

LEADING

Decisively!

LEADING

Faithfully!

확고하게
신실하게

이끌어가기

적 용 & 지 침

에드워드 레브론 페어뱅크스 지음
이현훈, 신유, 박은태, 오창세, 김은엽 옮김

물가에 심은 나무
Tree planted by the water

Originally published under the title of
Leading Decisively! Leading Faithfully! - Reflections and Markers

Copyright © 2016
Edward LeBron Fairbanks.
All Rights Reserved

Published in association with
BoardServe LLC, Lakeland, Florida 33811

Korean translation copyright © 2017
Korea Nazarene Publishing House.
All Rights Reserved

다른 표기가 없는 이상 영어 원서의 모든 성경구절은 NIV 성경을 사용하였음.
Copyright (c) 1973, 1978, 1984 by the International Bible Society.
Used by permission of Zondervan Publishing House.
All rights reserved.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data
Boardserve LLC ISBN-13: 978-0692780169



헌정(獻呈)

Dedication

아내 앤 (Anne)에게:

내 인생의 50년 이상을 사랑으로 함께 한 아내에게 이 책을 헌정합니다. 우리가 전 세계 여러 나라에서 함께 사역할 때에 당신은 나를 사랑하였고, 함께 기도하였고 후원하였습니다. 그리스도를 향한 당신의 사랑과 매일 매일 그 분과 동행하는 삶은 “그리스도의 형상으로 변화되어가는” (고후 3:18) 성숙한 그리스도인의 모델이 되었습니다. 조용히 경청하는 귀, 따뜻한 마음, 현명한 조언은 당신이 만나는 모든 사람들에게 축복이 되었습니다. 나를 향한 당신의 인내심은 순수한 은혜입니다. 당신의 조용하고 온유한 성격이 나에게 깊은 영향을 주었습니다. 당신을 사랑하며 늘 감사한 마음입니다.

아들 스티븐 (Stephen)에게:

이 책은 내게 주는 사랑의 선물이란다. 내가 분명한 비전, 깊은 겸손, 강렬한 결의로 확고하게 이끌려고 노력하였을 때마다 너는 나의 열렬한 지지자이자 적극적인 변호인이었지. 나에게 너무나도 풍성하게 전달된 교육, 경험, 관계 및 과업들을 너에게 의미있게 전달하는 것 하나만의 이유로도 이 글쓰기 작업은 가치가 있었다. 주일에 고백하는 네 신앙을 갖고 일주일동안 살아가면서 그 신앙을 남들을 이끄는 삶의 방식에 통합시키려 할 때에 이 선물을 가지고 네 자신의 생각을 창출하고 다른 사람들에게 전하도록 하거라.



감사의 글 I

ACKNOWLEDGEMENTS

미국 테네시 주 해로게이트에 위치한 링컨메모리얼대학교 (Lincoln Memorial University)의 교육학과 조교수 겸 학술담당 출판물 책임자인 셰일라 J. 클라이번 (Sheila J. Clyburn) 박사께서 이 책의 편집을 맡아서 수고하셨습니다. 이 책은 클라이번 박사의 편집 전문성 없이는 출판되지 못했을 것입니다.

나사렛교회의 증경감독이신 스탠 톨러 (Stan Toler) 박사께서는 우리가 공동으로 저술한 책, “*Learning to be Last*” (비콘힐출판사)의 저작권을 양도해 주셨습니다. 이 책에는 그 서적에서 발췌한 내용이 실려 있습니다. 톨러 박사는 저에게 지속적인 격려와 영감을 주신 분입니다. 저작권을 양도해 주신 것에 대해 감사를 드립니다.

나사렛출판사와 비콘힐출판사의 부사장인 마크 브라운 (Mark Brown) 씨는 이 책이 출판될 수 있도록 도왔을 뿐 아니라 앞에서 언급한 책 “*Learning to be Last*”에 대한 저작권 허가 편지를 써 주었습니다.

그레이스 티아 (Grace Tia), 어넬린 파우스토 (Ernalyn Fausto), 얼브즈 티아 (Erzv Tia)를 비롯하여 엄청난 재능을 가진 아시아태평양 세계선교 커뮤니케이션 팀이 이 책의 표지와 그래픽을 만들어 주었습니다. 아시아 태평양 세계선교 커뮤니케이션 (WMC-AP)은 필리핀 마닐라에 있는 아시아태평양나사렛신학대학원 (Asia-Pacific Nazarene Theological Seminary)에 소재하고 있습니다. (www.wmc-ap.org)

또한 비콘힐 출판사의 서적 편집인인 보니 페리 (Bonnie Perry) 여사와 함께 일한 것은 저의 기쁨이자 특권이었습니다.



감사의 글 II

Appreciation

2017년도 나사렛교회 6개 지구 교육 코디네이터들께 감사를 드립니다. 이 분들은 그들이 봉사하는 각 지구의 교육 기관들을 강화하려는 노력의 일환으로 지속적으로 저를 격려해 왔습니다. 그들은 종종 보이지 않는 곳에서 지칠 줄 모르게, 그러면서도 전략적으로 각 지구내에 있는 학교의 지도자들이나 이사회와 함께 일해 왔으며, 국제 목회연구 자문위원회 및 국제 교육위원회와 협력하였습니다. 이들은 제 친구들이자 영웅입니다.

가브리엘 벤지만 목사 (Rev. Gabriel Benjiman)

아프리카지구 (요하네스버그, 남아프리카공화국)

존 무어 박사 (Dr. John E. Moore)

아시아-태평양지구 (싱가포르, 싱가포르)

스테판 티비 목사 (Rev. Stephane Tibi)

유라시아지구 (뉘싱겐, 독일)

루벤 페르난데즈 박사 (Dr. Ruben E. Fernandez)

메소아메리카지구 (파나마시티, 파나마)

조지 줄카 박사 (Dr. Jorge L. Julca)

남아메리카지구 (부에노스아이레스, 아르헨티나)

딘 블레빈스 박사 (Dr. Dean G. Blevins)

미국/캐나다지구 (켄사스 주 르벡사, 미국)



추천의 글

Foreword

리더십에 관한 이론가들은 도처에 있습니다. 리더십에 관한 책들은 풍부합니다. 리더십에 대한 지식, 기술 및 효율성에 대한 굵주림은 수많은 새로운 학위, 신학대학원 내의 리더십센터 및 리더십 관련 세미나에서 분명하게 증거로 나타나고 있습니다. 그러나 입증된 삶의 방식으로서 효과적이고 유익한 리더십을 갖춘 사람들은 부족합니다. 우리는 그런 리더십을 발견하는 곳에 주의를 기울일 필요가 있습니다.

저는 반세기 이상동안 페어뱅크스를 알고 지내왔습니다. 우리는 대학교와 신학대학원에서 학생으로 함께 지냈으며 이후 50년이 넘는 기간 동안 여러 사역과 리더십을 발휘해야 하는 환경에서 같은 동료로 지냈습니다. 리더십은 그가 추구하는 바가 아니었습니다. 그것은 단순히 그의 사역 수단이었을 뿐입니다. 그는 자신의 인격과 삶을 통해 사람들을 이끌었습니다.

그의 지도력은 개교회 사역 뿐 아니라 세계 선교 및 교육 기관에서 입증되었습니다. 교육자로서 그는 강의실에서나 학과장으로서 탁월하였습니다. 그는 유러피언나사렛대학 (European Nazarene college)의 교수와, 아시아태평양나사렛신학대학원 (Asia-Pacific Nazarene Theological

Seminary)의 대학원장을 역임했습니다. 그가 가장 오랫동안 재임했던 마운트버논나사렛대학교 (Mount Vernon Nazarene University)에서는 총장직을 수행하였습니다. 그는 후에 국제 교육위원회 (International Board of Education)의 수장과 나사렛 교회의 교육 감독관 (Commissioner)으로 사역했습니다.

다른 사람들이 배우기 위해 열심히 노력하는 것을 페어뱅크스 박사는 이미 타고 났습니다. 그러나 그 역시 신중하게 배우고, 폭넓게 독서를 했으며, 세계 최고의 지도자들로부터 배우기를 쉬지 않았습니다.

은퇴한 후에도 그는 일반대학교와 신학대학교에서 리더십 기술과 실재를 가르치는 일에 헌신하고 있습니다. 그는 이사회, CEO, 목회자, 대학 총장 및 기타 다양한 지도력을 구사해야 하는 환경에 있는 사람들을 위해 일해왔습니다. 그의 목표는 지도자를 양성하는 것인데 그들이 일하는 사역기관이나 학교가 그들의 사명을 효과적으로 달성하기 위한 곳으로 변화시킬 수 있는 지도력을 배양하는 것입니다. 이 책에는 수십 년 간의 효과적인 리더십에 대한 지혜가 있습니다. 이것은 단순한 이론이 아닙니다. 이것은 사심없는 봉사와 비전의 삶을 반영하는 리더십 비전입니다. 기독교 사역의 리더십에 있어서 기술과 실천은 절대적으로 필수적인 것이지만 그 이면에는 영적 성숙과 사색적 사고가 기본이 됩니다. 오늘날 혼란스럽고 때로는 두려운 환경 속에서 사역하는 기독교 지도자들에게 여기 희망과 도움이 있습니다. 세계는 급속하게 변화하고 있습니다. 기독교 지도자들은 시대를 초월하는 진정한 도움이 필요합니다. 저는 이 책이 여러분에게 가장 도움이 되는 자료가 될 것임을 믿습니다.

제 책장에는 많은 존경받는 지도자들에 의해 쓰여진 리더십에 관한

책들로 가득 찼습니다. 저는 그들로부터 많은 것을 배웠으며, 특히 저의 생각과 행동을 구체화한 책들과 저자들을 보물로 삼아 매우 아끼고 있습니다. 그 책들과 저자들의 도움을 통해 저는 더 나은 사역적 지도력을 발휘할 수 있었습니다.

이 책이 바로 그런 책입니다. 어떠한 책임적 자리에 있든지 모든 지도자들의 가장 소중한 자리에 꽂혀 있어야 할 책이라고 믿습니다. 이것은 열매로 증명된 지혜이며 효과적인 섬김의 삶을 통한 리더십에서 입증됩니다.

저는 확고한 리더십을 위한 6가지 지침에 대해 깊은 공감을 느꼈습니다. 그것들을 주의깊게 꺼내어, 연구하고 숙고해야 합니다. 기도하면서 의도적으로 훈련을 통해 실행에 옮겨야 할 것입니다. 함께 일하도록 부름받은 사람들과의 지속적인 관계 형성을 통해 효과성을 만들어 가야 합니다. 6가지 지침들은 일반적으로 “관리”될 수 없습니다. 그들은 유명함을 추구하지 않는 무욕을 지도자에게 요구하고 있습니다. 그들은 가고자 하는 방향에 대해 성령을 의지하는 영적인 민감성을 요구하고 있습니다.

이 책은 향후 50년 동안 기독교 사역을 위한 중요한 도구로서 지속될 것입니다. 리더십에 관한 이 책의 내용은 시대를 초월하고 그 접근 방식은 매력적입니다. 저는 당신을 보물로 성장시킬 자료로서 이 책을 추천합니다.

제시 미덴돌프 (Jesse C. Middendorf, D. Min.)

나사렛교회 증경 중앙감독

나사렛신학대학원 목회 리더십 센터 디렉터



한국어판에 대한 감사의 글

*Appreciation to
Korean Translators*

이 책 “확고하게, 신실하게 이끌어가기!”의 한국어판은 다음 분들의 끊임없는 수고와 지속적인 격려로 번역되었습니다.

이현훈 목사, 신 유 목사, 오창세 목사, 박은태 목사, 김은엽 목사

이분들은 이 번역의 필요성을 알고 이 책의 번역과 교정에 임하였습니다. 이 번역을 완성하고자 하는 이분들의 헌신은 지속적으로 제게 격려가 되었습니다.

특히 이 책의 출판을 기꺼이 허락한 한국 나사렛출판사에 깊은 감사를 표합니다. 출판사 대표이신 윤문기 목사께서 이 책의 번역을 위해 크게 힘써 주셨습니다. 이분의 지도가 없었다면 이 책은 출판되지 못했을 것입니다.

또한 이 리더십 자료에 대한 비전을 갖고 이 책의 한국어 출판에 대해 처음부터 적극적으로 성원하고 자신의 모국어로 번역되도록 실행에 옮긴 김은엽 목사에게 매우 감사한 마음입니다.

다시 한국에 가서 개교회 목회자들, 평신도 지도자들, 그리고 기독교 대학이나 사역기관의 행정가들과 함께 사역하기를 기대합니다.

은혜와 평강이 여러분과 함께하기를,

에드워드 레브론 페어뱅크스

Appreciation for Korean translation

This book, *Leading Decisively! Leading Faithfully! Reflections and Markers*, could not have been translated into the Korean language without the diligent work and consistent encouragement of the following:

Rev. Lee, Hyeon Hoon;

Rev. Shin, Yu;

Rev. Oh, Chang Se;

Rev. Park, Un Tae;

Rev. Kim, Eun Yup.

These individuals believed in this project and worked as translators and editors of the book. The commitment of these men to complete the project continually encouraged me.

I am especially grateful for the Korean Nazarene Publishing House leadership for their willingness to publish the book. As the president of Korean Nazarene Publishing House, Rev Yoon, Moon Gi assisted us greatly in the translation project. Without his guidance, the book would not have been published.

Thank you, Pastor Kim, Eun Yup, for your vision for this leadership resource. I am grateful for your support and resolve to see the book translated into your first language. Thank you!

I look forward to returning to Korea and working again with pastors and lay leaders in local congregations and with administrators in Christian Universities and Ministry organizations.

Grace and Peace to you.

Edward LeBron Fairbanks

차례

헌정	3
감사의 글 I	4
감사의 글 II	6
추천의 글	7
한국어판에 대한 감사의 글	10
머리말	15
들어가는 말	17

지침 1 23

지침 2 49

지침 3 85

지침 4 121

지침 5 191

지침 6 225

후기 283

참고문헌 285

부록 A 기독교 대학과 확고하고 신실한 지도자의 핵심 가치 292

부록 B 건강하고 효율적인 위원회의 특성들 295

부록 C 사명 계획 템플릿 298

부록 D 개교회 위원회 진단 301

부록 E 위원회 평가 설문지 305

부록 F 리더의 효율성 심의 310

부록 G Jimmy La Rose의 재인쇄 허가서 318

부록 H 위원회 정책 매뉴얼 또는 기관 핸드북 319

저자소개 321

너희 안에 이 마음을 품으라 곧 그리스도 예수의 마음이니

그는 근본 하나님의 본체시나

하나님과 동등됨을 취할 것으로 여기지 아니하시고

오히려 자기를 비워 종의 형체를 가지사

사람들과 같이 되셨고 사람의 모양으로 나타나사

자기를 낮추시고 죽기까지 복종하셨으니 곧 십자가에 죽으심이라.

(빌 2:5-8)

예수께서 앉으사 열두 제자를 불러서 이르시되

누구든지 첫째가 되고자 하면 뭇 사람의 끝이 되며

뭇 사람을 섬기는 자가 되어야 하리라 하시고

(막 9:35)

예수께서 불러다가 이르시되 이방인의 집권자들이

그들을 임의로 주관하고 그 고관들이 그들에게

권세를 부리는 줄을 너희가 알거니와 너희 중에는 그렇지 않을지니

너희 중에 누구든지 크고자 하는 자는 너희를 섬기는 자가 되고,

너희 중에 누구든지 으뜸이 되고자 하는 자는

모든 사람의 종이 되어야 하리라.

(막 10:42-44)



머리말

Preface

이 책은 기독교 공동체 안에서 확고하고도 신실하게 이끌어 가는 리더십에 대해서 다양한 언어의, 서로 다른 문화 속에서의, 대학 수준의 교재로 사용하기 위한 것입니다. 이것은 제가 예수 그리스도의 성숙한 제자로 살아가며 남들을 인도하면서 갖게 된 확신을 반영합니다.

미국 오하이오 주 마운트 버논에 위치한 마운트버논나사렛대학교 (Mount Vernon Nazarene University)의 총장직을 마치고 퇴임한 뒤, 저는 나사렛 교회 교육 감독관 (Education Commissioner)으로 선출되었습니다. 교육 감독관으로서 전세계 나사렛 교육기관을 대표하는 국제 교육위원회 (IBOE)와, 아시아 태평양지구, 유라시아지구, 남미지구, 메소 아메리카지구, 아프리카지구, 미국/캐나다지구의 교육 코디네이터들, 그리고 전세계 나사렛 고등교육기관의 지도자들과 긴밀히 협력하는 것이 제게 큰 기쁨과 특권이었습니다.

2015년에, 나사렛교회는 IBOE의 지원과 협조 네트워크가 형성된 118개국, 52개의 대학교, 신학교, 그리고 학습센터가 있었습니다. 그 당시 50,000명이 넘는 학생들이 이 교육 기관들에 등록되어 있었고, 이들은 대부분 기독교 사역을 준비하고 있었습니다.

이러한 교육기관에 등록된 학생들에게 헌신하게 된 것은 1978년 독일 Busingen에 소재한 유러피안나사렛대학 (European Nazarene College)의 교무처장이 되면서부터였습니다. 그들에 대한 저의 관심은 미국 오클라호마 주 베다니아에 있는 남부나사렛대학교 (Southern Nazarene University), 필리핀 마닐라에 있는 아시아태평양나사렛 신학대학원 (Asia-Pacific Nazarene Theological Seminary), 그리고 미국 오하이오 주 마운트 버논에 있는 마운트버논나사렛대학교 (Mount Vernon Nazarene University)에서 다양한 사역을 하면서 증가하였습니다.

이렇게 고등 교육기관에서 행정적인 일을 맡아 일하는 기간 중에도 저는 여러 나라의 교육 기관에서 가르치는 일을 계속해서 해 왔습니다. 저는 기독교 리더십과 관련된 과목을 가르치는 것을 즐겼으며 수업의 구조와 내용에 대한 학생들의 민감한 반응을 발견했습니다. 또한 사역을 준비시키기 위해서는 세계 각 지역에 걸쳐 학부 수준의 교재가 필요하다는 것도 알게 되었습니다.

제가 일했던 여러 지구 교육 코디네이터들의 격려로 이 책은 시작되었습니다. 기도하는 마음으로, 다음 장에서는 기독교 공동체에서의 리더십 도전 과제들을 다루게 될 것입니다.



들어가는 말

Introduction

여러분들은 아마도 어떤 그리스도인의 신앙 공동체에서 지도자의 역할을 부탁받았을지도 모르겠습니다. 작은 성경연구 모임을 위한 인도자나 교사가 필요하여, 그 모임을 인도하여 달라는 요청을 여러분들이 수락하였을지도 모르겠습니다. 다른 직장에서 이미 전임으로 일하고 있으나, 어떤 교회의 성도들이 그들의 교회의 목회자로 여러분들을 초빙하였을지도 모르겠습니다. 여러분들이 교회의 운영위원회, 성가대, 안내위원의 대표, 혹은 어떤 모임의 지도자의 자리에 선출되었을지도 모르겠습니다.

여러분이 노숙자들이나, 방과 후에 어린 아이들이나, 청소년들을 위한 비영리 운영위원회를 이끌도록 선발되었을지도 모르겠습니다. 아마도 여러분들이 사는 곳의 지역연합운영위원으로 선출되었을지도 모르겠습니다.

색다른 문화 속에 주어진 리더십의 과제가 여러분들을 익숙하고 편안한 삶의 자리에서 이끌어 내어 그 그룹의 특별한 행동을 경험하도록 도전할지도 모르겠습니다. 여러분들은 아마도 그 과제를 수행하기 위한 리더십이 갖추어져 있지 않다고 스스로 생각해서 여러분들이 말도

록 요청된 그 리더십의 자리에 다른 사람을 이미 추천했을 지도 모르겠습니다. 그러나 여러분들에게 요청된 그 리더십의 자리를 놓고 기도하면 할수록 그것을 수락해야 한다는 내면의 은근한 자각을 느꼈을지도 모르겠습니다.

만약에 이와 같은 시나리오들이 여러분들에게 해당된다면, 믿음의 공동체 속에서나, 심지어 여러분들이 살아가고 일하는 교회의 공동체 밖에서도 이 책이 유익하다는 것을 발견하게 될 것입니다. 이 책은 사람들을 이끌기 위한 어떤 기교를 제공하지도 않고, 사람들을 이끌기 위한 쉬운 단계들을 요약하지도 않았습니다. 오히려, 이 책은 리더십을 위한 건전한 관점을 제공하는 책으로 다른 사람을 이끌기 위한 신학적인 시각과 더불어 제가 경험한 것을 반영하여 독자들과 함께 나누기를 시도하였습니다. 제가 여러 나라들과 다양한 사역들 속에서 사람들을 이끌 때에 저를 이끌어 주었던 리더십의 가치들과 우선순위들, 그리고 원칙들을 이 책에 요약하였습니다. 아마도 이 책에 요약된 리더십의 동력들이 다른 사람들과 함께 여러분들이 잘 일하도록 동기를 부여할 것입니다. 리더십에 대한 이 확신들이 제가 최고의 순간에 있을 때에도, 그리고 최악의 순간에 있을 때에도, 그리스도인의 종된 지도자로 영향력있는 삶을 추구하도록 저를 이끌어 주었습니다.

많은 지도자들이 그리스도인의 삶의 가치와 교제의 깊이로 다른 사람을 이끄는 것의 중요함보다 오히려 의사결정의 확실함과 결단성을 보여주는 일련의 행동으로 다른 사람들에게 확고하다고 알려지기를 원합니다. 리더에게 있어서 더 중요한 특징은 확고함보다 다른 사람을 돌보는 것입니다. 예수 그리스도 안에 있는 우리의 신앙고백이 점진적으로 나타나 우리가 살아가는 삶의 양식을 변화시킬 뿐만 아니라, 우

리가 속한 믿음의 공동체들, 곧 가정과 직장, 성경공부 모임, 청년회, 교회 운영위원회, 개교회, 또한 신학대학원을 이끌어야 합니다. 가장 최근에 나온 리더십 교재는 아니지만 예수님의 산상설교는 우리가 그리스도인의 신앙 공동체를 이끌 때에 우리를 빚어 나가는 영적인 교재가 되어야 합니다.

우리가 다른 사람을 섬기는 비전을 품고 확고하게 이끌기 위한 우리의 소명을 탐구할 때에 ‘하나님의 사람으로서 우리가 누구인지’, ‘하나님이 주신 사명으로서 우리가 무엇을 하도록 부름을 받았는지’, 그리고 ‘우리가 하나님의 가족으로 어떻게 함께 살아야 하는지’, 이 세 가지의 중요한 확신들이 우리들을 고무시킵니다. 이 세 가지 초석들, 곧 우리의 정체성에 대한 비전, 우리의 소명에 대한 열정, 믿음의 공동체에 대한 강한 집념이 다른 사람들을 섬기는 비전을 가지고 확고한 지도자의 삶을 더욱 온전히 살아가도록 협력하는 삼점줄들입니다.

제가 이 책을 쓸 생각을 하고 있을 때에, 믿음으로 확고하게 이끌기 위해서는 이 세 가지의 기초석들을 리더들의 행동을 안내해 주는 지침들로 확장해야 한다는 것을 깨닫게 되었습니다. 이 세 가지 기초석들에서 발전된 지침들은 리더들이 사람들을 섬기기 위한 울타리와 경계가 될 것입니다. 이 여섯 개의 지침을 리더가 품는다면, 다른 사람들을 이끄는 귀한 사명에 어떻게 접근해야 할지에 대한 새로운 인식과 삶의 변화를 이루어 낼 것입니다.

만약 리더들이 “따르는 사람들”을 그리스도인으로 생각하고 행동하기를 도와주는 역할을 하기 원한다면, 우리들은 확고하게 섬기는 이 여섯 개의 지침들과 이 책에 쓰여진 주요한 생각들을 온전하게 품어야 합니다.

1. 확고하게 이끌기 위한 열정은 사역의 비전에 기초를 두어야 합니다.
2. 확고하게 이끄는 것의 필수요건은 일방적이 아니라 서로가 쌍방향으로 함께 소통하는 것입니다.
3. 확고하게 이끄는 목적은 사명과 사역을 위해 하나님의 사람들을 효과적인 그리스도의 몸으로 준비시키는 것에 초점을 둡니다.
4. 확고하게 비전을 성취하도록 이끄는 방법은 멘토링하기, 위원회 관리감독, 사명수행을 위한 계획, 그리고 건강한 공동체를 세우는 것을 포함합니다.
5. 확고하게 이끌 때에 수반되는 고통은 사람들 사이의 비전과 가치관, 그리고 전통의 충돌에서 경험됩니다.
6. 확고하게 이끄는 것의 증거는 이끌림을 받는 사람들의 질적 성장 속에 개인적으로 또는 공동체적으로 반영됩니다.

그리스도인의 공동체 내에 리더와 그를 따르는 사람들 모두에게 사역에 관한 하나의 비전이 있어야 합니다. 이 공유된 사역의 비전이 없이는 그 신앙 공동체는 분열과 절망을 경험하게 될 것입니다. 다른 말로 하면, 그리스도인의 공동체가 사역에 동원되기 위해서는 다음과 같은 우리의 정체성에 대한 철저한 헌신 위에 서있어야 합니다.

▶ 우리는 영적인 여행을 함께 하고 있는 동료 여행자이며 그리스도 안에서 형제와 자매입니다.

- ▶ 우리는 하나님의 사람들의 교제 속에 있는 그리스도의 몸 된 지체들입니다.
- ▶ 우리는 믿음의 공동체로 이 땅 위에 존재하는 작은 하나님의 나라입니다.
- ▶ 우리는 하나님의 은혜를 간직하고 흘러 보내는 거룩한 공동체입니다.

이 책의 비전은 젊은 세대가 확고하게 이끄는 지도자가 되기를 찾고 구할 때에 사람들을 이끌기 위한 동력과 사람들을 조직하는 원칙으로 성경적인 종의 모델을 가슴에 품게 하는 것입니다. 저의 심령을 붙들고 있는 청지기 사명이, 하나님께서 제게 값없이 주신 것을 다른 사람들에게 나누어 주도록 강권합니다. 그리하여, “그들이 또한 다른 사람들을 가르칠 수” 있게 될 것입니다. (딤후 2:2)

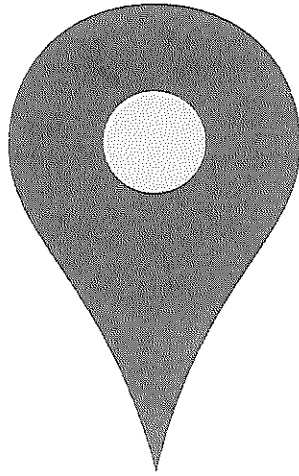
성경적이며 신학적인 기반 위에서, 그리고 영적이고 전략적이며 기술적인 균형을 가지고, 여러분들은 그리스도인의 정체성으로 다른 사람들을 일평생 열정적으로 확고히 이끄는 것에 헌신하도록 초대되었습니다. 우리가 주일에 고백하는 기독교 신앙과, 신앙의 공동체 속에서 한 주 동안 우리가 확고하게 이끄는 방법 사이에는, 진실로 깊은 연관성이 있을 뿐만 아니라 우리를 당혹하게 하는 불일치도 있습니다.

본질적으로, 저는 다른 사람을 확고히 이끄는 것은 조직하는 기술들이 아니라 성경적인 관점에 기초를 두고 있다고 믿습니다. 이것은 우리의 행동의 근본적인 동기가 심오하게 신학적이라는 것을 의미합니다. 우리 안에 함께 하시는 성령님은 우리의 정체성과 그리스도 안에 있는 생명으로, 그리고 성경적인 세계관을 토대로 하여 우리가 결정에

이르도록 합니다. 기술들이 물론 필요합니다. 그러나 그리스도인의 동기없는 날카로운 기술들은 쉽게 다른 사람들을 이용하는 결과를 초래합니다. 저와 함께 다른 사람들을 두려움없이 확고하게 이끌게 하는 그리스도인의 종의 리더십의 개념을 더 깊이 연구하는 것에 함께 하여 주십시오. 이 기독교적인 종의 리더십이 최선의 상황에서는 리더를 특정시켜주고 입증해 줄 것이며, 최악의 상황에서는 잘못을 깨닫게 하는 단서가 될 것입니다.

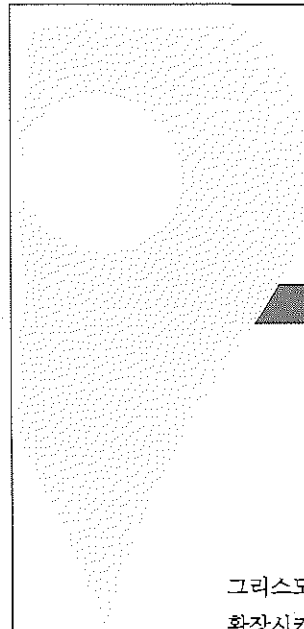
예수께서 불러다가 이르시되 이방인의 집권자들이 그들을 임의로 주관하고 그 고관들이 그들에게 권세를 부리는 줄을 너희가 알거니와 너희 중에는 그렇지 않을지니 너희 중에 누구든지 크고자 하는 자는 너희를 섬기는 자가 되고 (막 10:42-43)

우리가 확고하게 이끄는 것이 무엇을 의미하는지 함께 탐구하며, 심사숙고할 때에, 다른 사람들에게 분명한 비전과 깊은 겸손과 강력한 결단으로 나아가도록 “형제 자매들이여 제가 여러분의 종이 되게 하여 주십시오.” (Sing to the Lord, 1993, p. 679)



지침 1

**확고하게
이끌기 위한 열정은
사역의 비전에
기초를 두고 있습니다.**



Chapter 1

**확고하게 이끌기 위한 열정은
사역의 비전에
기초를 두고 있습니다.**

그리스도인의 사역은 우리가 사는 세상 속에 예수 그리스도의 섬김을 확장시키는 것으로서, 치료하고, 인도하고, 양육하고, 화해시키는 예수님의 사역을 우리가 함께 일하고 살아가는 사람들의 삶에 구체화시키는 것입니다.

에드워드 레브론 페어뱅크스 (Edward LeBron Fairbanks)

첫 번째 논의할 지침은 그리스도의 공동체 내에서 성경적인 사역의 이해에 특별한 관심을 기울여서 영적으로 어떻게 이끌지에 대한 근거들을 연구할 것입니다. 확고하게 신앙적으로 이끄는 것이 그리스도인의 공동체 속에서 어떻게 실현될 수 있겠습니까? “조직의 비전” 이전에 우리가 함께 살아가고 일하는 사람들에게 “신학적인 비전”이 왜 선행되어야 하는 것입니까?

사역의 비전

비전은 뜨겁게 불타오르고 열정적으로 일하게 하는 내면의 그림입니다. 그것은 다른 사람들이 보지 못하는 것을 보게 합니다. 섬기는 리

더의 마음에는 그리스도인의 교제 속에 있는 우리 자신의 정체성에 대한 신학적인 비전이 있습니다. 우선적으로 리더와 이끌림을 받는 사람들은 은혜를 입은, 축복 받은, 부르심을 받은, 은사를 받은 하나님의 사람들입니다. 그렇기에 하나님을 향한 신앙고백 위에 우리와 함께 일하는 사람들은 “그리스도의 몸”이며 “성령의 교제” 속에 있는 사람들입니다. (엡 8:6; 행 2:42)

지금 현재 우리가 맡은 사역 속에서, 우리와 함께 일하는 사람들을 어떻게 비전을 가지도록 하겠습니까? (a)우리는 과연 하나님의 사람으로서 우리가 누구인지에 대한 뜨겁게 불타오르고 열정적으로 일하게 하는 내면의 그림인 비전을 가지고 있습니까? (b)어떻게 그들이 함께 하나님의 가족으로 살아가도록 하겠습니까? (c)그리고 하나님의 선교의 사역 속에 그들의 삶이 무엇을 하도록 부름을 받았습니까?

이와 같은 질문에 대답한 이후에야 그들 각자의 사역을 위해, 그리고 세상 속에서 그들의 사명을 위해, 개개인들을 잘 훈련하도록 우리가 준비될 것입니다. 이것을 위해서는 성경으로 빛어진 비전이 필요합니다.

사역은 무엇입니까?

가장 간략하고 일반적인 이해로 사역은 “디아코니아” 또는 “서비스”, 곧 “섬김”입니다. 사역에 대한 최고의 정의는 예수님의 이름으로 다른 사람들을 열정적으로 섬기는 것입니다. 몇몇의 단어들, 곧 돌봄, 나눔, 성장, 관계, 가르침, 그리고 직면 등과 같은 단어들이 기독교의 사역에 대한 여러 가지 측면들을 이해하도록 우리를 도와줍니다. 신앙

성경의 관점에서의 사역은 두려움에 빠진 사람의 손을 잡아 주는 것이며, 고통 속에 있는 사람의 아픔을 온 마음을 다해 들어 주는 것이며, 상처입은 사람과 함께 울어 주는 것이고, 또한 슬픔을 당한 개인을 안아 주는 것입니다. 사역은 또한 먹을 음식이 없어 고통 가운데 있는 학생들이나 성도들이 먹을 것을 살 수 있도록 시장에 데리고 가는 것과 그들의 부주의한 습관과 훈련되지 않은 인격을 사랑으로 대면하게 하는 것을 포함합니다. 사역은 그리스도인의 신앙을 함께 나누는 것과 그들이 필요한 때에 성경 말씀을 함께 나누는 것을 말합니다. 그리스도께서는 그분의 사역 속에 우리의 모든 이해력을 초월하는 더 큰 열정으로 이와 같은 일을 추구하셨습니다.

그리스도인의 사역은 우리가 사는 세상 속에 예수 그리스도의 섬김을 확장시키는 것으로서, 치료하고, 인도하고, 양육하고, 화해시키는 예수님의 사역을, 우리가 함께 일하고 살아가는 사람들의 삶에 구체화시키는 것입니다. 만약에 여러분이 그리스도인이라면, 여러분은 그리스도인의 사역 가운데로 부르심을 받은 것입니다.

이와 같은 넓은 의미의 사역은 우리의 특수한 사역을 위한 배경이 됩니다. 우리는 아마도 목회사역, 가르치는 사역, 전도사역, 음악사역, 또한 리더십 사역으로 부름을 받고 은사를 받았는지 모릅니다. 그러나 만일 우리가 예수님의 이름으로 다른 사람을 섬기라는 그 사역의 넓은 의미를 무시하고, 우리 개인의 소명만을 추구하는 것은 헛된 것이며 스스로를 무너뜨리는 것입니다.

예수님께서서는 그리스도인의 사역의 성공은 하나님의 이름으로 하나님을 대신하여 다른 사람을 섬길 뿐만 아니라 자기 자신을 내어 주는 것으로 정의하셨습니다. (마 25:34-46) 리더로서의 우리의 책임은 사랑

이 충만한 목자가 그의 양을 돌봄 같이 하나님의 방법으로 하나님의 사람들을 인도하고 가르치며 돌보는 것입니다. 우리가 가진 리더십의 의무는 하나님의 사람들의 은사들을 발전시키며 예수님의 이름으로 다른 사람들을 섬기는 의미있는 삶을 살도록 동기를 부여하고 준비시키고 훈련시키는 것입니다. 우리의 사역은 다른 사람들이 그들의 사역을 위하여 준비되도록 돕는 것입니다.

디트리히 본헤퍼 (Dietrich Bonhoeffer, 1954)는 그의 책 『말씀 아래 더불어 사는 삶: 신앙 공동체의 고전적 연구』 (*Life Together: The Classic Exploration of Faith in Community*)에서 그리스도인의 공동체를 평가하고 특징지를 일곱 가지 사역의 모습들을 열거하였습니다.

1. 혀를 붙드는 사역

야고보 사도는 “그의 입에 재갈을 물려서 혀를 제어하는 사람은 마음과 몸 모두를 제어할 수 있다”고 합니다. “너의 입에서 온전하지 않은 말이 나오지 말게 하라”고 에베소서에서 권면하고 있습니다. 이 말씀들이 우리들을 빚어 나갈 때에, 우리들은 다른 사람들을 끊임없이 비판하고 판단하고 정죄하는 것, 그리고 그 사람을 우리의 잣대로 규정 짓는 행위를 멈추게 될 것입니다. 이렇게 함으로 우리는 다른 사람들이 온전히 자유롭게 살아가도록 할 것입니다.

2. 온유함의 사역

이것은 우리 자신보다 다른 사람들을 더욱 보살피는 것입

니다. 로마서 12장 3절에서 사도 바울은 우리 자신이 “마땅히 생각할 그 이상의 생각을 품지 말고”라고 합니다. 사도 요한은 하나님께로부터 오는 칭찬 이외에 다른 어떤 칭찬과 영광을 얻기 위해 수고하지 말라고 우리에게 권면합니다. 섬기는 사람은 제일 먼저 다른 사람을 생각하여야 합니다.

3. 듣는 사역

교제 속에서 다른 사람을 섬기는 첫 번째 사역은 듣는 것입니다. 듣는 것은 사람들 앞에서 말하는 것보다 더 큰 사역입니다.

4. 적극적으로 돕는 사역

그리스도인의 공동체 내에서 외적으로 일어나는 크고 작은 문제들을 위해서 순수하게 다른 사람들은 도우십시오.

5. 함께 짐을 지는 (지지해 주는) 사역

“다른 사람의 짐을 서로 지라”는 말씀이 갈라디아서 6장 2절의 요구입니다. 짐을 진다는 것은 사랑 속에서 서로 인내하고 지지해 주는 것을 의미합니다. 에베소서 4장 2절은 우리에게 “사랑으로 서로의 짐을 져주며 겸손하고 온유하며 인내하라”고 명령합니다.

6. 선포하는 사역

이것은 하나님의 말씀 사역입니다. 본혜퍼 (1954)에게 선포하는 사역은 예배에서처럼 공식적인 행위로 선포되는 폐세지만을 의미하지 않았습니 다. 그는 하나님의 말씀이 사람과 사람 사이에서 자유롭게 나누어지는 것을 말하 였 습 니 다. 또한 이 사역은 한 사람이 특별한 상황 속에서 그 리스도의 위로를 통해 다른 사람에게 인간의 언어로 증인 이 되는 것을 의미하였습니다.

7. 권위(리더십)의 사역

예수님께서서는 마가복음 10장 43절에서 “너희 중에 누구 든지 크고자 하는 자는 너희를 섬기는 자가 되고”라고 말 씀 하 셨 습 니 다. 이것은 사역의 모순입니다. 예수님께서서는 형제간의 섬김에 기초를 둔 교제 속에 있는 권위를 말씀하 셨 습 니 다. (p. 108)

본혜퍼 (1954)는 이와 같은 실제적인 그리스도인의 사역의 모습들이 우리의 사역의 현장 속에 분명하게 나타나야 한다고 하였습니다.

이와 같은 그리스도인의 사역의 모습들은 우리의 리더십과 실제적 인 연관성을 가집니다.

우리 주 그리스도의 사역에는 세 가지 뚜렷한 특징들이 계시되었습 니 다.

1. 그리스도-종. 그리스도의 사역은 종의 사역입니다. 마가 복음 9장 35절에 “누구든지 첫째가 되고자 하면 못 사람

의 끝이 되며 못 사람을 섬기는 자가 되어야 하리라”고 말 씀 하 셨 습 니 다. 그리스도께서는 당신을 보내신 아버지의 뜻을 행함으로 아버지께 자신의 섬김을 나타내 보이셨습 니 다. 사람들을 있는 모습 그대로 받아 주실 뿐만 아니라 아픈 자를 고치시고, 배고픈 자를 먹이시며, 그들의 아픔 을 진솔히 들어 주시며 필요를 채우심으로, 그리고 죄인 들, 버림 받은 사람들, 사회 속에서 무시 당하는 사람들과 함께 하심으로 사람들에게 자신을 계시하였습니다.

2. 그리스도-선생. 그리스도의 사역은 가르치는 것을 포함 합니다. 그 분은 권위를 가지고 가르치셨습니다. 그 분은 람비, 곧 선생님이로 알려졌습니다. 귀 있는 모든 사람들 에게 들려진 복음의 선포와 천국의 공표는 그 분의 말 뿐 만 아니라 행동으로 전해졌습니다. 그리스도의 가르침은 듣는 사람들의 필요를 채우는 것이었으며 예화들과 비유 들을 통해서 쉽게 이해되고 전달되는 분명한 가르침이었 습 니 다.

3. 그리스도-희생. 그리스도께서는 십자가 위에서 자신의 희생으로 말미암아 세상의 죄를 짊어지신 하나님의 어린양 이었습니다. 그리스도께서는 하늘 아버지께 자발적으로 순 종함으로 자신의 생명을 내려 놓았습니다. 그리스도의 사 역은 본질적으로 희생적이며 제사장적인 것이었습니다.

만약 모든 그리스도인들이 그리스도의 사역을 확장하도록 부르심을 받았다면, 하나님의 사람들의 사역은 우리가 만나는 모든 사람들에게 섬김과 가르침, 그리고 희생을 나타내는 것으로 특징지어질 것입니다.

확고한 종들과 이끌림을 받는 사람들

그러면 어떻게 우리 그리스도인의 리더십 사역이 다른 사람들을 각각 그들의 사역과 이 세상에서 그들의 사명을 실행에 옮기도록 할 수 있겠습니까? 그리스도의 종된 리더십은 지배하고 사로잡는 것이 아니라 인격을 풍성하게 하는 것입니다. 이끌림을 받는 사람들이 그리스도인들로 자라나도록 섬김을 받고 있습니까? 또한 그들 자신 스스로가 다른 사람을 섬기는 종들이 되어가고 있습니까? 이것은 하나님의 사람들의 리더십을 위한 매우 중요한 관심들입니다.

로버트 그린리프 (Robert Greenleaf, 1977)는 그의 탁월한 책, 『종의 리더십: 정당한 힘의 본질로의 여행』 (*Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power*)에서 사람들을 이끄는 리더는 이끄는 사람들을 섬겨야 한다는 논제를 제안하였습니다. 오로지 섬기는 그 사람만이 리더십에 적합한 사람이라고 믿습니다. (p. 10) 비록 세상의 일반 청중을 위해서 쓰여졌지만, 그 책은 예수님의 말씀과 유사한 종의 리더십에 대한 많은 생각들을 담고 있습니다.

올리벳나사렛대학교 (Olivet Nazarene University)의 전임 총장과 고급 리더십연구 과정을 위한 리드 인스티튜트 (The Reed Institute for the Advanced Study of Leadership)의 회장이었던 해롤드 리드 (Harold Reed,

1982) 박사는 그의 책, 『리더십의 역동성: 잠겨진 당신의 리더십의 문을 열어라』 (*The Dynamics of Leadership: Open the Door to Your Leadership Potential*)는 책에서 “당신의 리더십 자질은 대개 당신의 삶의 철학에 의해 결정된다” (p. 23)고 진술하였습니다. 만약 우리의 삶의 철학이 교회와 사역의 성경적인 신학에 기초를 두고 있다면, 우리의 리더십 스타일은 이끌림을 받는 사람들이, 다른 사람들을 섬기는 예수 그리스도의 종들로, 질적인 성장을 이루어 내는 것에 초점을 맞출 것입니다.

이 원리를 이해했다면, 그리스도인의 사역은 교회와 세상 속에서 개인의 성장뿐만 아니라 공동체적인 성장과 화해를 촉진하도록 성령님을 통해 주어진 은사들을 사용하여 서로 서로가 모든 성도들을 섬기고 후원하는, 나누는 사역입니다. 선교와 같은 사역은 온전한 교회가 보여 주는 하나의 기능과 표현입니다. 선교 사역은 몇몇 사람들이 부름을 받고 훈련되고 기름부음을 받아 수행하는 어떠한 일이 아니라 하나님의 사람들이 함께 감당해야 할 하나의 기능인 것입니다.

사역의 모델

사역에 대한 저의 모델인 다음 [그림 1.1] 개요는 사역에 대한 이러한 논의를 요약할 것입니다. 이것은 목회자와 교사의 리더십 사역과 그들이 섬기고 이끌고 있는 하나님의 사람과의 관계성을 개념화한 것입니다.

의미하는지, 어떻게 하나님의 가족으로 살아야 하는지, 그리고 하나님의 사명을 위해 우리가 무엇을 하도록 부름을 받았는지에 대한 이해를 가지고 하나님의 사람들을 준비시키도록 사람들과 상호작용을 하게 합니다. 하나님의 사람들은 그들의 영적인 은사들을 발견하고 발전시키며 사용하도록, 그리고 그들의 삶 속의 소명과 사명을 성취할 수 있도록 준비되어야 합니다. (롬 12:6-8) 그들은 헌신과 돌봄과 배움과 복음과 신앙을 중요한 삶의 문제에 연결시키는 삶을 살아가도록 준비되어야 합니다.

하나님의 사람들을 준비시키는 것은 하나님의 사람들이 “섬김의 일들” (엡 4:12)과 화해의 사역 (고후 5:17-20)으로 준비되도록 하는 것입니다. 그리스도인들은 영적인 성장과 성숙을 통하여 그들의 신앙이 준비되어야 합니다. 심지어 수동적인 그리스도인들조차도 그들이 살아가고 일하고 섬기는 신앙의 공동체 밖에서 그들의 부르심의 소명과 사명에 응답하여 영적인 은사들을 사용할 때에 화해의 사역에 점진적으로 참여하게 됩니다.

사역의 비전공유. 이끌림을 받는 사람과 이끄는 사람이 비전을 나누고, 이끌림을 받는 사람이 그 리더에 의해서 섬김을 받기 때문에 공유된 비전과 그리스도인의 리더십은 매우 밀접하게 서로 얽혀있습니다. 다시 말씀 드리면, 그리스도인의 리더를 위한 가장 중요한 것은 “조직적 비전”이 아니라 “신학적인 비전”입니다.

헨리 나우웬 (Henri Nouwen, 1979)은 『로마의 어릿광대: 고독, 독신, 기도와 묵상에 대한 고찰』 (*Clowning in Rome: Reflections on Solitude*,

Celibacy, Prayer and Contemplation)”이라는 그의 책에서 아주 큰 대리석을 놓고 망치와 정으로 열심히 일하는 한 조각가에 대해서 이야기하였습니다. 그는 다음과 같이 서술하였습니다.

그 조각가가 일하는 것을 한 어린 소년이 보고 있었을 때에 좌우로 조그마한 돌 조각들이 떨어지는 것 이외에 아무것도 볼 수가 없었습니다. 그 소년은 무슨 일이 일어나고 있는지 알 수가 없었습니다. 그러나 그 소년이 몇 주 후에 다시 그 작업실로 돌아왔을 때에 그 대리석이 서 있는 곳에 아주 크고 힘센 사자가 앉아 있는 것을 보고 깜짝 놀랐습니다. 매우 흥분한 아이가 조각가에게 달려 가서 말했습니다. “선생님, 그 대리석에 사자가 있는 것을 어떻게 아셨는지 저에게 말씀해 주세요!” (pp. 83-84)

우리가 함께 일하는 사람들에게서 우리는 무엇을 보고 있습니까? 우리는 문제들을 보고 있습니까, 아니면 가능성들을 보고 있습니까? 현재의 상황들을 보고 있습니까, 아니면 미래의 가능성을 보고 있습니까? 리더로서 우리의 도전은 과거를 넘어서, 심지어는 현재의 문제를 넘어서, 이끌림을 받는 사람들이 함께 일하며 살아가는 사람들의 삶 속에서 치료하고, 지지해 주고, 화해하는 예수님의 일을 나타냄으로 세상 속에서 예수님의 닮은 자로 살아가도록 부름을 받은 구속된 한 개개인들로 볼 수 있어야 하고 그들로 인하여 꿈꿀 수 있어야 합니다.

리더들로서 우리는 (a) 하나님의 사람으로 우리가 누구인지 (b) 하나님의 가족으로 우리가 함께 어떻게 살아가야 하는지 (c) 하나님의 선교를 위해서 우리의 삶 속에서 무엇을 하도록 부름을 받았는지에 대한 소멸되지 않으며 열정적인 강력한 내적 그림이 필요합니다.

리더십-비전의 전달. 우리는 그리스도의 마음으로 돌보며 책임지고 섬기는 사람들에게 사역의 비전을 전달하여야 합니다. 그리할 때에 또한 그들이 다른 사람들에게 그들의 비전을 전달할 것입니다. 모든 그리스도인들, 심지어 우리와 함께 일하는 사람들과 우리의 삶을 힘들게 하는 사람들까지, 그리스도의 사역을 위해 부르심을 받고 은사를 받았다는 것을 믿는 것은 때로는 겸손하게도 하며, 좌절하게도 하며, 힘들게도 하지만 반드시 필요한 것입니다. 우리는 더욱 더 주님의 일꾼들을 준비시키는 사람으로 우리 자신들을 간주하여야 합니다. 불행하게도, 우리 중의 대부분은 사역자들로 훈련받아 왔지만, 사역자들을 만들어 내는 사람들로는 훈련되고 있지 않습니다.

사역을 공유하는 것은 더 깊이 보는 것과 더 깊은 비전을 갖는 것을 요구합니다. 오로지 보이지 않는 것을 볼 수 있는 사람만이 불가능한 것들을 할 수 있습니다. 우리가 함께 일하는 그리스도인들을 볼 때에 “만약에...”라는 말과 그리고 “왜... 아니지?”라는 질문들이 우리의 마음 속에서 터져 나와야 합니다. “만약...그들이 기독교의 사역으로 모두 부름을 받았다면 어떻게 될까? 왜 ...우리가 그것을 사실이라고 믿지 않는 걸까? 그리고 왜...우리가 그 믿음에 따라서 나아가지 않는 걸까?”

퀘이커 철학자 엘돈 트루블러드 (Eldon Trueblood, 1952)는 그의 『당신의 다른 사명』 (*Your Other Vocation*)이라는 책에서 “만약 일반적인 교회에서 우리가 모든 평신도 멤버인 남자와 여자들을 정말로 그리스도의 사역자로 심각하게 받아 들인다면, 우리는 하나의 혁명과 같은 어떤 일을 경험하게 될 것입니다...” (p. 167)라고 하였습니다.

트루블러드 (1952)가 다음과 같이 덧붙여 말하였습니다. “원래 신앙

성경에서 평신도라는 단어는 헬라어로 라오스라는 단어인데, 이것은 초기 기독교 운동 속에서 모든 사람들을 의미하는 것이었습니다. 그러나 결국 평신도라는 말은 어떤 분야의 사역 속에서든지 전문적이지 않은 사람들을 일컫는 말이 되고 말았습니다.” (p. 35)

트루블러드는 “세상 속에서 우리가 어떤 평범한 직업을 가졌다고 할지라도...하나님의 사역은 우리의 다른 일이기도 하지만 그것이 우리의 진정한 사명이 된다”고 믿었습니다. (p. 46) 그는 또한 평신도들은 목회자가 그들의 일을 감당하도록 돕는 “조력자들이 아니라” (p. 46)고 생각했습니다. 오히려 목회자들이 평신도들을 돕는 자들이 되어야 한다고 믿었으며, 목회자들의 기능은 “하나님께서 부르신 사람들이 그들의 사역을 잘 감당하도록 돕는 것”이라고 생각했습니다.

오로지 이와 같은 관점에서부터 사역은 상호간에 이해되고 나누어져야 합니다. 이와 같은 공유된 비전이 없이는 개 교회 속의 사역과 신학교 교육기관의 사역은 마치 두 면만 있는 삼각형과 같이 불가능합니다. 사역은 목회자와 성도, 교수진과 학생, 리더와 이끌림을 받는 사람 양쪽 모두가 기독교 사역의 비전을 가지고 그것을 함께 추구할 때에 일어나게 됩니다. 비전으로 더욱 불타 오를 때에 사역에 더 큰 헌신을 하게 됩니다.

“우리들은 사람들에게 사역이 전해지도록, 사람들을 위한 사역이 되도록, 사람들과 함께 하는 사역이 되도록, 그리고 사람에 의한 사역이 되도록 비전에 사로잡혀야 합니다.” (Kinsler, 1983, p. 1) 공유된 사역의 비전은 어떤 것을 통찰할 수 있도록 사역에 대한 열정적인 확신을 갖게 합니다. 우리의 리더십 사역은 다른 사람들이 그들의 사역을 이해하고 발전시킬 수 있도록 돕는 것입니다. 비슷한 비전을 가진 사람

들이 함께 모이게 되었을 때에 비범한 어떤 일이 일어나게 됩니다.

그렇다면 과연 우리가 어떻게 사역의 비전이 공유된 비전이 될 수 있도록 소통할 수 있겠습니까?

예수님께서 누가복음 6장 40절에서 제자가 온전히 훈련되었을 때에, 그는 선생 (또는 목사나 학교장)과 같게 될 것이라고 우리에게 말씀합니다. 사역은 항상 구체화되어 우리의 육신을 통해 나타나야 합니다. 사역은 삶으로 살아내야 하는 것입니다. 우리의 학생들과 직원들과 성도들이 우리에게 배우기를 원한다면, 과연 우리 자신은 어떤 존재가 되어야 할까요?

우리는 사람들이 동기를 부여하고, 훈련하고, 예수님의 이름으로 다른 사람들을 일으키도록 헌신된 종의 마음을 우리에게서 배우기를 원합니다. 우리의 열정과 비전을 전하여 그들 또한 [그림 1. 1]의 사역의 순환 속에 들어 오기를 우리는 원합니다. 이것이 바로 기독교 리더의 성공입니다. 이것이 바로 종된 지도자가 되는 것을 뜻합니다.

리더로서 우리가 당면하고 있는 삶의 문제는 그리스도인으로서 분명하게 우리 자신을 내어 주는 삶의 모습을 전달해 주는 것입니다. 우리가 어떻게 헌신, 우선순위, 가치관, 그리고 영적인 훈련을 가르칠 수 있겠습니까? 어떻게 삶의 양식을 가르칠 수 있겠습니까?

고린도전서 11장 1절은 “내가 그리스도를 본 받는 자가 된 것 같이 너희는 나를 본받는 자가 되라”라고 말씀합니다. 데살로니가후서 3장 7절은 “우리를 본받게 하려 함이니라”라고 말씀합니다. 빌립보서 4장 9절에서는 “너희는 내게 배우고 받고 듣고 본 바를 행하라”라고 합니

다. 사도 바울은 데살로니가후서 3장 9절에서 “오직 스스로 너희에게 본을 보여 우리를 본받게 하려 함이니라”고 말씀합니다. 사도 바울은 겸손함으로 자신이 돌보고 있는 성도들에게 이 말씀들을 전하고 있습니다. 우리가 섬기며 책임지고 있는 사람들을 위해 바울과 같이 하여야 합니다.

바울에게 있어서, 삶의 양식을 가르치기 위한 핵심 방법은 개인적인 본을 통해서였습니다. 만약에 우리의 사역의 비전을 우리가 효과적으로 전달하기를 원한다면, 조직의 리더들로, 교사들로, 또는 목사들로 우리 안에 있는 어떤 리더십의 속성들이 사람들에게 보여져야 하겠습니까? 에베소서 4장 25절에서 32절은 종된 리더십의 삶의 양식을 우리에게 가르쳐 주고 있습니다. (이 종된 리더십의 삶의 양식에 대해서는 두 번째 장에서 함께 나누게 될 것입니다.)

에베소서 4장은 그리스도인으로 우리의 부르심에 합당하게 살아가도록 도전하는 것으로 시작합니다. 합당하게 살아가려는 사람의 삶에는 도전이 따라오게 됩니다. 우리는 서로에게 온유하며 겸손하며 인내하고 협력하도록 가르침을 받습니다. 그렇게 살아갈 때에 우리들은 “평안의 때는 줄로 성령이 하나되게 하신 것”을 지킬 것입니다.

바울은 행정관리 수완에 대해서 그렇게 많이 말하지 아니하고 우리의 행동과 활동들의 기초가 되는 그리스도인의 태도들에 대해서 말합니다. 우리는 함께 동역하는 그리스도의 지체들입니다. (엡 4:25) 우리는 다른 사람들과 함께 “나와 너”라는 관계의 틀 속에서 역할을 감당합니다. 우리가 함께 일하는 사람들은 하나님께서 친히 창조하신 사람들입니다.

성경적이며 신학적인 관점으로 차별화되어 다른 사람들을 확고하

게 이끄는 것이 우리의 목적입니다. 이와 같은 확고한 원칙들과 개념들은 리더십에 관한 최근의 일반적인 세상의 책들에서는 발견할 수 없습니다. 이와 같은 원칙들은 이끌림을 받는 사람들이 리더의 종의 정신을 배우기 원하는 지도자들을 위한 기초가 됩니다. 그 리더들은 예수님의 이름으로 다른 사람들을 섬기도록 준비시키는 종의 정신을 사람들이 배우기 원합니다.

그러므로 그리스도인 리더로서 우리의 과제는 단순히 정보들을 전달하는 것보다 더 큰 것을 요구합니다. 우리의 의무는 예수님의 이름으로 다른 사람을 섬기도록 이끌림을 받는 사람들을 훈련시키고 동기를 부여하여 그들이 열정적인 종된 그리스도인의 삶의 모습을 품고 살아가게 하는 것입니다.

만약 우리의 사역의 비전과 우리의 리더십의 삶의 모습이 에베소서 4장 25절에서 32절과 같은 특징을 나타낸다면, 우리가 책임을 지고 섬기는 사람들이 점점 더 이 비전을 그들의 사역의 비전으로 받아들일 것입니다. 그들은 우리에게서 완성된 결과물을 보지 못할 것입니다. 오히려, 그들은 우리에게서 계속적으로 그리스도를 닮아 변화되는 과정을 발견하게 될 것입니다.

