

MZ세대를 움직이는 리더십: 순의교회 MZ세대 청년부 사례를 중심으로

목회학 박사학위를 취득하기 위한 요건의 하나로서

드루대학교 신학교에 제출된

전문적 논문임.

지도교수:

매러디스 솔 철학박사

김영래 철학박사

정진욱 목회학박사

박은규

드루대학교

매디슨, 뉴저지

2026년 5월

Copyright © 2026 Eunky Park

All rights reserved.

ABSTRACT

LEADERSHIP FOR ENGAGING THE MZ GENERATION: A CASE STUDY OF THE MZ YOUNG ADULT MINISTRY AT SOONGEUI CHURCH

Eunkyu Park

SoongEui Church, Kyeonggi, Korea

This study explores the sociocultural characteristics of the MZ Generation within the VUCA era—marked by Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity—and proposes a new leadership direction suited to these realities. As digital natives, the MZ Generation values self-expression, horizontal communication, procedural fairness, and meaning-centered participation. Yet they experience deep anxiety amid rapid change, perceiving community and leadership in ways that differ markedly from previous generations.

Despite these shifts, authoritarian and control-oriented leadership remains embedded in both society and church contexts, accelerating the alienation of younger generations. This study therefore advances Reverse Leadership as a viable alternative—a horizontal, collaborative model that connects the experience of older generations with the MZ Generation's digital literacy and cultural sensitivity, moving beyond instruction toward mutual growth and partnership.

Through a case study of the Young Adult Ministry at SoongEui Church, the study examines how pastoral communication, vision proclamation, customized discipleship, and Reverse Leadership contribute to community recovery and growth. Ultimately, this study argues that youth ministry in the VUCA era can no longer rely on authority-based structures alone. A fundamental leadership transition is required—one that regards young people not as objects of management, but as active subjects of ministry. Within Pastor Eunkyū Park's pastoral framework, this study envisions a renewed future for the younger generation and offers practical directions for the Korean church in walking faithfully with the next generation.

국문초록

MZ세대를 움직이는 리더십: 순의교회 MZ세대 청년부 사례를 중심으로

박은규

순의교회, 인천시, 대한민국

본 연구는 VUCA 시대, 곧 Volatility(변동성), Uncertainty(불확실성), Complexity(복잡성), Ambiguity(모호성)로 대변되는 급변하는 사회 환경 속에서, 오늘날 MZ세대의 사회문화적 성향과 그에 상응하는 새로운 리더십의 방향을 탐구하는데 목적이 있다. 연구는 먼저 디지털 네이티브로 성장한 MZ세대가 자기표현, 정체성 탐색, 수평적 소통, 공정한 과정, 구체적 피드백, 의미 중심의 참여를 중시하는 세대임을 분석한다. 동시에 이들은 빠른 변화와 불확실한 미래, 복합적 삶의 조건, 해석의 다원성 속에서 불안과 긴장을 경험하며, 기존 세대와는 다른 방식으로 공동체와 리더를 인식한다.

이러한 시대 변화에도 불구하고 현대 사회와 교회 현장에는 여전히 권위주의적이고 수직적이며 통제 중심적인 리더십이 잔존하고 있고, 이는 청년세대의 소외와 이탈을 가속화하는 한계로 드러난다. 이에 본 연구는 전통적 리더십 이론의 흐름을 검토한 후, MZ세대와 상생할 수 있는 대안으로서 리버스 리더십(Reverse Leadership)에 주목한다.

리버스 리더십은 기성세대의 경험과 다음세대의 정보 감수성, 디지털 이해, 문화 해석 능력을 상호 연결하는 수평적·협력적 리더십으로서, 단순한 지시와 통제를 넘어 함께 배우고 함께 세워 가는 동반자적 리더십의 가능성을 보여준다. 더 나아가 본 연구는 순의교회 청년국의 사례를 통해, 담임목사와의 소통, 비전 선포, 맞

춤형 양육, 리버스 리더십의 실제 적용이 공동체 회복과 성장에 어떻게 기여하는지를 분석한다. 결국 본 연구는 VUCA 시대의 청년목회가 더 이상 과거의 권위만으로는 지속될 수 없으며, 청년을 관리의 대상이 아니라 사역과 부흥의 주체로 세우는 리더십 전환이 필요함을 논증한다. 이 점에서 본 연구는 리버스 리더십을 통하여 부흥세대를 이끄는 박은규 목사의 목회 속에서 새로운 청년세대의 비전을 조망하고, 한국 교회가 미래세대와 함께 걸어갈 수 있는 실천적 방향을 제시한다.

목차

감사의 글	x
표 목차	ix
제 1 장 서론	1
A. 연구 배경 및 문제 제기	1
B. 연구 목적	1
C. 연구 범위 및 방법	2
D. 연구의 의의와 한계	3
제 2 장 이론적 배경.....	5
A. MZ 세대의 개념과 사회문화적 특성	5
B. VUCA 시대의 환경적 특성	6
C. 리더십 이론의 변화와 흐름	15
D. MZ 세대와 리더십에 관한 선행연구 고찰.....	20
제 3 장 MZ 세대와 리더십 위기의 진단	24
A. 리더가 인식하지 못한 MZ 세대의 특성	24
B. MZ 세대가 회피하는 리더십 유형	31
제 4 장 MZ 세대를 위한 대안적 리더십	39
A. MZ 세대가 선호하는 리더십 특성	39
B. MZ 세대를 움직이는 VUCA 리더십	45
제 5 장 사례 연구.....	57
A. 송의교회 MZ 세대 청년국의 형성과 변화과정	57

B. 적용된 리더십 전략과 실제 운영방식	68
C. MZ 세대의 마음을 움직이는 프로그램의 구성과 실행	84
D. 사례분석을 통한 시사점	95
제 6 장 결론	99
A. 연구 결과 요약	99
B. MZ 세대를 움직이는 리더십 모델 제안	100
C. 교회 및 조직 현장을 위한 적용 방안	100
D. 연구의 의의와 후속 연구 제언	101
참고문헌	102
부록	104

표 목 차

<표 2-1>.....	5
<표 3-1>.....	32
<표 4-1>.....	46
<표 4-2>.....	47
<표 4-3>.....	49
<표 4-4>.....	51
<표 4-5>.....	54
<표 5-1>.....	74
<표 5-2>.....	77
<표 5-3>.....	84
<표 5-4>.....	86
<표 5-5>.....	90
<표 5-6>.....	94

감사의 글

할렐루야! 송의교회에서 30개월의 청년사역가운데 하나님의 은혜가운데 놀라운 부흥과 성장을 이루게 하심을 감사드립니다. 지난 3년간 학업을 무사히 마치도록 학문적 지성으로 이끌어 주셨던 김영래 교수님, 그리고 부족한 논문을 지속 보완하도록 도와 주신 정진욱 교수님께 감사를 드립니다. 교수님의 열정과 사랑에 무사히 학위논문을 마칠 수 있었습니다.

무엇보다 부족한 저를 청년사역자로 늘 존 귀히 여겨 주시고 사랑을 아끼지 않으신 아버지 박성룡 목사, 어머니 노재경 사모, 누나 박은진, 동생 박선규에게 감사를 드립니다. 그리고 학업에 늘 언제나 큰 사랑으로 돌보아 주시고 목회의 멘토로서 많은 조언과 사랑, 그리고 경제적 후원을 아끼지 않으신 장인 이준성 목사님과 장모 손영신 어머니께 감사를 드립니다. 부모님의 사랑과 기도로 학업을 잘 마치게 된 것은 모든 것이 하나님의 은혜입니다. 그리고 늘 옆에서 학업을 위해 기도하는 아내 이은선에게도 늘 사랑의 마음과 감사의 뜻을 전합니다. 늘 바쁜 교수생활과 선교학 박사를 겸하는 아내가 함께 공부하며 기도했기에 늘 중심을 잡고 매순간 학업의 길을 놓지 않게 되었습니다. 그리고 또한 한국교회 청년이 사라진 이 시대에 저에게 청년사역을 맡겨 주시고 늘 기다려 주셨던 송의교회 이선목 담임목사님께도 감사를 드립니다. 목사님께서 청년사역에 더욱 집중하고 몰입하여 청년들을 섬기고 돌볼 수 있도록 많은 시간과 배움의 자리까지 허락해 주심에 감사를 드립니다.

청년이 사라진 기성교회에 다시 청년들이 돌아오고 예배의 자리가 부흥하기까지 지난, 30개월은 하나님이 주신 은혜와 사랑이 너무나도 큰 감사의

시간이었습니다. 그리고 순의교회 부목사님들께 감사의 마음을 전합니다. 함께 사역하며 선배 목사님들의 격려와 사랑이 큰 힘이 되었습니다. 그리고 마지막으로 이 논문을 쓰기까지 늘 저와 함께 신앙생활 하는 청년들에게 감사의 마음을 전합니다. 청년들이 움직이게 되고 교회의 중심안에 들어오며 교회안에서 움직이는 일꾼으로 변화된 것은 놀라운 하나님의 역사하심 이었습니다. 이러한 놀라운 사역의 현장에서 청년들의 마음을 읽어가고, 청년들을 존중하고 그 영혼을 위해 기도하며 말씀을 가르치던 순간순간이 저에게는 최고의 시간이었습니다.

순의교회와 한국교회에 수많은 청년세대가 다시 돌아와 교회의 일꾼이 세워지도록 늘 기도하겠습니다. 청년세대가 교회를 움직이고 교회안에 생동력을 갖도록 늘 기도하며 연구하는 배움의 길에 서겠습니다.

2026년 5월
박은규

I. 서론

A. 연구 배경 및 문제 제기

현대 사회는 변동성(Volatility), 불확실성(Uncertainty), 복잡성(Complexity), 모호성(Ambiguity)으로 대변되는 VUCA 시대로 진입하였다. 이러한 급변하는 환경 속에서 MZ 세대는 사회 구성원의 약 44%를 차지하며 주류로 부상하였다.¹ 이들은 ‘디지털 네이티브’²로서 기성세대와는 확연히 다른 가치관과 행동 양식을 보이고 있다. 그러나 많은 조직과 공동체, 특히 보수적인 전통을 유지해온 교회 현장에서는 여전히 과거의 권위주의 적이고 수직적인 리더십이 지배적이다. 이로 인해 MZ 세대는 조직 내에서 소외감을 느끼고 이탈하는 현상이 가속화되고 있으며, 이는 공동체의 지속 가능성을 위협하는 심각한 문제로 대두되고 있다. 본 연구는 이러한 리더십의 불일치 문제를 직시하고, 왜 기존의 통제 중심적 리더십이 MZ 세대에게 거부감을 주는지, 그리고 이들을 능동적인 주체로 세우기 위해 필요한 새로운 리더십의 패러다임은 무엇인지 탐구하고자 한다. 특히 순의교회 청년국의 사례를 통해 실제 현장에서 발생하는 소통의 부재와 리더십의 한계를 구체적으로 분석하고 해결 방안을 모색할 필요가 있다.

¹ 박은규, 『MZ세대를 위한 VUCA멘토링』 (서울: CLC, 2023), 43.

² 디지털 네이티브: 디지털 환경에서 태어나 성장하여 디지털 기기를 자유자재로 활용하는 세대(국립국어원, 2022.1.).

B. 연구 목적

본 연구의 주된 목적은 VUCA 시대라는 복잡한 환경적 특성 안에서 MZ 세대가 지닌 독특한 사회문화적 정체성을 심층적으로 분석하고, 이에 최적화된 새로운 리더십 모델을 제시하는 데 있다. 구체적으로는 첫째, MZ 세대가 기피하는 리더십 유형인 권위주의, 통제 중심, 책임 회피, 감정 중심 리더십의 폐해를 규명하여 기존 리더십의 문제점을 진단한다. 둘째, 이들이 선호하는 리더십 특성인 맥락 제시, 수평적 소통, 과정의 공정성, 구체적 피드백 등을 도출하여 현대 리더가 갖추어야 할 핵심 역량을 정의한다. 셋째, 리버스 리더십(Reverse Leadership)과 서번트 리더십 등 MZ 세대와 상생할 수 있는 구체적인 사역 및 관리 전략을 제안한다. 최종적으로는 순의교회 청년국의 변화 사례를 통해 이론적 리더십 모델이 실제 공동체 회복과 성장에 어떻게 기여할 수 있는지 실증적인 가이드를 제공함으로써, MZ 세대를 관리의 대상이 아닌 조직의 주체로 세우는 데 기여하고자 한다.

C. 연구 범위 및 방법

본 연구는 1980년대부터 2010년대 초반 사이에 출생한 ‘밀레니얼’(Millennial) M 세대와 Z 세대를 아우르는 MZ 세대를 주요 연구 범위로 설정한다. 공간적 배경으로는 일반적인 조직 사회의 리더십 흐름을 고찰함과 동시에, 108년의 전통을 지닌 순의교회 청년국을 구체적인 사례 연구의 대상으로 삼고 있다. 본 연구 방법으로는 문헌 연구와 사례 분석법을 병행한다. 우선 리더십 이론의 역사적 변천 과정인 특성이론에서부터 행동이론, 상황이론, 변혁적 리더십 까지를 검토하여 시대적 요구에 따른 리더십의 변화를 추적한다. 또한 MZ 세대의

디지털 네이티브 적 특성, 정체성 놀이, 불안과 긴장 등 사회문화적 특성에 관한 선행 자료를 분석한다. 실증적 분석을 위해서는 순의교회 청년국에 실제 적용된 리더십 전략인 담임목사와의 소통, 비전 선포, 맞춤형 양육 프로그램(‘어? 성경이 읽어지네!’ , 교리 교육 등), 리버스 리더십의 접목 과정과 그에 따른 공동체의 변화 양상을 약 2년 4개월간 40 명에서 교회출석 120 명의 청년부로 성장한 실제 사역을 바탕으로 분석하고 있다.

D. 연구의 의의와 한계

본 연구는 급변하는 VUCA 시대에 MZ 세대와의 갈등으로 어려움을 겪는 조직과 공동체에 실질적인 리더십 전환의 이정표를 제시한다는 점에서 큰 의의가 있다. 특히 청년 이탈이 심화되는 종교 공동체 현장에서 리더십의 변화가 어떻게 공동체의 역동성을 회복시키고 성장을 이끌어낼 수 있는지 구체적인 로드맵을 제공한다. 또한 MZ 세대를 단순한 '관리 대상'에서 '사역의 주체'로 인식의 전환을 촉구하며, 리버스 리더십(Reverse leadership)³과 같은 혁신적 개념의 실무적 적용 가능성을 확인한 것은 중요한 성과이다. 다만, 본 연구는 순의교회라는 특정 종교 공동체의 사례에 집중되어 있어, 이를 일반 기업이나 다른 문화적 배경을 가진 조직에 보편적으로 적용하기에는 환경적 특수성에 따른 한계가 존재할 수 있다. 또한 MZ 세대를 하나의 집단으로 묶어 분석하였으나, 세대 내부의 연령대나 개인적 성향에 따른 세부적인

³ 리버스 리더십은 흔히 위에서 아래가 아니라 아래에서 위로 역방향으로 영향력을 흘려 보내주는 리더십을 의미한다. 일반적인 리더십은 리더가 결정하고 구성원이 따르는 구조이다. 그러나 리버스 리더십은 구성원(팀원)의 목소리를 먼저 듣고 리더가 그들을 섬기며 그 안에서 방향을 함께 만들어가는 구조이다.

차이를 모두 포괄하기에는 어려움이 있다. 따라서 향후 연구에서는 보다 다양한 조직 형태와 인구통계학적 특성을 반영한 후속 연구가 이루어질 필요가 있다.

II. 이론적 배경

A. MZ 세대의 개념과 사회문화적 특성

MZ는 밀레니얼 세대(1980년대 ~1990년대초)와 Z세대(1990년대 중후반~2010년 초 출생)의 합성어이다. 표 2-1을 보면, MZ세대는 사회전체 구성으로 볼 때 전체 44%를 차지하고 있다. 본 연구에서는 밀레니얼 세대와 Z세대를 묶어서 MZ세로 칭하는 것은 이들이 디지털 문명 및 스마트폰의 보급을 통한 미디어의 영향을 중심으로 하는 동일한 사회문화를 경험했기 때문이다.

주요 세대별 구분 및 특징⁴ <표 2-1>

	요즘 어른들		요즘 애들	
	baby Boomer	X generation & Young Forty	Millennials generation & Y generation	Z generation
출생 연도	(1955~1964)	(1969~1979)	(1984~1999)	(2000~2009)
나이	56세~65세	41세~51세	21세~36세	11~20세
특징	한국전쟁 후 출생	청년에 가까운 40대	베이비붐 세대 자녀 소비보다 경험과 공유	X세대의 자녀 디지털 세대
인구수	780만명	870만명	1,100만명	520만명

⁴ 박은규, 『MZ세대를 위한 VUCA멘토링』, 41.

이들은 기성세대와 달리 자기중심주의 문화, 소통중심의 문화, 의미와 소비중심의 문화를 향유하기 때문이다. 온라인 세계와 스마트폰을 기반으로 형성된 이들을 가리켜 ‘포노 사피엔스’ (Phono Sapiens)⁵라고 불린다. 이들은 디지털문화의 홍수속에서 등장한 신인류이다. 이들의 주요한 특징은 첫째 개별적 속성을 갖춘 세대이다. 이들의 부모는 자녀교육에 있어 자존감 교육을 실천했던 1세대 부모이다. 이들의 부모는 한국의 교육현장에서 입시경쟁이 과도화 된 시기를 보냈으며 자녀의 자존감을 보호하기위해 양육의 초점을 비교와 경쟁에서 자녀를 지키고 정서적 건강까지 돌보기위해 자존감 교육을 받은 세대이다. 그 결과 MZ 세대는 가정안에서 부모의 돌봄과 사랑을 통해 ‘나는 소중한 존재다’ 라는 메시지를 자연스럽게 내면화 하며 성장했다. 이들은 자신의 기준을 당연하게 여기며, 스스로의 선택을 중요하게 생각하는 세대이다. 결국 이러한 ‘나’ 중심의 관점으로 세상을 이해하고 해석하는 이들이 바로 MZ 세대이다.

B. VUCA 시대의 환경적 특성

오늘날 현대사회를 가리키는 한 단어가 있다면 VUCA 이다. VUCA 는 한마디로 갑작스럽고 불확실하고 복잡하고 모호한 사회문화를 의미한다. 이 단어는 1980년대 후반 미국의 육군대학에서 시작되었다.⁶ 군인들이 전쟁 수행 중에 적이 어디에 숨어있는지, 어떻게 공격하는지 미리 예측하기 쉽지 않은 복잡한 현 상황에서 대처하는 방법을 고민하며 사용되기 시작했다. 오늘날 군인들이 마주하는 상황과 현

⁵ '포노 사피엔스(phono sapiens)'는 '스마트폰(smartphone)'과 '호모 사피엔스(homo sapiens: 인류)'의 합성어로, 휴대폰을 신체의 일부처럼 사용하는 새로운 세대를 뜻한다(네이버국어사전).

⁶ 박은규, 『MZ세대를 위한 VUCA멘토링』, 27.

시대를 살아가는 인간이 목격하는 상황이 본질적으로 다르지 않다. 전투 현장에서 군인에게 언제 어디서 어떠한 위협이 다가올지 예측할 수 없는 어려운 환경 속에서 긴장과 불안을 견뎌야 했던 것처럼 오늘의 상황 역시 변동성(Volatility), 불확실성(Uncertainty), 복잡성(Complexity)과 모호성(Ambiguity)⁷ 곧, VUCA의 지배하에 놓여있다. 그 결과 사회는 점점 빠르게 변하고 절대적 가치체계 및 질서는 자주 흔들리며 기술의 발달 속에서도 인간은 점점 불안을 경험하고 무엇이 진짜인지 가짜인지, 무엇이 틀리고, 옳은 것인지 스스로 판단하기 어려워졌다.

오늘날 MZ 세대는 이러한 상황속에서 변화의 속도를 따라가지 못해 지치고 쉽게 무너지게 된다. 내면에서는 날마다 불안과 두려움, 비교와 상실감 같은 치열한 전투를 치르고 있다. 그래서 VUCA 시대의 가장 큰 위협은 바깥세상이 불안정하다고 느끼는 것이 중요한 것이 아니라 불안정한 세상 속에서 인간 존재 자체가 방향을 잃고 표류하게 된다는 것이다.

1. 변동성(Volatility)

변동성의 시대는 하루아침에 다양한 세상문화를 경험할 정도로 빠르게 변하는 시대를 의미한다. 어제에 인기있던 것들이 하루아침에 인기가 사라지기도 한다. 새로운 기술, 미디어의 활용과 미디어 매체의 발전속도에 맞춰 새로운 지식과 정보의 양이 늘어나게 됨으로 MZ 세대는 어제의 가치기준보다 새로운 기준, 변하지 않는 진리를 찾는 것이 점점 중요해 진다.

⁷ Ibid.

변동성이 증대할수록 선택의 범위는 확장되지만, 동시에 개인의 삶의 중심은 더욱 쉽게 동요한다. 정보의 양은 비약적으로 증가하였으나 방향성은 오히려 불명확해지고, 연결의 기회는 확대되었으나 내면의 확신은 약화되는 경향이 나타난다. 이와 같은 환경에서는 무엇이 옳은가에 대한 판단보다, 무엇이 현재 더 많은 주목을 받는 것이 의사결정의 기준으로 작용하기 쉽다. 또한 장기적 가치보다는 즉각적인 반응성과 속도가 우선시되는 문화가 형성된다. 그 결과, MZ 세대는 다양한 가능성 속에 놓여 있음에도 불구하고, 무엇을 삶의 기준으로 삼아야 하는지에 대해 더욱 심화된 혼란을 경험하게 된다.

이와 같은 변동성의 시대에 요구되는 것은 단순한 적응 능력이 아니다. 오히려 중요한 것은 급변하는 환경 속에서도 자기 정체성을 유지할 수 있도록 하는 내면의 기준과 존재의 중심을 확립하는 일이다. 시대적 유행은 지속적으로 변화하지만, 인간 존재의 의미, 삶의 목적, 그리고 진리에 대한 근본적 갈망은 지속적으로 유지된다. 따라서 오늘날 MZ 세대에게 필요한 것은 단순한 정보의 신속한 수용이 아니라, 변화하는 환경 속에서도 자신을 지탱할 수 있는 불변의 가치와 진리를 식별하는 능력이다.

특히 이러한 시대적 맥락에서 공동체와 교육의 역할은 재정립될 필요가 있다. 이는 단순한 최신 정보 전달을 넘어, 무엇이 본질적이며 무엇이 일시적인지를 구별할 수 있도록 돕는 데 초점을 두어야 한다. 더 나아가 속도보다 방향을, 유행보다 진리를, 자극보다 의미를 선택할 수 있도록 하는 기준 형성의 장으로 기능해야 한다. 변동성은 불가피한 시대적 조건이지만, 그 속에서 일관된 기준을 지닌 삶을 살아가도록 지원하는 것은 현대 리더십과 공동체가 반드시 수행해야 할 핵심 과제이다.

2. 불확실성(Uncertainty)

급변하는 세상속에서 미래에 어떠한 일일 일어날지 알기 쉽지 않은 시대이다. 안개 낀 것과 같이 기후의 변동, 계속 변화하는 트렌드의 불확실성, 진로 및 취업에 대한 불확실성으로 MZ는 불안을 경험한다. MZ는 불확실성의 시대에 결과를 예측할 수 없을 때 그 과정속에서 얻는 의미와 재미를 중요시하게 된다.

이는 단지 가벼운 취향의 문제가 아니라, 예측 불가능한 현실 속에서 자신을 지키기 위한 하나의 생존 방식이라고 볼 수 있다. 과거에는 미래에 대한 비교적 분명한 경로가 제시되었다면, 오늘의 시대는 아무리 열심히 준비해도 원하는 결과가 반드시 보장되지 않는 구조를 가지고 있다. 좋은 대학, 안정된 직장, 꾸준한 노력이라는 기존의 공식이 더 이상 절대적인 결과를 담보하지 못하는 현실 속에서, MZ 세대는 결과 중심의 사고만으로는 삶을 버텨내기 어렵다는 사실을 몸으로 배우고 있다. 그래서 이들은 결과만을 바라보기보다 지금 내가 지나가고 있는 과정이 어떤 의미를 가지는가, 이 경험이 나를 어떻게 성장시키는가, 그리고 그 안에서 내가 어떤 만족과 보람을 얻는가를 중요하게 여기게 된다.

또한 불확실성의 시대는 사람들로 하여금 장기적인 확신보다 단기적인 안정과 즉각적인 만족을 추구하게 만들었다. 삶의 목표와 비전, 인생의 방향을 붙들고 기다릴 만한 내적인 여유와 신뢰가 점점 약해질수록 사람은 멀리 있는 가치보다 지금 당장 손에 잡히는 보상과 위안을 더 현실적으로 느끼게 된다. 미래가 분명하지 않을수록 사람은 현재 붙잡을 수 있는 작은 확실성에 더 민감해지기 때문이다. 그래서 MZ 세대는 관계, 소비, 진로, 일의 방식에 있어서도 “멀리 보고 무조건 견디라”는 말보다, 지금 이 순간 납득할 수 있는 의미와 정서적 만족을 제공하는 선택에 더 끌리게 된다. 이러한 MZ 세대의 태도는 때로 참을성이 부족한 모습으로

비쳐질 수 있지만, 다른 한편으로 보면 불확실한 현실 속에서 자신의 삶을 주체적으로 지켜내려는 반응으로도 읽을 수 있다.

불확실성의 문제는 단지 미래를 모른다는 데 있지 않다. 더 본질적인 문제는 무엇을 붙들어야 하는지조차 흔들리게 만든다는 데 있다. 상황이 불확실하면 판단 기준도 흔들리고, 기준이 흔들리면 사람은 선택 앞에서 더욱 쉽게 지치게 된다. 그래서 오늘의 시대에 정말 필요한 것은 모든 미래를 미리 알아내는 능력이 아니라, 미래를 다 알 수 없어도 흔들리지 않고 걸어갈 수 있는 내면의 기준과 방향성이다. 불확실성은 사라지지 않을 수 있지만, 그 안에서도 삶의 의미를 붙들고 걸어갈 수 있는 사람은 쉽게 무너지지 않는다.

결국 불확실성의 시대에 MZ 세대에게 필요한 것은 불안을 완전히 제거하는 기술만이 아니다. 오히려 불안 속에서도 자신을 잃지 않게 하는 신뢰의 기반, 결과가 보이지 않아도 과정의 의미를 발견하게 하는 가치관, 그리고 실패와 지연 속에서도 다시 걸어갈 수 있도록 붙드는 공동체적 지지가 필요하다. 불확실한 시대일수록 사람은 더 분명한 방향을 원한다. 그러므로 오늘의 교육과 리더십은 단순히 성공의 공식을 제시하는 데 머물지 말고, 불확실성 속에서도 삶을 견디고 해석하며 의미를 발견하는 힘을 길러주는 방향으로 나아가야 한다.

3. 복잡성(Complexity)

세상일들이 하나 들쭉 다양한 요소로 인하여 복잡하게 얽혀 있는 시대이다. 결혼을 준비하는 MZ의 입장에서도 지금 당장 경제의 문제, 정치의 문제, 기후의 문제, 지정학적 문제 등과 같이 다양하고 복잡한 문제를 풀어야 한다. 이렇게 복잡하게 설계된 사회의 문제, 인생의 문제 앞에서 MZ는 선배의 조언이나 코칭,

멘토링을 필요로 한다. 또한 문제를 새로운 차원에서 접근하고 시도할 수 있는 창의성이 요구된다.

오늘의 복잡성은 단순히 일이 많아졌다는 뜻이 아니다. 하나의 선택이 여러 영역에 동시에 영향을 미친다는 데 그 특징이 있다. 예를 들어 직장을 선택하는 문제 하나만 보더라도 연봉만 고려해서 결정할 수 없다. 근무 환경, 조직문화, 지역의 주거 비용, 자기계발의 가능성, 결혼과 출산의 전망, 개인의 가치관과 삶의 만족도까지 함께 고려해야 한다. 결혼 역시 두 사람의 감정만으로 결정되는 것이 아니라 주거 안정, 양가 가족 관계, 경제적 기반, 자녀 계획, 사회적 분위기, 미래에 대한 불안 등 수많은 요소가 중첩되어 작용한다. 이처럼 오늘의 MZ 세대는 하나의 문제를 푸는 것이 아니라, 서로 연결된 여러 문제를 동시에 감당해야 하는 현실 속에 놓여 있다.

이러한 복잡성은 사람을 쉽게 지치게 만든다. 무엇이 정답인지 분명하지 않을 뿐만 아니라, 어느 한 가지를 해결한다고 하여 문제가 풀리는 것도 아니기 때문이다. 노력해도 결과가 나타나지 않고, 작은 선택 하나가 예상하지 못한 다른 문제를 불러오기도 한다. 그러므로 MZ 세대는 단순한 정보 제공을 넘어, 복잡한 현실을 함께 해석해 줄 수 있는 지혜로운 안내자를 필요로 한다. 여기서 멘토링의 중요성이 더욱 커진다. 멘토는 정답을 대신 내려 주는 사람이 아니라, 얽혀 있는 문제를 분별하여 본질과 비 본질을 구분하게 돕고, 우선순위를 정하게 하며, 지나친 불안에 압도되지 않도록 중심을 잡아 주는 역할을 감당해야 한다.

또한 복잡성의 시대에는 과거의 성공 공식을 그대로 반복하는 방식만으로는 한계가 있다. 선배 세대가 경험한 길이 오늘의 세대에게 그대로 적용되지 않을 수 있기 때문이다. 그러므로 단순한 답안 제시보다 더 중요한 것은 문제를 입체적으로 보고, 새로운 연결점을 찾고, 다른 방식으로 접근할 수 있도록 돕는 창의적

사고이다. 창의성은 단순히 색다른 아이디어를 내는 능력이 아니라, 복잡한 현실 속에서 여러 요소를 통합적으로 이해하고 새로운 가능성을 발견하는 능력이다. 결국 복잡성의 시대일수록 한 사람에게 필요한 것은 더 많은 정보가 아니라, 넘쳐나는 정보 속에서 핵심을 붙드는 통찰과 방향을 세우는 지혜라고 할 수 있다.

나아가 복잡성은 개인의 역량만으로 감당하기 어려운 시대적 조건이기도 하다. 그래서 오늘의 MZ 세대에게는 혼자 해결하는 능력만이 아니라 함께 해결하는 능력 또한 중요하다. 다양한 사람의 경험과 관점을 듣고, 공동체 안에서 지혜를 나누며, 협력적으로 문제를 풀어나가는 태도가 필요하다. 복잡한 시대일수록 개인의 독립성만 강조해서는 충분하지 않으며, 오히려 좋은 관계와 건강한 공동체 안에서 더 깊은 분별과 안정감을 얻을 수 있다. 이런 점에서 공동체는 단순한 소속의 공간이 아니라, 복잡한 삶의 문제를 함께 견디고 해석하며 방향을 찾아가는 해석 공동체가 되어야 한다.

