 비난하기보다는 하나님 앞에서 자신의 잘못을 인정하는 자세가 선행되어야 한다. 이러한 자세는 갈등에 관계된 사람들을 적이나 경쟁상대로 보지 않고, 그리스도 안에서의 한 형제 자매를 받아들이는 분위기를 만들게 한다.

아우스버거(Augsburger)는 갈등관계에 있는 사람들은 자각이 왜곡되는 경향이 있다고 날하면서 다음과 같은 오류에 쉽게 빠지게 된다고 하였다 (Pinkham, 75쪽).

- 1) 갈등에 관련된 사람들은 모두 자기 자신을 가리켜, 잘못한 것이 하나도 없는데도 불구하고, 정당하지 못하게 고격을 받고 있는 억울한 피해자로 자처하는 오류를 범한다.
- 2) 강등과 관계가 된 사람들은 흑백논리를 가지게 된다. 그리하여 내가 한 것은 다 옳고, 상대방이 한 것은 다 틀렸다고 생각하는 것이 보통이다.
- 3) 갈등에 연루된 사람들은 상대방의 비리를 철저하게 캐내고 정죄하는 한

편, 자기나 자기 편의 사람들이 똑같이 저지르는 잘못에 대해서는 침묵을 지키며 정당화 시킨다.

4) 갈등의 당사자들은 같은 행동에 대해서는 이중표준을 가지고 판단한다. 곧 자기가 상대방에게 한 일은 정당화시키지만 상대방이 자기에게 행한 일은 용서받지 못할 것으로 간주한다.

하나님 앞에서 자신을 바라볼 때 자신을 올바로 평가하여 자신의 잘못을 빨리 시인할 수 있는 여유를 가질 수 있다. 그리할 때 “우리-그들”이라고 하는 대결구조 속에서 문제를 파악하려는 잘못을 피할 수 있게 된다. 이러한 대결구조는 문제를 해결하려는 데 관심을 두기보다 상대편의 사람을 넘어뜨리는데 더 많은 시간과 정력을 쓰게 만들므로 파괴적인 결과를 낳게 된다.

세째로, 사도들은 자신들의 잘못을 인정하면서 교회 전체가 문제를 해결하는 데 참여하도록 대화의 장을 마련한 것을 볼 수 있다. 갈등을 관리하는데 있어서 대화만큼 효과적이면서도 어려운 것은 없을 것 같다. 야고보서 1장에서 보여주는 것처럼 혀는 길들이기가 어려운 것이므로, 말하는 사람은 전실되고 설득력있게 자기의 의사를 전달할 수 있도록 힘을 써야 한다. 또한 듣는 사람은 인내로써 듣기는 속히 하고, 말하기는 더디하는 가운데 상대방의 말하고자 하는 생각을 잘 받아들일 수 있어야 한다.

교회 내의 갈등을 협력의 방법으로 관리해 나가고자 할 때, 교인들 자신도 하나님 앞에서 자신을 평가하여 하나님의 편에서 의견을 발표하고 의사 결정 과정에 참여해야 한다. 협력이 이루어지기 위해서는 문제(잇슈)를 중심으로 생각하기보다 자기와 가까운 사람들의 의견에 맹목적으로 추종하는 어리석음을 범치 말아야 한다.

뿐만 아니라 사도들은, 구체의 일을 전적으로 책임질 사람들의 자격조건을 제시하면서 “너희가…일곱 사람을 택하라”고 하므로 예루살렘 교회가 이 일에 공동적으로 참여하도록 하였다. 갈등에 관계된 사람들의 가치를 인정해 주고, 그들의 의견을 적극적으로 듣고자 할 때, 마음을 같이하여 공동적으로 문제를 해결해 나갈 수 있다.

네째로, 자기들의 존재이유를 살피는 가운데 자기들의 할 일과 예루살렘 교회가 지향하는 목표를 새롭게 정립하게 되었고, 이에 따라 개선해야 할 일을 분명하게 알게 되었다. 갈등을 협력의 방법으로 해결하는데 있어서 각 개인과 그룹과 전체의 목표를 재점검하는 일은 필수적이다. 목표가 분명하면 해결의 방안도 상대적으로 쉽게 얻어지기 때문이다.

다섯째로, 사도들은 예루살렘 교회가 급속히 성장하는 가운데 기존의 조직형태로는 구체의 일을 효과적으로 처리해 나갈 수 없다고 판단하게 되었다. 따라서 그들은 구체를 전적으로 담당할 직분을 신설하고 직분자를 선출

하여 임명하였다. 구조적으로 갈등이 교회내에서 생겨날 경우, 장기적으로 그 문제를 처리하기 위해서는 조직개발이 뒤 따라야 한다.

여섯째로, 교회 자체 내에서 문제를 해결할 수 없는 경우, 제 삼자를 초청하여 조정하는 방법이 있다. 안디옥 교회가 할례 문제로 소란하게 되고, 그 문제에 대해 권위를 가지고 답을 줄 사람이 없게 되었을 때, 교회는 사람들을 예루살렘에 보내어 유권해석을 얻어와 문제를 해결하였다(행 15장). 오늘날의 교회는 당회, 노회, 총회의 순서로 교회 내의 갈등에 대해 중재자를 초청할 수 있다. 양편의 입장을 객관적으로 보고 판단을 내릴 수 있는 사람이 있다면 갈등을 관리하는데 큰 도움이 된다.