사실, 종으로 본이 되는 일은 쉽지 않은 일입니다. 대학교의 총장으로써 저는 “학생들과 교수들과 직원들, 부모들, 목회자들, 그리고 지역 사회와 교단의 지도자들에게 종이 된다는 것은 무엇을 의미하는가? 더 나아가 그 모든 기대들과 역할과 기능들 가운데서 종이 되는 것은 무엇을 뜻하는가?”를 계속적으로 스스로에게 질문하였습니다.

저는 한 교수가 이듬해에 가르치기로 한 계약서에 사인을 한 이후에, 사임을 할 계획이고 다른 대학에 가서 가르칠 것이라는 계획을 무

레하게 저에게 알려 주었던 일을 회상합니다. 저는 그 교수가 계약을 이행할 것을 강요할 수 있었지만, 그 계약을 파기하는 것에 동의해야만 한다는 것을 깨닫게 되었습니다. 그 교수가 대학을 떠난 후에 몇 주일이 지나, 저는 대학과 저에 대한 불평들과 문제들이 적혀있는 그의 편지를 통해 큰 상처를 받게 되었습니다. 저는 의도적으로 여러 날 동안 그 교수에게 답신을 하는 것을 지체하였습니다. 저는 그 교수가 언급한 문제점들 하나 하나에 응답하는 대신에, 그가 우리 대학의 교수로 있을 때에 실망시켜서 미안하다고 사과의 편지를 썼습니다. 저는 그에게 용서할 것을 부탁했습니다. 저는 후에 그에게로부터 어떠한 답신도 받지 못하였습니다.

다른 사람들을 믿을 때에 경험하게 되는 위험성들은 무엇입니까? 오해입니까? 이용당하는 것입니까? 배신입니까? 고통입니까? 상처입니까? 과연 이런 것들이 가치가 있기는 한 것입니까? 우리가 종된 리더로서 위험을 무릅쓰는 것이 정말로 가치있는 일입니까?

저는 이 질문들과 그것들의 대답에 대한 심오한 저 자신의 깨달음으로 점점 성숙해가고 있습니다. 점차적이지만 내적인 확신으로 제가 만일 그리스도인 리더가 되어야 한다면, 그 위험성들을 받아들이고 정직함과 순결함으로 제가 섬겨야 할 사람들을 섬겨야 한다는 것을 신학적인 기초 위에서 더욱 깊이 확신하고 있습니다. 그리고 여러분들께서 저와 마찬가지로 여러분들이 직면하는 상황 속에서 그와 같은 응답들을 발견하도록 도전받을 것입니다. 어떤 사람들은 우리에게 상처를 줄 것입니다. 그러나 우리는 신뢰와 위로, 그리고 멘토링을 하는 것과 믿음으로 응답하여야 하는 많은 사람들로부터 결코 물러나서는 안 됩니다.

리더로서 우리에게 주어지는 유혹은 우리가 상처입고 오해받을 때에 사람들로부터 물러나려고 하는 것입니다. 어떤 사람들은 그들의 리더와 아주 가까운 사이임에도 불구하고 리더를 이용하고 배신하는 사람들이 있을 것입니다. 우리는 심지어 예수님께도 가룟 유다가 있었다는 것을 기억할 필요가 있습니다. 그러나 저의 경험에서 보게 되면, 우리가 이끄는 대다수의 사람들은 우리의 위로와 인도함과 멘토링하는 것과 양육하는 것에 틀림없이 응답할 것입니다.

리더십의 정의

리더십의 정의에 대한 문헌이 아주 풍부합니다. 제가 믿는 그리스도인의 리더십은 사람들의 그리스도의 주권 아래에서 살아가게 하는 것일 뿐만 아니라, 세상 속에서 사람들이 사명과 사역을 이해하며 받아들이고 수행하도록, 다른 사람에게 본을 보이는 가르침을 통해서 사람을 세우는 겸손한 섬김입니다.

올리벳나사렛대학의 아주 오랜 총장이었던 헤롤드 리드 박사(1982)는 그의 『리더십의 역동성: 잠재된 당신의 리더십의 문을 열어라』(*The Dynamics of Leadership: Open the Door to your Leadership Potential*)¹⁾는 책에서 다음과 같이 말하였습니다.

리더십은 지배하거나 다스리는 것이 아니라 다른 사람을 성장시키는 인격을 통해 드러냅니다. 리더십은 끝도 없는 어떤 것을 위해서 다른 사람들을 이용하는 하나의 과정이 아닙니다. 리더십은 목표들을 달성하는 것 속에서 그들 자신을 발견하도록 다른 사람들을 돕는 하나의 과정입니다. (p. 7)

기독교 대학과 종합 대학의 총장들을 위한 전국적인 회의에서(CCCU), 맥스 데프리(Max De Pree)는 “리더십의 첫 번째 의무는 자신의 실존, 곧 자신이 누구인지를 정의 내리는 것이다”고 말하였습니다. (Max De Pree, n. d.)

피터 코에스텐바움(Peter Koestenbaum, 2002)은 “리더십은 성과들을 마음과 연결시키는 예술이다”라고 주장하였습니다.

이러한 정의들에 대한 여러분의 생각은 무엇입니까? 그 주장들 속에 핵심 단어들과 구절들, 또한 핵심주제는 무엇입니까? 여러분들께서는 어떻게 그 진술들을 변경하시겠습니까? 잠시 동안 여러분들에게 익숙한 리더십의 여러 가지 정의들에 대해서 숙고해 보십시오. 그런 후에 이 질문들을 깊이 생각해 보십시오.

1. 어떤 것이 여러분들에게 가장 의미심장한 정의입니까? 이유는 무엇입니까?
2. 리더십의 정의들 속에서 어떤 주제들이 되풀이 되고 있습니까?
3. 확고하게 이끄는 것은 사역의 비전 속에 기초를 두고 있다는 이 첫 번째 핵심 원리가 다른 사람들을 이끄는 것에 대한 여러분의 생각에 어떻게 접목되었습니까? 아래에 떠오르는 생각을 적어 보도록 하십시오.

얼마나 우리가 이 비전을 분명하게 “보느냐”에 따라서 우리의 리더

십의 등급이 결정될 것이고 성경적인 견지에서 “성공적”이었는지 판단할 수 있을 것입니다. 기독교 공동체 속에서 확고하게 이끄는 리더십과 이끌림을 받는 사람들의 사역의 효율성은 거의 같은 의미를 갖습니다.

여러분이 그리스도인의 리더십의 정의를 생각할 때에 다음의 성경 말씀들을 깊이 묵상하는 시간을 가져보시기 바랍니다.

로마서 12:1-3, 9-13	고린도후서 8-10
빌립보서 2:5-11	갈라디아서 3:26-28
데살로니가전서 1, 2	에베소서 5:15-21
고린도전서 2	갈라디아서 5:16-26
고린도전서 12-13	고린도후서 4:1-11
고린도후서 5:15-25	

신앙 공동체 속에서 여러분의 리더십 역할을 이해하도록 돕는 성경 구절이 있다면 여기에 덧붙이시기를 바랍니다.

다섯 가지의 중요한 교훈들

제 인생의 지난 시간들을 통해서, 이 장에 기술된 사역의 비전을 품지 않는 추종자들을 받아들이는 것에 있어서 저는 다섯 가지의 실제적인 교훈들을 배우게 되었습니다.

1. 선하고 경건한 사람들과 리더의 의견이 맞지 않을 수 있고, 때로는 그들이 리더와 충돌할 수도 있습니다.
2. 우리가 경험한 많은 갈등의 문제들은 문화적이며, 인종적

이며, 지역적이며, 가족에 근거를 둔 문제들이지 성경에 위배되는 것이 아닙니다.

3. 우리를 나누어지게 하는 의견의 차이들은 그리스도의 몸 된 지체들을 소외시키며 우리의 공동체들 속에서 하나님 의 사역에 부정적인 영향을 주는 힘을 가지고 있습니다.
4. 우리와 다른 견해를 가진 사람들을 존중하는 것은 하나님께서 그들을 사랑하시는 것처럼 그들을 사랑하는 것입니다.
5. 다른 사람을 받아들이는 것은 그들로부터 우리가 배울 수 있다는 것을 의미합니다.

여러분들과 사역의 비전과 의견이 다른, 선하고 경건한 사람들로 부터 여러분들이 배운 교훈들을 아래에 적어 보시기 바랍니다.

- 1.
- 2.
- 3.

섬기는 비전을 통해서 종된 리더들을 준비시킨다는 헌신의 마음으로, 확고하게 믿음으로 이끄시기 바랍니다. 만약에 여러분과 제가 이런 형태의 사역의 비전에 붙잡힌다면, 그리고 우리들이 섬기는 리더십의 삶의 모습으로 변화된다면, 우리가 이끄는 그룹의 크기에 상관없이 생명을 나누고 성장하여 열매 맺는 명백한 그리스도인들이 될 것입니다.

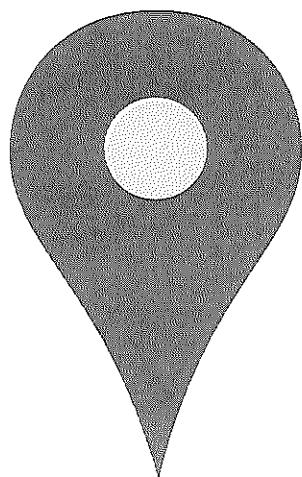
여러분의 사람들을 섬기는 방법을 찾으십시오. 그리스도인의 사역의 순환은 여러분들이 이끄는 그 사람들이, 예수님의 이름으로 다른 사람들을 섬기도록 능력을 부여할 것입니다. 이것이 섬기는 리더십입니다. 이 사역으로 우리가 부름을 받았습니다.

우리가 어떠한 일을 감당하고 있다고 할지라도, 다른 사람을 이끄는 우리의 책임은 예수님의 이름으로 우리가 섬기는 사람들이 다른 사람들을 동일하게 섬기도록 동기를 부여할 뿐만 아니라 그들이 섬기는 삶을 살아 가도록 우리가 섬김의 본을 보여야 합니다. 사역에서 우리의 책임은 어떻게 하나님의 뜨거운 은혜로 사람들을 이끌지를 (우리의 리더십의 삶의 양식) 내면화해야 하고, 그렇게 할 때에 그 은혜가 역시 우리가 이끄는 사람들에게 전달될 것이며, 그들이 그것을 또한 자신의 리더십의 삶의 양식으로 만들게 될 것입니다. 그리스도인의 리더십의 순환이 이루어져 우리가 이끄는 사람들의 삶이 열매를 맺게 되는 것을 보게 되는 것이 우리의 사역의 보상입니다.

첫 번째 장에서 우리는 섬기는 리더의 열정을 성경적 사역의 비전과 접목하였습니다. 그리스도인의 리더십은 기도와 더불어 다른 사람들을 그리스도의 사랑으로 사랑하는 열정으로부터 시작됩니다. 확고한 리더로서의 첫 번째 발걸음은 그리스도의 열정으로 다른 사람을 섬길 것을 마음 속에 품는 것이고, 우리가 섬기는 사람들에게도 이 비전을 전달하는 것입니다.

사역을 위해 기독교 공동체를 동원하는 것은 신앙 공동체 내에서 하나님의 사람들, 그리스도의 몸, 성령과의 교제라는 정체성에 대한 전폭적인 헌신에 달려 있습니다. 사역에 관한 기독교 공동체 내에서의 비전은 목회자와 평신도 모두에게 영향을 미칩니다.

레이저 빔의 초점과 같이 섬기는 리더들의 섬기는 근거와 동기는 성경적인 사역의 비전에 굳건히 기초를 두어야 합니다.



지침 2

확고하게 이끄는 것의 필수요건은
일방적이 아니라
서로가 쌍방향으로
함께 소통하는 것입니다.

Chapter 2

확고하게 이끄는 것의 필수요건은
일방적이 아니라 서로가 쌍방향으로
함께 소통하는 것입니다.

“무릇 더러운 말은 너희 입 밖에도 내지 말고 오직 덕을 세우는 데소용
되는 대로 선한 말을 하여 듣는 자들에게 은혜를 끼치게 하라” (엡 4:29)

사티어 (Satir, 1976)는 “의사소통이란 관계성을 유지함에 있어서 마
치 사람의 호흡이 생명을 유지하는 것과 같은 것이다”라고 말하였습니
다. (20 쪽) 사티어 (1976)의 말을 제 방식으로 표현하자면, 의사소통은
생명체의 호흡을 이어주는 안전 장치라고 할 수 있습니다.

가까운 주에 사는 친구를 방문한 어느날 밤에 생생한 꿈을 꾸 적이
있는데, 꿈 속에서 그 친구와 미국의 도심 지역을 방문하게 되었습니
다. 그와 함께 여행을 하는 중에 도심의 한 상점에서 어떤 사람들이 심
하게 다투는 모습을 목격하였습니다. 그 다툼의 원인은 기억나지 않지
만 상점 주인이 그 지역 출신이 아닌 다른 사람에게 “당신은 이곳 사람
이 아니니까 도무지 내 말을 못 알아 듣는 거요”라고 말한 것은 기억납
니다.

비록 꿈이었지만 제가 그 양 편의 주장을 매우 조심스럽게 들었고
각자의 말을 이해하였습니다. 서로 다른 주장을 하던 그 두 사람 중 한

사람이 떠나고 난 후에 용기를 내어 상점 주인에게 말을 건넸습니다. “두 분 가운데 누가 더 옳은지는 잘 모르겠지만, 제가 정말 마음 아파하는 이유는 지금 제가 경험한 것이 바로 우리 사회의 축소판인 것입니다. 우리는 우리의 관점에서 항상 우리가 옳다고 가정하고 강하게 말하고 논쟁합니다”라고 했습니다. 그 꿈 속에서 저를 놀라게 한 것은 다름이 아니라 저 자신이 열을 내며 했던 말, 즉 “당신들은 각자 일방적으로 말하는군요”라는 것이었습니다.

그 순간 저는 꿈에서 깨어났고 심장이 요동치는 것을 느꼈습니다. 꿈의 내용을 다시 떠올리면서 저는 제가 했던 그 말을 계속 곱씹어 보았습니다. “어느 편이 옳고 그른 지는 모르지만 당신들은 각자 일방적으로 말하는군요.”

그 꿈의 의미를 되새기면서 제 생활방식과 다른 사람들과의 관계를 되돌아보기 시작하였습니다. “어느 편이 옳고 그른 지는 모르지만 당신들은 각자 일방적으로 말하는군요.”

이런 식의 상황이 우리의 삶 속에 얼마나 많이 재연되고 있습니까? 특별히 기독교 공동체 안에서 그런 일로 인해 구성원 상호간에 잦은 상처를 경험하고 있지는 않습니까?

신앙 공동체를 이끄는 데에 필요한 확고한 지도력에 대한 질문들

스위스의 샤프하우젠 (Schaffhausen) 근처에 있는 유러피언나사렛신학대학에서 가르치던 첫 해에 강의실에서 학생들과 함께 다음 질문을 던졌던 기억이 있습니다. “불신자들에게 그리스도의 화목을 증거하는 삶이 되려면 우리가 어떤 방식으로 함께 살아가야 되겠습니까?”

저는 이 문제야말로 참된 리더십에 관한 것이며, 그리스도인의 비전과 의사소통의 연결 고리에 속한 문제임을 깨달았습니다. 사람들을 이끄는 데에 있어서 피차 서로의 사역을 완수하고, 하나님의 자녀들로서 더불어 함께 살아가는 법을 배우고 익히는 길이 과연 무엇이었습니까? 실험실에서와 같이 역동적인 상황들이 전개되는 세상에서 서로 다른 사명을 더불어 함께 이룩해 가는 방법은 과연 무엇일까요?

그리스도 안에서 과연 만물이 새로워졌다면 (고후 5:17), 다른 사람들을 이끄는 방법에 있어서까지 그리스도께 대한 나 자신의 믿음의 증거로서 새로워져야 하는 것이 아닐까요? 사명이나 꿈, 가치관, 계획, 그리고 프로그램에 있어서 우리의 생각과 다른 사람들을 대하는 방식이 과연 어떠한지 하겠습니까? 그 사람들과 진지하게 대화를 합니까, 아니면 상대방을 무시하고 맙니까?

상충되는 기대, 다양한 구성 요소들과 서로 다른 교단 배경, 다양한 성숙 수준, 다문화적인 관점 속에서 어떻게 우리가 그리스도인으로 함께 살아 갈 수 있습니까? 그리스도의 형상을 닮아가는 우리들 각자의 추구하고 열심을 기독교적 리더십에 합당한 생활방식으로 전환하려면 어떻게 해야 할까요?

이런 질문은 초문화적 환경의 선교사들이나 개 교회 목회자들, 가정의 부모들, 또는 각종 자원봉사 단체의 직원이나 행정가들 모두에게 아주 중요한 질문입니다.

우리는 종종 리더로서의 역할 때문에 친한 공동체 내에서 다른 사람들의 장, 단점을 모두 아는 상황에 처하곤 합니다. 친한 공동체일수록 얼마 안가서 우리들 자신의 인격적 차이점들이 쉽게 드러나곤 합니다. 우리들 각자의 구체적인 리더십을 발휘해야 하는 현장이 (선교사

나 목회자, 행정가, 혹은 부모 등과 같이) 마치 하나님의 가족으로서 더불어 함께 살아가야 하는 방법을 배우고 익히는 역동적인 실험실과 같이 여겨질 때가 있습니다. 여러가지로 심각한 압박의 상황 속에서 갈등에 대처하는 법을 배워야 한다는 사실을 절감하곤 합니다.

에베소서 4장의 처음 세 절은 언어의 구조상 기본적으로 서술적이며 분명한 사실에 대한 언급을 담고 있습니다. 교리적인 특성을 내포하며 특별히 그리스도 안에서 우리가 과연 어떤 사람인지를 설명해 줍니다. 4장부터 6장은 특성상 명령조이며 윤리적 강조점 아래에서 특별한 행동을 취할 것을 명합니다. 즉 그리스도인들로서 우리가 어떻게 살아야 하는지를 말해 주고 있는 것입니다.

에베소서 4장 1절은 변화를 유도하는 이행 절로서 우리들 각자가 부르심에 합당한 삶을 살아야 할 것과, 세상을 자신과 더불어 화목케 하시고자 하는 하나님의 계획에 참여할 것을 요청하고 있습니다. 변화된 삶을 살고 하나님 편의 화목을 위한 계획과 사역에 참여한다는 것은 참으로 귀하고 거룩한 사명입니다. 이같은 부르심을 이해하고 받아들이면서 믿음의 공동체를 이끌어 가기 위해 우리는 과연 어떻게 해야 할까요?

“모든 겸손과 온유로 하고 오래 참음으로 사랑 가운데서 서로 용납하고 평안의 매는 줄로 성령이 하나 되게 하신 것을 힘써 지키라” (엡 4:2, 3)

바울은 하나님과의 화목이 서로의 교제 속에서 대속적인 취지로 나타나야만 한다고 말합니다. 기본적으로, 바울은 그리스도인들의 개별적 교제나 공동체 속에서 은혜로 충만한 화목의 열매가 반영될 때만이

비기독교인들에게 하나님과 화목하라고 권면할 수 있을 것이라고 말합니다.

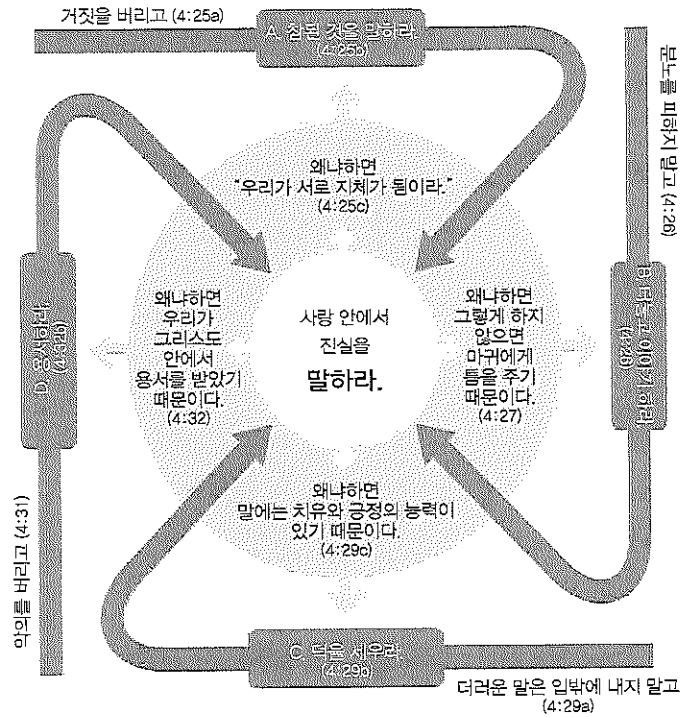
확고한 리더십을 위한 의사소통의 표본

에베소서 4장 15절의 “오직 사랑 안에서 참된 것을 (말)하며” (Speaking the truth in love)라는 구절은 날마다 화목하고 변화된 삶을 살기를 추구하는 기독교 공동체의 지도자들을 위한 바울의 강력한 수단이며 성경적 개념입니다. ‘사랑 안에서 참된 것을 말한다’는 것은 그리스도인들이 받아들일 수 있고, 또 지도자들이 본을 보일 수 있는 원리입니다. 하지만 ‘접촉을 이끌어내는’ 기술은 성령의 충만함을 받는다고 해서 자동적으로 개발되는 것은 아닙니다.

[그림 2.1]은 강력한 은혜의 효과를 나타내는 말이 무엇인지에 대해 제가 지난 수년동안 생각하도록 해주었고, 제가 섬겨온 신앙 공동체 안에서 목회자로서 어렵고도 필수적인 대화와 의사소통을 하는 데에 필요한 표본을 제공하였습니다.

오래 전 저는 제가 가르치던 학생들에게 “나는 엡 4장의 의사소통 명령들에 내포된 관계적 확신에 대료되었다. 특별히 1절-3절, 15절-16절, 그리고 25절-32절이 더욱 그렇다”고 말한 적이 있습니다. ‘확고하고 신실한 지도력’의 또 다른 의미가 무엇이든 간에, 그 방법은 은혜로 충만한 의사소통의 흐름을 의미하며, 그것이 각 사람들을 하나님의 자녀들로서 창조된 자들로 가치를 인정하고 존경하도록 하는 데에 있습니다. 삼위일체의 하나님은 그의 백성들이 서로를 대하는 방식이 비신자들이 서로를 대하는 것과 다를 바가 없을 때 몹시 슬퍼하실 것입니다.

니다.



[그림 2.1] 확고하게 이끌기 위한 소통 모델 © E.L. Fairbanks

다음의 시는 가족 치료사인 고 버지니아 사티어 (Virginia Satir, 1976)가 지은 것으로서 사랑 안에서 참된 것을 말한다는 것이 무엇을 의미하는지를 잘 보여 줍니다:

나의 목표

당신을 사랑하되 붙잡지 않으며,
판단하는 일 없이 받아들이며,
공격적이지 않게 다가가고,
강요함 없이 초대하며,
죄책감 들지않게 떠나가고,
비난하되 정죄하지 않고,
무례함 없이 돕겠습니다.

이와 같은 것을 내가 당신에게서도 찾을 수 있다면
우리는 정말로 서로를 부요케 하는 사이입니다 (3쪽)

신앙공동체 내에서도 갈등의 상황들이 생기곤 합니다. 하지만 한가 지 다른 점은 우리가 갈등을 겪는 '상대 편 사람'에 대해, 그 사람의 믿음의 고백을 근거로, 나와 같이 그리스도의 몸의 한 지체를 이루는 그리스도 안의 형제, 자매임을 확신하는 것입니다.

이러한 관점을 마음에 되새기면서 에베소서 4장 25절-32절을 읽되, 우리의 삶 속에서 다른 사람들을 이끄는 일과 관련하여 사랑 안에서 참된 것을 말해야 하는 이유가 무엇인지를 알기 위한 취지로 읽어보시기 바랍니다.

1. 우리가 사랑 안에서 참된 것을 말해야 하는 이유는 우리가 한 몸의 지체들이기 때문입니다. (엡 4:25)

바울은 에베소서에서 우리가 다른 사람들과 나누는 대화에 관하여 많은 것을 언급합니다. 사랑 안에서 참된 것을 말해야 하는 이유 때문

에 우리는 거짓을 버려야만 합니다. (엡 4:25) 거짓말을 해서는 안됩니다. 이 말은 바울이 그리스도인들에게 하는 것입니다. 특별히 이 말은 감정적인 면의 거짓, 즉 자기 자신과 다른 사람들 사이에 뭔가 장벽이 있다고 느낄 때 그 사람들에게 대한 자신의 불편한 감정에 대해 정직하지 않은 태도에 적용됩니다. 존 파웰 (John Powell, 1999)은 우리가 말하는 의사소통의 여러 단계들에 대해서 다음과 같이 설명하고 있습니다:

- 가장 낮은 단계 - 집착의 단계
- 낮은 단계 - 사실을 말하는 단계
- 다소 높은 단계 - 이상적인 것을 말하는 단계
- 아주 높은 단계 - 느낌을 말하는 단계 (50-62쪽)

바울은 우리에게 정직할 것을 촉구합니다. 우리가 받아들여진다는 사실을 자각할 때 정직할 수 있는 자유가 주어집니다. 서로에게 진실을 말하라는 신약성경의 명령은 단지 거짓말을 하지 않는 차원을 넘어서는 것입니다. 그것은 다른 사람들로 하여금 우리의 있는 모습 그대로를 보이는 것이며, 하나님은 물론 그들도 우리를 받아주었다는 사실을 확신함으로써 서로에 대해 사랑의 확증을 경험하는 일입니다. 사티어 (Satir, 1976)는 이러한 감정적 정직함을 가리켜 ‘일치성’ (congruence) 이라고 불렀습니다. 그녀는 이르기를, “정서적으로 정직한 것이야말로 접촉의 핵심”이라고 말합니다. (11쪽)

사도 바울은 심지어 공격을 받는 상황에 처해서도 다른 사람들에게 마음을 열어보임으로써 내면의 감정과 경험들을 나누었습니다. (고후 1:3-9, 2:1-4 참조) 당시 종교 지도자들이 사람의 외적인 면만을 믿음의

기준으로 삼는 것에 대해 위선자들이라고 부르기를 주저하지 않았습다. 그들의 생활방식이 결국 자신들을 속이고 다른 사람들까지 속게하는 것이라는 의미일 것입니다. 바리새인들은 예수님께서 접촉할 수 없었던 사람들이었다는 것은 충격적입니다. 그들은 자신들의 가장된 세계 속에 살면서 삶의 실제에 대한 접촉을 이룰 수 없었기 때문에 자신들을 구원할 수 있는 모든 여지들을 스스로 차단한 것입니다.

사도 요한은 그의 첫번째 서신에서 정직함의 문제와 관련하여 “빛 가운데” 행할 것을 권하면서 특별히 우리들 자신의 죄와 실수를 다룸에 있어서 자신에 대해서는 물론 다른 사람들에게도 정직해야 할 필요성을 강조합니다. (요일 1:1-9) 하나님께서 점진적으로 경계케 하실 것을 앞으로써 얻어지는 자유는 오직 죄에 대한 정직함과 진실한 고백의 여부에 달려 있습니다. 신자들이 서로에 대해 정직할 수 있는 상황이 전제 조건이며, 그 안에서 용서를 청하기도 하고, 자유롭게 배필기도 하며, 진실한 고백을 주고 받기도 합니다.

이 일이 왜 그토록 중요할까요? 바울은 그리스도를 따르는 사람들을 한 몸의 지체들이라고 부릅니다. (고전 12:25) 우리와 다른 사람들과의 관계성에 대해 묘사하는 다음 성경구절들을 읽어보시기 바랍니다.

고전 12:12-27

12. 몸은 하나인데 많은 지체가 있고 몸의 지체가 많으나 한 몸임과 같이 그리스도도 그러하니라 13. 우리가 유대인이나 헬라인이나 종이나 자유인이나 다 한 성령으로 세례를 받아 한 몸이 되었고 또 다 한 성령을 마시게 하셨느니라 14. 몸은 한 지체뿐만 아니요 여럿이니 15. 만일 발이 이르되 나는 손이 아니니 몸에 붙지 아니하였다 할지라도 이로써 몸에 붙지 아니한 것이 아니요 16. 또 귀가 이르되 나는 눈이 아니니

몸에 붙지 아니하였다 할지라도 이로써 몸에 붙지 아니한 것이 아니니
 17. 만일 온 몸이 눈이면 듣는 곳은 어디며 온 몸이 듣는 곳이면 냄새
 맡는 곳은 어디냐 18. 그러나 이제 하나님께서 그 원하시는 대로 지체를
 각각 몸에 두셨으니 19. 만일 다 한 지체뿐이면 몸은 어디냐 20. 이제
 지체는 많으나 몸은 하나라 21. 눈이 손더러 내가 너를 쓸 데가 없다
 하거나 또한 머리가 발더러 내가 너를 쓸 데가 없다 하지 못하리라 22.
 그뿐 아니라 더 약하게 보이는 몸의 지체가 도리어 요긴하고 23. 우리
 가 몸의 덜 귀히 여기는 그것들을 더욱 귀한 것들로 입혀 주며 우리의
 아름답지 못한 지체는 더욱 아름다운 것을 얻느니라 그런즉 24. 우리
 의 아름다운 지체는 그럴 필요가 없느니라 오직 하나님께서 몸을 고르게
 하여 부족한 지체에게 귀중함을 더하시라 25. 몸 가운데서 분쟁이 없고
 오직 여러 지체가 서로 같이 돌보게 하셨느니라 26. 만일 한 지체가 고
 통을 받으면 모든 지체가 함께 고통을 받고 한 지체가 영광을 얻으면
 모든 지체가 함께 즐거워하느니라 27. 너희는 그리스도의 몸이요 지체
 의 각 부분이라

벧전 3:8-9, 13-17

8. 마지막으로 말하노니 너희가 다 마음을 같이하여 동정하며 형제를
 사랑하며 불쌍히 여기며 겸손하며 9. 악을 악으로, 욕을 욕으로 갚지
 말고 도리어 복을 빌라 이를 위하여 너희가 부르심을 받았으니 이는 복
 을 이어받게 하려 하심이라; 13. 또 너희가 열심으로 선을 행하면 누가
 너희를 해하리요 14. 그러나 의를 위하여 고난을 받으면 복 있는 자니
 그들이 두려워하는 것을 두려워하지 말며 근심하지 말고 15. 너희 마
 음에 그리스도를 주로 삼아 거룩하게 하고 너희 속에 있는 소망에 관한
 이유를 묻는 자에게는 대답할 것을 항상 준비하되 온유와 두려움으로
 하고 선한 양심을 가지라 16. 이는 그리스도 안에 있는 너희의 선행을
 욕하는 자들로 그 비방하는 일에 부끄러움을 당하게 하려 함이라 17.
 선을 행함으로 고난 받는 것이 하나님의 뜻일진대 악을 행함으로 고난
 받는 것보다 나으니라.

롬 12:3-8

3. 내게 주신 은혜로 말미암아 너희 각 사람에게 말하노니 마땅히 생각
 할 그 이상의 생각을 품지 말고 오직 하나님께서 각 사람에게 나누어
 주신 믿음의 분량대로 지혜롭게 생각하라 4. 우리가 한 몸에 많은 지체
 를 가졌으나 모든 지체가 같은 기능을 가진 것이 아니니 5. 이와 같이
 우리 많은 사람이 그리스도 안에서 한 몸이 되어 서로 지체가 되었느니
 라 6. 우리에게 주신 은혜대로 받은 은사가 각각 다르니 혹 예언이면
 믿음의 분수대로, 7. 혹 섬기는 일이면 섬기는 일로, 혹 가르치는 자면
 가르치는 일로, 8. 혹 위로하는 자면 위로하는 일로, 구제하는 자는 성
 실함으로, 다스리는 자는 부지런함으로, 긍휼을 베푸는 자는 즐거움으
 로 할 것이니라

엡 4:1-6

1. 그러므로 주 안에서 갇힌 내가 너희를 권하노니 너희가 부르심을 받
 은 일에 합당하게 행하여 2. 모든 겉손과 온유로 하고 오래 참음으로
 사랑 가운데서 서로 용납하고 3. 평안의 매는 줄로 성령이 하나 되게
 하신 것을 힘써 지키라 4. 몸이 하나요 성령도 한 분이시니 이와 같이
 너희가 부르심의 한 소망 안에서 부르심을 받았느니라 5. 주도 한 분이
 시요 믿음도 하나요 세례도 하나요 6. 하나님도 한 분이시니 곧 만유의
 아버지시라 만유 위에 계시고 만유를 통일하시고 만유 가운데 계시도다

2. 우리가 사랑 안에서 참된 것을 말해야 하는 이유는

“마귀에게 틈을 주지” 않기 위함입니다. (엡 4:26-27)

“분을 내어도 죄를 짓지 말며 해가 지도록 분을 품지 말고” 라는 말
 씬은 그리스도인다운 매너를 지키라는 것이며, 지체하지 말라는 뜻입
 니다. 그리스도인 공동체 내에서 갈등의 여지는 항상 있으며, 따라서

적절히 다루어져야만 합니다.

갈등을 다루는 일에 있어서
열쇠는 일치가 아니라 이해입니다!

우리의 목표는 갈등 해결이 아니라 기독교적 방식의 갈등 관리입니다. 개교회, 기독교 대학 및 기독교 가정의 관계에도 갈등이 있습니다. 우리는 그것에 대해 말할 필요가 있습니다. 우리는 너무나 자주 갈등 상황에서 회피 전략을 사용합니다.

갈등을 다룸에 있어서 소위 회피 전략은 그러한 상황 자체를 주체화하기를 꺼리며, 말을 하되 남 얘기하듯 지나치는 식으로 함으로써 주어진 상황을 맞닥뜨리지 않는 것입니다. 이런 식의 방법은 결국 실질적인 문제에 대한 접근을 내일 혹은 다음 모임으로 연기시킴으로써 그 일이 점차적으로 없어질 것처럼 믿게 만듭니다. 우리는 종종 평화를 사랑하는 그리스도인이라면 마땅히 심각한 갈등없이 살아야 하는 것이라는 비성경적 착각을 갖고 있습니다. 그것이 사실이 아니라는 것을 알면서도 우리는 여전히 삶의 갈등들을 회피하려고 합니다.

우리는 자주 우리 자신의 솔직한 감정을 숨깁니다. 상한 마음을 속에 담아 두다가 상처가 더욱 깊어지기도 합니다. 그것은 갈등의 상황에서 창의적으로 대처하는 법을 알지 못하기 때문입니다. 거절당할 것에 대한 두려움과 반대, 불안감, 혹은 상처 때문에 우리 자신의 정직한 감정을 나누기를 주저합니다. 사람 좋고 친절하며, 이해심이 많고, 사랑이 많은 사람이라는 이미지를 지키려고만 합니다.

갈등은 결국 개인이 서로 다르기 때문에 생기는 것입니다. 데이비

드 옥스버거 (David Augsburger, 1983)는 그의 책, 「대면하여 돌보는 법」 (*Caring to Confront*)에서 “당신의 개인적인 기질이 나의 기질과 반대될 때 나의 기질을 무조건 부인하는 것은 내 안에 거하시는 하나님의 손길을 부정하는 것이다. 반면에, 내가 만일 당신의 개인적 기질을 무시하거나 함부로 대한다면 그것은 당신이 하나님의 아들이라는 것을 부인하는 것이다” (53쪽)라고 말하였습니다. 옥스버거는 또한 “갈등은 자연적이며 정상적이고 중립적이다. 갈등 자체가 좋거나 나쁜 것, 옳고 그른 것이 아니다. 갈등은 그저 있는 것으로서, 그것을 대하고 다루며, 오히려 많은 차이 속에서 일해가는 우리의 방식이 우리의 전체 생활방식을 결정해 준다”라고 말합니다. 문제는 갈등이 생기는지 아닌지의 여부가 아니라 그것을 어떤 방식으로 대처할 것인가에 관한 것입니다.

버지니아 사티어 (Virginia Satir, 1972)는 분명하게, “의사소통이야말로 개인의 인격적 건강함과 다른 사람들과의 관계성에 영향을 미치는 가장 큰 요소이다” (58쪽)라고 말하였습니다. 그녀 자신의 연구 결과를 토대로 문제 가정들의 거의 96%정도가 가정에서 다음 네 가지의 ‘부적절한’ 대화법 중 한가지로 의사소통을 나눈다고 결론지었습니다:

1) 회유형 (포기)

여자가 “내가 다른 사람들에게 아무 말 하지말라고 그랬을 텐데”라고 말하면, 남자는 “당신이 맞아. 내가 잘못했어. 당신이 하라는 대로 할게” 라고 말한다.

2) 비난형

“저 사람들이 당신을 사무실에 못 붙여 있게 했기 때문에

내가 당신을 필요로 할 때 당신은 자리에 없었어.”

3) 회피형

남자가 말하기를, “점심 시간에 같이 모이면 도대체 무슨 얘기를 하지?” 라고 하자, 여자는 아무 말 없이 자리를 뒀다. 그녀가 말하기를, “우리가 필요로 할 때 왜 자기는 전화 한 통 못하는 거야?”라고 했다. 남자는 아무런 대꾸없이 자리를 뒀다.

4) 전환형

여자가 말하기를, “돈 문제에 대해 얘기를 해야할 것 같아. 통장의 잔고가 부족해”라고 했다. 남자는 “당신은 그 사람들하고 다시 밖에 나갔었지, 그렇지?”라고 말했다. (58, 78-79쪽)

사티어 (1972)가 다룬 부적절한 의사소통 방식이 역기능 가정의 사례이긴 하지만 (78-79쪽), 그 결과를 문제있는 교회 식구들의 경우에도 적용할 수 있습니다. 교회 공동체 내에서도 그와 유사한 역기능적이며 비효율적인 방법으로 서로 교제를 나누는 경우가 많습니다. 안타깝게도 역기능적 가정과 문제있는 교회 간의 유사점들이 많습니다.

가정을 포함하여 교회와 대학, 그리고 각종 사역 기구들과 같은 신앙 공동체 내에서도 종종 부적절한 의사소통의 문제가 야기됩니다. 바로 그 순간 우리가 신실한 그리스도인들로서 분명한 리더가 되어 은혜 충만하게 하나님과 이웃과 더불어 교제에 힘쓰는 일이야말로 건강

한 인격 유지는 물론, 다른 사람들과의 교제의 완성과 그리스도의 형상을 본받는 일에 필수불가결한 요소입니다.

위의 네 가지의 부적절한 의사소통 방식을 그대로 사용하게 되면 문제가 지속될 뿐 아니라, 긴장이 고조되고, 서로의 관계는 각을 세우게 되어야 합니다.

다섯번 째의 대안이 있는데 옥스버거 (Augsburger, 1983)는 이를 ‘대면하여 돌보기’ (care-fronting), ‘또는 대면을 이끌어내는 돌봄’ (caring enough to confront)이라고 부릅니다. (11쪽) 사티어 (1972)의 표현을 빌리자면 ‘정직함으로 마음을 다잡는 일’ (Leveling with integrity) (72 쪽)이라고 할 수 있고, 이를 바울의 말대로 하면 “사랑 안에서 참된 것을 말하라” (엡 4:15) 입니다.

대면하여 돌보는 일이나 정직한 마음의 기반을 다지는 일이 모두 사랑 안에서 참된 것을 말하라는 성경의 원리를 따르기 위함입니다. 이 방법만이 치료를 가져오며, 성숙을 가능케 하고, 변화를 이끌어 냅니다. 순전한 관계를 유지시키는 두 팔이 있다면, 그것은 서로 진리 안에서 대면하고 피차 사랑을 확증하는 것입니다.

그렇다면 서로 돌보고 대면하는 식으로 갈등을 관리하기 위해 무엇을 어떻게 해야할까요?

첫째, 승패 위주의 사고방식 (나는 옳고 너는 그르다는 식)을 버려야 합니다. 승패 위주의 사고방식에는 세 가지가 있는데, ‘내가 이기고 네가 지거나,’ ‘네가 이기고 내가 지는 경우,’ 그리고 ‘둘 다 지는 경우’입니다.

누군가에게 다가가는 일은 대개 두 가지의 기초, 즉 다른 사람의 필요에 의해서, 그리고 나 자신의 필요에 따라 행해지기 마련입니다. 한

쪽 손은 상대방을 돌보고 존중하고 존중받고자 하는 뜻에서 내밀며, 다른 한 손은 상대방이 자신의 감정과 현재의 자기 입장, 그리고 지금 이 교제를 통해 자신이 무엇을 추구하는 지를 알려주기를 바라는 마음으로 내밀기 마련입니다. 그러므로 돌볼 것은 돌보고, 마주해야 할 것은 마주하는 식의 동시적 접근 방식이 서로에 대한 비난을 멈추게 하고 관계의 회복을 위한 단순명료하며 직접적인 물음을 가능케 합니다.

당신 자신에게 질문하십시오. “어디에서 시작할 것인가? 사랑스럽고, 기꺼이 책임질만 하며, 진심으로 존경할만한 일이 과연 무엇인가? 여기서부터 어디로 갈까?”

둘째, ‘활발히 듣는 일’을 실행해야 합니다. 이 일은 다른 사람의 감정이나 상처, 분노, 또는 요구사항들에 대해 내면의 귀로 듣는 일을 포함합니다. 활발하게 듣는 사람은 다른 사람의 말을 듣되, 어떤 식으로 말하였는지, 무슨 감정이 실렸는지를 들을 줄 압니다.

셋째, ‘너’의 메시지 대신 ‘나’의 메시지를 활용해야 합니다. ‘나’의 메시지란 남을 탓하는 일 없이 나의 감정을 반영하는데 비해, ‘너’의 메시지는 종종 다른 사람에 대한 공격과 비난, 잘못을 들추는 말로 구성됩니다. ([도표 2.1] 참조)

‘나’의 메시지	‘너’의 메시지
제 기분이 좋지않습니다.	당신 때문에 화가 납니다.
제가 거부당한 느낌이 듭니다.	당신이 나를 판단하고 배척하는군요.
뭔가 장벽이 있는 것 같아 좋지 않습니다.	당신이 벽을 쌓는군요.
누가 저를 탓하는 것은 싫습니다.	당신은 늘 남의 탓만 하는군요.
된다 안된다 여부를 제가 말할 자유를원합니다.	당신이 제 삶을 대신하는군요.

당신과 다시금 좋은 관계를 맺고 싶습니다.	나를 존중하지 않으면 당신은 제 편이 아닙니다.
-------------------------	----------------------------

[도표 2.1] “I” and “You” Messages

넷째, ‘왜’라는 식의 질문을 버려야 합니다. ‘왜’라는 식의 질문은 상대방을 조정하는 방식으로서 위의 ‘너’의 메시지와 유사한 점이 많습니다. “왜 너는 네 물건을 온 집 안에 흘리고 다니니?” “왜 네 물건 네가 치우지 않니?” “왜 매사에 조금 더 주의하지 않니?” “왜 조금도 돕지 않니?” 식으로 ‘왜’로 시작하는 대부분의 질문에는 솔직하게 드러내지 않는 우리들 자신의 분노의 메시지가 숨어 있습니다. ‘왜’로 시작하는 질문은 대부분 ‘치고 빠지기’ 식입니다.

다섯째, ‘예’와 ‘아니오’의 표시를 분명히 해야 합니다. ‘예’ 표시는 하기가 쉬운 반면에, ‘아니오’ 표시는 특별히 대면하고 말하는 경우 여간해서 하기 어렵습니다. 대부분 우리의 감정을 분명하게 표시하기 주저하는 이유는 거절이나 반대에 대한 두려움 때문입니다. 그래서 예수님께서도 “오직 너희 말은 옳다 옳다, 아니라 아니라 하라 이에서 지나가는 것은 악으로부터 나느니라” (마 5:37) 라고 말씀한 것입니다.

우리에게 행해진 잘못에 대해 똑같이 잘못된 방식으로 대처하는 경향이 우리에게 있습니다.

여섯째, 불만이 있을 때는 토론을 주도해야 합니다. 분노의 감정을 인간 본연의 당연한 것으로 간주하십시오. 분노에 대한 솔직한 표현은 감정적 흥분이나 요구와는 전혀 다른 것입니다. 분명한 표현은 거부나 침해에 반응하는 적극적이며 자기긍정적인 감정입니다. 분노에는 두

가지 유형이 있는데, 누군가에 대한 개인적 분노와 도덕적 분노, 즉 사람이 아니라 특정한 행위에 대한 분노가 그것입니다. 도덕적 분노는 감정의 장벽이나 의사소통의 장벽들을 뛰어 넘을 수 있으며, 그로써 접촉의 기회를 만들 수 있습니다.

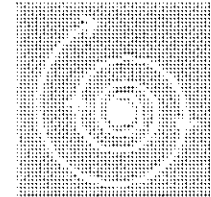
“사랑 안에서 참된 것을 말하는 것”, “대면하여 돌보는 일” 그리고 “진실한 마음바탕을 쌓는 일”이 모두 그리스도의 형상을 본받는 식으로 갈등에 대처하는 방법입니다.

이러한 식의 반응이 바로 갈등의 현장에서 오히려 충분히 대면하는 식으로 문제 해결을 도모하는 그리스도인의 삶의 방식이라고 할 수 있습니다. 에베소서 4장 15절-32절을 다시금 읽어보십시오. 사람들 간의 차이점이 개방적으로 다뤄질 때 갈등은 오히려 긍정적인 경험이 되어 인격의 성숙을 가져올 수 있습니다. 하지만 차이점을 숨기거나 자신의 감정을 감추게 되면 서로 간에 인격적 성숙은 요원해지고 맙니다.

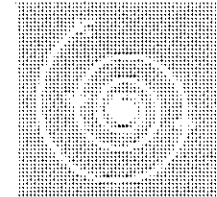
개인적 갈등은 성장을 위한 요소이며 우리들 각자의 새로운 능력을 개발시켜 줍니다. 서로의 차이점들을 솔직하게, 그리고 친절하게 표현하는 일이 얼마나 가치있는가를 배우도록 하십시오. 다른 사람의 반응을 잘 듣고 이해를 도모하십시오.

갈등의 상황 한 복판에서 제기해야 할 긍정적인 질문들 (그림 2.2 참조)은 다음과 같습니다. “내가 무엇을 배울 수 있을까?” “내가 어떻게 바꿀 수 있을까?” 이런 식의 질문은 모두 성숙을 이끌어내는 것들입니다. 반면에 성숙을 저해하는 질문은 “왜 나야?”, 혹은 “만약...하면 어찌나?”와 같은 것들입니다. 전부 “할 수 있었을텐데”, “했어야 했는데”

라는 방식의 질문들입니다.



성장 생산 질문들
내가 무엇을 배울 수 있을까?
내가 어떻게 바꿀 수 있을까?



성장 저해 질문들
왜 나야?
...하면 어찌나?

[그림 2.2] 갈등에 대해 생각하고 반응하는 두가지 방법 © EL Fairbanks

3. 우리가 사랑 안에서 참된 것을 말하는 이유는 “덕을 세우는 데”에 유익하기 때문입니다.

즉 말로써 상처를 치료하고 확증을 경험할 수 있기 때문입니다. (엡 4:29) 바울은 그리스도의 몸의 지체들은 기회가 되는대로 다른 지체들을 유익하게 하는 데에 각각의 말을 사용하라고 권면합니다.

우리의 말은 그리스도의 몸 안에서 서로 연결되어 있는 다른 사람들의 유익을 위한 도구입니다. 대화 자체가 바로 성례입니다. 우리의 말이 곧 하나님의 은총의 수단이 될 수 있다는 생각을 갖고 대화를 나누어야 합니다. 모든 대화를 구성하는 단어의 선택과 주제를 다룸에 있어서 듣는 사람에게 은혜를 전하고자 하는 목적이 있어야 합니다. 바울의 경우 다른 사람을 짋아 내리기 위한 헛된 잠담이나 험담을 나눌 여지가 전혀 없었습니다.

골로새서 4장 6절에 보면 “너희 말을 항상 은혜 가운데서 소금으로

맛을 낸과 같이 하라 그리하면 각 사람에게 마땅히 대답할 것을 알리라”(골 4:6)고 하였습니다. 성경적 인간론에 의하면, 사람의 입은 몸 전체를 대리하며 전 인격체의 척도입니다. 예수님도 “이는 마음에 가득한 것을 입으로 말함이라”(마 12:34)고 말씀하셨습니다.

바울 사도가 강조하는 바에 따르면, 누군가의 말은 곧 그 사람의 그리스도와 관계의 특질을 반영합니다. 다른 사람을 대하는 관계의 기술이 아닌 마음가짐을 말하고 있는 것입니다. “나는 당신이 필요합니다”라는 말은 “당신은 내게 없는 은사와 장점을 지니고 있습니다”라는 뜻이며, “나는 당신을 사랑합니다”라는 말은 “당신은 그리스도 안에서 나의 형제/자매입니다”라는 뜻이며, “나는 당신을 받아들입니다”라는 말은 “주님께서 나를 변화시켰듯이 당신도 변화시키실 줄 믿습니다”라는 뜻이며, “나는 당신을 신뢰합니다”라는 말은 “내가 섬기는 주님을 당신도 섬기길 원합니다”라는 뜻이며, “나는 당신을 존경합니다”라는 말은 “우린 서로 다르지만 그리스도 안에서 하나입니다”라는 뜻이며, “나는 당신을 섬깁니다”라는 말은 “당신에게 은혜를 나누고자 합니다”라는 뜻입니다.

헨리 나우웬 (1991)은 그의 책, 『마음의 길: 광야의 영성과 현대의 영성』 (*The Way of the Heart: Desert Spirituality and Contemporary Spirituality*) 이라는 책에서 “증기 목욕탕의 문이 계속 열려 있으면 실내의 열기가 그 쪽으로 사라지고 마는 법이다” (52쪽)라고 말하였습니다. 우리는 얼마나 자주 입을 열어 세상의 일들과 다른 사람에 관한 일들, 그리고 여러가지 우리 주변의 상황에 대해서 말하기를 잘 합니까? 얼마나 자주 입을 닫고 하나님과 다른 사람들의 말을 들으려고 합니까? 시편 39편

1절은, “내가 말하기를 나의 행위를 조심하여 내 혀로 범죄하지 아니 하리니 악인이 내 앞에 있을 때에 내가 내 입에 재갈을 먹이리라 하였도다”라고 말합니다.

문제는 우리 말의 초점이 무엇인가에 있습니다. “무릇 더러운 말은 너희 입 밖에도 내지 말고 오직 덕을 세우는 데 소용되는 대로 선한 말을 하여 듣는 자들에게 은혜를 끼치게 하라.” (엡 4:29) 초점이 우리들 자신을 넘어서야 하며, 자기 자신을 내세우는 것을 벗어나야 합니다. 우리의 초점은 오히려 다른 사람들을 세워주는 것이어야 합니다. 임상 심리학자 스벤 왈루스 (Sven Wahlroos, 1974)는 그의 책, 『가족 대화법』 (*Family Communication*)에서 “당신의 말을 가능한 한 실질적으로 긍정적으로 하라” (25쪽)고 하였습니다. 이를 위한 지침으로 그가 말하기를, “칭찬과 비난 중 칭찬의 비율은 80-90 퍼센트 가량으로 하고, 비난은 10-20퍼센트만 되게 하라” (28-29쪽)고 권하였습니다.

그러나 우리의 현실을 보면 그 비율이 대부분 반대로 나타나고 있습니다. 감정적 솔직함은 때때로 적절한 방식에 따라 다른 사람에 대한 비난을 불가피하게 만들기도 합니다. 하지만 여전히 80-90퍼센트의 칭찬을 필요로 합니다 (예를 들면, “감사합니다,” “도움 잘 받았습니다,” “확신을 주셔서 감사합니다,” 또는 “늘 고맙습니다” 라는 식의 언급). 이런 칭찬은 피상적이어서는 안됩니다. 그것은 오히려 불쾌감을 줄 것입니다.

사람들을 분명하기 이끌어 가기 위해 우리가 사용하는 말들을 생각해 볼 때 몇가지 개인적이며 실천적인 질문들이 생겨나게 됩니다. 신앙 공동체 내에서 우리가 사용하는 말과 관련하여 다음 질문들을 살펴 보시기 바랍니다.

1. 나의 말이 다른 사람을 세우는가, 아니면 허물어뜨리는가?
2. 지금 나의 하는 말이 일의 당사자에게 직접하는 말인가?
3. 내가 과연 일의 전모를 알고 있는가, 아니면 절반의 진실이나 부분적인 사실만을 근거로 반응하는 것은 아닌가?
4. 나의 반응이 이성보다는 감정에 치우치지 않는가?
5. 이 문제가 과연 지금 내가 소모하는 것과 같은 활동과 에너지 필요로 하는 것인가?
6. 같은 상황을 다른 관점으로 볼 수는 없을까?
7. 다른 사람의 감정을 받아들이고 왜 그가 그렇게 하였는지를 이해하려고 노력하였는가?

차이점이 없다면 굳이 차이를 만들려고 하지 말라.

에베소서 4장 28절은 더 이상 도둑질하지 말라고 말합니다. 이 말 씬에 대한 보다 광의적인 해석에 따르면 중상모략이나 뒷 담화, 가십, 야침, 그리고 출애굽기 20장 16절의 “네 이웃에게 거짓 증거하지 말라”는 식의 인격 살인을 금해야 한다는 것입니다. 헛소문을 퍼뜨리는 식으로 누군가의 인격을 파괴하는 일은 백해무익할 뿐입니다. 세익스 피어는 이렇게 표현을 했습니다. “내 지갑을 훔치는 사람은 쓰레기를 훔쳐가는 것이지만 내게서 명성을 훔치는 사람은 내 부요함의 원천을 훔쳐가는 자로서 나를 정말로 가난하게 만드는 자이다.” (오델로, 제 3막 3장, 183면)

우리에게는 축복의 능력이 있습니다. 믿음의 감화가 있는 사람은

다른 사람을 축복하고 복을 지탱할 수도 있으며, 성장을 가져오게 할 수도, 멈추게 할 수도 있으며, 상처를 치료할 수도, 악화시킬 수도 있습니다. 신실한 용서와 용납의 말을 할 수 있는 사람이야말로 최고 수준의 치료자입니다.

바울은 그리스도의 몸된 교회 안에서 사람들 간에 주고받는 말의 역할에 대해 주의를 기울이고 있습니다. 하나님의 은혜와 능력이 일상의 대화 중에 우리가 사용하는 말을 통해 흘러 넘쳐야 합니다.

4. 우리는 “그리스도 안에서 죄 사함”을 받았기 때문에 “사랑 안에서 참된 것”을 말해야 합니다. (엡 4:31-32)

명령은 명확합니다. 그리스도께서 우리의 죄를 사하셨으므로 우리 또한 서로의 죄를 사해야 한다는 것입니다. 에베소서 4장 32절에 의하면 참된 사귀를 가로막는 일체의 장벽들은 참된 사랑 안에서 치워진다고 말합니다.

“실현된 용서”의 태도가 신앙 공동체의 특성을 반영합니다. 문제는 그렇지 못할 경우 어떻게 할 것인지에 관한 것입니다. 당연히 다른 사람의 반응에 상관없이 용서의 주도권을 갖고 있어야 합니다. 실현된 용서는 다른 사람을 사랑 안에서 세우고자 하는 갈망을 갖게 해줍니다. 사람들이 서로 친하다는 것은 서로를 받아들이며, 짐을 나눠 지고, 용서하고, 필요한 경우 힘든 일을 하면서도 그것이 서로의 관계성을 유지하는 데에 위협이 되지 않는 사이를 말합니다. “분냄과 떠드는 것과

비방하는 것"과 같은 것이 없는 사이여야 합니다. (엡 4:31) 하나님의 용서는 그리스도인으로 하여금 자신이 왕따시켰던 대상을 찾아가게 만듭니다. 하나님께서 그리스도 안에서 여러분을 용서하신 것처럼, 여러분도 다른 사람들을 용서해야만 합니다.

친절과 자비, 그리고 용서를 베풀고자 하는 우리들 자신의 노고에 대한 다른 사람들의 반응을 문제삼지 않아야 합니다. 우리의 노고나 상대방에 의해서 받아들여지지 않을 수도 있습니다. 용서가 받아들여지지 않으면 씁쓸한 감정이 생깁니다. 분노가 증가되며, 결국 원한이 표출되어 사탄을 즐겁게 하는 일이 되고 말 것입니다. 우리의 소명은 우리들 자신이 몹시도 불편한 삶의 정황에 처하게 될지라도 그리스도를 본받는 데에 있습니다. 다른 사람들의 명백한 거절이 있다 할지라도 하나님께서 우리 안에 축복과 기쁨을 제공할 것입니다. 성도로서 우리는 순전히 그리스도 안에서 우리를 용서하신 하나님 때문에 다른 사람들을 용서하는 것이지, 그 사람들을 변화시키는 것이 아님을 기억해야 합니다. 우리들 자신 역시 그들처럼 자격이 없는 사람들이 사실입니다. 때때로 우리는 마음이 너무도 상한 나머지 다른 사람들을 용서하는 일을 인격적으로 감당할 수 없을 때도 있을 것입니다. 그 때마다 "저들의 죄를 사하여 주옵소서"라는 주님의 기도를 떠올릴 필요가 있습니다. 예수님도 용서하는 일을 기도로서 감당하셨습니다.