결국 복잡성의 시대는 MZ 세대에게 큰 부담이자 동시에 새로운 성숙의 기회이다. 복잡한 현실은 사람을 쉽게 혼란스럽게 만들지만, 동시에 더 깊이 사고하고, 더 넓게 연결하며, 더 본질적인 질문을 던지게 한다. 따라서 오늘날의 교육과 리더십은 문제를 단순화하여 억지로 답을 제시하는 방식에 머물러서는 안 된다. 오히려 복잡한 현실을 정직하게 직면하게 하면서도, 그 안에서 길을 잃지 않도록 분별력과 통찰, 협력의 능력, 그리고 본질을 붙드는 지혜를 길러 주는 방향으로 나아가야 한다.

4. 모호성(Ambiguity)

모호성의 문제는 어떠한 일이 발생할 때에 그것을 어떻게 해석하고 어떠한 기준을 정해야 할지 모호한 상황을 의미합니다. 예전에는 어른들이나 선배로부터 이것이 ‘맞다’, 이것이 ‘정답’ 이라고 했던 명확한 해결책이 있었지만 오늘날의 시대는 급변하는 세상속에서 어제의 정답이 오답이 될 수 있는 상황이 되어버렸다. 그래서 이러한 모호성의 시대에 전략적 ‘모호성’ 을 띄는 일들이 더욱 많아지고 있다. 이것은 단순히 정보가 부족해서 혼란이 생기는 것이 아니라, 같은 정보를 가지고도 서로 전혀 다른 해석이 가능하다는 데 더 큰 어려움이 있다. 하나의 사건을 보더라도 어떤 사람은 기회로 보고, 어떤 사람은 위기로 해석한다. 같은 조직 안에서도 어떤 이는 자율이라고 이해하는 것을 다른 이는 무책임으로 받아들이고, 어떤 이는 공정이라고 느끼는 제도를 다른 이는 차별로 해석할 수 있다. 이처럼 모호성은 사실의 부족만이 아니라 해석의 충돌에서 비롯되며, 사람들 사이의 갈등과 피로를 더욱 증폭시킨다.

MZ 세대는 바로 이러한 모호성의 한가운데에서 살아가는 세대이다. 이들은 어려서 부터 하나의 절대적 기준보다 다양한 관점과 해석이 공존하는 환경 속에서 성장해 왔다. 디지털 환경과 다양한 미디어를 통해 서로 다른 가치와 목소리를 동시에 접해 왔기 때문에, 하나의 기준을 무비판적으로 받아들이기보다 “왜 그것이 맞는가?” 를 질문하는 경향이 강하다. 이는 단순한 반항이나 권위 거부가 아니라, 모호한 현실 속에서 스스로 납득할 수 있는 기준을 찾으려는 과정이라고 볼 수 있다. 따라서 이 세대를 이해하려면 단순히 답을 주는 방식보다, 왜 그러한 판단이 필요한지 그 근거와 맥락을 함께 설명해 주는 접근이 필요하다. 또한 모호성의 시대는 사람으로 하여금 확실한 답을 미루고, 가능한 한 많은 선택지를 열어 둔 채 살아가게 만든다. 진로를 결정할 때도, 관계를 맺을 때도, 직장을 선택할 때도 “조금 더 지켜보자”, “나중에 결정하자” 는 태도가 많아지는 이유가 여기에

있다. 잘못된 선택에 대한 부담이 크기 때문이다. 한번 결정한 것이 곧바로 더 나은 결과를 보장하지 않으니, 확신이 서기 전까지는 유보하려는 심리가 커진다. 그러나 이와 같은 유보의 태도가 길어질수록 삶은 점점 더 방향을 잃고, 결정하지 못하는 상태 자체가 또 하나의 불안이 되기도 한다.

그러므로 모호성의 시대에 필요한 것은 모든 상황을 한 번에 명확하게 정리해주는 단순한 답안이 아니다. 오히려 더 중요한 것은 불분명한 상황 속에서도 핵심을 붙들고 분별하는 힘이다. 무엇이 본질이고 무엇이 부차적인가, 무엇이 타협할 수 있고 무엇이 결코 놓쳐서는 안 되는가를 가려내는 능력이 필요하다. 결국 모호성의 시대는 기준이 사라진 시대가 아니라, 기준을 더 깊이 성찰하고 내면화해야 하는 시대라고 할 수 있다. 외부에서 일방적으로 주어지는 정답이 약해진 만큼, 내면의 확신과 공동체적 분별이 더욱 중요해진 것이다.

결국 모호성의 시대는 혼란의 시대인 동시에 분별의 시대이다. 모든 것이 상대화 되는 듯한 현실 속에서 사람은 더욱 절실하게 삶의 중심과 해석의 기준을 찾게 된다. 따라서 오늘의 교육과 공동체는 단순히 빠른 답을 제공하는 곳이 아니라, 혼란스러운 현실을 함께 해석하고 바른 방향을 분별하도록 돕는 공간이 되어야 한다. 모호성은 피해야 할 장애물만이 아니라, 오히려 더 깊은 성찰과 성숙으로 나아가게 하는 통로가 될 수 있다. 중요한 것은 모호한 현실 자체가 아니라, 그 현실 앞에서 무엇을 기준 삼아 해석하고 선택하는가에 있다.

C. 리더십 이론의 변화와 흐름

1. 1920~1950년대 위인이론

리더는 일반인과 구별되는 선천적 지능, 책임감 등을 가지고 태어난다는 ‘위인이론’이 등장했다. 옛날 사람들은 리더가 똑똑하거나 용감한 ‘특별한 유전자’를 가지고 태어난다고 믿었다.⁸ 즉, 리더십은 후천적으로 형성되는 것이 아니라 태어날 때부터 정해져 있는 특별한 속성으로 여겨진 것이다. 이러한 관점에 따라 학자들은 실제 리더들을 관찰하고, 그들 사이에서 공통적으로 발견되는 특성을 찾아내고자 했다. 연구가 진행되면서, 통찰력, 자신감, 결단력, 사교성 등은 뛰어난 리더에게 나타나는 반복적인 현상이며 중요한 요소로 간주되었다.⁹ 이러한 특성은 리더십의 필수 조건으로 일반화되었고 특정한 성격과 기질을 가진 사람이 리더가 될 수 있다는 인식이 강화되기 시작했다. 이러한 위인이론은 타고난 소수의 사람에게만 주어지는 자질로 규정하게 만들었다. 이는 리더십을 후천적으로 개발하려는 시도를 제한하는 결과를 낳게 되었다. 이러한 관점은 이후 다양한 연구를 통해 점차 도전 받게 되었고 리더십에 관한 새로운 시각의 출발점을 마련하게 되었다.

2. 1940~60년대 행동이론

리더가 어떠한 성격을 가졌는가 보다 ‘어떻게 행동하는지’가 더 중요하다고 주장하는 이론이다. 1940년대에는 많은 리더가 필요한 시기였다. 세계대전이 끝나고 공장이 많아지고 회사가 세워지는 시기였다. 태어날 때부터 리더로 태어나는 사람이 없기에 당시에 평범한 사람들에게 리더의 행동하는 법을 가르치기 시작했다. 그래서 많은 리더가 자리잡기 시작했다. 공부하고 학습하면 리더십을 가질 수 있다고 보는 것이다. 여기에는 과업 지향적 행동과 관계 지향적 행동으로 나뉜다.

⁸ 장성배, “21세기 목회자 리더십 개발 모형연구,” 『한국기독교신학논총』 38 (2005), 244.

⁹ Ibid., 10.

첫번째 과업 지향적 행동은 목표를 달성하기 위해 리더가 구성원에게 누가, 무엇을, 언제 해야 할지를 계획하고 시키는 일중심의 리더이다.¹⁰ 리더는 과업 성취를 확인하고 지시하는 업무를 맡는다. 이와 달리 관계지향형 행동은 상호간의 의사소통을 중요시한다. 질문에 대한 명확한 답변과 촉진적인 행동이 포함된다.¹¹ 신뢰와 친밀감 그리고 존중의 관계를 수립하는 사람중심의 리더십이다. 1940 년대 당시 심리학계에는 눈에 보이지 않는 마음이나 성격보다 행동을 직접 연구대상으로 삼았다.¹² 리더가 어떠한 마음을 갖아야 하는가 보다 실제로 어떻게 움직이는지를 관찰하여 답을 찾고자 한 것이다. 리더는 영웅처럼 태어나는 것이 아니라 바른 행동을 통해 길러지고 만들어진다는 것이 1940 년대부터 1960 년대에 이르는 리더십의 이론이다.

3. 1960-80 년대 상황이론¹³

당시 시대적 분위기는 조직이 거대화되고 있는 시점이다. 산업이 발전함에 따라 규모가 확장되기 시작했다.¹⁴ 조직이 확장됨에 따라 리더가 해야 할 일이 많아지고 곳곳에서 발생하는 문제가 많아지기 시작했다. 탁월한 리더가 모든 것을 해결하는 것이 불가능하다고 생각되었다. 구성원들의 성격, 취향, 실력, 배경이 다르기에 리더는 구성원 한 명 한 명의 상황에 맞게 이끄는 유연한 자세가 각광을 받기 시작한 것이다. 경쟁이 치열해지는 시기에는 다양한 상황에 맞서 높은 성과를

¹⁰ 최성원, 『건강한 목회 리더십 계발을 통한 21세기 한국교회 성장 방안연구』 (철학박사학위논문, 총신대학교 목회신학전문대학원, 2020), 13.

¹¹ Ibid.

¹² 장성배, “21세기 목회자 리더십 계발 모형연구,” 244.

¹³ Ibid., 240.

¹⁴ Ibid.

낼 수 있는 리더십을 선택하여 사용하는 전략이 이루어졌다. 리더의 고집보다 상황에 맞춰 변신하게 되는 계기가 마련된 것이다. 상황에 따라 리더의 역할이 다르고 일을 맡은 리더가 다른 것처럼 완벽한 리더십은 존재하지 않으며 상황에 맞춰서 리더십이 나타난다고 보는 견해이다.¹⁵

상황에 따라 조용한 사람이 탁월한 리더십을 발휘하기도 하고, 도전적이고 호쾌한 사람이 더 효과적인 리더십을 보여주기도 한다. 결국 리더십은 개인의 고정된 성향이 아니라 지금 처한 환경이나 상황에 따라 달라지는 것이다. 따라서 팀원과 환경에 맞추어 리더의 스타일이 유연하게 바뀔 때 비로서 효과적인 리더십이 발휘된다. 첫째 구성원의 성숙함에 따라 업무를 하나하나 구체적으로 안내하는 지시형 리더십이 필요하다. 둘째, 이미 역량을 갖춘 구성원에게는 신뢰를 바탕으로 권한을 위임하는 리더십이 요구된다.¹⁶ 즉, 리더는 유연함을 가지고 있어야 다양한 상황에 맞게 유연하게 대응할 수 있어야 한다.

4. 1980년대 변혁적 리더십

1980년대 이후는 정보화 시대가 시작되면서 빠른 변화가 나타나는 시기였다.¹⁷ 리더가 혼자 할 수 없기에 구성원들의 창의성과 자발적인 참여가 중요해 졌다. 리더는 팀 비전을 세우기 시작했으며 그 비전을 통해 스스로 열정을 갖게 만들어주는 것이 리더의 역할이었다. 먼저는 리더가 모범을 보여야 했고, 그 다음 구성원들의 마음과 생각을 자극했으며 개별적으로 한 명 한 명 진심의 마음으로

¹⁵ Ibid., 245.

¹⁶ 최성원, 『건강한 목회 리더십 계발을 통한 21세기 한국교회 성장 방안연구』, 12.

¹⁷ 유제훈, 『기독교리더십의 재구성에 관한 연구』 (철학박사학위논문, 웨스턴민스턴신학대학교대학원, 2018), 27.

다가섰다.¹⁸ 리더가 멋진 비전과 꿈을 가지게 됨으로 팀원을 움직여가는 원리이다. 이것은 팀원의 생각과 마음을 일으키고, 태도를 변화시켜 더 큰 결과를 얻게 한다. 이러한 맥락에서 리더십은 단순한 지시를 넘어 구성원 내면을 자극하고 자발적인 참여를 이끌어내는 방향으로 발전하게 되었다.

1980 년대의 리더는 높은 이상과 자신감을 가지고 창의성을 통해 구성원들을 이끌어갈 수 있고 언제나 새로운 비전을 제시할 수 있어야 했다.¹⁹ 이러한 변혁적 리더십 외에 서번트 리더십이 있다. 리더는 대장으로 군림하는 것이 아니라 구성원을 살피고 돕는 파트너가 되는 것이다.²⁰ 팀원의 이야기를 경청해주고 상처받은 마음을 치유하며 스스로 성장하고 자립할 수 있도록 돕는 것이다. 그때 팀원들은 감동하여 자원하여 일하게 된다.

또한 감성 리더십은 리더가 팀원의 마음과 기분을 잘 알아주고 풀어주면서 동기부여 하는 것이다.²¹ 감성 리더십은 정해진 규율이나 규칙보다 사람사이의 감정을 중요시하며, 구성원의 분위기를 중요하게 생각한다. 또한 갈등을 지혜롭게 해결하려고 노력하며 상대방이 무엇을 원하는지, 무슨 말을 하려고 하는지 먼저 그 마음을 이해하고 공감하는 리더십이다.²²

마지막으로 셀프 리더십은 다른 사람을 이끌어가기 전 내가 먼저 변화되고 관리하는 것을 의미한다.²³ 리더는 팀구성을 타하기에 앞서 먼저 자신을 돌아볼 수 있어야 한다. 자신을 통제하거나 관리하지 못한다면 리더십은 발휘되기 어렵다. 이처럼 구성원 모두가 셀프 리더십을 갖추게 될 때 외부의 간섭 없이도 각자가

¹⁸ 황성철, “21세기 한국교회 목회 리더십 방향,” 『신학지남』 81 (2004), 89.

¹⁹ Ibid.

²⁰ 김재철, 『목회자의 리더십이 교회성장에 미치는 영향』 (철학박사학위논문, 장로회신학대학교 목회전문대학원, 2017), 17.

²¹ 장성배, “21세기 목회자 리더십 계발 모형 연구,” 240.

²² Ibid., 249.

²³ 김재철, 『목회자의 리더십이 교회성장에 미치는 영향』, 26.

책임감을 바탕으로 건강한 팀을 만들어갈 수 있다. 결국 좋은 리더는 남을 이끌기 전에 자신을 먼저 돌볼 줄 아는 사람이다.

5. VUCA 시대 새로운 리더십의 필요성

새로운 시대에는 새로운 가치관, 삶의 양식, 이전에 없던 세계관이 형성된다.²⁴ 이러한 변화에 따라 세상에는 새로운 리더십을 요구한다. 디지털과 미디어 환경에 익숙한 MZ 세대는 더 많은 지식과 정보를 빠르게 습득하고 활용하는 세대가 되었다. 이제는 젊은 세대가 더 많은 것을 알고 주도하는 시대가 된 것이다. 이러한 시대의 흐름 속에서 후배가 선배에게, 다음세대가 기성세대에게 최신정보를 전달하고 새로운 기술을 소개하는 현상이 나타나고 있다. 이처럼 새로운 세상을 이해하도록 돕고 변화에 적응하게 하는 리더십을 ‘리버스 리더십이다(Reverse Leadership)’ 이라 한다. 리더는 오랜 경험과 전통을 바탕으로 조직을 이끌고 젊은 세대는 새로운 정보와 기술, 트렌드에 민감하게 반응한다. 리버스 리더십은 이 두 가지 강점을 결합하는 개념이다. 이는 리더와 젊은 세대가 함께 가르치고 서로 배우며 성장하는 파트너십을 의미한다. 더 나아가 이러한 방식은 셀프 리더십과 맞닿아 있어, 구성원이 스스로 결정하고 책임지는 환경 속에서 자율성을 발휘하며 각자의 전문성을 키워 나가도록 돕는다. 위에서 살펴본 섬기는 리더십과 멘토링 리더십처럼 구성원을 세워주는 리더십이 점점 주목을 받고 있다.²⁵ 이는 과거 피라미드 구조의 전통적인 권위형 리더십에서 벗어나 보다 수평적 리더십으로 전환되고 있음을 보여준다.

²⁴ 장성배, “21세기 목회자 리더십 개발 모형 연구,” 239.

²⁵ Ibid., 252.

D. MZ 세대와 리더십에 관한 선행연구 고찰

리더십은 언제나 시대에 따라 함께 진화해 왔다. 과거에는 명확한 위계질서와 통제를 기반으로 한 전통적인 리더십이 효과적이었지만 이제는 이러한 방식이 오늘날에도 유효하다고 할 수 없다. 특히 MZ 세대에게는 일방적인 지시와 권위 중심의 리더십이 더 이상 바람직한 형태로 받아들여지지 않는다. 소통보다 권위와 위계질서를 앞세우는 리더십은 오늘날과 같은 VUCA의 변동성, 불확실성, 복잡성과 모호성의 상황속에서 다양한 문제를 해결하는데 분명한 한계를 드러낸다. 빠르게 변화하는 상황 속에서는 다양한 관점과 자율적인 참여, 그리고 유연한 사고가 요구되기 때문이다. 과거의 하향식 리더십은 명령과 복종을 기반으로 운영해 왔지만 이러한 방식은 MZ 세대에게 거부감을 불러 일으키며 조직의 창의성과 자율성을 제한하는 요인이 되기도 한다. 이제는 구성원과의 소통을 바탕으로 신뢰를 형성하고 함께 방향을 만들어가는 새로운 리더십이 요구되는 시점이다.

1. 전문성을 강조하는 리더십

현대 리더십의 권위는 이제 리더의 지위에서 나오지 않는다. 이제는 리더가 얼마나 전문성을 갖추고 일을 잘하는지가 더 중요해 졌다. 높은 자리에 앉아있다는 이유만으로 구성원의 신뢰를 얻기 어렵다. 특히 MZ 세대는 리더의 말보다 행동과 역량 즉, 전문성을 중요하게 본다.²⁶ MZ 세대는 리더가 해당업무에서 탁월한 역량을

²⁶ 김형태, “목회리더십 유형에 관한 연구,” 『교육연구』 10 (2002), 180.

갖추었을 때에 자발적으로 따르게 된다. 억지로 따르지 않고 스스로 인정하며 따르게 되는 것이다. 또한 명확한 업무지시와 일의 의미와 방향을 분명하게 설명할 때 신뢰는 더욱 커지게 된다. 막연한 지시가 아닌 구체적인 설명에 설득될 때 구성원들은 자신의 역할을 더 구체적으로 받아들이고 이해하며 책임감을 느끼게 된다. 결국 오늘날 리더십은 전문성을 갖추고 방향을 분명하게 제시할 수 있는 리더가 신뢰받는 리더가 되는 것이다.

2. 소통을 강조하는 리더십

최근 리더십은 구성원과 소통을 중시한다. 관계중심의 리더십이 강조되며 이는 수평적 소통을 중시하는 현대 사회 문화와 맞닿아 있다. 이제는 말 잘하는 리더보다 잘 듣는 리더가 더 큰 신뢰를 얻는다. 단순히 말을 능숙하게 하거나 업무적 지식이 풍부한 것보다 구성원의 마음을 이해하고 공동의 목표를 향해 함께 나아가도록 이끄는 역량이 중요해 졌다. 리더가 경청의 가치를 인정하고 팀원과의 대화를 통해 그들의 필요와 요구를 파악할 때, 상황에 적합한 최적의 의사결정을 내릴 수 있다.²⁷

리더는 말과 글을 통해 의사를 전달한다. 따라서 의사소통의 목표를 분명히 하고 선입견의 장벽을 허물고, 자신의 주장에 대한 근거를 제시할 수 있어야 한다.²⁸ 이러한 조건이 갖추어질 때 감정에만 의존하는 소통을 넘어 보다 실질적이고 질 높은 소통이 가능해진다.

²⁷ 김재철, 『목회자의 리더십이 교회성장에 미치는 영향』, 23.

²⁸ 김형태, “목회리더십 유형에 관한 연구,” 183.

3. 서번트 리더십

이러한 상황속에서 과거에는 리더가 다음세대를 파트너 및 동역자로 인식하고 서로 돕는 서번트 리더십이 주목을 받았다. ‘섬김’의 정신을 바탕으로 리더는 자신을 낮추고 구성원을 배려하며 봉사와 헌신의 자세를 갖추게 된다. 즉 섬김의 정신을 핵심으로 삼는 리더십이다.²⁹ 이러한 리더십의 변화는 외부의 환경보다 리더 자신의 태도와 마음가짐에 좌우된다. 리더가 먼저 섬김의 자세를 실천할 때 MZ 세대는 리더와 정서적으로 소통하며 연결되고 신뢰를 형성하게 된다. 그 결과 조직에 대한 몰입도 또한 자연스럽게 높아진다.³⁰

4. 리버스 리더십

리버스 리더십은 2,000년대 후반 VUCA 상황속에서 변화의 속도가 빠른 후기 산업사회에 주목받는 개념이다.³¹ 빠르게 변화하는 상황속에서 기존의 일방적이고 권위적인 리더십은 한계를 드러낸다. 새로운 환경의 변화속에서 다양한 정보와 관점을 반영하지 못할 경우, 적절한 의사결정과 최적의 판단을 놓칠 가능성이 커지기 때문이다. 반면 리버스리더십은 상호존중과 협력에 기반한 리더십으로 세대와 역할의 경계를 넘어 서로 배우고 영향을 주는 리더십이다. 이는 단순히 위계 질서를 뒤집는 것이 아니라 조직 내 다양한 구성원의 역량과 지식을 적극적으로 활용하는 방식이라 할 수 있다.

²⁹ 김재철, 『목회자의 리더십이 교회성장에 미치는 영향』, 17.

³⁰ 장성배, “21세기 목회자 리더십 계발 모형 연구,” 241.

³¹ Ibid., 252.

특히 디지털 환경에 익숙한 MZ 세대의 참여가 중요한 오늘날 리버스 리더십은 더욱 큰 의미를 가지게 된다. 빠르게 변화하는 환경속에서 다양한 관점과 세대 간 협력을 이끌어내고 유연한 사고와 집단 지성을 통해 문제를 해결하는 데 효과적이기 때문이다. 따라서 리버스 리더십은 VUCA 시대에 적합한 리더십으로 자리잡고 있다.

이처럼 리더십은 시대의 변화에 따라 리더십의 본질도 끊임없이 재해석 되어 왔음을 보여준다. 과거의 리더십이 권위, 통제, 위계질서를 중심으로 조직을 이끄는 방식이었다면 오늘날의 리더십은 소통, 공감, 전문성, 그리고 상호 존중을 중심으로 변화하고 있다. 특히 MZ 세대가 조직의 중요한 구성원으로 자리 잡으면서 리더는 더 이상 단순히 지시하고 통제하는 존재가 아니라 구성원과 함께 배우고 성장하며 방향을 제시하는 조력자이자 동반자가 되어야 한다. 이러한 점에서 리버스 리더십은 매우 중요한 의미를 지닌다. 젊은 세대의 감각과 정보, 디지털 역량을 조직 안으로 끌어들이고, 기성세대의 경험과 통찰을 함께 연결함으로써 세대 간의 장점을 통합하는 리더십이다. 앞으로의 사회는 더욱 불확실하고 빠르게 변화할 것이므로 한 사람의 경험이나 권위만으로는 문제를 해결하기 어려워질 것이다. 따라서 리더십은 위에서 아래로 명령하는 구조보다 서로 배우고 협력하며 함께 답을 만들어가는 구조로 나아갈 가능성이 크다고 볼 수 있다. 이러한 점에서 리버스 리더십은 미래 조직과 공동체가 주목해야 할 핵심 리더십 모델이라 할 수 있다.

III. MZ세대와 리더십 위기의 진단

A. 리더가 인식하지 못한 MZ 세대의 특성

1. 변동성 속에서 흔들리는 세대

오늘날 MZ 세대는 기존의 자기 자신과는 다른 새로운 ‘나’를 규정하며, 온라인 공간에서 다양한 정체성을 실험하고 표현하는 경향을 보인다. 이들은 각기 다른 캐릭터와 메시지를 통해 자신을 드러내고, 상황에 따라 여러 모습의 자아를 연출하는 ‘정체성 놀이’를 즐긴다.

일반적으로 ‘본 캐’는 일상에서 기본적으로 사용하는 자신의 모습이며, 여기에 더해 ‘부 캐’, 즉 또 다른 자아를 만들어 활용한다. 사람들 앞에서의 공식적인 모습이 있는 한편, 보이지 않는 공간에서는 익명성을 바탕으로 전혀 다른 자신을 기획하고 표현하기도 한다. 이러한 다층적 자아의 구성은 디지털 시대가 만들어낸 새로운 자기 표현 방식이라 할 수 있다.

이처럼 MZ 세대는 끊임없이 자신을 재구성하고 연출하며 새로운 가능성을 탐색한다. 그러나 문제는 자신의 정체성을 ‘내가 누구인가’라는 내적 질문이 아니라, ‘타인이 어떻게 보는가’라는 외적 시선에 의존해 형성한다는 데 있다. 이들은 자신의 신념과 가치보다는 주변 사람들의 생각과 반응, 그리고 온라인 환경의 흐름 속에서 정체성을 만들어간다.

그 결과, 개인은 진정한 자아를 충분히 탐색하지 못한 채 외부의 기준과 기대에 맞는 모습을 지속적으로 연출하게 된다. 이러한 상태가 반복될수록 내면의 생각과 감정 그리고 실제 삶의 현실속에서 괴리가 생기고 이것은 점차 인지 부조화로 이어질 수 있다. 더 나아가 자신이 누구인지에 대한 확신이 약해지면서 정체성의 혼란을 경험하게 되며, 심리적 불안과 스트레스가 심각해질 수 있다. 결국 외부의 기준에 맞는 삶은 일시적인 적응에는 도움이 될 수 있지만 장기적으로는 개인의 내적 안정과 진정한 성장에 부정적 영향을 미칠 수 있다.

또한 끊임없는 자아 탐색은 오히려 과잉 된 자기 의식을 낳고, 자신을 객관적으로 바라보기 보다 타인의 시선 속에서 스스로를 끊임없이 점검하게 한다. 이 과정에서 인생의 목표나 삶의 방향을 외부 요인에 의존하게 하여 주변의 기대와 인정에 민감하게 반응하게 된다. 이러한 현상은 개인의 선택이 아닌 시대적 환경속에서 자연스럽게 형성된 결과로 볼 수 있다.

MZ 세대의 정체성 놀이가 멈추지 않는 이유는, 우리가 살아가는 시대가 극도로 유동적인 ‘변동성의 시대’ 이기 때문이다. 이 시대는 모든 것이 빠르게 생성되고, 소비되며, 다시 사라지는 특징을 지닌다. 직업의 형태는 끊임없이 변화하고, 유행은 순식간에 바뀌며, 기술은 빠른 속도로 진화한다. 인간관계 또한 예외가 아니다. 친구와의 연결은 쉽게 형성되지만, 그만큼 쉽게 단절되기도 한다.

이처럼 고정된 실체나 안정적인 기준이 희미해진 사회에서, 개인은 끊임없이 변화에 적응해야 한다. 과거처럼 하나의 정체성이나 가치관에 오래 머무르기보다, 상황에 따라 자신을 유연하게 변화시키는 능력이 중요한 덕목으로 자리잡고 있다. 이러한 맥락에서 MZ 세대는 ‘리퀴드(liquid) 세대’ 즉 끊임없이 흐르고 변화하는 존재로 이해될 수 있다.

하지만 이러한 유동성은 동시에 불안정성을 동반한다. 우리가 믿어왔던 가치 기준이 흔들릴수록, 개인은 스스로를 끊임없이 점검하게 된다. “나는 지금 잘하고 있는가?”, “나는 어디에 속해 있는가?”, “나는 무엇을 해야 하는가?” 와 같은 질문이 반복적으로 떠오른다. 이는 단순한 자기 성찰을 넘어, 자기 의심과 불안으로 이어질 수 있다.

결국 MZ 세대는 흔들리지 않기 위해 오히려 끊임없이 변화하려는 역설적인 태도를 보인다. 안정된 기준이 없기 때문에, 변화 그 자체를 생존 전략으로 삼는 것이다. 이 과정에서 정체성은 하나의 고정된 실체가 아니라, 상황에 따라 계속해서 수정되고 재구성되는 ‘과정’ 이 된다.

이러한 특징은 개인에게 새로운 가능성과 유연성을 제공하는 동시에, 지속적인 피로감과 정체성의 불확실성을 야기하기도 한다. 따라서 ‘리퀴드’ 세대로서의 삶은 자유와 불안이 공존하는 상태라고 할 수 있으며, 이 균형을 어떻게 유지하느냐가 중요한 과제로 남는다.

2. 불확실성 속에서 형성된 불안의 세대

MZ 세대가 불안을 느끼는 이유는 예측할 수 없는 미래를 바라보며 앞으로 어떻게 살아야 할지에 대한 걱정과 두려움이 커지고 있다. 이러한 불안의 이유는 외부적으로 경제적 환경에 있다. 취업률은 낮아지고 실업률은 높아지는 상황속에서 안정적인 주거를 확보하기 어려운 문제 역시 크게 작용한다. 또한 취업에 대한 불안도 심각하다. 청년 실업률은 지속적으로 높은 수준을 유지하며 많은 청년들이 미래에 대한 불확실성을 더욱 느끼고 있다.

실업률이 높아지는 시대에 주거불안 문제가 크다.³² 또 하나는 취업에 대한 불안이 크다. 청년실업률이 최고치를 경신하고 있다. 통계청 보도 자료에 따르면 청년 100 중 6명은 일을 못 구했다고 한다.³³ 또한 고용노동부의 발표에 따르면 전체 실업률의 상승과 함께 청년 MZ의 고용률이 하락을 44.3% 보이고 있다고 말한다.³⁴ 스펙이 있고 실력이 있어도 결국 일할 자리가 없다는 것이 청년들이 겪는 불안이다. 더 나아가 온라인 SNS는 청년 MZ의 마음을 닫히게 만든다. 가짜뉴스나 다른 사람의 성공하는 모습들을 보면 스스로 비교가 되고 마음에 우울함도 더 커지고 있다고 보고된다.