이상에서 갈등에 대한 반응 다섯 가지와 해결방안을 살펴 보았다. 갈등을 해결하는 자세에 있어서 합력은 가장 이상적인 방법이라고 하겠다. 그러나 앞에서 본 것과 같이 당면한 문제의 성격과 처한 상황이 어떠한가에 따라 회피나 절충이나 양보나 경쟁 중 어느 하나가 더 실제적인 관리 방법이 될 수도 있는 것이다.

### III. 결론

갈등은 살아있는 유기체에 있어서 성장을 위하여 필연적으로 따르는 고통이라고 하겠다. 따라서 갈등을 긍정적으로 생각하고, 하나님의 주권을 인정하고 그의 은혜를 구하는 가운데, 지혜롭게 해결해 나가야 한다. 사도행전 6장에서 사도들이 교회의 위기를 느끼고 있었지만, 하나님을 의지하고 성령님의 인도하심 가운데 갈등을 관리하므로써 교회가 더 힘있게 성장한 결과를 기억하면서 갈등을 관리하는 지혜를 배워야 하겠다.

“하나님의 말씀이 점점 왕성하여 예루살렘에 있는 제자의 수가 더 심히 많아지고 혀다한 제사장의 무리도 이 도에 복종하니라.”(사도행전 6:7)

## 참 고 문 헌

- 림인식, 목회자의 갈등, 해소될 수 있다. 목회와 신학11(1990년 5월).  
 이만홍, 평신도와 교역자의 갈등. 목회와 신학11(1990년 5월).  
 트레드웰, 윌리엄 C., 갈등 그 바른 이해를 위하여. 목회와 신학11(1990년 5월).  
 Frost, Joyce Hocker, and Wilmot, William W., *Interpersonal Conflict*. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Company Publishers, 1978.  
 Hill, William, *Survey on Conflict-Related Bible Verses in the N. T.*. 1978.  
 Wheaton Graduate School, Wheaton, Illinois.  
 Huttenlocker, Keith, *Conflict and Caring*. Grand Rapids, Michigan: Zodervan Publishing House, 1988.  
 Kilmann, Ralph, and Thomas, Kenneth, "Interpersonal Conflict Handling Behavior as Reflections of Jungian Personality Dimensions," *Psychological Reports* 37(1975) :971-980.  
 Leas, Speed and Kittlaus, Paul, *Church Fights : Managing Conflict in Local Church*. Philadelphia : Westminster Press, 1973.  
 Lewis, G. Douglass, *Resolving Church Conflicts : A Case Study Approach for Local Congregations*. San Francisco: Harper & Row, Publishers, 1981.  
 Pinkham, Wesley M. and William Hill, *Conflict : A Moment for Ministry*. Wheaton, Illionios: Wheaton College, 1979.

## 육적으로 축복을 움켜쥘

(창 27:1-20)

박 종 칠 교수

W.H.Gispen은 창 27장을 “야곱이 이삭의 축복을 에서에게서 도적함” (Jacob ontsteelt Esau de zegen van Isaak)이라고 하는데 (알더스도 비슷하게 함), 우리는 두차 성경은 어떤 인물들의 전기나 생활로 보지 않고 하나님이 자기 백성을 어떻게 다루느냐로 볼때 대략 20절에 와서 어떤 확실한 구분을 지을 수 있다. 20절 이후로 하나님의 간여하심을 볼 수 있다. 자세한 면은 주석을 함으로 밝혀 지겠다.

### A. 주석적 참고사항

1. Driver는 1절에서 성경이야기의 불확실성을 나타낸다고 한다. 그에 따르면 이삭은 아이들을 낳을 때가 60세(25:26)이고, 에서의 결혼 시기는 26:34에 보아서 100세가 된다. 그런데 35:28에서는 180세에 그가 죽었다고 한다. 그런데 27장이 26:34 직후에 배치되어 있는 것을 보면 이삭이 축복의 말씀을 한 것은 100세경인데, 죽을 때까지는 80년이 더 남아 있다는 것이다. 그리고 에서는 말하기를 “아버지자를 곡할 때가 가까왔을즉(27:41)”라고 한것을 보면 이삭의 종말이 가까왔음을 밝혀준다.

Wiener는 LXX에 따라서 이삭이 130세에 죽었다고 보고, 40이니 60이란 주는 어립수(roude getallen)라는 것이다. 그리고 27:41에 LXX는 기원문으로 번역되고 있음에 주의한다. 그리고 27:2, 4절 말씀은 이삭이 자기 죽음을 아직은 직접적으로 생각을 않는다고 한다.

지금 문제는 40이니 60이니 하는 수가 종종 “어립수”로 보아져서는 안되는가 하는 문제가 있고 27장이 26:34 직후로 보아야하는가 할때 그렇지 않다. 마소라 본문에 따르면 요셉이 바로왕 앞에 섰을 때가 30살(41:46), 7년 풍년(41:47), 2년 흥년 후에(45:6) 요셉은 자기 형제에게 알렸다. 그리고 아주 빠르면 일년 이내에 전 가족이 애굽으로 왔다. 그때에 야곱은 130살이었다(47:9). 그때 요셉의 나이가 39 혹은 40세였다. 말하자면 요셉이 출생할 때가 야곱은 90살이었다. 요셉은 야곱이 라반과 함께 있은 지