사도 바울 역시 하나님의 은혜가 너무도 족하여서 우리들의 연약함에 강하며, 그 은혜가 우리를 능하게 할 것이라고 말합니다. (고후 12:9)

제가 18년 동안 대학 총장으로 봉직하였던 시절에 학교내 사람들로 부터 수많은 이메일을 받았던 기억이 있는데, 대부분이 저 자신과 대학의 다른 동료들에 대한 비난의 글이었습니다. 그 말이 너무도 상처

가 되어서 그 때마다 저는 분명한 선택을 해야만 했습니다. 그 상처되는 말들을 계속 곱씹으며 지낼 것인지, 아니면 그 고통스러운 상황들 속에서 하나님께서 내게 교훈하시는 것이 무엇인지를 추구하면서 용서를 구할 것인지를 여부였습니다.

하나님도 근심하십니다. (엡 4:30) 에베소서 4장 25절-32절은 성도들이 하나님의 사람들로써 함께 살아가며 또한 확고하면서도 신실하게 이끌어야 하는 삶의 방식에 대해 교훈하고 있습니다. 그렇지 않으면 어떻게 될까요? 당연히 하나님께서 근심하게 된다고 말합니다.

에베소서 4장 30절의 "근심하시는 하나님"은 29절과 31절 중 어디에 관련이 있을까요? 대답은 그 두군데 모두와 관련이 있다는 것입니다. 하나님의 성령은 그의 백성들의 말과 깊은 관련이 있습니다. 우리가 다른 사람들과 주고 받는 말은 깊은 신학적 특성을 내포합니다. 서로의 관계성을 허무는 말은 의례히 그 관계의 주인인 성령을 근심하게 하기 마련입니다. 그릇된 말이나 행동으로 형제의 마음을 아프게 하는 일은 특별히 하나님을 근심하게 하는 일입니다. 성도 간의 관계에서 표현되는 말이 성령을 기쁘시게 할 수도 있고 근심케 할 수도 있는 것입니다.

에베소서 4장과 5장은 이 문제를 직접적으로 다룹니다. 에베소서 4장 1절-3절, 11절, 15절-16절, 25절을 재차 읽어 보십시오. 우리는 "하나님을 본받아 사랑 가운데서" 행하는 방식의 삶을 살아야만 합니다. (5:1-3) 하나님의 백성으로서 다른 사람들을 인도하고 더불어 함께 살아야 한다는 것입니다. 하나님을 본받는 자가 필요로써 이러한 신학적, 그리고 성경적 상황 속에서 다른 사람들을 섬기는 꿈을 갖고서 확고하게 그들을 이끌 수 있어야 합니다. 이렇게 살지 못하면 곧 성령을

근심케 하는 것입니다. 신앙 공동체 내의 관계는 태생적으로 신학적 문제가 될 수 밖에 없습니다. 이러한 생활방식을 유지하기 위한 힘은 우리가 지속적으로 성령의 충만함을 유지하고 발전시키며, 강화함으로써만 가능합니다. (엡 5:18) 우리 안에 거하시는 그리스도의 영이 우리를 강하게 하사 종의 마음을 지닌 지도자의 삶을 살게 하며 그렇게 사람들을 인도할 수 있게 할 것입니다.

이러한 소통을 위한 생활방식이 과연 인간의 힘으로만 가능하겠습니까? 그렇지 않습니다. 에베소서 5장 18절에서 바울은 하나님께 사람에게 분명이 말하기를, “술 취하지 말라 이는 방탕한 것이니 오직 성령으로 충만함을 받으라”고 합니다. 성령은 성도들에게 활력을 주고 성령의 능력아래 사는 사람들에게 그리스도와 같은 말을 할 수 있는 힘을 줍니다. 우리가 그리스도의 마음에 대한 열정을 가지고, 성령의 능력 안에서 서로 살아가고, 서로 인도하고, 서로 연결될 때, 신앙 공동체는 점차 그리스도의 형상으로 변화됩니다. (고후 3:18)

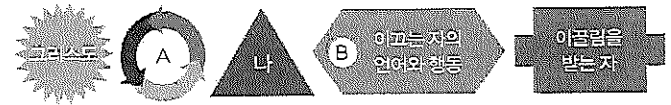
의도적으로 그리스도를 닮는 삶을 양육하는 방법

가정이나 직장, 그리고 그의 우리에게 주어진 다른 헌신의 영역에서 주어진 사명과 사역의 효율성을 기하기 위해 우리와, 또한 다른 사람들 내면에 있는 영적 삶을 어떻게 의도적으로 양육할 수 있을까요?

출애굽기 3, 4장에 기록된 바와 같이, 하나님께서는 모세에게 그의 백성을 애굽에서 인도하라고 하셨습니다. 모세가 주저하며 다른 사람을 보낼 것을 청하자, 하나님께서는 아래의 [그림 2.3]의 A에 해당하는 개념을 강조하셨습니다. 단지 모세와 함께 할 것이라고 말씀할 뿐

만 아니라, “나는 스스로 있는 자이니라 또 이르시되 너는 이스라엘 자손에게 이같이 이르기를 스스로 있는 자가 나를 너희에게 보내셨다 하라” (출 3:14)고 말씀하셨습니다. 처음에는 A에 해당하는 개념을 약속하며, 점차 그 토대 위에서 B에 해당하는 능력과 인도하심을 약속합니다. 그것이 바로 “그리스도의 마음”을 품고 생활하며, 말하고, 사람들을 인도하는 방법이 됩니다.

헨리 나우웬의 저서 (1989)에 따르면, 우리는 종종 A만을 추구하다가 부분적으로 B를 허용하는 경향이 있습니다. A의 특성을 지속함으로써 하나님께서 우리에게 제공하는 능력을 활성화하는 일이 필요합니다. 그러면서도, 우리는 지도자들로서 A와 B가 조화를 이뤄서 신뢰가 가득한 관계에 들어가도록 해야 합니다.



[그림 2.3] 확고하게 이끌기 위한 능력 © E.L. Fairbanks

하나님의 사람들을 인도하는 데에 필요한 대부분의 능력이 B의 영역에 있는 것 같지만, 사실은 A가 의미하듯, 그 능력은 그리스도께로부터 유래합니다. 또한 그리스도께로부터 주어지는 능력은 A의 순환식 형체가 의미하듯, 우리 지도자들이 지속적으로 받아들이고, 반영하며, 추구해야만 하는 것입니다. 우리들 각자의 리더십은 그리스도께서 우리에게 제공하시는 능력 B에 대해 우리가 어떻게 반응하느냐에 대한 반영입니다. 이번 과의 내용 대부분이 B의 영역에 관한 설명입니다.

다. 하지만 잠시 시간을 내어 일방적으로 말하지 않고 서로 대면하여 소통하는 지도자의 힘의 원천을 탐구하는 것은 꼭 필요합니다.

헨리 나우웬은 “기독교인의 리더십”이라는 주제에 관하여 논하면서 [그림 2.3]의 A와 B 모두가 기독교인 리더들의 말과 행동과 관련하여 반드시 고려할 부분이라고 지적합니다. 나우웬의 책과 빌립보서 2장에 대한 성경 연구를 통하여 [그림 2.3]의 A에 대하여 우선적으로 논의하고자 합니다.

『예수의 이름으로: 기독교적 리더십에 대한 성찰』(In the Name of Jesus: Reflections on Christian Leadership)이라는 책은 헨리 나우웬이 1989년 미국의 워싱턴 디씨에서 열린 로마 카톨릭교회 지도자들에게 행한 연설을 기저로 한 것입니다. 나우웬은 그보다 몇 해 전에 세계적으로 유명한 심리 질환과 지체부자유자들을 위한 라크시(L'Arche) 공동체 중 하나인 데이브레이크(Daybreak)로 이사하였습니다. 캐나다 토론토에 위치한 그곳으로의 이주가 나우웬이 후일 하바드대학교나 예일대학교, 그리고 노틀담대학교 같은 곳에서 가르치는 데에 큰 밑거름이 되었습니다.

짧지만 아주 강렬한 내용을 담고 있는 81쪽의 이 책은 공동체 안에서의 기도생활과 고백, 그리고 용서를 통해 강화되는 기독교적 리더십의 비전을 내용으로 하고 있습니다. 나우웬(1989)은 앞선 책에서 현대의 기독교 지도자들이 당면한 세 가지의 유혹 - 상식적이 되는 것, 훌륭하게 되는 것, 그리고 능력을 갖는 것 - 을 지적하면서 복음서의 두 이야기, 즉 예수님의 광야 시험(마 4:1-11)과 베드로의 목회자로서의 부르심(요 21:15-19)에 내포된 지도자로서의 비전을 전개합니다.

기독교적 지도력이란 최소한 나우웬(1989)에 따르면 자기 부정의 특성을 내포하고 있으며, 취약함으로부터 하나님의 능력으로 이끄는 것입니다. 자신의 책에서 그는 세 가지 “운동”의 필요성에 관하여 역설하였습니다:

- 상식성으로부터 기도의 자리로 (From Relevance to Prayer)
- 인기추구로부터 사역으로 (From Popularity to Ministry)
- 남을 이끄는 대신 인도함을 받는 자리로 (From Leading to being Led) (pp. 13-65)

나우웬(1989)은 예수님의 첫번째 시험은 상식성을 추구하는 일로서 돌덩이를 떡덩이로 변화시키는 일이었다고 말합니다. 예수님의 이 시험과 관련하여 그는 다음과 같이 분명히 말했습니다:

미래의 지도자는 세상에서의 성공의 밑바닥에 흐르는 고통과의 깊은 유대관계 속으로 들어가게 하고 또 그곳에 예수님의 빛을 가져 올 수 있게 하는 신적 소명으로서 자신의 비상식성을 주장하는 사람이 될 것입니다. (p. 22)

“비 상식성”은 성육신하신 하나님의 말씀인 예수님과의 영원하고도 밀접한 관계성에 기초한 것으로서, 지도자들로 하여금 말과 행동, 충고와 가르침의 모든 원천을 거기에서 찾으도록 해줍니다. 나우웬의 “비 상식성”이 위의 [그림 2.3]의 A의 주제입니다.

예수님의 두번째 시험이 무엇인지 기억합니까? 그것은 뭔가 굉장한

일을 해보임으로써 사람들의 박수 갈채와 온 세상의 주목을 받는 일이었습니다. [그림 2.3]의 B를 내세우는 일입니다. “성전 꼭대기에서 뛰어 내리라. 그러면 천사들이 너를 붙들어 발이 돌에 부딪치지 않게 하리라”는 것입니다. 뭔가 굉장한 일을 함으로써 사람들의 인기를 끌고 자 하는 유혹에 대처하기 위해서 고백과 용서의 훈련이 필요합니다. 나우웬 (1989)은 우리들 자신의 힘만으로는 마음의 병을 고칠 수도, 화해를 이룰 수도, 다른 사람들에게 생명을 나눠주는 일도 불가능하다고 말하였습니다. 우리들 자신이 ‘상처받은’ 자들이기 때문에 우리가 섬기는 사람들과 마찬가지로 보호를 필요로 합니다. 사역의 신비스러움에 관하여 나우웬은 이르기를, “사역의 신비는 우리의 제한적이며 매우 조건적인 사랑이 무제한적이며 비조건적인 하나님의 사랑에 도달하는 출입구가 되도록 부르심을 받았다는 데에 있다” (44쪽)라고 말합니다.

“개인적 영웅주의” (그림의 A대신 B에 집중하는 일)라는 유혹을 극복하기 위해 필요한 훈련은 고백과 용서입니다. 지도자들이 저마다 자신들의 잘못을 고백하고 자기가 섬기는 사람들에게 용서를 구할 수 있어야 합니다. 고백과 용서를 통하여 자신이 섬기는 사람들과 겸손한 관계를 맺음으로써 기독교 지도자들이 “개인적 영웅주의”에 빠지는 유혹을 이길 수 있습니다. 나우웬은 기독교 지도자들은 “성육신을 실행하는 삶, 즉 자기들 자신만을 위해서가 아니라, 공동체를 이루는 몸을 위하여 살고 그곳에서 성령의 임재를 발견해야 할 자들이다” 라고 말합니다. (1989, 48쪽) 신앙 공동체의 지도자들은 “다른 사람들에 대해 책임이 있으며, 그들의 애정과 협력을 필요로 하고, 또한 그들의 상처받은 자아를 포함하여 전 존재에 대한 목회적 돌봄을 위한 부름” (50쪽)을 받은 자들입니다.

예수님의 세번째 시험은 권력에 관한 것이었습니다. 이 찬란한 세상 왕국을 모두 주겠노라는 사탄의 유혹을 받았는데 (위의 [그림 2.3]의 B에 해당함), 이것이 과연 거절할 수 없는 유혹일까요? 나우웬 (1989)은 권력이란 “사랑이라는 힘든 노고의 대응품이며 십자가를 조정하려는 것이며, 지도자가 되고자 할 뿐, 인도함을 받기를 거절하려는 것” (60쪽)이라고 규정하였습니다. 권력과 조정, 그리고 지도자가 되려고만 하는 일이 모두 신앙 공동체 내에서 건강하고 친근한 관계성의 대응품들입니다.

나우웬에 의하면, 요한복음 21장 18절은 크리스천 지도자들에게 핵심적인 성구인데, 특별히 “남이 네게 띠 띠우고 원하지 아니하는 곳으로 데려가리라”는 구절이 더욱 그렇다고 합니다. 저마다의 권력을 모두 내려놓고 예수님을 따라 겸손한 길을 택해야 하기 때문입니다. 때때로 원하지 아니하는 곳으로 따라 나서는 능력과 마음가짐이 필수적입니다.

나우웬 (1989)은 기독교 지도자들이 리더십을 행사함에 있어서 신학적으로 생각할 것을 촉구합니다. 즉 그리스도의 마음을 갖고서 생각하며 이끌라는 것입니다. 기독교 지도자들은 무엇보다도 예수님의 이름으로 생각하고, 말하며, 그리고 행동할 줄 알아야 합니다.

미래의 크리스천 지도자들은 신학자가 될 필요가 있습니다. 즉 하나님의 마음을 알고 이해하는 훈련을 갖추어야만 하는데, 다름이 아니라 기도와 연구, 그리고 사려깊은 분석을 통하여 겉보기에는 우연인 것만 같은 삶 속에서 하나님의 구원의 역사를 이룩하는 신적 사건이 드러나도록 해야 합니다. (나우웬, 1989, 68쪽)

그리스도의 마음을 간직한 지도력에 대해 언급하면서 나우웬
확고하게 신실하게 이끌어가기 | 80

(1989)은 신학적 리더십이란 사람의 전 인격, 즉 몸과 마음, 그리고 영혼을 모두 내포하는 깊은 신학적 훈련이라고 말합니다. 그는 개인의 권력, 즉 힘을 기초로 한 리더십에서 벗어나 하나님께서 자신과 자신이 인도하는 사람들을 어디로 이끌고자 하시는지를 예민하게 분간할 줄 아는 리더십을 지향할 것을 촉구합니다. (72쪽) 이를 위해서는 위의 그림의 A에 관심을 집중해야만 합니다. 우리는 과연 우리들 자신이 “원하지 아니하는 곳” (요 21:28) 으로 인도함을 받을 마음의 준비가 되어 있습니까?

브레네 브라운 (Brene Brown)은 『위대한 시도』 (*Daring Greatly*, 2012)라는 책에서 위협을 감수하는데 따른 용기에 대하여 말하면서, 그것이 우리의 생활방식과 리더십의 변화를 이끌어 내는 주된 요인이라는 점을 강력하게 주장합니다. 침묵을 유지하거나, 스스로 분노를 삼키는 대신에, 오히려 모든 사람들 앞에 나아가 우리들 자신을 드러내고 우리의 목소리가 들리도록 하라는 것입니다. 그녀는 이것을 가리켜 위협을 감수하는 능력이라고 말하며, 그녀의 관점으로는 그렇게 하는 것이 바로 “위대한 시도”인 셈인 것입니다. 비록 다른 사람들이 자신의 말에 대해 어떤 식으로 반응할지 알지 못하는 상황이지만 “사랑 안에서 진리를 말하는 일”을 시도해야 한다는 것입니다.

1999년에 예일대학 신학부에서 연구를 위한 안식년을 보내면서 헨리 나우웬의 모든 저서에 접할 수 있는 기회를 가졌습니다. 생전의 그의 강의와 학술지의 논문, 그리고 그의 책들을 모두 접하면서 삼위일체 하나님께 관심을 집중하는 것이 바로 개인의 내면적 변화와 표면적 효과의 성공을 가름하는 핵심 요소라는 사실이 확연해졌습니다. 개인적으로는 그리스도의 형상을 닮고자 하는 저 자신의 추구가 더욱 활기

를 찾게 되었습니다.

독자들이 이 책을 읽어가면서 책의 서론에 열거된 각 장의 “지표”에 대한 나룸의 연구를 통해 얻은 통찰을 일기 형식으로 간직해 볼 것을 권합니다. 확고하고 신실하게 하나님의 백성들을 이끄는 방법을 찾는 일에 “기초석”이 되는 성경 본문들에 대해 특별한 관심을 기울이기를 바랍니다. 신앙 공동체 내에서 다른 사람들을 이끌어야 하는 여러분 자신의 소명을 이행하는 데 꼭 필요한 몇 가지 성경말씀들을 먼저 소개하면 다음과 같습니다:

그러나 너희는 먼저 그의 나라와 그의 의를 구하라 그리하면 이 모든 것을 너희에게 더하시리라. (마 6:33)

우리가 이것을 말하거나 사람의 지혜가 가르친 말로 아니하고 오직 성령께서 가르치신 것으로 하니 영적인 일은 영적인 것으로 분별하시라. (고전 2:13)

그러나 우리가 그리스도의 마음을 가졌느니라. (고전 2:16)

우리가 이 보배를 질그릇에 가졌으니 이는 심히 큰 능력은 하나님께 있고 우리에게 있지 아니함을 알게 하려 함이라. (고후 4:7)

그러므로 우리가 이제부터는 어떤 사람도 육신을 따라 알지 아니하노라. (고후 5:16)

오직 사랑 안에서 참된 것을 하여 범사에 그에게까지 자랄지라. (엡 4:15)

무릇 더러운 말은 너희 입 밖에도 내지 말고 오직 덕을 세우는 데 소용되는 대로 선한 말을 하여 듣는 자들에게 은혜를 끼치게 하라. (엡 4:29)

지금까지 우리는 우리가 섬기는 공동체를 확고하게 이끄는 데에 필요한 ‘열심’ (passion)과 ‘명령’ (imperative) 사이의 연관성에 대해 논의하였습니다. 종의 마음을 간직한 지도자의 힘은 “그리스도의 마음” (고전 2:16)을 갖고서 다른 사람들과 관계를 맺고자 하는 노력에 기초합니다.

신앙 공동체 내에서 서로 의사소통을 나눌 때 그리스도의 형상을 추구하는 마음이 “사랑 가운데서 진리”를 더욱 분명하고 지속적으로 말할 수 있게 합니다. 이제부터는 우리의 관심을 우리 모두 부르심을 받은 사역의 목표에 집중하고자 하며, 또한 그리스도의 몸과 하나님의 백성, 그리고 성령의 교제로서 함께 우리의 사역에 참여하는 사람들에게 대해 관심을 기울이고자 합니다.

접촉점 만들기

Virginia Satir (1976)

모두에게서 최고의 선물을 기대하며

그들이 나를 주목하고,

내 말에 귀를 기울이며,

나를 이해하고,

내 마음을 받아줄 것이라고 믿었다.

모두에게 주어야 할 최고의 선물은

그들을 주목하고.

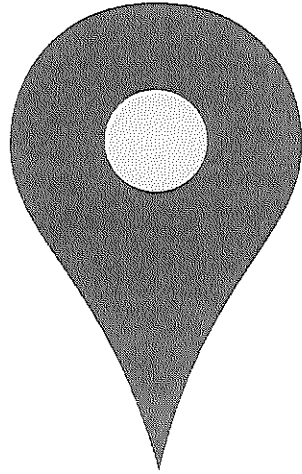
그들의 말에 귀를 기울이며,

그들을 이해하고,

그들을 마음을 받아주는 것.

그 일이 실행될 때,

삶의 접촉점이 만들어졌음을 느낀다. (1쪽)



지침 3

확고한 리더십의 목표는
그리스도의 몸인 하나님의 백성을
사역과 사명을 위해
효과적으로 준비시키는 일에
초점을 맞춥니다

Chapter 3

확고한 리더십의 목표는
그리스도의 몸인 하나님의 백성을
사역과 사명을 위해
효과적으로 준비시키는 일에
초점을 맞춥니다

그리스도인의 사역의 본질은 각 성도들과의 나눔의 사역으로서 믿는 사람들이 서로를 섬기고 돕되 성령의 은사를 활용하여 개인적으로나 집단적으로 성숙을 도모하며 교회와 세상 간의 화해를 이루도록 하는 데에 있다.

에드워드 레브론 페어뱅크스 (Edward LeBron Fairbanks)

종의 리더십의 목적은 개교회와 학교, 그리고 각 사역 단체에 그리스도의 형상을 닮은 제자들과 지도자들을 만드는 것입니다. 이것이 바로 이 책의 '첫 번째 지침'에서 논의한 우리가 섬기는 하나님의 백성들에 대한 우리의 비전입니다. 다른 사람들이 그리스도를 위한 각자의 사명을 실현할 수 있도록 돕기 위해 우리가 그들을 인도하고, 가르치며, 그들에게 말씀을 전하는 방식이 어떠해야 하는 지가 바로 이번 장의 과제이며 강조점입니다.

일세기 초대교회 제자훈련의 가르침의 핵심은 본이 되는 것 또는

본을 제시하는 데에 있었습니다: “또 네가 많은 증인 앞에서 내게 들은 바를 충성된 사람들에게 부탁하라 그들이 또 다른 사람들을 가르칠 수 있으리라.” (딤후 2:2)

미국의 유명한 통신회사인 AT&T의 전직 경영연구소 소장인 로버트 그린리프 (Robert Greenleaf)씨가 1977년에 『종의 리더십』 (Servant Leadership)이라는 책을 처음 발간하였을 때 저는 그 책을 바로 구입하여 정독하기 시작하였습니다. 제가 우리 교단의 기독교 고등 교육 분야의 행정 책임자 및 교수 임무를 처음 시작하면서 그린리프의 책이 제게 끼친 영향력은 참으로 지대합니다.

그의 책 『종의 리더십』 (1977)의 제 2장의 제목 및 강조점이 “종의 특성을 지닌 기관” (The Institution as Servant)인데, 그린리프 (2002)는 그 책에서 다음과 같이 말했습니다:

...여력이 있건 없건 간에 사람들이 서로를 돌보는 일은 건강한 사회를 유지하기 위한 기초적이다. 그동안 서로를 돌보는 일이 다분히 개인적인 차원에서 이루어진데 비해, 이제는 각 기관들 간에 거대하고 복잡하게 얽힌 비인간적이며 경쟁적인 부패 구도를 벗어나는 식으로 행해지고 있다. 보다 더 정의롭고 사랑스러우며 사회 구성원들에게 더욱 창의적인 기회를 제공하는 더 나은 사회를 건설하기 위해 가장 먼저 고려해야 할 점이 바로 그 사회의 주요 기관들이 남을 섬길 수 있는 능력과 종으로서의 기능을 향상시키고 각각 실제적인 운영 지침과 같은 것으로 삼는 일이다. (96쪽)

예수 그리스도를 믿고 따르는 자들이 진정 자신들의 사역과 사명을 위해 온전히 헌신하기 위해서는, 비영리 단체나 사역 기관들, 신학교

와 대학, 그리고 개교회의 차원에서 그린리프 (1977)의 말처럼, 남을 섬길 수 있는 능력과 종으로서의 기능을 향상시켜야만 합니다. 이러한 식의 개선은 기관의 지도자들과 목회자들, 이사, 교사, 극장 및 실장들, 자원봉사자들, 그리고 그의 신앙공동체에 속한 모든 사람들이 종의 생활방식을 본받음으로서만 가능합니다.

개교회의 회원이나 사역 단체의 일원으로서 우리가 지도하거나 또는 지도를 받는 사람들에게 변화된 생활방식의 본을 보이려면 어떻게 해야 할까요? 어떻게 하면 삶의 가치관과 우선순위, 헌신, 성숙한 성품으로의 변화, 그리고 평생토록 추구해야 할 변화된 삶의 필요성을 이해하도록 가르칠 수 있을까요? 어떻게 하면 기독교 신앙이 단지 지식적인 신념 체계가 아니라, 삶의 실천으로 표현된다는 사실을 서로가 이해할 수 있을까요? 어떻게 하면 우리가 신앙 공동체 내에서 그린리프 (1977)의 말대로 “여력이 있건 없건 간에 사람들이 서로를 돌보는 일”을 행하면서 살며, 그럼으로써 신앙 공동체와 개교회가 서로를 ‘돌보는 기관’으로서 특성을 유지해 갈 수 있을까요?

에베소서 4장 11절-16절이 바로 그러한 모델을 보여줍니다. 그 본문에는 우리가 인도하는 사람들을 봉사와 섬김의 생활방식을 통해 온전케 하는 열정을 갖고 있는 기독교 지도자의 입장에서 상황과 과제, 동력, 목표, 그리고 목적에 관한 개요를 보여줍니다.

상황은 “성도,” 즉 하나님의 사람들이며 (엡 4:11-12), 그 핵심은 참여입니다.

모든 그리스도인들은 예수의 이름으로 다른 사람들을 섬기도록 부르심을 받았기 때문에 반드시 섬김의 생활방식을 위해 준비하여야만

합니다. 배움이란 교실에서 학생들에게만 제한된 것이 아니라, 우리 모두가 감당하는 저마다의 다른 역할과 책임 영역에까지 이어지기 마련입니다. 우리 모두는 창조주요 구속자이신 하나님 아버지께서 우리에게 바라시는 바와 같은 사람들이 되어가는 과정의 영적 순례의 길에 있는 자들입니다.

과제는 ‘하나님의 사람들을 온전케 하는 것’이며 (엡 4:12), 그 핵심은 형성입니다.

기독교적 형성, 또는 하나님의 사람들을 온전케 한다는 것은 한 개인을 그리스도의 형상에 이르기까지 성장할 수 있도록 돕는 일을 의미합니다. 이는 기독교적 전통에 대한 친숙함과 공동체성의 자각, 국가적 혹은 세계적 문제점들에 대한 인식, 개인 신앙에 대한 지속적 발전, 중요한 성경말씀에 대한 지식, 직업 기술 능력의 신장, 성숙한 삶의 철학, 세계적 관점, 그리고 공동체 안에서의 성장 등을 모두 포함합니다.

“영적 형성이란 누군가가 그리스도의 형상을 따라 다른 사람들을 위하는 사람으로 변화되어 가는 과정을 의미한다” (벌홀랜드, Mulholland, 1993, 15쪽). 그리스도께 대한 헌신의 생활방식을 계발하고 세상을 돌보며, 우리들 자신의 영적 삶을 성장시키며, 이 땅 위의 모든 다른 사람들과 유대 관계를 맺고, 우리들 각자의 삶과 죽음의 의미와 가치를 심화하는 모든 일에 있어서 우리는 안내를 필요로 합니다.

목표는 “봉사의 일”을 하게 하는 것이며 (엡 4:12), 그 핵심은 표현입니다.

우리가 하는 “봉사의 일” 또는 사명은 하나님의 사람들로서 기능이

며 표현입니다. 우리의 목표는 하나님의 사람들이 이 사명에 참여함으로써 하나님의 나라를 선포하며, 하나님의 백성을 양육하고, 또한 인류 공동체 전체를 섬기는 것입니다. 우리는 이 비전에 붙잡혀야만 합니다. 대학교의 상황에서는 이것이 다분히 학생들에 대한, 그리고 학생들을 위한 섬김의 방식을 벗어나, 학생들과 함께, 그리고 학생들에 의한 섬김의 방식에까지 도달하는 것을 의미합니다. 이것은 사역기관이나 비영리 단체, 그리고 자신이 출석하는 개교회를 지역의 신앙 공동체로 여기는 사람들에게도 마찬가지입니다.

동력은 그리스도의 몸 안에서의 사랑이며 (엡 4:15-16), 그 핵심은 상호작용입니다.

상호작용이란 그리스도의 몸 안에서 지체들 간의 친근한 관계성을 의미합니다. 그리스도의 몸에 대해 언급하는 신약성경의 모든 구절들마다 서로 간의 양육이 발생하는 관계적 상황이 내포되어 있습니다. 단지 정보를 제공하는 것만으로 그리스도의 종이 양육되지는 않습니다. 신뢰란 친근한 교제의 상황 속에서 설명되며 표현되기 때문입니다. 사랑과 믿음은 우리로 하여금 자유롭게 서로를 알고 자기 자신을 드러낼 수 있게 합니다. 교리를 가르치는 대신에 본을 보이는 것이 생활방식의 변화로서 리더십의 방법이 됩니다.

목적은 거룩한 생활방식을 위한 변화이며 (엡 4:13), 그 핵심은 그리스도를 닮는 것입니다.

기독교적 리더십의 목적은, 은혜 안에서, 하나님과 함께 인류의 화목과 변화를 이루하고자 하는 일에 참여하는 것입니다. 그렇게 함으로

써 성도들이 그들의 직업적 소명을 하면서 다른 사람들을 향한 그리스도를 닮은 봉사의 사역에 참여하도록 양육될 것입니다. 거룩한 생활방식은 그리스도인으로 하여금 성품과 가치, 동기와 태도, 그리고 하나님 자신에 관한 이해의 방식에 있어서까지 점진적인 변화를 이루는 데에 관심을 갖도록 합니다.

변화를 위한 최우선적 교육 방법

제 생각에는 변화를 위한 최우선적 교육 방법은 본이 되는 일, 혹은 본을 보이는 삶입니다. 우리의 과업은 우리가 사명과 사역의 완수를 위해 지도하는 사람들을 계획적으로 양육하는 일이며, 그 일은 그들의 가정에서, 그들의 직장에서, 또한 그의 그들의 다른 많은 헌신의 영역들에서 마찬가지로 이행되어야 합니다.

‘사명과 사역을 위해 다른 사람들을 준비시키는 우리의 교육 사역과 리더십의 책임의 성공 여부를 어떻게 알 수 있을까요?’ ‘예수님이 사용한 성공의 기준은 과연 무엇이였을까요?’

대체적으로, 우리들 자신을 중으로 이해하면서 다른 사람들을 격려하고 동기를 부여하며, 예수님의 이름을 위하여 봉사하는 삶을 살아가도록 할 수 있을 때 그 질문들에 대하여 대답할 수 있을 것입니다. 우리가 책임맡은 사람들이 우리 안에서 종의 마음가짐을 발견함으로써 그들 역시 또 다른 사람들에게 격려와 동기부여, 그리고 예수님의 이름을 위해 살아가는 능력을 부여하는 삶을 사는 모습을 보기를 원합니다. 다른 사람들을 돕고 격려하여 그들이 예수님의 이름으로 또 다른 사람들을 섬기도록 하는 사역이야말로 (엢 4:12-13) 지도자에게 있어서

가장 중요한 요소입니다.

우리가 책임맡은 사람들을 온전케 하는 일이란 (엢 4:12) 다른 사람들을 잘 준비시켜서 그들로 하여금 부르심 받은 일을 위해 그들 자신을 재생산할 수 있도록 하는 것입니다. (엢후 2:2 참조) 학생들이 교사, 목사, 교수 또는 멘토를 닮도록 하는 방식으로 그들을 양육하는 것입니다. 중요한 관심사는 모든 성도가 각각 하나님이 은혜를 베푸시고, 부르시고, “정해놓은 대로” 화목의 사역에 참여하는 것입니다.

지도자로서 당신은 어떻게 하면 이같은 생활방식을 가르칠 수 있겠습니까? 당신은 먼저 모방원리를 통하여 종의 생활방식을 가르칠 수 있습니다. 누가복음 6장 40절에 이르기를, “제자가 그 선생보다 높지 못하나 무릇 온전하게 된 자는 그 선생과 같으리라”고 말씀하였습니다. 메시지의 본을 보인다는 것은 교사와 지도자들이 말로 전해진 내용을 실천해 보이는 학습환경을 만드는 것입니다. “본을 보인다”는 것은 그리스도의 몸 안에서 지도자와 지도를 받는 사람 사이에 감정적 친근함이 내재되어 있음을 암시합니다. 바울의 충고를 되새겨 보십시오:

- “너희는 나를 본받는 자가 되라.” (고전 11:1)
- “어떻게 우리를 본받아야 할지를 너희가 스스로 아나니.” (살후 3:7)
- “너희는 내게 배우고 받고 듣고 본 바를 행하라.” (엢 4:9)
- “오직 스스로 너희에게 본을 보여 우리를 본받게 하려 함이 나라.” (살후 3:9)

“그가 어떤 사람은...목사와 교사로 삼으셨으니 이는 성도를 온전하게

하여 봉사의 일을 하게 하며 그리스도의 몸을 세우려 하심이라 우리가
...그리스도의 장성한 분량이 충만한 데까지 이르리니...사랑 안에서 참
된 것을 하여 범사에 그에게까지 자랄지라...사랑 안에서 스스로 세우
느니라.” (엡 4:11-16)

위에 있는 에베소서의 본문은 우리로 하여금 가장 중요한 관심사인
기독교 신앙이 “지식적인 신념”으로서가 아니라 실천과 나눔을 위한
삶으로 경험되도록 하기 위해 어떻게 해야 하는 지에 대한 해답을 제공
합니다. 다른 사람들이 알아들도록 가르치기는 쉽지만 기독교적 생활
방식을 따라 살고 또한 기독교적인 리더십을 발휘하도록 가르치기 위
해서는 어떻게 해야 할지? 이같은 질문을 포함하여 다른 많은 질문
들에 대한 대답은 우리의 과업이 “성도를 온전케 하기 위한” 것이며,
우리의 사역의 목표가 “성도들을 통하여 봉사의 일”을 하도록 하는 것
이며, 그리고 그 방법은 다만 그리스도의 몸 안에서 지도자와 지도를
받는 자 사이에 서로 본을 보이는 일, 또는 감정적 친근함을 유지하는
것이라는 점을 분명히 압으로서만 가능합니다.

우선해야 할 일 먼저

온전케 하는 일과 관련한 문제들을 계속 다루기에 앞서 하나님께서
그의 자녀들을 위하여 갖고 계신 최고의 목표 혹은 목적에 관하여 먼저
잠깐 검토하고자 합니다. 사역과 사명을 위해 다른 사람들을 준비시키
는 일에 앞서 우리들 자신과 우리가 섬기는 사람들의 삶 속에서 이 권
리를 얻을 필요가 있습니다.

우리를 향한 하나님의 꿈은 우리가 착하고 경건한 성품의 남자와

여자가 되는 것입니다. 사도 베드로는 그의 서신에서 “...너희가 어떠한
사람이 되어야 마땅하냐” 라고 물으면서, “거룩한 행실과 경건함으
로 하나님의 날이 임하기를 바라보고 간절히 사모하라...” (벧후 3:11-
12)라고 권면합니다.

“내가 만일 나의 성품을 지키면,
나의 명성이 그것을 지켜줄 것이다.”

디.엘 무디 (D.L. Moody,

www.goodreads.com/author/quotes/5083573.D_L_Moody)

성품은 명성과는 다릅니다. 명성은 자신이 어떤 사람이 되고자 하
는 것인데 비해, 성품은 그 사람 자신입니다. 항상 성품이 문제입니다.
성품이란 주위에 아무도 없을 때에 자신이 과연 누구인지를 의미합니
다. 성품은 우리의 삶이 어려울 때 나타나는 것이며, 삶을 세워가는 핵
심 가치에서 비롯되는 것입니다. 우리의 명성은 한 순간에 만들어지는
데 비해, 성품은 평생의 기초 위에 세워집니다.

기독교인의 성품은 우리가 삶을 살아가는 도덕적 나침반이며 신앙
공동체의 사역과 사명의 방향을 이끌어 갑니다. 그것은 우리의 자녀들
이 정말로 우리에게서 계승하기를 바라는 것으로서 우리의 표면적 행
동들의 원천이며 기초입니다. 따라서 기독교적인 성품의 속성들을 진
지하게 추구해야만 합니다.

저는 종종 ‘사람들이 과연 우리에게서 베드로전서 1장 5절-7절에
규정된 것과 같은 성품들을 발견할 수 있을까’ 라는 질문을 스스로에게
하곤 합니다. 사도 베드로는 믿음과 선함, 지식 (혹은 분별), 자기 절제,

오래 참음, 경건, 형제애, 그리고 사랑의 속성들을 열거합니다. 저는 솔직히 사람들이 제게서 조롱하는 말이나, 부정적인 태도, 남을 알보는 식의 처사, 가식과 거짓말, 속이는 것, 또는 부도덕함 등 그 반대를 보거나 듣게 되지 않을까 염려스럽습니다.

만일 우리가 우리의 생각과 마음가짐을 제어하지 않으면 이러한 부정적인 태도와 행동이 우리를 산 채로 집어삼키고 말 것입니다. 아마도 우리는 대학 캠퍼스나 사역 단체, 또는 개교회에서 냉소주의와 비판주의, 그리고 생색내기 식의 유혹에서 벗어나지 못하게 될 것입니다.

성경은 우리가 정말로 “거룩한 행실과 경건함으로” (벧후 3:11-12) 살아가는 사람들이 되기 위해서 깊이있게 추구해야 할 전혀 다른 유형의 성품의 특성을 규정하고 있습니다. 바울이 에베소서 4장 2절에서 열거하는 바에 따르면, 겸손과 온유, 오래참음과 사랑을 포함합니다. 구약의 미가 선지자 역시 “여호와께서 네게 구하시는 것은 오직 정의를 행하며 인자를 사랑하며 겸손하게 네 하나님과 함께 행하는 것이 아니냐” (미 4:8)라고 말합니다. 리더십은 우리들 자신의 성품에 관한 것이지, 결코 우리의 지위나 우리가 하는 일에 관한 것이 아닙니다.

성품은 기독교 지도자들에게 강력한 암시를 줍니다. 소위 지도자로서 우리에게는 롤 모델이 되어야 할 책임이 있으며, 다른 사람의 성품을 세우도록 도와야 합니다. 사역이나 사명에 있어서 나의 행동이 그리스도 안에서의 나 자신의 모습을 반영하지 못하면, 내가 인도하는 사람들의 삶 속에 엄청난 불협화음이 생기게 됩니다. 우리의 책임은 우리의 동료들을 위해 마음가짐에 있어서 본을 보이는 일입니다. 그리고 그 일은 마땅히 섬김을 받을만한 확고한 지도자들을 만들어내는 과정을 통하여 발생하는 법입니다.

본을 보이는 일은 현재의 지도자들이 미래의 지도자들에게 필요한 근본적인 성품의 특성과 가치관을 “전수하는” 최우선적 과정입니다. 리더들로서 우리의 삶에 이러한 성품의 특성이 있는지의 여부에 따라 우리가 다른 사람들에게 가르치고자 하는 사역과 사명이 과연 무엇인지를 확증할 수도 있고, 또는 그 반대로 부정해 버릴 수도 있습니다.

우리를 향한 하나님의 꿈은

우리가 착하고 경건한 성품의 소유자가 되어...

거룩한 행실과 경건함으로 살아가는 사람들이 되는 것입니다.

베드로후서 1장 3절은 이르기를, “그의 신기한 능력으로 생명과 경건에 속한 모든 것을 우리에게 주셨으니 이는 자기의 영광과 덕으로써 우리를 부르신 이를 앞으로 말미암음이라”고 말합니다. 반면에, 5절-7절에서는 “그러므로 너희가 더욱 힘써 너희 믿음에 덕을, 덕에 지식을, 지식에 절제를, 절제에 인내를, 인내에 경건을, 경건에 형제 우애를, 형제 우애에 사랑을 더하라”는 말로 우리에게 권고합니다. 이는 달리 말하여, 베드로가 규정한 성품의 특성들이 우리에게 거룩한 삶을 살도록 부르신 예수 그리스도를 믿는 믿음 안에서 오직 하나님의 은혜로 말미암아 구원을 얻은 삶에서 유래한다는 뜻입니다.

그렇지만, 이러한 거룩한 삶의 특성들은 우리의 삶을 통하여 우리가 인도하는 자들의 삶 속에서 양육되고, 개선되며, 더욱 발전되어야 합니다. 그래야만 우리가 진실로 그리스도를 본받는 사람들이 되는 것입니다. 그리스도인의 성품 형성은 평생에 걸쳐 이루어지며, 성경적 명령과 가르침, 깨어짐의 경험, 그리고 기도에 대한 우리 자신들의 반

음을 통하여 발생하게 됩니다.

저는 깨어짐의 경험과 성품의 개발 사이에는 아프지만 매력적인 연관성이 있음을 발견하였습니다. 삶의 갈등의 상황 속에서 저 자신에게 다음과 같이 지속적으로 묻곤 하였습니다. “가정이나 직장, 또는 교회에서 직면하는 이러한 환경이나 사건을 통하여 하나님께서 나의 성품에 관하여 내게 교훈하시고자 하는 것이 과연 무엇일까?”

고린도후서 12장 9절에 나오는 바울의 언급을 기초로 한 다음 노래 말을 기억하십니까?

우리의 능력이 다 사라졌을 그 때, 주님의 능력은 완전하십니다
우리가 한걸음도 내딛기 힘들 그 때, 주님이 우리를 이끄십니다
주님의 권능으로 일으키실 때 연약한 자는 강건케 됩니다
주님의 능력은 완전하십니다. 주님의 능력은 완전하십니다
스티븐 커티스 채프만

(Steven Curtis Chapman, “His strength is perfect”)

저 자신이 그리스도인으로서의 성품 계발을 위한 평생의 여정을 걷는 동안 다음 일곱 가지의 질문이 큰 도움이 되었습니다. 여러분들 역시 마찬가지로 자신이 책임져야 할 사람들을 돕는 일에 있어서 다음 질문이 도움을 줄 것입니다.

1. 이 행동이 나를 영적으로 강하게 할 것인가?
2. 나의 자녀와 배우자, 또는 나의 가장 친한 친구가 나의 이 행동을 따라 할 것인가?

3. 이 행동이 성경의 원리에 위배되지 않는가?
4. 이 행동이 그리스도의 몸인 교회를 강화시키는가?
5. 나의 행동으로 인해 불신자 친구가 그리스도와 기독교 신앙에 대해 호감을 느낄것인가?
6. 나의 부정적 태도가 다른 사람들에게 영향을 끼치지 않을까?
7. 그런 일이 생길 경우, 나의 삶 속에서 이런 식의 행동을 고치려면 어떻게 해야할까?

맥스웰 (Maxwell)과 도먼 (Dorman)은 그들의 책, 『영향력있는 사람이 되는 법』(Becoming a Person of Influence, 1997)에서 말하기를, “많은 사람들이 자기가 알고 있는 지식으로 순간적인 성공을 거두며, 어떤 사람들은 대단한 업적으로 일시적인 성공을 거둔다. 오직 극소수의 사람들만 자신의 인격으로 항구적인 성공을 거둔다”고 말하였습니다. (40쪽)

그리스도인의 성품 형성은 삶의 변화이며, 전 생애적 과정으로서, 기본적으로 고백과 묵상, 기도, 시련, 그리고 믿음의 시험을 통하여 자라나고, 오직 하나님의 은혜와 능력으로 인하여 우리의 삶에 영향을 미치게 됩니다.

경건한 성품의 개발은 우리의 삶 속에서 하나님의 변화의 역사가 시작되는 거듭남을 통하여만 가능합니다. 요한복음 3장 1절-8절에서 니고데모는 기본적으로 예수님께 “착하고 경건한 성품의 소유자가 되어 거룩한 행실과 경건함으로 살아가는” 삶이 무엇인지에 관하여 물었습니다.

니고데모는 훌륭한 명성의 소유자였습니다. 그는 당시 가장 엄한 확고하게 신실하게 이끌어가기 | 98

종교 단체에 속한 사람으로서 누구보다 율법을 잘 준수하였습니다. 정기적으로 금식하였으며 자주 기도하였습니다. 소득의 십일조를 냈고 산헤드린 공회의 회원이었습니다. 유대 민족의 정치, 종교 생활을 관장하던 70명의 지도자들 가운데 한 사람으로서, 유대 공동체 내에서 권위와 평판이 좋은, 잘 배우고 존경받던 사람이었습니다.

예수님은 그에게 “네가 거듭나야 하리라” (요 3:3)고 말씀하였습니다. 사람이 거듭난다는 것은 하나님의 영으로 새로워지는 것을 의미합니다. 그럼으로써 영적 진리에 따른 삶을 살게 되며, 새로운 본성을 부여받는 것입니다. 하나님의 자녀로서 우리는 하나님 자신의 거룩한 성품에 참여하며 우리 안에 행실과 성품에 있어서 극단적인 변화가 일어납니다.

고린도후서 5장 17절은 “누구든 그리스도 안에 있으면 새로운 피조물이라 옛것은 지나고 보라 새것이 되었도다” 라고 말합니다. 이는 단지 누비이불 식의 외부적 변화를 의미하지 않으며, 오히려 내면적 차원의 윤리적 변화를 가리킵니다.

따라서 제기해야 할 질문은 ‘하나님께서 우리를 위하여 행하신 바에 대하여 어떻게 반응할 것인가’에 관한 것입니다. 적극적인 믿음으로 반응할 수도 있고, 아니면 불신앙 가운데 남아있을 수도 있을 것입니다.

우리들 자신의 명성에 의지해서 살것입니까, 아니면, 우리가 성령으로 거듭난 사람들임을 기억하고 살 것입니까? 그리스도의 성품이 과연 우리 속에 형상화 되어 있어서 우리가 그의 형상을 따라 성장하고 성숙해져 갑니까? 그렇지 않다면, 우리들 모두 진심으로 그의 성품을 사모하고 있음을 고백하고, 그의 성품이 우리 안에서 형체를 갖추도록 구해야만 합니다. 반드시 먼저 할 일을 먼저 해야만 합니다.

다음 질문을 숙고해 보십시오.

우리가 현재의 사역의 임무를 끝마치고 난 후 사람들이 우리의 성품때문에 우리를 기억할까요, 아니면 우리의 명성때문에 우리를 기억할까요?

베드로는 거룩한 성품과 경건한 삶을 동등한 것으로 여겨야 한다고 말합니다. 그래야만 사역과 사명을 감당함에 있어서 효과적이며 생산적일 수 있고, 또한 우리의 리더십이 결국 영원한 삶을 지향하는 것이 될 수 있기 때문입니다.

마운트버논나사렛대학의 총장으로 재직하던 초기 몇 년 동안 저는 저 자신의 두가지 궁극적 관심 사항, 즉 개인으로서의 (가족에 대한) 책임과 직업인으로서의 (마운트버논대학에 대한) 책임을 똑같이 취급하는 사명과 비전 선언문을 작성하고 실천하는 일을 매우 중요한 것으로 취급하였습니다.

나의 사명과 비전은 먼저 나의 가족에게 기독교인의 롤 모델과 지도자가 되는 것이며, 이어서 마운트버논나사렛 대학 공동체가 섬김과 비전의 리더십을 따르고 추구하는 곳이 되도록 하는 일이다.

은퇴를 포함하여 내 가족의 경제 상황에 대한 주의를 기울이며, 나 자신을 신체적으로나 정신적으로 건강하도록 유지하고 최대한의 효율성을 발휘할 수 있도록 한다. 내가 섬기는 기관을 위한 전략적 계획을 세우고 확보하는 일에 우선적으로 시간을 할애하는 전문인이 되고자 한다.

이같은 상황 속에서 나는 내 가족과 친구, 그리고 동료들이 그들 각자

의 역할과 책임을 위해 최선을 다하는 사람들이 되도록 능력을 부여하고 활력을 제공하기 위해 노력한다. 나의 모든 활동들이 다른 어떤 것보다 우선적으로 예수님의 제자로서 그의 삶과 가르침에 대해 분명하고 본이 되며, 온전히 헌신된 삶을 살고자 하는 목회적 부르심에서 시작하고 운영되게끔 한다.

전임으로 활동하는 직업인으로서의 사역에서 은퇴할 즈음에 저는 사명과 비전 선언문을 다음과 같이 수정하였습니다:

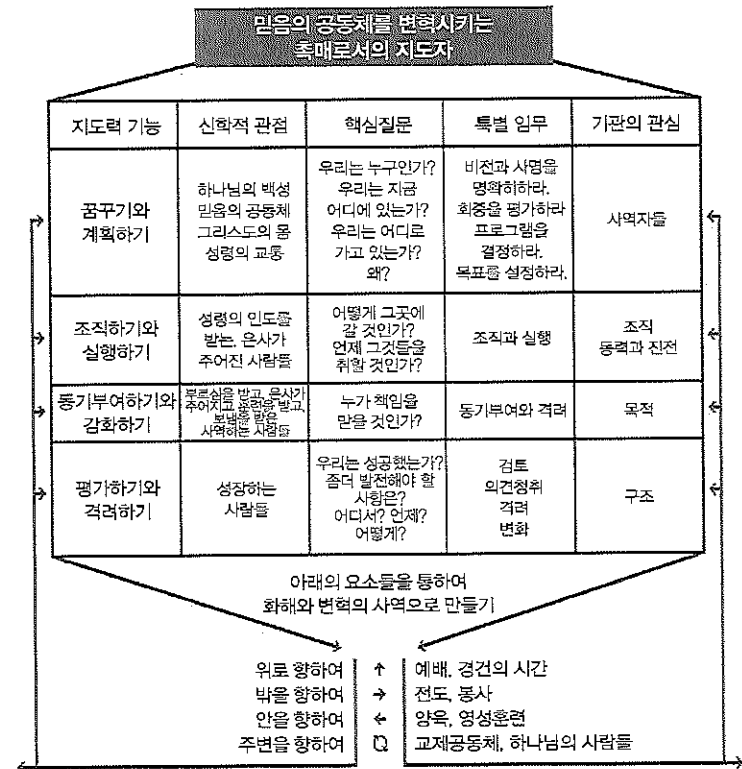
나의 '노년'이 성숙한 믿음과, 성숙한 가족, 직업 의식의 발전, 지도자 육성, 우정의 확립, 가난한 사람들에 대한 구제, 그리고 새로운 세대의 크리스천들을 위한 믿음의 계승, 특별히 저술활동을 통해 전에 내가 거쳐 받은 것들을 거저 돌려주는 일로 특성화 되도록 한다.

종이의 중간 지점에 선을 긋고 윗 부분과 아래 부분에 각각 자신의 삶의 흐름을 투영시켜 보십시오. 위는 삶의 정점을 이루었던 상승기에 해당하고, 아래는 그렇지 못하였던 침체기를 반영한다고 여기면서 각각 그 때가 언제였는지, 또 그 이유는 무엇이었는지 서로의 생각을 나누어 보십시오..

시간이 허락되면, 이 활동을 자신이 지금 리더로 섬기고 있는 교회나 그룹에서 시도해 보시기 바랍니다. 각각 상승기와 침체기가 언제였는지, 또 그 원인이 무엇이었는지를 함께 점검해 보십시오.

화해와 변화, 소망과 성품, 사역과 사명이라는 주제와 관련한 교훈들이 무엇입니까? 우선적인 것을 반드시 우선시 해야만 합니다.

신앙 공동체의 변화를 위한 촉진제와 같은 지도자



[그림 3.1] 믿음의 공동체를 변혁시키는 촉매로서의 지도자 © E.L. Fairbanks

지금까지 이 책에서 논의한 많은 개념들은 영적 훈련을 위한 것으로서 성령께서 우리에게 가르치시고자 하는 교훈들이라고 할 수 있습니다. 영적 지도자의 여러 기능들은 ([그림 3.1]) 대부분 사역과 사명을 위해 회중들의 변화를 초래하는 일에 있어서 촉매제 역할을 하는 데에 있습니다. 대개 리더십의 기능을 1) 꿈과 계획, 2) 조직과 행정, 3) 동기부여와 영감의 부여, 그리고 4) 평가와 격려 식으로 구분하는데, 이 모두가 우리들 자신이 배우고 강화할 수 있는 것들입니다.

하지만 우리들 대부분이 이 네 가지 기능을 각각 균등하게 수행하지는 못합니다. 따라서 우리와는 다르지만 우리가 갖지 못한 리더십의 필수조건을 갖춘 사람들의 장점과 소질을 지닌 사람들의 말에 귀를 기울일 필요가 있습니다.

영적 지도자들로서 우리의 첫번째 우선순위는 예배와 경건생활을 통해 하나님을 바라보는 일과 그의 지혜와 인도하심을 구하는 데에 있습니다. 기도와 말씀을 통하여 그의 뜻을 묻고, 그것을 토대로 하여 꿈을 꾸며 계획을 세워야 합니다.

계획을 세우는 일을 위한 구체적 과업에는 우리의 사역과 사명을 분명히 하는 일과, 요구사항들을 평가하는 일, 프로그램을 결정하며, 그리고 목표를 정하는 일 등이 포함됩니다. 핵심 질문으로는 다음과 같은 것들이 있습니다:

- 우리가 과연 누구인가?
- 우리가 지금 어디에 있는가?
- 우리는 지금 어디로 가는 중인가?

• 왜일까?

꿈은 대부분 사명의 전제 조건입니다. 큰 꿈을 꾸되, 하나님께서 주신 꿈을 꾸어야 합니다. 우리 힘으로 할 수 없다고 생각하는 일들을 해야만 합니다. 큰 꿈을 꾸고 그 꿈을 실현하는데 따른 대가를 지불할 줄 아는 사람들이 바로 행복한 사람들입니다.

분명한 비전을 갖고서 자신의 사명을 분명히 할 줄 아는 일이 올바른 목표를 설정하는 데에 도움을 줍니다. 그렇게 하는 것이 또한 우리와 함께 일하는 사람들에게 목적을 설명하는 데에 도움이 될 것입니다.

신학적 관점으로 보면 우리는 함께 일하고 계획을 수립하는 사람들에게 하나님의 백성, 신앙 공동체, 그리스도의 몸, 성령의 교제, 성령의 인도하심을 따르며 성령으로 충만한 삶, 부르심을 따라 은사를 받고 훈련을 받은대로 사역을 감당하는 삶, 그리고 무엇보다 성장하는 사람들로서의 삶에 대한 비전을 심고 있는 것입니다.

일단 비전이 분명하고, 자신의 사명이 정해지면, 그 다음부터는 과정을 조직화 하는 일이 중요합니다. 비전을 보완하는 일이 중요 과업이기 때문입니다. 제기해야 할 질문은 “거기까지 어떻게 도달할 것인가?” 그리고 “언제 도달할 것인가?” 등입니다. 남은 과정의 각 부분마다 마감시간을 정하십시오. 목표 달성시기가 정해지면 그 일을 완성하는 데 있어서 훨씬 더 높은 개연성을 발휘할 수 있습니다. 목표들을 조직화하고 완성 시점을 정하고 나면 절차에 대한 설계도를 작성한 것과 같아서 자기 자신과 자신을 따르는 사람들을 본 궤도에 올려놓게 됩니다.

지도자의 역할 가운데 종종 간과되는 요소 중 한 가지가 바로 좋은 동기부여자가 되는 것입니다. 그것은 회중들로 하여금 이미 동의한 목

표를 완성하도록 적극적으로 움직이게끔 하는 일입니다. 각 과정과 계획의 각 부분에 대해 책임있는 사람이 누구인지를 정해야 합니다. 동기부여란 단지 우리가 섬기는 사람들의 마음을 사로잡는다거나 그들의 열심을 북돋는 일 이상의 것입니다. 그것은 사명 감당을 위해 필요한 훈련 도구를 제공하는 일입니다. 다른 사람들의 동기를 부여하는 일은 매우 중요합니다. 하나님께서 우리를 위해 갖고 계신 일은 우리들 혼자서 감당하기에는 너무도 큰 일입니다. 따라서 다른 사람들이 자신들의 부르심과 은사를 인식할 수 있도록 도와야 하며, 훈련해야 합니다.

또 다른 리더십의 필수 요건은 효율적인 평가자가 되는 것입니다. 이는 절차에 대한 검토를 내포하는데, 피드백을 수집하고, 절차와 구조를 바꾸며, 목표를 이루는 데에 필요하다면 마감 시한을 바꾸는 일까지도 포함합니다. 동기부여의 힘은 낙관주의입니다. 우리가 처한 자리와 일을 해내는 방식을 평가함에 있어서 여러가지 중간 목적을 달성할 때마다 성공을 축하하고 격려할 필요가 있습니다. 평가는 또한 다른 여러가지 프로그램과 과정들 그리고 기준 설정을 시도할 수 있도록 그에 맞는 대차대비 표를 제공하기도 합니다.

평생에 걸친 제자훈련을 위해 다른 사람을 온전케 하는 일

제자도란 무엇이며, 그것이 모든 그리스도인의 사명과 사역에 있어서 어떤 관계가 있을까요? 딘 블레빈스 (Dean Blevins) 박사는 자신이 공저한 『제자도 발견하기』 (*Discovering Discipleship, 2010*)라는 책에서 제자도와 기독교 교육의 역동성에 관한 탁월한 정보를 제공하고 있습니다.

블레빈스 (2015)는 “제자도”가 바로 우리의 일상 생활에서 예수 그리스도와 동행하는 삶이 무엇인지 가르쳐 준다고 말하며, 그것은 하나님의 은혜에 기초하며 그리스도를 안내자로, 그리고 성령을 후원자로 여기며 사는 것이라고 말합니다.