MZ 세대가 불안한 또 다른 이유는 그들의 성장기와 관련이 있다. 인생의 발달단계의 특성상 이들은 인생의 방향과 정체성을 탐색하는 시기를 지나고 있다. 무엇보다 MZ 세대는 성장의 과정속에 인생의 중요한 진로의 탐색기를 지나고 있다. 청년기는 어떠한 일을 해야 할지, 어떠한 가치관을 가지고 살아가야 할지에 대해 진로 정체성이 형성되는 시기이다. 불확실성의 시대 취업이 쉽게 보장되지 않는 불투명한 시대에 진로의 탐색은 더 오래 걸리고 더 긴 시간을 필요로 한다. 그 과정속에서 스펙 경쟁이 심화됨에 따라 더 준비의 시간을 필요로 하고 과도한 입시경쟁과 막대한 사교육비의 지출은 MZ의 진로에 대한 부담감을 가중시키고 있다. 뿐만 아니라 결혼을 위해 배우자를 찾는 탐색과정도 역시 청년기에 불안한 요소로 작용한다. 천정부지로 치솟은 집값은 결혼의 시기를 늦추는 주요 원인이 되었으며 자신이 원하는 조건에 맞는 배우자를 찾는 과정 또한 더욱 길어지게 만들었다. MZ에게 결혼이 리스크처럼 다가오는 이유는 주거비 부담과 개인의 부채 증가로

³² 김도엽, “청년이 꼽은 올해 이슈 ‘경제생활·주거 불안’ …75%는 ‘삶 좋아지지 않는다’,” 『뉴스 1』, 2024년 2월 28일.

³³ 통계청 보도자료, “2025년 1월 및 연간 고용동향,” 2026년 1월 14일.

³⁴ 고용노동부 보도자료, “2025년 12월 고용동향 및 평가,” 2026년 1월 14일.

이어질 가능성 때문이다. 여기에 불안정한 고용 환경까지 더해지면서 결혼을 자연스럽게 미루는 경향이 나타난다.³⁵ 이러한 흐름속에서 통계청의 발표에 주목해보면 평균 초혼의 연령이 남자는 33.9 세, 여자는 31.6 세로 밝혀졌다.³⁶ 이제는 인생의 주기에서 결혼은 오랜 준비를 거쳐 늦게 선택하는 삶의 한 과정으로 변화한 것이다.

3. 복잡하게 얽혀 있는 다중 역할의 세대

오늘날은 복잡성의 시대이다. 사람마다 중요하게 생각하는 가치가 서로 다르기 때문에 MZ 세대는 하나의 방식으로 설명하기 어려운 다양한 삶의 경로를 살아간다. 취업의 길도 다양해지고, 일하는 방식도 세분화되고 있다. 따라서 리더는 이러한 복잡성의 시대를 살아가는 MZ 세대가 자기실현을 위해 다양성을 선택하고 있다는 점을 이해할 필요가 있다 이러한 관점은 MZ 세대의 문화를 보다 깊이 이해하는 데 중요한 출발점이 된다.

MZ 세대가 다양한 세대로 보이는 이유 중 하나는 청년으로 규정되는 연령범위가 점점 넓어지고 있기 때문이다. 오늘날에는 20 대 초반부터 30 대 초반은 물론 30 대 후반과 미혼 40 대 초반까지도 여전히 청년 혹은 젊은 싱글로 인식되는 경우가 많다. 특히 교회 공동체안에서도 이러한 젊은 싱글의 비율이 계속 증가하는 추세를 보인다. 이처럼 MZ 세대는 단일한 집단이 아니라 서로 다른 생애 단계와 과제를 동시에 살아가는 매우 폭넓은 세대라 할 수 있다. MZ 세대가 다양성을 가진

³⁵ 이휘빈, “ ‘결혼하고 아이 낳고 싶지만’ …청년들 발목 잡는 ‘이것’ 은,” 『농민신문』, 2026년 1월 12일.

³⁶ 국가데이터처, 2025년 3월 20일.

세대라 불리는 이유는 첫째, 기술문명의 혜택을 받으며 자라난 ‘디지털 네이티브’라 불리는 세대이기 때문이다. 이들은 온라인과 오프라인을 넘나들며 여러 역할을 동시에 수행하는데 익숙하다. 온라인을 기반으로 한 가상 세계에서 수많은 친구를 만나기도 하고 새로운 도전과 상황에 따라 새로운 역할을 수행하기도 한다. 이러한 특징은 MZ 세대를 더욱 유연하고 다층적인 세대로 만든다. 둘째 여성의 사회적 역할 변화이다. 성 역할에 대한 인식이 달라지고 여성에게 보다 동등한 사회적 기회가 제공되면서 결혼과 양육에 대한 부담도 변화하고 있다. 맞벌이 가정이 늘어나고 있으며 자녀 양육 역시 한 사람의 책임이 아니라 함께 나누어야 할 협력의 과제로 인식되고 있다. 이러한 변화 속에서 여성은 교육 및 직업, 그리고 리더십의 영역에서 과거보다 훨씬 더 적극적으로 자신의 역량을 발휘하고 있다. 이는 MZ 세대 내부의 삶의 방식과 역할 구성을 더욱 다양하게 만드는 중요한 배경이 된다. 여성의 사회적 지위는 과거와 다르게 빠르게 신장되고 있다. 마지막으로 MZ 세대의 취향과 성향의 측면에서도 매우 다양한 모습을 보인다. 디지털 환경의 알고리즘에 발달은 각자의 취향을 더욱 선명하게 드러내도록 만들었다. 좋아하는 것, 내가 관심있어 하는 것, 반복해서 소비하는 콘텐츠들은 모두 나의 취향을 형성하고 드러내는 요소가 된다. 그 결과 사람들은 각자 다른 관심사와 세계를 경험하며 살아가게 된다. 그러나 이러한 다양성은 한편으로 서로를 이해하는 데 더 많은 시간과 노력을 요구한다. 문제는 취향이 곧 정체성처럼 여겨질 때 발생한다. 사람을 그의 성품이나 가능성 전체로 보기보다 취향이나 선호만으로 판단하게 되면 관계의 단절이나 소외가 일어날 수 있다. 인간관계에서 MBTI와 같은 성격 유형의 검사가 널리 활용되는 것도 이러한 현상의 한 예이다. 물론 이러한 도구는 자신과 타인을 이해하는 데 도움을 줄 수 있다. 그러나 그것이 사람을 빠르게 분류하고 정형화 하는 기준으로 사용될 경우, 차별과 선입견을 강화하는 필터로 악용될

위험이 있다. 무엇보다 한 사람을 단순한 유형이나 취향으로 환원해서는 안 된다. 그렇게 될 때 개인이 지닌 더 넓은 가능성과 잠재력, 그리고 아직 드러나지 않은 다양한 모습을 놓치게 될 수 있기 때문이다. 따라서 복잡성의 시대를 살아가는 오늘 우리는 MZ 세대의 다양성을 문제로 보기보다 하나의 시대적 특징으로 이해해야 한다. 그 다양성 안에 담긴 가능성을 읽어낼 수 있어야 한다.

4. 모호성을 수용하는 세대적 특성

모호성의 시대는 답이 뚜렷하지 않은 시대이다. 무엇이 옳고 그른 지에 대한 기준은 어제와 오늘, 그리고 내일에 따라 달라지며 개인과 조직마다 서로 다른 해석과 규범이 적용된다. 무엇보다 MZ 세대는 이러한 애매한 상황을 회피하지 않는다.³⁷ 사소한 가치 판단의 문제에서부터 명확한 정답이 없는 상황에 이르기까지 이들은 자신의 생각과 정체성을 드러내고자 하는 강한 욕구를 보인다. 정해진 기준이 없는 환경 속에서 MZ 세대는 자유롭게 소통하며 모호함 자체를 하나님 ‘놀이’로 받아들이기도 한다. 윤상훈은 『애매한 재능이 무기가 되는 순간』에서 오늘날은 애매하더라도 남들보다 조금 더 많이 알고 남들보다 더 흥미를 느끼고 먼저 경험을 해보았다면 그것 또한 충분한 재능이 될 수 있다고 말한다. 이는 공식적인 타이틀이 없더라도 특정분야에서 깊은 관심과 경험을 가진 사람은 전문가에 준하는 신뢰를 얻을 수 있는 시대가 되었음을 보여준다. 모호함을 회피하던 기성세대와 달리 MZ는 모호함을 미지의 영역이자 탐색의 공간으로 받아들인다. 기성세대는 정형화된 기준이 없으면 불안을 느끼고 확실한 답을 찾으려

³⁷ 박은규, 『MZ세대를 위한 VUCA멘토링』, 115.

했지만 MZ 세대는 모호함을 미지의 영역이지 탐색의 공간으로 받아들인다. MZ 세대는 오히려 성급하게 자신을 규정하는 일이 더 큰 한계가 될 수 있음을 알고 있다. 스스로를 “나는 무엇이다” 라고 단정하는 순간 가능성을 닫아버릴 수 있다는 사실을 인식하고 있는 것이다. MZ 세대는 미래가 불투명하고 불확실한 현실 속에서도 이미 정해진 길을 다르기보다 모호성 속에서 지속적으로 탐색하는 삶의 태도를 선택한다. 이들에게 모호함은 두려움의 대상이 아니라 새로운 삶의 의미와 가능성을 발견하기 위한 과정이 된다. 그런 점에서 MZ 세대는 모호성의 시대를 가장 잘 견디고 가장 적극적으로 활용하는 세대라고 할 수 있다.

B. MZ 세대가 회피하는 리더십 유형

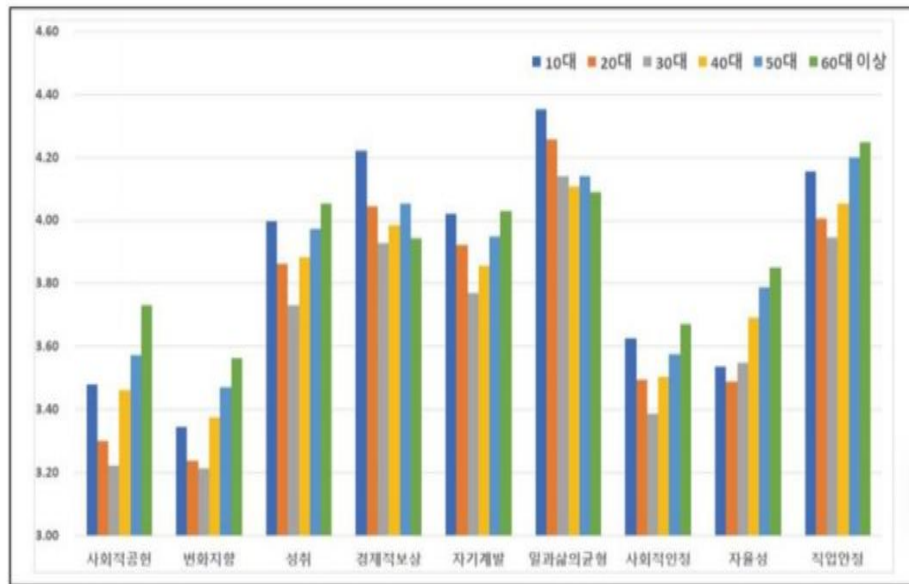
1. 권위주의적 리더십

MZ 세대는 가장 개인주의 적인 성향의 세대이다. 여기서 개인주의란 단순한 이기심이 아니라 자신을 중심에 두고 주체적으로 사고하고 판단하려는 태도를 의미한다. 이들은 자신의 생각과 기준, 나아가 판단과 결정까지 존중받기를 기대한다 이러한 특성은 관계 형성 방식에서도 드러난다. MZ 세대는 전통적인 | 강한 결속의 공동체보다 필요에 따라 연결되고 유지되는 ‘느슨한 연대’ 를 선호한다. 동아리나 공동체 활동에 적극적으로 참여하면서도 언제든지 가입하거나 떠날 수 있는 자율성을 중요하게 여긴다. 또한 자신의 관심사와 취향에 따라 공동체를 선택하며 관계 개인의 선택과 만족을 기준으로 형성한다. 이들은 마음이 잘 맞는 선배나 친구를 따라 공동체에 참여하기도 한다. 그러나 불편함이나 부담을 느끼면

언제든지 관계에서 벗어나는 유연한 태도를 보인다. 이러한 특징은 개인의 자유와 선택을 존중하는 긍정적인 측면이 있지만 동시에 공동체에 대한 책임감이 약화될 수 있다는 한계도 내포하고 있다. 특히 공동체 활동이나 프로젝트 상황에서 이러한 경향은 더욱 분명하게 나타난다. 구성원들은 전체의 흐름이나 분위기보다 자신의 역할과 분량에 집중하는 경향을 보이며 자신의 몫을 충실히 수행하는 것을 책임으로 인식한다. 이는 효율성과 개인의 성과를 높이는데 도움이 될 수 있지만 공동체 전체의 유기적 협력에는 한계를 가져올 수 있다.

청년 세대의 직업선택시 고려하는 부분도 빠르게 변화되고 있다. 전통 권위시대의 사회적 공헌보다 직업의 안정성과 자율성 사회적 인정, 경제적 보상 등으로 빠르게 변하고 있다. <표 3-1>을 통해 청년들의 개인의 삶의 보장과 자율성을 존중하는 것이 직업선택을 하는데 중요한 기준이 되고 있음을 보여준다.

<표 3-1>



[세종=뉴스시스] 한국고용정보원이 2021~2022년 워크넷의 직업가치관검사를 분석한 결과, '일과 삶의 균형'을 직업 선택시 1순위로 고려한다는 응답이 가장 높았다고 밝혔다. 2023.09.18. (자료=한국고용정보원 제공) *재판매 및 DB 금지

위라벨과 자율성, 그리고 성취를 원하는 이들에게 권위주의적 리더의 모습은 자신의 삶의 질을 훼손할 수 있는 반대세력으로 급부상 될 수 있음을 보여준다. 이러한 리더십은 단순한 관리 방식이 아니라 개인의 삶에 부정적 영향을 미치는 ‘대립적 존재’로 받아들여질 수 있다. 청년들은 결국 자신의 삶, 일상과 회사의 일을 구분하는 경계가 존중받기를 원한다. 따라서 휴식이나 연차등에 있어 침해되지 않기를 중요하게 여긴다. 이와 같은 가치관을 지닌 MZ 세대는 기존의 전통적 권위에 대한 비판적 태도를 보인다. 과거 공동체 안에서 당연하게 여겨졌던 규율과 책임은 더 이상 일방적인 의무로 받아들여지지 않는다. 대신 구성원 간의 합의와 협의를 통해 조정되어야 할 영역으로 변화하고 있다.

지금까지 해왔던 전통과 규율만을 강조하는 리더는 오늘날 소통과 공감의 부족한 존재로 인식되기 쉽다. MZ세대는 자신의 의견이 반영되고 존중받기를 기대하기 때문에 일방적인 전통과 질서를 강조하는 리더를 부담스러운 관계로 받아들이는 경향이 있다. 이들이 말하는 ‘꼰대’란 기존의 전통과 규범만을 강조하며 개인의 상황과 맥락을 고려하지 않은 선배를 의미한다. 즉, 충분한 설명이나 이해를 구하기보다 회사의 규칙이나 선례를 따르라고 요구하는 태도를 가리킨다. 이러한 수직적인 권위의 상명하복식 의사소통은 조직에 대한 소속감을 강화하기보다 오히려 개인의 영역을 침해하는 것으로 인식될 수 있다. 실제로 공공조직을 비롯하 다양한 조직 환경에서 이러한 반 권위주의적 태도는 점점 뚜렷하게 나타나고 있다.

공무원시험에 합격하고도 경직되고 보수적인 조직 문화로 인해 젊은 청년들이 계속 이탈되고 있다는 보도가 이어지고 있다. 이는 단순한 개인의 문제가 아니라 조직 문화 전반의 문제로 이해될 필요가 있다. 퇴근 이후에도 지속적인 연락을

받거나 업무와 무관한 지시를 수행해야 하는 상황, 나아가 사생활까지 침해 받는 경험은 소속감과 연대감을 강화하기 위한 방식으로 제시되기도 한다. 그러나 이러한 방식은 MZ세대에게 오히려 거부감을 일으키는 권위주의적 행태로 인식된다. 특히 주목할 점은 이러한 권위주의적 리더십에 대한 회피 현상이 더 이상 기성세대에 국한되지 않는다는 것이다. 직장 내 동료나 선후배 관계에서도 유사한 갈등이 빈번하게 나타나고 있으며 권위적 태도 자체에 대한 거부감이 세대 전반으로 확산되고 있다. 이러한 맥락에서 ‘꼰대’ 라는 용어 역시 변화하고 있다. 이제 이는 특정 세대를 지칭하는 말이 아니라 수직적 문화와 권위적인 행동 방식을 비판하는 개념으로 사용되고 있다. 결국 권위주의적 리더십은 더 이상 자연스럽게 받아들여지는 방식이 아니라 일상 속에서 점차 거부되는 삶의 태도로 인식되고 있는 것이다.

2. 통제 중심의 리더십

MZ세대는 역사상 가장 유능한 세대 가운데 하나로 평가된다. 이들은 스마트폰을 일상적 도구로 사용하는 ‘포노사피엔스(Phono Sapiens)’라 불리며 이전 세대와는 다른 방식으로 정보를 습득하고 업무를 처리한다. 스마트폰과 다양한 디지털 업무 도구를 활용해 필요한 정보를 빠르게 찾고 확인하며 업무의 속도와 효율을 높인다. 유튜브와 온라인 콘텐츠를 통해 필요한 방법을 스스로 터득하고 실제 업무에 적용하고 활용하는데 익숙하다.

온라인 SNS 활용 및 AI의 업무도입은 MZ세대의 역량을 확장시키고 있다. MZ세대는 글, 미디어 각종 업무 데이터에 빠르게 접근하며 분석하고 이해하며 활용하는 능력을 갖추고 있다. 즉, MZ세대는 새로운 문명의 환경속에서 높은

적응력과 실행력 모두를 보여주는 세대라 할 수 있다.

그러나 이러한 업무 능력에도 불구하고 통제형 리더십은 오히려 이들의 역량을 충분히 발휘하지 못하게 만드는 경우가 많다. 통제형 리더는 우선 사전 보고와 중간보고 그리고 이전에 사전 승인과 결재를 원한다. 리더의 승인 없이는 업무를 진행할 수 없는 구조를 만든다. 또한 기존의 업무 방식을 고수하고 내규에 근거한 보고 절차를 준수할 것을 강조하는 경향이 있다. 문제는 이러한 구조가 업무의 효율을 높이기보다 속도를 늦추고 구성원의 자율성을 약화시킨다는 것이다.

더 큰 문제는 리더가 바뀔수록 기존에 해왔던 관행은 무시되고 새로운 리더에 의해 업무의 기준이 다시 세워진다는 것이다. 이러한 분위기속에 팀원들은 업무의 방향성을 잃고 냉소주의적 분위기가 만연해져 업무의 효율성과 자율성은 반감된다. 이러한 통제형 리더십 밑에서 자기 일처럼 주도적으로 업무를 하기보다 지시에만 반응하는 수동적 태도를 보이게 된다. 통제형 리더십은 조직원들의 역량을 의심하여 직접 개입하는 일들이 많아지게 되고 구성원들의 사기는 떨어지게 된다.

이러한 현상속에 ‘마이크로 매니징’이라는 단어가 등장했다. ‘마이크로 매니징’이란 리더가 세부적인 업무까지 관여하는 업무의 형태이다. 사소한 업무 관리를 받다 보면 구성원의 사기는 떨어지고 조직의 성장도 저해할 수 있는 위험이 있다.

이러한 문제속에 나타나는 기현상이 바로 ‘상사 선택제’이다. 조직내 통제형 리더를 피하고 자신의 업무 스타일과 잘 맞는 상사와 일하고자 하는 요구가 반영된 결과라 할 수 있다. MZ세대는 이를 통해 상명하복과 연공서열 중심의 문화를 완화할 수 있기를 기대하고 있다. 실제로 상급자와의 관계나 업무 방식의 부조화가 이직의 중요한 원인이 될 수 있다는 점에서 상사 선택제는 조직 만족도와 이직률 감소에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 이를 통해 직장내 갑질과 직장내 괴롭힘의 문제를

줄이고 보다 수평적이고 협력적인 조직문화를 형성할 수 있을 것이라는 기대도 커지고 있다.

3. 회피형 리더십

MZ세대는 함께 협업하며 현장에서 원활한 의사소통을 필요로 한다. 개인의 성장을 위해 언제든지 배울 준비가 되어있다. 그래서 직장선배로부터 늘 자기점검을 위한 피드백을 원한다. 그러나 이러한 MZ의 반응에 미온적인 회피형 리더가 있다. 이들은 너희가 알아서 하고, 문제를 알면서도 깊이 관여하지 않는다. 해결을 위한 기준을 제시하지도 않고 스스로가 상황에 매여 불편한 것을 견디지 못한다. 결국 문제의 책임은 리더가 아닌 팀원들이 떠안게 된다. 여론조사에 따르면 직장인을 대상으로 근로의욕에 관한 설문조사에서 응답자의 90.8%가 직장 내 리더로 인하여 근로의욕이 꺾이는 경우가 많다고 답했는데 그중 가장 많은 27.2%가 책임회피형 리더가 뽑혔다.

최근에는 후배에게 필요한 조언조차 끈대로 낙인찍힐 것을 두려워 아예 말을 건내지도 않는 현상까지 벌어지고 있다. 겉으로는 권한을 위임하는 모습처럼 보이지만 실상은 방치다. 결국 회피형 리더로 인해 MZ는 사안마다 정해진 기준이 없이 직감이나 예측 시뮬레이션을 하며 일하게 된다. 결국 회피형 리더는 MZ가 손꼽는 기피하는 리더가 되었다. 부하입장에서는 간섭하는 리더도 꼴불견이지만 갈등을 회피하는 모습도 좋은 리더십으로 보지 않는다는 것이다. 결국 MZ는 스스로 불안감을 떠안고 일을 하기 때문에 결국 누구도 책임지려 하지 않는 모습이 된다. 열심히 일하는 기분은 낼 수 있지만 실상 무엇을 왜 어떻게 해야 하는지에 대한 방향설정이 수립하지 못한다. 갈등 해결이나 문제는 뒷전이 되고 서로 불신하게

만든다. 늘 책임이 전가되니 더 이상 일을 맡기도 책임지기도 애매한 상황이 되어버렸다.

4. 감정 중심 리더십

MZ세대는 공가능력으로 자신과 소통하기를 원한다. 자신의 처지를 이해해주고 상황이나 환경을 이해해주기를 원한다. 그런데 감정형 리더는 MZ의 상황과 아랑곳하지 않고 감정적으로 상황을 이끌려고 한다. 상처받은 아픔과 서운함 그리고 자기의 기분을 숨기지 않고 드러낸다. 실제로 직장안에서 괴롭힘을 당하는 유형중 폭언이 가장 많았고 MZ 직장인을 대상으로 한 설문조사에서도 일할 맛 안나는 나쁜 리더의 유형으로 감정형 리더를 손꼽았다.

기분에 따라 팀 분위기를 바꾸는 모습이 큰 부담으로 다가온 것이다. 감정은 늘 예측 불가능한 것이며, 언제 기분이 변하고 돌아올지 모르기 때문이다. 한 사람의 기분을 보고 따라가다 보면 MZ들은 리더의 눈치를 보고 감정을 살피게 된다.

특히 리더와 다른 의견을 내놓기 되면 리더는 자신의 무능함에 지적하고 대든다고 생각한다. 결국 업무보다 리더의 정서를 관리하는 쪽으로 많은 시간을 사용하게 된다. MZ는 리더 앞에서 방어적일 수밖에 없고 감정노동에 휘말리게 되어 심리적 박탈감을 갖게 되며 감정소모에 많은 시간을 보내게 되어 업무나 일상에서 방어적 태도와 스트레스를 경험하고 있다. 심지어 퇴근이후에도 상사로부터 카톡이나 연락을 받게 되어 즉시 응답에 대한 압박감을 견디지 못하여 퇴사에 이르게 된다.

기성세대의 리더십은 전통과 위계질서를 중심으로 형성되어왔다. 권위주의적 형태의 리더십은 여전히 상명하복과 규율을 강조하고 있다. 사전 보고와 승인

절차를 통해 조직을 통제하고자 하는 방식이다. 이러한 리더십은 조직의 안정성과 질서유지에는 많은 도움을 줄 수 있지만 구성원들의 잠재력과 가능성, 창의성을 제한하는 한계를 가져왔다. 전통의 리더십은 변화가 빠른 현대사회에서 소통과 공감에 부족한 한계를 드러냈으며 MZ세대와의 갈등을 초래하는 주요 요인으로 작용하고 있다.

IV. MZ세대를 위한 대안적 리더십

A. MZ 세대가 선호하는 리더십 특성

1. 맥락을 제시하는 리더십

최근 직장이나 사회문화안에서 MZ의 이른바 ‘3요’ 문화가 확장되고 있다. 젊은 직장인들이 “이걸요?”, “제가요?”, “왜요?” 라고 묻기 때문이다. 현재 MZ는 자신이 해야 하는 업무의 내용이 정확히 무엇인지를 묻고 있으며, 많은 사람들 중에 왜 내가 이 일을 해야 하는지, 그리고 이 일을 해야만 하는 이유와 이 일을 통해 얻고 자하는 결과가 무엇인지에 대해 알기 원한다. 과거에는 선배의 지시에 따라 말없이 순종하는 것이 미덕이었다. 그러나 시대가 바뀌었다. 새로운 성향의 MZ세대가 들어오게 됨으로 직장안에서의 문화도 함께 변하게 되었다. 이것은 일하기를 싫어하는 것이 아니다. 분명한 일의 목적과 이유 그 동기까지도 살피고자 하기 때문이다. 지금은 어느때보다 애매한 업무지시가 통하지 않는다. 업무의 방향성이 불투명할 때 답답함을 느끼게 된다. MZ세대는 ‘WHY’의 관점에서 일의 이유와 목적을 알 때 수긍한다. 회사에서 적용가능한 3요는 “이걸요?” 라는 질문에 업무의 이유와 목적을 설명하고 “제가요?” 라는 질문에는 부하의 능력을 통해 얻을 수 있는 성과를 제시해주고 마지막으로 “왜요?” 의 질문에 결국 회사에 돌아갈 기여도를 설명하는 것이다.

리더는 일에 대한 명확한 맥락을 짚어주어야 한다. 이러한 맥락이 없으면 일에 있어 강요와 권위로 받아들여지게 된다. 이유와 목적에 대해 설명하지 않을 때에 결국 부하의 의견은 묵살된다고 느끼게 된다. 내 의견이 묵살되었다고 느끼며 강압적으로 받는 부당한 지시처럼 여기게 된다. 그러나 리더가 부하에게 맥락을 짚어줄 때 비로서 MZ는 능동적으로 움직이게 된다. 즉, 목적을 묻는 “이걸요?” 라는 질문에 일의 목표를 제시하고 일의 성공 기준을 분명하게 제시해준다. 두 번째로 역할을 묻는 “제가요?” 라는 질문에는 “이것을 당신에게 맡긴 이유는 당신의 경험과 역량이 필요하기 때문이고 우리는 업무지원을 위해 협조할 수 있다” 라고 말하는 것이다. 마지막으로 기여도를 묻는 “왜요?” 라는 질문에는 이 업무의 결과가 조직이나 회사에 주는 이익과 유익을 분명하게 설명하고 기한과 일정을 분명하게 설명해준다. 이러한 맥락 있는 지시를 통해 MZ는 실제업무에서 많은 시간을 절약할 수 있고 책임을 전가하거나 업무의 혼선을 피할 수 있게 된다. 이처럼 리더가 ‘3요’ 의 질문에 응답할 때 MZ는 리더와 함께 성과를 만들어가는 파트너로 자신을 인식하며 자기주도형 업무를 배우게 된다.

2. 소통이 가능한 리더십

MZ세대는 편안하게 소통할 수 있는 리더를 원한다. 그러나 현장은 소통이 원활하지 않다. 수직적이고 권위적인 문화속에서 소통이 이루어지지 않고 있다는 설문조사가 있다. 조직문화안에서 위로는 협업을 외치지만 실제 아래로는 자율을 중시하는 젊은 세대가 있다. 협업이 안되는 이유는 겉으로는 정보를 공유하고 의견을 제시하도록 하지만 실제 업무의 현장에서 자율적으로 의견을 개진할 때에 튀는 사람으로 규정하거나 분위기로 자율성을 억제하려고 한다. 그만큼 소통에는

비용이 발생한다. 소통을 통해 함께 갈등을 감내하기도 하고, 책임을 분담하기도 한다. 그러나 공정한 보상이 없다면 결국 말을 하고 의견을 제시한 사람이 책임을 지는 구조가 되어버렸다. 구정우 성균관대 사회학 교수는 “두 세대간 소통의 문제에는 평가와 보상이 작용한다고 말한다” 즉 보상과 평가가 이뤄져야 실질적인 소통이 이뤄지는데 아직은 젊은 MZ세대의 눈높이에 맞지 않는 것이다. 소통이 원활하지 않을 때 조직원들은 오히려 침묵이 안전하다는 것을 깨닫게 되고 대화를 회피하게 된다.

소통이 잘되는 비결 중 하나는 바로 편안함이다. 브레네 브라운은 리더의 용기에서 용기 있는 리더가 되기 위해 자신의 취약성을 드러내는 데 주저함이 없어야 한다고 말한다. 자신의 연약함과 자신의 취향, 그리고 개인적 고민들과 같은 스몰토크(Small Talk)는 상대를 편안하게 한다. 또한 업무적 이야기가 아니라 다양한 관심사와 주제를 가지고 말하기보다 듣기를 먼저 할 때 어느 순간부터 업무에 대한 관심사로 마음을 열고 대화에 임하게 된다. 이렇게 경청형 리더가 되면 그 다음순서로 잡담형 리더가 되고 상담형 리더로 더 나아가 육성형 리더로 변하게 된다. 많은 이들은 MZ세대가 비대면 소통을 원한다고 생각하지만 실제 직장인을 위한 설문조사에 따르면 선호하는 업무 방식에 관하여 대면 소통방식을 손꼽았다.

이러한 결과를 통해 그동안 MZ세대가 막연한 개인주의적 성향을 가진 세대라는 불통의 세대라는 틀에서 벗어나게 하였다. 대면대화는 업무에 관한 공유된 이해를 위해 대면의 자리에서 해석의 오류를 줄이고 복잡하고 애매한 상황속에서 문제해결을 쉽게 할 수 있다. 같은 비전을 품고 움직일 수 있는 상태를 만들어준다. 그러나 대면대화가 없을 시 같은 상황을 두고도 다르게 이해하는 일들이 빈번하게 발생할 수 있다.

3. 과정의 공정을 중시하는 리더십

오늘날 공정의 기준이 바뀌고 있다. 과거에는 실력이나 성과에 의한 분배가 공정하다고 여겼다. 더 잘하고 실력이 좋은 사람에게 더 많은 이익과 혜택이 돌아가는 것이 맞다고 여긴 것이다. 기성세대에게 공정이란 성과 및 노력에 의한 보상이다. 그런데 오늘날 MZ는 다르다. 실적이나 노력에 따른 분배보다 평등한 분배가 더 공정하다고 본 것이다. 능력주의는 열심히 하고 실력에 따라 보상을 받아야 한다고 말한다. 그러나 현실에서는 개인의 노력뿐 아니라 부모가 가진 재산 인맥이 경쟁에서 유리한 배경이 되기 때문이다. 누구는 부모로 인하여 좋은 기회를 얻고 더 유리한 자리에서 경쟁을 시작한다. 그러나 어떤 이들은 출발선 자체가 불리한 경우가 있다. 더 유리한 출발선에 있는 이들은 우리는 ‘금수저’라 부르고 불리한 이들을 ‘흙수저’라고 불려왔다.

MZ세대가 보는 공정은 바로 출발선 자체가 평등했는지를 보는 것이다. 결과는 결국 운의 영역일수도 있다고 믿기에 아무리 노력해도 환경의 뒷받침 없이는 힘들다는 것을 알고 있다. 승패가 결정된 기울어진 운동장에서는 아무리 노력을 해도 그것이 공정하지 않다고 믿기에 MZ는 결과에서 과정으로 눈을 돌린다. 그래서 MZ가 좋아하는 리더는 결과보다 과정에 주목하는 리더이다. 출발선이 처음부터 다르다는 것을 인정하는 리더는 기회를 나누어 준다. 그리고 모두의 수고를 인정하며 팀의 조화를 먼저 생각한다. 그리고 모든 과정을 투명하게 공개함으로써 팀원들의 마음까지 세심하게 살핀다.

이처럼 MZ세대에게 필요한 리더는 경쟁에서의 승자를 세우는 리더가 아니다. 모두가 함께 뛸 수 있고 경쟁할 수 있는 판을 만드는 리더, 그리고 그 과정속에 함께하는 시간과 노력을 귀하게 여기는 리더이다.

4. 피드백을 제공하는 리더십

MZ가 찾는 리더는 피드백을 주는 리더이다. 잡 코리아, 알바몬의 설문조사 결과 피드백을 분명하게 하는 리더가 이상적 상사 1위로 손꼽혔다.³⁸ 이들은 무엇보다 진정성 있는 피드백을 선호하는 모습을 보였다. 이들이 피드백을 중요하게 생각하는 이유는 직원들이 일의 의미를 갈망하기 때문이다.³⁹ 다양한 근무조건들이 충족될 때 비로서 직원들이 중요하게 생각하는 것은 일의 의미이다. MZ에게 피드백은 일에 대한 목적 의식을 고취시키며 성취감과 만족도를 더 높여주고 있다. 실제 연구결과에 의하면바에 따르면 구성원의 80%는 급여를 20% 올려주는 것보다 일에서 의미를 찾아주는 리더를 더 선호한다고 밝혀졌다.⁴⁰ 피드백이 업무 숙달 뿐 아니라 구성원 간의 연결감을 높여 일의 의미를 한 층 높인다. 뿐만 아니라 피드백을 주는 리더는 자신을 지켜주는 리더, 나에게 관심을 주는 리더로 인식된다는 것이다.⁴¹ 불확실성이 높은 시대에 미래를 예측할 수 없는 시기에 건전한 피드백과 업무의 효율을 높일 수 있는 피드백은 나의 업무개발을 위해 반드시 필요한 항목이 되어 버렸다.

피드백이 중요한 것은 개인의 맞춤형 성장을 돕기 때문이다. 사람마다 가진 업무 능력이 다르고 스타일이 다르기 때문에 개인별 강점과 약점이 분명하다. 이를 통해 장기적 목표를 제시할 수도 있고 성자과정의 로드맵에서 무엇을 어떻게 실현해야 하는지 리더로서 조언이 가능하다. 단순한 평가중심의 피드백에서 벗어나

³⁸ 백승현, “MZ세대가 생각하는 이상적인 직장상사는...,” 『한국경제』, 2025년 10월 21일.

³⁹ 이규열, “피드백이 중요한 진짜 이유,” 『동아일보』, 2025년 4월 11일.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ 구자복, “MZ와 일하려면 장점 찾아주는 피드백 중요,” 『매일경제』, 2025년 4월 23일.

실질적인 문제해결을 위한 도움을 줄 수 있다면 리더는 부하의 현실적인 멘토가 될 수 있다.

피드백을 하다 보면 부정적 피드백을 할 때가 있다. 그때에는 첫째, 사실을 구체적으로 말해야 한다. 모호하거나 추상적인 표현은 상대방에게 오해를 낳을 수 있다. 그래서 어떠한 행동이 문제였는지, 무엇을 보강해야 하는지 명확하게 짚어주는 것이 필요하다. 둘째, 자신의 생각을 전달할 때는 그 행동이 이후에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지를 함께 고려해야 한다. 단순한 비판이 아닌 조직과 개인 모두에게 미칠 영향을 생각하고 설명함으로 피드백의 방향성을 명확히 해야 한다. 셋째, 질문을 하거나 요청하는 형태이다.⁴² 일방적이 지적이나 충고가 아니라 역 질문이나 요청의 형태로 마무리하는 것이 바람직하다. “이 부분에서 어떻게 개선될 수 있을까?” “다음에는 어떠한 방식으로 하면 좋을까?” “와 같은 표현은 상대방에게 스스로 생각하고 개선할 수 있는 여지를 제공한다. 특히 피드백을 할 때 중요한 원칙은 절대로 부정적인 피드백에 감정이 실려서는 안 되며 공개적으로 하지 말고 다른 무엇과 비교의 형태로 진행하지 않는 것이다. 부정적 피드백을 잘 사용하면 개인의 성장과 동기부여에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 그러나 잘못 전달되면 오히려 낙심과 반감을 초래할 수 있다. 따라서 리더는 항상 상대의 감정과 상황을 세심하게 고려해야 하며 오해가 생기지 않도록 신중해야 한다. 또한 건강한 피드백문화가 정착되려면 그 내용도 구체적이어야 한다. 내용이 너무 포괄적이지 않은 지 추상적이지 않은 지 점검해야 한다. 구체적이고 실행적인 피드백이 될 때 실질적인 변화를 이끌어낼 수 있다.

결국 좋은 피드백은 상대를 변화시키는 도구가 아니라 함께 성장하도록 돕는

⁴² 임홍택, 『2000년대생이 온다』 (서울: 십일프로, 2023), 255.

과정임을 인식해야 한다. 피드백은 동기부여 측면에서 큰 효과를 거둘 수도 있지만 리더는 늘 부하가 낙심하거나 불편한 오해를 하지 않도록 늘 세심한 관심을 기울여야 한다.

B. MZ세대를 움직이는 VUCA리더쉽

1. 인정과 칭찬을 통한 동기부여

MZ는 칭찬에 목이 마른 세대이다. 많은 사람들이 자신의 성과에 대해 인정을 받고자 한다. 기사에 따르면 최고의 사수는 아낌없이 칭찬과 격려를 아끼지 않는 리더라고 말했다.⁴³ 특히 밤새 고생한 부하에게 리더가 “당신의 노력 덕분에 중요한 일이 해결되었다” 라고 인정해주는 것이 단순한 인사보다 더 효과적이다. 무엇보다 인정욕구가 강한 MZ세대에게 즉각적인 칭찬이 업무의 동기요인이라 말했다.⁴⁴ 또한 인정이나 칭찬을 받을 경우 번아웃과 이직률이 현저히 낮아진다고 한다.⁴⁵ 이러한 칭찬은 일을 할 때 내가 일에 어떠한 의미를 부여하고 있는지를 확인시켜 준다. 더 나아가 칭찬은 변동성의 시대에 명확한 피드백이라는 것이다. 칭찬을 통해 불안과 두려움을 낮출 수 있다고 보았다. 칭찬이 심리적 안전 장치로 사용되고 있는 것이다.⁴⁶ 칭찬은 어떠한 상황과 상관없이 그 사람에 대한 존중이며 이로 인해 부하는 칭찬을 통해 자존감을 회복하고 자신이 누구인지에 대한 정체성을 회복할 수

⁴³ 이규열, “피드백이 중요한 진짜 이유.”

⁴⁴ 광용희, “인정욕구 강한 Z세대엔 ‘즉각적 피드백과 칭찬’ 이 동기,” 『한국경제』, 2025년 9월 15일.

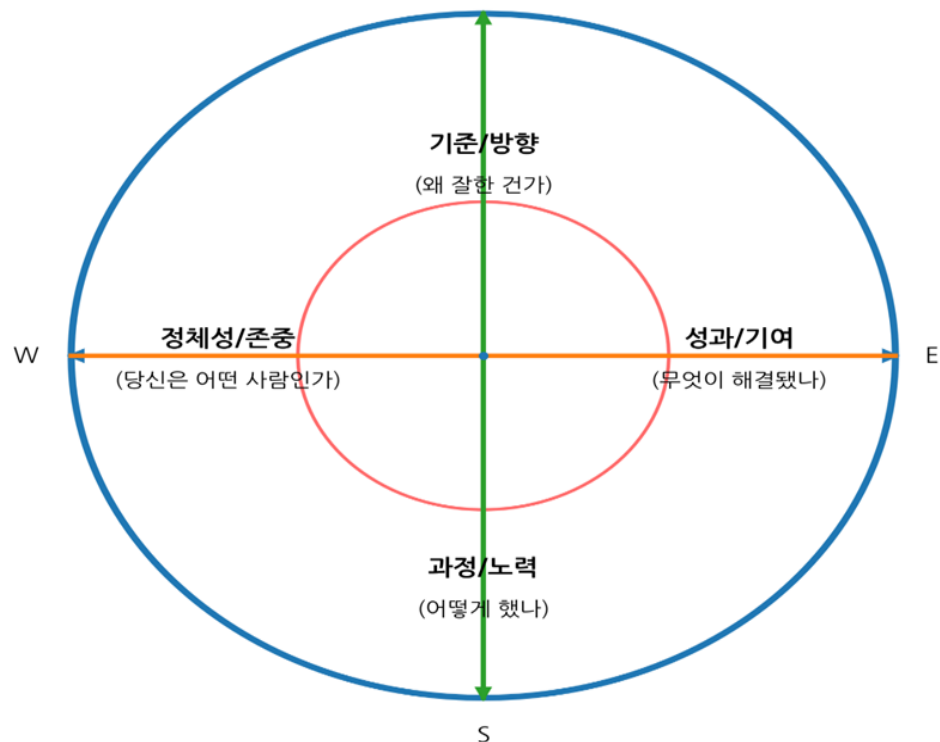
⁴⁵ 정현진, “칭찬에 목마른 MZ세대, 인정욕구 받아주면 기업에 생기는 일?,” 『아시아경제』, 2022년 9월 12일.

⁴⁶ 정유미, “MZ세대는 워라벨 보장, 개인증시 등 이전세대와 달라,” 『경향신문』, 2020년 8월 4일.

있다. 그렇다면 왜 MZ는 칭찬에 목이 마른가? 시기마다 사람마다 평가의 기준이 달라지기 때문이다. 변동성의 시대에는 스스로 잘하고 있는지 자기 객관이 힘든 환경이다.⁴⁷ 외부의 신뢰할 리더를 통해 평가받는 것이 매우 중요해지고 있다. 더욱이 단순한 격려나 칭찬이 아닌 구체적인 성과에 대한 피드백 차원에서 칭찬이 중요하다. 그래서 <표 4-1>처럼 리더는 왜? 어떻게? 무엇을 잘했는지 구체적인 피드백을 하는 것이다. 성과와 기여의 측면에서 인정을 하고, 그 과정을 들여다보며 칭찬하며, 올바른 방향성과 그 한 사람의 인격에 주목할 때 개인의 성장은 더욱 촉진 될 수 있다.

<표 4-1>

변동성의 시대, MZ를 일으키는 칭찬 4가지



⁴⁷ Ibid.

특히 리더로서 부하의 노력에 집중해서 칭찬해야 한다. 성취와 결과에 대한 칭찬은 익숙할 수 있다. 과정속에 보이는 정성과 보이지 않는 노력까지 전달된다면 더 열심히 일할 확률이 높다.⁴⁸ <표 4-1>은 리더가 변동성의 시대 흔들리지 않는 MZ를 위한 칭찬의 내용이다. 변동성의 시대 흔들리지 않는 자아 정체감을 심어주기 위해 리더는 위 그림과 같이 4가지의 나침반을 고려해보아야 한다. 위의 나침반을 통해 리더는 먼저 무엇이 해결되었는지를 바라본다. 결과만 좋은 것이 아니라 그 과정속에 얼마나 고생하고 힘들었는지를 돌보아 주는 것이다. 더 나아가 “왜 잘한 거니?” 라고 말하며 왜 잘된 것인지 그 기준과 좋은 행동에 대해 분명한 근거를 제시한다. 그리고 마지막으로 이러한 결과보다 MZ라는 한 사람이 얼마나 소중한지를 마음에 새겨주는 것이다. 리더는 칭찬의 과정을 설계함에 있어 <표 4-2>와 같은 원칙을 세워볼 수 있다.

<표4-2>

리더가 반드시 지켜야 할 칭찬 설계 원칙 5가지

- 1 **즉각성**: 노력 직후 타이밍 (기억과 열정이 뜨거울 때)
- 2 **구체성**: 칭찬에도 디테일 있게 (무엇을, 왜, 어떻게, 어떤 결과까지)
- 3 **과정 칭찬**: 결과 뒤의 ‘보이지 않는’ 힘을 찾아주는 칭찬
- 4 **의미 번역**: ‘왜 중요한가’를 한 문장으로 마음에 새기게
- 5 **다음 좌표 제시**: 끝은 끝이 아니라 ‘그 다음은 이렇게!’

⁴⁸ 허두영, 『이젠 2000년생이다』 (서울: 데이비드스톤, 2023), 250.

칭찬은 일을 마친 후 즉시 해야 한다. 기억이 가장 선명할 때 효과가 가장 크게 나타난다. 그리고 그 다음은 구체적인 사실을 언급해주어야 한다. 단순히 잘했 어가 아니라 그때 00의 상황속에서 네가 00을 한 것을 보았다. 즉 칭찬은 단순한 느낌차원이 아니다. 내가 직접 보고 관찰한 사실에서 시작해야 한다. 또한 보이지 않았을 시간적 노력과 준비과정을 언급해준다. 그리고 그것이 오늘 우리에게 왜 중요한지를 말해준다. 이를 통해 부하가 의미 있는 일을 했음을 인정해주게 된다. 마지막으로 칭찬은 일의 마침이 아니라 다음일을 위한 방향 표지판과 같다. 따라서 진정한 칭찬은 과거의 성과를 인정하는 데서 멈추지 않고 앞으로의 성장과 도전, 목표를 이루는데 큰 힘을 줄 수 있다. 좋은 칭찬은 사람을 더 나아가도록 움직이는 가장 강력한 동기부여의 언어이다.

2. 팩트 기반의 판단과 신뢰의 형성

리더에게 요구되는 1순위는 문제를 해결하고 그것에 관한 근거를 기대하는 것이다. 설문조사에 따르면 직장인들은 큰 그림을 그리고 방향을 제시하는 미래 향해서, 그리고 의견을 존중하고 함께 문제를 해결하는 의견조율사를 원했다.⁴⁹ 근거 없는 결정이 개인에게 손실과 위협으로 다가오기에 팩트에 근거한 문제해결에 MZ는 움직인다. 근거 있는 판단을 제시할 때 리더를 향한 존중과 신뢰가 생기며 팩트를 통해 리더가 자신과 문제를 함께 풀어갈 협력자임을 깨닫게 된다. 단순히 ‘나만 믿고 따라와!’ 또는 ‘다 이렇게 해왔어!’ 라는 감정적 호소보다 설명 가능한

⁴⁹ 이정선, “ ‘개인주의 강한 줄 알았는데’ …MZ 직장인들 ‘대반전’ 결과,” 『한국경제』, 2025년 5월 14일.

<표 4-3>은 MZ세대가 사실에 근거해 판단하고 결정하는 과정을 보여준다. 이 과정에서 리더는 무엇보다 객관적인 사실을 있는 그대로 전달하는 데 있다. 불필요한 추측이나 감정의 표현은 오해를 낳을 수 있다. 특히 MZ세대가 ‘혼나고 있다’라는 느낌을 받지 않도록 주의해야 한다. 그 다음 처음에 약속했던 내용들을 기반하여 제시한다. 합의된 원칙을 근거로 공동체가 설정한 규정 약속 등을 제시한다. 이 기준을 통해 MZ세대는 자신을 객관적으로 돌아보며 자신이 부족한 점 놓쳤던 점, 그리고 무엇을 해야 하는지 객관적으로 판단하게 된다. 이때 리더는 단순히 현재 상태와 기준 사이의 차이를 명확히 보여주는 역할에 집중하면 된다. 마지막으로 리더는 해결책을 일방적으로 제시하기보다 구성원과 함께 대안을 모색해야 한다. 여러 선택지를 제시하고 문제를 리더 개인의 문제가 아니라 함께 해결해야 할 공동의 과제로 인식하도록 도와야 한다. 이렇게 사실에 기반한 접근은 MZ세대가 감정적으로 반응하는 것을 줄이고 스스로 판단과 결정 과정에 참여하고 있다는 인식을 갖게 한다. 결국 이러한 방식은 자율성과 책임감을 동시에 높이는 효과적인 소통 방식이라 할 수 있다.

3. 자율성을 존중하는 리더십

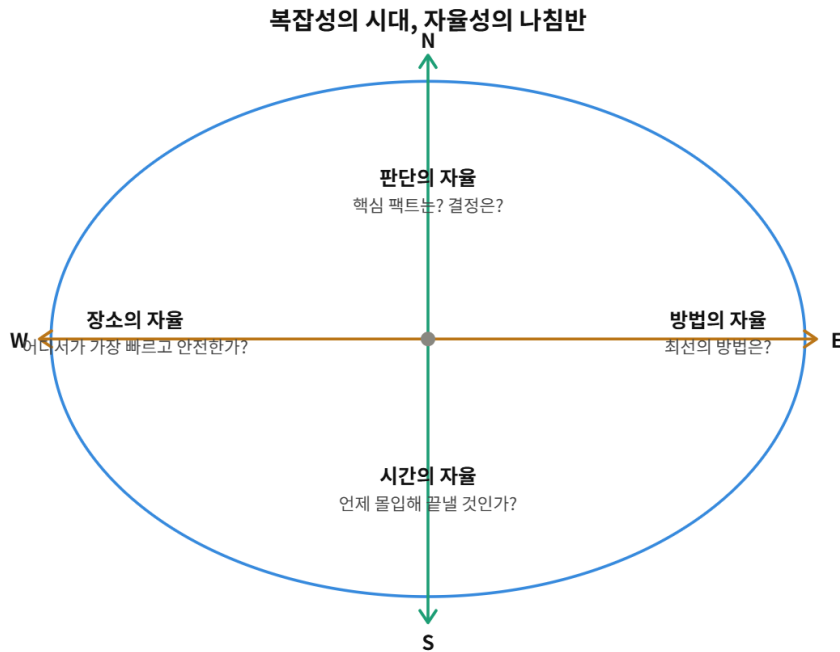
MZ세대는 자율적 존재이다. 이들은 선택의 자유를 중요시한다. 상명하복의 지시를 따르기 보다 이들은 대등한 관계에서 함께 성과를 만들어가는 존재로 인정받기를 원한다. 그래서 MZ세대는 스스로 시간이나 장소 방법을 스스로 정하여 움직이고 싶어한다.⁵⁰ 리더가 MZ에게 자율성을 주며 선택과 결정권을 준다는 것은

⁵⁰ 양희술, “‘기준이 있는 자율’로 MZ세대와 성과내기,” 『울산매일』, 2022년 9월 29일.

신뢰의 표현이다. ‘시키는 대로’, ‘원래 하던 대로’, ‘매뉴얼에 적혀 있는 대로’ 이러한 업무지시는 MZ에게 너는 시키는 대로 하고 책임만 지면 된다는 식으로 읽혀진다.

그러나 리더는 MZ의 성장과 역량개발을 위해 늘 신경 써야 한다. MZ가 현장에서 고민하고 판단할 수 있는 권한을 주며 자율적으로 문제를 해결할 수 있도록 기회를 줄 수 있어야 한다. MZ출퇴근 시간과 장소를 유연하게 선택하는 것도 자율성이 효율을 높이기 때문이라는 분석이다.⁵¹ 리더는 자율이 MZ에게 성장의 도구가 된다는 것을 잊지 말아야 한다. 현장에서 가장 좋은 리더는 MZ가 스스로 최고의 성과를 얻도록 돕는 역할을 하는 것이다. 이것이 최고의 리더이다.⁵²

<표 4-4>



무엇보다 복잡성의 시대 업무에서 중요한 것은 통제보다 자율이다. 통제는

⁵¹ 성상영, “MZ 직장인 ‘출퇴근 시간 자유를 달라’ ...유연근무 ‘찬성’ ,” 『이코노믹데일리』, 2023년 3월 5일.

⁵² 정보미, “MZ세대가 원하는 리더,” 『한국경제』, 2024년 1월 14일.

문제를 더 복잡하게 만든다. 복잡성의 시대에는 늘 예외적이고 변수가 많아서 통제가 많다. 그렇게 되면 속도는 더 느려지고 문제해결에 어려움을 겪게 된다. 리더는 MZ현장에서 자율성을 가지고 문제해결에 앞장서도록 해야 하며 팩트에 근거하여 피드백으로 업무를 보완할 때 최고의 리더로 칭송받게 된다. 리더는 <표 4-4>의 자율성의 나침반을 통해 MZ세대에게 권한을 위임하고 역동적으로 성장할 수 있는 환경을 조성해야 한다. 이를 위해 리더는 업무방향을 설계하고 조력하는 입장에 서야 한다. 첫째, 리더는 판단의 자율을 맡겨야 한다. 현장에는 수많은 변수가 있다. 예외가 많이 발생하는 복잡성의 시대 문제해결이 지연되는 사태를 방지하고 문제를 더 키우지 않도록 리더는 MZ에게 결정할 수 있는 범위와 한계를 명확히 한다. 단 자율적 판단이 방향을 잃지 않도록 리더는 구체적인 목표를 제시하고 결정의 근거와 대안에 대해 지속적으로 소통하는 구조를 만들어야 한다. 둘째, 리더는 MZ에게 문제해결을 위한 방법의 자율성을 부여한다. 매뉴얼대로 하다 보면 복잡성의 시대 효율이 떨어질 수 있다. 원래 하던 대로가 아닌, 방법을 설계하도록 위임하고 지켜야 할 원칙 및 어려운 한계사항 도출 시 자문을 구하도록 안전장치를 마련해 둔다.

4. 질문을 통한 참여와 성찰의 리더십

MZ세대는 지시 받는 것을 불편해 하는 세대이다. 수평적 관계에 익숙한 MZ세대를 움직이기 위해서는 지시가 아닌 질문이 필요하다. MZ세대는 일방적인 지시나 명령을 자신을 존중하지 않는 형태로 읽는다.⁵³ MZ세대는 지시를 받게 되면

⁵³ 정인호, 『리더 포비아』 (서울: 바이북스, 2025), 232.

자율성과 주체성이 무너진다고 생각한다. 지시는 젊은 세대가 스스로 깨달아 알 수 있는 기회를 빼앗는 것과 같다.⁵⁴ 그러나 질문은 명령이 아니라 신뢰의 표현이다. 질문을 통해 리더는 MZ의 판단을 존중한다는 것을 보여준다. 하버드 비즈니스 연구진에 따르면 질문이 많을수록 학습과 성과에 유익한 측면이 많다는 연구결과 나왔다.⁵⁵ 어떠한 질문이든 용납되고 반대로 질문을 통해 상호 신뢰관계를 구축해 나아갈 때에 안정적인 업무와 일상의 기반을 만들어갈 수 있다. 특히 하버드 비즈니스 리뷰에 따르면 고품질의 대화는 심리적 안전망을 구축해준다고 한다. 리더는 구성원 모두의 의견이 왜 필요한지를 설명하고 현재 논의에서 빼놓은 관점은 없는지 찾아야 한다. 더 나아가 자신과 다른 시각이 왜 중요한지를 구성원들이 납득할 수 있도록 구체적으로 설명해주어야 한다. 이때 다양한 관점과 의견이 환영 받는 분위기를 만들어갈 수 있다. 리더는 통찰력 있는 질문과 대화를 이끌어야 하며 구성원의 의견 개진에 진심의 마음으로 감사의 마음을 표해야 한다. 더 최종적으로- 미래지향적인 태도로 논의를 마무리해야 한다. 이러한 리더의 태도는 소통의 기술을 넘어 구성원들에게 심리적 안전감을 형성하는 토대를 마련해줄 수 있다. 나아가야 한다고 말한다. 이렇게 질문은 해석이 쉽지 않은 모호성의 시대 서로 다르게 생각해볼 수 있게 하며 함께 배울 수 있는 공간을 만들어준다.

오늘의 시대는 모호성의 시대이다. 모호성은 해석의 기준이 명확하지 않기 때문이다. 어떠한 기준이 옳은 지 확실하지 않다. 그래서 MZ세대는 무엇을 믿고 움직여야 할지 의문이 생긴다. 모호성의 시대에는 정답보다 더 중요한 것이 문제를 규명하는 것이며 문제의 원인과 무엇을 기준삼을 것인가가 중요하다. 모호성의

⁵⁴ Ibid.

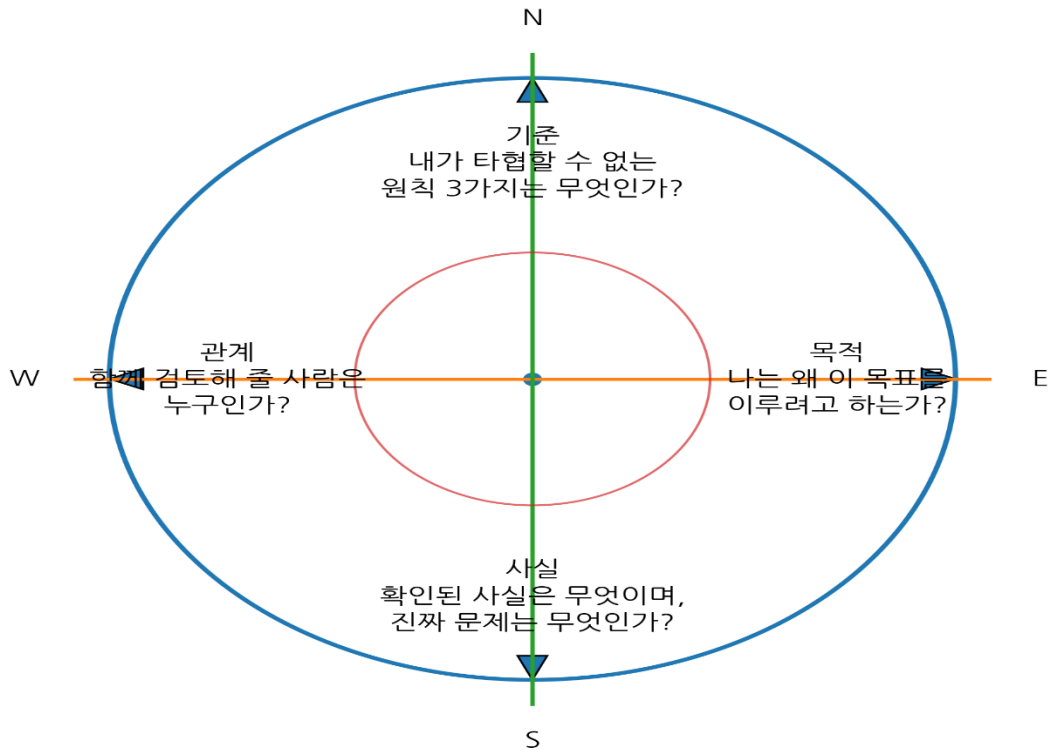
⁵⁵ Amy C. Edmondson, Michaela J. Kerrissey, “사람들이 심리적 안전에 대해 잘못 알고 있는 점,” 『하버드비즈니스 리뷰』, 2025.5월-6월.

시대에는 계속 정답이 바뀌기 때문이다. 그래서 질문이 필요한 것이다.

질문은 무엇이 기준인지, 무엇이 원칙인지를 묻는 대화의 첫 시작이다. 질문이 없으면 대충 무슨 느낌인지 어렴풋하게 감을 잡을 수 있다. 그러나 질문을 하면 무엇이 문제인지 정확히 알게 된다.

<표 4-5>

모호성의 시대, 리더의 질문 나침반



질문은 MZ세대가 나아갈 방향과 목적을 스스로 붙들게 하는 힘이 있다. 서로 다른 질문을 통해 공통의 기준을 세워갈 때 단순한 업무 지침을 넘어서 공동체 안에 의미 있는 주제들을 잡아갈 수 있다. 리더를 위한 질문의 나침반은 <표 4-5>와 같다.

모호성의 시대는 해석의 기준이 모호하고 무엇이 정답인지 쉽게 알 수 없는 시대이다. 선택 가능한 방법이 다양하고 우선순위를 정하기 어렵고, 상황에 따라

해석이 다를 수 있다. 이러한 환경에서 리더의 질문의 나침반을 활용한다면 리더는 MZ세대를 스스로 생각하고 움직이는 구성원으로 변화시킬 수 있다. 리더의 질문 나침반을 통해 배울 수 있는 것은 첫째, 리더는 원칙과 기준에 대해 질문할 수 있어야 한다. 내가 가장 중요하게 생각하는 원칙 기준이 무엇인지 묻는 것이다. 어떠한 상황에서도 반드시 지켜야 할 것이 무엇인지를 점검함으로써 판단이 흔들리지 않고, 명확한 기준을 지킬 수 있다. 둘째, 리더는 왜 이것을 꼭 해야 하는지, 목적에 대해 질문해야 한다. 왜 이것을 반드시 해야 하는지, 그 목표를 추구하는 본질적 이유가 무엇인지를 명확히 밝혀야 한다. 목적이 분명해야 행동의 방향도 명확해지고 흔들리지 않기 때문이다. 셋째, 리더는 추측이나 느낌보다 정확한 사실을 근거로 질문해야 한다. 실제 확인된 사실은 무엇인지, 그 안에 숨어있는 진짜 문제가 무엇인지를 정확히 파악해야 한다. 마지막으로 이 문제가 누구와 함께 검토하고 확인을 받을지를 결정해야 한다. 혼자 판단하지 않고 관계안에서 검증하는 과정이 의사결정의 완성도를 높인다. 다시 말하자면 리더의 질문은 기준, 목적, 사실, 그리고 관계 이 네 가지에 질문을 던질수록 가장 의미 있는 답에 가까워지고 목표는 한층 더 선명해질 수 있다.