그는 제자도를 가리켜 우리가 개인으로서만 아니라, 신앙공동체로서의 삶의 여정을 걷는 것이라고 묘사합니다. 제자도는 “우리로 하여금 그리스도의 형상을 본받게 하며, 교회 내에서만 아니라 온 세상에 대한 하나님의 뜻을 분별하도록 촉구하고, 또한 우리로 하여금 세상 가운데서 사명의 완수를 위한 언약의 자리로 우리를 초대합니다.” (8쪽) 바로 이러한 식의 “형상화와 추구, 그리고 봉사의 과정이 우리로 하여금 하나님의 나라에 대한 복종과 이해, 그리고 헌신으로 이끄는 데, 그 길이 바로 예수의 가르침과 사역에 분명히 나타나 있습니다.” (8-9쪽)

제자도의 훈련의 뿌리에는 사람들을 도와서 영적 성숙을 이루어 더욱 더 그리스도를 본받도록 하는 일이 있습니다. (고후 3:18) 신앙 공동체 내의 확고하고 신실한 지도자들로서 우리는 제자를 양성해야 하는데, 그러기 위해 필요한 우리들 나름의 절차와 과정은 무엇일까요? 우리는 과연 우리가 함께 일하고 섬기는 사람들을 그리스도의 제자가 되도록 하는 일에 관하여 비전을 갖고 있습니까? (엡 4:7-16)

[그림 3.1]은 목회자와 지도자에게 주어지는 촉매 역할을 가시화해줍니다. 그 일은 예배와 경건생활을 통하여 ‘위를 향하는 일’과 증거와 봉사 또는 전도를 통하여 ‘손을 내미는 일,’ 기독교적 성숙과 영적 훈련을 통하여 ‘내면을 살피는 일,’ 그리고 그리스도의 몸인 하나님의 사람들과의 교제와 공동체성을 통하여 ‘서로를 돌보는 일’을 포함합니다.

다. 이것이 바로 제자훈련의 전체적인 그림이며 도전이라고 할 수 있습니다. 이것이 바로 우리의 비전이며, 우리가 양산해 내고자 하는 신자의 올바른 성품을 보여줍니다.

꿈을 꾸고 계획을 세우는 일과 마찬가지로 핵심적인 요소가 바로 사명과 사역을 위해 다른 사람들을 온전케 할 목적으로 고안한 계획과 프로그램을 검토하는 일입니다. 자신의 목표를 달성하기 위해 스스로를 매진하도록 돕는 지원들이 무엇인지 주위를 잘 살펴보십시오. 자신의 교회와 사역단체, 또는 대학에 잘 어울리는 표본들을 찾아 보십시오.

제자훈련 프로그램과 관련하여 나사렛 교회의 웹사이트들을 찾아 보시기 바랍니다. 저는 특별히 프랭크 무어 (Frank Moore, 2015) 박사가 편집한 『나사렛 교회의 본질: 우리는 무엇을 믿는가?』 (*Nazarene Essentials: Who We Are? What We Believe, published by the Church of the Nazarene*) 라는 책을 좋아합니다. 나사렛교회의 신조와 핵심 가치에 대해 잘 설명하고 있으며, 또한 웨슬레 신학의 간단한 개요를 보여주고 있습니다.

개인이나 단체별로 성경을 공부할 수 있도록 주제별, 혹은 책별로 마련해 둔 성경공부용 모바일 애플리케이션을 사용할 수도 있습니다. 가장 편리한 애플리케이션으로 YouVersion Bible 앱을 들 수 있습니다. 독자들을 위해 여러 가지의 성경 번역본이 마련되어 있습니다. 그 외에도 수많은 성경읽기 프로그램들을 통해 성경 전체를 접할 수 있으며, 교회력에 따라 다양한 주제와 쏠집에 맞는 성경 말씀들을 습득할 수 있습니다.

어떤 단체들은 매우 특별한 방식의 제자훈련 프로그램을 통해 우리

가 속해있는 신앙 공동체 나뉠의 사명과 사역의 효율성을 기할 수 있도록 해줍니다. 개인이나 교회, 그리고 소그룹 단위의 제자훈련과 선교적 자원을 제공하는 일에 진지하게 임하는 단체들이라고 할 수 있습니다.

온라인 상의 단기 과정이나 학제 프로그램, 수업, 그리고 성경 및 신학 연구 등을 제공하는 성경학교나 신학대학도 그냥 지나쳐서는 안 될 것입니다.

나사렛 교회의 메소아메리카 (중미) 지구와 남아메리카 지구를 이끄는 지구 조정관인 칼로스 사엔즈 (Carlos Saenz) 박사와 크리스찬 사미엔토 (Christian Sarmiento) 박사는 해당 지구의 교육 책임자인 루벤 페르난데즈 (Ruben Fernandez) 박사와 조지 줄카 (Jorge Julca) 박사와 함께 제가 보기에는 나사렛 교회 내의 최고의 제자훈련 프로그램을 개발하였습니다. “평생에 걸친 제자훈련” (Discipleship for Life)은 지구 별로 연령을 초월하는 방식의 훈련 프로그램을 제공하는데, 새로 그리스도인이 된 사람들과 성장 중인 그리스도인 모두를 위해 기초 성경공부와 신학 공부를 제공합니다. 그것이 목회자들을 위한 교육으로까지 이어져서 박사 과정의 교육 프로그램을 제공하기에 이르렀습니다.

메소아메리카와 남아메리카 지구는 다섯 단계의 제자훈련을 위한 체계적 과정을 제공합니다.

- 1단계: 개종 이전부터 전도까지
- 2단계: 세례부터 교회 회원이 되기까지
- 3단계: 성화, 그리스도인의 삶과 거룩함 속의 성장까지
- 4단계: 사역 개발과 리더십 학교

5단계: 전문 목회자 교육과 직업인으로서의 신학교육

개교회의 신자들을 위한 제자훈련 학습안내와 강의 외에도 위의 두 지구에서는 신학 분야의 '학사'학위 프로그램과 '자격증' 과정을 운영하고 있습니다. 또한 신학교육의 수료과정을 두는 방식으로 분산식 교육 프로그램을 실시함으로써 목회자와 교수들을 양산해내고 있습니다. 지구별로 실시되는 세미나를 통하여 석사 과정은 물론 박사과정까지 가능합니다.

남아메리카 지구는 장래를 예견하며 “나사렛 교회의 정체성에 관한 웨슬리언신학연구소” (Wesleyan Institute of Nazarene Identity) 를 개설하였는데, 이는 세대를 초월하여 웨슬리의 신학적 유산을 보존하는 접촉점이 되고 있습니다. 이처럼 인상적이며 보편적인 제자훈련 프로그램의 목적은 “남아메리카 대륙에 새로운 세대 기독교 사역자를 양산해내기 위함입니다.”

모니카 페르난데즈 (Monica Mastronardi de Fernandez) 박사는 메소아메리카 지구의 “ABCDE” 제자훈련 프로그램의 편집자로서, 각 수준의 사람들에게 적합한 수많은 자료들을 저술하였습니다.

“ABCDE” 시리즈는 개교회 차원에서 시작합니다. 그 시리즈의 총 편집자를 비롯하여 지구 지도자들이나 개교회 목회자들은 개교회의 모든 그리스도인들이 반드시 기독교적 제자훈련의 기초를 훈련받고 양육받아야 한다고 굳게 믿었습니다. 그 프로그램에는 여러 종류의 학습 과정과 자료들이 포함되어 있습니다.

그럼에도 불구하고 메소아메리카와 남아메리카의 훈련 프로그램을 그대로 따라 하기에는 거리감이 있다고 여러분들은 생각할지도 모릅니

다. 그들의 프로그램을 소개하는 이유는 캐리비안이나 멕시코, 중앙아메리카, 그리고 남아메리카의 지도자들이 각각 자신들의 책임 영역에서 사명과 비전을 받아들이는 방식이 무엇인지를 알아내고자 함에 있습니다. 그들의 경우, 그 모임은 여러 나라가 조화를 이룬 실례이며, 경제 수준과 언어의 장벽을 초월하여 거대한 지역내 사람들의 모임이었습니다. 그들의 현실적 복잡성이 자신들의 사명과 비전을 성취하고자 하는 계획을 지속적으로 발전시키고자 하는 의지를 꺾지 못하였습니다. 하나님께서 그 지구들을 축복하셔서 스페인어와 포르투갈어, 그리고 영어로 실시되는 제자훈련 프로그램을 통한 경이로운 성과를 가져왔습니다.

메소아메리카와 남아메리카 지구는 제자훈련의 모델을 시작하였을 뿐 아니라, 그들의 계획을 개발하고 자신들이 보유한 자료들을 조직하여 평생에 걸친 제자훈련 프로그램을 담당할 교사들을 보완하고, 운영하며, 훈련할 수 있게 만들었습니다. 이에 대한 더많은 정보는 해당 지구의 교육 책임자들을 통해 얻을 수 있을 것입니다. 평생에 걸친 제자훈련 프로그램의 목적은 분명합니다. 신앙공동체의 장소와 연령, 사람들의 규모에 상관없이, 그들을 보완하고 사명과 목회를 위한 필요성에 부응하도록 하기 위해 그들의 지도자는 확고하고 신실한 리더십을 발휘하여야만 한다는 것입니다.

리더십은 꿈과 계획, 행정과 조직, 동기부여와 영감, 평가와 격려의 기능을 모두 포함하며, 그 모든 기능이 제자를 양육하고 제자의 삶을 실현해내는 큰 목적 하에서 이루어져야 합니다. 물론 지도자는 그리스도인의 교제와 개교회 교인들을 위한 촉매제가 되어 ‘위를 향하고,’ ‘밖으로 나아가며,’ ‘내면을 성찰하고,’ ‘주위를 돌아보는’ 일을 통하여 공

동체를 화해시키고 변화시키는 사람이어야 할 것입니다.

사역과 사명의 성장 목표 정하기

수년 전 조직의 리더십에 관한 강의를 하던 중 학생들이 사역을 준비하는 상황에 있어서 목표를 설정하는 일에 대한 아주 기초적인 질문을 계속하던 것이 기억납니다. 그 다음 강의 시간 저는 일종의 변증학적 방식으로 아래의 개요를 준비해 갔습니다.

아주 기본적인 단계로 다음과 같은 매우 구체적인 목표들이 정해져야 합니다.

1. 측정가능한 것
2. 연관성을 지닐 것
3. 성취가능한 것이어야 할 것
4. 행위 동사를 포함할 것
5. 마감일을 포함할 것 (레이비드, 2011, p. 134)

그 학급에서 가장 똑똑한 한 학생이 예의 바르면서도 확고한 음성으로, “교수님께서 이런 것들을 가르쳐주지 않으면 누가 가르쳐 주겠어요?”라고 제게 말하였습니다.

기독교 지도자들에게 있어서 성장 목표는 곧 믿음의 선언과 같은 것으로서, 하나님께서 우리를 통해 하실 것이라고 믿는 믿음의 표현입니다.

사역과 사명을 위해 신자들을 온전케 하는 데 필요한 목표와 프로

그램을 정하는 일은 결코 지엽적이거나 특별히 정해진 기관의 지도자들만을 위한 것이 아닙니다. 그 일은 기독교 가정과 개교회에 모두 적용됩니다.

예를 들어, 다음과 같은 목적 선언문을 살펴보십시오. 성장 목표를 정하는 일과 관련하여 다섯 가지의 기본 범주를 사용하되, 구체적인 언급에는 ‘s’ (specific)를, 모호한 표현에는 ‘v’ (vague) 표시를 해 보십시오.

- 1.a. 더 많은 사람들이 예배에 참석하도록 할 것 ()
- 1.b. 우리의 사명과 목표 프로그램 참석율을 20%까지 늘릴 것 ()
- 2.a. 재정 충당 캠페인을 벌임으로써 우리의 시설을 채무없이 짓도록 할 것 ()
- 2.b. 우리 조직을 위해 내년도에 획기적으로 헌금을 증액할 것 ()
- 3.a. 사람들을 격려하여 재정을 증액시킬 것 ()
- 3.b. 2년 안에 교회나 조직을 자립 단계로 만들 것 ()
- 4.a. 내년도에 우리의 사역을 대외적으로 알리는 일에 더욱 최선을 다할 것 ()
- 4.b. 매 주 최소한 12시간 씩 일대일로 리더십 향상을 위한 시간을 보낼 것 ()
- 5.a. 다음 12개월 안에 최소한 3개의 수업과 프로그램을 시작할 것 ()
- 5.b. 우리의 사역 조직에 보다 많은 프로그램을 개설할 것 ()

6.a. 우리 시설의 외관을 향상시킬 것 ()

6.b. 다음 12개월 이내에 방과후 학교의 교실과 예배실 또는 회의 장소에 새로 도색을 하고 기관의 표지 판을 새로 만들 것 ()

몇 년 전 통계에 따르면 단지 소수의 리더들만 자신들을 위해, 그리고 리더십의 과업을 위한 목표를 실제로 기록하곤 하였습니다. 최근에 일단의 목사님들 그룹과 이 비율에 대해 이야기를 나눈 결과 그들의 관점으로도 그 비율이 옳다는 점을 확인시켜 주었습니다.

앞에서 열거한 항목들을 사용하여 여러분이 섬기는 교회와 기관, 또는 사역에 대한 몇 가지의 구체적인 목표들을 확인해 보십시오.

확고한 목표는 우리에게 강한 동기를 부여하며, 분명한 목적의식을 갖게 하고, 우선순위를 바르게 해주고, 우리의 잠재력을 극대화하며, 조직 내에서 열심을 증진시킵니다. 더욱 효율적으로 활동하게 해주며, 절차에 대한 평가와 사전 계획, 그리고 적극적인 의사소통을 가능케 합니다. 목표가 분명하면 실행을 강조하게 되고 결과에 대해 책임지게끔 해줍니다.

수 년 전 저는 “목표 설정”이라는 막연한 제목으로 어느 학회에서 강의한 적이 있는데, 주어진 제목을 다루기 위해 아래의 개요를 활용하였습니다. 발표 후 제가 한 아래 질문에 대한 사람들의 반응이 궁금

했습니다: 다음 열 가지 요점 중에 자신의 특정한 리더십의 사명과 가장 관계있는 것이 무엇입니까? 당신의 답과 그 이유를 말해 보십시오.

일을 일어나게끔 만들어내는 지도자

1. 일이 일어나게끔 하는 지도자는 “결정자”이지 결코 “방랑자”가 아니다.
2. 일을 일으킬 줄 아는 지도자는 자신들이 어디로 향하는지를 잘 알며, 그곳까지 가는 방법을 또한 알고 있다.
3. 일이 일어나도록 하는 지도자들은 결과 지향적이지, 결코 행동지향적이지 않다.
4. 일을 일으키는 지도자들은 성장 목표를 기록하는 지도자들 가운데 속한 자들이다.
5. 일을 일으키는 지도자들은 사명선언문을 작성하고 개발시킴으로써 연회, 또는 기관의 사역을 세우고 평가하는 기준으로 삼는다.
6. 일을 일으키는 지도자들은 위대한 꿈을 꿀 줄 아는 사람들이다.

7. 일을 일으키는 지도자들은 비전을 공유하는 것이 리더십이라는 점을 잘 이해하는 사람들이다.

8. 일을 일으키는 지도자들은 일을 크게 할 줄 알면서도 측정 가능하고, 실행가능하며, 실현성이 있는 성장목표를 세우는 일에 관심을 기울이며, 활동적인 동사와 마감일을 정해 놓고 일한다.

9. 일을 일으키는 지도자들은 성장 목표를 적는 것으로 그치지 않고 프로그램과 계획들을 구체화함으로써 목표에 도달할 수 있도록 하는 일에 열심을 기울인다.

10. 일을 일으키는 지도자들은 하나님으로부터 그리고 하나님을 위해 위대한 일을 기대한다. 그 모든 것이 전적으로 자신들에게 달린 것처럼 최선을 다하며, 또한 전적으로 하나님께 달린 것처럼 기도에 전력한다.

변화와 갈등에 대하여 다른 사람들을 온전케 하는 방법

자신이 인도하는 사람들이 모두 변화를 원하거나 필수적이라고 여기는 것은 아닙니다. 공동체와 경제상황, 인구 조사와 기대감, 기술과 정부 조직, 그리고 교육 등 많은 상황 속에서 변화가 불가피합니다. 문제는 이러한 불가피한 변화들과 관련된 전환의 과정 속에서 발생합니다. 우리의 책임 속에는 이러한 변화와 종종 그에 따라오는 긴장에 다

른 사람들이 대처하도록 준비시키는 것도 포함됩니다.

우리가 섬기는 교회와 조직 내에서 지도자와 따르는 자들이 모두 변화를 이해하는 일은 참으로 중요합니다. 그 일은 우리가 책임진 사람들을 양육하는 과정에서 우리에게 도움을 줍니다. 그 일은 우리 자신의 효용성과 사명의 효용성에 직접적인 영향을 끼칩니다. 교회 지도자들이 물어야 할 질문들은 다음과 같습니다. (개인을 포함하여) 조직체나 교회가 수치상으로 (영적으로) 변화의 순환을 겪어야만 합니까? 그러한 순환은 불가피한 것입니까? 그러한 변화의 과정 속에서 다시금 사기를 되찾을 수 있는 방법은 무엇입니까?

브릿지스 (Bridges, 1991)는 변화와 전환의 상황 속에서의 전환에 대해 설명하였습니다. 그는 “변화의 과정에는 먼저 끝이 있고, 중간 지대를 겪으며, 그런 다음에 새로운 시작을 갖는다” (70쪽)고 확신하였습니다. 그는 계속해서 “그 단계들은 명확한 경계가 있는 별개의 단계들이 아니다. 그 세 단계의 변화는 오히려 모든 상황 속에서 지층이 비스듬하게 기울어지는 것과 비슷하다고 볼 수 있다” (70쪽)라고 했습니다.

그 진행과정은 대개 다음과 같은 식으로 전개됩니다:

- 누군가가 꿈을 꾀다.
- 자신의 꿈의 원천을 찾기위해 속도를 늦춘다.
- 비전이 자리를 잡는다.
- 조직이 성장하고 가장 효율적이며 효과적인 상태를 갖는다.
- 이전에 안되었던 같은 일들이 생기면서 침체기에 접어든다.
- 새로운 비전을 위한 시간이 필요하며 뭔가 적극적인 행동을

실행에 옮기는 일이 필요하다.

- 방향전환의 비전을 붙잡는다. 지도자는 뭔가 새로운, 생명을 부여하는 차원의 일을 시작하는 책임을 져야 한다.

옛 것을 끝내는 것과 관련하여, 지도자는 다음과 같은 질문을 제기해야 합니다. 그만 끝내야 할 옛 것은 무엇인가? 옛 것으로부터 취해야 할 핵심 가치는 무엇인가?

전환기와 관련하여, 지도자의 역할은 끝내야 하는 비전을 분명하게 하면서도 핵심적 신념은 유지해야만 하는 것입니다. 변화와 전환의 시기의 리더십은 지속성과 일관성, 존경심, 신뢰, 그리고 의사소통의 본을 보이는 일에 달려있습니다.

새로운 시작과 관련하여, 지도자는 사람들로 하여금 변화의 제도화 과정에 참여하도록 함으로써 그들 스스로 그곳을 향하여 움직이도록 해야 합니다. 지도자는 에베소서 4장과 베드로전서 1장에 언급된 그리스도인의 성품 가운데 특별히 갈등의 상황 속에서 교회 회중이 서로 다른 지체들을 대하는 데에 수반하는 성품의 본을 보여야 합니다. 지도자와 위원회가 각 단계들을 살피고 그것에 맞게끔 사람들을 인도해야 하는 중요한, 결정적인 시간이 있기 마련입니다. 지도자가 자신들에 대해, 그리고 공동체를 향해 질문해야 하는 추가 질문들로는 다음과 같은 것들이 있습니다:

1. 자신이 속한 기관이 그 주기의 어느 지점에 속해 있는가?
2. 해당 주기 내에서 사역 책임자나 목회자의 역할은 무엇인가?

3. 변화의 단계들마다 지도자의 구체적인 역할은 무엇이어야 하는가?

마운트버논나사렛대학(MVNC)의 총장 취임식에서 저는 “봉사의 생활방식을 위한 교육”이라는 제목으로 연설하였습니다. 그리고 취임연설의 마지막을 다음과 같은 말로 마감하였습니다:

MVNC의 교수 및 교직원들의 다음 단계의 과제는 봉사의 동기를 내포하는 윤리의식을 재점검하는데 있습니다. 우리의 위임이 봉사의 생활방식을 위한 것이 되도록 하기 위한 모험을 각오해야만 합니다. 교육 커리큘럼의 핵심을 재검토하고, 각종 세미나와 워크숍, 그리고 자유기업 경영센터를 위한 단기 강좌를 개발하고, 전통적이지 않은 방식으로 학위 과정을 끝내는 프로그램을 재고하고, 캠퍼스 밖에서의 평생 교육 기회를 확장하고, 현장 교육 및 인턴십 프로그램의 재검토를 실시해야만 합니다.

(www.BoardServe.org/Writings. Scroll to Inaugural Addresses 참조)

그 결과 MVNC는 충분한 예비비와 균형잡힌 연간 예산, 그리고 소액의 채무만을 지닌 더욱 강력한 고등교육기관이 되었습니다. 교육 분야와 약학 분야, 예술과 신학, 기독교 사역, 그리고 경영학 프로그램 등에 있어서 높은 평가를 받게 되었습니다.

이전의 5년간을 비교할 때 제가 총장 임기를 시작할 때만 하더라도 단과 대학별로 학부 재학생들의 수가 1000명에서 1085명 선을 유지하였으며, 대학원 과정은 아예 없었고, 현장 교육 프로그램 또한 전무하였습니다.

밤낮으로 모인 교수회의와 교직원 회의, 그리고 행정 업무의 모임 (첫번째 교직원 연수회에서 저를 가리켜 '메모의 사람' 이라고 부른 포스터가 식당에 걸렸을 정도였습니다), 그리고 관련 이사회 모임등을 통해 2년 내에 재적 학부생 숫자가 1100명 선을 돌파하였습니다. 그 외에도, 처음으로 분교 캠퍼스가 마련되어 비전통적인 방식으로 경영학 학사 과정을 시작하였고, 3년 만에 정착하게 되었습니다. 여러 분야의 석사 과정이 4년 안에 인가를 받게 되었습니다. 7년 만에 여러 개의 새로운 건물들이 신축되었는데, 모두 채무가 없거나 저금리의 빛으로 공사를 진행하였습니다. 아름다운 도서관 및 학습 능력 개발 센터 건물과, 학생 기숙사 증축, 식당 건물 확장, 그리고 추가로 교수 연구실을 여럿 지었습니다.

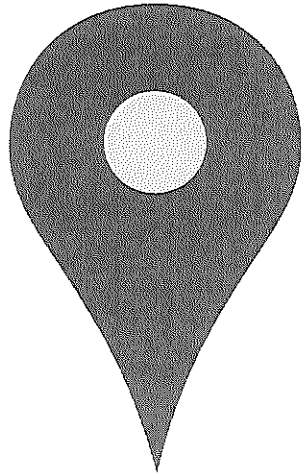
단과 대학을 종합대학 수준으로 향상시키기 위한 2개년 계획의 조사 과정은 이사회와 최종 승인을 거쳐서 마운트버논나사렛대학(college)에서 마운트버논나사렛대학교(University)의 지위를 확보하도록 결의하기에 이르렀습니다. 15년의 기간 동안 대학은 등록 수가 배가되었고, 연간 운영예산은 3배나 증가되었으며, 학교의 규모가 40%나 증가되었고, 매년 균형잡힌 예산안으로 마감하였으며, 온라인 상의 수업 프로그램을 개발함으로써 오하이오 주 전역에 무려 아홉 군데에서 학부 및 대학원 학위 과정을 운영하기에 이르렀습니다.

학교 공동체를 전략적 계획에 따라 운영하기 위해 보완하고 준비하는 데에는 결연한 헌신이 필요한데, 그것이 바로 마운트버논나사렛대학의 사명과 비전을 성취하게끔 하였습니다. 십년 후 대학 이사회는 새로운 세기를 맞이할 교육기관이 되고자 하는 준비의 일환으로 완전히 다른 전략적 계획을 수립하였습니다. 학교는 21세기를 대비하기 위한 큰 '도발'과도 같은 새로운 비전에 대해 응답하였고, 그 결과는 모든

면에서 탁월한 성과로 나타났습니다. 성장과 침체의 주기를 진지하게 받아들였으며, 대부분의 시간을 서로 연합하여 변화에 맞섰던 것입니다.

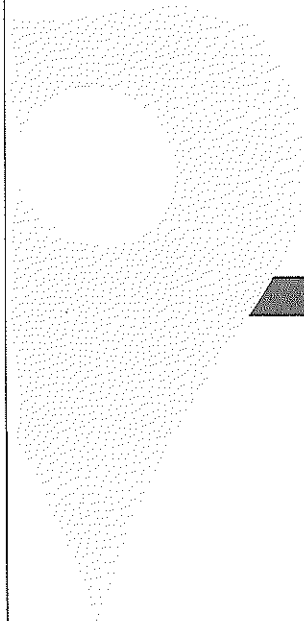
“우리는 변화에 끌려리는 삶을 살아야만 하는데,
그것은 단지 사람들을 상대로 하는 사역을 넘어서서,
사람들을 위한 사역, 사람들과 함께 하는 사역,
그리고 사람들에 의한 사역을 위한 것이어야 한다.”

킨슬러 (Kinsler, 1983, 1쪽)



지침 4

**확고하게 비전을 성취하도록
이끄는 방법은 멘토링하기,
위원회 관리감독, 사명수행을 위한 계획,
그리고 건강한 공동체를
세우는 것을 포함합니다.**



Chapter 4

**확고하게 비전을 성취하도록
이끄는 방법은 멘토링하기,
위원회 관리감독, 사명수행을 위한 계획,
그리고 건강한 공동체를
세우는 것을 포함합니다.**

유능한 위원회는 사명과 비전을 가진 리더들에게 권한을 줄 줄 알며,
유능한 리더들은 정열적이고 활동적인 위원회를 포용합니다.

에드워드 레브론 페어뱅크스 (Edward LeBron Fairbanks)

방법으로서의 멘토링

“제자를 양성”하는 멘토는 하나님께서 우리의 편안한 삶보다 우리 인격의 특성에 더 많은 관심을 갖고 있음을 말과 행동을 통해 소통합니다. 하나님께서는 기독교 공동체 안에서 그의 백성들에게 원하시는 인격의 특성들을 베드로후서 1장 5절-9절에 아주 분명하게 말씀하고 있습니다.

그러므로 너희가 더욱 힘써 너희 믿음에 덕을, 덕에 지식을, 지식에 절제를, 절제에 인내를, 인내에 경건을, 경건에 형제 우애를, 형제 우애에 사랑을 더하라 이런 것이 너희에게 있어 흠족한즉 너희로 우리 주

예수 그리스도를 알기에 게으르지 않고 열매 없는 자가 되지 않게 하려
니와 이런 것이 없는 자는 맹인이라 멀리 보지 못하고 그의 옛 죄가 깨끗하게 된 것을 잊었느니라

만약 리더와 그 리더를 따르는 자가 이러한 인격의 특성을 가지고 있다면 기독교인으로서의 행보나 관계성에 효과적이고도 생산적인 영향을 미칠 것입니다. 이 인격의 특성은 에베소서 4장 2절-3절에 기록하고 있는 겸손, 은유, 오래 참음, 서로 용납, 하나됨과도 일맥상통하며 부르심을 받은 일에 합당하게 행하는 (엡 4:1) 그리스도 일꾼들의 특징이기도 합니다.

말보다는 본을 통해 지속적인 소통을 한다는 것은 우리 자신이 하나님께 가치있다는 것을 증명하기 위해 어떤 일을 하는 것을 의미하지 않습니다. 그것은 하나님이 쓰시고자 할 때 언제든지 사용하실 수 있도록 나를 올려드리는 것을 나타냅니다.

나사렛 교단의 중경 중앙감독인 짐 반드 (Jim Bond)는 그의 동료에 관해 언급할 때에 “그는 선한 일을 위해 애쓰는 사람으로 잘 알려져 있습니다”라고 확인하였습니다. 한 대학 총장은 대학 관계자의 은퇴식에서 “이 분은 낙천적일 뿐 아니라 은혜 충만한 영성과 지적 능력을 고루 겸비한 사람”이라고 분명하게 공표하기도 했습니다. 멘토와 멘티를 향한 이 얼마나 아름다운 찬사입니까!

나사렛 교단의 세계사역센터 (the Global Ministry Center)에서 사역하고 있을 때, 나의 친구 하나가 노스웨스트나사렛대학교 (Northwest Nazarene University: NNU)의 신학 석사 학위 과정에 입학하였습니다. 필수 과정 중에 학생들은 학교생활 내내 공인된 멘토를 두게 되어 있었

습니다. 제 친구는 저에게 자신의 멘토가 되어주기를 부탁했습니다. 저는 그의 요청을 받아들였고 우리는 한 달에 적어도 한번은 만나기 위해 함께 노력하였습니다. 학교 측에서는 학생에 대한 멘토로서 그들의 기대에 동의하는 계약서에 서명할 것을 요청했습니다. 저에게는 정말 멋진 경험이었습니다. 친구와 저는 규칙적으로 만나 이야기를 나눴습니다.

함께 하는 동안 우리는 종종 경우에 따라서 다른 방식으로 질문하기도 했지만 결국 다음과 같은 기본적인 멘토링 질문을 했습니다.

“개교회 회중들 속에서, 일터에서, 또한 우리의 가정에서 어떤 방식으로 마음과 삶의 성결을 지속적으로 보일 수 있을까? 우리와 가장 가까이 있는 믿음의 공동체에 속한 사람들은 화해시키고 서로 화해하는 성결된 삶의 양식을 지속적으로 보여줄까?”

“지난번 우리가 만난 이후 언제가 가장 좋았는가? 그 순간들의 특징을 어떻게 말할 수 있겠는가?”

“가장 안 좋았던 때는 언제, 어디였는가? 이유는 무엇인가? 무엇을 깨달았는가?”

그 멘토링 관계에서 우리가 함께 나눈 다른 질문들은 다음과 같습니다.

1. 당신의 삶과 가족, 교우들, 또는 사역 기관을 통해 기대하는 비전은 무엇인가?
2. 당신이 맡고 있는 모임을 위한 꿈은 무엇인가?
3. 개인적으로 어떻게 지내고 있는가?
4. 당신에게 맡겨진 사역을 어떻게 진척시키고 있는가?
5. 내가 어떻게 당신을 도울 수 있겠는가?

멘토링 관계에서는, 새롭게 세워진 지도자의 계속된 실수를 둘러싼 토론이 빈번히 발생할 수 있습니다. (도표 4.1)

[도표 4.1] 새롭게 세워진 리더가 지속적으로 하게 되는 실수들

실수들	필요한 대안들
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

가능한 해결책에는 관심이 적으면서 문제만을 가지고 지속적으로 운운하는 미래의 지도자들에게 할 좋은 질문은 “그래서, 뭐....?”일 겁니다.

주의를 집중해야 하는 영역을 명확하게 알려주는 것으로 시작하십시오. [도표 4.1]을 시작점으로 해서 구체적인 사안들을 보도록 하십시오.

여러분의 멘토링 과정 개발을 돕기 위해, 제가 마운트버논나사렛대학교의 리더십 개발팀에서 주기적으로 했던 아래의 질문들을 기초하여

나름의 멘토링 질문 리스트를 만들어 보십시오.

1. 왜 이 사역기관에서 일하고 있습니까?
2. 당신이 하는 일을 통해 당신의 믿음은 성장하고 있습니까?
3. 당신의 영적 은사와 당신에게 맡겨진 임무가 조화를 잘 이루고 있습니까?
4. (당신이) 가장 취약하거나 가장 약하다고 느끼는 부분은 무엇입니까?
5. 믿음의 공동체 안에서 당신의 삶과 사역의 핵심 가치는 무엇입니까?
6. 당신의 핵심 가치를 발전시키고 강화시키기 위해 우리가 할 일은 무엇입니까?
7. 당신이 가장 가까이서 일하는 동료들과 행정사무부서의 직원들과 사명과 비전을 좀 더 효율적으로 나누기 위해서 어떻게 하고 있습니까?
8. 제게 질문할 것이 있습니까?
9. 당신이 책임 맡은 사람들을 효과적으로 이끄는 데 있어서 제가 도울 일은 무엇입니까?
10. 마운트버논나사렛대학교에서 제 리더십 역할 중 바뀌어야 하거나 심사숙고해야 할 것은 무엇입니까?

제가 마음을 다해 멘토링하고 있는 사람들을 위해 저는 자주 위의 질문들을 재구성해 봅니다. 멘토링 사안들은 필요와 목적, 시간, 돈,

또는 사람들에 따라 아주 큰 차이가 있습니다. 그러나 계획과 전략을 잘 짜면 질수록 멘티들이 지속적으로 성장할 더 많은 기회들이 주어집니다. 수동적이지 말고 주도적으로 일하십시오.

멘토링 진행과정에서 우리는 종종 역할을 바꿔보기도 했습니다. 우리는 누군가의 멘토가 되기도 하지만 경우에 따라 우리가 멘티가 되기도 합니다.

마운트버논나사렛대학교에 있는 동안, 저는 규칙적으로 만나는 사람들과 몇 개의 자문위원회를 만들었습니다. 그 중 약 20여명의 목회자들이 함께 하고 있는 모임에 다음과 같은 질문을 했습니다.

1. 마운트버논나사렛대학교에 대해 당신이 들은 것 중 내가 꼭 들어야 할 것은 무엇입니까?
2. 마운트버논나사렛대학교에 대해 어떻게 생각하며 또 어떤 비전을 갖고 계십니까?
3. 이 학교에 대해 염려하는 것은 무엇입니까?
4. 저나 이 학교의 리더십 팀을 위한 새로운 아이디어가 있습니까?
5. 요즘 교인들이 직면하고 있는 사안은 무엇입니까?
6. 우리도 위와 같은 사안들로 학생들과 함께 고민하고 있는데 이 사안들과 염려들을 처리하기 위해 함께 더 잘 협력할 수 있는 방법은 무엇입니까?

또 다른 모임에서 저는 다음과 같은 질문을 했습니다.

1. 마운트버논나사렛대학교는 1968년 학교를 처음 시작할

때와 같은 학교입니까? 학교를 세운 스테픈 니스(Stephen Nease) 총장이 그의 어머니에게 보낸 편지에서 “교회에서는 발견할 수 없는 아주 보기 드문 기회를 누린다는 확신을 갖고 살아가고 있습니다”라고 말했던 바로 그 장소입니까?

2. 교원과 직원, 그리고 행정가들이 같은 열정과 목적을 가지고 일하고 있습니까?
3. 나는 과연 처음 마운트 버논으로 이동해 왔을 때의 바로 그 총장입니까?
4. 학교에서 우리에게 주어진 구체적인 임무를 수행할 때에 많은 단어들 속에 여전히 “소명 (calling)”이라는 단어가 우리의 마음 속의 확신과 실체가 되고 있습니까?
5. 학교에서 우리가 모세와 같이 “불타는 떨기 불꽃”을 경험 하였던 마지막 순간이 언제였습니까?

은퇴 후 저는 두 사람을 규칙적으로 만났는데, 저는 그들을 무척 좋아하고 존경했습니다. 우리는 얼굴을 보고 만나기도 하고, 페이스북이나 이메일을 통해 서로 의견을 주고받기도 하고, 각자가 쓴 자료들을 보내고 서로의 생각을 공유하기도 했습니다.

당신이 “책임맡은 그룹”이나 자문 그룹은 제 그룹과는 다를 것입니다. 물론 당신의 질문도 다를 겁니다. 그러나 리더로서 적합한 시기에 인사 개편을 하거나 다른 사람으로부터 조언을 구하는 것은 중요합니다. “당신은 누구를 멘토링하십니까?”만의 질문이 아니라 평행적 개념의 “누가 당신을 멘토링합니까?”를 포함시킬 수 있어야 합니다. 우리

는 질문하고 들음으로 더 낮고 더 진실한 리더가 됩니다.

더글라스 스톤 (Douglas Stone)과 실라 힌 (Sheila Heen, 2014)은 그들의 유명한 책 『의견을 주셔서 고맙습니다: 피드백을 잘 받는 과학과 기술』 (*Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*)에서 피드백을 주는 사람이나 멘토는 “제가 지금 무엇을 하고 있는지, 혹 뭔가를 빠뜨리고 있는 것이 보이시나요? 저만의 방식에만 휩싸여 가고 있지는 않나요?”라는 질문을 솔직하게 할 수 있을 때 스스로 잘 볼 수 없는 사각지대를 볼 수 있다고 알려줍니다. (p. 91)

그들은 또한 “피드백”이 다른 목적을 가진 세 가지의 일들이라는 것을 일깨워 주었습니다. “인정 (Appreciation)—이것은 동기를 부여하고 격려합니다. 조언 (Coaching)—이것은 지식과 기술과 능력과 성장, 관계를 향상시키는 것을 돕습니다. 평가 (Evaluation)—이것은 우리의 현주소를 말해 주며, 기대들을 어떻게 조정해야 하고, 결정을 어떻게 내려야 할지를 가르쳐 줍니다.” (Stone & Heen, 2014, p. 45)

위의 세 가지 모두 중요하지만, 우리는 종종 자신이 원하는 목적만 갖고 말하고 들을 때가 있습니다. (Stone & Heen, 2014, p. 45) 멘토와 멘티로서 “당신은 무엇이 필요한 지를, 그리고 당신에게 제공된 것이 무엇인지를 주의 깊게 심사숙고하여 그것들을 잘 일치시켜야 한다”고 우리에게 조언합니다. (p. 45) 얼마나 훌륭한 조언입니까!

당신이 멘토링하고 있는 사람과 함께 나누거나 사용할 수 있는 가장 기초적인 도구를 하나 더 소개하려고 합니다. 존 맥스웰 (John Maxwell, 1993)이 발전시킨 파레토 원칙 (the Pareto Principle)입니다.

여러분이 시간, 에너지, 돈, 그리고 인적자원을 여러분의 최우선순위 20퍼센트에 사용하고 있다면

그 20퍼센트는 80퍼센트의 생산물을 창출시킬 수 있을 것입니다. (pp. 20-21)

여러분의 최우선순위 두 가지는 무엇입니까?

이 두 가지 우선순위를 위해 80퍼센트의 시간을 투자하십시오.

방법으로서의 부지런한 위원회 관리

마운트버논나사렛대학교 재직 초기, 제가 출석하는 교회 제직회의 2일 수련회를 인도했습니다. 수련회의 시간은 전부 “강하고 효과적인 제직회 구성원들의 특징”에 할애되었습니다.

저는 리더의 멘토링 역할이 위원회를 관리하는 것과 관계가 있다는 것을 깨달았습니다. 몇 년 전 그곳에서 수련회를 한 이래로 저는 대학, 대학교, 대학원들, 사역 기관들, 개교회 제직회를 강하고 효과적으로 운영하기 위한 특징들을 연구하는 일에 상당한 시간을 투자하였습니다. 목회자들과 기관 리더들은 주어진 사명의 완수를 위해 자신들이 이끄는 위원회를 좀 더 효율적이고 효과적이 되도록 의식적으로 멘토링하고 양육해야 합니다.

1. 우리의 삶은 보통 한 문장으로 응축되고 요약되고 특징지어질 수 있다고 합니다. 우리가 사역하고 있는 위원회를 그렇게 정리할 수 있습니까? 저는 그렇게 생각합니다.
2. 그렇다면 당신이 사역하고 있는 가장 효율적인 위원회를

정리할 수 있는 한 문장은 무엇입니까?

3. 가장 덜 효율적인 위원회를 한 문장으로 정리한다면 무엇입니까?

유능한 위원회들은 사명과 비전을 가진 리더들에게 권한을 줄 줄 알며, 유능한 리더들은 정열적이고 활동적인 위원회들을 포용합니다.

위원회들은 강한데 약한 리더들이 있거나, 아니면 그 반대로 리더들은 괜찮은데 위원회들이 약한 상황들을 접하면서 오랜시간에 걸쳐 위의 진술이 만들어졌습니다. 섬기는 비전을 가진 확고한 리더들은 “둘 중 하나”만 가져서는 안됩니다. “이것과 저것”을 모두 가질 수 있어야 합니다.

부록 B에 튼튼하고 효율적인 위원회들의 특성들이 나열되어 있습니다. 이에 관련해서는 제가 제임스 코케나우어 (James Couchenour), 드와이트 건터 (Dwight Gunter)와 함께 2012년에 공저한 『효율적인 위원회를 운영하기 위한 최고의 덕목들』 (Best Practices for Effective Boards)에 잘 나와 있습니다. 이 책은 아마존을 통해 다운로드할 수 있습니다.

특징 1, “위원회의 역할, 목표, 기능이해”는 건강한 위원회의 가장 중요한 특징입니다. 만약 이 부분이 무시되면 나머지 11가지 특징들과 최상의 덕목들 또한 무용지물이 될 것입니다. 성숙한 위원회들은 매일

이루어지는 활동과 직무수행이 아닌, 정책의 구성과 사명을 위한 전략에 중점을 둡니다. 그들의 “머리”는 질문하고 관찰하고 듣고 말하는 것과 관련되어 있으나 그들의 “손가락”은 전략이나 정책의 일상적인 운영이나 활동개발에 관여하지 않습니다.

부록 B에 나열되어 있는 목록들을 첨가하거나 삭제하면서 수정, 편집하여 위원회가 하는 사역을 잘 이끌기 위한 멘토링 개요를 만들어 보십시오, 앞으로 6~8개월 동안 여러분과 여러분이 속한 위원회를 위해 중점을 두고 싶은 상위 3개의 특징들과 최상의 실천사항들을 아래에 나열해 봅시다.

- 1.
- 2.
- 3.

최근 저는 여러 곳의 개교회를 강의차 순방하면서 목회자들과 교회 위원회들에게 개교회 위원회의 사명 진술에 대해 생각해 보라고 부탁드렸습니다. 저는 그분들에게 위원회가 일하는 이유는 무엇이며 어떤 일을 하는지에 관련된 “큰 그림”을 그 진술에 포함시킬 것을 권고했습니다.

그들은 왜 언뜻 보기에는 반복적이고 평범한 일들을 사역기관이나 개교회 회중을 위해 정규적으로 하고 있는 것일까요? 어떤 목적을 위해서일까요? 우리 “수고”의 끝은 어디일까요? 가장 이상적인 위원회는 어떤 특징을 가지고 있을까요? 저는 그 시작점으로 아래의 진술을 제안했습니다.

“우리’ 교회 위원회 리더십 사역은 교회 참석자들이 각자에게 주어진 서로를 위한 사역을 완수하고, 인근지역과 더 멀리 떨어진 곳에 이르기 까지 교회의 사명을 수행할 수 있도록 해 줍니다.”

위의 진술을 여러분이 사역하고 있는 위원회에 어떻게 적용하시겠습니까?

여러분은 이 진술을 통해 위원회들이 자신들을 어떻게 여기는지, 또한 그들이 정기적으로 하는 사역을 볼 수 있습니까? 만약 구성원들이 자신들을 리더십 팀의 일원으로 여기고 목회자와 일하면서 예수님의 이름으로 다른 사람을 위해 봉사할 수 있도록 회중들을 헌신시킨다면, 여러분이 포함되어 있는 위원회는 어떤 차이점을 만들어 줄 수 있겠습니까?

위원회 회의에서 행해지는 모든 것은 회중들이 서로를 향한 기독교 사역과, 이웃과 더 멀리 떨어진 곳에 이르기까지 교회의 사명, 실제로는 하나님의 사명을 다 할 수 있도록 촉진하고 활성화하고 가능케 하는 도구가 될 것입니다.

“지도하는 사람은 열성을 다해서 해야 하며” (롬 12:8하, 공동번역). 다음에 나오는 아시아태평양나사렛신학대학원 (Asia-Pacific Nazarene Theological Seminary, 이하 APNTS) 이사회에 행한 경건의 시간 말씀 및 이사회 개발을 위한 설명은 여기에 수정하여 실었으며 효과적인 위원회 관리의 특징들을 다루고 있습니다. (이 내용은 143페이지까지이다. - 역자주)

“우리에게 주신 은총의 선물은 각각 다릅니다.... 지도하는 사람은 열성을 다해서 해야 하며” (롬 12:6~8, 공동번역)

개교회 위원회나 총회, 또는 대학, 대학교, 대학원 등의 이사회를 생각할 때마다 로마서 12장에 나오는 한 문장이 떠오릅니다. 그 문장은 로마서 12장 8절의 “열성을 다해 지도하라”입니다.

“열성을 다해 지도하라 (govern diligently)”는 말은 무슨 뜻일까요? “운영 위원회”란 무엇일까요?

여러 나라에 있는 위원회들과 사역하면서 저는 위원회의 운영구조와 관련하여 많은 모호함을 느꼈습니다. 위원회 구성원들은 자신들이 속한 위원회에 긍정적인 영향을 미치기를 원합니다. 처음 일할 것을 제의받았을 때 그들은 분명 짜릿함을 느꼈을 것입니다.

이러한 제의는 많은 경우 개인에게 축복으로 주어진 은사, 재능, 교육, 경험 등을 발휘할 수 있고 선한 청지기로서의 기회가 됩니다. 그러나 이 흥분은 자신이 일하는 위원회가 스스로의 구조와 목적, 역할에 대해 이해가 부족함으로 인해 종종 좌절로 다가옵니다.

운영 위원회와 관련된 중요한 질문은 바로 이것입니다. “열성을 다해 그리고 효율성을 가지고 지도하는 강하고 효과적인 위원회를 만들기 위해 개교회나 사역 기관의 운영 위원회, 또는 신학대학원 이사회는 과연 무엇을 해야 하는가?”

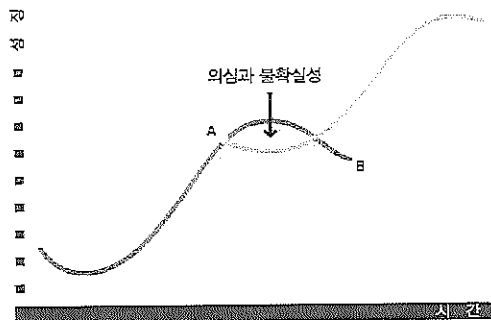
유튜브에 있는 “더 나은 위원회 세우기 (Building Better Boards)” 비디오 시리즈에서 (www.youtube.com에서 LeBron Fairbanks를 검색하십시오.) 저는 운영 위원회를 “...각 기관 연차 총회사이에서 개교회나 사역 기

판의 사명과 사역을 관리감독하기 위해 선출된 조직"이라고 정의했습니다. 개교회나 사역 기관의 운영위원회는 교단의 교리와 장정, 사역 기관 세칙들, 정관에 따라야 하며 법적 문서와 정책 문서들이 최신의 것인지 늘 확인해야 합니다.

개교회나 사역기관들을 포함하는 조직체들은 발전하고 변화해야 합니다. 운영위원회도 마찬가지입니다. 강하고 효과적인 위원회는 교회나 기관 구성원들의 권고를 잘 수용할 뿐 아니라 정회원들이 고려할 수 있도록 전략적 권고를 구체적으로 제공합니다. 전략적으로 사고하기, 계획하기, 실행하기는 "열성을 가지고 지도하는" 운영위원회의 주요 책임입니다.

수정된 시그모이드 (Sigmoid) 또는 "S" 곡선을 정밀하게 검토해 보십시오. 위원회가 지속적인 성장을 위해 기관을 관리감독하려면 이 사이클을 이해하는 것이 아주 중요합니다. 변화는 필수이며 변화의 과정에서 문제의 발생 역시 당연한 일입니다.

변화와 문제에 대한 적절한 관리와 운영은 한 기관과 그 구성원들이 성공할 것인지 아닌지를 결정하는 중요한 단서가 됩니다.



[그림 4.1] APNTS 이사회를 위해 수정된 "S" 곡선

[그림 4.1]에서 왼쪽의 수직선은 "성장선"을 나타냅니다. 표 하단의 수평선은 "시간선"을 가리키므로 주, 월, 년을 나타낸다고 볼 수 있습니다. 만약 교회를 비롯한 기관들이 개교회 개혁 초기 또는 사역 초기와 같은 기능을 계속 수행하면 성장은 다소 주춤하다가 결국 쇠퇴하기 시작합니다. 성장이 일어나고 있음에도 불구하고 시간선 A을 따라 새로운 "도약"을 위한 계획과 비전이 필요합니다. 그렇지 않다면, 교회나 기관은 곧 정체기를 맞게 되고 결국은 B로 떨어지고 말 것입니다.

위의 이사회 발전 관련 그림은 APNTS 이사회에 초점을 맞추고 있습니다. 이사회는 다음과 같은 질문에 대해 깊이 생각해 볼 필요가 있습니다. "지역 전반에 걸쳐 도전을 주고 APNTS의 영향력을 높이기 위해, 또한 신학 대학원 등록 학생 수의 지속적인 성장을 보장하기 위해 어떤 새로운 계획과 시도를 해야 하나요?"

인구 통계, 기대치, 경제, 기술, 정부 및 교육 분야 등 단지 몇 가지만 들여다도 알 수 있듯 변화가 불가피하다는 것을 기억하십시오. 전환의 과정에는 항상 문제가 발생합니다. 우리가 일하고 봉사하는 공동체, 국가 또는 지역 사회의 변화 속 사건이나 상황, 그리고 추세에 어떻게 적용할 수 있겠습니까?

변화의 시기를 이해하는 것은 이사회와 이사장 또는 리더들에게 중요합니다. "시그모이드 곡선 (Sigmoid Curve)"은 우리가 봉사하는 고등 교육 기관, 개교회 또는 사역 기관에서 필연적인 변화와 필요한 전환 과정을 개념화할 수 있도록 도와줍니다.

이사회와 APNTS 총장이 추가로 해야 할 질문은 다음과 같습니다.

1. 대학원 수준의 학교들도 수치적 (그리고 영적)인 순환을 겪

습니까? 그 순환들은 불가피한 것입니까? 순환이 한창 진행 중일 때 이러한 학교들이 탄력을 얻을 수 있는 방법은 무엇입니까?

2. APNTS의 현 주소는 순환 속 어디입니까?

3. 이 순환, 특히 전환점에서 이사회 및 APNTS 총장의 역할은 무엇이 되어야 합니까?

우리가 변화의 시기를 어떻게 관리하느냐에 따라 APNTS의 영향력, 효과 및 등록의 증가를 촉진시키기도 하고 좌절시킬 수도 있습니다. 신앙 공동체, 특히 개교회와 대학 및 대학원의 운영위원회에 대한 저의 견해와 그와 관련된 기본 사역의 가설을 기억하십시오.

“강인한 운영위원회는

효과적으로 일하는 리더들에게 권한을 줄 줄 알며
강인한 리더들은 관련되어 있는 위원회를 포용합니다.”

성장하고 있는 개교회나 사역기관들, APNTS와 같은 학교는 새로운 계획을 확인하고 학교를 위한 참신하고 적절한 비전을 만들기 위해 강하고 영향력있는 운영위원회나 이사회가 필요합니다. 그렇지 않으면 결과는 쇠퇴의 길 밖에 없습니다.

건강한 위원회는 속해있는 구성원들이 바쁩니다. 사려깊은 질문은 하지만 기관의 사소한 부분까지 관리하려고 애쓰지는 않습니다. 그들은 그들이 사역하는 기관의 장이나, 대학원장, 개교회 목회자를 존경합니다. 효과적인 운영위원회로서 그들은 가장 능력있고 사명을 수행

하기에 적합한 리더들을 가능한 한 지명하거나 선출합니다. 이들 리더들은 알고 소통하고 결단을 내리며 기관의 사명과 비전, 가치를 향한 집중된 헌신과 함께 하는 권고사항을 위원회에 제출하기도 합니다. 그들은 위원회의 신뢰를 얻게 되고, 함께 협력하여 일할 수 있는 상황을 구현합니다.

이와 같이 강력한 리더들은 구성원들에게 귀 기울이고 의사결정의 과정에 참여시키는 등 그들에게 중요한 기회를 제공함으로써 구성원들이 최선의 능력을 발휘하도록 “이끅니다.” 강력한 리더들은 치밀한 질문 공세를 두려워하지 않습니다. 그들은 대답이 필요한 질문과 결단이 필요한 도전들을 처리하기 위한 시간을 갖습니다. 또한 위원회 구성원들과 위원회 리더들에 의한 “의도적인” 기습에 대비해 방어 태세를 갖추기도 합니다. 이 지도자들은 서로 소통하고자 하는 의지와, 그리스도인으로서 갈등상황에 대처하겠다는 의지를 표명합니다.

네가지 “사고의 방식”

운영위원회로서 잘 이끌어가며 효율적이라는 것은 위원회가 신탁 방식, 전략적 방식, 대리인 방식, 재구성 방식의 4가지 실행 방식 안에서 적합하게 기능하는 것을 의미합니다. 이들 네 가지 사고와 관리의 방식을 간단하게 요약하면 다음과 같습니다.

신탁 방식 “신탁”이라는 단어는 법률 용어입니다. 그 목적은 기관의 법률적인 것과 재무적인 것의 온전한 상태를 보장받는 것입니다. 신탁인이 된다는 것은 위원회가 기관의 사명과 미래, 그 유형재산의 청지

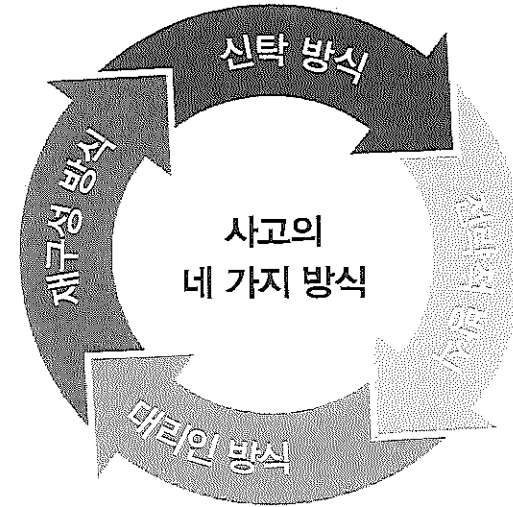
기로 헌신하는 것을 함축합니다. 이 방법은 적합한 회계감사가 실행되는 것을 보증하며 기본정관, 부수정관, 필수 공문서들, 급료 지불 명부, 보험 서류의 비치, 부동산, 윤리의식과 청렴성, 법률, 재무 감찰, 위원회 회의록, 사명의 명료성과 같은 사안에 중점을 둡니다.

전략적 방식 이 사고의 방식에서 위원회는 교회와 대학, 사역 기관의 리더들과 기획 파트너로 일합니다. “전략적”이 된다는 것은 기관이 장기계획을 세울 때 운영위원회가 계획적이면서 주도적인 역할을 하는 것을 의미합니다. 위원회가 기관을 위해 전략적인 계획을 세울 필요는 없지만 그 계획이 현시대적 감각이 있고 미래를 위한 지침이 되는지 분명히 할 필요는 있습니다. 이 방식은 사명, 비전, 우선순위, 전략적 계획, 일정, 직원 및 예산에 중점을 둡니다.

대리인 방식 이 사고의 방식은 조직의 도덕적인 주인의식을 반영합니다. “대리인 사고자”는 교회와 학교, 사역조직의 전통을 특히 높게 평가하며, 조직이 가지고 있는 가치의 “수호자”로서 헌신합니다. 이 방식 속에서 위원회는 왜 이 조직이 만들어졌는지를 기억합니다. 또한 조직의 창립 목적을 “보존”하려고 노력합니다. “대리인” 방식에서 역사는 매우 중요합니다.

재구성 방식 이 사고의 방식은 점을 연결시킴으로 사안들을 “이해하고” 주된 문제들을 다른 각도에서 “재구성”하는 것을 추구합니다. “재구성자”는 커다란 그림이나 사안들을 식별하려고 노력하며, 과제들을 짜 맞추는 사람으로 헌신합니다. 이 사고의 방식은 미래에 대한

함의를 가지고 현재의 상황을 다시 그려보는 시도를 자주 하게 됩니다. 이 방식의 사고는 종종 위원회로 하여금 “커다란 그림”의 맥락에서 당면한 문제를 재진술하도록 강요하기도 합니다.



[그림 4.2] 사고의 네 가지 방식. © E L Fairbanks

건강하고 성숙한 위원회는 위원회 관리감독에 있어서 사고의 네 가지 방식 (그림 4.2) -신탁 방식, 전략적 방식, 대리인 방식, 재구성 방식-사이에서 위원회 구성원들 간의 조화를 이루고 있다는 사실에 저는 점점 더 확신을 갖게 되었습니다. 이 중 어느 한 사고의 방식이 우세적이면 위원회나 조직은 곤란을 겪을 수 밖에 없습니다. 위원회에서 헌신하는 사람이라면 자신들은 네 가지 분야 모두 다 강력하다고 믿고 싶어 합니다. 그러나 사실은 그렇지 않습니다. 위원회가 건강하고

성숙한 균형을 위해 서로 다른 분야에서 강점을 발휘하는 사람이 위원회에 꼭 필요합니다. 우리는 우리와 같은 생각을 하고 같은 행동을 하는 사람들과 함께 일하는 것을 선호합니다. 강력한 위원회의 한 가지 분명한 신호는 한 구성원이 다른 구성원에게 “당신이 말하는 것을 정말 이해할 수가 없네요. 그러나 중요한 것 같아요! 제가 당신의 관점을 주의 깊게 들어 볼 필요는 있겠습니다. 제가 이해할 수 있도록 다시 설명해 주십시오!”라고 부탁할 수 있는 것입니다.