V. 사례 연구: 승의교회 MZ세대 청년 리더십

A. 승의교회 MZ 세대 청년국의 형성과 변화 과정

1. 교회의 상황, 왜 청년들은 교회를 떠났을까?

오랜 전통을 가진 교회는 그 역사와 전통이 신앙 공동체의 중요한 자산이 되기도 하지만, 동시에 교회 구조와 문화에 있어 수직적인 조직 형태를 강화하는 요인이 되기도 한다. 이러한 구조 속에서는 교회의 리더가 공동체 구성원들의 다양한 목소리를 충분히 경청하기보다, 목회자의 리더십과 지침에 따라 교회의 방향과 사역이 결정되고 운영되는 경우가 많다. 결과적으로 교회의 중요한 의사결정 과정에서 성도들의 의견이 충분히 반영되지 못하고, 목회자 중심의 운영 방식이 자연스럽게 굳어지게 된다.

승의교회는 지역교회로서 108년의 오랜 역사를 지닌 전통 있는 교회이다. 긴 시간 동안 지역 사회와 함께 신앙의 전통을 이어온 교회로서 그 역사적 의미와 가치가 크다. 필자가 처음 승의교회에 부임했을 당시, 청년 예배에는 약 30명에서 40명 정도의 청년들이 모여 함께 예배를 드리고 있었다. 교회 안에서는

‘청년국’이라는 이름으로 청년 공동체가 조직되어 있었으며, 청년 전임 사역자가 목회자로서 청년들의 신앙 양육과 공동체 운영을 담당하고 있었다.

그러나 이전의 청년 사역의 흐름을 살펴보면, 청년 사역자들이 교회에서 장기적으로 사역하기보다 대부분 1년 혹은 2년 정도의 비교적 짧은 기간 동안 사역을 마친 후 다른 사역지로 이동하는 경우가 많았다. 이러한 상황은 청년 사역의 지속성과 방향성을 세우는 데 있어 일정한 한계를 가져왔다. 장기적인 관점에서 청년 공동체를 세우고 양육하기 위한 분명한 비전과 목표가 체계적으로 정립되기 어려웠기 때문이다. 그 결과 청년 사역은 구체적인 사역 전략이나 장기적인 양육 계획을 중심으로 진행되기보다, 매주 교회를 찾아오는 청년들을 돌보고 관계를 유지하는 형태의 목회로 이루어지는 경우가 많았다.

필자가 순의교회 청년국에서 약 3년 동안 목회를 진행하면서, 오랜 전통을 자랑하는 교회 안에서 청년들이 점점 사라지고 있는 현실을 직접 목격할 수 있었다. 처음에는 비교적 안정적으로 보이던 청년 공동체가 시간이 지날수록 점차 약화되고 있었으며, 일부 청년들은 조용히 교회를 떠나거나 공동체와의 관계를 멀리하는 모습을 보였다. 이러한 현상이 발생하는 이유를 살펴보면 몇 가지 중요한 문제점을 발견할 수 있었다.

2. 소통의 부재

그 가운데 첫 번째로 나타난 문제는 청년 세대와 교회 리더십 사이의 소통 부재였다. 필자가 사역을 시작할 무렵에는 이미 청년들과 교회의 리더, 그리고 기성세대 성도들 사이의 대화가 거의 사라진 상태였다. 교회의 주요 결정과 사역은 교회의 리더십에 의해 이루어졌으며, 대부분의 사역은 일방적인 전달 방식으로 공지되었다. 교회의 예배나 행사, 각종 사역의 방향과 일정이 사전에 충분히 논의되거나 의견을 수렴하는 과정 없이 결정되었고, 이후 성도들에게 통보되는

방식으로 진행되는 경우가 많았다. 이러한 구조 속에서 많은 성도들과 청년들은 교회의 사역을 주도적으로 참여하는 공동체 구성원이라고 하기보다 이미 결정된 사역에 참여해야 하는 수동적인 참여자로 머물게 되었다. 실제로 많은 사역자들 역시 충분한 준비 과정이나 논의 없이 회의를 통해 갑작스럽게 결정된 사역 현장에 투입되는 경우가 적지 않았다. 급박하게 돌아가는 사역의 흐름 속에서 사역의 목적이나 방향에 대해 깊이 고민할 여유가 부족했고, 성도들의 다양한 의견과 아이디어가 반영될 기회도 점점 줄어들게 되었다. 특히 성도들의 고민이나 제안, 혹은 새로운 아이디어를 듣기보다 일방적으로 명령과 지침만 전달되는

‘일방통행식’ 리더십은 공동체 안에 보이지 않는 장벽을 만들어 내었다. 겉으로는 같은 공동체에 속해 있지만 서로의 생각과 삶을 충분히 나누지 못하는 분위기가 형성되었고, 그 결과 공동체 안에서 세대 간의 심리적 거리도 점점 멀어지게 되었다. 실제로 청년들과 기성세대 사이의 관계를 살펴보면, 교회 안에서 형식적인 인사 정도는 이루어지고 있었지만 서로의 삶을 깊이 나누는 교제는 매우 부족한 상황이었다. 세대 간의 자연스러운 교류와 소통이 점점 사라지면서 청년들은 교회 공동체 안에서 자신의 이야기를 편안하게 나눌 수 있는 공간을 찾기 어려웠다. 교회 안에서 서로 다른 세대가 함께 신앙을 나누고 삶을 공유하는 경험이 줄어들면서 공동체의 유대감도 점차 약화되었다.

또한 교회에서는 ‘세대통합예배’라는 이름으로 모든 세대가 함께 예배를 드리는 형태가 유지되고 있었다. 세대통합예배 자체는 교회의 연합과 공동체성을 강조한다는 점에서 의미 있는 시도일 수 있다. 그러나 실제로는 각 세대의 특성과 신앙적 필요를 충분히 고려하지 못한 채 운영되는 경우가 많았다. 특히 청년 세대의 신앙적 고민이나 문화적 특성이 예배 속에서 충분히 반영되지 못하면서 청년들은 점차 예배와 거리감을 느끼기 시작했다.

그 결과 청년들은 예배의 중심적인 참여자가 되기보다, 교회의 빈자리를 채우거나 각종 행사에 동원되는 역할로 인식되는 경우가 많았다. 교회의 여러 행사와 사역에서 청년들은 중요한 역할을 감당하고 있었지만, 동시에 그들의 목소리와 의견은 교회의 정책이나 행정 결정 과정에 충분히 반영되지 못하고 있었다. 더욱이 교회에서 진행되는 다양한 행사나 사역의 일정과 내용이 사전에 충분히 공유되지 않는 상황도 반복적으로 발생하였다. 언제, 어디서, 어떤 사역이 진행되는지에 대해 교회를 대표하여 청년들에게 구체적으로 설명하거나 미리 안내해주는 체계적인 소통 구조가 부족했다. 이러한 상황이 반복되면서 청년들은 점차 교회 행사와 기성세대에 대한 신뢰를 잃어가기 시작했다. 청년들의 입장에서는 자신들의 생각과 고민이 청년 공동체 안에서만 맴 돌뿐, 교회의 정책이나 행정에는 실제로 반영되지 않는다는 인식을 갖게 되었다. 이러한 경험이 누적되면서 청년들은 교회 안에서 자신들의 존재와 역할에 대해 점점 더 회의적인 시각을 갖게 되었고, 결국 일부 청년들은 교회를 떠나는 선택을 하게 되었다. 더 나아가 순의교회의 구성원 대부분이 60 대 이상의 성도들로 이루어져 있다는 점도 중요한 구조적 문제로 작용하였다. 교회의 고령화 현상이 심화되면서 교회 문화와 의사결정 구조 역시 기성세대 중심으로 형성될 수밖에 없었다. 이러한 환경 속에서 청년들은 상대적으로 소수의 집단으로 남게 되었고, 교회 안에서 자신들의 목소리를 내기 어려운 위치에 놓이게 되었다.

결국 권위적인 교회의 수직적 구조와 기성세대 중심의 교회 문화는 청년들에게 더 이상 기대와 희망을 주지 못하는 환경으로 인식되기 시작하였다. 청년들은 교회 안에서 자신의 의견이 존중받고, 함께 공동체를 만들어 간다는 경험을 하지 못하면서 점차 교회와 거리를 두게 되었고, 결국 일부 청년들은 교회를 떠나는 선택을 하게 되었다.

이러한 현실은 단순히 한 교회의 문제가 아니라, 오늘날 많은 전통 교회들이 직면하고 있는 공통적인 과제이기도 하다. 따라서 청년들이 교회 공동체 안에서 계속해서 신앙을 이어갈 수 있도록 하기 위해서는 세대 간의 소통을 회복하고, 청년들의 목소리가 교회의 의사결정 과정에 실제로 반영될 수 있는 구조적 변화가 필요하다. 교회가 단순히 전통을 유지하는 공동체를 넘어, 다음 세대와 함께 미래를 만들어 가는 공동체로 변화할 때 청년 사역 역시 새로운 방향을 찾을 수 있을 것이다.

3. 양육과 돌봄의 한계

필자가 청년국에 부임하여 청년 공동체의 상황을 관찰한 결과, 교회를 떠나지 않고 남아 있는 청년들의 특징이 비교적 분명하게 드러났다. 이들은 대부분 교회 중직자 가정의 자녀들이거나, 초등학교 시절부터 교회를 꾸준히 다녀온 청년들이었으며, 교회 안에서 청년 임원이나 다양한 봉사 직책을 맡아왔던 이들이었다. 다시 말해, 개인적인 신앙의 선택만으로 교회에 남아 있다기보다, 가정적·관계적 배경 속에서 자연스럽게 교회 공동체 안에 머물러 있는 경우가 많았다.

이러한 청년들은 사실상 교회를 떠나기 어려운 환경에 놓여 있었다. 부모 세대부터 이어져 온 신앙 전통 속에서 교회를 지켜야 한다는 책임감이 있었고, 가족 대대로 섬겨온 교회를 떠나는 것이 쉽지 않은 상황이었다. 그 결과 많은 청년들이 떠난 자리에서 소수의 청년들이 교회의 청년예배 빈자리를 지키며 예배를 드리고 있었다. 이들은 단순히 예배에 참여하는 수준을 넘어 교회의 여러 사역을 감당하고 있었다. 찬양팀의 핵심 멤버로 섬기고 있었고, 4~5명 정도만 남은 청년 성가대의

구성원이기도 했으며, 동시에 청년국을 운영하고 이끌어 가는 임원 역할까지 맡고 있었다. 즉, 남아 있는 소수의 청년들이 교회 청년 사역의 대부분을 떠맡고 있는 구조였다.

특히 코로나 19 이후 많은 교회들이 영적인 침체와 공동체 약화를 경험하였다. 대면 예배와 공동체 활동이 장기간 제한되면서 청년 공동체는 더욱 빠르게 무너졌고, 많은 청년들이 자연스럽게 교회와 거리를 두게 되었다. 이러한 상황 속에서 전임 목회자는 남아 있는 약 30 명의 청년들을 돌보기 위해 많은 노력을 기울였다. 그는 청년 한 사람, 한 사람을 직접 만나기 위해 일대일 심방을 진행하며 청년들의 삶과 신앙을 살피고 위로하였다. 개인적인 만남을 통해 청년들의 상황을 듣고 공감하며 신앙적으로 격려하려는 목회적 노력이 이어졌다.

그러나 이러한 돌봄 중심의 사역은 분명 의미 있는 목회적 접근이었지만, 동시에 분명한 한계도 존재하였다. 코로나 이후의 청년 사역은 주로 상처받은 청년들을 위로하고 관계를 유지하는 데 집중되었지만, 청년기의 신앙을 체계적으로 성장시키기 위한 교육적 프로그램은 거의 이루어지지 못하였다. 청년들이 반드시 경험해야 할 신앙 교육, 신학적 이해, 그리고 신앙적 가치관을 형성할 수 있는 교육 과정이 충분히 제공되지 못했던 것이다.

실제로 당시 청년 사역의 대부분은 ‘큐티’ 묵상집을 중심으로 일대일 만남과 개인적인 신앙 점검의 수준에 머물러 있었다. 이러한 방식은 개인적인 영적 상태를 점검하고 관계를 유지하는 데는 도움이 되었지만, 청년들의 신앙을 더 깊고 체계적으로 성장시키기에는 분명한 한계를 가지고 있었다. 청년들이 스스로 말씀을 이해하고 신앙의 기초를 세우며 삶 속에서 신앙을 적용할 수 있도록 돕는 구조적인 양육 시스템이 부족했던 것이다.

따라서 남아 있는 청년들의 신앙을 더욱 성숙하게 세우기 위해서는 보다 적극적인 영적 촉진 장치가 필요하였다. 단순한 돌봄과 위로를 넘어 청년들의 신앙을 성장시키고 공동체를 다시 세우기 위한 체계적인 양육 프로그램이 요구되었다. 특히 제자훈련과 성경대학과 같은 교육 중심의 사역이 절실히 필요하였다. 이러한 프로그램은 청년들이 말씀을 깊이 이해하고, 신앙의 정체성을 확립하며, 교회 공동체 안에서 신앙의 주체로 성장하도록 돕는 중요한 역할을 할 수 있기 때문이다.

결국 청년 사역의 회복을 위해서는 단순히 청년들을 붙잡아 두는 사역을 넘어, 그들의 신앙을 실제로 성장시키는 양육 시스템이 반드시 구축되어야 한다. 제자훈련과 성경교육을 통한 체계적인 양육이 이루어질 때, 청년들은 단순히 교회를 떠나지 않는 존재가 아니라 교회를 세워가는 신앙의 주체로 성장할 수 있을 것이다. 이러한 점에서 청년 사역의 회복과 건강한 공동체 형성을 위해 체계적인 신앙 교육과 지속적인 양육 구조의 마련이 무엇보다 중요한 과제로 남아 있다.

4. 장기적 청년사역의 플랜의 공백

처음 순의교회에 부임했을 때 필자가 가장 먼저 느낀 어려움 가운데 하나는 청년 사역에 대한 장기적인 계획과 체계적인 행정 자료가 거의 남아 있지 않았다는 점이다. 일반적으로 교회 사역은 이전 사역자의 사역 기록이나 목회 계획서, 또는 사역 보고서 등을 통해 어느 정도의 연속성을 유지하며 이어지는 경우가 많다. 그러나 당시 순의교회 청년국에서는 이러한 행정 서식이나 사역 자료가 거의 보존되어 있지 않았다. 이전에 어떤 방향으로 사역이 진행되었는지, 어떤 목표를

가지고 청년들을 양육했는지, 그리고 어떤 프로그램들이 시행되었는지에 대한 구체적인 기록을 찾기 어려운 상황이었다.

이러한 상황은 새로운 사역자가 사역을 시작하는 데 있어 상당한 어려움을 가져왔다. 사역의 출발점을 어디에 두어야 할지, 어떤 부분을 계승하고 어떤 부분을 새롭게 시작해야 할지에 대한 기준이 명확하지 않았기 때문이다. 마치 오랜 시간 동안 비어 있었던 자리처럼 청년 사역의 방향과 계획이 뚜렷하게 보이지 않았고, 이전 사역의 흔적 역시 체계적으로 정리되어 있지 않았다. 이러한 모습은 외부에서 볼 때 계획성이 부족한 사역의 모습처럼 비춰질 수밖에 없었다.

특히 청년 사역에서 중요한 것은 장기적인 비전과 계획을 바탕으로 청년들의 신앙을 지속적으로 성장시키는 것이다. 청년 공동체는 단기간에 형성되고 성장하는 공동체가 아니라, 꾸준한 관계 형성과 체계적인 양육을 통해 서서히 성숙해 가는 공동체이기 때문이다. 그러나 순의교회 청년국에서는 이러한 장기적 계획이나 방향성이 뚜렷하게 제시되어 있지 않았다. 청년들을 어떻게 양육할 것인지, 어떤 신앙적 목표를 가지고 공동체를 세워 갈 것인지, 그리고 어떤 교육과 프로그램을 통해 청년들의 신앙 성장을 도울 것인지에 대한 구체적인 전략이 부족한 상황이었다.

그 결과 청년 사역은 장기적인 계획에 따라 진행되기보다 매주 혹은 매월 발생하는 상황에 맞추어 대응하는 방식으로 이루어지는 경우가 많았다. 정기적인 사역 프로그램이나 체계적인 교육 과정이 준비되기보다, 그때그때 필요한 행사나 일정이 결정되고 실행되는 형태가 반복되었다. 이러한 임기응변식 사역은 단기적으로는 사역을 유지하는 데 도움이 될 수 있지만, 장기적인 공동체 성장과 신앙 형성에는 한계를 가질 수밖에 없다.

또한 이러한 사역 구조 속에서 청년들의 태도에도 일정한 변화가 나타나기 시작했다. 청년들은 공동체 안에서 적극적으로 참여하고 새로운 사역을 시도하기보다 비교적 수동적인 자세로 공동체에 참여하는 모습을 보였다. 교회 행사나 사역에 대해서도 적극적인 기대보다는 일정 정도의 거리를 두는 태도가 나타났고, 공동체의 활동에 대해서도 미온적인 반응을 보이는 경우가 많았다.

특히 청년 공동체의 규모 역시 약 40명 내외의 인원으로 유지되는 수준에 머물러 있었다. 공동체 내부에서는 현재의 규모에 어느 정도 만족하는 분위기가 형성되어 있었고, 더 많은 청년들을 초대하거나 외부 사역을 적극적으로 확장하려는 시도는 상대적으로 부족한 모습이었다. 오히려 청년들 가운데 일부는 공동체가 외부 활동이나 새로운 사역으로 확대되는 것에 대해 부담을 느끼기도 하였다. 이는 단순히 사역에 대한 관심 부족이라고 하기보다 그동안 교회 안에서 경험했던 여러 관계적 상처와 어려움에서 비롯된 결과로 이해할 수 있다.

실제로 많은 청년들은 교회의 기성세대와의 관계 속에서 경험했던 갈등이나 상처를 마음속에 가지고 있었다. 그들에게 청년국 공동체는 단순한 모임 이상의 의미를 가지고 있었다. 교회 안에서 경험했던 긴장과 갈등 속에서 잠시 숨을 고를 수 있는 공간이자, 서로의 상황을 이해하고 위로할 수 있는 안전한 공동체의 역할을 하고 있었다. 다시 말해 청년국은 외부로 적극적으로 확장되는 사역 공동체라고 하기보다 상처받은 청년들이 서로를 위로하며 머무를 수 있는 등지와 같은 공간으로 인식되고 있었다.

이러한 상황 속에서 청년 사역은 자연스럽게 안정과 유지 중심의 사역 형태를 띠게 되었다. 새로운 사역을 적극적으로 시도하거나 공동체를 확장하려는 노력보다는 현재의 공동체를 유지하고 청년들의 관계를 지켜 나가는 데 초점이 맞추어졌다. 물론 이러한 사역 역시 청년들에게 정서적인 안정과 공동체적 위로를

제공한다는 점에서 의미 있는 역할을 할 수 있다. 그러나 동시에 공동체가 성장하고 다음 단계로 나아가기 위해서는 보다 분명한 비전과 방향성이 필요하다는 점도 분명하였다.

이와 같은 상황은 결국 청년 사역을 이끌어 가는 사역자에게 중요한 과제를 남기게 되었다. 단순히 기존의 공동체를 유지하는 수준을 넘어, 청년 공동체가 앞으로 어떤 방향으로 나아가야 하는지에 대한 분명한 사역 비전이 필요했기 때문이다. 청년 공동체를 어떻게 회복시키고 성장시킬 것인지, 그리고 청년들의 신앙이 어떻게 성숙해 갈 수 있도록 도울 것인지에 대한 구체적인 목회적 계획이 요구되었다.

따라서 청년 사역을 위한 장기적인 사역 계획을 수립하는 것이 무엇보다 중요한 과제로 보였다. 예를 들어 3년 혹은 그 이상의 기간을 바라보는 사역 로드맵을 마련하여, 청년 공동체의 회복과 성장을 단계적으로 이루어 가는 전략이 필요했다. 이러한 계획 속에는 예배의 회복, 말씀 중심의 양육, 공동체성의 강화, 그리고 청년들의 신앙적 리더십을 세우는 과정이 포함되어야 했다.

특히 청년 사역은 단순히 프로그램을 운영하는 것을 넘어, 청년들이 하나님과의 관계 속에서 신앙의 정체성을 형성하고 삶 속에서 신앙을 실천하도록 돕는 목회적 과정이다. 그렇기 때문에 청년 사역자에게는 단순한 행정적 운영 능력뿐 만 아니라 공동체를 이끌어 갈 수 있는 분명한 목회적 비전과 열정이 요구된다.

결국 청년 사역의 회복과 성장은 우연히 이루어지는 것이 아니라, 명확한 비전과 체계적인 계획 속에서 이루어질 수 있다. 앞으로 청년 공동체가 건강하게 성장하기 위해서는 단기적인 행사 중심의 사역을 넘어 장기적인 목회 전략을 수립하고 지속적으로 실행해 나가는 노력이 필요하다. 이러한 과정 속에서 청년들은

단순히 교회에 머무는 구성원이 아니라, 교회의 미래를 함께 세워 가는 신앙 공동체의 주체로 성장할 수 있었다.

5. 교회리더십의 부재

청년국에 처음 부임할 당시, 겉으로 드러난 담당 교역자와 청년들 사이의 관계는 표면적으로 매우 돈독하고 친밀한 편이었다. 청년들은 개인적인 신앙의 갈등이나 삶의 무게를 안고 언제든지 사역자를 찾아왔으며, 사역의 중심축 또한 이들을 보듬는 심방과 깊이 있는 상담에 집중되어 있었다. 그러나 문제는 청년들이 털어놓는 고민의 본질이 개인의 차원을 넘어 공동체 내부, 즉 교회 리더십을 향하고 있었다는 점이다. 이들은 교회 안에서 소위 중직자로 불리는 기성세대 리더십의 정제되지 않은 언어와 고압적인 태도로 인해 깊은 심리적 내상을 입고 있었다. 이러한 상처와 아픔은 단순히 개인적인 서운함을 넘어, 교회라는 공동체 전체에 대한 신뢰를 근본적으로 뒤흔들고 신앙의 회의감을 불러일으키는 심각한 요인으로 작용하고 있었다.

더욱 심각한 지점은 이들을 영적으로 지도해야 할 청년국 담당 사역자 본인조차 교회 리더십에 대해 강한 부정적 견해와 적대감을 품고 있었다는 사실이다. 사역자는 자신이 마땅히 감당해야 할 영적 여과기의 역할을 망각한 채, 본인이 상위 리더십으로부터 받은 직무 스트레스와 행정적 갈등, 그리고 개인적인 상처를 고스란히 청년들에게 노출했다. 사역자가 교회의 구조적 아쉬움과 불합리함을 청년들과 여과 없이 공유하게 되면서, 청년들 사이에서는 담당 목회자가 교회의 권위주의적 구조 아래 고통받는 '가련한 희생양'이라는 인식이 고착화되었다. 결국 사역자가 불합리한 처우를 견디다 못해 떠나는 비운의

주인공처럼 비치면서, 청년들은 교회라는 조직 자체를 청년 세대를 억압하는 구태의연한 집단으로 규정하게 되었다.

본래 교회의 부목사는 담임목회자와 성도 사이를 잇는 핵심적인 중간 관리자이자 가교 역할을 수행해야 한다. 갈등이 발생했을 때 사안의 본질을 파악하고 담임목회자의 목회 철학을 청년들의 언어로 번역하여 전달하며, 양측의 오해를 불식시키는 중재자가 되어야 마땅하다. 그러나 정작 청년 사역자 스스로가 담임목사의 리더십에 순종하지 못하고 내면의 갈등을 다스리지 못한 채, 그 불만과 아쉬움을 청년들에게 쏟아내며 이들에게 심리적 위로를 구하는 기현상이 벌어지고 만 것이다. 사역자가 청년들을 영적으로 이끌기보다 그들과 같은 위치에서 교회를 비판하고 함께 분노하며 정서적 연대를 맺는 처지에 이르게 된 것이다.

이러한 상황에서 청년들이 목회자 전반에 대해 건강한 인식을 갖기론 불가능에 가깝다. 사역자가 교회의 방침에 순종하지 않고 불합리함만을 강조하며 비판의 목소리를 높일 때, 그 부정적인 에너지는 고스란히 청년들의 영적 질서와 가치관에 악영향을 끼치게 된다. 영적 지도자가 권위에 복종하는 본을 보이지 않으면서 청년들에게 하나님 나라의 질서를 가르치는 것은 어불성설이다. 결국 사역자와 청년들이 공동의 피해의식에 매몰되어 교회를 적대시하게 될 때, 그 공동체는 건강한 성장의 모델이 되기는커녕 서로의 상처를 핏물처럼 서서히 병들어가는 '동반 침몰'의 길을 걷게 된다. 이는 공동체가 생명력을 잃고 함께 죽어가는 비극적인 종말을 예고한다는 점에서 매우 엄중하고 우려스러운 대목이라 할 수 있다.

B. 적용된 리더십 전략과 실제 운영 방식

1. 담임목사님과의 소통

청년국에 부임한 이후 필자가 가장 먼저 시작한 일은 담임목사님과의 긴밀한 소통을 구축하는 것이었다. 교회의 청년 사역이 건강하게 이루어지기 위해서는 무엇보다 교회의 최고 리더인 담임목사와 청년 사역자 사이의 신뢰와 이해가 선행되어야 한다고 판단했기 때문이다. 특히 청년 사역은 교회의 전체 목회 방향과 긴밀하게 연결되어 있기 때문에, 담임목사의 목회 철학과 사역 방향을 충분히 이해하고 그 안에서 청년 사역의 역할을 정립하는 것이 매우 중요하다고 생각하였다.

다행히 담임목사님 역시 청년국 안에서 나타나고 있는 여러 문제들, 특히 청년들과 교회 사이에서 발생하고 있는 소통의 부재에 대해 이미 인지하고 계셨다. 교회의 기성세대와 청년 세대 사이의 거리감이 점점 커지고 있다는 사실을 목회적으로 고민하고 계셨으며, 청년 공동체가 교회 안에서 어떻게 자리 잡아야 하는지에 대해 깊은 관심을 가지고 계셨다. 동시에 청년들 역시 교회가 변화하려는 노력을 보여주기를 기대하고 있었고, 그들의 입장에서 느끼는 어려움과 요구들을 교회가 이해해 주기를 바라고 있었다.

이러한 상황 속에서 필자는 한쪽의 입장만을 대변하는 사역자가 되지 않으려고 노력하였다. 단순히 청년들의 입장을 강조하며 교회의 기존 구조나 리더십을 비판하는 방식으로 접근하기보다, 교회의 최고 리더인 담임목사님의 목회적 방향을 존중하고 그 안에서 청년 사역의 가능성을 찾아가고자 했다. 따라서 담임목사님의 의견을 전적으로 수용하는 자세를 기본으로 하되, 필요할 경우에는 청년들의 상황을 설명하며 목회적 방향을 조금씩 수정하거나 보완하는 방식으로 사역을 진행하게 되었다.

이를 위해 필자는 가능한 한 자주 담임목사님을 찾아 뵙고 대화를 나누려고 노력하였다. 단순한 보고 차원의 만남이 아니라, 청년 세대의 문화와 생각을 이해할 수 있도록 설명하고 공유하는 시간을 보내려고 했다. 특히 오늘날 청년 세대, 즉 이른바 MZ 세대가 가지고 있는 가치관과 삶의 방식, 그리고 교회와 신앙에 대해 가지고 있는 고민들을 구체적으로 전달하며 담임목사님께서 청년 세대를 더 깊이 이해하실 수 있도록 돕고자 했다.

한편 담임목사님께서도 청년 사역을 바라보며 안타까운 마음을 가지고 계셨다. 교회의 미래를 책임질 다음 세대인 청년들이 변화되고 성장하기를 기대하고 계셨지만, 그 변화가 생각보다 더디게 이루어지는 현실을 바라보며 답답함을 느끼기도 하셨다. 때로는 “도대체 언제까지 청년들이 변화되기를 기다려야 하는가” 라는 질문을 던지시기도 하셨다. 이러한 질문 속에는 청년들을 향한 염려와 사랑이 담겨 있었다.

그럴 때마다 필자는 청년기의 특성을 설명 드리며 청년 세대를 이해하려고 노력하였다. 청년기는 단순히 신앙이 완성된 시기가 아니라, 자신의 정체성을 형성해 가는 과정 속에 있는 시기이며 때로는 다양한 고민과 방황을 경험하는 시기라고 말씀드렸다. 다시 말해 청년기는 기다림이 필요한 시기이며, 동시에 자신의 삶의 방향과 신앙의 정체성을 찾아가는 ‘정체성의 유예 기간’ 이라고 설명하였다. 이러한 과정을 충분히 이해하고 인내할 때 청년들의 신앙 역시 자연스럽게 성장할 수 있다는 점을 강조하였다.

이와 같은 대화와 소통의 과정이 1년, 2년의 시간을 지나면서 점차 변화의 모습을 보이기 시작하였다. 그 과정 속에서 필자 역시 중요한 깨달음을 얻게 되었다. 그것은 청년국의 이미지는 단순히 교회의 정책이나 구조에 의해 만들어지는

것이 아니라, 청년 사역자가 담임목사님의 목회 방향 아래에서 어떤 태도와 방향으로 사역을 이끌어 가는가에 따라 크게 달라질 수 있다는 사실이었다.

또한 청년 사역자는 교회 안에서 독립적으로 움직이는 존재가 아니라, 담임목회자의 리더십 아래에서 사역을 수행하는 부교역자라는 점을 분명히 인식하게 되었다. 동시에 청년 공동체를 대표하는 중간 관리자의 위치에 서 있다는 사실도 깨닫게 되었다. 다시 말해 청년 사역자는 담임목사의 목회 방향을 존중하고 따르면서도, 청년 공동체의 목소리를 전달하는 중간자의 역할을 수행해야 하는 존재였다. 이러한 위치는 때로는 어려운 역할이기도 하지만, 교회와 청년 공동체를 연결하는 중요한 사역이라고 생각하게 되었다.

이러한 노력 덕분에 시간이 지나면서 담임목사님과 필자 사이의 관계는 더욱 신뢰를 기반으로 한 관계로 발전하게 되었다. 서로의 생각을 자유롭게 나눌 수 있는 소통의 구조가 형성되었고, 사역에 대한 방향 역시 함께 논의하며 결정하는 분위기가 만들어졌다. 필자는 기본적으로 담임목사님의 리더십을 존중하며 따르는 자세를 유지하였고, 동시에 청년 공동체의 상황을 솔직하게 전달하려고 노력하였다.