[그림 4.2]에 나오는 페어뱅크 박사의 “사고의 네 가지 방식” 모델은 운영위원회 회의 때 형성되는 사고의 순환적인 관계성을 분명하게 나타냅니다. 사실상 직선모양은 아닙니다. 문제의 쟁점들은 이 네 가지 영역 중 어디에서든 발생할 수 있습니다. 그러나 중요한 것은 예의 바르고 서로 배려하며 조직의 비전에 “집중된” 현신이 적절하게 표명된 이 네 가지 차원들이 위원회를 위한 최상의 것을 도출해 내고 안전이 된 사안에 대해 더 사려깊고 종합적인 결론을 제공한다는 것입니다.

이것은 적어도 위원회가 아래와 같은 분야에서 신학대학원이나 사역 기관들, 개교회 성도들을 향한 감독권과 조정 책임을 가지고 있음을 의미합니다.

- 사명과 비전의 명료성
- 재무의 안정성과 법률적 견고성
- 예산안 승인과 감독
- 문제의 윤곽 잡기와 “맥락 파악”하기
- 교과과정의 일관성
- 교리의 온전함

- 성도, 사역단체, 학생들의 영적 충만함
- 전략적으로 생각하기, 계획하기, 일의 진행을 감독하기

좀 더 깊이를 갖기 위해 몇 가지 추가적인 질문을 해 봅니다.

1. 이 위원회를 특징지을 수 있는 하나의 단어가 있다면 무엇입니까?
2. 이 위원회의 주된 강점은 무엇입니까?
3. 이 위원회가 직면한 가장 중요한 과제나 주요 관심사는 무엇입니까?
4. 위원회 회의에서 답변을 듣고 싶은 위원회 관련 질문은 무엇입니까?
5. 법률 문서들은 최신 정보들을 반영하고 있으며 위원회 구성원들에게 참으로 유용한 것들입니까?
6. 앞으로 3년 동안 위원회가 중점을 둘 3가지 중요한 아이디어가 있다면 무엇입니까?
7. 위원회가 조정해야 하고 적절한 전환을 해야 하는, 신학대학원이나, 기관 또는 개교회 주변의 공동체에서 눈에 띄게 변화한 점은 무엇입니까?

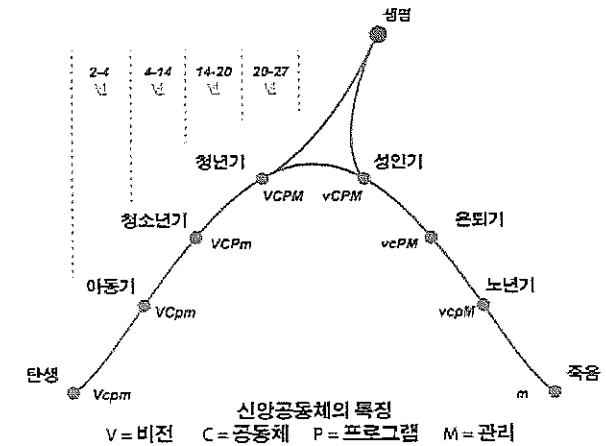
위와 같은 “중요한 질문들”은 위원회의 안전을 의도적으로 전개시킬 때에 가능하며 신중하게 논의되어질 수 있습니다. 위원회의 안전들을 잘 살펴보십시오. 의미있는 보고서들이 중요하지만 그만큼 교회와 사역 기관, 또는 신학대학원이 직면하고 있는 중요한 문제들을 논의하기 위한 어느 정도의 시간이 필요합니다.

중요한 문제로부터 물러서지 마십시오! 그냥하는 질문들이 아니라 생각해 볼 여지가 있는 질문들을 만들어내는 훈련을 하십시오! 강력하고 효율적인 위원회는 필요한 질문을 합니다. 위의 7가지 질문들은 기초적이고 지속적인 질문의 실례들로서 커다란 사안들을 규명하고 진짜 문제들을 명확히 하는 것을 돕습니다.

운영위원회들은 특정한 시간과 환경에 필요한 구체적인 질문들의 운곽을 잡게 될 것입니다. 그들은 그들 앞에 놓여있는 신탁, 전략적, 대리인, 재구성 난제들에 즉각적인 답을 할 수 없을지 모릅니다. 그럼에도 위원회들은 필요 적절한 질문을 해야만 합니다. 이런 과정에서만이 점점 더 “열성을 가지고 지도”할 수 있게 됩니다.

신앙 공동체의 단계와 수명 변화는 불가피합니다. 교회, 대학교, 대학원, 그리고 사역 기관들은 모두 끊임없는 변화를 포용할 수 있어야 합니다. 변화의 과정 속에서 문제는 당연히 발생합니다. 우리가 일하고 헌신하는 변화무쌍한 공동체나 나라 속에서 만나는 사건들과 상황과 동향에 어떻게 적응해 나갈 수 있을까요?

신앙 공동체의 단계와 수명



[그림 4.3] 신앙 공동체의 단계와 수명
데일 (Dale)을 통해 아이디어를 착안함, 1981, pp. 15, 17, 19, 26, 115

여러분이 일하고 있는 단체의 “위치”는 곡선 어디에 놓여있나요? [그림 4.3]의 하위에 위치한 신앙공동체의 “특성들”에 주목하십시오. 대문자로 되어 있는 VCPM들에 특히 주의를 기울이십시오. (대문자들로만 표시된) 가장 견실한 곳은 어디인가요? 가장 약한 곳은? 사실은 비전이 새로운 회중들과 교회들, 사업체들, 그리고 사역 단체들을 이끌어 냅니다.

로버트 퀴 (Robert Quinn, 1996)은 그의 저서 『깊이 있는 변화: 내부에서 리더 발견하기』 (Deep Change: Discovering in the Leader Within)에서 사고와 행동의 새로운 방식 배우기와 깊이있는 변화의 역동적인 과정을 조사했습니다. 우리가 이끄는 기관들이 “성인기”에 접어들게 되었

을 때 그가 우리 앞에 내어놓은 기본적인 선택은 “근원적 변화나 점진적 죽음이나의 딜레마에 직면”하는 것입니다. (p. 96) (대문자들 VCPM이 나타내듯이) 모든 것들이 잘 흘러가고 있을 때 신앙공동체나 사역단체들은 “우리가 발전을 거듭하고 있는데, 왜 변화를 시도해야 되지?”라고 말하고 싶을 것입니다. 이 때가 기관들의 정체기이고, 수평 유지기이고 경험에 대한 의욕과 불확실성으로 치달는 때임을 생각할 수 있어야 합니다. 획기적인 정책, 살아있는 비전, 독창적인 계획이 나올 수 있을 때가 분명한 성장의 시기입니다.

그렇지 않을 경우 곤두박질치는 것은 자명한 일입니다. 아래로 떨어지면 떨어질수록 새로운 삶과 조직의 지속적인 성장의 경험을 위해 더욱 극단적인 조치가 필요합니다.

짐 콜린스 (Jim Collins, 2009)는 추락을 피할 방법이 있다고 생각했습니다. 그것은 간파할 수 있고 되돌릴 수 있습니다. 그의 책 『위대한 기업은 다 어디로 갔을까?』 (How the Mighty Fall?)에서 그는 추락의 다섯 가지 단계를 밝혔습니다.

- 1단계: 성공에 대한 지나친 자만심이 생겨나는 단계
- 2단계: 원칙없이 더 많은 욕심을 내는 단계
- 3단계: 위험과 위기 가능성을 부정하는 단계
- 4단계: 구원을 찾아 헤매는 단계
- 5단계: 유명무실해지거나 생명이 끝나는 단계 (p. 20)

그는 위대한 회사들이나 기관들도 얼마든지 휘청거릴 수 있지만 회복되기도 한다고 말합니다.

강력한 이사회와 지도자는 조직이 타성적인 것을 깨뜨리도록, 심지어 쇠퇴하는 경우에도, 교회, 학교 또는 사역 기관이 직면하고 있는 새로운 현실에 대한 새로운 접근법을 발견할 수 있도록 이끌어 갈 능력을 갖고 있습니다. 방향 전환을 하기 위해서는 꼭 필요한 좋은 질문을 하는 것이 매우 중요합니다.

방법으로서의 전략적인 질문들

제4장은, 뛰어난 위원회는 효율적인 리더들을 만들어내고 뛰어난 리더들은 잘 운영되는 위원회를 포용한다는 가설을 전제하고 있습니다. 이 가설은 리더와 위원회 둘 다 서로에게 올바르게 적합한 질문들을 할 것을 요구합니다. 그런 다음에야 전략적인 의사결정이 이루어질 수 있습니다.

솔직히 이 가정이 지도자/이사회 관계에서 작동하려면 그리스도인의 성숙과 상호 존중이 필요합니다. 이끄는 것과 따르는 것에 관한 기독교의 신념은 운영위원회가 정책 형성 및 의사 결정 과정에서 어떤 경험을 하느냐에 따라 입증될 것입니다.

스톤과 힌 (Stone & Heen, 2014)은 독자들에게 내부로부터의 변화에 중점을 두라고 조언을 주고 있습니다. (p. 95) 그들은 “관계자극 (relationship triggers)”이 피드백 대화를 “탈선 (derailer)”시키는 가장 보편적인 요인이라고 말합니다. (p. 102)

(스톤과 힌은 그의 책에서 대부분의 사람들이 피드백 받기를 불쾌해 하는 이유를 피드백이 주는 세 가지 자극 때문이라고 설명한다. 피드백의 내용 자체가 듣는 사람을 자극하는 ‘진실 자극’, 내용보다는 피드백을 주는 사람, 상황, 장소, 방식 등이 도발하는 ‘관계 자극’, 피드백을 받는 사람이 스스로에 대해 가지고 있는 자존감을 건드리는

'정체성 자극'이 그것이다. - 역자 주)

개교회나 다른 기독교 단체들은 운영위원회 위원들이 전적으로 헌신되고 성숙한 그리스도인이기를 기대합니다. 사명과 비전을 성취하기 위해 효과적이고 효율적으로 함께 사역하는 것에 대한 통찰력있는 질문을 서로 하면서 위원회에 참여를 할 때 진정한 위원의 자격이 있습니다.

위원회의 그러한 참된 기능들은 위원회 구성원들 사이나 그 내부에서 변혁과 회복, 화해의 관계를 형성하는 것이 가능합니다.

적합한 질문들 - 정직한 질문들 - 처음 질문들 “위원회 구성원들이 하는 일은 무엇인가? 그들은 그 일을 어떻게 하고 있는가? 무엇을 하고 있는가? 위원회 구성원들은 그들이 마땅히 해야 할 일들을 어떻게 알게 되는가?”

각양각색의 위원회에 종사하는 구성원들은 기관의 본질에 따라 이 질문에 서로 다른 대답을 할 것입니다. 예를 들면 개교회 위원회 구성원들은 지역봉사위원회나 지방의 YMCA 위원회 같은 비영리 기관의 위원회나 학교 이사회 구성원들과는 다르게 응답을 할 것입니다.

비행기로 하는 국토종단여행에서 비영리 운영위원회와 관련된 토론이 진행되었습니다. 대화에 참여한 한 참여자는 위원회 성장에 관련된 책을 읽고 있었습니다. 다른 한 사람은 대형 보험회사의 최고 교육 및 개발 책임자이며 전문가 교육 및 개발을 담당하는 국가위원회의 고위관리였습니다. 그 고위관리는 “당신이 일하는 전문상임위원회의 사명은 무엇입니까? 그 기관의 비전은 무엇입니까? 운영위원회에 의해

승인된 그 기관의 전략적 계획은 있습니까?”라는 질문을 받았습니다.

비행기가 서해안의 대도시에 착륙할 때까지 흥미진진한 토론이 계속되었습니다. 그 고위관리에게서 사명에 대한 진술이나 그 기관의 비전을 설명하는 어떤 대답도 들을 수 없었습니다. 전략적인 계획이 없었던 것입니다. 결국 그녀는 위원회 성장에 관련된 그 책을 한권 갖기를 원했습니다.

위원회 구성원들은 교회, 학교, 또는 비영리 단체의 사명과 비전, 가치를 알고 전달을 합니다. 그들은 기관의 사명, 비전, 가치들을 향한 집중된 현신의 마음을 가지고 건강한 의사결정과 정책을 이끌어내는 적절한 질문을 합니다.

강력하고 효과적인 위원회는 관리감독을 위한 네 가지 방식 안에서 일하고 생각합니다. 다시 한 번 검토해 보겠습니다.

책임 #1: 신탁 의무 신탁의 의무는 기관이 존속하는 기간의 어느 중요한 시점에 위원회가 필요 적절한 질문을 하는 것을 요구합니다. “자금 모금을 위한 주요 후원 프로젝트를 진행함에 있어서 전략적인 기획을 갖고 위원회를 돕는, 훈련된 컨설턴트가 있는가?” “실질적인 운영 예산이 마련되어 있는가?” “자원들을 현명하게 사용하고 있는가?” 등과 같은 질문들이 그것입니다.

신탁의 의무는 법적이고 재정적인 청렴성이 유지되는 것을 확보합니다. 그 결과들은 모니터링되고 있습니까? 실사는 이루어지고 있습니까? 예를 들면, 대학 이사회들은 재정적 건실성과 학문적 성실성, 공부하는 학생과 학교에서 일하는 교직원들의 영적 복리증진에 대한 신탁의 의무를 행사합니다. 이것들은 위원회의 지도력과 관련된 질문들

입니다.

책임 #2: 전략적 의무 이 사고의 방법은 목회자, 사역자, 교인과 위원회 또는 그에 버금가는 사역 기관들 간 밀접한 근무의 관계성을 요구합니다. 계획은 어떻게 만들어지고 전달되고 수정되고 있습니까? 전략적 계획안은 주도면밀합니까? 운영 예산안은 위원회가 도입한 전략적 계획의 우선순위들을 잘 반영하고 있습니까?

책임 #3: 대리인 의무 대리인 사고방식은 교회나 학교, 단체들의 가치와 전통 그리고 신조들에 근거를 두고 있습니다. 문제들은 기관의 전통을 고려하여 제시됩니다. 이 프로그램이 교단의 가치를 반영하고 있습니까? 예를 들면, “이 지출비용이 어떻게 우리 공동체 안에서 그리스도를 닮은 제자들을 양성하는 일에 도움이 됩니까?” “학술 프로그램을 통해 어떻게 학교의 정신이 전달되고 있습니까?” “혹시 이 결정들이 학교의 가치를 침해하고 있습니까?” 지역사회 조직들은 적절한 동등 질문들을 만듭니다.

위원회 구성원들은 두 가지 측면에서 대리인들입니다. 그들은 단체의 폭넓은 회원들로부터 받은 의견을 리더에게 전달하고, 지도자와 위원회의 비전과 사명을 폭넓은 회원들에게 강화시킵니다.

책임 #4: 재구성의 의무 이 사고의 방식은 제기된 문제를 다른 각도에서 재구성하려는 노력을 합니다. “실제 문제는 무엇입니까?” “우리가 사역하는 곳의 가장 큰 쟁점은 무엇입니까?” 이 사고의 방식은 미래를 위한 함축적인 의미를 가지고 상황을 다시 그려봅니다. 이 방식 안

에서의 사고는 위원회가 제시된 문제를 다시 서술하도록 강요하기도 합니다.

위원회 구성원들은 기관의 사명과 비전, 그리고 가치를 향한 확고한 헌신을 갖는 의사결정과 강력한 신탁, 전략, 대리인, 재구성 정책으로 이끌어가는 타당한 질문들을 합니다.

이해를 돕고 문제를 구성할 수 있는 질문들은 위원회가 책임지고 있는 신앙공동체의 법, 계획안, 회복과 관련한 관심사를 다룹니다. 이러한 질문들은 위원회로 하여금 그들 앞에 놓여있는 사안들을 이해하고, 토론에 초점과 의도성을 가져오는 방식으로 문제를 구성할 수 있게 합니다.

사안들을 확인하고 개교회의 사명 관련 목표를 분명히 하도록 우리를 돕는 통찰력있는 질문들은 기사를 쓰는 기자들의 보편적인 질문들—누가, 무엇을, 어디에서, 언제, 어떻게—과 유사합니다. 또 다른 방식으로 질문해 보면, 아래와 같은 질문들을 찾을 수 있습니다.

- 우리는 누구인가?
- 우리는 어디에 있는가?
- 어디로 가고 있는가?
- 거기에 어떻게 도달할 것인가?
- 거기에 도달하는 것이 왜 중요한가?
- 언제 거기에 도달할지 어떻게 알 수 있을 것인가?
- 실제적인 사안은 무엇인가?
- 핵심이 되는 문제는 무엇인가?

국가교육위원회 (national education boards)와 지역인가기관들 (regional accrediting agencies)이 특정 학문 프로그램 분야들과 제도들을 평가하고 검토하기 위해 신학교와 대학들을 방문하였습니다. 그들은 타당성있는 질문들을 했습니다. 여러 평가원들이 서로 다른 질문을 했지만 질문들은 대략 아래의 범주 안에서 전개되었습니다.

1. 사명에 대한 진술 (mission statement): 이 학교는 잘 알려지고 독자적이고 반복해서 말해지는 사명 선언문이 있습니까? 이것은 모든 정책과 결정을 검역해주는 여과기 역할을 하고 있습니까? 사명과 정책들 그리고 프로그램들이 서로 연관되어 있다는 확실한 증거가 있습니까?
2. 자원 (resources): 사명을 완수하기 위해 자원들을 모아놓고 있습니까? 사명을 이끌어가기 위한 균형 잡힌 운영예산을 가지고 있습니까? 인적 물적 자원들은 사명의 핵심적인 인력들과 프로그램들을 위해 쓰이고 있습니까?
3. 추적과 평가 (tracking and assessment): 사명을 완수하고 계십니까? 결과물은 무엇입니까? 당신이 교육하고 있는 학생들의 자질은 어떻습니까?
4. 지속적인 성장 (sustaining growth): 주어진 사명을 완수하기 위해 자원들을 모으시겠습니까? 사명을 완수하기 위해 학교에서 필요로 하는 자원들을 발전시키고 유지시키기 위한 계획을 가지고 계십니까?

의제에 주의 기울이기 (guarding the agenda) 위원회 보고서들을 받기

에 적합하도록 위원회 의제를 구체화하십시오. 위원회 회의 중에 핵심 문제를 다룰 수 있는 시간 계획을 미리 세울 수 있도록 위원회 안건을 의도적으로 배열해야만 합니다. 어떤 위원회들은 세 가지 범주-정보 전달, 토의, 결의-를 가지고 회의를 구성합니다.

토의 사항들은 각각 질문의 형태를 띠고 제기됩니다. 이러한 방식은 제기된 실제 질문의 범주 안에 초점을 맞추고 토론을 하는데 도움이 됩니다.

타당성있는 질문들은 위원회와 목회자, 학교 지도자 또는 기관장들을 강한 시너지 효과를 갖는 동료관계로 이끌 수 있습니다. 위원회 구성원들은 정책의 선택사항들을 치열하게 논의하고 위원회 회의장 내에서 결정을 내리면 회의장 밖에서 통합된 의견을 가지고 결의사항을 전달합니다. 이러한 종류의 관계성은 좋은 부부관계와 흡사합니다. 상호 존경과 신뢰와 약속, 효율적인 대화.... 쌍방향성을 가진 질문을 기반으로 하고 있습니다. 그 질문들을 살펴보면 다음과 같습니다.

1. 개교회나 사역단체의 “정신 (ethos)”을 어떻게 정의내릴 수 있을까요?
2. 교회나 학교에 관해 우리가 갖는 생각이나 꾸는 꿈은 무엇입니까?
3. 올해 우리가 알게 된 가장 큰 가치는 무엇입니까?
4. 교회 또는 학교/단체 관계자들이 꼭 들어야 할 말들을 우리가 듣고 있는 것이 있다면 무엇입니까?
5. 개교회, 기독교대학, 사역기관으로서 우리가 고민해야 할 것은 무엇입니까?

6. 우리 회중이나 기관의 주어진 사명과 비전, 그리고 가치로 볼 때 무엇이 성공입니까? 기대하는 성과는 무엇입니까? 최종 목표는 무엇입니까?
7. 운영위원회에 관련된 관심사중 당신이 듣는 바는 무엇입니까?
8. 어떻게 되어가고 있습니까?
9. 만약 제가 당신의 지도자로서 더 효율적으로 일을 해야 한다면 당신은 제가 무엇을 더 해야 한다고 보십니까?
10. 우리가 직면하고 있는 가장 중요한 문제를 이해하기 위해 필요한 질문은 어떤 것이 있습니까?

이 질문들을 심분 활용하면 위원회는 본질과 거리가 먼 사안들로부터 자유로워질 수 있을 것입니다. 이 중요한 질문들이 거론되고 사려 깊게 기도하면서 허심탄회하게 논의됩니다. 목회자/리더와 위원회 간의 더 강력한 연대가 이루어집니다. 미시적 경영보다 거시적 경영이 중요해지고 있고, 관리하는 것보다는 이끌어가는 것이 중요해지고 있습니다.

사고의 통합이 그 결과입니다. 리더와 위원회가 둘 다 협조적이 됩니다. 정책 결정을 하는데 있어 둘 다 더 강한 책임감을 받아들입니다. 위원회 회의는 조직을 관리하는 것에서 벗어나 점차 사명과 비전 구현에 필요한 전략에 중점을 둡니다.

과거에 안주하지 말고 미래를 향한 새로운 방향으로 다같이 착실히 전진하십시오. 중대한 문제들을 정직하게 제시하십시오. 해결책에 뜻을 모으십시오. 결정을 내리고 실행하십시오. 자원들을 잘 배치하십시오.

오. 리더/목회자와 협의하여 행동 계획을 창출하십시오. 리더/목회자와 위원회가 같은 방향으로 향할 때 둘 모두에게 동력원이 되어 줄 수 있습니다.

위기상황 속 전략적 질문들 (Strategic questions in crisis situations) 철학자이며 교육가인 존 듀이 (John Dewey)는 잘 정의된 문제들은 이미 반은 해결되었다고 생각했습니다. 즉 오해를 일으키는 실제 이슈나 문제를 명확히 하기 위해 노력하십시오.

위기는 종종 회중들의 삶과 사역기관 내에서 생겨납니다. 이러한 위기 상황이 제대로 해결되고, 위원회 내의 관계가 성숙되고, 위원회의 업무가 효율적이기 위해서 좋은 질문을 하는 것은 아주 중요합니다. 강한 리더들은 이러한 위기의 시간들 속에서 위원회에게 던지는, 또는 위원회가 던지는 어려운 질문들—과거를 돌아보고 현재를 평가하며, 미래를 예측하는 질문들—을 두려워하지 않습니다.

꼭 해야 하는 관계적인 질문들 (Relational questions that need to be asked) 당신이 위원회에서 함께 사역하고 있는 사람들을 생각할 때 누가 가장 받아들이기 어려운 사람입니까? 용납하기 가장 어려운 사람들은 어떤 부류의 사람들입니까? 그 이유는 무엇입니까? 하나님은 그 사람들을 어떻게 보고 계시다고 생각하십니까? 당신의 반응이 당신과 하나님과의 관계에 어떤 영향을 미친다고 생각하십니까?

많은 경우 목회자들과 학교 관계자들, 그리고 기관 운영자들은 운영위원회 멤버들과 창조적이고 성장 지향적인 긴장 관계속에서 미래를 향한 비전을 붙잡고 함께 협력합니다. 그러나 한편으로는 리더들과 생

각이 다르고 의견이 충돌하는 위원회 멤버들과 함께 하는 현실에 놓이기도 합니다. 이러한 긴장을 동반한 사역의 과정 속에서 리더와 위원회는 서로의 관계를 통해 변화시키시고 구속하시고 화해시키시는 하나님의 역사를 경험할 수 있습니다. 신자들과 불신자들에게 이 얼마나 강력한 증거가 되겠습니까!

위원회로 함께 일하면서 “그리스도께서 하나님께 영광을 드러내시려고 우리를 받아 들이신 것 같이 우리도 서로 받아들이는” (롬 15:7) 실제적인 교훈을 깊이 생각하십시오.

1. 선한 사람과 경건한 사람은 사물을 보는 관점이 다를 때가 많습니다.
2. 우리가 갈등을 경험하는 많은 사안들은 문화적이거나 민족적인 것이며 지역공동체나 가족 중심에서 이루어지는 갈등이지 성경을 위배하는 것은 아닙니다.
3. 우리를 분열시키는 차이점들은 그리스도의 몸 된 지체를 이간시키며 실제적이며 인지된 하나님의 역사에 부정적인 영향을 미칠 잠재적 가능성을 가지고 있습니다.
4. 우리와 의견 차이를 보이는 다른 사람들을 존중하는 것은, 하나님께서 그들을 사랑하시는 것처럼, 그들을 사랑하는 것이 됩니다.
5. 다른 사람을 수용하는 것은 우리가 그들에게서 배울 수 있음을 암시하는 것입니다.

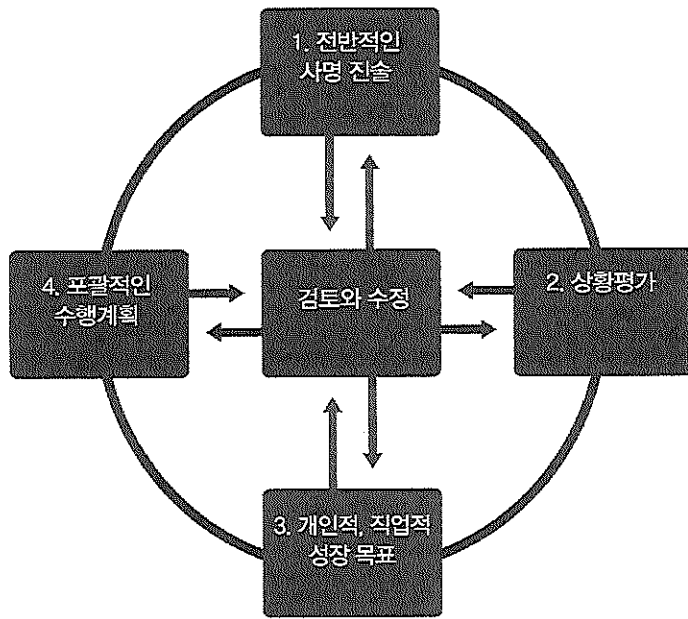
무엇보다 중요한 질문은 이것입니다. “우리가 섬기는 신앙 공동체

안에서 고결함과 은혜로 기능을 하는 운영위원회로서 과연 우리가 어떻게 그리스도의 형상을 닮는 성숙에 이르고, 또한 어떻게 다른 사람들을 수용하는 것을 (롬 15:7) 점차적으로 반영해 낼 수 있는가?”

그저 그런 질문들이 아니라 꼭 생각해 봐야 할 질문들을 구축하십시오. 각 위원회는 특정한 시간과 환경에서 자신들에게 필요한 구체적인 질문들을 만들어 낼 수 있을 것입니다. 위원회들은 그들 앞에 놓인 신탁, 전략, 대리인, 재구성의 도전 앞에서 즉각적인 대답을 못 할 수도 있습니다. 그럼에도 불구하고 적절한 질문들은 가지고 있어야 합니다.

방법으로서의 사명 성취 계획

수 년 동안의 경험을 통해 알게 된 것은, 제게 좋은 의견이 있을 때 마다 이사회 (위원회)에 그것을 상정시켜서 그 계획의 더 나은 발전을 위해 위원들을 참여시키는 것이 최선의 방법이라는 것입니다. 물론 그 계획은 바뀔 가능성이 많지만 또한 개선될 수도 있을 것입니다.



[그림 4.4] 계획 순환 모델 © E.L. Fairbanks

계획 순환 모델 (the planning cycle model, [그림 4.4])은 “검토와 수정” 단계를 기획 과정의 중심부에 두고 있습니다. 지도자가 조직의 사명을 명확하게 하고 상황을 평가하고, 적절한 목표를 수립하고, 또 수행 전략을 개발하려고 할 때 피드백을 구하는 것은 항상 바람직합니다. 건강한 위원회는 이전 해에 개발한 기금 개발 프로그램들을 비롯하여 정책, 계획 그리고 기존의 프로그램들을 검토하는데 주저하지 않습니다. 조직적 효율성과 지속 가능성의 새로운 차원으로 나아가기 위해 수정

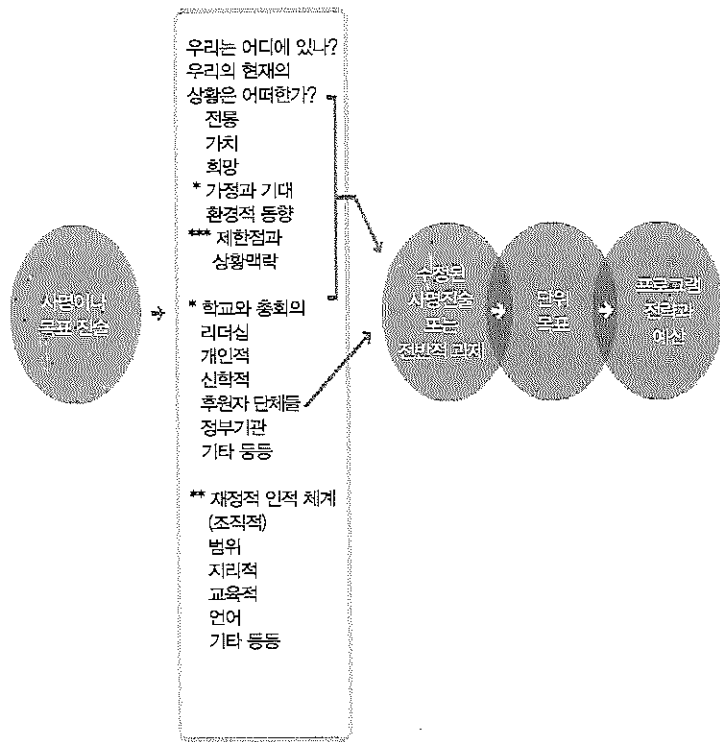
이 필요한 현재의 장소나 프로그램에 대해서 무력감을 느끼거나 두려움으로 얼어붙지 마십시오.

위원회가 승인한 3년 계획은 [그림 4.4]의 구성 요소들이 포함되어야 하며 다양한 이해 관계자들의 의견이 반영되어야 합니다.

사명 성취 계획은 교회나 조직의 방향에 대한 새로운 제안이 있을 때, 그 제안들에 대해 공감적으로 “yes” 또는 유감스러움을 나타내면서 “no”로 응수할 수 있는 기반을 리더들이나 위원회에게 제공합니다.

상황 평가 과정의 흐름 (Flow of situation assessment process) 위원회는 위원회 업무의 이런 저런 영역에서 목회자나 리더들에게 중요한 기획 파트너입니다. 여러분은 비전으로부터 명확한 비전과, 깊은 겸손 그리고 열정적인 의지의 결과를 창출하는 행동의 과정으로 함께 나아갑니다. 늘 기도하며 확신을 가지고 비전에서 결과를 만들어 내는 행동으로 이동할 때, 전략 기획 템플릿 (strategic planning template) 사용을 고려해 보기 바랍니다. (부록 C 참조)

여러분의 교회나 사역 기관이 놓여 있는 상황을 체계적으로 평가하는 것이 아주 중요하다는 것을 간과하지 마십시오. [그림 4.5]는 리더가 조직의 상황과 관련하여 중요한 질문을 할 수 있게 해 줍니다.



[그림. 4.5] 상황 평가 과정의 흐름 (E L Fairbanks 수정)

전략적으로 계획하는 것은 리더와 따르는 자들이 교회나 기관의 사명과 비전에 열정적으로 헌신하고 집중하도록 도와줍니다.

전략적으로 계획하는 것은 오로지 “이행” 전략만은 아닙니다. 오히려 그 출발점은 리더가 책임지고 있는 위원회와 함께 사명과 비전, 그리고 가치를 명확히 하고 포용하는 것입니다.

핵심적인 “원동력”을 명확히 하십시오. 이해를 구하십시오. 전략적 계획과 목표를 뚜렷하게 밝히십시오. 인사요구사항을 포함하십시오. 재정과 일정표를 포함시키고, 이 계획의 소유권을 위원회 전체에 두기를 추구하십시오. (리더 혼자만의 계획이 아닌, 위원회 전체가 다함께 참여해서 만들고 다함께 참여하여 완수할 계획으로 만들라는 의미임-역자 주) 핵심 아이디어는 교회나 기관이 사명을 완수하고 비전을 실현할 전략들을 상세하게 설명하는 사명성취계획에 대한 것입니다.

우리는 이전 장에서 성장목표를 세우는 것에 대한 중요성을 간략하게 논했습니다. 성장 목표는 하나님께서 우리를 통해 역사하실 것이라고 믿는 것을 분명하게 표현하는 기독교 리더들의 신앙 진술이라는 것을 기억하십시오. 목표는 최종 기한이 있는 우리의 꿈입니다.

하나님의 감동으로 된 꿈을 꾸고, 상황이나 맥락을 평가하는데 적절하게 시간을 쓰고, 그 꿈에 도달하기 위해 적절하게 목표를 세우고 또 이러한 꿈들이 실현되는 것을 보기 위해 기꺼이 대가를 지불하는 사람은 행복합니다.

(Edward LeBron Fairbanks)

법률요건 및 프로그램 심사 (Legal and program audit) 리더들이 교인들이나 위원회의 사역과 사명의 효율성을 위해 조언과 지도를 해줄 때 도움을 줄 수 있는 자료들이 있습니다. APEX 프로젝트는 비영리 단체나 개교회를 지원하기 위해 교단 본부, 선교 단체, 회사를 통해 만들어진 다양한 자원들 중에 훌륭한 하나의 표본입니다. www.usacanadaregion.org/apex-organizational-assessment에서 이 ‘법률요건 및 프로그램 심사’에 접속할 수 있습니다.

(APEX프로젝트는 나사렛구제사역부에서 개발한 비영리단체를 위한 무료 조직평가자료로서, 조직의 강점과 약점을 파악할 수 있고 그를 통해 개선이 필요한 영역을 알 수 있도록 돕는 평가 자료이다. -역자 주)

APEX 프로젝트는 고등 교육기관 리더들, 기관 관리자들, 교회 목회자들, 그리고 위원회의 대표들이 학교와 회사, 또는 미국에 소재한 담당 교회에서 법률요건 및 프로그램 심사를 진행 할 수 있도록 해줍니다. (필요한 경우 미국 이외의 지역에서 사용 할 수 있도록 수정하십시오.)

범주는 다음과 같습니다.

- I. 법률 문서 체크리스트
- II. 사명/비전/가치/전략적 기획
- III. 위원회 개발
- IV. 회계 책무성
- V. 기금 개발
- VI. 인적 자원
- VII. 프로그램 개발
- VIII. 기관의 역량
- IX. 역량 강화를 위한 우선순위

예를 들어 “법률 문서” 범주의 경우 리더는 다음과 같은 영역에서 조직의 준수 정도를 1부터 4점의 범위 안에서 체크합니다.

- I. 정관
- II. 조례
- III. 정부 비영리단체 지위- 501 (c3) 지위

IV. 급여 명세서

V. 미 연방 국세청 세금보고서- 990 양식

VI. 보험 법률/재정 고문

VII. 공인 대리인과 현재 연락처 주소

물론 “법률 문서” 범주에서 확인된 모든 항목들이 모든 비영리기관들에게 동등하게 적용되는 것은 아닙니다. 어떤 주에서는 추가적인 정보를 요구할 수도 있습니다. 여하튼 APEX 프로젝트는 법률요건과 프로그램 심사를 하는데 있어 훌륭한 출발점이 될 것입니다.

APEX프로젝트에 관심이 있으면 웹 사이트 “www.usacanada.org/apex-organizational-assessment”를 방문하십시오. 메뉴 바에서 “APEX 평가 (APEX Assessment)”를 입력하고 다시 APEX 빠른 참조 안내서 (APEX Reference Guide) 또는 “빈 APEX 평가양식 (Blank APEX Assessment Form)”을 클릭하면 됩니다.

저는 APEX 프로젝트가 자신이 속한 기관의 효율성과 개발 기회에 대해 평가하기를 원하는, 신앙에 기반을 둔 기관이나 비정부 조직, 그리고 비영리 단체에 유용하다는 것을 알게 되리라고 확신합니다. 이 도구는 기관들이 가지고 있는 조직 역량의 영역을 확인시켜 주며, 강화해야 할 영역의 우선순위를 정하는데 도움을 줄 것입니다.

BoardServe 진단 도구 (BoardServe DIAGNOSTIC, 부록 D)는 유용한 도구로서 개 교회에서 법률요건과 프로그램 심사를 수행하는데 있어서 APEX 프로젝트의 대안으로 사용될 수 있습니다.

사명 성취 계획과 위원회 평가 (Missional planning and board evaluation)

건강하고 성숙한 위원회는 사명을 성취하기 위한 계획의 필수 요소로서 체계적인 위원회 개발과 평가를 갖고 있습니다. 위원회 개발이 효과적으로 수행되기 위해서는 (a) 의도적으로 위원회를 개발하고, (b) 위원회가 느끼는 필요성들에 집중하며, (c) 위원회 안건의 우선순위로써 위원회 개발을 포함시키며, (d) 위원회를 지원할 수 있는 서적의 일부나 동영상 링크를 활용하고, (e) 교회 내에서나 다른 교회의 기독교인들, 비즈니스나 정부 지도자들, 그리고 비영리 단체들 중에서, 핵심 영역에서 위원회를 지원할 수 있는 전문가들을 골색해야 합니다.

이 설문조사 질문에 답변을 하면 위원회는 성장과 발전을 위한 몇 가지 구체적인 해답을 얻을 수 있습니다. 설문조사를 시행하고 설문 결과를 평가하고 그리고 위원회 개발을 위한 행동 계획을 세울 때, 필요하다면 위원회나 교회에 도움을 줄 수 있는 컨설턴트를 구하시기 바랍니다.

부록 B는 BoardServe 진단 도구와 유사하지만 보다 더 큰 규모의 교회나 회원들에게 평가를 요청하기 전에 자체 효율성 및 효과성의 평가를 시도한다는 면에서 다릅니다.

위원회의 구성원들과 목회자들을 비롯한 위원회의 리더들은 회의 전에 함께 설문조사를 작성했으며 컨설턴트에게 작성한 설문지를 제출했습니다. 이 정보는 특정한 질문이나 요구에 맞춰서 발표 내용을 만들어서 저녁시간에 발표하는데 사용됩니다. 그 설문조사는 위원회 구성원들의 인식과 위원회 지도자들의 인식 사이의 차이를 컨설턴트가 평가하고자 했기 때문에 중요한 피드백을 제공했습니다.

지도자 평가 (Review of the leader) 책임성은 주기적으로, 특히 신입

투표 전에 지도자가 평가되는 것을 포함합니다. 위원회에 대한 저의 경험으로 보건데 이러한 일은 약간의 불안을 일으킬 가능성이 있습니다. 그러나 평가를 받는 사람에 대한 우리의 접근방법은 항상 전반적인 효율성 강화와 특정한 과제의 효율성 확대, 개인적, 전문적 성장을 위한 목표 설정, 그리고 섬김의 결과로서 영적인 성장과 새로운 사역 기회의 확장 등과 같은 희망 중의 하나이어야 합니다. 개인과 공동체 모두에게 이러한 시간들은 그리스도를 위해 훌륭하게 헌신적으로 일을 해나가는데 있어서 필요하고도 가치있는 시간들입니다. (골로새서 3:23)

대학 이사회는 대학 총장의 계약 연장에 대한 투표에 앞서 대학 총장을 평가하면서 지도자 효율성 검토 (the Leader Effectiveness Review, 부록 F 참조)를 활용했습니다. 이 견본은 수정이 가능하며, 특정한 기관이나, 위원회, 그리고 검토를 하는 리더나 검토를 받는 리더에 맞게 조정되어야 합니다.

제임스 라 로즈 (James LaRose)씨는 담당 조직의 사명을 수행하기 위해 기금 제공자와 기관들에게 역량구축 조사를 실시하고 교육을 제공하면서 자선활동을 조성하고 활성화하기 위해 1991년에 국립개발원 (National Development Institute)을 설립하셨습니다.

라 로즈 씨는 상담 교사/컨설턴트 및 비영리 단체에 교육, 의료, 인간 복지, 예술, 환경 및 지역 교회 사역 및 사명을 위한 주요 기금을 증가시키기 위한 전문 지식을 제공하려는 자신의 원래 꿈을 더욱 확장했습니다.

주요 기금 증강 모델 (The Major Gifts Ramp-Up model) 주요 기금 증강 모델은 다양한 규모의 비영리 단체에서 시스템을 구현하려는 지도자들

에게 있어서 적용범위와 자원면에서 아주 인상적입니다. 아래의 사이트를 참조하시기 바랍니다.

- www.MajorGiftsRampUp.com
- www.nationaldevelopmentinstitute.com
- www.NonprofitConferencea.org
- www.ConsultingCertification.org
- www.JimmyLaRose.com

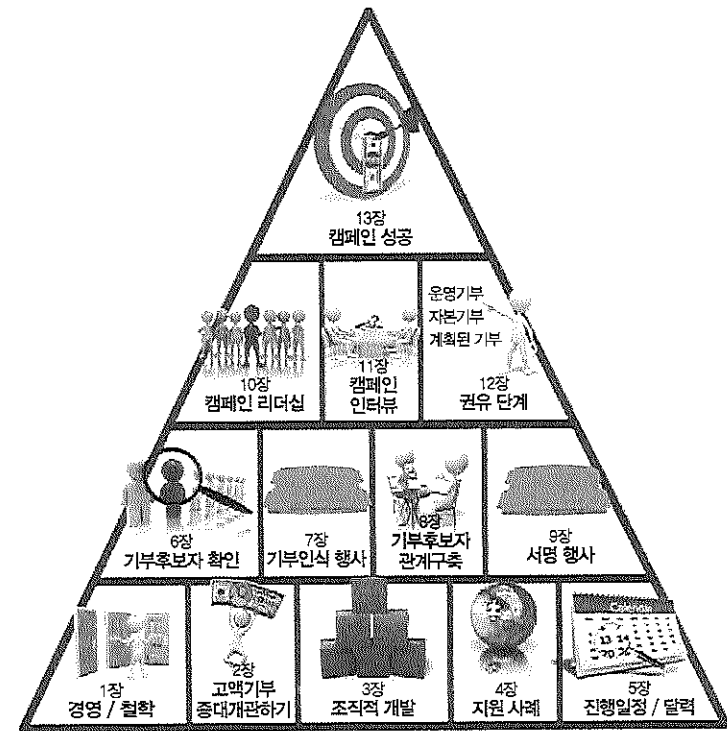
마운트버논나사렛대학교 (Mount Vernon Nazarene University) 에서 최근 개최된 주요 기금 증대 학회에서 라 로즈씨는 [그림 4.6] 모델을 발표했습니다. 이 모델은 NDI의 승인을 받아 이 책에 수록되어 있습니다. (부록 G 참조)

국가개발연구소의 설립자이자 CEO는 비영리 단체 임원들과 이사회 구성원들에게 비영리 단체는 다음 두 가지 사업을 하고 있음을 상기시켰습니다. (1) 서비스 제공 (2) 서비스 제공에 필요한 수익 창출. 컨퍼런스의 주제는 이러한 조직들이 사명을 성취하는데 필요한 수익을 충분히 올릴 수 있도록 하는데 중점을 두었습니다.

저는 라 로즈 씨가 개발한 주요 모금 증대모델에 깊은 인상을 받았으며 국가개발 컨퍼런스 (National Development Conferences)에서 그를 비롯한 교수진들에게 교육을 받기도 했습니다.

그는 비영리 위원회와 임원들, 직원 및 자원 봉사자들에게 조직의 사명과 비전을 유지하는 데 필요한 자본 캠페인을 실시하는 훈련을 제공할 뿐만 아니라 매우 체계적인 접근 방식을 통해 기금 모금 계획을

성공적으로 성취하도록 그들을 지원하는데 목표를 두고 있었습니다. “갓추다” 라는 핵심단어와 함께 그는 기금 마련의 필요성을 보고 그 필요성을 어떻게 해결해야 하는지에 대한 꿈이 있었을 뿐만 아니라 비전에서 행동으로 그리고 행동에서 결과를 끌어 낼 수 있는 포괄적인 전략과 수행 계획을 개발했습니다.



[그림 4.6] 고객기금증대 모델 (사용허가를 받아 재판 됨, 부록 G 참조)

학회에서 제가 발표한 부문은 “위원회 건전성과 기금개발 (Board Health and Fund development)을 위한 타협할 수 없는 다섯 가지 사항”이었습니다. 발표는 조직과 위원회 발전을 위해 필수적인 기관의 고액 기부금에 중점을 두었습니다. 강력하고 효율적인 위원회를 비롯하여 기관의 조직적 개발이 강력하면 강력할수록 조직 후원을 위한 놀라운 사례를 만드는 것이 훨씬 수월해집니다.

위원회 건전성과 기금 개발을 위해 타협할 수 없는 다섯 가지 사항

“위원회 건전성과 기금 개발”에 대한 사항은 이 장의 핵심 구성 요소에 해당됩니다. 건강하고 성숙한 위원회는

1. 기본을 압니다. 위원회 구성원들은 위원회의 역할, 목적, 그리고 기능의 본질적인 요소들을 이해합니다. 구성원들은 일상적인 운영이나 수행이 아닌 정책 형성과 사명 전략에 초점을 둡니다. 구성원들은 운영위원회가 (a) 사명을 감독하고, (b) 공유된 비전을 개발하며, (c) 기관의 미래를 설계한다는 것을 알고 있습니다. 그리고 위원회의 가장 중요한 임무는 기관을 위해 가능한 최고의 임원을 선출하는 것입니다. 두 번째로 중요한 책임은 정부기관에, 또한 조직의 정신적 주인에게 그들의 책임성을 확보하는 것이며, 또한 리더들이 해야 할 의무를 제공하는 것입니다.
2. ‘바른’ 질문을 합니다. 위원회의 구성원들은 위원회 사명이

이끄는 질문과 지속 가능성에 대한 질문을 하는 문화를 조성합니다. 예를 들어 “우리는 누구인가?”, “우리의 사명과 비전, 그리고 가치는 무엇인가?”, “우리는 어디에 있는가?” 이러한 질문들은 지도상의 위치를 나타내는 것이 아니라 조직의 수명을 언급하는 것입니다.

우리는 어디로 가게 됩니까? (지금껏 해 온 것처럼 계속 간다면) 어디로 갈 수 있습니까 (성령으로 영감받은 비전과 한 마음이 된 위원회가 있다면) 우리는 “거기”에 왜 가고 있는 것입니까? 우리의 성장 동기는 무엇입니까? “거기”에 도착하는 데 얼마나 걸릴까요? 필요한 영적, 인적 그리고 재정적인 자원은 무엇입니까? 거기에 도달했는지는 어떻게 알 수 있습니까? 위원회가 조절하고 적절한 변화를 주어야 할 공동체에 어떤 중요한 변화가 생겼습니까? 이러한 문제들을 즉시 처리하지 않는다면, 가까운 미래에 우리에게 생길 수 있는 심각한 문제 하나가 있다면 그것은 무엇입니까? 수익을 크게 올리는데 있어 우리가 수익을 발생시키기 위해 새롭게 사용할 수 있는 방안들에는 어떤 것들이 있습니까? 기금 개발을 위한 MGRU 모델은 우리 기관에 어떠한 영향을 미칠 수 있습니까?

3. 갈등이 있는 상황에서 정중하게 대화합니다. 우리가 가지고 있는 비전, 가치, 전통, 계획 또는 프로그램들을 진행 하면서 갈등은 발생하기 마련입니다. 건강하고 성숙한 이사회 구성원들은 열정적으로 정책방안들을 논의하며 회의

를 통해 결정을 내립니다. 결정이 내려지면 구성원들은 위원회의 결의사항을 하나된 마음으로 외부에 전합니다. “소수”에 의한 다른 보고서는 허용되지 않습니다. 기밀 대화들은 기밀로 유지됩니다. 이사회 결정 사항의 수용은 당연하게 받아들여집니다. 구성원들은 하겠다고 말한 일들은 진행하지만 그렇지 않은 일들은 하지 않습니다. 갈등의 상황에 처해 있을 때에 우리 각 개인의 성격이 드러납니다. 우리의 반응은 최선의 상황에서 우리를 특성화하고 최악의 경우에 우리에게 도전을 줍니다.

4. 위원회의 이전 결정사항에 대한 평가를 현재의 상황에 맞게 받아들입니다. 건강한 위원회는 재무 및 조직 개발 전략을 설계할 때 필요에 맞게 의사결정을 검토하고 수정합니다. 기관의 리더들은 이사회에 제시하기 전 새로운 기금 개발 프로그램에 대한 “계획”이 “완벽”해야 한다고 믿는 경향이 있습니다. 따라서 “새로운” 관점을 가진 사람들이 그 계획을 본 후 현실과의 괴리나 약점, 해답을 찾지 못한 중요한 질문들을 발견해서 지적하면 리더들은 “어떻게 그렇게 말할 수 있나요? 당신은 방금 그것을 보았지만, 저는 이 설계를 위해서 몇 주 (또는 몇 달)를 일했습니다” 라고 말하며 불쾌하게 방어를 할 것입니다.

5. 위원회 의사결정을 능력배양과 조직의 지속 가능성과 연결시킵니다. 미래지향적인 위원회 정책을 반영하여 설득

력있는 후원전략을 세밀하게 작성하십시오. 위원회 정책 최신 매뉴얼을 사용하는 것은 중요합니다. 매뉴얼에는 기관의 효과적인 법적, 재정적인 관리감독 과정과 절차들을 통해 위원회에서 승인된 정책들을 체계적이고 이해하기 쉬운 방식으로 명확하게 명시해야 합니다. 최신정책매뉴얼은 위원회가 “관에 박힌” 대응이나 영풍하거나 일관성이 없는 행동, 또는 미숙한 의사 결정을 내리지 않도록 도와줍니다. 정책 매뉴얼이나 기관 안내서에 포함되는 노트북에는 위원회 결정 정책과 절차들이 들어 있으며, 모든 이사회 구성원들에게 제공되며, 각 위원회 회의가 끝난 후에 항상 업데이트 됩니다.

새로운 위원회는 관리감독을 위한 부수 정관을 만들므로 시작할 수 있습니다. 정관이 업데이트되면 조직적인 방법으로 위원회 정책들을 수집하기 시작합니다.

명확하면서 철저하게 준비된 비전과 계획에는 돈이 따라옵니다. 사람들 또한 청렴함, 신뢰, 정직, 청지기 직분, 일관성, 그리고 소통이 단지 슬로건이 아닌, 그 이상일 때 기관에게 돈을 기부합니다. 위원회는 오히려 조직 의사결정 과정에서 이러한 자질을 발휘합니다. 그들은 조직의 사명, 비전 및 가치에 대한 집중적인 헌신과 함께 결정을 내립니다.

위원회 상설 정책 매뉴얼 매뉴얼이나, 안내서는 적어도 4페이지 이상, 16~20 페이지 이하가 좋습니다. 부록 H에 있는 이사회 상설 정책

매뉴얼에는 조직, 회중 또는 교육 기관을 위해 이사회가 채택한 모든 현 상태 정책 또는 진행 중인 정책들이 기술되어 있습니다.

방법으로서의 견고한 공동체

두 사람이 한 사람 보다 나옴은 저희가 수고함으로 좋은 상을 얻을 것 임이라. 혹시 저희가 넘어지면 하나가 그 동무를 붙들어 일으키려니와 홀로 있어 넘어지고 붙들어 일으킬 자가 없는 자에게는 화가 있으리라. 두 사람이면 능히 당하나니, 삼겹줄은 쉽게 끊어 지지 아니하느니라 (전 4:9-12)

우리가 신앙공동체 리더로서 우리들 자신에게 물어 보아야 할 또 다른 하나의 중요한 질문은 다음과 같습니다. “내가 이끌고 있는 공동체가 말과, 직함, 또는 직위에서뿐만 아니라 행동에 이르기까지 리더로서 나를 형성하는데 얼마나 중요한가?” 대리석 안에 “사자”가 있음을 기억하십시오. (이 책 1장에 소개된 이야기로서 조각가가 대리석을 깎으면서 작업하는 모습을 본 아이가 몇 주 뒤에 와보니 대리석 명어리가 있던 자리에 거대한 사자가 앉아 있었으며 조각가는 사자의 형상을 조각하기 전에 사자를 미리 보고 있었음. - 역자 주)

이 질문은 우리가 이끄는 공동체 내에서 분명한 비전과 다른 사람에게 귀를 기울이는 깊은 겸손과의 관계를 상기시켜 줍니다. 겸허함은 집중적인 경청을 요구합니다. 이는 답변할 기회를 기다리는 동안 상대방이 이야기를 하도록 해 주는 것 이상을 의미합니다.

나우웬 (Nouwen, 1985)은 경청을 다음과 같이 말했습니다. “듣는 것의 아름다움은 말하는 사람이 받아들여지는 느낌을 받기 시작하고, 상대방의 말을 더 진지하게 듣기 시작한다는 것입니다. 경청은 낯선 사

람들을 친구로 초대하는 영적인 환대의 한 형태입니다.... 참으로 경청하는 사람은 자신의 존재를 알릴 내적인 필요성이 더 이상 없습니다. 그들은 언제든지 받아들이고, 환영하고, 수용합니다.” (3월 12일 경건의 시간)

우리는 누군가가 한 말을 듣고 또한 하지 않는 말도 들으려고 귀를 기울입니다. 우리는 연설이나 논쟁을 하면서 또는 말을 끊고 끼어드는 것으로 우리들 자신을 증명할 필요가 없습니다. 신체 언어를 관찰하고, 비전을 수정하고, 계획하거나 프로그램을 짜는 것을 도와주는 그리스도 안에 있는 형제 자매들의 통찰력에 귀를 기울이는 것이 훨씬 더 낫습니다. 비전의 소유권은 그 비전을 수용하고 실행하는데 동참하도록 요청된 그룹에 - 개인적이거나 집단적이거나를 막론하고 - 있습니다.

참시 제 2장으로 돌아가 에베소서 4장 25절의 성경 구절을 살펴보는 것도 의미가 있을 듯합니다. “그런즉 거짓을 버리고 각각 그 이웃과 더불어 참된 것을 말하라 이는 우리가 서로 지체가 됨이라”

복잡하지만... 협업은 필수입니다! 몇 년 전에 저는 남아프리카공화국 요하네스버그에서 나사렛 교회 교육가들에게 연설할 영광스러운 기회가 있었습니다. 교단에서 처음 진행하는 글로벌 교육자 양성 자문회의 (Consultation on Global Faculty Development)였습니다. 나사렛 교육가들은 한 주를 함께 보내며 국제 교육 기관의 가능성을 탐색했습니다.

그 자문회의 프로그램에서 저는 교육기관 협업 (institutional collaboration)을 주제로 두 개의 발표를 했습니다. 제 발표 주제는 “학술 전략으로서의 교육기관 협업 (Institutional Collaboration as Academic Strategy)”이었습니다. 저는 전 세계에 펼쳐져 있는 나사렛 교회의 교육

기관이 가지고 있는 풍부한 자원에 대한 “상호 접근을 최대화”하기 위해서는 교단의 기초가 되는 내부 및 기관 간 교육 전략이 필요하다고 언급했습니다.

그것은 저에게 멋진 경험이었고 전 세계에서 모인 많은 친구들을 만나는 기회가 되었습니다. 더 중요한 것은 그 자문회의에 참석하는 동안 제 자신에게 어떤 일이 일어났다는 사실입니다. 제가 자문회의에 참석한 목적은 다른 교육자들을 도와주는데 있었습니다. 그러나 저는 마운트버논나사렛대학교(MVMU)에서의 자기관리와 리더십 성격, 그리고 제가 설교하면서 제시한 활기찬 공동체와 의도적인 협력의 모형에 대해 몇 가지 어려운 질문들을 저 자신에게 하고 있었습니다. 저 자신의 진실성에 대해 스스로에게 질문을 했습니다. “적어도 스스로는 지켰다고 생각한 MVNU에서의 전략적 과정에 아무도 귀를 기울이지 않은 것은 아닐까? 그렇다면 그 이유는 무엇일까?”

교수진과 직원들에게 저의 “진실의 순간”을 공유하고, 구체적인 단계들을 함께 해 나갈 수 있는 기초를 그리며, 캠퍼스 공동체로 하여금 제 말에 믿음을 가져 달라고 청하겠다는 결심을 하면서 대학캠퍼스로 돌아왔습니다. 만약 효과적인 리더십의 기초가 신뢰라면 제도적 협력이 우리 캠퍼스에서 삶의 방식이 되기 전에 MVNU 교수진과 교직원에게 추구하는 변화가 이미 제 안에서 이루어져야만 합니다.

요하네스버그에서 교육자들에게 제가 말한 내용을 요약하고 MVNU 교수진과 직원들에게 우리의 관계에 대해서 물어본 질문에 대해 알아보겠습니다. 저는 재휴나 협력이 조직에 있어 지적인 게임이 아니라 삶의 한 방식이 되어야 한다면, 모든 조직들은 협업 과정을 위해 일할 수 있는 전사가 필요하다고 제안했습니다.

1. 변화를 관리하기 위해 협력하는 것은 쉽지 않습니다.
2. 성공을 위해서는 명확한 비전이 필요하고 성공의 필요성을 느껴야 합니다.
3. 정기적인 의사소통은 협업의 핵심 요소입니다.
4. 고급 행정 수준의 활발하고 헌신적인 지도력과 정보를 갖춘 광범위한 운영위원회가 필요합니다.
5. 신뢰와 소통이 많으면 많을수록 이점이 더 크고 빠르게 나타납니다.
6. 기관적 협력은 또한 기관적 전략이 되어야 합니다. 협력은 하나의 시스템화 되어야 합니다.

발표를 마치기 전에 저는 그룹에게 나누어 준 소책자에 포함된 인용문을 언급하면서 몇 가지 발언을 했습니다. 그 말을 인용하면서 저는 제 자신에게 말하고 있다는 것을 알아차렸습니다. 저는 행정실과 교직원들이 포함된 대학 캠퍼스 공동체 간의 참여와 신뢰의 수준을 높일 수 있기를 진심으로 원했습니다.

전도서에서 확인할 수 있는 것처럼 삼겹줄(또는 그 이상)의 힘은 활기찬 공동체와, 전략적으로 의도적 협력을 받아들이고자 하는 조직이나 기관, 또는 교회들에게 있어 강력한 이미지이며 필요한 개념입니다. 참으로 활기찬 공동체와 의도적 협력은 실행 전략에서 스스로 반영되어야 합니다. 이것이 저의 열정이며 헬렌 켈러(Helen Keller, 1980 Lash에서 인용됨)의 믿음을 온전히 믿을 때만이 현실화될 수 있습니다.

“혼자서는 할 수 있는 것이 거의 없지만,
함께 할 때는 많은 것을 이룰 수 있다. (p. 489)”

좀 더 구체적으로 말하면 저는 마운트버논나사렛대학교 (MVNU)로 돌아가서 제가 지속적으로 대학을 이끌면서 다짐하게 된 “공동체 구축을 위한 8가지 약속”을 캠퍼스 공동체와 함께 공유했습니다. 그 8가지 약속 중 2가지를 아래에 소개합니다.

“저는 직업적 소명으로서 MVNU에서 일하기로 선택한, 그리스도 안에서 형제 자매된 여러분 한 사람 한사람을 지지하고 소중하게 생각합니다.”

“저는 앞으로 18개월 동안 대책 위원회 (task force)와 캠퍼스 공동체가 긴밀하게 협력하여 행정적 구조와 의사결정 구조를 간소화하기 위해 구체적으로 일해 나갈 것입니다.”

저는 캠퍼스 공동체와 함께 아프리카의 키쿠유 (Kikuyu) 족의 속담을 나누었습니다.

“코끼리가 싸우면, 고통받는 것은 잔디이다.”

이 속담이 의미하는 것은 권력을 쥐고 있는 사람들 (지도자들)이 싸우면 다치는 사람은 민초들이라는 것입니다. 저는 교수진과 직원들에게 자율권을 주고 그들을 지원해주길 원했습니다. 그러나 현재 자리를 잡고 있는 구조가 대학의 직원들이 최고의 기량으로 일을 하는데 도움이

되는지 또는 방해할 하는지 알 수가 없었습니다.

저는 다음과 같은 말을 하면서 저의 연설을 마쳤습니다. “요하네스 버그에서의 경험이 있은 후 저는 진실성, 인격, 취약함, 일치, 용기, 확신, 감사, 희망, 그리고 신뢰가 있는 이 교육 신앙 공동체를 새롭고 깊이있게 이해하고, 포용하고 이끌고 싶습니다. 이러한 자기 주도적 리더십 신념은 기독교 가치에 근거해서 공동체를 이끌고자 하는 지도자를 만듭니다.”

대학 교수진과 교직원들에게 설명한 대로 모든 것을 성공적으로 이끌었을까요? 아닙니다. 흥미롭게도 여러분이 기대하는 것보다 더 많은 것이 성취되었습니다. 그러나 문제는 성취한 것에 대한 평가표가 아닙니다. 왜냐하면 문제는 능력과 인격, 그리고 공동체 구축에서의 지도자의 성장이며 지도를 받은 사람들의 성장이기 때문입니다.

이 자료를 교수진과 교직원에게 발표한 후에 저는 다양한 성격, 상충되는 기대치, 상이한 믿음의 전통, 뚜렷한 과제들, 그리고 서로 다른 성숙도를 가진 신앙 공동체를 이끌어가는 것과 관련하여 리더십 성격의 광범위한 주제에 대해 계속 생각해 왔습니다. 리더십 성격이 이슈가 되었습니다. 공동체 구축 리더십보다 자기 주도 리더십이 선행됩니다. 인격이 중요합니다!

리더십의 특성은 “견고한 공동체”와 제도적인 협업을 어떻게 연결할지와 관련되어 있습니다. 공동체 구축이 활기차고, 의도적 협업이 효과적이기 위해서는 리더십에 대한 공유된 비전이 있어야 하며 사역이 모든 신자에게 분담되어야 하고, 그들의 사역이 받아들여지고, 축하받아야 합니다.

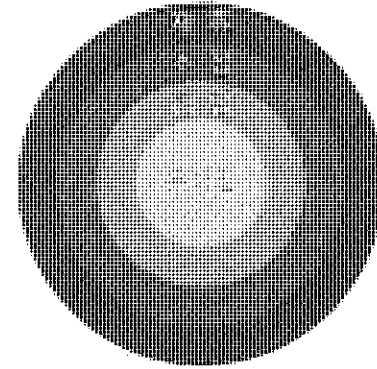
사역 기관들이나 교육 기관들 그리고 개교회들을 위한 큰 공동체 확고하게 신실하게 이끌어가기 | 176

개념의 공통 질문은 다음과 같습니다. “이러한 기관이나 사역 혹은 신자들이 각 구성원들을 어떻게 동원시키며, 조직은 그들의 사역 - 예배, 제자 훈련, 제자 양성, 전도 및 교제 등 - 을 할 수 있는 물리적 구조인 사각 벽 너머에서, 후원자 및 구성원들과 협업하여 충성된 사람들을 준비시키고, 그들이 또 다른 사람들을 가르칠 수 있도록 준비시키는 방법은 무엇인가?” (딤후 2: 2)

베니스와 비더먼 (Bennis and Biederman, 1997)은 “우리 중 어느 누구도 우리 모두를 합친 만큼 똑똑하지는 않습니다 (p. 1)”라고 말했습니다. 테레사 수녀의 말 “당신이 하고 있는 일을 어쩌면 나는 할 수 없을지 모르지만... 내가 하고 있는 것을 어쩌면 당신은 할 수 없지만... 그러나 우리 모두는 함께 하나님을 위해 아름다운 것을 하고 있는 것입니다”를 인용해 봅니다. (출처 불확실)

신앙공동체 내에서 의도적인 협력 방법에 대해 좀 더 자세히 이야기해 보겠습니다. 협업이란 성령의 눈을 통해 문제가 갖고 있는 여러 양상들을 함께하는 부서들을 통해 살펴보는 과정이며, 기도하는 마음을 가지고 건설적으로 그 차이를 탐구하며, 가능한 것에 대해 자신의 제한된 비전을 넘어 해결책을 모색하는 것을 의미합니다. 그리스도를 따르는 사람들의 재능, 은사, 능력, 통찰력, 그리고 공헌을 할 수 있는 마음 등은 모두 사역을 위해 위임받은 것이라고 그들은 믿습니다.

공동 작업은 공유된 결과를 성취하기 위해 목적을 가지고 함께 일하는 개개인의 관계성에 관한 모든 것을 의미합니다. 그것은 선택입니다. 어렵고, 지저분하고, 서투르며, 시간 소모적인 일일 수 있지만 단체와 기관 및 개교회가 일상과 평범함에서 변화와 성취로 나아갈 수 있는 유일한 방법입니다.



[그림 4.7] 협업 여행, 위너 (Winer, 1994)로부터 영감을 받음

공동작업의 리더는 독자적으로 행동하지 않습니다. “그들은 접근법에 있어 배타적이지 않고 포괄적이며, 다른 사람의 의견과 스타일이 자신들의 생각과 다를 수 있음에도 기꺼이 귀 기울이며 협조하기를 좋아합니다. (Sofield & Kuhn, 1995, p. 38)

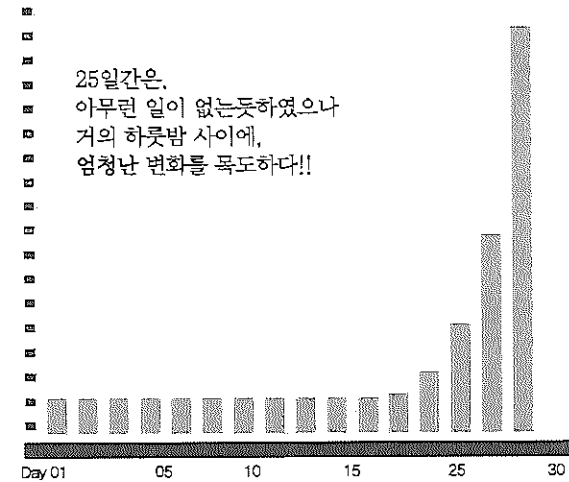
다른 관점을 가진 사람들이 수용되고 모든 사람들이 동료로 여겨질 때 긍정적인 변화가 일어날 수 있습니다. 높은 수준의 참여, 분명한 목적, 적절한 자원, 그리고 결정하고 실현할 수 있는 권한이 있어야 합니다. 공통의 목표를 위해, 두 개 이상의 기관은 상호간의 이익과 “함께 일하는” 명확한 의미의 관계성 속으로 들어갑니다. 이러한 관계는 공통으로 계발된 구조에 대한 헌신이 포함됩니다. 그 구조는 권위와 책임에 대한 분명한 이해가 기반이 되어야 하며 자원과 보수는 공유되어야 성공합니다.

협업 리더의 핵심 과제는 진행 과정, 연구 과제, 또는 새로운 계획 확고하게 신실하게 이끌어가기 | 178

에 있어서 어느 곳에 어떤 사람이 적합한지, 즉 적재적소와 관련되어 있습니다. 우리는 사람 및 집단을 그들이 있는 곳으로부터 그들이 가고 싶은 곳으로 데려가야 할 책임이 있습니다. 여러 방법으로 사람들이 개입하도록 돕는 것은 중요합니다. 그것은 목적 그 자체이기 보다는 목적을 위한 수단이거나 삶의 방식일 뿐입니다. 목적지 즉 “중점”에 이르기 위해 공통의 관심사를 가진 개개인들이 함께 모여 공통의 문제에 대한 공통된 해결책을 위해 일을 해나가는 것입니다.

중요한 것은 올바른 개입의 정도를 선택한 다음 강도를 높이는 일입니다. 가장 큰 사안은 올바른 일을 하는 올바른 사람을 올바른 장소에 배치하는 것입니다. 협업에 대한 결실은 쉽지도, 빨리 오지도 않습니다. 장기간의 관점에서 보아야 하지만 늘 관심을 가지고 전반적인 것을 염두에 두어야 합니다. 위너 (Winer, 1994)는 협력에 대한 결과를 백합 연못 현상과 비교했습니다. (그림 4.8)

협업을 위한 계획에 함께 한 사람들은 지속적으로 다음과 같이 질문합니다. “나는 다른 사람에게 어떤 가치를 제공할 수 있는가? 그들은 또한 나에게 어떤 가치를 줄 수 있는가? 목회나 기관의 사명, 개교회 또는 혼자로서 성취될 수 없는 개개인 구성원들을 위해서 우리는 무엇을 함께 할 수 있는가?”



[그림 4. 8] 백합 연못 현상. 위너 (Winer, 1994)에게서 아이디어를 얻음

구성원들의 모든 공헌이 동등한 가치를 지닌 것은 아닙니다. 협업이 모든 사람을 평등하게 만드는 것도 아닙니다. 그러나 참여하는 개인과 그룹을 사역 효율성으로 나아가는 새로운 차원으로 옮길 가능성을 가지고 있습니다. 공동체 구축 및 의도적 협업의 이점은 그룹의 전반적인 고양과 성취 및 구성원들 자신이 하는 일에서 찾을 수 있는 가치에 있습니다. 성공적인 협업에서는 특별한 것은 평범한 것이 되기도 합니다. 다음을 기억하십시오!

“우리 중 어느 누구도 우리 모두를 합친 만큼
똑똑하지는 않습니다.”

(Bennis & Biederman, 1997, p. 1)

저는 마이크 위너 (Mike Winer, 1994) 박사가 제도적 협업에 대한 권위자로서 내부 및 기관 간 협업에 대한 집중적 초점을 둔 3년간의 시간을 마치면서 마운트버논나사렛대학교 본회의에서 한 연설을 기억합니다. 그의 여러 인용구들 중, “리더십은 개인의 열정과 대중의 욕구가 교차하는 곳에서 생겨난다”라고 한 말은 바바라 크리스티 (Barbara Cristy)로부터 인용되었습니다.

여러 가지 이유로, 특히 우리가 섬기는 교회나 기관에 관계된 열정의 문제를 다루었기 때문에 이 말은 저를 사로잡았습니다. 위너는 “우리는 자주 별 열정이 없이 지적으로 협업에 접근하는 경우가 있다”라고 말했습니다. 다른 사람들의 열정에 대한 우리의 반응은 항상 “와우!”가 되어야 합니다.

저는 위너가 1994년도에 준 도전을 쉽게 잊지는 못할 것입니다. 정보와 영감을 혼동하지 마십시오. 영감이 열쇠입니다. 그가 준 도전은 아주 명백했습니다. “정보를 얻는 일엔 20%의 노력을, 영감을 얻는 일엔 80%의 노력을 하십시오.”

효과적인 협업의 주요 특징에는 상호 존중, 이해, 신뢰, 서로 다른 그룹 구성원중 적절한 대표자 선택, 공개적이면서 잦은 대화, 충분한 자금, 숙련된 의장, 과정 및 결과를 서로 공유하는 구성원들 및 여러 단계의 의사 결정 등이 있습니다. 신앙 공동체에서 효과적으로 협업하기 위한 필수요소는 사역과 사명의 효율성을 향한 개인의 성장이 일어나는 개인적 유익과, 공동의 노력과 기여없이 일어나지 않았을 것들 향한 움직임을 통한 공동체의 유익입니다. 두가지 혜택은 모두 인정되어야 합니다.

공동 과업에서 우리는 같은 찬송가에서 노래할 필요가 있을 뿐 아

니라 같은 페이지에서 노래해야 합니다. 공동의 계획에 대한 사명과 비전에 대한 진술은 어느 조직에든 필수이며, “성과”에 대한 이런 진술은 공동의 과제를 함께 붙여주는 접착제와 같은 것입니다. 진술은 일 중심이 아닌 결과 지향적이어야 합니다. 협업은 과정이지 끝이 아닙니다.

협업의 맥락은 공유된 비전, 일관성있는 대화, 과업 상황, 폭 넓은 참여, 결과 지향적, 추정이 가능하고 정의를 가능한 결과, 평가 등을 포함합니다. 만일 사람들에게 어떤 결과가 기대되는지를 말할 수 있다면, 당신의 평가는 만들어진 것이라고 할 수 있습니다. 개교회나 대학에서 공동 연구를 요청하기 전에 기관에서의 생활과 일에 대한 바람직한 성과 (희망하는 결과)를 교수진, 직원, 또는 교인들 앞에 제시하는 것은 중요합니다. 사역 기관의 상황에서도 마찬가지입니다.

종종 사명과 비전 진술에 지나치게 많은 단어를 사용하거나, 우리의 책임 그룹이 파악하기에는 너무 많은 영역을 포괄하고 있습니다. 왜 (WHY)가 부족하면 더 많은 관심이 어떻게 (HOW)에 주어집니다. (세밀한 관리) 따라서 기관 또는 개교회 신자들의 본질이 무엇인지를 분명히 하는 것은 시급한 일입니다.

협력해서 사명과 비전, 그리고 우선순위와 관련된 진술을 작성하십시오. 마운트버논나사렛대학교 (MVNU) 근무 초기 저는 시간 사용에 관한 결정을 내릴 때 네 가지 우선순위가 필요하다는 것을 이사회에 알려 주었습니다.

1. 캠퍼스 공동체 - 직원, 교원, 고위 관리자, 학생 및 그 이상의 사람들 - 에 대한 영적인 지도력

2. 대학 전반에 걸친 전략적 사고, 계획 그리고 실현
3. 지역 및 전 세계 기독교 지도자 개발
4. MVNU의 주요 기부자 양성, 증여 및 기부 개발

신학적이고 조직적이며 개인적인 사명과 비전 선언문을 개발하는 데는 시간이 필요합니다. 만일 여러분이 아직 그렇게 하지 않았으면 잠시 시간을 두고, 일상에서 벗어나서 그 과정을 시작하십시오. 그리고 그 과정이 싹을 틔우고 열매를 맺을 수 있도록 몇 달 간의 시간을 할애하십시오. 여러분의 선언문 초안을 가족, 신뢰할 수 있는 친구, 동료, 목회자, 교사, 멘토, 또는 함께 일하는 위원회의 위원들과 공유하여 의견을 나누십시오. 변화되고 있는 경험을 맞보실 것입니다.

여러분의 사명 및 비전 선언문에 포함될 몇 가지 주요 구성요소는 무엇입니까?

교육 기관들은 학생들의 사명과 비전 진술에 중점을 둡니다. 학생들은 교육 기관의 핵심입니다. 마운트버논나사렛대학교에서는 6개월 간의 협업 과정을 통해, 교원, 직원 그리고 행정 담당자들이 아래의 선언문을 이사회에 추천했습니다.

마운트버논나사렛대학교는
신앙의 학문적 공동체이며,

평생동안 섬기고 세계적으로 영향을 미치는
그리스도를 닮은 지도자와 제자를 만드나.

개교회의 경우 제자 양성에 관련된 사람들의 변화된 삶과 사명 및 비전 진술에 대한 사역과 선교의 기회에 초점을 맞추십시오.

다소 깊이 들어가기 위해서 다음 질문들을 해 보십시오.

1. 기독교 대학, 신학 교육 기관, 지역 회중 또는 사역 조직으로서 우리는 무엇을 하고 있습니까?
2. 관련되어 있는 사역은 우리가 인도하고 섬기고자 하는 사람들의 필요, 관심 및 목표와 어떻게 이어져 있습니까?

사역의 이유를 명확히 하면서 시작하십시오. 큰 비전으로 사람들을 격려하십시오. 그림을 크게 그리십시오. 영감, 강점, 기술, 업적과 관련된 문제들을 포함시키십시오. 여러분이 이끌어가는 공동체의 가치를 구체화하십시오. 여러분이 섬기는 조직의 본질과 메시지에 대한 입체 작업을 하십시오.

개교회의 목회자, 단체인장, 기관장들을 포함하는 협업 리더들은, 연대적으로, 또한 각 사람 개인별로 이 세상에 변화를 만들어 낼 수 있다는 사실을 자신들이 책임받은 그룹이 믿을 수 있도록, 협동 문화를 촉진하는 일에 열정적이어야 합니다. 변화를 가져오는 일에 다른 사람들이 함께 일할 수 있도록 참여시키는 것은 수준높은 소명과 놀라운 성취감을 경험하게 합니다. 혼자서는 성취할 수 없는 것을 달성하기 위해 공동체에서 함께 일하십시오!

기본 질문으로 돌아가 봅시다. 여러분의 교회, 사역 단체 또는 교육 기관의 사명과 비전은 무엇입니까? 사람들이 모이는 여러분의 교회나 조직 또는 기관의 핵심이나 본질을 밝힐 수 있습니까? 여러분의 신앙 공동체는 무엇에 관한 것입니까? (유기체와 조직체로서) 일요일 또는 다른 요일에 함께 모이는 이유는 무엇입니까?

어느 정도의 수준에서 사람들을 참여시키도록 하십시오. 그리고 우리가 어떤 일을 하는지, 그 일을 왜 하는지 그들과 함께 이야기를 나눌 때도 그들의 관심사에 지속적으로 귀 기울이고, 열정을 지켜보고, 이야기를 들을 수 있어야 합니다. 열정적인 협업 리더는 기본 틀을 제공해야만 합니다.

개교회, 사역 단체, 교육 기관 및 주변 사람들의 본질과 “이유 (why)”, 사명과 비전에 분명한 초점을 맞추어서 활발한 공동체 건설이 확대될 수 있습니다. 리더들은 명분, 목적, 사명, 비전 및 열정을 중심으로 섬기는 사람들을 의도적으로 협동하게 도와주며 영감을 줄 뿐 아니라 협업을 위한 분위기로 엮어나갑니다.

여러분이 사용하는 시설, 회중, 필기용지, 포스터 및 간판, 게시판, 강의실 및 사무실 전반에 걸쳐 여러분의 조직 또는 기관의 비전 진술문을 볼 수 있게 하십시오. 지속성을 유지하십시오. 그렇게 지속성과 일관성을 제공하면 신앙 공동체와 봉사 기관의 문화가 바뀔 것입니다.

다시 한번, 우리가 바라는 공동체의 비전 (그룹에 대해 기대하는 활발한 공동체)을 그림으로 그리십시오. 흩어져 있는 점들을 연결하십시오. 감동을 주십시오. 공동체의 본질을 규명하고 구체화하십시오. 들으십시오! 잘 듣고 또 들으십시오! 그것을 “문설주”에 적으십시오! 강력하고 견고한 공동체, 사역과 사명을 위한 의식적인 협업을 위해 “피”흘리십시오.

시오.

여러분이 이끌고 있는 사람들을 참여시키고 또 참여시키십시오. 본질과 정체성을 설명할 때 일관성있게 지속하십시오. 그렇게 함으로써, 우선순위는 쉽게 매겨질 것입니다. 그러면 여러분과 저는 왜, 언제, 어떤 목적으로, 그리고 누구와 협력할 것인지를 알게 될 것입니다.

1. 협업 지도자는 여러 가지 일을 동시에 수행해야 합니다.
2. 천천히 가면서 성공을 구축하십시오. (더 적게... 덜 하면서... 그러나 성공 가능성을 가지고...)
3. 개별적인 열정을 파악하십시오. (무리한 헌신을 요구하지 마십시오.)
4. “핵심”이 무엇인지 결정하십시오. 다른 사안들은 자연스럽게 뒤따를 것입니다.
5. 사명과 비전을 전달할 다양한 경로를 찾으십시오.
6. 듣고 반영하십시오!

협업 문화에 대한 동기는 본질, 즉 모든 것을 포함하는 가장 중요한 비전 안에 있습니다. 본질이 공동 작업을 이끌어가게 하십시오. 신뢰는 다른 사람을 좋아하는 것, 다른 사람이 나를 좋아하는 것, 내 자신의 방법을 얻는 것과는 다른 문제입니다. 신뢰란 신용과 희망에 관한 것입니다.

신용이란 당신이 하겠다고 한 말을 실행하는 것을 의미합니다. 희망은 우리가 달성할 것이라고 말한 것에 대해 신뢰하는 것입니다. “신뢰는 협업을 촉진하는 핵심입니다. 그것은 조직 내외의 인간관계에 대

한 중심 사안입니다.” (Kouzes & Posner, 1995, p. 163) 공동 작업에서는 셀 수 없이 많은 대화가 오고가야 합니다. 소통하고 또 소통하고 다시 또 소통하십시오.

곧 내가 그들 안에 있고 아버지께서 내 안에 계시어 그들로 온전함을 이루어 하나가 되게 하려 함은 아버지께서 나를 보내신 것과 또 나를 사랑하심 같이 그들도 사랑하신 것을 세상으로 알게 하려 함이로소이다 (요 17:23)

평안의 때는 줄로 성령이 하나되게 하신 것을 힘써 지키라 (엡 4:3)

각 사람에게 성령을 나타내심은 유익하게 하려 하심이라 (고전 12:7)

모든 겹손과 온유로 하고 오래 참음으로 사랑 가운데서 서로 용납하고 (엡 4:2)

격려의 중요한 역할

우리가 인도하는 신앙 공동체 안에서 격려와 지지의 중요성을 상기 시킴으로써 방법론과 관련된 이 장을 결론지으려고 합니다. 아래에 나오는, 다른 사람들을 격려하기 위한 “일곱가지 필수 요소”는 제임스 코우시스 (James Kouzes)와 베리 포스너 (Barry Posner, 2003)가 쓴 『마음 격려하기』 (Encouraging The Heart)라는 책에서 발췌한 것입니다. 우리가 사역하는 공동체에서 다른 사람들을 격려하기 위한 아주 구체적인 150가지 전략이 그 책의 부록에 실려 있습니다.

첫 번째 필수 항목 : 명확한 기준 설정

기대치를 명확하게 전달하십시오. 자발적으로 일하는 사람들은 명확성을 원하고 또한 필요로 합니다.

두 번째 표준 : 최상의 것에 대한 기대

다른 사람들을 자주 긍정해 주십시오 (당신의 말을 살펴보세요). 실망을 주지 말고 용기를 주십시오.

세 번째 필수 항목 : 주의 기울이기

주의깊게 들어주십시오. 먼저 이해하려고 노력하십시오. 항상 선두에서 계십시오. 필요한 경우에 말하십시오.

네 번째 필수 항목 : 개인 인정하기

구체적으로 인정해 주고 칭찬을 자주하십시오. 진심으로 해 주십시오.

다섯 번째 필수 항목 : 이야기 들려주기

(성취, 사역, 성공과 관련한) 그들의 이야기를 공유하십시오. 다른 누구의 이야기가 아닌 그들의 이야기를!

여섯 번째 필수 항목 : 더불어 축하하기

작은 (그리고 큰) 승리를 자주 그리고 다른 사람들과 축하하십시오. 더불어 축하할 수 있는 기회를 찾으십시오!

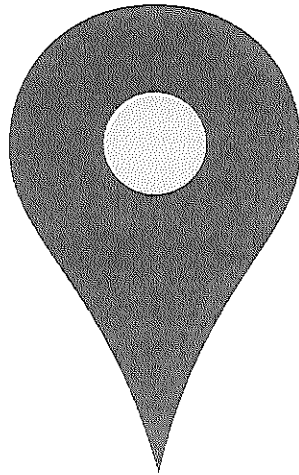
일곱 번째 필수 항목 : 예시 설정하기

길을 이끄십시오. 예시를 설정하십시오. 스스로가 하지 않을 것을 다른 사람들에게 기대하지 마십시오. 사명을 모델로 삼으십시오. 다른 사람들에게 보고 싶은 변화를 당신에게서 이루십시오. (p. 45)

다른 사람들을 격려하기 위한 자신만의 필수 목록을 개발하십시오. 위 목록에 만족하면 날짜, 행사, 사람, 과정, 업적을 구분하십시오. 개인적으로나 공개적으로 “감사합니다” 또는 “축하합니다” 또는 “우리는 당신을 자랑스럽게 생각합니다” 라고 자주 말하십시오. 자연스러운 축하 행사도 좋지만 공식적인 자리는 더욱 의미있습니다. 재미있게 보내십시오. 웃고 축하하십시오. 개인적으로도 하시고 여러 사람과 함께 하십시오.

첫 번째 필수 사항을 간과하지 마십시오. 일하는 사람은 요청된 작업에 대한 명확한 지침을 원합니다. 요청된 일을 할 수 있는 시간은 제한되어 있습니다. 과제가 완료되면 그들을 칭찬하고 축하할 방법을 찾으십시오. 업적을 인정하는 길을 모색하십시오. 다른 사람들이 당신을 따를 것입니다. 다른 사람들을 격려하는 사람으로 알려지게 될 것입니다.

제 4장에서는 방법론으로 멘토링, 위원회 관리감독, 전략적 질문, 사명을 위한 계획, 견고한 공동체 및 의도적 협업을 면밀히 검토했습니다. 이것들은 우리가 사는 곳이나 다른 멀리 떨어진 곳에서 효과적인 사역과 사명을 책임지고 있는 사람들을 준비시키고 활성화시키는 핵심 전략입니다. 우리가 섬기고 있는 사람들에게 의한 사역과 그들과 함께하는 사역의 비전으로 우리들은 사로잡혀 있습니다.



지침 5

확고하게 이끌 때에
수반되는 고통은 사람들 사이의
비전과 가치관, 그리고
전통의 충돌에서 경험됩니다.

Chapter 5

확고하게 이끌 때에 수반되는
고통은 사람들 사이의
비전과 가치관, 그리고
전통의 충돌에서 경험됩니다.

선하고 경건한 사람들도 분명하고 강렬한 차이를 경험할 수 있다고 크리스천 리더들은 믿습니다.

에드워드 레브론 페어뱅크스 (Edward LeBron Fairbanks)

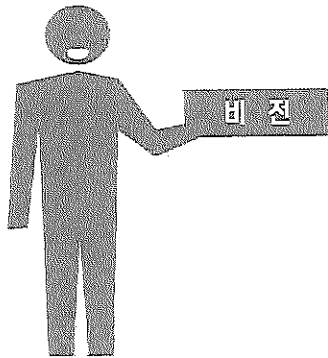
리더십의 기쁨과 고통

저는 격려와 균형감 그리고 위로를 주기 위해서 미국의 26대 대통령인 테디 루즈벨트 (Teddy Roosevelt)의 말을 종종 인용합니다.

어떻게 해서 강한 선수가 오히려 패배했는지, 어떻게 했으면 결과가 더 좋았을 것인지 지적하는 해설자가 중요한 것은 아닙니다. 칭찬을 받아야 할 사람은 링 안에서 실제로 뿔 선수입니다. 그의 얼굴은 먼지와 땀과 피로 범벅이 되어 있습니다. 용맹스럽게 싸웁니다. 실수를 자주 범하고 상대를 제대로 맞추지 못할 때도 있지만 자신이 가진 열정과 힘을 다해서 그리고 승리를 위해서 헌신합니다. 그는 승리하면 세상을 다 얻은 듯 성취감과 승리의 희열을 느낍니다. 그리고 비록 패배한다 하더라도 온 힘을 다해 싸웠기에... 이렇다 할 성공도 실패도 없이 미지근한 삶을 살아가는 사람들과 자신이 다르다는 것을 압니다.

때때로, 비전이 있는 지도자들은 미래에 대한 비전이 받아들여지지 않거나 리더가 책임지고 있는 사람들에 의해 그것이 파악되지 않을 때, 때로는 자신이 당면한 현재의 상황을 더 선호하는 개개인들에게 이해받지 못할 때 “리더십의 고통”을 경험하는 듯합니다. 이 필요한 (때로는 고통스러운) 변화의 과정을 통해서 그(녀)가 회중과 사역 단체를 인도하는 동안, 많은 기도와 리더에게 부여되는 성령의 힘에 의해, 통찰력있는 용기와 힘, 그리고 위로를 받게 됩니다.

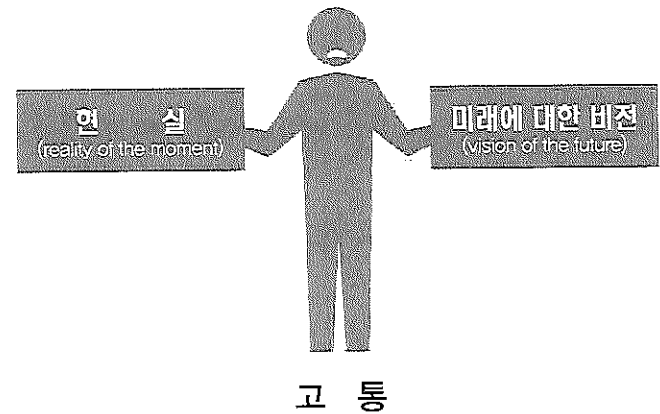
새로운 지도자 교육 및 멘토링에 있어서, 우리는 리더십의 어려움보다는 ([그림 5.2]) 자주 리더십의 기쁨에 초점을 맞춥니다. ([그림 5.1]) 리더의 위치에 있는 사람들은 변화에 영향을 미칠 수 있는 잠재력을 가지고 있으며, 사람들에게 영향을 끼칠 수 있는 것이 사실입니다. 이것이 우리에게 보람을 주고 힘을 얻게 합니다. 비전이 우리를 사로잡을 때, 성장과 확대는 당연한 결과입니다. 분명, 모든 사람이 동의할 것이고 옳습니다. 우리는 앞으로 나아갈 것이고 우리는 감사하게 생각합니다!



[그림 5.1] 리더십의 기쁨 © E. L. Fairbanks

행동을 취하고, 정책을 채택하며, 방향을 추구하는 것에 대한 믿음은 하나님이 주신 것이며, 개인은 끈기있게 과제에 대한 비전을 붙잡아야 합니다.

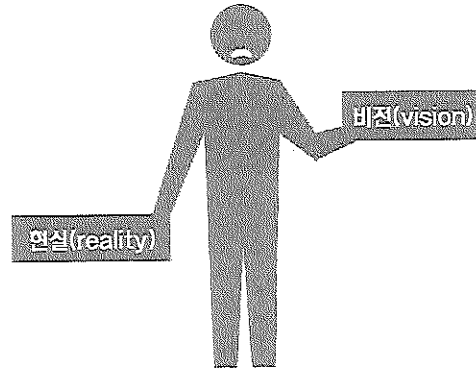
하지만, 다른 한쪽으로 확장된 팔은, 개인적인 업무나 환경 (재정적인 부분 혹은 시설)에서의 상황에서 무엇을 할 수 있고 무엇을 할 수 없는지를 지시하는 것 같은, 강력하게 현실을 붙잡고 있는 손입니다. 혹은 비전에서 행동으로 옮겨질 때 그 비전을 받아들여야만 하는 사람들이나 따르는 이들이 강력하게 현실을 붙잡고 있는 손입니다. ([그림 5.2])



[그림 5.2] 리더십의 고통 © E. L. Fairbanks

우리와 함께 일하는 사람들이 주어진 비전을 거부할 때 혹은 제시된 비전에 도전할 때, 우리는 망연자실해 집니다. 우리의 비전과 현재 상황의 실체를 고수하려는 긴장감은 종종 고통을 가져옵니다. ([그림 5.2]를 보십시오.)

만약 우리가 한 팔을 느슨하게 하고 그 비전을 놓아버리면, 우리는
 방향없이 흘러가게 됩니다. (그림 5.3)



[그림 5.3] 리더십의 유혹 © E L Fairbanks

비전에서 행동으로 옮길 가능성이 존재할 때 리더는 비전과 현실
 모두를 의도적으로 유지하게 되며 이러한 의도는 그에게 기쁨과 고통
 을 동시에 안겨 줍니다.

왜 그럴까요? 이러한 현실을 경험할 때 크리스천 리더들은 얼마 지
 나지 않아 곧바로 낙심합니다. 선한 사람과 경건한 사람들은 종종 서
 로 원하는 목표에 도달하는 방법이 다릅니다. 그리고 때로는 이 선한
 사람과 경건한 사람들이 충돌하기도 합니다. 신앙 공동체가 분열되고,
 하나님의 나라가 고통을 겪으면 사탄은 웃습니다. 이것이 리더십의 아
 주 극심한 고통입니다.

항상 그런 것은 아니지만, 저는 선한 생각과 악한 생각이, 고귀한
 목표와 적 된 목표가, 혹은 올바른 해결책과 잘못된 해결책들로 인해

충돌들이 발생하는 것을 보아 왔습니다. 오히려 선한 사람들과 경건한
 사람들이 신앙 공동체 안에서의 비전, 가치, 그리고 전통에 가장 많이
 부딪칩니다. 우리가 어디로 가야하는지 (비전), 어떻게 거기에 도달할
 것인지 (가치), 그리고 전에 우리가 해왔던 방식 (전통)을 통해 분열된 그
 료 한가운데에 우리는 사로잡혀 있습니다.

충돌하는 이러한 상황들과 우리에게 놓인
 양립할 수 없는 기대감 가운데에서,
 분열된 신앙 공동체를 그리스도의 마음으로 이끄는 것이
 정말로 어떤 의미일까요?

긴장과 과도기 관리하기: 7개의 고정 장치 (anchors)

사명에 대한 결과를 위해 리더가 비전에서 행동으로 신앙 공동체를
 인도할 때 한 공동체 안에서 긴장과 전환 관리를 위한 최소 7가지 필수
 요소가 있습니다. 7개의 “고정 장치”는 우리가 우리의 비전을 단단히
 붙잡고, 동시에 교회, 대학, 또는 교단을 이끌어가기 위해, 신실한 크
 리스천 리더로서 꾸준히 우리를 붙잡아 줄 것입니다.

고정 장치 1번 : “은혜롭게 말하십시오.” 우리가 말하는 단어들을
 보십시오. 우리의 말이 사람들을 축복할 수도 있고 “파괴”할 수도 있습
 니다. “이는 마음에 가득한 것을 입으로 말함이라”라고 예수님은 마태
 복음 12장 34절에서 말씀하고 계십니다. 지도자로서 우리는 함께 일
 하는 사람들을 격려하거나 낙담하게 할 수 있습니다. 그들을 높여주거

나 깎아 내릴 수 있고, 그들에 대해 긍정적 말을 하거나 부정적인 말을 할 수 있으며, 그들의 문화에 민감하게 반응하거나 그 문화에 “장님”임을 드러낼 수 있습니다. 우리는 다른 사람에게 집중하거나 자신에게 초점을 맞출 수 있습니다.

저는 종종 저 자신에게 이러한 질문을 합니다. 사람들이 내 영향력을 떠나면 그들은 어떤 느낌을 받을까? 더 강해지거나 더 약해지는 느낌일까? 자신이 더 크게 느껴질까, 작게 느껴질까? 자신감이 생길까 아니면 겁이 날까? 이해를 할까, 오해를 할까? 축복받은 느낌일까 아니면 “망가지는” 느낌일까?

헨리 나우웬 (Henri Nouwen)은 자신의 신분과 부를 이집트 사막의 고독과 맞바꾼 로마 교육자 아르세니우스 (Arsenius)의 말을 인용하면서 “나는 말해왔던 것들은 자주 회개했지만 결코 침묵을 지킨 것에 대해서는 회개하지 않았다”고 말했습니다.

에베소서 4장 25절에 따르면, 하나님께서는 우리를 통해 그분의 은혜를 확장시키기 위하여 그리스도의 몸된 지체들에게 말을 사용하십니다! 얼마나 강력하고 탐구적인 생각입니까! 우리와 함께 일하는 사람들, 특히 우리와 다르고 심지어 충돌하는 사람들에게 우리가 하는 말은 그들을 축복하거나 망하게 할 수 있다는 것을 기억하십시오. 축복을 선택하십시오!

고정 장치 2번 : “감사함으로 사십시오.” 비교는 열등의 뿌리입니다. “뿔로통하거나”, 울거나, 불평하지 마십시오. 고맙게 생각하십시오. 비교는 우리 사회에서 - 일터, 가족, 개교회, 지역 사회 - 그리고 특히 우리 내부에서 너무나 널리 퍼져 있습니다. 우리는 우리 자신에 대해

우리의 재능, 은사, 능력을 좋게 느낄 수 있습니다. 자기 자신을 다른 사람들의 재능, 은사 및 능력과 비교하기 전까지는 말입니다. 우리는 동료들에게 맡겨진 일이 그들에게 적합하다고 믿을 수 있습니다. 적어도 우리가 그들의 일 - 창의력, 혁신, 에너지 및 동료 관계 - 을 다른 이들과 비교하기 전까지는 말입니다.

비교는 우리를 안에서 파괴하고 기쁨, 인간관계, 자신감, 평화를 빼앗아 갑니다. 그 과정에서 비교는 우리의 에너지를 약화시키고 우리의 열정을 떨어뜨립니다. 비교를 통해 우리는 유쾌한 보스, 감독자 또는 목회자에서 뭔가에 집착하고, 낙담하고, 부정적이고 불만스런 사람으로 변할 수 있습니다.

비교에 대한 해독제는 무엇일까요? 성경은 그것을 감사라고 제시합니다.

우리는 하나님께서 그분의 지혜로 우리에게 공급하신 것들과 사람들을 받아들일지 말지 선택할 수 있습니다. 다른 사람들 안에 있는 최선의 모습을 보고 그 좋은 점을 이끌어내는 것을 도와주는 것 또한 우리는 선택할 수 있습니다. 모든 상황 속에서, 우리는 우리가 하는 모든 일 가운데에 하나님이 함께 하신다고 믿으며 감사를 선택할 수 있습니다. (살전 5:18) 감사는 비교의 부정적인 영향에 대해 “생명을 주는” 해독제입니다.

당신이 가지고 있지 않은 것에 대해 징징대고 애처로워하지 마십시오. 하나님께서 주신 모든 것에 감사해야 합니다. 훈련을 통해 감사를 실천하십시오.

저 또한 모든 상황 속에서 이 “고정 장치”를 붙잡는 것은 아닙니다. 하지만 제 신앙이 성숙해질수록, 제 삶의 방식대로 저는 더 많은 감사

를 합니다. 저는 보통 이러한 상황에서 “감사함으로” 편지를 씁니다. 단지 일상적인 사소한 일이고 무의미할 수 있지만 이것은 모든 상황에서 감사를 양성하는 저만의 끊임없는 노력의 흔적입니다.

최근에 은퇴한 구약학자와 저는 같은 해에 나사렛신학대학원(Nazarene Theological Seminary)을 졸업했고 둘 다 미국 북동부의 잘 알려진 학교에 들어갔습니다. 우리는 그 학교의 박사과정에 등록할 수 있을 것이라는 믿음과 함께 그 학교 대학원의 다른 석사학위 과정에 입학했습니다. 충격적이게도, 우리가 등록한 학위 프로그램이 완료될 즈음에, 우리 모두는 우리가 신청했던 박사과정 입학 신청이 거부되었음을 알게 되었습니다. 우리는 기절할 지경이었습니다. 어이가 없었습니다. 화가 났고 실망스러웠습니다. 나중에 우리는 그 학교가 박사과정을 재검토하고 개정하는 과정에 있었고 그에 따라 우리가 신청한 그 해에 모든 입학 지원서는 동결되었다는 것을 알게 되었습니다.

우리 둘 다 그 학교에서 신학 석사 학위를 받고 목회를 하게 되었습니다. 얼마나 큰 축복입니까! 몇 년 안에 우리는 다른 학교에 지원했고, 목회를 계속하면서 박사과정 공부로 초점을 옮겨서, 결국 그 과정을 완료했습니다.

그 당시에는 그것을 이해하지 못했지만, “거절”은 저와 아내에게 숨겨진 축복이었음을 알게 되었습니다. 우리는 대단히 즐겁게 목회를 했고 결과적으로, 박사과정 이수도 원래 계획했던 것 이상의 영역으로 확대할 수 있었습니다. 저는 곧 이 과정에서 주님의 지혜를 보았고 우리 삶의 새로운 방향을 인정했습니다. 아내와 저는 1978년부터 고등교육 기관에 종사하기 전까지 우리의 목회 사역을 잘 수행했습니다.

고정 장치 3번 : “집중하여 들으십시오.” 먼저 이해하려고 노력하십시오. 합의가 아닌 이해는 분쟁 관리의 핵심입니다. “선하고 경건한” 사람들은 정직하지만 심한 불일치를 가질 수 있습니다. 고등교육 행정을 30년 이상한 후, 저는 선하고 경건한 사람들이 비전과 가치관이 다를 뿐 아니라 때로는 충돌하기도 한다는 것을 확실히 말할 수 있습니다. 그리고 여러분도 비슷한 간증들을 가지고 있을 것입니다.

이것이 제가 신학적 비전 (내가 사람들에게 대해 믿는 것 / 내가 그들 안에서 보는 것)이 조직적 비전 (기관, 교회, 대학, 지역 또는 교단을 위해 내가 원하는 것)보다 우선한다는 것을 알게 된 이유입니다. 저는 종종 기도합니다. “하나님, 저에게 당신의 눈을 주십시오. 저와 함께 살고 일할 사람들을 정말로 알아볼 수 있게 해 주십시오.”

다른 사람들을 인도하는 사람은 남의 말을 잘 들어주는 겸손함이 필요합니다. 나우웬(Nouwen, 1985a)의 진술은 반복할 만한 가치가 있습니다. “경청의 아름다움은 말하는 사람이 받아들여지는 느낌을 받기 시작하며, 상대방의 말을 더 진지하게 듣기 시작한다는 것입니다. 경청은 낯선 사람들을 친구로 초대하는 영적인 환대의 한 형태이며...” (3월 11일, 경건의 시간).

에드윈 프리드먼 (Edwin Friedman, 2007)은 리더의 가장 중요한 자질은 지식이나 기술이 아니라 리더가 자신의 영향력을 이끌어내는 것이라고 믿었습니다. 그가 필요로 하는 영향력은 “불안하고 초조하지 않은” 침착함입니다. (p. 110)

스톤 (Stone)과 힌 (Heen, 2014)의 말에 따르면, 듣기는 리더가 “대화의 본질을 탐색하기 위해” 필요한 네 가지 기술 중 첫 번째 기술입니다. (p. 233) 스톤과 힌에게, 듣는다는 것은 “질문을 명확하게 해 줄 것을 부

탁하고, 말하는 사람의 관점을 이해하기 쉽게 다른 말로 바꾸어 표현하고, 그들의 감정을 인정하는 것” (p. 233)이 포함됩니다.

고정 장치 4번 : “기꺼이 용서하십시오.” 용서를 베푸는데 앞장서십시오. 용서의 정신은 지도자를 변화시키고 힘을 줍니다. 저의 중요한 삶의 교훈 중 하나는 다음과 같습니다. 용서는 저의 외부 환경과는 거의 관련이 없고 전부 저의 “내부” 상태와 관련이 있습니다. 용서를 베푸는 것은 다른 이가 용서를 구하도록 기다리는 것이 아닙니다. 십자가에 달리신 예수님은 말씀하셨습니다. “아버지, 저들을 용서하여 주옵소서. 자기들이 하는 일을 알지 못함이니이다.” (눅 23:34)

예수님께서 순진한 것입니까? 그는 정말로 그를 죽이려는 사람들이 자신이 하는 일을 모르고 있다고 믿었습니까? 아닙니다! 예수님은 용서를 베푸심으로써, 그를 비방하고 상처를 주는 사람들이 그들이 하는 일을 멈출 것이라고 믿었습니까? 그 또한 아닙니다!

예수님께서, 본질적으로, 다른 사람들이 하나님 아버지와의 관계를 깨뜨리게 하는 대적하는 말이나 행동을 허락하지 않으셨습니다. 그것은 전혀 가치가 없는 일이었습니다. “아버지, 저들을 용서하여 주옵소서. 자기들이 하는 일을 저들이 알지 못함이니이다.” (눅 23:34)

용서를 베푼다면 다른 사람과의 속박에서 벗어날 수 있습니다. 너무 자주, 우리는 우리를 화나게 하는 사람들이 우리를 통제할 수 있도록 허용합니다. “위대한 지도자들은 가장 도전적이고 어려운 시기에 만들어 집니다”라는 말을 우리는 듣습니다. 용서의 정신은 지도자를 변화시키고 힘을 줍니다.

고정 장치 5번 : “확고하게 이끄십시오.” 분명한 비전과 깊은 겸손을 문제 해결을 위한 신념과 결합하십시오. 우리는 불가피한 결정을 내리기 전에 필요한 모든 정보를 보유하는 사치를 좀처럼 “즐기지” 못합니다. 아마 당신은 “한 사람의 꿈이 다른 사람에게는 악몽이다”라는 말을 들어 봤을 것입니다. 이 또한 우리가 살아가고 사역하고 이 끌어가는 상황 안에 일어나는 일입니다. 미래에 대한 우리의 비전과 현재에 대한 실제 사이의 긴장감은 리더에게 뭔가를 결정하도록 늘 요구합니다.

리더로서, 우리는 두 가지 요구 사이에서 끊임없이 움직입니다. 우리의 과제에 대한 장기적이고 전략적인 계획에 대한 요구 및 예산, 인사, 시설 관리 및 대인 관계 갈등과 같은 일상적인 것입니다. 때때로, 이러한 균형 작업은 매크로 관리 (macro: 큰 그림에 초점을 둔 전략)와 마이크로 관리 (micro managing: 우리의 과제에서 작은 실행 세부 사항에 초점을 맞추는 것)를 사이에 두고 있습니다.

저는 신앙과 비전을 가진 지도자가 되고 싶다고 함께 일하는 사람들에게 자주 말하곤 했습니다. 그러나 터무니없는 행동을 하는 무책임한 지도자가 되고 싶지는 않습니다. 이런 지도자는 합리성을 무시하고 지혜롭고 성숙한 성도들의 공통적인 판단을 거부합니다. 그렇지만 신앙과 무책임 사이에 있는 그 “선”은 실제로 누가 결정합니까?

성경적 명령 (예를 들어, “너희는 가서 제자를 삼으라”)와 사람들의 필요 (예. 봉급 인상, 장비의 요청 및 여행 경비) 사이에서 선택해야만 하는 것은 공통스럽습니다. 그러나 때때로, 저는 그러한 결정들을 내렸고, 아마 당신도 그랬을 것입니다.

지금까지 사명과 사역을 위한 성경적 명령을 추구하면서, 함께 일
확고하게 신실하게 이끌어가기 | 202

하는 사람들에 대한 존중의 중요성을 제가 이야기하는 것을 들었을 것입니다. 동료들에게 감사를 표하고, 그들의 말을 열정적으로 듣고, 조건없이 용서하면서, 우리의 언어를 통해 그들을 “존중”하는 것에 대한 토론을 여러분과 함께 했습니다.

사실, 우리와 다른 사람들 - 심지어 충돌하는 사람들 - 을 존중하는 것이 그리스도의 마음을 가지고 이끌어가는 의미의 중심이라고 할 수 있습니다. 그러나 우리가 지도자의 역할을 할 때 어느 시점에서는 반드시 결정을 내려야만 합니다. 제가 말했듯이, 진짜 질문은 “결정이 내려져야만 하는가?”가 아니라는 것을 기억해야 합니다. 오히려 질문은 “공동체 내에서 어떻게 결정이 이루어지고 실행되는가?”입니다.

특히 비전에 대한 갈등의 시기에는, 계속되는 차이가 존재할지라도 결정을 내릴 필요가 있습니다. 이러한 시기일수록, 확고하게 이끌어 가야 합니다. 다만 그 결정은 무릎과 눈에서 흐르는 눈물을 통해 이루어져야 합니다. 결단이 필요하고 반드시 결정을 내려야 할 때 - 모두가 동의 할 때까지 기다리면서 - 멈추는 것은 반드시 피해야 합니다. 때때로 공동체 내의 모든 사람들이 비전이나 방향에 동의하지 않더라도 계속 나아가야 합니다. 우리는 이 고통스러운 상황에서 우리와 다른 사람들에게 기독교적인 존중을 보여주는 동시에 어떻게 확고하게 앞으로 나아가야 하겠습니까?

우리는 기도를 통해, 확고하게, 그들과 함께, 그들을 위해, 그리고 리더로서의 우리 자신을 위해 전진해야 합니다. 일의 진행 과정 속 언제 어느 곳에서나 할 수만 있다면 그들을 참여시키며, 협업을 통해 앞으로 나아가야 합니다. 우리는 하나님께 감사하고, 재능, 은사, 능력을 가지고 신앙 고백을 한 “그들”에게 감사하는 감사의 실천을 통해 앞으

로 나아갑니다. 혼자 기도하십시오. 또한 함께 기도하십시오. 자주 기도하십시오. 대다수의 사람들이 이러쿵저러쿵 말하더라도 앞으로 나아가면서 온화함, 친절함, 긍휼함, 인내, 사랑을 위해 기도하십시오. 의견일치를 원하지만, 일부는 대다수의 결정임에도 반기를 들 수 있고 다른 것을 요청할 수도 있습니다. 이것은 많은 고통을 수반합니다.

겸손과 깨어짐의 정신으로 - 하나님이 힘들고 어려운 상황 가운데서 일하고 계시다는 것을 믿으면서 - 우리는 확신있게 앞서 나아갑니다. 이러한 믿음으로 우리는 멈추거나 또는 불확실성을 가지고 나아가는 것이 아니라, 친절함과 긍휼을 가지고 단호하게 나아갑니다. 비전과 방향에 대한 우리의 행동은 하나님의 말씀이라는 확신의 반향이며, 비록 상황이나 태도가 하나님의 사업에 대한 증거를 현시점에서 주지 못할지라도 하나님은 자신의 백성을 계속해서 전진하도록 인도할 것이라는 확신의 증거입니다. 이것이 복잡하고 어려운 상황 속에서 그리스도의 마음을 가지고 확고하게 이끄는 자세입니다.

그리스도인의 겸손함을 갖고 확고하게 이끌기 위해서 우리는 듣기와 소통, 시간 안배와 처리, 긍정과 격려, 요청 및 문제제기, “재능”에 대한 분별과 위임, 그리고, 아마도, 다른 기술들에 대한 능력을 키우고 개발할 필요가 있습니다.

그리스도의 마음으로 인도하는 것에 대해 알면 알수록, 제가 얼마나 많이 알지 못하는지를 깨닫게 됩니다. 저는 명확한 비전, 깊은 겸손, 집중적인 문제해결 능력으로 확고하게 이끌어가는 데 전념하는 평생 학습자이자 학생입니다.

고정 장치 6번 : “깊이 사랑하십시오!” 권력이나 지위가 아닌, 사람

을 가치있게 여기십시오! 리더십의 증거는 이끌림을 받는 사람들의 삶을 통해 볼 수 있습니다. 리더로서, 여러분과 저는 동료들과 공통적으로 가지고 있는 많은 가치들을 기억해야 합니다. 우리를 분열시키는 것이 아닌, 단결시키는 일에 초점을 맞추십시오.

지금까지, 저는 직원들과 관련된 의사 결정을 내릴 때 가장 좋았던 순간을 기억하려고 노력해 왔습니다. “너희 관용을 모든 사람에게 알게 하라.” (빌 4: 4-7)

지도자로서 우리는 우리와 함께 일하는 사람 또는 우리가 책임지고 있는 사람들과 개인적, 전문적, 조직적 비전과 사명 및 가치에 관해 열정적으로 이야기를 나눠야 합니다. 여러분이 이끄는 신앙 공동체의 전략적 비전을 암기할 수 있도록 당신이 책임지고 있는 사람들을 격려하고 그 길을 인도하십시오. “우리 그룹의 우선순위”에 대해 자주 이야기하십시오. 전체적으로 핵심 가치에 집중하십시오.

이것이 결론입니다. 사람들이 그들이 하는 일에 대한 비전을 확장할 수 있도록 힘쓰십시오. 큰 그림을 그리는 것을 잊지 마십시오. 그들의 특정한 업무와 그들의 특별한 재능이 기관이나 조직 또는 교회의 더 큰 계획과 목적에 어떻게 부합되는지를 발견할 수 있도록 도와주십시오.

저는 교수진, 직원 및 학생들이 마운트버논나사렛 대학교에서 일하는 것에 대해 긍정적으로 느끼고, 대학에서의 과업들이 개인적으로나 전문적으로 성장을 산출하고 있다고 믿었으면 하는 바램이 있었습니다. 가치의 대상은 사람과 과정이지 권력과 지위가 아닙니다.

고정 장치 7번 : “간절하게 기도하십시오.” 어떤 문제들은 강력한 기도를 통해서만 해결됩니다. 다른 사람들 안에서 보기를 원하는 변화

를 당신 안에서 이루십시오.

배려하는 지도자들은 우리가 다른 사람들을 변화시킬 능력이 없다는 것을 알고 있습니다. 하지만 변화는 우리 안에서 일어날 수 있습니다. 선한 사람들과 경건한 사람들 사이에서 정직하지만 극단적인 차이를 경험하는 한가운데에서 “기도하는 사람”은 바뀔 수 있고 변화될 수 있습니다.

갈등 상황은 성장을 초래할 수 있습니다. 그것들은 또한 지도자들의 삶에서 성장을 억제할 수 있습니다. 하나님께 기도하면서, 우리는 앞서 질문했던 두 가지 질문에 대한 응답을 구합니다. “저는 무엇을 배울 수 있습니까?” “제가 어떻게 변화될 수 있습니까?” 그렇게 묻는 것에서, 그리고 지도자로서의 우리 삶에 대한 이 두 가지 질문에 대해 하나님의 응답을 구하는 과정에서 우리는 변화됩니다. 하나님의 은혜로 우리는, 우리가 바라는 변화를 점점 더 다른 사람에게서 목도하게 되는데 그들은 우리 안에서 일어나는 일들에 의해 영향을 받았을 수도 있고 받지 않았을 수도 있습니다. 그러나 우리에게 발생하는 일에는 변형시키는 힘이 있습니다. 우리는 자랍니다. 변화됩니다. 성숙해집니다. 우리는 점점 다른 사람들에게서 보기 원하는 변화의 모범이 됩니다. 그리고 그 과정에서 우리는 이해를 초월한 하나님의 평안을 경험합니다. 우리는 다른 사람들의 내적 변화에 대한 집착에서 “놓임”을 받습니다. 배려하는 지도자들은 진지한 기도를 통해 올바른 질문을 하고, 우리가 그 과정에서 변화되더라도, 그 결과와 더불어 하나님을 신뢰합니다!

자신을 특징짓고 깨닫게 하는 자질들

이 자질들은 상태가 가장 나쁜 때에는 저를 각성시키고 가장 좋은 상태에서는 저를 특징짓습니다. 제가 맡고 있는 단체를 비전에서 행동으로, 다시 결과를 향해 나아가게 할 때, 특히 선한 사람들과 경건한 사람들이 비전, 가치, 그리고 전통에 대해 충돌할 때, “고정 장치”들이 꾸준히 저를 지탱해 줍니다. 요약하자면 다음과 같습니다.