특히 교회 안에서 발생하는 불합리하거나 청년들이 이해하기 어려운 상황이 생길 때에는 중간 관리자 역할을 맡고 있는 필자가 직접 나서서 중재하는 역할을 감당하였다. 이전에는 이러한 문제들이 발생했을 때 다른 사역자들이 대신 이야기를 전달하거나, 여러 사람의 의견이 섞여 전달되는 경우가 많았다. 때로는 전임 사역자가 중간에서 전달하기도 했고, 청년국을 담당하는 장로를 통해 청년들의 불만이나 어려움이 전달되는 방식이 사용되기도 했다.

그러나 이러한 방식은 의사 전달 과정에서 오해를 낳거나 메시지가 왜곡되는 경우가 적지 않았다. 여러 단계를 거치면서 원래의 의도와 다른 방식으로 전달되는

일이 발생하기도 했고, 그로 인해 불필요한 갈등이 생기기도 했다. 이러한 문제를 줄이기 위해 필자는 가능한 한 직접 소통하는 방식을 선택하였다.

필자는 청년 공동체와 교회 리더십 사이에서 중재자의 역할을 감당하며 두 공동체가 서로를 이해할 수 있도록 돕고자 했다. 이러한 과정 속에서 때로는 어려운 상황을 감당해야 할 때도 있었지만, 끝까지 중재자의 역할을 포기하지 않으려고 노력하였다. 그 결과 시간이 지나면서 담임목사님과 관계 역시 매우 원만하게 유지될 수 있었고, 동시에 청년들이 교회에 대해 가지고 있던 불만과 불평도 점차 줄어들기 시작하였다.

특히 교회의 행사나 사역에 청년들의 참여가 필요할 때에는 필자가 직접 책임을 지고 설명하려고 노력하였다. 때로는 청년들의 비난이나 불만을 감수해야 하는 상황도 있었지만, 그럼에도 불구하고 사역자로서 책임을 다하려고 했다. 단순히 참여를 요구하는 것이 아니라, 왜 이러한 사역이 필요한지, 지금 이 시점에서 왜 해야 하는지, 그리고 어떻게 참여할 수 있는지에 대해 충분한 시간을 두고 설명하였다.

이러한 과정 속에서 청년들은 점차 청년 사역자를 신뢰하기 시작하였다. 자신의 이야기를 들어주고 교회와 청년 사이에서 진지하게 소통하려는 모습을 보면서 청년 공동체 안에서도 긍정적인 변화가 나타나기 시작했다. 더 나아가 이러한 변화는 담임목사님의 리더십을 바라보는 청년들의 태도에도 영향을 미치게 되었다. 이전에는 교회의 결정이나 방향에 대해 거리감을 느끼던 청년들이 점차 담임목사님의 리더십을 이해하고 존중하며 순종하는 모습을 보이기 시작하였다.

결국 이러한 변화는 단순히 청년 사역의 구조를 바꾸는 것에 그치지 않고, 교회 공동체 안에서 세대 간의 신뢰와 이해를 회복하는 중요한 계기가 되었다. 지속적인 소통과 중재의 과정을 통해 교회와 청년 공동체 사이에 새로운 관계의

기반이 형성되었으며, 이는 청년 사역이 보다 건강한 방향으로 나아갈 수 있는 중요한 토대가 되었다.

2. 청년국의 비전 제시

청년국에 부임한 이후 필자가 가장 먼저 제시한 것은 청년 공동체를 위한 분명한 비전이었다. 사역을 시작하면서 필자는 스스로 최소한 3년의 목회 여정을 계획하며 청년 공동체를 세워가겠다는 마음을 품었다. 단기간의 성과에 집중하기보다 일정한 시간 동안 꾸준히 공동체를 세우고 변화의 과정을 만들어 가는 것이 중요하다고 생각했기 때문이다. 이러한 결심은 단순한 계획에 그치지 않고 실제 사역의 방향과 목표를 설정하는 기준이 되었으며, 현재까지도 그 계획에 따라 청년 사역을 진행하고 있다.

특히 사역 초기부터 필자는 청년 공동체가 단순히 모이는 모임이 아니라 기도하고, 예배하며, 선교하는 공동체로 성장하기를 소망하였다. 이를 위해 “300 명의 기도온 용사” 라는 비전을 선포하며 기도하기 시작하였다. 이 비전은 단순한 숫자를 의미하는 것이 아니라, 하나님 앞에서 기도하며 예배하고 세상을 향해 나아가는 청년 공동체를 세우겠다는 영적인 목표를 담고 있었다. 교회 역사 속에서 이전에 경험해 보지 못한 숫자와 목표였기 때문에 처음에는 다소 도전적인 비전으로 받아들여지기도 했다. 그러나 담임목사님과 장로님들 역시 이러한 비전을 들으며 청년 공동체에 새로운 변화와 가능성이 시작될 수 있다는 기대를 품기 시작하였다.

실제로 이러한 비전을 선포하고 기도하며 사역을 시작한 지 1년도 채 지나지 않아 눈에 띄는 변화가 나타나기 시작하였다. 부임 당시 약 40 명 정도였던 청년

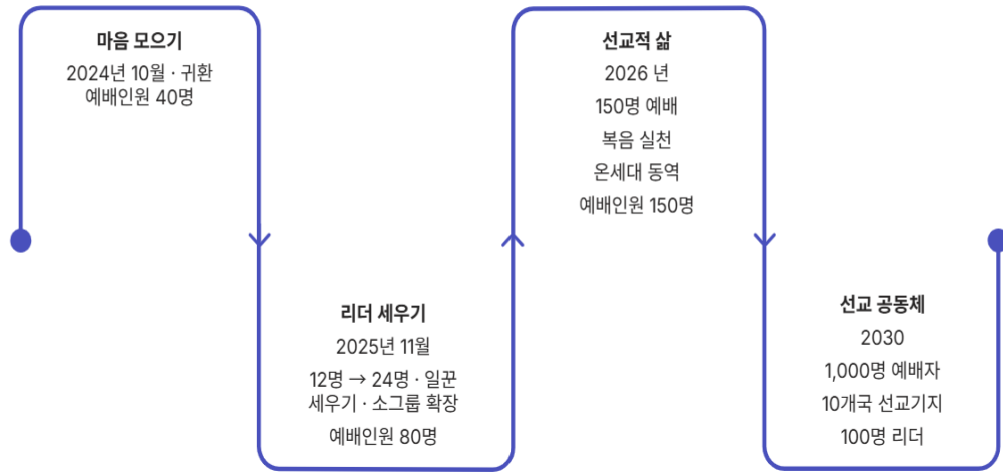
예배 출석 인원이 점차 증가하여 약 80명 정도로 늘어나게 되었고, 이는 두 배 이상의 성장으로 이어졌다. 단순히 일시적인 방문이 아니라 청년들이 공동체에 정착하여 함께 예배하고 신앙생활을 이어가는 모습이 나타나기 시작하였다. 또한 부임 초기부터 현재까지 매달 약 10명 정도의 새 가족 청년들이 꾸준히 교회를 찾는 흐름이 이어지고 있다. 이러한 변화는 청년 공동체 안에 새로운 분위기와 역동성이 형성되고 있음을 보여주는 중요한 신호였다.

교회 안에서 청년들은 새로 부임한 사역자와 함께 공동체를 새롭게 세워 가는 과정에 참여하기 시작하였다. 특히 청년 공동체의 중요한 방향 가운데 하나는 기도하는 청년 공동체를 세우는 것이었다. 이를 위해 “기도하는 청년 40명”이라는 목표를 세우고 금요 성령의 불 기도회(금요 철야기도회)에 함께 참여하며 기도하기 시작하였다. 처음에는 몇몇 청년들로 시작된 기도 모임이었지만 시간이 지나면서 점차 많은 청년들이 참여하게 되었고, 현재는 약 50명 정도의 청년들이 금요 성령의 불기도회에 참여하여 구령의 열정을 가지고 뜨겁게 기도하는 공동체로 성장하게 되었다. 그러나 이러한 비전은 단순히 숫자의 증가를 목표로 하는 계획이 아니었다. 필자는 청년 공동체의 성장을 보다 건강하게 이루기 위해 3단계의 비전 과정을 설정하고 이를 청년들에게 지속적으로 나누었다. <표 5-1>은 부임 후 3년의 계획을 수립하고 실제 성장하는 과정을 담은 그래프이다.

첫 번째 단계는 “마음을 모으는 단계”였다.

청년 공동체 안에는 이미 여러 상처와 아픔을 경험한 청년들이 많이 존재하고 있었다. 과거의 관계 속에서 상처를 받거나 교회 공동체 안에서 어려움을 경험하면서 교회를 떠났던 청년들도 있었다. 그러나 놀랍게도 사역이 진행되면서 흩어졌던 청년들이 다시 교회로 돌아오는 일들이 나타나기 시작했다.

교회 성장의 단계별 과정



<표 5-1>

어떤 청년은 17년 만에 교회를 다시 찾았고, 어떤 청년은 10년 만에, 또 다른 청년은 3년 만에 공동체로 돌아오는 모습을 보였다. 오랜 시간 교회를 떠나 있었던 청년들이 다시 공동체로 돌아와 예배하는 모습은 매우 놀라운 일이었으며, 동시에 하나님께서 청년 공동체를 회복시키고 계신다는 확신을 갖게 하는 순간들이었다.

두 번째 단계는 리더를 세우고 공동체의 구조를 세우는 단계였다.

공동체가 건강하게 성장하기 위해서는 몇몇 사람의 헌신만으로는 한계가 있기 때문에 청년 공동체 안에서 리더십을 세우는 과정이 필요하였다. 이에 따라 청년국의 행정 구조를 정비하고 팀 중심의 사역 구조를 만들기 시작하였다. 그러나 사역 초기에는 청년들이 소그룹 리더, 속장 역할을 맡는 것에 대해 상당한 부담을 느끼고 있었다. 많은 청년들이 리더의 역할을 맡는 것을 주저하며 서로 눈치를 보는 상황이 이어졌다. 이러한 상황 속에서 필자는 청년들을 직접 찾아가 설득하고 부탁하며 함께 사역을 감당해 달라고 요청하였다. 때로는 간청하는 마음으로 도움을

구하기도 하였다. 그렇게 한 사람 한 사람을 만나고 격려하는 과정을 통해 점차 청년 공동체 안에서 리더들이 세워지기 시작하였다. 그 결과 약 24 명의 청년들이 팀 리더로 성장하며 공동체를 섬기는 역할을 감당하게 되었다. 이 과정 속에서 청년들은 과거의 상처와 아픔을 조금씩 치유 받고, 공동체 안에서 새로운 책임과 사명을 발견하게 되었다. 이러한 변화는 청년 공동체 전체에 긍정적인 영향을 미쳤고, 청년국은 점차 활력 있는 공동체로 변화해 갔다.

그 결과 사역 2년 차에 접어들면서 청년 공동체는 더욱 빠르게 성장하기 시작하였다. 출석 청년 수는 약 120 명에서 150 명 정도로 증가하며 공동체가 눈에 띄게 확장되는 모습을 보였다. 이러한 변화는 단순한 숫자의 증가하기보다 공동체의 분위기와 영적인 열정이 함께 성장하고 있음을 보여주는 중요한 변화였다.

현재 이 글을 작성하고 있는 시점은 사역을 시작한 지 약 2년 4개월이 지난 시점이다. 지금도 청년 공동체 안에서는 성령의 새로운 바람이 불기를 기대하며 처음 부임할 때 하나님께 드렸던 약속을 붙들고 사역을 이어가고 있다. 특히 처음에 선포했던 “300 명의 기도 용사” 라는 비전을 마음에 품고 계속해서 기도하며 그 목표를 향해 나아가고 있다.

마지막으로 3년 사역의 마지막 단계에서 이루고자 하는 목표는 선교하는 공동체를 세우는 것이다.

아무리 청년 공동체 안에서 은혜로운 예배가 이루어지고 공동체가 성장한다 하더라도, 궁극적으로 중요한 것은 청년들이 실제 삶의 자리에서 어떻게 살아가는가 하는 문제이다. 교회 안에서의 신앙생활도 중요하지만, 그보다 더 중요한 것은 청년들이 가정과 일터, 그리고 학교와 사회 속에서 어떤 삶을 살아가는가 하는 것이다.

교회 공동체만을 중심으로 신앙을 유지하는 모습은 마치 온실 속에서 화초를 기르는 것과 비슷할 수 있다. 공동체 안에서만 은혜를 나누고 서로 만족하는 모습은 마치 내 집단 안에서의 잔치와 같은 모습이 될 수도 있다. 그러나 진정한 신앙의 성장은 교회 안에서만 이루어지는 것이 아니라 삶의 현장에서 실제로 경험되고 실천되어야 한다.

따라서 청년 공동체의 마지막 목표는 청년들이 세상 속에서 복음의 삶을 살아가는 것이다. 때로는 손해를 감수해야 하고 실패를 경험할 수도 있으며, 불리한 상황을 만나게 될 수도 있다. 그럼에도 불구하고 예수 그리스도의 십자가의 길, 좁은 길을 선택하며 살아가는 삶이 바로 그리스도인의 삶이기 때문이다.

결국 청년 공동체의 세 번째 단계는 **선교적 삶을 살아가는 공동체로 성장하는** 것이다. 세상 속에서 빛과 소금의 역할을 감당하며 세상을 변화시키는 삶을 살아가는 것이 우리의 목표이자 동시에 사명이다. 이러한 삶을 통해 청년들은 단순히 교회에 소속된 구성원으로 머무는 것이 아니라, 예수 그리스도의 성품을 닮아가며 세상 속에서 그리스도의 향기를 드러내는 사람으로 변화되어 갈 것이다. 이것이 바로 청년 사역이 지향하는 세 번째 단계이며, 동시에 궁극적인 목표라고 할 수 있다.

이러한 비전을 바탕으로, 필자는 하나님께서 주신 마음을 따라 기존의 2030 비전을 새롭게 수정하고 확장하여 세우게 되었다. 새롭게 세워진 비전은 단순한 수적 성장이나 외형적 확장을 목표로 하는 것이 아니라, 청년 공동체가 하나님 나라의 사명을 감당하는 공동체로 세워지는 데 그 목적이 있다. 구체적으로는 1000 명의 예배자를 세우고, 10 개국에 선교 기지를 세우며, 100 명의 속장(소그룹 리더)을 세우는 것이다.

그러나 이러한 비전은 단순히 규모가 큰 조직을 만드는 데 목적이 있는 것이 아니다. 중요한 것은 청년들이 사역의 중심이 되어 직접 하나님 나라의 일을 감당하는 것이다. 다시 말해 청년들이 교회의 사역을 수동적으로 참여하는 존재가 아니라, 사역의 주체로서 하나님께 쓰임 받는 공동체로 세워지는 것이다.




따라서 필자의 사역 비전은 청년들이 교회 안에서 단순한 구성원으로 머무는 것이 아니라, 시대의 주역으로 세워지고 교회의 일꾼으로 심겨지는 것에 있다. 청년들이 하나님께서 주신 은사와 부르심을 발견하고, 교회와 세상 속에서 복음의 사명을 감당하는 지도자로 성장하는 것이 바로 이 사역의 핵심적인 목표라고 할 수 있다.

3. 특화된 맞춤형 양육프로그램

송의교회의 청년국에는 청년의 성장시기에 맞추어 특화된 다양한 맞춤형 양육프로그램이 있다. 크게 본다면 성경 및 교리공부와, 주제별 교육과 제자 및 선교교육으로 크게 구분된다.

<표 5-2>

맞춤식 양육코스 3단계

 <p>성경 공부 (어?성경이 읽어지네) 사복음서 → 바울서신 → 구약 (연대기순 통독)</p>	 <p>교리 & 영적 독서 TEE 교리 + CS루이스 · 팀켈러 (순전한기독교, 일과영성, 결혼에 관하여)</p>	 <p>선교 교육 3개월 과정 · 해외선교 · 선교 바자회 (필리핀, 제주, 일본)</p>
---	---	--

먼저 필자는 부임당시 『어? 성경이 읽어지네』 전문강사 자격증을 가지고 있었다. 아내와 함께 3년의 과정에 배운 결과였다. 성경을 직접 가르치고 배울 수 있다는 장점을 청년사역의 무기로 삼았다. 청년들은 매 사순절 예수님의 사복음서를 공부하고 그 이후 바울서신과 일반서신을 연대기순으로 공부하였다. 현재 신약반이 진행중이며 2026년 후반기에 구약공부를 진행할 예정이다. 이러한 성경의 맥을 짚고 성경을 읽도록 도울 때에 청년들의 성경통독을 더 쉽게 도울 수 있었고 복잡하고 다양한 성경의 이야기를 연대기순으로 하나로 꿰뚫어 이해하는 의미 있는 시간을 갖게 되었다. 더 나아가 청년시기에 꼭 배워야 하는 것 중 하나로 교리를 택했다.

『TEE 성경공부, 풍요로운 삶?』은 복잡하고 난해한 신앙의 언어를 쉽고 조직화하여 가르쳐주는 학문이다. 구원에 대해 죄에 대해, 회개에 대해 기도에 대해 하나님의 성품에 관하여, 더 나아가 삼위일체에 대한 이해까지도 다루게 되었다. 이러한 교리의 접근은 설교말씀을 쉽게 이해하도록 도왔고 청년시기에 지적 호기심과 영적 니즈를 충분히 반영하는 좋은 계기가 되었다. 청년들은 복잡한 신앙의 체계를 교육을 통해 쉽고 재밌게 숙지할 수 있었다.

더 나아가 청년들은 성경 외에 서로 다른 교보재를 통해 살아가는데 필요한 지혜를 구할 수 있어야 했다. 그래서 청년들에게 필요한 교재로서 CS 루이스의 『순전한 기독교』, 『스크루테이프의 편지』, 팀켈러 목사님의 『결혼에 관하여』, 『팀 켈러의 일과영성』, 더 나아가 카일 아이들먼의 『팬인가, 제자인가』, 오스기니스의 『소명』을 교재로 선정하여 청년들에게 부지런히 읽히고, 가르치고 양육하였다. 청년시기 일과 소명에 관하여 배우는 시간을 보냈고 결혼을 준비하는 마음가짐에서 신앙적 기초가 무엇인지를 배우는 시간을 가졌다. 무엇보다 이러한 다양한 강의는 청년들의 마음을 움직이고 저들의 마음속에 영적 분별과 신앙생활에 있어 좋은 삶의 안목과 영적 기초를 다시 세우는 기회가 되었다. 청년들은 이전에

듣지 못했던 새로운 이야기에 대해 귀가 열리고 마음이 열리며 저들의 믿음이 한 층 성장하는 것을 가까이 볼 수 있었다. 이러한 강의를 할 때 마다 청년들은 적게는 10 명에서 많게는 20 명까지 참여하였고, 이들의 지난날동안 영적인 필요가 얼마나 컸는지를 한 번에 확인하는 자리가 되었다.

더 나아가 시즌별 필수 교육인 선교교육이 있다. 선교교육은 시즌 중 무려 3 개월 이상 진행되는 대단원의 교육과정이다. 청년들은 부임 초 2024 년, 필리핀, 2025 년, 국내제주, 그리고 2026 년 올해 일본선교를 준비하고 있다. 청년들은 매 선교마다 25 명에서 30 명의 청년들이 자원하였다. 무엇보다 선교는 아무것도 준비되지 않은 초신자부터, 다양한 선교를 경험한 베테랑까지 모두 포함하는 과정이다. 그래서 팀원모두가 선교자로 준비되는 양육의 과정이 필수적이라 할 수 있다. 이를 통해 청년들은 자기집중적 세대에서 선교적 자아로, 배려와 양보와 이타적인 마음으로 헌신과 희생을 두려워하지 않는 청년으로 매년 무장되고 준비된다. 특히 선교 기간에는 인간의 자아에 집중한다. 자기중심성을 가진 자아, 교만한 자아, 과잉 된 자아를 가지고 어떻게 선교적이며 이타적인 자아가 될 것인가를 배우고 깨닫는 시간이다. 이러한 3 개월의 교육과정을 통해 청년들은 이전의 나의 모습에서 하나님께서 새롭게 빚어 가시는 나의 모습으로 탈바꿈하게 된다. 뿐만 아니라 선교에서 빠질 수 없는 것은 선교 바자회이다. 매년 선교팀은 자비량으로 이루어진다. 교회의 충분한 예산이라는 뒷받침 없이 청년들의 회비로 참여하며 나머지 선교비를 청년들의 후원과 기도 그리고 물질적 필요를 채우기 위한 바자회로 진행된다. 이를 위해 2024 년 7 주의 바자회를 개최했으며, 2025 년 3 주의 바자회, 그리고 올해 2026 년에는 3 월부터 6 월까지 월 1 회의 바자회를 단계별, 테마별 구성하여 진행하려고 한다. 청년들은 선교교육을 통해 배운 선교적 자아를 가지고 선교 바자회에 참여한다. 힘들고 지치고 고달픈 준비의 과정을 거치며

청년들은 바자회에 스스로 팔을 걷어 부치며 실제적 선교의 삶을 실천하게 되는 것이다. 지난 2년의 시간, 청년들은 바자회를 통해 여선교회의 참여를 이끌어냈으며 세대 간의 통합된 사역으로 진화될 수 있었다. 그래서 선교는 온세대가 함께 참여하는 것임을 교회내 전파하게 되었고 이러한 준비와 과정속에 모든 세대가 전도 및 선교를 통해 하나될 수 있음을 보게 되었다.

4. 리버스리더십의 접목

리버스 리더십(Reverse Leadership)은 말 그대로 기존의 리더십 구조가 거꾸로 전환된 형태의 리더십을 의미한다. 전통적인 리더십이 조직 내에서 지위와 권한을 가진 사람이 중심이 되어 방향을 제시하고 구성원을 이끄는 방식이라면, 리버스 리더십은 그 흐름을 반대로 전환하여 젊은 세대와 구성원이 주도적으로 역할을 수행하도록 기회와 권한, 그리고 주도권을 위임하는 방식이다. 즉, 기존의 권위 중심적 리더십에서 벗어나 세대 간 상호 협력과 학습을 통해 새로운 방향을 만들어 가는 리더십이라 할 수 있다.

특히 오늘날의 디지털 환경 속에서 이러한 리더십의 필요성은 더욱 커지고 있다. 정보와 지식의 습득 방식이 급격하게 변화하면서, 디지털 문화에 익숙한 MZ 세대가 새로운 흐름을 주도하는 경우가 많기 때문이다. 따라서 기성세대는 단순히 가르치는 위치에 머무르는 것이 아니라, 때로는 배우는 자세로 젊은 세대에게 먼저 질문하고 도움을 구할 수 있어야 한다. 예를 들어 디지털 장비의 활용, 온라인 행정 시스템의 사용, 각종 전자 문서와 서식의 작성 방식 등은 젊은 세대가 훨씬 더 능숙하게 다루는 영역이다. 이러한 상황에서 기성세대가 새로운 문화에 적응하기

위해서는 MZ 세대와 같은 젊은 청년층의 도움이 필수적이며, 그 과정 자체가 리버스 리더십의 중요한 실천이 된다.

필자는 청년국을 담당하면서 이러한 리버스 리더십의 원리를 실제 사역 현장에 적용하고자 노력하였다. 전통적으로 교회 사역에서는 사역자가 계획을 세우고 방향을 결정하며, 청년들은 그 계획에 따라 움직이는 구조가 오랫동안 유지되어 왔다. 그러나 필자는 이러한 오래된 리더십 방식에서 벗어나고자 했다. 대신 청년들이 좋아하는 것, 청년들이 원하는 것, 그리고 청년들이 스스로 하고자 하는 일들을 최대한 존중하며 그 방향을 전적으로 지지하고 적극적으로 따라가는 방식을 선택하였다.

사실 교회 안에서 MZ 세대는 오랫동안 위축되어 있거나 자신의 의견을 적극적으로 표현하지 못하는 경우가 많았다. 무언가 새로운 시도를 하려고 할 때에도 그것이 기존의 방식과 다르다는 이유로 체지되거나 견제를 받는 경험을 하기도 했다. 그러나 필자는 그러한 태도보다는 청년들이 무엇이든 시도해 보려는 마음 자체를 귀하게 여기고, 그 도전의 과정을 격려하는 것이 중요하다고 생각했다. 완벽한 결과를 기대하기보다는 새로운 가능성을 향해 도전하려는 그 의지와 열정을 발견하고, 그 과정에서 아낌없는 칭찬과 격려를 전하고자 했다.

실제로 사역의 방향을 논의하는 회의 가운데에서 필자는 목회적 방향과 기본적인 지침을 제시하며 그 방향에 따라 함께 나아가기를 바란다는 의견을 전달한 적이 있었다. 그러나 청년들의 논의 과정에서 나온 결론은 필자의 의도와 상당히 다른 방향이었다. 처음에는 그 의견을 받아들여기가 쉽지 않았지만, 결국 필자는 청년들의 선택을 존중하고 그 결정을 지지하기로 했다. 시간이 흐르면서 현장에서 사역을 진행하는 과정 속에서 청년들의 판단이 오히려 더 적절했음을 경험하게 되었고, 그 경험은 리버스 리더십의 의미를 더욱 분명하게 깨닫게 해 주었다.

필자는 약 2년이 넘는 청년 사역의 기간 동안 한 가지 질문을 계속해서 스스로에게 던졌다. “어떻게 하면 MZ 세대의 마음을 움직일 수 있을까? 어떻게 하면 그들의 마음을 얻을 수 있을까?” 라는 질문이었다. 그러나 시간이 지날수록 깨닫게 된 사실은, 단순히 MZ 세대를 많이 이해하거나 분석하는 것이 목적이 되어서는 안 된다는 점이었다. 젊은 세대를 통해 어떤 결과를 얻기 위한 전략적 접근이 아니라, 오늘을 살아가는 청년들이 교회 안에서 어떤 존재이며 어떤 고민을 안고 살아가는지를 진심으로 바라보는 시간이 더 중요했다.

오늘날의 청년 세대는 매우 뛰어난 역량을 가진 세대이다. 그들은 누구보다 빠르게 정보를 습득하고, 복잡한 문제를 효율적으로 해결하며, 다양한 일을 효과적으로 수행할 수 있는 능력을 가지고 있다. 그렇기 때문에 기성세대는 이들에게 단순히 지시를 내리는 방식이 아니라, 어떤 일을 왜 해야 하는지에 대해 충분히 설명할 준비가 되어 있어야 한다. 어떤 의도와 목적을 가지고 있으며, 그 일을 통해 어떤 의미와 가치를 얻을 수 있는지를 진지하게 설명해 줄 수 있어야 한다.

청년들은 종종 “왜요?”, “제가 해야 하나요?”, “이걸 왜 해야 하나요?” 라는 질문을 던진다. 이러한 질문은 반항이나 불순종의 표현이 아니라, 자신이 하는 일의 의미를 이해하고자 하는 진지한 태도에서 비롯된 것이다. 따라서 기성세대는 미리 정해 놓은 답을 강요하기보다, 젊은 세대와 함께 살아가며 경험하는 과정 속에서 얻어지는 지혜에 더 주목해야 한다. 그 과정 속에서 청년들이 스스로 성장하고 자신의 역할을 발견하도록 돕는 것이 중요하다.

결국 리버스 리더십은 단순히 권한을 젊은 세대에게 넘겨주는 기술적 방법이 아니라, 세대 간의 신뢰와 존중을 기반으로 함께 배우고 함께 성장하는 관계적 리더십이라 할 수 있다. 이러한 리더십을 통해 청년들은 교회 공동체 안에서 더욱

주체적으로 참여하게 되고, 자신의 가능성과 소명을 발견하며 적극적인 마음으로 공동체를 섬길 수 있게 된다.

C. MZ의 마음을 움직이는 프로그램의 구성과 실행

필자가 담당하는 승의교회 청년국의 중요 프로그램은 계획과 절차에 따르며 진행이 된다. 청년국의 모든 프로그램과 프로세스는 처음부터 계획된 것에 따르기보다 아래와 같은 형태로 발전되고 구체화되었다. 그것은 가장 중요한 코어(Core)단계의 예배와 영성 분야이며, 그 코어를 중심으로 교육과 양육, 그 바깥에는 선교와 전도라는 형태를 띄게 된 것이다. 필자는 각 단계별로 청년사역의 모델을 만들며 어떻게 이것이 MZ 세대의 마음을 얻고 그들을 움직이게 되었는지를 소개하고자 한다.




1. 예배와 영성

청년국 안에서의 예배는 매우 역동적인 시간이다. 예배는 형식과 정형화된 문법을 따르지 않는다. 예배의 시간 청년들은 마음 놓고 소리치르고 외치고 부르짖으며 울고 기뻐하는 시간을 보낸다. 청년국이 이렇게 부흥하고 성장하는데 있어서 예배는 매우 중요하다. <표 5-3>은 청년국의 예배와 영성을 3가지의 구분으로 나누어 진행되었음을 보여주는 도식이다. 첫째, 청년국의 예배는 찬양중심의 예배이다. 필자는 예배의 찬양에 있어 전권을 찬양인도자에게 주었다. 선곡과 찬양의 컨셉은 찬양인도자에 따른다. 그리고 청년성가대가 있다. 코로나

시기 사라졌던 성가대가 부임이후 현재 30 명의 대원으로 증가되었다 매 절기별 연합예배를 드릴때에는 70 명의 성대가로 확장하여 운영된다.

<표 5-3>

청년예배와 영성

 <p>찬양 중심</p> <ul style="list-style-type: none"> • 찬양인도자 전권 • 성가대 30명 • 연 2회 찬양집회 • 찬양으로 얻는 공감 	 <p>말씀 중심</p> <ul style="list-style-type: none"> • 강해설교 방식 • 20~25분 집중 • 삶과 복음 연결 • 자아 정체성을 강조한 설교 	 <p>기도 중심</p> <ul style="list-style-type: none"> • 설교 후 기도 • 5개 기도제목 • 기도제목당 5분 • 금요성령의 불기도회 (기도훈련)
--	--	---

또한 청년국은 매년 1회 청년국 자체 찬양집회를 연다. 더센 찬양팀이 진행하는 집회에는 매년 부활절 즈음, 그리고 가을 추수감사주일 즈음에 진행이 된다. 이러한 찬양집회를 통해 평소에 부르고 싶던 찬양, 내가 좋아하는 찬양을 신청하여 플레이리스트를 함께 만들고 그 찬양을 한달전에 미리 공개하여 먼저 은혜를 받고 예배에 참석하게 된다. 청년세대가 가장 공감하는 예배가 바로 찬양 예배이다. 청년들의 적극적인 참여가 있는 찬양집회를 통해 청년들을 찬양의 가사와 곡조를 통해 청년들이 하나님께로 이끌도록 했다. 이를 준비하기위해 준비 기획, 디자인, 선곡 자체를 청년들에게 위임한 결과 청년들이 능동적인 태도로 행사에 임하게 되었다.

둘째, 청년국의 예배는 말씀중심의 예배이다. 필자는 설교를 함에 있어 청년들이 모두 이해할 수 있는 생활 속 비유와 예시를 많이 들어 설명한다. 설교시에는 도시권 문화의 청년들에게 저명한 저자의 도서 및 인터뷰, 잡지의

내용을 발췌하여 함께 전했다. 이러한 시도는 청년들에게 복음이 우리시대와 동떨어진 복음이 아니며 오늘날 우리의 신앙의 가치를 세상속에서도 발견할 수 있는 접점을 만들어주었다. 30개월동안 전했던 복음의 내용을 분석한 결과, 현대사회의 이슈와 문제들을 제시했고, 이에 대한 복음적 견해 및 해결책을 예수그리스도 중심설교의 형태로 전했다. 이어서 삶의 현장에서 구체적으로 적용하고 실천해야 할 과제들을 명확하게 제시했다.

또한 청년설교에 강해설교 형식을 택하여 매주 성경 한권을 연속적으로 설교했다. 필자는 성경을 한 장 한 장 풀어주고 설명해주는 식으로 진행을 한다. 이는 청년들에게 성경 각 권을 공부하며 마스터하는 영적 포만감을 갖게 하고 이전에 보지 못했던 말씀을 살살이 훑어 보는 시간을 제공해주었다. 설교의 시간은 최대한 20분에서 25분을 유지하며 서론, 본론, 결론 형식의 논리적 국조가 탄탄하도록 구성에 많은 시간을 쏟는다. 특히 매주 설교말씀에 어떻게 십자가 예수 그리스도와 부활의 영광을 연결할 것인가에 대해 고민을 하며 설교를 준비한다. 또한 설교의 내용이 어떻게 우리의 삶에서 복음적 삶으로 연결될 것 인가에 방점을 찍고 설교를 한다. 이러한 설교준비를 통해 성경의 텍스트와 오늘의 상황과 문화속에서 복음적 대안이 될 수 있음을 전파하게 된다.

셋째, 청년국의 예배는 기도의 시간이다. 승의교회는 설교가 끝나면 설교 후 찬양 2곡을 부르며 기도의 자리로 나아간다. 기도시간은 형식적으로 느껴지지 않는 전심을 다하여 주님께 부르짖는 시간으로 구성된다. 설교자는 설교 대지와 설교의 논리전개에 따른 서로 다른 구별된 기도제목 5개를 준비한다. 이러한 준비를 통해 찬양을 하며 기도제목을 나누고 한 기도제목당 5분이상 기도하게 된다. 이렇게 설교 후 청년예배는 불씨가 살아나게 되고 그 뜨거운 열정으로 한주를 살아가도록 한다. 우리의 삶의 죄악을 드러내고 거짓된 자아를 십자가에 못을 박으며 이러한 우리의

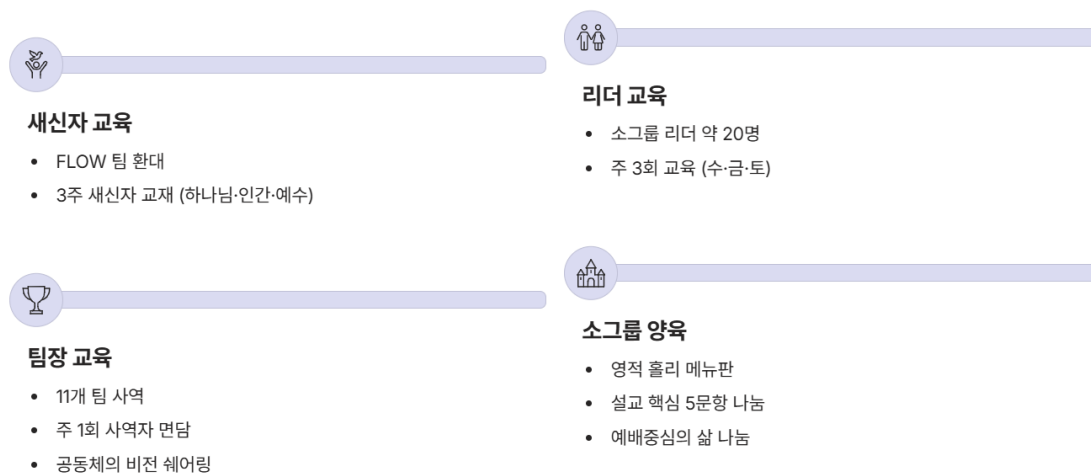
삶에 실제적으로 변화되어야 하는 부분을 기도제목으로 제시하여 형식적인 기도제목이 아닌 삶의 밀착형 기도가 될 수 있도록 한다. 이렇게 기도를 하면 청년들은 눈물을 흘리고 주님의 임재를 경험하게 된다.

2. 교육과 양육

청년국의 기초 양육은 <표 5-4>와 같이 크게 네 가지 영역으로 구성된다. 첫째는 새신자 교육이며, 둘째는 리더 교육, 셋째는 팀장 교육, 마지막으로 소그룹 양육이다. 이러한 기초 양육 체계는 청년들이 교회 공동체 안에서 신앙을 배우고 성장할 수 있도록 돕는 중요한 사역의 기반이 된다.

<표 5-4>

양육시스템 4단계



청년국의 기초 양육 가운데 가장 먼저 강조되는 부분은 새 신자 교육이다. 필자는 부임 직후 두 개였던 새 신자반을 네 개로 확대하였고, 이후 현재는 약

10 명의 팀원으로 구성된 새 가족 팀으로 발전시키게 되었다. 새신자를 체계적으로 돌보기 위해 가장 먼저 준비해야 할 것은 바로 새가족을 섬기는 전담 팀이다. 현재 이 팀의 이름은 FLOW 팀으로 변경되어 운영되고 있다.

FLOW 팀은 교회를 처음 방문하는 청년들을 환대하고, 신앙의 첫걸음을 돕는 역할을 담당한다. 따라서 팀원들의 태도와 분위기는 매우 중요하다. 팀원들은 언제나 밝은 얼굴과 따뜻한 미소로 새로 온 청년들에게 먼저 다가가야 하며, 누구나 편안하게 공동체에 스며들 수 있도록 환대하는 공동체 문화를 형성해야 한다.

또한 새 가족 교육의 체계화를 위해 필자는 새 가족 교육 교재를 직접 새롭게 집필하였다. 이 교재는 하나님에 대한 이해, 인간에 대한 이해, 그리고 예수 그리스도에 대한 이해라는 세 가지 핵심 주제를 중심으로 주차별 교육 내용이 구성되어 있다. 교재의 내용은 복잡하지 않으면서도 신앙의 핵심을 분명하게 전달하도록 구성되었으며, 교회를 처음 찾은 청년들의 신앙 상태를 점검하는 데에도 도움을 준다. 동시에 이 교재는 새가족을 섬기는 팀원들을 교육하고 훈련하는 데에도 매우 유용하게 활용되고 있다.

두 번째는 리더 교육이다. 청년 공동체의 건강한 성장을 위해서는 소그룹 리더들의 영적 성장이 무엇보다 중요하다. 필자는 이를 위해 한 주 동안 총 세 차례의 리더 교육을 진행하고 있다. 교육은 수요일 저녁 9시, 금요일 저녁 7시 30분, 그리고 토요일 오후 5시에 각각 진행된다.

이 리더 교육은 청년국의 모든 소그룹 리더 약 20 명을 양육하기 위해 마련된 시간이다. 리더들은 평일에 교회에 모여 담당 목회자가 준비한 주차별 교육 내용을 함께 나누며, 자신이 맡은 소그룹을 돌아보고 자신의 신앙과 삶을 점검하는 시간을 갖는다. 리더 교육 시간을 정하는 과정에서도 필자는 목회자의 편의가 아닌 청년들의 입장을 먼저 고려하였다. 청년들이 실제로 참여할 수 있는 시간대를

조사하고 그에 맞추어 교육 시간을 결정함으로써 더 많은 리더들이 참여할 수 있도록 배려하였다. 많은 영혼을 돌보는 리더들에게는 무엇보다 목회자의 지속적인 관심과 사랑, 그리고 돌봄이 필요하다. 리더 교육은 단순한 교육의 시간이 아니라 리더들을 격려하고 영적으로 세워가는 중요한 목회적 돌봄의 시간이기도 하다. 세 번째는 팀장 교육이다. 현재 송의교회 청년국에는 총 11 개의 팀 사역이 진행되고 있다. 여기에는 찬양대, 찬양팀, 연합단, 블레싱 피플(섬김과 봉사), 전도팀, FLOW 팀, 선교팀, 중보기도팀, 예배기획팀, 양육팀 등이 포함되어 있다. 이러한 팀 사역은 청년국의 핵심 사역을 실제로 움직이는 중요한 조직이며, 교회와 지역 사회, 그리고 청년 공동체를 섬기는 다양한 사역의 현장으로 기능하고 있다. 팀 사역을 통해 청년들은 섬김과 헌신을 배우고, 하나님 나라의 사역에 실제로 참여하는 훈련을 받게 된다. 각 팀의 팀장은 주 1 회 담당 사역자를 만나 팀의 진행 상황을 점검하고, 한 주간의 팀 일정과 사역 계획을 함께 나눈다. 이를 통해 담당 사역자는 약 3 개월 정도의 중기적인 시간을 두고 사역 방향과 프로그램 개발을 지도하고 조율하게 된다. 좋은 일꾼을 세웠다면 그들이 현장에서 적극적으로 사역할 수 있도록 격려하고 지원하는 것이 중요하다. 팀원들과 팀장들은 하나님께서 맡겨 주신 사명을 기억하며 한 마음과 한 뜻으로 공동체를 섬겨야 한다. 동시에 모든 사역은 교회의 담임목사님의 리더십 아래에서 교회의 목회 방향에 순종하며 진행되어야 한다. 교회 공동체와 분리된 독립적인 사역이 아니라, 교회 안에서 연속성과 일관성을 가지고 진행되는 것이 중요하다.

마지막으로 소그룹 양육이다. 청년국에서는 예배 이후 소그룹 모임을 돕기 위해 ‘홀리메뉴판’ 이라는 자료를 제공하고 있다. 이 자료는 예배 후 청년들이 함께 삶을 나누고, 말씀의 은혜를 나눌 수 있도록 돕기 위해 기획된 것이다. 한 주간 선포된 설교 가운데 핵심적인 내용 다섯 가지를 선별하여 질문 형정리하고,

이를 소그룹 나눔의 주제로 활용한다. 소그룹 인도자는 이 메뉴판에서 한두 가지 질문을 선택하여 대화를 시작하며, 마치 메뉴판에서 음식을 고르듯 자연스럽게 말씀 나눔을 이어갈 수 있도록 돕는다.

이러한 방식은 소그룹 안에서 서로의 삶을 진솔하게 나누고, 말씀의 은혜를 함께 경험하도록 돕는다. 또한 청년들이 서로의 이야기를 경청하고 공감하는 과정에서 신앙적 성장이 지속적으로 이루어지도록 하는 중요한 양육 도구가 되고 있다.

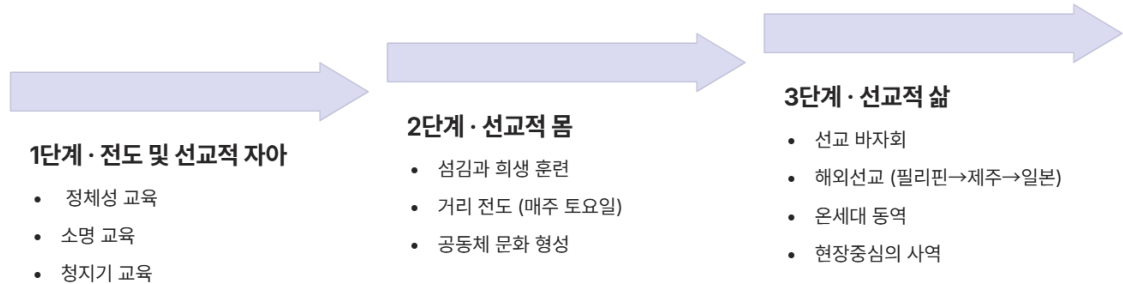
결국 이러한 기초 양육 체계는 청년들이 교회 안에서 신앙을 배우고 공동체 안에서 성장하며, 하나님 나라의 사역에 적극적으로 참여하는 건강한 제자로 세워지도록 돕는 중요한 기반이 된다.

3. 선교와 전도

청년 공동체에서 이루어지는 선교 교육은 단순히 선교지로 떠나기 위한 준비 과정에 그치지 않는다. 그것은 청년들이 복음의 정체성을 깊이 이해하고, 하나님 나라의 시각으로 자신의 삶을 바라보며 살아가도록 돕는 전인적인 훈련 과정이다. 이러한 목적 아래 청년국의 선교 교육은 <표 5-5>와 같이 세 단계의 과정으로 체계적으로 진행된다. 각 단계는 청년들이 선교를 단순한 행사나 프로그램으로 이해하는 것이 아니라, 삶의 방식으로 받아들이도록 돕는 데에 중요한 의미를 가진다.

<표 5-5>

전도 및 선교의 프로세스 3단계



1단계: 선교적 자아 만들기

첫 번째 단계는 선교적 자아를 형성하는 과정이다. 선교를 떠나기 전에 가장 먼저 준비되어야 할 것은 외적인 활동이나 기술이 아니라, 하나님 앞에서 자신의 정체성을 바로 세우는 일이다. 따라서 이 단계에서는 세 가지 핵심 교육이 이루어진다.

첫째는 하나님의 자녀 된 정체성 교육이다. 청년들은 자신이 단순히 교회에 출석하는 신자가 아니라 하나님께서 사랑하시고 부르신 자녀라는 사실을 깊이 배우게 된다. 이 정체성은 모든 선교 사역의 출발점이 되며, 신앙의 근본적인 기반이 된다.

둘째는 소명 교육이다. 하나님께서 각 사람에게 주신 부르심을 묵상하고 발견하도록 돕는 과정이다. 선교는 특정한 사람에게만 주어진 특별한 사명이 아니라, 모든 그리스도인이 삶 속에서 감당해야 할 하나님 나라의 사명이라는 사실을 깨닫게 한다.

셋째는 청지기 교육이다. 하나님께서 맡기신 시간과 재정, 그리고 삶의 자원을 어떻게 사용해야 하는지를 배우는 과정이다. 청년들은 자신이 가진 모든 것이

하나님께로 부터 온 것임을 깨닫고, 그것을 하나님 나라를 위해 사용하는 삶의 태도를 형성하게 된다.

이러한 교육을 통해 청년들의 생각과 마음은 점차 선교적 자아로 변화된다. 선교지에서 경험하게 되는 배척과 거부에 대해서도 더 이상 감정적으로 반응하기보다는, 복음의 시선으로 바라보게 된다. 특히 청년들은 세상에서 더 큰 배척과 거절을 받으셨던 예수 그리스도의 삶을 목상하며, 그 안에서 참된 소망을 발견하도록 배우게 된다.

이 과정의 열매는 매우 분명하게 나타난다. 청년들은 더 이상 자신의 유익을 계산하며 행동하지 않게 된다. 또한 자신의 모습을 꾸며 보이려 하기보다 있는 그대로의 모습으로 하나님 앞에 서는 정직한 자아를 형성하게 된다. 동시에 자신에게 집중하던 시선을 점차 이웃과 공동체로 향하게 된다. 결국 선교적 복음의 절정은 자기의 의와 고집, 그리고 자신의 기준을 내려놓는 자리에서 시작된다. 이러한 내려놓음이 있을 때 비로소 청년들은 복음을 삶으로 살아내는 진정한 선교적 존재로 변화하게 된다.

2 단계: 선교적 몸 만들기

두 번째 단계는 선교적 몸을 만들어 가는 과정이다. 선교는 단순한 프로그램이 아니라 우리의 삶의 방식과 가치관을 근본적으로 변화시키는 사건이다. 선교의 경험은 우리의 삶을 뒤집어 놓을 만큼 강력한 변화를 가져온다. 이 과정 속에서 청년들은 더 이상 “나의 것”이라는 소유 중심의 사고에 머무르지 않게 된다. 또한 “나부터” 라는 자기 중심적인 태도에서 벗어나 공동체를 먼저 생각하는 삶의 자세를 배우게 된다. 비교하거나 경쟁하는 문화 대신 서로를 세워주고 격려하는 공동체적 문화를 형성하게 된다. 이러한 훈련을 통해 청년들은 희생과 섬김을

두려워하지 않는 마음을 배우게 된다. 이전에는 손해처럼 느껴졌던 헌신이 이제는 하나님 나라를 위한 기쁨의 섬김으로 받아들여지게 된다. 서로를 위해 시간을 내어 주고, 공동체를 위해 자신의 편안함을 내려놓으며, 함께 하나님 나라의 사역을 이루어 가는 삶을 배우게 되는 것이다.

이러한 선교적 몸을 형성하고 건강하게 유지하는 과정은 청년들이 어떤 환경에서도 신앙을 지키며 살아갈 수 있는 영적 체력을 길러 준다. 결국 이러한 훈련을 통해 청년들은 세상 어디에서든지 하나님 나라의 가치를 살아내는 준비된 하나님의 사람들로 세워지게 된다. 그들은 하나님께서 일하시는 자리에서 그분의 뜻을 세밀하게 살피며 순종하는 삶을 살아가게 된다.

또한 이러한 훈련은 실제 전도의 현장에서 구체적으로 실천되고 있다. 현재 청년 공동체는 매주 토요일 약 12 명의 청년들이 모여 인하대학교 후문 앞에서 거리 전도를 진행하고 있다. 이 전도 사역은 단순한 활동이 아니라 청년들이 직접 복음을 삶으로 경험하는 중요한 현장이 되고 있다.

전도 현장에서 청년들은 예수 그리스도의 참된 사랑을 전하며, 우리를 위해 십자가에서 피 흘려 죽으심으로 죄 사함의 은혜를 이루신 복음을 나누게 된다. 또한 구원이 인간의 노력으로 이루어지는 것이 아니라 하나님께서 주신 은혜의 선물임을 전하게 된다. 이러한 복음을 전하는 과정 속에서 청년들은 하나님께서 주신 미래의 소망을 바라보며, 어떤 상황에서도 포기하지 않는 믿음의 삶을 배우게 된다.

3 단계: 선교적 삶 살기

세 번째 단계는 선교적 삶을 실제로 살아가는 단계이다. 이 단계에서는 선교가 단순한 훈련이나 경험을 넘어 공동체 전체가 함께 참여하는 삶의 실천으로 확장된다.

청년국에서는 매년 선교를 준비하는 과정 가운데 선교 바자회를 진행하고 있다. 이 바자회는 단순한 모금 행사가 아니라 청년들이 선교 사역에 직접 참여하고 헌신하는 중요한 과정이다. 청년들은 바자회를 위해 직접 굿즈(상품)를 제작하고, 음료와 커피를 준비하여 판매한다. 또한 교회 내 여선교회와 협력하여 판매할 음식과 물품을 준비하기도 한다.

이 과정에서 중요한 점은 청년들이 사역의 중심이 되어 움직인다는 것이다. 과거에는 기성세대가 준비한 선교 프로그램에 청년들이 참여하는 수동적인 구조였다면, 이제는 청년들이 스스로 사역을 기획하고 준비하는 능동적인 공동체로 변화하였다. 청년들은 먼저 협조를 구하고 팀원들을 모집하며, 바자회를 위한 홍보 전략을 세우는 등 다양한 역할을 자발적으로 감당한다.

이러한 활동은 부족한 선교비를 마련하는 실질적인 목적도 있지만, 동시에 공동체 전체가 선교 사역에 참여하도록 만드는 중요한 계기가 된다. 여러 세대가 함께 바자회에 참여함으로써 교회 공동체는 선교를 향한 동일한 비전을 공유하게 되고, 하나님 나라를 함께 세워 가는 공동체적 정체성을 더욱 깊이 경험하게 된다.

선교 참여 인원 또한 꾸준히 증가하고 있다. 2024년 선교에는 13명의 청년이 참여하였고, 2025년 제주 선교에는 30명의 청년이 참여하였다. 또한 2026년 일본 선교에는 약 30명의 청년이 참여할 예정이다. 이러한 변화는 청년 공동체 안에서 선교에 대한 관심과 헌신이 점차 확장되고 있음을 보여 준다.

더욱 고무적인 사실은 실제 선교지에 참여하지 못하는 청년들 역시 선교팀에 함께 참여하여 기도와 후원으로 동역하고 있다는 점이다. 이들은 물질적 후원뿐 아니라 선교 준비 과정에 함께 참여하며 공동체적 연대를 형성한다.

이처럼 약 4개월간의 선교 준비 과정 속에서 청년들은 서로 깊이 연결되고 하나의 공동체로 세워진다. 이 과정 속에서 선교적 자아가 형성되고, 공동체적 삶이

훈련되며, 결국 청년들은 복음을 삶으로 살아가는 진정한 주님의 제자로 성장하게 된다.




D. 사례 분석을 통한 시사점

1. 소통과 리더십의 한계

청년 이탈의 본질은 단순한 신앙 약화가 아니라, 소통 구조와 리더십의 문제에 있다. 청년들이 교회를 떠나는 이유는 단순한 신앙심이 약해서가 아니다.

<표 5-6>

청년사역의 한계와 대안

 <p>소통과 리더십의 한계</p> <ul style="list-style-type: none"> • 수직적 구조 → 수평적 소통 • 청년 목소리 반영 • 신뢰 회복이 핵심 	 <p>체계적 양육 & 장기 비전</p> <ul style="list-style-type: none"> • 돌봄 + 성경적 진리 • 제자훈련 · 리더 성장 • 단기 이벤트 → 장기 사역 	 <p>청년은 사역의 주체</p> <ul style="list-style-type: none"> • 관리 대상 ❌ → 동역자 ✅ • 권한과 책임 부여 • 리버스 리더십 실천
---	--	---

청년 이탈의 원인은 교회 안의 수직적 구조, 일방향의 의사결정 구조, 세대 간 단절에 이르기까지 청년의 목소리가 실제 사역의 현장에서 반영되지 않는다는 구조적인 문제에 있다. 청년들은 단지 프로그램이 부족해서 떠난 것이 아니었다.

공동체안에서 존중받지 못하였고 그들의 중요성을 느끼지 못할 때 교회를 떠나고 교회와 거리를 두게 되었다. 오랜 교회의 전통과 리더의 권위는 교회가 무시할 수 없는 자량이 될 수 있다. 그러나 변화에 민감한 청년에게 있어 변화되지 않는 수직적 구조는 갑갑한 벽처럼 느껴질 수 있다. 오래도록 변하지 않을 것이라는 실망감을 갖게 하고 무력감을 갖게 한다. 청년들이 원하는 교회는 무엇일까? 그것은 청년들이 자유롭게 의사결정에 참여하고 청년들의 의견이 무시되지 않는 교회이다. MZ 세대는 언제든지 자신의 생각을 표현하고 드러내고 싶어하는 세대이다. 자신들의 목소리가 교회에 반영되기를 원하고 실질적인 영향력을 교회안에서 발휘되도록 구조를 새롭게 만드는 것이 사역의 핵심 과제이다.

결론적으로 청년 문제는 개인의 열심이 부족해서 생기는 것이 아니다. 마음에 동하지 않았던 소통의 부재에서 시작된다는 점을 꼭 기억해야 한다. 수직적 소통구조는 청년들을 들러리처럼 구경꾼을 만들지만 수평적이고 투명한 의사결정 과정은 교회의 주역으로 일꾼으로 당당하게 주인공으로 세워지게 한다. 무엇보다 깨어진 신뢰관계를 세우고 일으키며 소통의 길을 다시 닦을 수 있어야 한다.

2. 체계적 양육과 장기전 비전의 필요성

청년을 따듯하게 돌보는 것은 청년사역의 출발점이다. 그러나 돌봄만으로는 청년 공동체를 온전히 세우기에 충분하지 않다. 코로나 이후 많은 교회의 청년사역이 청년을 위로하고 다독이는데 집중되어 있었다. 그러나 이 돌봄은 청년의 신앙을 단단하게 세우는데 한계가 있었다. 위로와 사랑도 더 중요하지만 이들이 직접 하나님을 찾고, 하나님께 은혜를 공급받을 수 있는 기회를 열어주어야 한다. 단순히 청년사역자와 친해지고 가까워지는 시간이 아니라 더 나아가 주님과

가까워지고 주님을 더 알아가고 싶은 과정이 청년사역의 시간표안에 들어가 있어야 한다. 이러한 양육의 시스템은 자신의 신앙 정체성을 다시 깨닫게 하며 올바른 방향을 기도로 구하며 나아가게 한다. 성경공부나 제자훈련, 선교교육과 같은 과정은 청년들이 단순히 교회에 출석하는 대상이 아니라 세상을 변화시킬 수 있는 준비된 리더로 성장시켜 준다는 것이다. 리더가 팀원을, 연합단 임원을 한 명 한 명 신앙안에서 키워주기 시작할 때 청년들은 공동체 안에서 자신의 가치를 더욱 발견하게 된다. 또한 건강한 공동체는 하루아침에 세워지지 않는다는 것을 알아야 한다. 그래서 장기적 비전이 필요하다. 예배와 양육, 리더교육처럼 단기 행사 및 이벤트처럼 보여서는 안 된다. 결국 청년사역은 돌봄과 사랑이라는 큰 바탕위에 성경적 진리와 가치관을 심는 기둥을 통해 완성되어갈 수 있다. 청년들이 교회 나올 때에 주님안에서 계속 성장하고 있다는 자기 점검이 이뤄질 때 이들은 교회를 떠나지 않고 교회를 세워가는 주역이 될 수 있다.

3. 청년은 관리대상이 아니라 사역의 주체

많은 기성세대들은 청년들을 골칫거리로 생각한다. 돌봐야 하고 손봐야 하는 관리 대상으로서의 세대로 여겨지고 있다. 그러나 MZ 세대는 손보고 돌봐야만 하는 세대가 아니다. 이들은 교회의 당당한 주인공이자 교회사역의 핵심이며, 파트너이자 동역자이다. 그래서 청년들을 일을 시키고 일을 감당하는 그러한 수동적인 사람으로 바라보지 말고 권한과 책임을 주고 맡겨진 일들을 책임감 있게 하도록 늘 지켜보며 기도할 수 있어야 한다. 특히 후배들에게 많은 것을 배울 수 있는 리버스 리더십을 통해 진정 청년들이 보고 듣고 느끼는 바를 알게 되고 그들이 진짜 원하는 것을 이루게 할 수 있다. 그래서 MZ 세대는 교회안에서 단순히 머릿수를 채우는 세대가

아님을 인정해요 한다. 전도와 선교 그리고 양육과 교육에 앞장서는 리더가 될 수 있도록 해야 한다. 요즘 청년들은 무조건 하라고 해서 하는 청년들이 아니다. 이들에게 왜 이 일을 해야 하는지 알게 하고 이 일이 왜 중요한지, 이 일을 통해 무엇을 얻을 수 있는지에 대해 그 숨은 의도와 뜻을 언제나 보여주고 이야기할 수 있어야 한다. 이처럼 청년들의 마음을 좀더 이해하고 기다려줄 때 청년들은 그 신뢰에 보답하고자 더 깊이 헌신하고 책임감 있게 행동하게 된다. 청년들은 더 이상 교회의 보조인력도 아니다. 교회를 이끌어 가야 할 주체이며 미래세대의 주역이다. 각자의 은사에 맞는 활동을 부여하고 그 책임과 권한을 부여할 때에 청년들은 그 어느 시기 보다 더 역동적이고 건강하게 변화될 수 있다.

VI. 결론

A. 연구 결과 요약

본 연구는 VUCA 시대라는 급격한 환경 변화 속에서 MZ 세대가 겪는 정체성 혼란과 불안을 분석하고, 이에 대응하는 새로운 리더십의 필요성을 확인하였다. 연구 결과, MZ 세대는 디지털 네이티브로서 자율성과 공정성을 극도로 중시하며, 단순한 지시보다는 '왜(Why)'라는 맥락을 요구하는 독특한 특성을 보였다. 기존의 권위주의 적이고 통제 중심적인 리더십은 이들의 이탈을 가속화하는 주요 원인이었으나 승의교회 청년국의 사례를 통해 리더십의 패러다임 전환이 공동체 회복에 결정적인 역할을 함을 증명했다. 특히 담임목회자와의 긴밀한 소통을 바탕으로 한 중간 관리자로서 사역자 역할, 명확한 비전 제시(300 명의 기도 용사), 그리고 성경 및 교리 중심의 체계적인 맞춤형 양육 프로그램이 청년들의 영적 갈급함을 해소하고 공동체 소속감을 강화했음을 확인했다. 결과적으로 MZ 세대는 단순한 관리의 대상이 아니라, 적절한 권한과 책임을 부여받을 때 비로소 사역의 주체로 성장하며, 이는 조직 전체의 역동성을 높이는 핵심 동력이 된다는 결론에 도달했다.

B. MZ 세대를 움직이는 리더십 모델 제안

MZ 세대를 효과적으로 이끌기 위해 본 연구는 '맥락-팩트-자율-질문'을 핵심으로 하는 'VUCA 맞춤형 리더십 모델'을 제안한다. 첫째, '맥락 제시 리더십'은 업무의 목적과 기여도를 명확히 설명하여 MZ 세대의 자발적 동기를 유발한다. 둘째, '팩트 기반 리더십'은 감정이나 관행이 아닌 객관적 근거를 통해 의사결정의 투명성과 절차적 공정성을 확보한다. 셋째, '자율성 존중 리더십'은 결과에 대한 책임을 공유하되 수행 방식에 있어서는 선택권을 부여하여 이들의 전문성을 극대화한다. 넷째, '질문을 통한 참여 리더십'은 일방적 지시 대신 질문을 통해 스스로 답을 찾게 함으로써 성찰과 성장을 돕는다. 여기에 더해, 기성세대가 젊은 세대의 디지털 역량과 트렌드 감각을 배우는 '리버스 리더십(Reverse Leadership)'을 결합해야 한다. 리더는 더 이상 모든 정답을 가진 영웅이 아니라, 방향을 제시하고 장애물을 제거해주는 '조력자'이자 '파트너'로서 기능해야 하며, 이러한 수평적 관계 맺기가 MZ 세대의 마음을 움직이는 핵심 동력이 될 것이다.