1. 저는 제 말이 은혜를 주고, 생명을 만들며 다른 사람들에게 영감을 주기를 원하지, 의욕을 상실하게 하거나 우울하게 만들고 홀리는 말이 되기를 원치 않습니다.
2. 저는 어떠한 상황에서도 영원히 감사하는 사람으로 알려지기를 원합니다. 제가 하는 모든 일의 중심에 하나님이 계시고 모든 상황에서 선을 이루기 위해 힘쓰고 계신다고 믿습니다.
3. 저는 저와 함께 일하는 사람들의 말을 경청하고 그들을 존경하며, 이해하기를 원합니다. 그리고 우리가 서로에게 동의하지 못할지라도 그들이 저를 이해할 수 있기를 원합니다.
4. 저는 상처를 받았을 때 먼저 용서하기를 원합니다. 용서하지 않는 영혼의 죄의식과 그 무거운 짐을 질 힘과 에너지가 제겐 없기 때문입니다.
5. 저는 제 상황의 실체를 인정하는 중에 비전을 끈질기게 붙잡는 고통을 겪을지라도 분명한 비전과 깊은 겸손 그리고

진지하게 해결책을 강구하면서 확고하게 이끌고 싶습니다.

6. 저는 다른 사람들과 저의 관계가 그들에게 활력이 되기를 바랍니다. 그들의 삶에 긍정적인 영향을 끼치고 어떤 작은 실마리라도 제시하면서, 그들의 리더인 저와의 상호 작용의 결과로서, 그들의 믿음과 자존감 그리고 직장에서의 능력이 더 강화되고 성장할 수 있으면 좋겠습니다.
7. 저는 다른 사람들의 변화를 목도하기 원하지만 내 안에서 먼저 그 변화가 있기를 소원합니다.

짐 콜린스 (Jim Collins, 2001)는 그의 저서 『좋은 것에서 위대한 것으로』 (Good to Great)에서 지도자들의 중요한 특성에 대해 이야기합니다. 그는 최고의 단계에 있는 지도자에게 필수적인 것은 겸손과 치열하게 문제를 해결하는 자세라고 말합니다. 결단력있는, 섬기는 지도자들에게서 여러분이 발견하는 것이 더 있을 지 모르지만 여러분은 다음과 같은 것을 찾을 수 있을 것입니다.

1. 은혜롭게 말합니다. 그들은 자신이 하는 말에 신경을 씁니다.
2. 감사함으로 삽니다. 그들은 “울지” 않습니다. 그들은 고맙게 여깁니다.
3. 집중하여 듣습니다. 그들은 먼저 이해하려고 노력합니다.
4. 기꺼이 용서합니다. 그들은 용서를 확장하는 데 주도적입니다.
5. 확고하게 이끽니다. 그들은 겸손함으로 의사 결정의 마비

상태 (paralysis)를 피합니다.

6. 깊이있게 사랑합니다. 그들은 권력이 아니라, 사람에 가치를 둡니다.
7. 간절히 기도합니다. 그들은 다른 사람의 변화를 기대하지 만 스스로의 변화를 기꺼이 받아들입니다.

현재 당신의 리더십 과제에 가장 필요한 “고정 장치”는 어느 것입니까?

하나님께서 당신에게 주신 비전과 현재 상황의 실제 사이에서 마찰을 경험할 때, 당신을 꾸준히 붙잡아줄 하나님이 절실히 필요한 영역은 어디입니까?

비전에서 행동으로, 다시 결과로 나아갈 때, 아마도, 다름과 불일치의 한가운데 서 있을 때, 절대적으로 당신에게 필요한 것은 무엇입니까?

한 가지 더 질문합니다. 이 6개의 “고정 장치” 중 당신의 가장 큰 강점을 나타내는 것은 어느 것입니까? 구체적이고 개인적으로 또한 정직하게 말해보십시오. 우리가 우리의 필요를 알게 되는 순간에, 우리의 강점을 확인하는 것은 매우 중요합니다. 확인된 당신의 강점을 발전시키십시오. 가장 큰 약점이 당신의 강점이 되도록 힘쓰십시오.

만족감을 찾기 어려움 (고통의 한가운데서)

공동체 내에서 갈등과 충돌이 발생하면 포기하고 지나가려는 유혹이 따르지만 계속해서 나아가야 합니다. 저는 여러 번 “연민 파티(pity parties)”에도 참여하여 하나님께 불평하기도 했습니다. “저 자신에 대한 연민의 감정”이 가득한 이런 시간을 보내면서, 만족의 부재에 대해 생각하기 시작했습니다. 만족하다는 것은 무엇을 의미할까요? 만족의 본질은 무엇일까요?

이 말은 그리스도인들은 무조건 순종해야 하고, 자신에게 어떤 고통이 오든 간에 하나님과 사람을 향한 의무로서 받아 들여야 한다는 것 일까요? 만족은 단념하는 것과 같은 의미일까요? 성경적으로 만족은, 새롭거나 또는 기존에 해 오던 업무 과제에서 야망이 부족한 것이고, 향상에 대한 열망이 부족한 것이며, 또는 증가되는 리더십 책임에 대한 비전이 부족함을 의미하는 것입니까?

빌립보서 4장 11절-13절에서 사도 바울은 자족의 은사에 대해 다음과 같이 말합니다.

“어떠한 형편에든지 나는 자족하기를 배웠노니 나는 비천에 처할 줄도 알고 풍부에 처할 줄도 알아 모든 일 곧 배부름과 배고픔과 풍부와 궁핍에도 처할 줄 아는 일체의 비결을 배웠노라 내게 능력이 주시는 자 안에서 내가 모든 것을 할 수 있느니라.”

특히 현실을 단단히 붙잡으면서, 동시에 하나님이 주신 비전을 끈기있게 붙잡을 때의 갈등 속에서 성경적 만족을 누리기는 쉽지 않습니다.

다. 바울이 묘사한 것처럼 자족은 중추적인 역할을 하며 변화의 근간이 됩니다. 그것은 우리가 도망치거나 단순히 떠나 버리려는 유혹에 빠질 때 우리를 끈기있게 붙잡아 줍니다. 성경적 자족은 (a) 자족의 모순 (b) 자족의 장벽 그리고 (c) 자족의 비밀이 있어 달성하기가 어렵습니다. 신앙 공동체 내의 지도자에게 고통스러운 상황에서, 특히 우리가 다른 사람들과 불편한 감정이 생겼을 때, 바울의 자족에 관한 지침은 지도자들에게 특히 통찰력있게 다가옵니다.

자족의 모순 모순은 다음과 같은 것입니다. 우리는 우리의 삶과 리더십 과제에 가장 좋은 것이 무엇인지 알고 있다고 생각하는 경향이 있습니다. 그리고 하나님께서 동의해 주시기를 구합니다. (하나님께서 우리의 기도를 허락하시면 우리는 만족할 것입니다) 성경은 하나님께서 우리를 어떤 상황에 놓아두시든지 우리에게 내적인 평안을 줄 수 있음을 상기시킵니다. 바울은 감옥 안에 있는 동안 자족에 대한 말씀을 썼습니다. 지난 2년 동안 그는 예루살렘 근처의 다른 교도소에서 로마 총독에게 모욕을 당하고, 로마로 가는 도중 난파를 당하여 14일간 식량없이 지내고, 로마에 도착했을 때는 가택 연금 상태에 놓이게 되었습니다. 그리고 비참한 (겉으로 보기에는) 이 경험들은 사도행전에 기록된 대로 그의 위대한 가르침과 설교, 세 번의 선교 여행이후에 이루어집니다. 바울은 신음했습니까? 불평했나요? 우는 소리를 했습니까? 그의 처지에 대해 다른 사람들을 비난했습니까? “연민 파티”에 참여했을까요?

이것은 정말 놀랄만한 일입니다. 로마에서, 감옥에 있는 동안, 그가 만약 자원이 더 많았거나, 다른 장소에 있었거나, 다른 상사를 위해 일했거나, 기독교인 동료들이 있었더라면, 그가 할 수 있는 일에 집중하지

못했을 것입니다. 그는 “왜”, “왜 저인가요” 또는 “만약 이랬으면 어땠을까”라는 생각에 사로잡히지 않았습니다. 대신에, 로마의 감옥에 있는 동안 우리가 우중 서신으로 알고 있는 빌립보서, 에베소서, 골로새서, 빌립몬서를 썼습니다. 그는 심겨진 곳에서 “피어났습니다!” 빌립보서 4장 7절에 따르면, 하나님은 바울에게 자족하는 마음과 내면의 평안을 주셨습니다. 오늘 하나님께서 우리에게 주신 사역과 일터에서 우리가 최선을 다할 때, 내일 일을 내일이 들보는 것을 보게 되는 것은 놀랍도록 모순됩니다.

여러분이 꿈꾸는 장소에서 일하지 못하거나, 원하는 만큼 돈을 벌지 못하거나, 소망하는 운영위원회를 두고 있지 못하거나, 필요하다고 생각하는 소그룹 멤버가 없거나, 사역의 큰 프로젝트를 성취하는 데 필요한 주요 은사가 없을 수도 있습니다. 아이러니하게도, 바로 이러한 어렵고, 불공정하고, 곤란한 상황에서, 여러분은 이해가 안 되는 자족감을 경험할 수 있습니다.

성경적으로 자족은 이러한 모순 때문에 이해하기 어렵습니다. 하나님의 방식은 우리의 방식이 아닙니다. 바울은 다른 관점에서 시작합니다. 그는 “비천에도 풍부에도... 배부름과 배고픔에도 처할 수 있다”는 의미를 알고 있었습니다. 그리고 우리도 똑같은 일을 행하도록, 그리고 우리 삶에서 적절한 평행을 유지하도록 도전을 줍니다.

자족에 대한 장벽은 우리의 상황입니다. 바울은 “내가 왜 감옥에 있는 건가? 내가 왜 친구들의 말을 듣지 않았을까?”라고 말할 수 있었습니다. (두로와 가이사랴에 있는 친구들은 그가 박해를 받고 감옥에 들어가는 상황에 처할 것이라는 것을 알고 예루살렘으로 여행을 계속하는 것을 그만두라고 바울에게 간청했었습니다.) 여러분과 저도 이러한 유혹을 끊임없이 받습니다.

“내가 그냥 말을 들었더라면 ...”

“남의 인생이 더 좋아 보여서...”

“내가 거기에 있었다면 할 수 있었을 텐데...”

“만약 이것을 가졌더라면 ... 아니, 저것을 가졌더라면...”

예루살렘으로 계속 가지 말라고 간청하는 친구들에 대한 (행 21:14) 바울의 대답은 분명했습니다. “저는 하나님의 뜻을 행할 것입니다.” 바울은 예루살렘으로 나아갔고 그는 평안했습니다.

자족의 또 다른 장벽은 사람입니다. 30년 이상을 고등 교육기관에 종사하면서, 저는 사람들이 개입하는 모든 상황에 문제도 있고 가능성도 있음을 알게 되었습니다. 문제에 초점을 맞추시겠습니까? 아니면 가능성과 잠재력에 초점을 맞추시겠습니까?

바울의 상황, 즉 감옥에서 그는 많은 것을 증언하는 사람이 되었습니다! 그는 빌립보, 에베소, 골로새, 빌레몬에 있는 교회들에게 편지를 썼습니다. 바울은 우리와 함께 살고, 예배하고, 일하는 사람들과 관련된 문제에 독점적으로 또는 병적으로 집중할 것이 아니라 상황 속 가능성에 집중하도록 권면하고 있습니다.

성경적 자족은 모순과 장벽으로 인해 손에 쉽게 잡히지가 않습니다. 바울은 또한 우리에게 다음을 이야기해 줍니다.

자족의 비밀 자족의 비밀은 우리를 실망시키는 사람들, 우리를 혼란스럽게 만드는 상황, 또는 우리를 압도하는 문제에 있지 않습니다. 성경은 가장 중요한 자족의 비밀을 감사함에 두고 있습니다.

자족은 하나님과, 그분의 자비하심과 은혜에 집중하는 것에서 비롯되지, 사람이나 문제에 집착하는 것에서 비롯되는 것은 아닙니다. 만족하는 사람의 가장 중요한 자질은 감사히 여김에 있습니다.

빌립보서 4장 5절-6절 말씀을 다시 읽어 봅시다.

“너희 관용을 모든 사람에게 알게 하라 주께서 가까우시니라 아무것도 염려하지 말고 다만 모든 일에 기도와 간구로, 너희 구할 것을 감사함으로 하나님께 아뢰라.”

그리고 그 결과는 무엇입니까? 바울은 우리에게 다음과 같이 말합니다.

“그리하면 모든 지각에 뛰어난 하나님의 평강이 그리스도 예수 안에서 너희 마음과 생각을 지키시리라!”

감사는 인생의 모든 것이 은혜라는 것을
우리가 - 받을 자격도 없고 수고도 하지 않았는데
아버지의 손에서 얻은 ‘은혜의 선물’로서 -
받아들일 때 생깁니다.

이 신학적이고 하나님 중심적인 감사의 특징은 주권자이시며 그의 백성을 시기적절하게 인도하시는 하나님을 무한 신뢰하는 것입니다.

저는 천천히, 아주 천천히, 만족이 우리를 감사하게 하는 것이 아니라는 것을 알게 됩니다. 오히려 우리를 만족하게 하는 것이 바로 감사입니다. 일이 잘못되거나, 사람들이 우리를 실망시켰을 때, 동료가 우

리를 이해하지 못할 때, 선한 사람들과 경건한 사람들 사이, 믿음의 공동체 안에서 양립할 수 없는 차이점이 존재할 때, 우리는 하나님의 주권에 대한 믿음을 선택할 수 있습니다. 내적 불안의 한가운데서, 의심, 질문, 갈등 및 박해 속에서 우리의 삶을 보살피는 하나님의 주의깊은 관심에 대한 믿음을 선택할 수 있습니다.

인간적으로 비참한 상황에서 때로는 다음과 같은 것을 믿기로 우리는 선택할 수 있습니다.

주님의 시간 안에서, 주님의 시간 안에서

그는 모든 것을 아름답게 만드십니다.

그분의 시간 속에서

주님, 제게 매일 보여 주십시오

당신의 길을 제게 알려주신 대로,

당신이 말하는 것을 당신이 그냥 행하시도록,

당신의 시간 속에서!

[Bible, 『찬송가』 (Sing to the Lord), 575장]

이것은 주권자이신 하나님에 대한 철저한 신뢰를 바탕으로 한 확신입니다. 감정과 상황이 이러한 믿음의 확신을 주지 않을 때, 이 상황을 통해 알게 하시는 거룩하신 하나님의 은혜와 자비하심을 믿을 선택권이 우리에게 있습니다.

우리는 종종 빌립보서 4장 13절에서 바울이 한 위대한 말씀 “내게 능력 주시는 자 안에서 내가 모든 것을 할 수 있느니라”를 인용합니다. 이것은 우리의 믿음이 우리 자신이나 다른 사람들이 아닌, 바로 그리

스도 안에 있기 때문에 우리가 강하고 담대하게 될 수 있다는 것을 상기시켜 주는 위대한 구절입니다. 바울은 자족에 대해 논의하면서 이 위대한 구절을 우리에게 제시해 주었습니다.

저는 비천에 처하거나 배고프거나,

혹은 풍부에 처하거나 배부르거나 상관없이

모든 것을 할 수 있습니다. 어떤 상황에서든지—

내게 능력 주시는 그리스도 안에서

하나님께서 저에게 원하시는 모든 것을 할 수 있습니다.

상황이나 조건이 어떻든 간에, 그리고 사람들의 태도와 그들이 우리를 어떻게 대우하는지에 관계없이, 이러한 어려운 상황과 환경의 한 가운데에서, 우리에게 자족을 알게 하시고 여러분과 제 안에 거하시는 그리스도께 감사하십시오. 스트레스, 중압감, 그리고 오해 가운데서, 하나님께서는 이러한 경험 없이는 우리가 배울 수 없는 것들, 우리 자신과 다른 사람, 삶, 믿음과 신뢰에 대해 가르쳐 주신 것으로 인해 감사하십시오!

만족감은 감사함으로 가득 찬 마음에서 비롯됩니다. 심지어 감옥에서도, 삼위일체 하나님은 여전히 바울의 삶을 통치하고 계셨습니다. 바울에게 감사는 좋은 환경, 직원에 대한 이해심, 유쾌한 동료, 또는 대단한 급여 등이 조건이 되지 않았습니다. 오히려 그의 감사는 주권자이신 은혜와 자비의 하나님께 대한 무한한 신뢰에 근거를 두고 있습니다.

바울은 우리에게 “거룩하신 하나님께 감사하라”고 권면합니다. 그

리고 그는 감사함이 불만, 투덜거림, 책망, 불평에서 우리를 자유하게 한다고 가르쳐 줍니다. 바울과 우리 모두를 위한 자족의 비밀은, 하나님께서는 우리가 마주하는 어떤 상황이라도 다룰 수 있을 정도로 크신 분이라는 확신 속에 숨어 있습니다.

혼란의 시대에서 받는 고통과 그리스도인의 희망

나폴레옹 보나파르테 (Napoleon Bonaparte)는 “리더는 희망을 실어 나르는 상인이다”라고 말한 것으로 알려져 있습니다. 신앙 공동체 내의 선한 사람들과 경건한 사람들이 비전과 가치에 대해 분명하고 뚜렷한 차이를 가지고 있는 상황에서 크리스천 리더는 특히 그렇습니다.

2001학년도 2학기가 시작되기 몇 달 전, 저는 2001년 9월 12일 채플 시간에, 마운트버논나사렛대학교 학생들에게 강연을 하기로 예정되어 있었습니다. 9월 11일의 사건은 전 세계의 많은 사람들과 마찬가지로 캠퍼스에도 커다란 충격을 주었습니다. 저는 마운트버논나사렛대학교의 하지스 (R. R. Hodges) 강당에 온 학생, 직원, 교수 및 그 가족들과 함께 9월 11일 오후 내내 기도했던 것을 잊지 못할 것입니다. 오후 6시에 교목과 교목실 직원들은 캠퍼스 공동체를 기도와 반성에 대한 의미있는 예배로 이끌었습니다.

9월 12일, 수요일 아침 설교 주제는 급히 바뀌었습니다. 많은 기도와 수면 부족을 뒤로 한 채, 저는 캠퍼스 식구들에게 “왜 선한 사람들은 고통을 당하는가”라는 주제로 설교했습니다. 설교를 위한 본문은 구약성경 하박국이었습니다. 제가 보기에 그 시간 우리 모두는 악과 인간의 고통에 관해 질문을 하고 답을 구하고 있었습니다.

여러분들이 기억할지 모르지만 구약의 하박국 선지자는 세상에 만연한 명백한 불의에 대해 심하게 괴로워했습니다. 그는 그 시대의 악과 하나님의 선하시고 의로우신 성품을 조화시키려고 했습니다.

하나님의 선지자로서, 그는 백성들의 고통에 관심을 갖고 있었습니다. 그들은 하나님께 선택받지 못한 겁니까? 왜 하나님은 자신의 백성을 징벌하기 위해 이방 나라를 사용하실까요?

하박국은 하나님의 자녀에게 굴욕감을 주거나 혼계하기 위해 하나님께서 사용하신 갈대아인 만큼 유대인들이 나쁘지는 않다고 호소합니다. (1장에서) 하박국이 하나님께 불평을 늘어놓는 중간에, “의인은 그의 믿음으로 말미암아 살리라” (합 2:4)라고 담대히 말합니다.

하나님께서 하박국에게 바벨론이 이스라엘을 정복할 것이라고 말씀하셨을 때, 그 선지자는 이것이 단순한 일이 아니라는 것을 느꼈습니다. 주저없이, 그는 왜 이방의 잔인한 나라가 하나님의 백성을 억압하도록 하시는지 하나님께 질문합니다. 하박국은 “의인은 그의 믿음으로 말미암아 살리라”라는 확신에 찬 말씀과 더불어, 3장 끝부분에 다음과 같이 결론을 짓습니다.

“비록 무화과나무가 무성하지 못하며
포도나무에 열매가 없으며 감람나무에 소출이 없으며
밭에 먹을 것이 없으며 우리에게 양이 없으며
외양간에 소가 없을지라도
나는 여호와로 말미암아 즐거워하며
나의 구원의 하나님으로 말미암아 기뻐하리다.”

(합 3:17-18)

이 구절에 대한 페어뱅크스의 의역

하나님이 침묵하실 때, 하나님이 듣고 계신다거나 그 상황을 이해하고 계신다는 명백한 증거가 없을 때, 내가 일한 모든 것이 사라진 것처럼 보이는 그 순간에도 우리는 철저히 신실하시고 진실하신 하나님을 믿는 선택을 합니다. 우리는 결코 우리를 떠나지도 않고 버리지도 않을 것임을 약속한 그분의 말씀에 우리의 삶을 겁니다. 그리고 우리는 이렇게 기도합니다, “우리는 무엇을 해야 할지 모르지만, 그 막막함 속에서 우리는 당신을 찾고 있습니다.”

이 순간 우리의 믿음은 감정에 근거한 것이 아니라, 하나님이 주권자이시며 모든 상황에서 선을 이끌어 낼 것이라는 우리가 스스로 발견하는 확신을 기초로 합니다. 이스라엘을 혼계하기 위해 바벨론을 사용하셨다는 것과 바벨론 자체가 하나님의 심판을 받게 될 거라는 것을 하박국 선지자가 알 수 있을 때까지 하나님께서는 인내심을 가지고 그를 대하셨습니다.

하나님의 섭리라고 해서 실망과 고난이 오지 않는다는 것을 의미하지는 않습니다. 그것은 그 어떤 것도 - 가장 큰 비극조차도, 끔찍한 박해나 최악의 불운 또는 죽음마저도 - 우리에게 영원히 해를 입히거나 우리를 하나님의 사랑에서 끊을 수 없다는 것을 의미합니다.

제 아내 앤과 저는 2002년 6월, 여름 주말에 뉴욕에서 40번째 결혼 기념일을 축하했습니다. 우리는 매일 그곳에 있으면서 “그라운드 제로 (Ground Zero, 뉴욕 세계 무역 센터 테러 현장)” 주변을 걸었습니다. 엄청난 수의 그림, 카드, 헌사 및 편지가 주체하지 못할 만큼 있었습니다. 그 주변의 어떤 것에도든지 기도문이 붙어 있었습니다. 우리는 잠시 멈춰

서서 많은 헌사, 편지, 카드와 기도문을 읽었습니다.

그런 큰 슬픔과 비극의 한 가운데서, 저는 옛 찬송가의 합창곡을 계속해서 부르고 있는 저 자신을 발견했습니다.

(다른 모든 땅은 무너지는 모래 같으나 오직 그리스도는)

굳건한 반석이시니 그 위에 내가 서리라
그 위에 내가 서리라

1834년에 쓰여진 이 찬송가의 2절은 2002년의 이 상황에 특히 적절해 보였습니다.

무섭게 바람 부는 밤 물결이 높이 설렘 때
우리 주 크신 그 은혜에 소망의 닻을 주리라
(Bible, 1993, p. 436)

그리스도인으로서, 우리의 소망은 주님 안에 있습니다. 우리는 경제적 박탈감, 거대한 사회적 불균형, 정치 독재, 테러리스트들의 끔찍한 일로 고통받는 상황에서 오직 은혜로만, 이 소망을 확증합니다.

그리스도인으로서 우리의 소망은 세상을 자기와 화해시키신, 그리스도 안에 계신 하나님, 아브라함과 이삭과 야곱의 하나님 안에 있습니다. 기독교 복음의 중심은 예수 그리스도를 통해 모든 피조물이 하나님과 화해하는 것입니다. 오래된 찬양 중에 이런 가사가 있습니다. “이 세상은 내 집이 아녜요, 나는 그저 ‘스쳐 지나갈 뿐’입니다.” 우리는 세상에 살지만 세상에 속하지 않습니다.

그리스도인으로서, 우리의 소망은 이 땅에서의 삶만을 위한 것이 아니라 삼위일체 하나님과의 영원한 삶을 위한 것입니다. 우리가 예수 그리스도를 따르는 자로서 직면한 질문은 다음과 같습니다. 우리는, 천국의 “눈”, 무한한 신뢰, 그리고 극단적인 소망을 가지고, “왕의 공동체”의 한 구성원으로서 충실하게 살고 있습니까?

앤, 스테판, 그리고 저는 1989년, 오하이오 주에 있는 마운트 버논으로 이사하기 직전에 필리핀 마닐라에 살았습니다. 당시 평균 소득은 1년에 700달러였습니다. 우리는 기쁨의 전염성이 강한 아름다운 필리핀 기독교인들과 예배했습니다. 그들의 교회 시설은 단순했습니다. 그들의 집은 작고 변변찮았습니다. 많은 사람들이 가정에서 냉장 보관을 할 수 없기 때문에 매일 식량을 사러 시장에 나갔습니다.

그러나 이 그리스도인들은 그들의 희망이 정부나 일 또는 수입이 아니었기 때문에 기쁨이 넘쳤습니다. 그들의 소망은 그들의 구원과 위로가 되시는 예수 그리스도 안에 있었습니다. 그들은 진정으로 “이 세상은 내 집이 아녜요, 나는 그저 ‘스쳐 지나갈 뿐’입니다”라고 믿었습니다.

그리스도 안에서의 소망이 고난을 피하거나 간과할 수 있다는 것을 의미하지는 않습니다. 믿음에서 나온 소망이 고통, 환난, 어려움을 통해 양육되고 정확된다는 것을 우리는 압니다. 우리 희망의 기초는 우리가 겪는 고통보다 더 강한 분과 관계가 있습니다.

이스라엘 백성은 많은 고통스러운 사건들 속에서 그들의 역사를 반복적으로 반성하고 하나님의 인도하심을 분별했습니다. 추억은 어려운 시기와 즐거운 순간에 경험한 하나님의 충실함을 우리에게 상기시킵니다. 추억이 없다면 기대감도 없습니다.

기대감이 있어 우리는 삶의 분, 시, 그리고 날을 다르게 경험합니다. 그리스도인의 소망은 이 땅의 평화나 세상의 정의에 의존하지 않습니다.

마운트버논나사렛대학교 채플 시간에 우리가 자주 불렀던 합창에 이와 같은 가사가 있습니다.

생명 주께 있네
능력 주께 있네
소망 주께 있네
주 안에 있네

생명 다해 주 찬양하리
힘을 다해 주 찬양하리
내 생명 다해
내 힘을 다해
모든 소망 주님께!

생명 주께 있네
능력 주께 있네
소망 주께 있네
주 안에 있네

주께!
(작가 미상)

소망은 답이 없는 몇 가지 질문을 기꺼이 남겨놓습니다. 소망은 온화하고 즐거운 순간 뿐만 아니라 실망과 어둠의 그림자가 드리워질 때에도 하나님의 인도하시는 손길을 보게 합니다.

왜일까요? 우리가 믿기 때문입니다. 2002년 9월 11일 마운트버논 나사렛대학교에서 드린 9.11테러 1주기 추모예배에서 우리는 이 노래를 불렀습니다.

우리가 믿기 때문에
우리는 하나님 아버지를 믿습니다.
우리는 아들 그리스도를 믿습니다.
우리는 성령을 믿습니다.
우리는 교회이며 하나가 되어 설 것입니다.

우리는 성경을 믿습니다.
우리는 동정녀에게서 낳으심을 믿습니다.
우리는 부활을 믿습니다.
언젠가 그리스도께서 이 땅에 다시 오실 것입니다.

우리는 예수님의 피를 믿습니다.
우리는 영생을 믿습니다.
그리스도의 신부가 되기 위해
우리를 자유케 하시는 그분의 보혈을 믿습니다.

(합창)

거룩, 거룩, 거룩한 우리 하나님,
존귀, 존귀, 존귀하신 우리의 왕!
모든 영광과 권세를 올려드립니다.

믿음이 있어 우리는 예수님께 노래합니다!

[작사: 돈 모엔 (Don Moen), 1997]

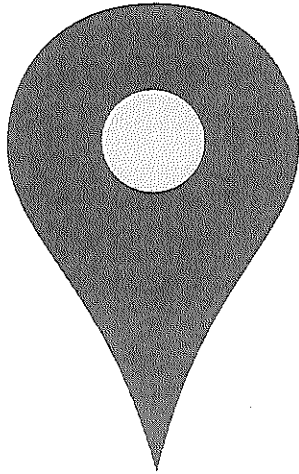
특히 어렵고 혼란스러운 이 시대에, 화해와 변화의 리더십인 “소망”을, 개별적으로 또는 전체적으로 반영할 때에 부디 이 말씀이 은혜와 평화와 희망이 되기를 기원합니다.

리더는 희망을 파는 상인입니다. 종 된 지도자들은 혼란스럽고 갈등하는 이 시대 믿음의 공동체에게 그리스도인의 희망을 전파합니다.

우리는 리더십의 고통에 대해 자주 이야기하지는 않습니다. 그럼에도 불구하고 이것은 실재합니다. 선한 사람, 경건한 사람들이라도 분명하고 강렬한 차이를 경험합니다. 우리는 심지어 비전과 가치의 차이가 너무 커서 양립할 수 없을 때에도, 이러한 갈등의 한가운데서 신실하게 섬기도록 부름받았습니다.

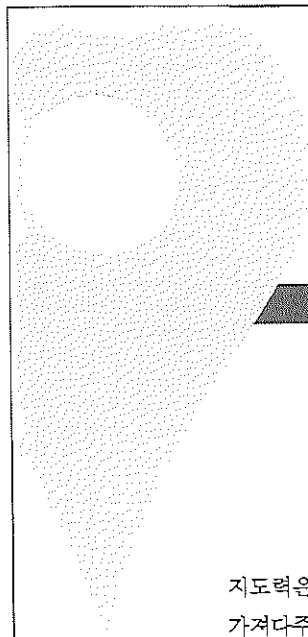
하박국과 바울은 우리에게 다음과 같은 지침을 줍니다. 자족하십시오. 믿음으로 사십시오. “여러분의 관용을 모든 사람에게 알게 하십시오!” (빌 4: 5)

당신은 이제 현재의 상태에 “매우 만족”하고 아주 행복해 하는 모습을 경험할지도 모릅니다. 그러나 가족과 친구 또는 운영위원회의 관심이 앞길을 가로막아 “일곱 개의 고정 장치”로 돌아가야 할 수도 있습니다. 거룩하신 하나님께 감사드리며... 심지어 고통스러운 시간이라 하더라도 희망을 전파하십시오! 감사는 불평을 느끼면서 상황을 바꾸는가, 아니면 불평을 느끼지 않고 상황을 바꾸는가의 차이입니다. 감사하십시오!



지침 6

확고하게 이끌고 있다는
증거는 따르는 자의
질적 성장으로 나타납니다.



Chapter 6

확고하게 이끌고 있다는
증거는 따르는 자의
질적 성장으로 나타납니다.

지도력은 사람들을 지배하거나 구속하는 것이 아니라, 질적인 풍요를 가져다주는 인격을 통해 알 수 있습니다. 지도력은 본질에서 벗어난 목적으로 다른 사람들을 착취하는 과정이 아닙니다. 지도력이란 본래의 목표가 달성되는 과정을 통해 자신을 발견할 수 있도록 다른 사람들을 돕는 것입니다. 이끄는 증거는 개인 및 그룹 멤버로서 따르는 자의 질적 성장에 있습니다.

헤럴드 리드 (Harold W. Reed)

종된 지도자는 우선 섬기는 사람입니다.

섬기는 지도자는 먼저 종이 되어야 합니다. 그것은 먼저 섬기고 싶어 하는 “자연스러운” 느낌에서부터 시작됩니다. 곧 이어 “의식적인” 선택을 통해 이끌어 가고 싶은 열망을 갖게 됩니다. 그 차이는 종이 우선적으로 취하는 보살핌 그 자체에서 나타나는데, 그것은 다른 사람들의 최우선적 요구가 충족되고 있는지 확인하는 것입니다. 실시하기 어려운, 최상의 테스트는 “섬김을 받는 사람들이 인격적인 사람으로 성장하는가? 섬김을 받는 동안 그들은 더 건강해지고, 더 지혜로워지고, 더 자유로워지고, 더 자주적이며 더 그들 자신이 종이 되고 있는가? 그리고 사회에서 최소한의 특권만을 누리는 사람들에게 미치는 영향은 무엇인

가? 그들은 혜택을 누릴 수 있을 것인가. 아니면 적어도 더 박탈당하지 않을 것인가?”라는 질문을 통해 나타냅니다.

(Greenleaf, 1977, pp. 13-14)

본 장은 지도자와 따르는 사람들 사이의 풍부한 관계성을 탐구해 나갈 것입니다. 지도자의 목표는 따르는 사람을 양육하는 것이므로, 이 직업적 사명을 추구하는데 필요한 지도자의 여섯 가지 자질 (신뢰, 깨짐, 감사, 환대, 긍휼 및 인내)에 대해 주의 깊게 살펴보고자 합니다. 이 자질들은 섬기는 비전을 가지고 확고하게 이끌고자 하는 지도자들에게 많은 도움이 될 것입니다.

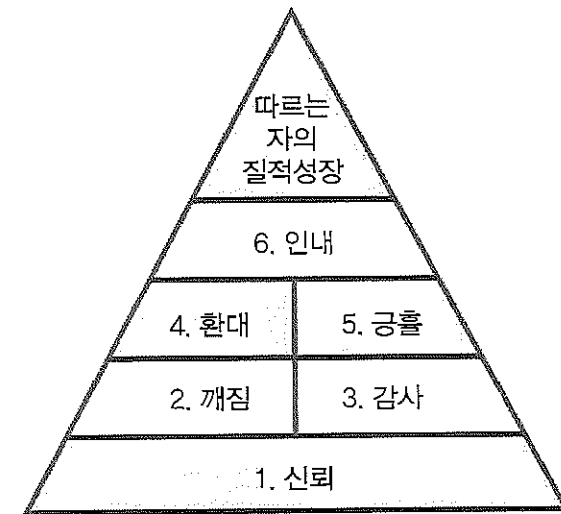
다른 각도에서 거론해보면, 지도자가 섬기는 사람들을 이끌어내고 효과적으로 양육하기 위해 어떤 가치와 목표 및 태도가 필요할까요? 그들은 봉사자와 종된 지도자가 될 가능성이 있는 사람들로 성장할 수 있도록 갖추어져 있는 걸까요? 지도자는 섬기면서 확고하게 이끄는 임무를 완수하기 위해 어떤 도구와 특성을 준비해야 합니까? 지도자와 따르는 자가 협력하여 하나님 나라의 발전을 위해 같은 목표를 성취하도록 함께 일할 때, 한 개인이 그 과정에서 섬기는 사람을 성장시키기 위해 어떻게 인도할 수 있을까요? 우리가 이끄는 사람들 안에서 최상의 것을 끌어내고 가장 잘 성장하도록 양육하는 것이 기독교 리더십의 핵심입니다.

본 장은 지침 2를 다시 한 번 상기시켜 줍니다. 제2장에서 우리는 지도자가 어떻게 하나님의 능력의 통로가 되는지, 종된 지도자의 힘이 어떻게 하나님에게서 나오는지, 그리고 기독교의 종된 지도자가 따르는 자에게 어떻게 효과적으로 겸손을 활용해야 하는지 전반적인 성품

에 대해 탐구하였습니다. 본 장에서는 증거에 관해서, 효과적인 종된 지도자의 자질과 지도자가 효과를 발휘하기 위해 내면화해야 하는 자질에 대해 구체적으로 설명할 것입니다.

여섯 가지 핵심 자질 (그림 6.1)은 확고하게 이끌어 가기 위한 종된 지도자의 토대입니다. 이 여섯 가지 핵심 자질을 활용하는 것은 따르는 자의 질적 성장 및 효과적인 섬김, 비전 그리고 확고한 지도력의 “증거”로 이끌어 낼 것입니다. 다음 여섯 부분에서 우리는 확고한 지도자가 여섯 가지 자질을 각각 어떻게 활용했는지에 대해 탐구할 것입니다. 이 여섯 가지 자질은 성공적인 종의 리더십을 위한 지도자의 도구 상자를 나타냅니다.

다른 사람들 안에서 성취하고자 하는 변화를 먼저 이루십시오.



[그림 6.1] 종된 지도자의 핵심 자질 © EL Fairbanks

신뢰 - 신앙 공동체 리더십의 기본 자질

[그림 6.1]에서 볼 수 있듯이 신뢰는 우리가 구축하는 모든 것의 토대가 됩니다. 신뢰는 첫 번째 구성 요소 또는 기독교의 종된 지도력의 핵심 자질입니다. 마찬가지로 기독교인으로서 하나님께 대한 우리의 신뢰는 우리 신앙의 기초가 됩니다. 우리는 하나님의 말씀을 믿습니다. 신뢰는 하나님과 예수 그리스도와 우리의 관계의 근본적인 특징으로 성경 전반에 걸쳐 제시됩니다. 갈라디아서 3장 11절에서 바울은 “의인은 믿음으로 살리라”고 말합니다. 에베소서 2장 8절에서 우리가 하나님의 은혜를 받아들이는 것은 믿음으로 한다는 것을 재확인할 수 있습니다. 우리는 하나님을 신뢰합니다. 믿음과 신뢰는 매우 밀접한 관계가 있습니다. 시편 125편 1절은 주님께 대한 우리의 신뢰를 흔들리지 않고 영원히 지행하는 시온산과 비교합니다.

우리 모두 지도자와 따르는 자가 되는 과거의 경험에서 알 수 있듯이, 우리가 이끌어야 할 사람이 우리를 신뢰하지 않는다면, 기독교 지도자로서의 효율성이 의심됩니다. 따르는 자는 지도자와의 관계에 대한 신뢰를 구축하기 위해, 지도자에게 필요한 시간을 허용할 것입니다. 그러나 시간이 지나도 신뢰가 성립되지 않으면 지도자의 영향력은 감소할 것입니다. 그리고 기독교 지도자로서 신뢰가 우리와 함께 처음부터 시작된다는 생각을 포함해야 합니다. 신뢰란 양방향 길입니다. 지도자는 자기가 지도자를 신뢰하기 위해서는 지도자는 따르는 자를 신뢰해야 합니다. 우리는 우리가 이끄는 사람들을 신뢰해야 합니다.

저는 신뢰의 개념을 탐구하기 위해 미주리 주 캔사스시에 있는 성 바울신학대학교 (Saint Paul School of Theology) 전 총장 로벳 워즈 (Lovett

H. Weems)의 글을 인용하려고 합니다. 현재 그는 워싱턴 DC에 있는 웨슬리신학대학원 (Wesley Theological Seminary)에서 교회 리더십 관련 저명한 교수로서, 그리고 교회 지도력을 위한 루이스센터 (the Lewis Center for Church Leadership)의 디렉터로 재직하고 있습니다. 워즈 박사가 들려주는 흥미로운 이야기를 통해 신뢰에 대해 생각해 보고, 그가 말하는 신뢰에 대한 중요한 세 가지 요소-관계, 성실 및 능력-에 관하여 살펴보고자 합니다.

기업체, 정부, 비영리 단체, 학자 및 교회를 대표하는 48명의 지도자가 오하이오 주 애쉬랜드에 위치한 애쉬랜드신학대학원 (Ashland Theological Seminary) 캠퍼스에 있는 샌드버그리더십센터 (the Sandburg Leadership Center)에 모여 3일 동안 컨퍼런스를 했을 때, 저는 그 대학원의 리더가 2001년 10월에 이 자료를 발표한 것을 들었습니다. 당시 샌드버그리더십센터의 디렉터였던 리차드 레슬리 패롯 (Richard Leslie Parrott)은 3일 동안 발표된 논문을 수집하여 『리더십 성격』 (Leadership Character)이라는 제목으로 2002년도에 책을 출판하였습니다. 패롯은 현재 테네시 주 내슈빌의 트레베카나사렛대학교 (Trevecca Nazarene University)에서 지도력과 조직 개발 교수로 재직하고 있습니다.

컨퍼런스 강연에서 워즈 박사는 아래의 이야기와 『리더십 성격』 (2002)에 포함되어 있는 개요를 통해 “신뢰”의 개념에 대해 소개하였습니다.

대학원 총장들은 자금을 모으기 위해 많은 시간을 보냅니다. 몇 년 전 저는 큰 기부를 받으려면 총장이 12번 이상을 방문하는 것은 필수라는 통계에 대해 들었습니다. 제가 이 통계학적 평균에 가깝게 만난 90대

여인이 있었습니다. 그녀는 가족이 없지만 충분한 자원, 교회와의 긴밀한 유대감, 우리 학교에 대한 관심이 있었습니다. 그러나 그녀는 기부한 적이 한 번도 없었습니다. 저는 그녀를 방문할 또 한번의 일정을 계획했습니다. 저의 비행여정 중 그녀가 사는 도시에서 꽤 오랜 시간 경유할 수 있도록 비행기를 예약해 두었습니다. 늘 그랬던 것처럼 그녀를 저녁 식사 자리로 모시기 위해서였습니다.

제가 그녀의 집에 도착했을 때, 그녀는 외출복을 입고 있지 않았습니다. 그녀는 몸이 좋지 않다고 했습니다. 아주 잠깐 동안 만난 후 공항으로 되돌아가야만 하는 상황이었던 것입니다. 우리는 거실에서 짧게 이야기를 나누었습니다. 제가 돌아가려고 문 앞에서 있는데 그녀는 짧게 말했습니다. “나는 당신을 신뢰합니다.” 그 순간 저는 크나큰 기쁨을 받게 될 것이라고 짐작하였습니다. 그녀는 학생 장학금으로 재산의 절반을 대학원에 기부하였습니다.

사람들은 신뢰를 통해 베풀며, 그 신뢰는 신뢰를 발생시키는 관계와 경험에서 자라게 된다는 것이 저에게 더욱 명확해졌습니다. (p. 19)

교회의 지도자들이 지도력에 대한 일반 서적을 읽으면서 놀라는 것은, 유명한 책에 사용된 언어가 교회 어휘에서 나왔다는 것입니다. 교회 지도자들은 정교한 도표나 구성 및 디자인을 기대하며 책을 읽기 시작했을 지 모릅니다. 그러나 지배적인 단어는 주로 가치, 성격, 자기 주도력과 관련이 있습니다. 가치, 의미, 성품 및 관계에 대해 이야기하지 않고 지도력에 관해 이야기를 할 수 있는 방법이 없다는 것은 곧 명백한 사실이 됩니다.

웬즈 박사는 저에게 의사소통 이론에 사용된 용어, 즉 연설자의 “윤리적 증거”에 대해 다시 소개해 주었습니다. “윤리적 증거”는 청중이 연설자를 향한 신뢰성을 뜻합니다. 윤리적 증거가 높으면 청중을 설득

하는 일은 그리 어렵지 않습니다. 윤리적 증거가 중립적일 때, 연설자는 좀 더 힘든 시간을 갖습니다. 윤리적 증거가 극단적으로 부정적일 때, 연설자는 청중을 설득하는데 매우 어려움을 겪습니다. 이 개념은 지도자에 대한 구성원들의 인식이 아마도 그가 발표하는 사실들 보다 훨씬 더 중요하다는 것을 의미합니다. (p. 20)

그러므로 지도자와 구성원 사이에서 신뢰와 진실성이 있어야 합니다. 제임스 쿠지스 (James Kouzes)는 신뢰성을 “신용-능력 (creditability)”이라고 말합니다. (Weems, 2002에 인용) 은행이 신용 가치를 평가할 때와 마찬가지로 사람들은 항상 신용에 대해 분석을 하고 있습니다. 신용은 지도자의 유동 자본이 됩니다. 신용 때문에 지도자는 창조적인 변화를 가능하게 할 수 있습니다. 신용은 모든 효과적인 지도력을 구축하는 기초입니다.

지도자의 신뢰는 매우 천천히 쌓이지만, 빨리 잃을 수 있습니다. 만약 잃어버리면, 신뢰를 다시 얻어 지도력을 회복하기는 쉽지 않습니다. 선출이나 고용을 통해 사람들은 우리에게 지도력의 지위를 부여할 수 있습니다. 그러나 이끄는 데 필요한 신뢰는 우리가 섬기는 사람들 사이에서 이루어져야 합니다. 지도자가 가장 밀접하게 일하는 사람들로 부터 받는 신뢰가 리더에게 제공되는 신뢰성의 기본 요소가 되기 때문입니다.

우리 일상생활에서 신뢰는 끊임없이 일어납니다. 스위치를 켤 때, 전기가 들어올 것이라고 믿습니다. 교통 신호가 교통 흐름을 제어한다고 믿어 의심치 않습니다. 관계에 있어 동료 및 가족 구성원과의 상호 작용은 신뢰를 기반으로 세워집니다. 신뢰는 우리로 하여금 생산성과 효율성을 갖게 해 줍니다. 웬즈 박사에 따르면 낮은 수준의 신뢰는 모

든 상호작용과 상호교환에서 진전을 어렵게 하는 “부담”이라고 말합니다. 우리 효율성은 멈추게 될 것입니다. (p. 21)

신뢰할 수 없는 환경에서 이끄는 것은 매우 어렵습니다. 그러한 환경에서 변화를 촉진시키기 위해 이끌어가는 것은 거의 불가능합니다. 그래서 우리가 기독교의 종된 지도자로서 우리의 관계 속 신뢰를 키우는 것은 필수입니다. (pp. 20-21)

관계, 관계는 신뢰를 공급하고 신뢰는 관계가 확장되도록 만듭니다. 신뢰와 관계는 함께 성장합니다. 하나를 확장하려면 다른 하나도 확장해야 합니다. 관계를 깊게 하려면 깊은 신뢰가 필요합니다. 기독교의 초기 단계에서, 관계성은 사도 바울의 성공의 중요한 요인이었습니다. 그의 경험과 서신들은 그가 먼 곳에 있는 교회를 이끌기 위해 관계를 쌓은 것을 보여주었습니다. 바울의 편지에서 바울이 얼마나 깊게 초기 그리스도인들을 신뢰했으며, 그들이 어떻게 그를 신뢰하게 되었는지 알 수 있습니다. 교회, 대학, 또는 사역 단체든 상관없이 기독교 지도자가 된 상황에서 관계는 계획과 프로그램보다 우선입니다.

성공적으로 프로그램을 실행하려면 관계가 중요합니다. 지도자들은 관계의 초기 단계에서 그들의 지도력에 대한 암묵적인 수용을 기대할 수 있습니다. 그러나 그룹의 결과가 성취되고 계획된 프로그램이 성공하기 위해 관계는 성장해야 합니다. 쿠즈 (Kouzes)와 포즈너 (Posner)는 성공적인 지도력이란 “이끄는 것을 선택한 사람들과 따르기로 결심한 사람들 사이의 상호관계”라고 지적합니다. (Weems, 2002, p. 22)

우리가 이끄는 사람들 사이에서 신뢰의 지속성은, 현존하는 문제를 찾고 해결하기 위한, 지도자와 따르는 사람들 사이의 활발하고 일상적

인 상호작용에 의해 나타납니다. 그 상호작용에는 지도자의 영향력이 요구됩니다. 그래서 적극적인 관계는 신뢰를 쌓는 필수요건입니다. 지도자와 따르는 자 사이에서 능동적인 영향력과 상호작용은 소통입니다. 사도 바울은 성장하는 교회를 방문하기 위해 널리 여행했습니다. 다시 여행할 수 없을 때, 현장에 가서 직접 해결하는 것보다 더 신속하게 문제를 해결해야 할 때, 그는 편지를 쓰고 사절을 보냈습니다.

바울은 그가 편지한 교회에 있는 사람들을 진정으로 돌보았습니다. 마찬가지로 따르는 자에 대한 우리의 관심은 그들을 위해 계속해서 관계에 투자하는 것이 필수입니다. 돌봄으로 관계는 더 가까워지며 신뢰는 관계를 강화시킵니다. 윌즈가 지적한대로, 지도자로서의 성공은 단순한 관심을 넘어섭니다. 그것은 바울이 초기 기독교인들에게 했던 것과 같은 정도의 돌봄을 성취하는 것이고 사랑의 수준에 도달하는 것입니다.

마틴 루터 킹 (Martin Luther King, Jr) 박사는 “당신이 누군가를 변화시키려면 먼저 사랑해야 한다”고 말했습니다. (Weems, 2002, p. 23 에 인용) 세상 작가들도 같은 말을 합니다. “성공적인 지도자에게 최고의 비밀은 당연히 사랑입니다.” (Kouzes & Posner, 1995, p. 305)

관계는 신뢰를 발전시키는 방법입니다. 지도자로서 우리는 매일 관계에 적극적으로 참여해야 합니다. 큰 규모의 조직에서 일대일 관계가 가능하지 않을 때, 우리는 사람들과 프로그램이 이러한 보살핌을 제공할 수 있도록 보장해야 합니다. 사도 바울의 경우처럼 우리가 이끄는 사람들에게 대한 사랑의 수준까지 돌보는 것이 필요합니다.

진실성, 진실성은 정직성과 일관성을 지도자의 말과 행동의 필수 부

분으로 삼아 신뢰를 쌓는 것입니다. 믿음과 일이 서로 관련되어 있고 함께 일하는 것처럼 말과 행동의 진실성은 우리의 온전함을 나타내는 지표들입니다. 진실성과 신뢰는 서로 전적으로 보완적입니다. 진실성의 부족은 신뢰를 침식시킵니다. 진실성은 완벽함 보다는 일관성이라는 사실에 유의해야 합니다. 지도자의 말과 행동은 서로 일치하며 함께 일합니다. 그리고 그들은 보완적입니다.

로벳 웨즈의 이야기는 말과 행동의 일관성을 통해 진실성이 어떻게 구축되는지 보여줍니다. (Lovett Weems, 2002) 비슷한 경험을 저도 한 적이 있는데, 여러분도 또한 그런 경험을 가지고 있다고 생각합니다.

어떤 연합 감리교회 목회자가 큰 어려움을 겪으며 미국 남부 미시시피주에서 여러 해 동안 교회를 섬겼습니다. 어떤 경우에는 단 1년 만에, 그의 가족은 소규모의 사역지에서 다른 곳으로 정기적으로 옮겨 다녔습니다. 자주 이사하는 이유는 많았습니다. 목회자와 교인들 사이에서 교육적, 개인적, 사회적 차이가 컸습니다. 그러나 교회와 목회자간의 가장 큰 갈등은 그 목회자가 인종 차별과 분리주의에 반대하는 것에서 왔습니다.

미국 연방 대법원이 1969년 후반에 남부 전역에 흑백 단일 학교 시스템을 제정한다는 결정을 내렸을 때, 그 목회자는 대다수 흑인이 사는 미시시피 델타에서 백인 회중교회를 섬기고 있었습니다. 그 교회 지역에는 판결의 영향을 받는 공립학교가 있었는데 몇 주 안에 목회자의 자녀를 제외하고 모든 백인들이 공립학교를 자퇴했습니다.

교회의 위원회는 다음 해 목회자 임기 연장에 관해 논의하기 위해 연합 감리교회 감독과 만날 약속을 했습니다. 그 감독은 그 특정한 목회자의 인종차별 반대 메시지에 불편해 하는 위원들과 회의를 하는 것에 익숙해져 있었습니다. 그러나 감독은 위원들의 발언에 놀랐습니다. 그들은 “우리는 목회자와 그의 가족이 하는 행동에 대해 동의할 수 없고 이해

하지도 못합니다. 그러나 우리는 그의 신앙에 대한 그의 헌신을 존중합니다. 우리는 목회자의 가족이 이사하는 것이 가장 최선일 것이라고 말하는 당신을 이해합니다. 그러나 우리가 존경하는 이 분을 다음 해에도 계속 우리 교회의 목회자로 요청한다는 것을 당신께서 알아주시기 바랍니다.” (p. 23)

시편 25편 21절에서 다윗은 그의 이중 보호 장치로 자신의 의로움과 함께 진실성을 이야기합니다. 예수님께서서는 주인과 부정직한 관리의 비유에서, 진실성에 관해 말씀하셨습니다. 예수님은 매우 적은 것에 정직한 것은 큰 것에 정직한 것 못지않게 중요하다는 것을 우리에게 권면하셨습니다. 게다가 우리가 세상적인 재물로 신뢰를 받지 못한다면, 어떻게 하나님의 나라의 “참된 재물”을 관리할 수 있겠습니까? (눅 16:1-12) 그래서 우리는 수년 동안 들었던 것처럼, 우리가 이끄는 사람들과 하나님과 더불어 우리 자신의 명성을 쌓아야 합니다. 우리가 이끄는 사람들을 위해, 말과 행동 사이에서 가장 높은 정직성 또는 일관성을 유지해야 합니다.

지도자와 따르는 자의 상호작용을 위한 형식은 관계입니다. 관계는 신뢰가 세워지는 곳에 있습니다. 진실성 또는 일관성있는 말과 행동은 지도자가 따르는 사람의 신뢰를 세우는데 도움을 줍니다. 성공적인 종의 지도력이 발휘되는 증거를 위해서는 일관성있는 모범과 진실성의 능력이 요구됩니다.

역량. 역량은 신뢰의 세 번째 구성 요소입니다. 명백히 말하자면, 우리를 따르는 사람들은 먼저 해결해야 할 필요한 일들을 우리가 성취

하도록 기대합니다. 일관성이 부족하면, 신뢰는 사라질 것입니다. 지도자는 그룹의 현재 요구 사항을 효과적으로 해결해야 합니다.

신뢰는 관계에서 일어납니다. 진실성(말과 행동 사이의 일관성)은 신뢰 구축에 중요하며, 역량(조직의 요구를 해결하는 능력)은 장기적인 신뢰를 세우는 필수사항입니다. 어떤 지도력 관계에서든 초기 “허니문” 기간이 끝난 후엔, 따르는 사람들은 지도자들의 일에 대한 성취 능력을 기대한다는 것을 우리는 알고 있습니다. 종교 분야에서 이 기대는 추가적인 무게를 떠안게 됩니다.

잭슨 케롤 (Jackson W. Carroll)은 『미래로 향한 주류』(Mainline to the Future)에서 매우 큰 교회에 대한 연구를 통해, “목회 지도자들의 주요 권위나 권리는 그들이 지니는 직책이나 정식 자격증으로 인해 수립되는 것이 아니라, 오히려 입증된 역량과 종교적 신빙성의 결합에 의한 것”이라고 지적하고 있습니다. (Jackson W. Carroll, 2002, p.8)

일반적인 오해는 지도자의 한 분야인 명석함을 역량으로 잘못 이해하는 것입니다. 명석함과 지성은 역량과 동의어가 아닙니다. 오히려 기술 이후에 추구할 것이 경청하는 것이고, 그 다음에는 분석하고, 마지막으로 결론을 내리기 위해 행동하는 것을 나타냅니다. 그것은 듣고, 이해하고, 그룹을 적절한 행동으로 인도하는 것입니다. 우리가 알고 있던 그렇지 않든, 따르는 자들은 그 필요를 해결할 책임이 우리에게 있다고 간주할 것입니다. 필요를 성공적으로 해결할 수 있는 능력은 우리의 역량을 반영한 것입니다.

역량이 있다는 것은 성공적인 결론에 이르도록 그룹의 일을 돕는

것입니다. 단독으로 일을 완수하는 것을 지도자의 능력으로 볼 수 없습니다. 오히려 일을 이해하고 그룹이 그것을 완수할 수 있게 하는 것이 능력입니다. 기독교의 기관에서 지도자의 역량은 일의 달성을 위한 협업 접근법을 사용하여 구성원들이 목표를 달성할 수 있게 하는 능력에 의해 입증됩니다.

역량의 또 다른 측면은 집중력을 유지하는 능력입니다. 협업으로 일을 달성하는 것이 바람직하다면, 지도자의 임무는 성공적으로 성취될 때까지 그룹이 일에 집중하도록 하는 것입니다. 그렇게 하는 것이 능력입니다. 여기서 우리가 주목할 것은 적절한 행동과 당면한 일에 대한 실무 지식과 결합되어야 한다는 점입니다. 지도자가 개인적으로 작업을 수행하지 않더라도, 역량은 지도자가 직면한 일에 익숙해질 것을 요구합니다. 역량이란 경청이고 집중된 행동입니다. 역량은 지도자 쪽의 노력을 요구합니다.

신뢰, 비전, 지도력. 신뢰만으로는 지도력을 발휘하지 못합니다. 기독교 지도력은 더욱 그러합니다. 이 책의 기본을 되돌아보면, 그리스도의 삶이 어떻게 지도자로서 역할을 수행하도록 변화시키는지입니다.

그리스도의 지도력은 강한 지도자가 되기 위해 신뢰와 강한 비전을 결합했습니다. 그리스도처럼, 성공적인 기독교의 종된 지도자는 비전을 신뢰에 결합해야 합니다. 비전이 없으면 지도자는 현상 유지의 관리자에 불과합니다. 비전과 신뢰로, 지도자는 따르는 사람들을 앞에서 이끌어 갑니다. 열정과 헌신을 지닌 비전은 따르는 사람이 더욱 힘을 내도록 격려합니다. 비전은 활력없는 신뢰를 생생하고 효과적인 지도력으로 변화시킵니다. 신약성경은 예수 그리스도가 그의 추종자들

을 고무시키기 위해서 비전에 대하여 지속적이며 열정적으로 묘사하고 있는 것을 반복해서 보여줍니다. 그리스도는 이 일에 열심을 내셨습니다. 그의 모범을 통해 우리는, 지도자가 된다는 것이 비전과 열정을 요구한다는 것을 알 수 있게 되고, 비전과 열정은 에너지를 통해 전달됩니다. 비전과 영감은 일을 요구합니다. 열정과 약속, 그리고 헌신이 있는 비전은 따르는 자들에게 힘을 주어 그들이 예상했던 것 이상으로 달성하도록 해 줍니다.