C. 교회 및 조직 현장을 위한 적용 방안

실제 현장 적용을 위해 우선 조직 내 '소통의 가교'를 구축해야 한다. 순의교회 사례처럼 중간 관리자는 상위 리더십의 철학을 MZ 세대의 언어로 번역하여 전달하고, 동시에 청년들의 요구를 상부에 가감 없이 전달하는 중재자 역할을 수행해야 한다. 둘째, '맞춤형 양육 및 교육 시스템'의 도입이 시급합니다. 단순한 정서적 돌봄을 넘어 성경 통독, 교리 공부, 인문학적 독서 모임 등 지적·영적 욕구를 충족시킬 수 있는 체계적인 커리큘럼을 운영하여 구성원의 실질적인 성장을 도와야 한다. 셋째, '사역의 주체화 전략'을 실행해야 한다. 청년들을 행사의 보조 인력으로 동원하는 대신, 선교 바자회 기획이나 예배 영상 제작 등 특정 프로젝트의

전권을 위임하여 성취감을 경험하게 해야 한다. 마지막으로 리버스 리더십을 행정 시스템에 도입하여, 디지털 도구 활용이나 온라인 소통 방식 등에서 청년들이 기성세대를 가르칠 수 있는 장을 마련함으로써 세대 간 상호 존중의 문화를 정착시켜야 한다. 이러한 적용은 조직의 경직성을 완화하고 세대 통합을 이루는 실질적인 방안이 될 것이다.

D. 연구의 의의와 후속 연구 제언

본 연구는 이론적 논의에 머물렀던 MZ 세대 리더십 담론을 100년이 넘는 전통 교회라는 구체적인 현장에 적용하여 실질적인 변화를 이끌어냈다는 점에서 학술적·실천적 의의가 크다. 특히 '리버스 리더십'과 '맥락 중심 리더십'이 실제 공동체 부흥(인원 2배 이상 성장)으로 이어지는 과정을 상세히 기록함으로써, 위기에 처한 다른 공동체들에게 구체적인 벤치마킹 모델을 제시하였다. 또한 MZ 세대를 단순히 '이해하기 힘든 세대'로 규정하기보다, 그들의 불안과 욕구를 복음적 가치와 리더십 전환으로 해결할 수 있음을 보여주었다. 연구의 한계로는 단일 교회 사례에 국한되어 있어 지역이나 규모가 다른 다양한 공동체에 일반화하기에는 추가 검증이 필요하다는 점을 들 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 대형 교회뿐 아니라 중소형 교회, 그리고 비 종교 조직인 일반 기업체에서의 MZ 세대 리더십 적용 사례를 비교 분석할 필요가 있다. 또한, 리더십 전환을 통해 세워진 MZ 세대 리더들이 시간이 흐름에 따라 조직의 핵심 리더십으로 안착하는 과정에 대한 장기적인 추적 연구가 병행된다면 더욱 풍성한 세대 통합의 대안이 마련될 것이다.

참고문헌

일반서적

- 박은규. 『MZ세대를 위한 VUCA멘토링』. 서울: CLC, 2023.
- 임홍택. 『2000년대생이 온다』. 서울: 십일프로, 2023.
- 정인호. 『리더 포비아』. 서울: 바이북스, 2025.
- 허두영. 『이젠 2000년생이다』. 서울: 데이비드스톤, 2023.

학술지

- 김형태. “목회리더십 유형에 관한 연구.” 『교육연구』 10 (2002), 179-204.
- 장성배. “21세기 목회자 리더십 계발 모형 연구.” 『한국기독교신학논총』 38 (2005), 239-293.
- 황성철. “21세기 한국교회 목회 리더십 방향.” 『신학지남』 281 (2004), 77-99.

학위논문

- 김재철. 『목회자의 리더십이 교회성장에 미치는 영향』. 박사학위논문, 장로회신학대학교 목회전문대학원, 2017.
- 유제훈. 『기독교리더십의 재구성에 관한 연구』. 박사학위논문, 웨스트민스터신학대학원대학교, 2018.
- 최성원. 『건강한 목회 리더십 계발을 통한 21세기 한국교회 성장 방안연구』. 박사학위논문, 총신대학교 목회신학전문대학원, 2020.

신문보도

곽용희. “인정욕구 강한 Z세대엔 ‘즉각적 피드백과 칭찬’ 이 동기.” 『한국경제』 . 2025년 9월 15일.

권선미. “I는 지원불가? 취업시장 ‘MBTI 차별’ 논란.” 『매일경제』 . 2024년 1월 23일.

구자복. “MZ와 일하려면 장점 찾아주는 피드백 중요.” 『매일경제』 . 2025년 4월 23일.

김도엽. “청년이 꼽은 올해 이슈 ‘경제생활·주거 불안’ …75%는 ‘삶 좋아지지 않는다’ .” 『뉴스1』 . 2024년 2월 28일.

백승현. “MZ세대가 생각하는 이상적인 직장상사는…” 『한국경제』 . 2025년 10월 21일.

성상영. “MZ 직장인 ‘출퇴근 시간 자유를 달라’ …유연근무 ‘찬성’ .” 『이코노믹테일리』 . 2023년 3월 5일.

양희술. “ ‘기준이 있는 자율’ 로 MZ세대와 성과내기.” 『울산매일』 . 2022년 9월 29일.

이규열. “피드백이 중요한 진짜 이유.” 『동아일보』 . 2025년 4월 11일.

이정선. “개인주의 강한 줄 알았는데…MZ 직장인들 ‘대반전’ 결과.” 『한국경제』 . 2025년 5월 14일.

이휘빈. “결혼하고 아이 낳고 싶지만…청년들 발목 잡는 ‘이것’ 은.” 『농민신문』 . 2026년 1월 12일.

정보미. “MZ세대가 원하는 리더.” 『한국경제』 . 2024년 1월 14일.

정유미. “MZ세대는 워라벨 보장, 개인중시 등 이전세대와 달라.” 『경향신문』 . 2020년 8월 4일.

정현진. “칭찬에 목마른 MZ세대, 인정욕구 받아주면 기업에 생기는 일?” 『아시아 경제』. 2022년 9월 12일.

통계자료

고용노동부. “2025년 12월 고용동향 및 평가.” 보도자료, 2026년 1월 14일.

통계청. “2025년 1월 및 연간 고용동향.” 보도자료, 2026년 1월 14일.

부록 (예, 훈련 프로그램, 설문, 커리큘럼 등)

1. 청년국 기획안(연간계획)

2026년 청년국 기획안

담당: 박은규 목사

1. 2026년도 표어

‘시대를 분별하고 지혜를 기르는 청년’ (로마서 12장 2절)

2. 목회 중점사항

첫째! 신앙의 성장에 따른 교육훈련모델 적용 (신앙의 영적 4단계 분류)

둘째! 말씀과 기도로 뜨겁게 예배하는 청년국

셋째! 교회의 건강한 일꾼을 양성하는 청년국

3. 2025년도 사역 팀 구성 (청년국 총회는 11월)

사역자	박은규 목사	청년국장 이재현 장로	청년 부국장 장항용 장로
연합단	청년회장 최린	1청년회장 장대규	2청년회장 강보라
	총무 박성현	서기 이해솔	회계 이지원
찬양단	더센 찬양팀	리 더 차보미 디렉터 박지수	총무 최예빈 이현우
찬양대	임마누엘	리 더 홍다혜	부총무 강해리
새가족부	손민주 이지원 이승연 윤상철 문현빈 김예은		

4. 출석상황 (2025년)

청년국	청년		새가족
	재적	평균	
1청년	82	65	20
2청년	75	60	35

5. 성장 계획

가. 3개년 성장목표

현 2025년	2026년	2027년	2028년
출석 120명	출석인원 200명	출석인원 300명	출석인원 500명

나. 지속 성장가능한 청년국 모델 개발

1) 신앙의 성장단계에 따른 맞춤 교육 / 양육

Seek 탐색 (새신자)	Roots 기초 (신앙의 뿌리)	Growth 성장 (신앙의 줄기)	Lead 리드 (신앙의 열매)
새신자 / 새내기 세례받지 않은이	신앙의 루틴 1개 이상 (말씀큐티 및 기도생활)	신앙의 루틴 2개이상 (말씀큐티,기도,성경공부)	신앙의 루틴 3개이상 (말씀큐티,기도,성경공부,봉사)

2) 청년국 새가족 교육과 정착을 위한 제도 개선 (2024년 10월 현재 53명)

- 새가족 환영 및 영접 4주 / 새가족 양육 및 돌봄 3개월반 운영

3) 연 2회 찬양축제 계획 (젊은 세대를 아우르는 축제로 발전) 지속시행, 봄 / 가을

4) 분기별 종교기행 (강화도 및 인천 순례길 탐방)

5) 매월1회 창의적 소그룹 진행 (MBTI별 소그룹/ 취향니눔 소그룹 / 또래모임 / 선교모임)

6) 청년 선교팀 2026년도 10개팀 준비 (해외 10개국 파송을 위한 교육 및 훈련)

7) 청년국 연합단을 <청년신앙연구소> 개념으로 변화 (양육성장돌봄에 집중)

신앙연구소장	사역개발팀장	돌봄지원팀장	양육및개발팀장	예배기획팀장
--------	--------	--------	---------	--------

다. 청년세대에 맞춰진 프로그램 개발

1) 분기별 맞춤 특강 (청년시기에 맞는 주제 :일,돈,직업,연애,결혼,세계관 교육)

2) 분기별 프리퀀시 행사 (분기별 주일예배 15회 / 금요일예배 12회 / 새벽예배 10회)

3) 분기별 리더MT (리더쉽 수양회, 평신도 훈련개발 과정, 집중 기도회)

4) 분기별 인생학교 :신앙을 통한 인생의 의미를 찾아가는 여정 / 3학기제

라. 온세대와 함께하는 프로그램

1) 교회학교 여름성경학교 교육선교팀으로 봉사팀 선발 / 구성

2) 모든 세대를 위한 영화제 주간 신설 (한여름밤의 영화제 / 기독교영화제)

3) 각 선교회와 연계한 통합 전도 및 선교사역 개발 (연합 바자회, 연합행사 주최)

2. 예산안

2026년 청년국 예산기획안

기관명: 청년국			
청년국 구조 개편 : 청년 연합단 (예배 및 행사 위주)			
사역 진행팀 (봉사 및 구제 선교 전도 담당)			
분기	기획안	기대효과	필요예산
1	반석 수련회 (1월)	신년 신앙회복 및 다짐의 시간	300만원
	1차 순장리더교육 (1월)	평신도 리더십 훈련 및 교육	50만원
	1차 특별새벽기도회 (1월)	기도집중 훈련 및 신앙회복	30만원
	청년국 예배후 아웃팅(3월)	청년회 순 별 모임 (식사)	100만원
	1분기 청년 심방 및 활동(150명)	식사 및 음료	200만원
2	전반기 성경공부 (4월)	12주 TEE성경대학 (20명등록)	50만원
	2차 특별새벽기도회 (4월)	기도집중 훈련 및 신앙회복	30만원
	새가족 만남의 날 (4월)	4개월간 새신자 정착 축하	30만원
	여름 단기선교 준비 (4월)	단기선교 준비모임 / 기도회	500만원
	청년국 전도축제 (5월)	전도대상자 카드작성 및 초청	100만원
	청년국 찬양축제 (5월)	전도 및 신앙 회복의 시간	100만원
	청년국 특강 (이성교제, 결혼)	청년의 신앙고민 문제해결	30만원
	6.25 상기 구국성회자매결연(6월)	군장병 전도의 기회	50만원
2분기 청년 심방 및 활동(150명)	식사 및 음료	200만원	
3	2차 순장교육 (7월)	리더십 교육 및 특강	50만원
	3차 특별새벽기도회 (7월)	기도집중훈련 및 신앙회복	30만원
	3차 특별새벽기도회 (7월)	기도집중훈련 및 신앙회복	30만원
	산상성회 참석 (7월)	청년 신앙 부흥회	100만원
	2차 새가족 만남의 날 (9월)	4개월간 새신자 정착 축하	30만원
	후반기 성경공부 (9월)	12주 TEE성경대학 (20명등록)	50만원
	3분기 청년 심방 및 활동 (150명)	식사 및 음료	200만원
4	4차 특별새벽기도회 (10월)	기도집중 훈련 및 신앙회복	30만원
	청년국 헌신예배 (10월)	청년국 헌신예배 및 특송	80만원
	청년국 청년회별 야외행사 (10월)	청년국 총동원주일	100만원
	임원선출 및 임원수련회 (11월)	새 임원 및 목회계획	100만원
	청년국 전도축제 (11월)	청년신앙고민해결위한 특강	100만원
	고3수험생 위로 및 격려 (11월)	수능시험생 격려 및 고3위로	20만원
	고3 수험생 환영 및 수련회	청년국 적응 및 신앙훈련	50만원
	성탄절 축하예배 (12월)	청년국 세례 및 입교식	30만원
	3차 새가족 만남의 날 (12월)	3개월간 새신자 정착 및 축하	30만원
4분기 청년국 심방 (150명)		200만원	
			3,000만원

3. 연중행사 계획 (2025년도)

2025년도 청년부 연중 행사 일정표 (2026년도 계획안 반영)

	날짜	행사	참여자	내용 (2026년도 반영)
2024년 12월	6일	2025년 LT (리더십 트레이닝)	임원 및 리더	목회계획을 기반으로 임원 및 각팀 리더들의 행사 계획 발표 및 공유
	25일	성탄절 예배 및 특송	청년국	성탄절 특송
	31일~	청년국 특별 새벽기도회	청년국	새해 특별 새벽기도회
2025년 1월	2일	청년국 특별 새벽기도회	청년국	새해 특별 새벽기도회
	5일	예배팀 월례회	예배팀	한달간 예배 진행 방식, 행사 공유 및 피드백
	11일	청년국 새해 맞이 대청소	임원 및 리더	새해맞이 대청소 및 가구배치
	14일	방식 수련회 답사 (장화순)	임원 및 리더	수련회 준비
	18일	예배 컨퍼런스 (평강교회)	예배팀	진정한 예배란 무엇인지 배우기 위해 임원, 리더, 찬양단들이 참석
	20일~22일	반석 수련회 기도회	청년국	수련회 준비
2월	23일~25일	반석 수련회 (2박3일)	청년국	(2박 3일) 약 100여명 참석
	2일	예배팀 월례회	임원 및 리더	한달간 예배 진행 방식, 행사 공유 및 피드백
	16일	새봄 부흥성회 특송	청년국	새봄 부흥성회를 맞이하여 기쁨으로 특송
3월	21일	20살 새내기들 소풍 (중호)	새내기 및 졸업생	20살 새내기들의 청년부 적응을 위한 소풍
	5일	사순절 필사 시작	청년국	사순절 준비를 위한 40일 필사
	6일	특별개회 및 영성	청년국	새벽예배와 연계하여 목요새벽반 개강하여 영성을 키워가기
4월	7일	블레싱 대한민국 페스티벌	청년국	국가의 안년을 위한 집회
	8일	스코틀랜드의 편지	청년국	매주 토요일 오전, 사탄의 31가지 공략법을 배우고 대응하기
	9일	예배팀 월례회	임원 및 리더	한달간 예배 진행 방식, 행사 공유 및 피드백
5월	16일	사순절 헌혈 행사	청년국	사순절을 맞이하여 헌혈, 안내등으로 섬김
	5일	예배팀 월례회	임원 및 리더	한달간 예배 진행 방식, 행사 공유 및 피드백
	20일	부활절 / 전도축제	청년국 및 청년부	부활절을 맞아 마음에 품은 전도자들을 교회에 초대
6월	4일	예배팀 월례회	임원 및 리더	한달간 예배 진행 방식, 행사 공유 및 피드백
	6일	힐링캠프 독서나눔 및 토크쇼	청년국	휴일을 맞이하여 소풍 형식으로 경건서적을 한권 선정하여 교육 및 나눔
	11일	어빈이 주일 카네이션 홈커밍데이	청년국	어빈이주일을 맞이하여 4부 예배까지 성도님들에 감동케이션 달아드리기
	18일	청년국 교목예배 /	청년국	청년국 주관예배로 성가대, 특송 올려드리며 또한 신천지 이단 교육 받음
7월	31일	플로깅 전도 (수봉산)	청년국 및 연합회	수봉산에서 플로깅(쓰레기를 주우며) 전도지 및 부채로 전도
	1일	카리스툼 리모델링 감사예배 및 특송	청년국	카리스툼 완공을 감사드리며 예배와 특송 올려드리
	12일	특별개회 경혼을 말하다	청년국	결혼인 고민인 청년들을 위하여 하나님안에서 가정과 결혼에 대하여 교육
	15일	예배팀 월례회	임원 및 리더	한달간 예배 진행 방식, 행사 공유 및 피드백
	19일	2025년 자매결연 추수감사회	청년국	인천에 사는 군인들 교회로 초대하고 결연하기 위해 신앙 상담함 (약 51명)
	22일	제주 단기선교 바자회	선교팀원	일일 찾집을 하며 성도님들을 섬기고 선교를 선포
	29일	2025년 제주 단기선교	청년국	2025년 제주 에월을 광명교회로 선교
8월	~4일	2025년 제주 단기선교	청년국	거리전도, 노인정 사역(삼계탕, 문화사역 등), 교회보수
	6일	청년국 단기선교 간중예배	청년국	제주 단기선교 후 각 팀별로 간중 예배 드림
	12일	The Book 뮤지컬 관람	청년국	성경에 관한 뮤지컬 관람 및 성서박물관
	13일	예배팀 월례회	임원 및 리더	한달간 예배 진행 방식, 행사 공유 및 피드백
9월	27일~30일	산상성회	청년국	산상성회 특송
	2일	C.S루이스의 시간-영성훈련	청년국	C.S루이스의 순전한 기독교, 네 가지 사랑 책을 바탕으로 영성훈련 (10주)
	3일	예배팀 월례회	임원 및 리더	한달간 예배 진행 방식, 행사 공유 및 피드백
	15일	See Love OneDay 수련회	청년국 및 남지방 연합교회	남지방의 여러 교회들과 하나님 안에서의 연애,결혼을 위한 1일 수련회
	17일	새가족 만남의 날	새가족팀, 새신자	새가족팀, 새신자가 분기별로 모여 식사 및 교제, 피드백을 나누는 시간
10월	22~23일	연합단 MT	연합단	상반기를 정리하며 하반기 사역을 위한 교제 및 나눔
	7일	청년국 찬양집회	더센 찬양팀	한해를 돌아보며 일상속은혜를 다시 돌아보는 시간 (주제 : Re: View)
	14일	예배팀 월례회		
11월	21일	청년국 야외예배	청년국	라스텔라
	12일~15일	부흥회 참석	청년국	주일 포함하여 4일간 부흥집회에 참석
12월	26일	청년국 총회	청년국	청년국 임원선출 및 순장단 발표
	16일	순장 /연합단 임명식	청년국	
12월	5~6일	예배팀 LT	청년국	예배 및 임원단 전지훈련 (기도회 / 26년도 목회계획)
	25일	크리스마스	청년국	청년국 세례식 및 성탄축하 파티

1. 청년국 팀소개 브로셔 (11개 팀 소개) 앞면

미디어팀

“미디어 팀은 사생활도 중요하고, 그 밖에도 공부도 다들 도와주는 애들이 많아서요!”
 다들 공부에 관심 없는데,
 사생활이 너무 좋으면 어떨까요?
미디어팀은 청년국 팀원이 될 것인데도 공부도 도와줄 팀입니다

- ▶ 사생활도 도와줄 예정입니다
- ▶ 공부도 도와줄 예정입니다
- ▶ 스터디 및 동아리도 있습니다

청년국 팀원 10명 중 미디어 팀이 3명입니다
 미디어 팀은 청년국 팀원들
 모두가 팀원일 수 있고 팀원 모두가 미디어 팀원입니다

이런 날은 잘 어울려
 방송 촬영도 도와줄 팀입니다
 예쁜 콘텐츠도 만들 수 있는 팀입니다

단체 차임팀

“청년국 팀원들 모두가 오아시스 (Oasis)입니다!”
 워낙 예쁜 친구들이 많아서 팀을 만들었는데, 우리는 우리만의
 특징도 있어요. 물론, 모든 팀에게 하나인 것을 빼놓을 수 없죠.
 팀원들 모두가 팀원이라는 모든 팀원에게 똑같은
 주인을 사랑할 수 있도록 하는 것입니다. 수월한 관리와 팀워크
 를 위한 팀원 관리입니다. 팀원 모두가 주인입니다

이런 날은 잘 어울려
 사진 촬영도 도와줄 팀입니다
 예쁜 콘텐츠도 만들 수 있는 팀입니다

TEAM INTRODUCTION

VISION 2030

1000명의 예비기자

10개년 선교회

100속의 돌파

업타운 커뮤니티

소속 인천 송의감리교회
 기관 송의교회 청년국 (업타운 커뮤니티)
 담당 이선목 목사
 청년국장 이상태 장로

청년국 담당 박은규 목사 / 이원우 전도사 / 김희안 권사
 청년국 임원 홍다혜, 강보라, 최지민, 김동현, 김은각,
 김지현, 이서영, 손민주, 최예빈, 강혜민

업타운 지역/활동

청년예배 (일) 오후 2시 (카리스 홀 / 본당 1층)
 노년예배 (수) 오후 8시 (카리스 홀 / 본당 1층)
 생명의학교 (금) 오후 8시 30분 (송민성전 / 지하 1층)

Instagram : soongcheongji
 Youtube : 송의교의 청년국(전체)

2026
 UPTOWN COMMUNITY(업타운 커뮤니티)
 - 송의교회 청년국 -

REBIRTH OF UPTOWN COMMUNITY

Instagram : soongcheongji
 Youtube : 송의교의 청년국(전체)

2. 청년국 반석 수련회

인생의 축이 아닌 축으로 향하는 방향전환이 시작됩니다
"수명에서 시명으로"
"도움에서 시명으로"

2026 승의교회 청년국

REVOLVE

정체성의 회전 | 시간의 회전 | 사명의 회전 | 진리의 회전 | 진리의 회심 | 진리의 회심

반석 수련회

김민철 목사
조영미 목사

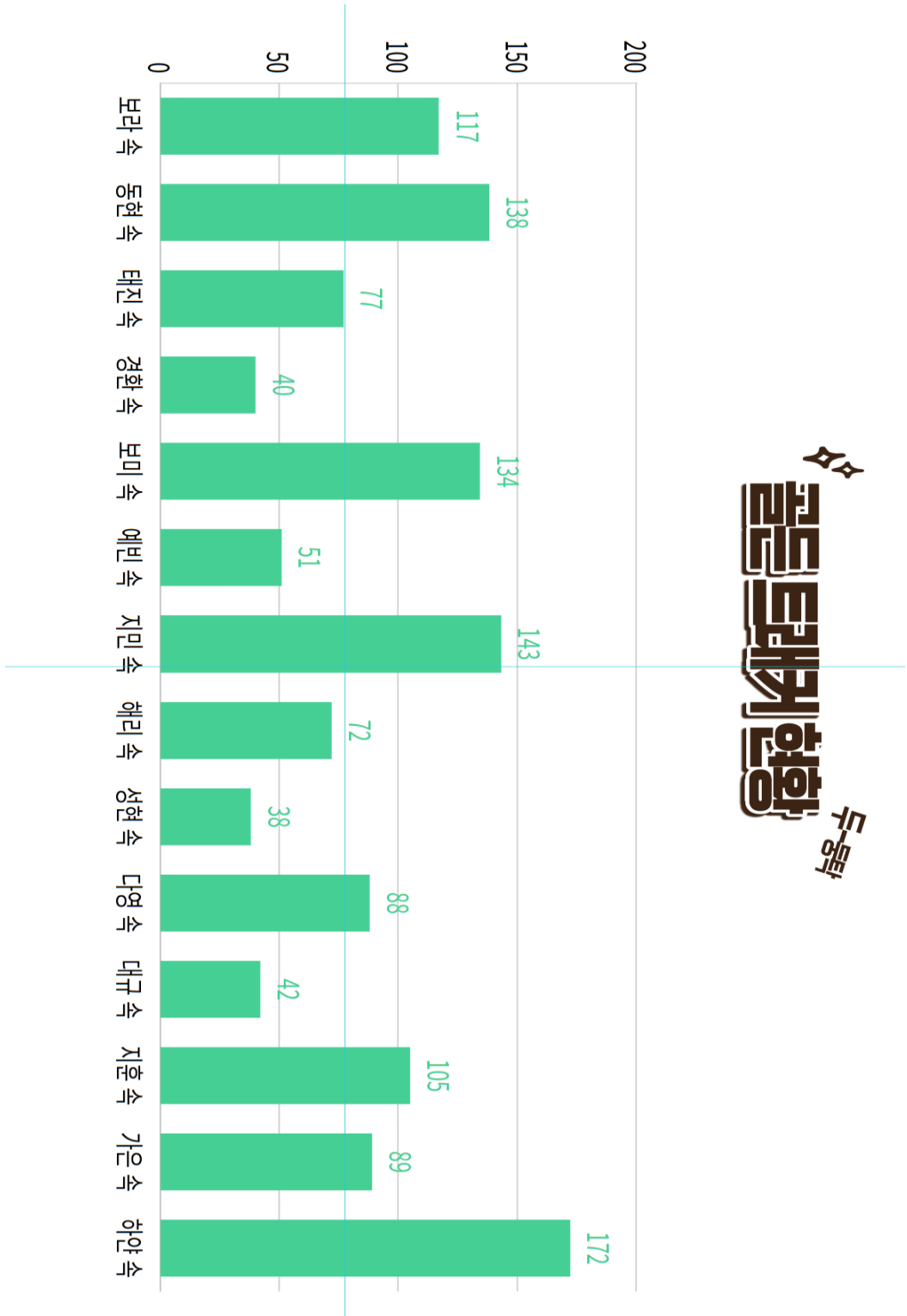
SPEAKERS

주제 RE:VOLVE (리볼브)

일시 2026년 1월 22일(목) ~ 24일(토)

장소 청양중의 청소년수련원

4. 랩드트래커 (외배 흡석확인 스티커)



★
랩드트래커 현황
 ★

5. 청년국 주관 전교인 헌혈행사

주최: 송의교회 청년국

헌혈행사 3월 22일(주)

「함께 참여하여 하나님의 사랑을 세상에 흘려 보내요!」

시간: 9시 ~ 2시 / 준비물: 개인 신분증 지참

6. 성경대학

TEE 성경 공부

신청하기

과정 **6W**

TEE성경공부 (기초반)
 성경을 체계적으로 배우고
 말씀을 삶에 적용하도록 돕고
 함께 나누며 배우는

연락 | 청년국 교역자(목사님 / 전도사님)

7. 진도축제



8. 블레싱 피플

청년국 블레싱피플 봉사팀

(헌혈, 연탄봉사, 지역선교 등)



9. 홀리메뉴 (예배후 소그룹 활동 / 말씀 나눔) 메뉴화



2026 속회모임

HOLY TIME



환영합니다! 오늘의 나눔을 안내드립니다.

1. 순장님께서는 프리퀀시 카드 먼저 체크해주세요.
2. 마인도어 카드로 대화를 가볍게 시작합니다.
3. 아래 질문들을 통해 **오늘의 말씀**을 같이 나누어요.

요즘 내 앞에 있는 "요단강" 같은 문제는 무엇인가요?
(무섭거나 부담되는 일, 피하고 싶은 일)

나는 신앙생활에서 "누가 대신 해줬으면" 하고 맡겨 버릴 때가 있나요?
(부모님, 친구, 목사님, 선생님 등)

하나님이 "식탐에서 떠나라"고 하신 것 처럼, 나는 요즘 버리거나 떠나야 할 습관이 있나요?

설교에서 말한 "가짜 계정 로그인"처럼, 내가 하나님 보다 더 붙잡는 것이 있다면 무엇인가요?
(사람의 시선, 성적, 인기, 연애, 돈, 이미지, 통제 등)

나는 중요한 결정 앞에서 말씀을 먼저 듣고 기다리기 보다, 내 마음대로 빨리 처리하려는 편인가요? 그럴 때는 어떤 일이 생기나요?

10. 특별 전도행사

전도챌린지 BINGO!

한 칸 한 칸, 복음으로 채워보자!
우리가 바로 애원함의 빛!
오늘도 복음 들고 출동!



1 "예수님을 아시나요?" 말하기	2 같은 팀원 칭찬하기	3 아이에게 부채주기	4 고맙다고 인사받기	5 지역 상점 전도 사진 인증
6 낯선 사람에게 미소짓기	7 팀원 모두 ...	8 기도제목 받아오기	9 "힘내세요" 외치기	10 60대 이상 할머니와 사진
11 부채+전도지 20세트 주기	12 100명 이상 전도지 주기	13 10초 이상 대화하기	14 할머니께 인사드리기	15 교통수단 인증하기
16 전도지 거절 당해보기	17 "좋은 하루 되세요~" 말하기	18 카페/가게 앞 전도하기	19 부채 전달 후 스마일 :)	20 60대 이상 할아버지와 사진
21 팀원 이름 3명 외우기	22 50명 이상 전도지 주기	23 전도 후 기도하기	24 활동 후 감동 이야기 나누기	25 전도팀 단체 사진 인증

14. 특별 세미나

Le Petit Prince

어린 왕자

생텍쥐페리 지음
이정서 옮김

어린왕자와 함께하는
청년 성경공부

CS루이스, 김 켈러의 목사님의 시선으로 어른동화를 읽습니다

3명 추가모집! **카톡주세용** ^{두-동탁}

매주 토요일 오전 10시
10주 청년국 사무실

새롬

15. 증보기도팀 사역 (군장병, 해외유학생 기도부스)

God bless you



손세진 청년

1. 낯선 환경에서도 끝까지 하나님을 붙잡게 하시고
2. 훈련과 근무 부대생활중 사고의 위험에서 보호하여 주옵소서
3. 상하관계 및 동료간 갈등이 줄어들고 서로 존중과 배려로 맡은 임무를 성실히 하게 하옵소서

내가 너희를 사랑한 것처럼 너희도 서로 사랑하여라.

<요한 15.12>

승의교회 청년국 증보기도팀

V I T A

PERSONAL DATA

Full Name: Eunkyu Park

Place and Date of Birth: Uijeongbu, South Korea, October 27, 1981

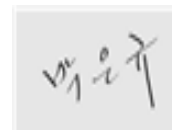
Parent`s Names: Park Sung-ryoung and No Jae-kyoung

EDUCATIONAL INSTITUTIONS

<u>School (Name and Address)</u>	<u>Degree</u>	<u>Date</u>
Secondary: DAESIN HIGH SCHOOL 9,Sajik-ro, Jongno-gu,Seoul, Republic of Korea	Diploma	Feb. 14, 2000
Collegiate: Methodist Theological University 56, Dongnimmun-ro, Seodaemun-gu, Seoul, Republic of Korea	BA.	Feb. 17, 2004
Graduate: Methodist Theological University 56, Dongnimmun-ro, Seodaemun-gu, Seoul, Republic of Korea	M.Div.	Feb. 19, 2013
Graduate: Methodist Theological University 56, Dongnimmun-ro, Seodaemun-gu, Seoul, Republic of Korea	Ph.D	Aug.16, 2022

I understand that the Drew University Library may make this document available to

scholars and other Libraries.



Eunkyu Park

Name typed

March 18. 2026