그러나 3, 4, 5장에서 배운 것을 명심해야 합니다. 목표, 방법 및 고통에 대해 다룬 각 장에서, 지도자가 된다는 것은 훈련을 요하는 작업임을 상기시켜 주었습니다. 지도자의 많은 책임 중에서 신뢰와 비전 사이의 균형을 유지하는 것은 그리스도인 지도자가 끊임없이 관리해야 할 부분입니다. 신뢰만 있고 비전이 없는 지도자는 현재 상태를 유지할 뿐입니다. 비전만 있고 신뢰가 없는 지도자는 지도자로서 짧은 임기를 갖게 될 것입니다. 지도자는 따르는 자가 필요하기 때문입니다. 따르는 사람들에게 버려진 지도자는 그들을 더 이상 이끌지 못합니다.

종된 지도력의 자질과 특성을 개발하려고 시도할 때, 비전을 가진 감화력있는 지도자로서 예수님의 모범은 흥미로운 본보기와 롤 모델이 됩니다. 예수님께서서는 지중해 지역의 교차점에 있는 이질적인 공동체에서 하나의 비전을 열정적으로 선언하셨습니다. 그의 비전은 유대인 신앙의 일반적으로 받아들여지는 지혜와 로마의 문화뿐만 아니라 다양한 그룹과는 전혀 다른 것이었습니다. 하지만 그를 따르는 사람들이 알고 있는 지역 너머까지 전달된 감화된 비전과 함께, 그는 궁극의 지도자이자 궁극의 섬기는 자가 될 수 있었습니다.

예수님의 모범을 따르면 신뢰를 지도력으로 변화시키는 비전은 그

렇게 복잡하지 않습니다. 예수님의 제자들과 사도들은 단순한 비전—“구원을 받기 위해 당신의 마음에 예수님을 받아들여십시오”를 반복적으로 새 교회에 전했습니다. 우리가 섬기는 지도자인 경우에 우리의 비전은 똑같이 간단하고 직선적이어야 합니다. 그 비전은 따르는 사람들 사이에서 누구든지 설명을 할 수 있도록 짧고 매우 쉬워야 합니다.

비전은 신뢰에 생명을 부여합니다. 비전은 신뢰를 행동하게 하는 주제입니다. 마찬가지로 신뢰는 비전의 동력입니다. 열정적으로 추구하는 비전은 관계성에서 발전되고 진실성 및 역량에서 얻은 신뢰를 통해 우리에게 부여된 범위를 초과하게 합니다. 비전은 이제 그 자체로 주역이 됩니다. 따르는 사람들의 신뢰에 의해, 그 주어진 경계를 넘게 하는 비전이 일어나는 예를 우리는 모두 보았습니다. 예수님은 이 책임에 대해 산상수훈에서, 특히 5절에서 직접 말씀하십니다. (마 5: 3-12) “온유한 자는 복이 있나니 그들이 땅을 기업으로 받을 것임이요.” 어떤 지도자도 그의 양무리에 대한 책임에서 면제되지 않습니다. 특히 이것은 종된 지도자를 위한 것입니다. 지도자의 추진력과 비전은 따르는 자가 지도자에게 부여한 신뢰를 결코 뛰어 넘지 말아야 합니다. 신뢰는 비전 달성을 위해 소모됩니다.

깨어짐 : 야망을 정화하는 핵심 자질

“하나님이여 주께서 우리를 시험하시되 우리를 단련하시기를 은을 단련함 같이 하셨으며 우리를 끌어 그물에 걸리게 하시며 어려운 짐을 우리 허리에 매어 두셨으며 사람들이 우리 머리를 타고 가게 하셨나이다 우리가 불과 물을 통과하였더니 주께서 우리를 끌어내사 풍부한 곳에 들이셨나이다.” (시 66: 1-12)

깨어짐은 확고하게 이끌기 위한 두 번째 핵심 자질입니다. 개교회 또는 기독교 대학의 현실 세계에서 깨어짐과 지도력 사이의 관계는 종종 상반되는 기대와 지도자를 향한 다양한 요구를 나타냅니다. 이런 상황에서 우리는 어떻게 기독교적으로 일관되게 비전과 용기를 갖고 이끌어 낼 수 있겠습니까? 이러한 사역 과제에서 박대받고, 속임당하고, 인격이 훼손당하고, 무시당한다는 느낌이 들 때, 우리가 어떻게 결단력있게 이끌 수 있겠습니까? 하나님께서 우리를 향한 사람들의 말을 허락하시거나 우리를 대항하는 사람들의 행동을 허락하시는 것이라면 그 이유는 무엇이었습니까? 하나님은 여러분과 저에게 무엇을 가르치기를 원하시는 것입니까? 하나님은 또한 다른 사람들에게 무엇을 가르치기를 원하시는 걸까요? 이러한 상황에서 목회의 지도력과 우리가 자주 경험하는 영혼의 깨어짐 사이의 관계는 무엇입니까?

웨슬리는 새해 첫날에 이 언약의 기도를 자주 사용하였습니다.

나는 더 이상 나의 것이 아니라, 당신의 것입니다.

당신이 원하는 곳에 나를 놓으시고,

당신이 원하는 순위에 나를 놓으십시오.

나를 행하게도 하시고, 나를 고통에 빠지게도 하십시오.

나를 써 주시고, 또 당신을 위해 일을 그만두게도 해 주십시오.

당신을 위해 지위가 높아졌으니, 또 당신께서 저를 낮추십시오.

내가 모든 것을 갖게도 하시고,

아무것도 가지고 있지 않게도 하소서.

나는 자유롭고 진심어린 마음으로

당신의 기쁨을 위해 모든 것을 드리고 포기합니다.

아, 이제는 영광스럽고, 복 되신 하나님, 아버지, 아들, 성령님

당신은 나의 것이고, 나는 당신의 것입니다.

그렇게 해 주십시오.

그리고 내가 이 땅에서 맺은 언약은

하늘에서 기쁨이 될 수 있도록 허락해 주십시오. 아멘.

존 웨슬리의 기도에서 여러분은 무엇을 들으셨습니까? “고통을...당신을 위해, 제 옆에 놓아 주세요...당신께서 저를 낮추어 주십시오...아무것도 가지고 있지 않게 하소서...포기”라는 말을 들으셨습니까? 그것들은 상한 마음을 설명하는 단어입니다.

(웨슬리가 설명한) 깨어짐과 그리스도를 닮은, 또는 종된 지도자 사이의 관계성은 무엇입니까? 어떻게 하면 “상처 입은” 지도자의 입장에서 효과적으로 이끌 수 있을까요? 어떻게 “상한 마음”을 가지고 이끌어야만 하는 것입니까? 어떻게 하면 종된 지도자가 “깨어진 심령으로” 따르는 자들 가운데, 지도력의 증거인 질적인 변화를 기대할 수 있을까요?

깨어짐은 그 경험이 있을 때 더 쉽게 설명할 수 있는 무형의 것 중 하나입니다. 깨짐은 결혼과 같지 않지만 우리를 결혼하게 만듭니다. 깨어짐은 불편한 것에서 외관상으로 견딜 수 없는 감정적인 고통에 이르기까지 그 정도가 다양합니다. 하나님은 우리의 관심을 필요로 할 때, 우리가 어디에서든 저 하나님과 함께 견도록, 깨어짐을 사용하십시오. 이러한 일은 욕과 그의 시련에도 잘 나타납니다.

때때로 우리가 통제를 할 수 없는 일들이 일어납니다. 하나님은 상

황의 원인이 되지 않으시지만 그 일을 일으키십니다. 하나님은 우리의 깨어짐을 사용하여 우리를 하나님께 가까이 인도하십니다. 시편 51편 16절-17절을 들어보십시오.

“주여 내 입술을 열어 주소서 내 입이 주를 찬송하여 전파하리이다 주께서는 제사를 기뻐하지 아니하시나니 그렇지 아니하면 내가 드렸을 것이라 주는 번제를 기뻐하지 아니하시나이다.”

우리의 성품을 개발하도록 돕는 하나님의 과정 속에는 그 분 앞에서 깨어지는 것이 포함됩니다.

하나님께서 우리 안에서 (종종 깨어짐을 통해) 형성하기를 원하시는 성품의 자질은 무엇일까요?

“너희는 말세에 나타내기로 예비하신 구원을 얻기 위하여 믿음으로 말미암아 하나님의 능력으로 보호하심을 받았느니라 그러므로 너희가 이제 여러 가지 시험으로 말미암아 잠깐 근심하게 되지 않을 수 없으나 오히려 크게 기뻐하는도다 너희 믿음의 확실함은 불로 연단하여도 없어질 금보다 더 귀하여 예수 그리스도께서 나타나실 때에 칭찬과 영광과 존귀를 얻게 할 것이니라 예수를 너희가 보지 못하였으나 사랑하는도다 이제도 보지 못하나 믿고 말할 수 없는 영광스러운 즐거움으로 기뻐하니 믿음의 결국 곧 영혼의 구원을 받음이라.” (행전 1: 5-9)

『올바른 장소에서 깨어짐: 하나님은 영혼을 어떻게 길들이는가!』 (Broken in the Right Place: How God Tames the Soul) 라는 책에서, 넬슨 (Nelson, 1994)은 깨어짐에 관한 몇 가지 강력한 진술을 했습니다.

깨어짐은 우리의 야망을 정확합니다.

깨어짐은 우리 자신의 사각지대를 볼 수 있게 합니다.

사각지대에서 우리는 다른 사람들에게 돌을 던집니다.

깨어짐은 과정은 신뢰할 수 있는 지도자를 만듭니다. (p. 7)

넬슨 (1994)은 한국의 대형 교회 조용기 목사의 말을 인용하였습니다. “나는 하나님께서 깨어지지 않은 사람을 사용하시는 것을 보지 못했습니다.” (p. 7)

깨어짐에 대한 우리의 태도를 체크하는 다음 질문은 우리에게 도움이 됩니다. 이 질문에 대한 우리의 매일의 대답에서 좋은 것은 우리의 특징이 되고, 나쁜 것은 우리에게 도전이 됩니다.

1. 하나님의 뜻이라면 내 꿈과 야망을 기꺼이 버릴 수 있는가?
2. 나는 비난, 비판을 받거나 오해를 받을 때 자기 방어적인가?
3. 나는 하늘의 상급을 기다리는 대신 다른 사람들이 가지고 있는 것을 탐내는가?
4. 나는 기분이 상함을 느낄 때, 상대방이 사과하든 안하든, 용서하는가?
5. 나는 부당한 권리에 대해 불평하거나 논쟁하는가?
6. 나는 사랑하는 마음으로 다른 사람들을 먼저 생각하는가?
7. 나는 항상 옳다는 것과 모든 대답을 알고 있다는 것을 자

랑스럽게 나타내는가?

8. 나는 영적 훈련을 하고 있는가? (기도, 금식, 묵상, 청령)
9. 나는 자기 과시와 관련하여 침묵하고 있는가?
10. 나는 매일 “무엇이든지 간에 하나님의 지도력에 기꺼이 복종할 것입니다”라고 말하는가?
11. 나는 어려운 상황에서 기쁨을 표현하고 그것이 나를 개선시키는가?
12. 나는 두려움, 자만심, 또는 부정에 극복되는 대신 그리스도께 순종함으로 기꺼이 위협을 감수하는가?

깨어지는 과정을 자기 자신에게 적용할 수 있는 지도자는 신뢰받을 수 있는 지도자가 될 수 있다는 것을 기억하십시오.

깨어짐의 열매는 무엇인가? 아무도 깨어지는 것을 원하지 않습니다. 왜 기독교 지도자들에게 깨어지는 과정이 필요합니까? 깨어짐의 열매는 겸손, 진실, 청령, 세심함입니다. 이러한 모든 자질은 지도자들에게 바람직한 것입니다. 깨어짐의 한 부분인 겸손의 “열매”에 대해 좀 더 세밀하게 살펴보겠습니다.

겸손은 정의하기 어려운 단어이지만 효과적인 지도자가 되기 위한다면 꼭 필요한 자질입니다. 에베소서 4장 1절-2절을 기억하십시오. “그러므로 주 안에서 갇힌 내가 너희를 권하노니 너희가 부르심을 받은 일에 합당하게 행하여 모든 겸손과 온유로 하고 오래 참음으로 사랑 가운데서 서로 용납하고.” 잠언 15장 33절에서 다음의 말을 읽을 수 있습니다. “겸손은 존귀의 길잡이니라.”

성경적 관점에서 겸손은 우리의 삶에서 추구해야 할 것들 중 가장 필요한 요건입니다. 겸손한 마음을 발견하기 위한 이 7가지 방법, 매우 일반적인 방법을 들어보십시오.

겸손은 그 자신의 길을 요구하지 않습니다.

겸손에는 섬김의 태도가 나타납니다.

(섬김은 다른 사람들을 돕는 평범한 일을 하는 것입니다.)

겸손은 관심이나 신용을 추구하지 않습니다.

겸손은 기분을 상하게 하는 사람을 용서하지만,

다른 사람의 기분을 상하게 하지는 않습니다.

겸손은 다른 사람들을 비난하지 않습니다.

겸손은 가르침을 받을 수 있는 정신을 산출합니다.

겸손은 은혜가 넘치며 감사할 줄 압니다.

사실 우리가 표현할 수 있는 가장 신성한 속성 중 하나는 은혜로운 마음, 즉 자비와 감사의 정신입니다. (Nelson, 1994)

로마서 12장 21절은 “겸손한 종들은 선으로 악을 극복한다”라고 말합니다. 위대한 케노시스 (kenosis) 구절, 빌립보서 2장 1절-11절의 단락 제목은 “그리스도의 겸손을 본받아...”입니다. 빌립보서 2장 1절-11절 말씀을 읽어보십시오. (케노시스란 예수 그리스도의 자기를 낮추심을 지칭한 표현으로 쓰이는 단어이다. - 역자 주)

“그러므로 그리스도 안에 무슨 권면이나 사랑의 무슨 위로나 성령의 무슨 교제나 긍휼이나 자비가 있거든 마음을 같이하여 같은 사랑을 가지

고 뜻을 합하며 한마음을 품어 아무 일에든지 다툼이나 허영으로 하지 말고 오직 겸손한 마음으로 각각 자기보다 남을 낮게 여기고 각각 자기 일을 돌볼뿐더러 또한 각각 다른 사람들의 일을 돌보아 나의 기쁨을 충만하게 하라 너희 안에 이 마음을 품으라 곧 그리스도 예수의 마음이니 그는 근본 하나님의 본체시나 하나님과 동등됨을 취할 것으로 여기지 아니하시고 오히려 자기를 비워 종의 형체를 가지사 사람들과 같이 되셨고 사람의 모양으로 나타나사 자기를 낮추시고 죽기까지 복종하셨으니 곧 십자가에 죽으심이라 이러므로 하나님이 그를 지극히 높여 모든 이름 위에 뛰어난 이름을 주사 하늘에 있는 자들과 땅에 있는 자들과 땅 아래에 있는 자들로 모든 무릎을 예수의 이름에 꿇게 하시고 모든 입으로 예수 그리스도를 주라 시인하여 하나님 아버지께 영광을 돌리게 하셨느니라”

삶 속에서 우리는 깨어짐에 대한 두 가지 방법 중 하나로 대응할 수 있습니다. 상황, 사람, 환경, 또는 하나님을 원망하고, 참기 어려워지게 되고, 화가 나기도 하고, 그러다 결국 포기할 수 있습니다. 또한 우리는 무릎을 꿇고 깨어짐을 통해 하나님께서 우리에게 가르치기를 원하는 것을 간구할 수 있습니다. 우리가 성장하고 신앙과 부르심에서 성숙해야 한다면 우리는 자신에 관한 특정한 것들을 배울 필요가 있습니다. 섬기는 지도자로서 필요한 인격 자질을 양육시키게 될 것이고, 따르는 사람들 사이에서 질적 변화의 목표를 성취할 수 있는 능력, 즉 섬기는 지도력의 증거를 키우게 될 것입니다.

하나님은 종종 우리와 다른 사람들, 우리와 문제가 있는 사람들을 사용하셔서 우리 자신에 대해 알아야 할 교훈을 가르쳐 주십니다. 우리가 강하다고 생각하는 것과는 달리 우리는 실제로 얼마나 약한지, 그리고 하나님께서 원하시는 방식으로 우리가 이끌어야만 한다면 우리

는 하늘에 계신 아버지가 얼마나 필요한지 인식할 수 있습니다. 너무나 자주 우리는 고린도후서 12장 9절의 말씀으로 무릎을 꿇게 되는 것 같습니다. “나에게 이르시기를 내 은혜가 네게 족하도다 이는 내 능력이 약한 데서 온전하여짐이라.”

이 노래의 가사는 위의 말씀의 진리를 우리에게 상기시켜 줍니다.

우리의 힘이 없어지면 그의 힘은 완벽합니다,
우리가 더 이상 계속할 수 없을 때 그는 우리를 이끌 것입니다,
그분의 권세로 일어나고, 악한 사람들이 강해지고,
그의 힘은 완벽하고, 그의 힘은 완벽합니다.

(작사, 작곡: Stephen Curtis Chapman)

그러므로 우리는 기독교 지도자로서 아래와 같은 내용에 응답해야 합니다.

- 따르는 사람들이, 성령으로 우리 안에 거하시는 그리스도께 나아갈 수 있도록 책임지기
- 기도를 통한 영성 훈련, 성경 공부, 묵상 안에서 생활하기
- “은혜” 충만한 생활하기
- 다른 사람들과 그들의 기대에 초점을 맞추는 것이 아니라 그리스도와의 관계에 초점을 맞추어 걸어가기
- 고통과 깨어짐 중에도 (부인하지 않고) 묵회적으로 이끌기
- 우리의 연약함을 인정하고, 성령으로 거하시는 그리스도 - 고난 중에 있는 목회자와 다른 지도자들에게 능력을 부

여하고, 인도할 뿐 아니라 위로할 수 있는 분-께 온전히 의지하기

- 우리가 이끌어야 할 누군가에게 “사용되는” 느낌, 시험, 유혹, 언어 학대, 오해, 거절을 기대하기
- 그리스도 안에서 (비록 증거가 그들의 간증을 뒷받침하지 않을지라도) 형제와 자매로서 그리스도에 대한 신앙을 고백하는, 그리스도인의 교제가 있는 사람들과 관계성 유지하기

웨슬리가 드리는 언약의 기도를 읽어보십시오.

아시시의 성 프란시스의 기도 (the prayer of Saint Francis of Assisi)는 시편 66편 10절-12절에 기록된 깨어진 지도자의 정신을 보여줍니다. 이끄는 자들의 신앙을 강화시키는 방향으로 인도하려고 간구할 때, 이 기도문은 여러분과 저를 위한 기도가 될 것입니다.

주여, 나를 평화의 도구로 써주소서.
미움이 있는 곳에 사랑을
다툼이 있는 곳에 용서를
의혹이 있는 곳에 믿음을
절망이 있는 곳에 희망을
어둠이 있는 곳에 빛을
슬픔이 있는 곳에 기쁨을 심게 하소서.
오, 거룩하신 주님,
위로 받기보다는 위로하고,
이해 받기보다는 이해하며,

사랑 받기보다는 사랑하게 하소서.

우리는 줌으로써 받고,

용서함으로써 용서받으며,

자신을 버리고 죽음으로써 영생을 얻기 때문입니다.

우리가 박대받고, 무시당하고, 조종당한다고 느낄 때 어떻게 이끌 수 있을까요?

1. 나는 기꺼히 나의 깨어진 모습을 볼 의지가 있는가?
2. 깨어진 나의 모습을 하나님 앞에 기꺼이 내려놓고, 그 분으로 하여금 나를 변화시키도록 허락하겠는가?
3. 깨어짐이 내가 더 효과적인 종된 지도자가 되는데 어떠한 도움이 될 것인가?

감사에 대한 핵심 자질 실천

저는 1989년 필리핀 마닐라에서 열린 세계 복음화 로잔 대회 (Lausanne Congress on World Evangelization)에 참석했을 때 그곳에서 합창단이 부른 “거룩하신 하나님 (Give Thanks)” 찬양을 처음으로 들었습니다.

거룩하신 하나님 주께 감사드리세
날 위해 이 땅에 오신 독생자 예수
나의 맘과 뜻 다해 주를 사랑합니다.

날 위해 이 땅에 오신 독생자 예수
내가 약할 때 강함 주고
가난할 때 우리를 부요케 하신 나의 주 감사
나를 위해 하신 그 모든 일로 인해 하나님께 감사
(작사, 작곡: Henry Smith, 1978)

192개국에서 온 약 5천명의 대표자들이 10일간의 컨퍼런스에 참여했습니다. 컨퍼런스 당시 베를린 장벽은 굳게 서 있었고, 중부 및 동부 유럽, 소련 세력권은 그대로 남아 있었습니다. 수많은 아프리카 국가들은 내전에 관여되어 있었습니다.

저는 위에 언급한 지역에서 온 사람들과, 기독교인들이 지속적으로 박해를 받는 나라에서 온 대표들로부터 하나님의 은혜에 대한 간증을 들었습니다. 큰 감동이었습니다. 이 기독교인들은 데살로니가전서 5장 18절 말씀을 그들을 향한 명령이요, 삶의 한 방식으로 수용하고 있었던 것입니다. “번사에 감사하라 이것이 그리스도 예수 안에서 너희를 향하신 하나님의 뜻이니라.”

정확하게 2주 후, 1989년 7월 27일 저는 미국 마운트버논나사렛대학교의 총장으로 선출되었습니다. 몇 가지 이유로 아내 앤과 저는 부름을 받아들이는 것을 망설였습니다. 우리는 필리핀 기독교인들의 핵심 가치를 잊을까봐 두려웠습니다. 우리가 함께 일한 필리핀 기독교인들은 매우 감사하는 사람들이었습니다. 일용할 양식을 구하기 위해 자주 기도했지만, 그들이 받은 수많은 축복(필리핀 기독교인이 자주 사용하는 말)에 대해 하나님과 사람들에게 아주 자유롭게 감사 표현을 했습니다. 앤과 저는 미국으로 돌아가서 냉소주의, 신랄한 야유, 유물론, 부정적

인 사고방식에 휘말리고 싶지 않았습니다. 당시 미국은 또한 우리가 느낀 비판주의가 널리 퍼져 있었습니다.

11년 후, 2000학년도에 저를 각성시키는 경험이 있었습니다. 마치 11년 전에 몹시 싫어했던 바로 그 생활방식과 사고방식에 제가 빠져들고 있다는 것을 느끼기 시작했습니다. 그것은 10월에 정점에 이르렀습니다. 그 때 저는 마운트버논나사렛대학교의 에스텝 기도 강연 시리즈(MVNU's Estep Prayer Lecture Series)를 듣고 있었는데, 그 시간에 브레넌 매닝(Brennan Manning)이 설교를 하였습니다.

매닝은 예배 시간 설교에서 “만약 제가 10명의 사람들을 인터뷰하면서 그들 각각에게 ‘하나님을 신뢰하는가?’라고 물었다고 칩시다. 그리고 그들은 ‘그렇습니다, 하나님을 신뢰합니다’라고 대답했지만 10명 중 9명은 실제로 하나님을 신뢰하지 않는 사람들이었다고 할 때 자칭 하나님을 신뢰한다는 기독교인 중 어느 사람이 진실을 말하고 있는지 어떻게 하면 알 수 있을까요?” 그는 다음과 같이 계속하여 말을 이어갑니다. “저는 한 달 동안 10명의 삶을 비디오로 녹화한 다음, 비디오를 본 후에 다음과 같은 기준을 사용하여 평가를 내릴 겁니다. 그 기준은 이렇습니다. 감사의 마음이 지속적으로 흘러나오는 사람이 곧 하나님을 신뢰하는 사람입니다.”

하나님은 감사하는 사람, 고마워하는 사람, 투덜거리지 않는 사람, 항의하지 않는 사람, 트집잡지 않는 사람, 불평하지 않는 사람을 바라고 있다는 것을 성경말씀이 우리에게 상기시켜 줍니다. 그러나 우리가 살고 있는 현실 세계에서, 또한 그리스도인 공동체를 이끌어 가면서 여러 가지 문제들과 사람들, 그리고 우리가 섬기는 사람들의 상반된 시각을 매일 매일 경험하면서 어떻게 감사의 마음을 되찾을 수 있겠습

니까?

우리는 현재와 미래의 지도력 과업을 수행하는 가운데 우리 앞에 놓여있는 다양한 요구사항과 우리가 직면한 어려운 상황 속에서 끊임 없이 감사하는 마음을 가진 신실한 제자로 살아갈 수 있겠습니까? 저는 전심을 다해 간절한 마음으로, 우리 모두가 감사하는 마음을 다시 세우기 위해 헌신하기를 원합니다. 삶의 한 방식으로 우리는 어떻게 감사의 마음을 회복할 수 있을까요? 데살로니가전서 5장 18절을 다시 읽어보십시오. “범사에 감사하라 이것이 그리스도 예수 안에서 너희를 향하신 하나님의 뜻이니라.”

삶의 한 방식으로 감사한 생활을 하는데 있어서 이 구절은 우리의 감사가 다음과 같아야 한다고 알려 줍니다. 우리의 감사는 세심(“감사하라”) 해야 하고, 포괄적(“범사에”) 이어야 하며, 하나님 중심적(“이것은 그리스도 예수 안에서 하나님의 뜻이기 때문에”) 이어야 합니다.

섬기는 지도력이 성공적으로 구축되는 세 번째 핵심, 감사의 필요성에 대해 좀 더 자세히 살펴보겠습니다. 감사의 중요한 세 가지 본질은 세심한 주의를 기울이는 것, 포괄적인 것, 하나님 중심입니다. 이것은 끊임없이 감사하는 그리스도인과 섬기는 지도자들의 필수적인 요소입니다.

감사하는 마음은 세심하게 주의를 기울여야 합니다. “감사하라.” (살전 5:18) 누가복음 17장에 나오는 예수님께서 깨끗하게 하신 10명의 나병환자에 대한 이야기를 기억하십니까? 10명 모두 깨끗하게 되었습니다. 그러나 깨끗하게 된 나병환자 중 한 명만 예수님께 돌아와서 감

사를 드렸습니다. 다른 9명은 깨끗해졌다는 것을 모르고 있었을까요? 하나님이 행하시는 일에 대한 세심한 태도는 우리로 하여금 영적인 눈을 통해 “보고” “집중”할 수 있게 합니다.

우리는 흥해를 건너는 것, 밤에 불기등으로 보호받는 것, 하루의 만나를 먹는 것, 원수로부터 매일 보호받는 것, 나병의 치료를 받는 것에 해당하는 하나님의 엄청난 기적과 놀라운 일을 삶 속에서 찾습니다! 그러나 감사에 세심한 주의를 기울인다면 우리를 결코 떠나지 않고 버리지 않을 것을 약속하신 하나님께 감사드리게 됩니다. 하나님은 정말 우리를 위하시는 분이십니다.

우리가 계속해서 정신없이 바쁘고 긴박한 일에 대한 압제와 모든 사람의 기대를 충족시키기 위해 끊임없이 몰두할 때 우리의 생각은 집중될 수 없습니다. 나 자신이 분주하게 활동할 때 매닝이 다소 큰소리로 “각성, 각성, 각성, 각성....”이라고 반복하여 말해서 제 관심을 집중시켰던 것을 기억합니다.

성령님께서 부여하신 하나님께 대한 세심한 주의를 짧은 음악이나 새소리, 수선화나 키스, 친구에게 듣는 격려의 말, 폭풍우, 신생아, 깨끗하게 덮인 눈, 보름달, 일출, 일몰, 무지개 속에 나타나신 하나님의 임재 앞으로 우리를 초대합니다.

우리에게는 당연하게 받는 하나님의 선물이 있습니다. 우리가 함께 살고 일하는 사람, 또는 캠퍼스나 개교회의 동료나 친구 등 그들 개인에게서 받은 은혜로운 선물들을 어떻게 생각하십니까? 우리의 가족들, 직원들 또는 고용주가 있다면 그 분들은 어떻게 생각하십니까? 하나님께서 우리 가까이 있는 사람을 통해 우리에게 주시는 크고 작은 이러한 선물에 주의를 기울이고 계십니까? 우리가 받는 것을 당연한 것으로

로 여기고 항상 더 많은 것을 기대하고 있지는 않습니까? 제 아내 앤과 제가 자란 미국 남동부 지역의 나이 지긋하신 그리스도인들이 얼마나 자주 “감사합니다, 예수님”이라고 말하는지 여러분들도 그 분들과 함께 시간을 보내 보았으면 좋겠습니다.

우리가 함께 살고, 함께 일하는 사람들 속에서 예측 불가능한 상황이 벌어지기도 하고 예측할 수 있는 업무가 주어지기도 하지만, 그 모든 것 속에 하나님께서 명백히 계시다는 것을 깨닫고 주의를 기울여야 하는 것은 성령께서 허락하신 하나님을 향한 세심한 주의가 요구되기 때문입니다.

이러한 관점에서, 우리가 함께 일하는 어려운 사람들, 우리 위에 놓인 상충되는 기대, 여러 가지 요구와 우리가 경험하는 엄청난 피로가 시각적으로 보일 수 있습니다. 그러나 우리 삶에 주어지는 하나님의 활동에 주의를 기울인다면 주변 사람들과 우리가 일하는 곳이, 겉보기에 불가능한 상황 속이지만, 기쁨의 원천-기쁨이 내주하는 곳-이 될 수 있습니다. 우리 안에 계신 성령님은 우리가 세심함을 통하여 감사를 드리도록 하십니다. 우리의 감사는 세심하여야 합니다.

감사는 포괄적이어야 합니다. 범사에 감사해야 합니다. (살전 5:18) 읊은 다음과 같이 묻습니다. “우리가 하나님의 손에서 행복을 얻는다고, 슬퍼하지 말아야 합니까?” 나우웬 (Nouwen)은 2009년 감사의 영적인 작용에 관해 다음과 같은 기사를 썼습니다.

삶에서 일어나는 좋은 일에 감사하는 것은 쉽습니다. 그러나 좋은 일과 나쁜 일, 슬픔의 순간과 기쁨의 순간, 성공과 실패, 보상과 거절 등 삶

의 모든 면에서 감사하는 것은 힘든 정신적인 작업을 요구합니다. 여전히 우리가 현재 가지고 있는 모든 것에 감사하다고 말할 수 있을 때만이 우리는 감사하는 사람들입니다. 우리가 기억하고 싶은 사건과 사람들, 그리고 잊고 싶은 것 사이에서 우리의 삶을 나누고 있는 한, 감사하게 여기는 하나님의 은사를 가진 존재로 충만하다고 주장할 수 없습니다.

([Legacy.blogspot.com/2009/01/Spiritua Work of Gratitude.html](http://Legacy.blogspot.com/2009/01/Spiritua%20Work%20of%20Gratitude.html))

평소 당신이 굉장하다고 말하는 상황에만 관심을 갖지 마십시오. 하나님은 어려운 상황을 엄청난 방법으로 사용하실 수 있습니다. 그래서 우리는 어려운 상황에서도 하나님께 감사드립니다. 매닝 (2000)은 장기요양병원에 입원해 있는 감사하는 한 여성에 대한 이야기를 전했습니다.

그 여성 노인은 “소모성” 질환을 앓고 있었습니다. 3월이 지나면서 그녀의 기력은 더욱 쇠약해졌습니다. 일을 하는 학생이 우연히 그녀를 방문했습니다. 그 학생은 그녀와 이야기를 나누고 돌아가면서 기쁨을 가진 그녀의 이상한 힘에 이끌리고 있었습니다. 그녀는 더 이상 팔과 다리를 움직일 수 없었지만, 그녀는 “나는 목이 움직일 수 있어서 너무 행복하다”라고 말했습니다. 그녀가 더 이상 목을 움직일 수 없었을 때 “나는 들고 볼 수 있어서 기쁘다”라고 말했습니다. 학생이 마침내 그 노인에게 소리와 시력을 잃는다면 어떻게 할 것인지 물었습니다. 노인은 다음과 같이 온화하게 대답했습니다. “나는 당신의 방문에 그저 감사하게 될 것입니다.”

(MVNU 예배 시간에 들려진 말씀)

작은 일을 포함하여 모든 일에 감사하고 또 감사하게 생각하십시오.

예수님은 “지극히 작은 것에 충성된 자는 큰 것에도 충성되고...” (눅 16:10)라고 말씀하셨습니다. 당신이 작은 일과 겸소한 규모에 감사를 한다면, 큰 일에 대해서는 더욱 자연스럽게 감사를 표현할 것입니다. 나병환자를 기억하십시오. 어떤 이유였든지, 깨끗해진 10명의 나병환자 중 9명은 감사를 드리기 위해 돌아오지 않았습니다.

모든 상황에 대한 감사의 훈련은 매우 고통스럽고 어렵습니다. 특히 우리가 깊이 상처를 입었을 때 감사하기는 더욱 어렵습니다. 그러나 저는 다음과 같이 말하는 것을 배우고 있습니다. “하나님! 저 자신과 하나님과의 관계, 그리고 다른 사람들과의 관계에 대해 교훈을 주고 계시는 이 시간에도 당신께 감사를 드립니다.” 나우웬 (Nouwen, 1974)은 나이든 성직자가 그에게 한 말을 다음과 같이 전했습니다. “나는 평생 동안, 방해받는 것이 곧 나의 일이었던 것을 발견할 때까지는 나의 사역이 끊임없이 방해받았다고 불평하며 지냈습니다.” (p.56)

우리의 감사는 기쁨과 슬픔, 작은 축복 뿐만 아니라 하나님이 주시는 커다란 은총들, 돌발 상황이나 정기적인 일과를 포함해야 합니다. “범사에 감사하라...” (살전 5:18) 그렇다고 죄와 죄의 원인에 대해 감사하라는 것을 의미하지는 않습니다. 비록 그리스도께서 대신 죽으신 하나님의 피조물들인 각각의 개인들에 대한 감사를 표현하더라도, 성령께서는 죄를 짓는 생활 방식을 갖고 우리를 유혹하는 사람들에서 멀어지도록 촉구하십니다.

감사는 하나님 중심이 되어야 합니다. 데살로니가전서 5장 18절은 범사에 감사하는 것이 그리스도 예수 안에서 우리를 향하신 하나님의 뜻이라고 권고합니다.

하나님 중심적인 감사를 하는 사람은 주권자이시며 시기적절한 보살핌으로 그의 백성을 인도하시는 하나님이 계시다는 것을 온전히 신뢰합니다. 거룩한 자비로 말미암아 우리는 구원을 선물로 받았습니다. 아무 공로없이 이 선물을 받았습니다. 우리의 죄는 예수 그리스도의 피로 용서받았습니다.

우리가 결코 되갚을 수 없는 선물을 받았다는 사실에 대한 기쁨을 우리는 우리의 얼굴과 행동을 통해 다른 사람들에게 알립니다. 우리 삶의 방향은 겸손과 기쁨으로 넘치는 감사로 하나가 됩니다. 우리는 은총 속에서 다시 기뻐합니다. “여호와께 감사하라 그는 선하시며 그 인자하심이 영원함이라.” (시편 107:1) “말할 수 없는 그의 은사로 말미암아 하나님께 감사하노라.” (고후 9:15)

마운트버논나사렛대학교의 어떤 교수님은 예배 후에 이 구절을 반영하여 다음과 같이 저에게 말했습니다. “저는 은혜로우시고 자비로우시며 신실하신 하나님께 감사를 표현하는 하나의 도구로서 제 삶과 사역을 바라보는 새로운 방법을 배우는 중입니다.” (개인적 면담, 2001) 나는 그녀의 말을 받아 적었습니다. 그녀의 말은 나에게 많은 영향을 미쳤습니다. 삶과 사역을 볼 수 있는 새로운 방법! 그것은 감사입니다.

하나님께서서는 저에게 믿음직한 제자, 또는 기독교 지도자의 가장 중요한 성품이 감사라는 것을 계속해서 상기시켜 주십니다. 감사는 은혜로 모든 삶을 받아들이는 것에서 시작됩니다. 그 은혜는 공로없이 받은 선물이며 하나님 아버지가 주신 은총의 선물입니다. 하나님께서는 감사함이 하나님과 그분의 자비와 은혜에 초점을 두게 하여, 사람들과 그들의 문제에 선취당하지 않게 한다고 알려 주십니다. 저는 감사하는 마음의 반대가 당연히 감사하지 않는 배은망덕이고, 감사하기

와 대립되는 말은 불평하기라고 확신합니다.

은혜를 모르는 것은 가장 심한 죄악 중 하나입니다. 그런 사람은 미움을 받습니다. 왜 그럴까요? 그것은 받은 은혜, 유익, 복을 잊어버렸기 때문입니다. 감사를 모르는 배은망덕과 부정적인 태도가 이스라엘 백성들의 주요 문제였으며 약속의 땅에 들어가기 전 그들이 광야에서 40년 동안 방황하게 된 원인이었다는 것을 기억하십시오.

불평하는 사람은 새벽부터 저물 때까지 일한 포도원 일꾼들과 같습니다. 그들은 늦게 온 일꾼들이 같은 품삯을 받은 것에 대해 주인이 속였다고 느꼈습니다. (마 20:1-16) 불평하는 사람은 삶의 불평등, 자원의 빈곤, 배우자나 고용주의 무감각, 진보주의, 보수주의, 더운 날씨, 추운 날씨, 부자, 가난한 자, 기독교 대학의 부적절한 관리자, 그리고 개교회의 무능한 목회자 등 무수한 이유를 가지고 투덜거립니다. 불평하는 사람은 불만이 많습니다. 그러나 감사는 불평, 불만, 단점에 근거를 두지 않습니다. 하나님께서는 우리가 겪는 어떠한 상황이든지 충분히 다루실 수 있다는 확신 속에서 감사는 발견됩니다!

저는 우리를 기쁘게 해주는 감사를 심도있게 살펴보려고 합니다. 자주 우리는 우리가 원하는 대로 일이 돌아가지 않는다고 슬퍼하며 하나님께 감사드리지 않습니다. 그러나 천천히, 아주 천천히 저는 기쁨이 우리의 감사의 조건이 아니라는 것을 확실히 알게 되었습니다. 오히려 감사가 우리를 기쁘게 할 것입니다.

기독교 지도자로서, 또는 섬기는 지도자로서, 감사가 우리의 삶에 있어 가장 기본적인 태도가 될 수 있다고 마음에 그려보는 것이 과연 어려운 일일까요? 당신의 감사는 세심한 주의 (“감사하라”)를 기울여, 포괄적 (“범사”)으로, 그리고 하나님 중심적 (“이것은 그리스도 예수 안에서 하나

님의 뜻이기 때문이다”) 일 때만 가능할 것입니다.

심오하고 질적인 차이를 만들기 원하는 섬기는 지도자의 도전은 따르는 자들의 삶에서 종된 지도력의 증거가 나타나야 한다는 것입니다. 섬기는 지도력의 효과적인 증거는 가장 어려운 상황 가운데에서도 하나님께 감사를 드리는 것입니다. 이것은 앞으로 지속해서 당신과 저를 지행하도록 하는 필요한 영적 삶의 기초입니다. 여러분의 일상이 하나님께서 주시는 감동에 무디어지지 않도록 늘 감사하십시오!

감사하는 마음으로 하나님께 영광을 올려 드리십시오. 자, 우리 모두 “나는 지속적으로 감사하는 기독교인이 될 것입니다”라고 말해 봅시다. 주님이 나를 위해 하신 일이 있기 때문입니다!

1. 종된 지도자로서 감사하는 마음이 어떻게 우리의 사역을 향상시키는가?
2. 어떻게 우리는 항상 “감사”를 할 수 있는가?
3. 나는 최근 누구에게 감사를 표현했는가?

환대 : 공간 만들기...다정한 공간 조성

앤과 제가 마운트 버논에서 사역하던 시기의 어느 성탄절 절기에 우리는 마운트버논나사렛대학교에 다녔던 학생과 그의 여자 친구와 함께 콜럼버스에서 아름다운 저녁 시간을 보냈습니다. 우리는 중국 음식을 사기 위해 가까운 식당으로 걸어갔습니다. 우리는 둥그렇게 바닥에 앉아 촛불 옆에서 식사를 했습니다. 매우 즐거운 식사 시간이었습니다. 3시간의 토론은 경이로웠습니다. 그 키플뿐만 아니라 앤과 저에게도

매우 큰 축복이었습니다. 우리는 함께 식사를 했고, 함께 시간을 보냈고, 함께 걸었습니다. 그날 저녁 시간, 앤과 저는 성경이 말씀하고 있는 환대가 무엇인지 경험할 수 있었습니다.

확고하게 이끄는 네 번째 핵심 자질인 환대는 지난 1700년 동안 기독교회를 위한 기독교 정체성의 근본적인 삶의 방식이었습니다. 크리스틴 폴 (Christine Pohl, 1999)은 그녀의 책 『공간 만들기: 기독교 전통에서 환대 회복하기』 (*Making Room: Recovering Hospitality in Christian Tradition*)에서 환대를 실천하는 것에 관하여 설득력있게 서술하였습니다.

성경적으로 풍성한 개념의 환대를 수용하는 것은 평생 추구해야 할 일입니다. 왜냐하면 환대는 따르는 사람에게 질적인 영향을 주려는 중된 리더의 한 부분이 되기 때문입니다. 환대는 함께 살고, 함께 일하는 사람들과의 관계를 변화시키는 잠재력을 가지고 있습니다.

저는 고통과 한계, 그리고 지도력의 적용을 포함하여, 기독교 전통에서의 환대에 대해 성경적이고 역사적으로 이해하기 위해 씨름하였습니다. 여기에서는 간단하게 영적인 환대에 대한 근본적인 개념을 설명하고자 합니다.

성경적으로 그리고 신학적으로 볼 때, 환대라는 용어는 낯선 사람을 가정에 받아들이는 것으로 제한되지 않습니다. 물론 그것도 환대의 범위에 포함됩니다. 그러나 근본적으로 환대는 우리가 이끌고 있는 사람들에 대한 중심적인 태도입니다. 이 환대는 다양한 행동으로 표현될 수 있습니다. 성경적으로 이해되는 환대는 마치 우리가 그리스도와 관련된 것처럼 다른 사람들과 관계를 맺도록 권유합니다. “환대”란 주

로 자유 공간 조성 또는 “공간을 만드는 것”을 의미합니다. 그 공간은 폴 (Pohl, 1999)이 말한 것처럼 이상한 것이나 낯선 사람이 들어올 수 있고 친구가 될 수 있습니다. 그것은 함께 살고 일하는 사람들에게 “부활하신 그리스도의 살아있는 증거”가 되는 공간입니다. 기독교가 가지고 있는 환대의 은사는 우리가 손님이나 낯선 사람 또는 친구에게, 심지어 생각이나 행동의 차이가 있는 상황이라 하더라도, 그들이 그들의 길을 찾을 수 있도록 도와주는 기회로 작용합니다.

이러한 관점에서 환대하는 태도는 함께 살고 함께 일하는 사람들에게 우리가 공간을 만들어 주거나 그들이 공간을 창출할 수 있도록 도움을 줍니다. 그것은 종종 다른 사람들이나 하나님과 더 깊은 접촉을 시도하는 사람들에게 기회를 제공합니다. 그리고 그 결과는 관계성의 치유와 신앙 공동체의 탄생을 가져옵니다.

환대는 다른 사람을 구속하지 않는 우정, 인위적이지 않은 단결, 혼자 남겨 두지 않는 자유, 꺾어 부추기거나 품위를 잃지 않는 믿음, 개인차에 대한 존중을 제공하려고 노력합니다. 이것은 바로 기독교인들이 개발해야 하는 기술이며 훈련입니다.

최근에 어떤 목회자가 저에게 자신과 오해가 확산된 부부의 이야기를 해 주었습니다. 그 부부는 교회를 떠났습니다. 저는 그 목회자에게 “그들에게 여지를 좀 주시지요”라고 말했습니다. 그 목회자는 그렇게 했고, 그들은 목회자가 베풀어 준 은혜에 반응했습니다. 그는 며칠 후 저에게 전화를 걸어 목회자와 부부 사이에 훌륭한 화해가 이루어졌다고 말해 주었습니다.

“영적 환대”라는 이 매력적인 도전에 대한 두 가지 식견을 여러분과 함께 나누고자 합니다. 영적 환대는 그리스도에게서 흘러나옵니다. 또

한 그리스도에게로 흘러갑니다. 우리가 섬기는 지도력을 발휘할 때, 지도자인 우리와 따르는 사람, 그리고 그리스도와 우리 사이의 열린 통로를 유지해야 합니다. 환대는 두 방향으로 흐르는데 그리스도와 우리에게서 따르는 사람들에게, 그리고 따르는 사람과 그리스도로부터 우리에게 진행됩니다.

첫째, “영적 환대”의 은사는 그리스도에 대한 “사랑의 은사”입니다. 골로새서 3장 17절, 23절-24절은 다른 사람에 대한 섬김이 주 그리스도에 대한 섬김이라는 것을 상기시켜줍니다. 이 개념은 바로 종된 지도력에 대한 핵심이 됩니다. 우리는 이런 노력을 하면서 상처를 받고, 오해를 받고, 거절을 당할 수 있습니다. 또는 인정받을 수 있고, 지지 받을 수 있고, 받아들여질 수 있습니다. 그러나 그 반응 때문에 우리가 행동을 하는 것은 아닙니다. 하나님께서 우리를 먼저 사랑하셨기 때문에 우리는 사랑합니다.

앤과 제가 필리핀 마닐라로 이사했을 때, 우리는 그 나라의 극심한 빈곤에 놀라움을 금치 못했습니다. 앤은 친구인 필리핀 치과 여의사와 그녀의 절망을 나누었습니다. 앤의 친구는 앤이 도울 수 없는 대중들보다 그녀가 도울 수 있는 소수에 집중하도록 권유했습니다. 앤은 조언을 듣고 주변의 어려운 여성들에게 집중했습니다. 그녀는 어떤 여성에게 안경을 사주고, 어떤 사람에게는 새로운 치아를 해주고, 어떤 사람에게는 미용사 코스를 후원해 주고 졸업식에도 참석했습니다. 앤은 그들과 친구가 되어 종종 집에 초대했습니다. 몇 명을 섬김으로써 그녀는 주님을 섬기고 있었습니다.

우리의 작은 일은 은혜를 통해 하나님의 위대한 역사로 번역됩니다.

이것은 환대가 주는 신비입니다. 성경적인 의미에서 환대를 통해 다른 사람을 섬기는 것은 그리스도를 섬기는 것입니다. 마태복음 25장의 결론을 생각해보십시오. “임금이 대답하여 이르시되 내가 진실로 너희에게 이르노니 너희가 여기 내 형제 중에 지극히 작은 자 하나에게 한 것이 곧 내게 한 것이니라 하시고.”

다른 사람들에게 주는 환대의 은사는 하나님의 나라에서 사용하기 위해 극소수에게만 주어지는 선택적 “영적 은사”가 아닙니다. 오히려 다른 사람들을 돌보고 관심을 갖는 우리의 은사는 그리스도를 향한 사랑의 실제적인 표현입니다. “영적 환대”의 생활양식과 관련된 중요한 질문들이 우리 각자에게 분명하게 주어집니다.

1. 다른 사람을 이끌면서 나는 어떻게 환대를 베풀 수 있을까? 어디에서 환대를 베풀 수 있을까?
2. 환대에 대한 나의 태도는 내가 살아가고, 배우고, 이끄는 방식에 어떤 영향을 미칠까?
3. 다른 사람에게 양보하고 그들을 위해 “공간을 조성”하느라고 정작 내가 해야 할 일을 성취하지 못했다면 그날 끝내지 못한 나의 미완성 사안들을 어떻게 할 것인가?

이것은 우리가 씨름해야 할 실제적인 삶의 질문입니다. 영적 환대는 시간, 인내, 이해가 필요합니다. 수피(Sufi)의 수탁 사냥꾼 이야기를 생각해보십시오. (Sab, Kopp이 인용함, 1972)

옛날 옛적에 자신의 나라를 떠나 바보의 땅으로 알려진 세계로 떠돌아

다니는 남자가 살고 있었습니다. 그는 들판에서 밀을 수확하던 많은 사람들을 보았습니다. 그들은 밀을 베다 말고 공포에 휩싸여 달아나고 있었습니다. “저 들판에는 괴물이 있어.” 그들은 그에게 말했습니다. 그는 다가가서 그것을 보았고 수박이라는 것을 알 수 있었습니다.

그는 그들을 위해 “괴물”을 죽이겠다고 제안했습니다. 그가 줄기에서 수박을 따서 그것을 잘라 한 조각을 먹기 시작했습니다. 놀랍게도 그 사람들은 수박을 보았을 때보다 훨씬 그에 대해서 겁에 질렸습니다. 그들은 “우리가 그를 없애지 않으면 그는 다음에 우리를 죽일 것이다”라고 외치며 쇠스랑으로 그를 몰아냈습니다.

또 다른 때에 다른 남자도 바보의 땅에 갔고 똑같은 일이 그에게 일어났습니다. 그러나 그는 “괴물”로부터 그들을 돕겠다고 하는 대신, 위험하다고 그들의 말에 동의하고 발끝으로 살금살금 그들과 같이 도망갔습니다. 그 후 그는 그들에게 신뢰를 얻었습니다. 그는 수박에 대한 두려움을 없앨 뿐만 아니라 그들 스스로 그것을 경작할 수 있는 기본적인 사실을 아주 조금씩 가르치면서 그들의 집에서 그들과 오랜 시간을 보냈습니다. (p. 8)

여러분은 어떤 사람과 동일합니까? 두 번째 사람은 섬기는 지도자였습니다. 따르는 사람과 결속하여 그들의 우려를 이해하고 그들과 양질의 시간을 보냈기 때문에 그는 이야기 속의 사람들의 삶에 큰 변화를 일으켰습니다. 따르는 사람들의 삶에 질적인 변화를 일으킨 것입니다. 그것은 수박에 대한 그들의 시각을 변화시키는 방법이었습니다. 즉, 그는 그와 다른 사람들을 위해 “공간을 만들고 배려”하였습니다. “환대를 실천함”으로써 그리스도를 섬긴다는 것을 기억하십시오. 그렇게 함으로써 우리는 다른 사람들이 그리스도 안에서 성장하고 성숙하도록 돕습니다. 다시 말하자면 영적 환대의 은사는 그리스도를 향한 사랑의 은사입니다.

두 번째로 “영적 환대의 은사”는 그리스도에게서 온 사랑의 선물입니다. 기적 중의 기적은 우리가 다른 사람에게 다가갈 때 우리가 먼저 복을 받는다는 사실입니다. 그리스도는 우리가 다른 사람에게 주는 “환대의 은사”를 우리의 “선물”이 되게 하십니다. 우리는 다른 사람들을 섬기면서 주님을 발견합니다. “우리가 함께 살고 함께 일하는 사람들을 위해 공간을 만들고 배려”하는 아주 평범한 이 표현 가운데 우리는 얼마나 자주 하나님의 현존을 경험하는지 모릅니다.

자비로운 행동과 영적인 환대를 “사도 요한이 그의 청중들과 독자들에게 말한 부활하신 그리스도의 살아있는 증거들을 다른 사람들에게 전하는 것”으로 나우웬 (Nouwen)은 정의하였습니다. (1985b) 환대의 은사를 가지고 다른 사람들에게 다가갈 때 우리에게, 또는 우리 안에서 뭔가 일어납니다. 질적인 변화가 섬기는 지도자와 따르는 사람 안에서 일어납니다. 우리가 그리스도의 마음으로 일하고, 활동하고, 공부할 때 그리스도의 은혜가 우리를 통해 흘러갑니다.

그러나 우리의 은사가 너무 사소하다고 느끼기 때문에 우리는 주저하는 경향이 있습니다. 적용 가능한 이야기로 브레넌 매닝 (Brennan Manning, 2000)이 마운트버논나사렛대학교 예배시간에 나눈 “금이 간 물동이”를 들려드릴까 합니다.

인도의 물 길은 사람은 큰 물동이 두 개를 가지고 있었습니다. 그는 두 개의 물동이를 막대기 양 끝에 매달아 목덜미에 매고 물을 운반하였습니다. 둘 중 하나의 물동이는 금이 가 있었고 다른 하나는 온전한 물동이였습니다. 그는 온전한 물동이를 개울에서 주인의 집까지 먼 길을 걸어가며 항상 물을 꼭 차게 날랐습니다. 금이 간 물동이는 도착했을 때

물이 반만 차 있었습니다. 2년 동안 매일 물 길는 사람은 물을 한 통 반만 길어왔습니다. 온전한 물동이는 그 소임을 자랑스럽게 여겼습니다. 왜냐하면 그것은 만들어진 목적을 훌륭하게 이행했기 때문입니다. 그러나 금이 간 물동이는 자신이 불완전함을 부끄러워했고, 그에게 주어진 소임을 절반만 성취하고 있다고 비참해 하였습니다.

자신의 결함을 알게 된 지 2년이 지난 어느 날, 금이 간 물동이는 개울에서 물 길는 사람에게 말했습니다. “저는 자신이 부끄럽습니다. 당신에게 사과하고 싶습니다.” “왜?” 물 길는 사람은 물었습니다. “너는 무엇을 부끄러워하는 거지?” 그 물동이는 다음과 같이 말했습니다. “저는 지난 2년 동안 물 반통만 나를 수 있었습니다. 왜냐하면 옆 부분에 금이 생겨서 주인의 집까지 가는데 물이 길에 새기 때문입니다. 내 결함 때문에 당신은 그런 수고를 해야만 하고 노력한 만큼 결과를 얻지 못합니다.”

물 길는 사람은 오래된 금이 간 물동이에게 미안한 마음이 들었습니다. 긍휼을 느끼며 그는 말했습니다. “우리가 주인의 집으로 돌아갈 때, 나는 네가 그 길을 따라 피어있는 아름다운 꽃을 보았으면 한다.” 정말로 그들이 언덕 위로 올라갔을 때, 금이 간 물동이는 길 옆쪽에서 아름다운 야생화, 태양의 빛, 그리고 멋진 풍경을 보게 되었습니다.

그러나 집에 다다를 무렵, 그 물동이는 여전히 절반의 물을 흘러 보낸 것에 대해 안 좋게 생각했고, 다시 한 번 그 실패로 인해 물 길는 사람에게 사과했습니다.

물 길는 사람은 그 물동이에게 말했습니다. “다른 물동이들이 있는 쪽 길 이 아니라 네 쪽의 길에만 꽃이 있었다는 것을 알아차렸니? 그것은 내가 너의 결함에 대해 이미 알고 있었지만, 내가 그 결함을 사용했기 때문이지. 나는 너의 길 쪽에 꽃씨를 심었고, 매일 개울에서 물을 가지고 올 때마다 너는 꽃씨에 물을 주었다. 2년 동안 나는 이 아름다운 꽃을 꺾어 주인의 테이블에 장식을 할 수 있었지. 네 모습 그대로의 네가 없었다면 주인의 집은 아름답게 장식되지 못했을 거야!”

(인도의 알려지지 않은 어느 저자가 쓴 이야기)

영적 환대에 대한 우리의 수고에서 때때로 우리는 “금이 간 물동이”처럼 느껴질 때가 있습니다. 그러나 하나님은 우리가 결코 상상할 수 없는 방식으로 사용하고 계십니다. 그 분은 우리의 효용성과 다른 사람들에 대한 우리의 노력을 알고 계십니다. 그리고 그 과정에서 우리는 결코 꿈도 꾸지 못하는 방식으로 하나님께서 우리를 축복하십니다!

환대의 선물, 즉 공간을 조성하고 다른 사람들을 배려하는 것은 오직 은혜로 그리스도께서 우리에게 주시는 사랑의 선물입니다. “환대를 실천함”에 따라 우리의 신앙이 점점 더 성장하고 성숙해집니다. 기억하십시오, 기적 중의 기적은 예수 그리스도의 이름으로 다른 사람들에게 손을 내밀 때 우리가 복을 받는다는 것입니다.

근본적으로 기독교 관점의 환대는 단순히 근사하거나 친구에게 어떤 필요를 제공해주는 것보다 훨씬 더 큰 의미를 가지고 있다는 것을 기억해 주십시오! 그것은 성도들을 위한 삶의 방식이며 우리가 함께 살고, 일하고 그리고 섬기는 사람들에게 어떻게 접근할 것인지를 가르쳐줍니다. 낯선 사람, 권리를 박탈당한 사람들과 외로운 사람들, 가족과 친구들을 위해 공간을 조성하고 배려해 주는 것은 성경적으로 이해된 환대의 본질입니다. 그러나 우리는 다른 사람들이 성장하고 성숙해 가는 과정을 위한 우리의 삶에서 “놀라운 하나님”을 경험합니다. 다른 사람들이 성장할 수 있는 공간을 제공하고 배려함으로써 우리는 그리스도를 닮아 성장하고 성숙할 수 있는 공간을 하나님께 받습니다.

성경적인 환대는 그야말로 우리 안에서와 우리를 통해 일하시는 하나님의 놀라운 은혜입니다. 기독교 전통에서 거의 잊혀진 이것을 실천해 봅시다. 영적인 환대에 대한 풍부함을 발견하기 위해 함께 해 주십시오.

시오. 특히 우리가 일하는 (또는 일할) 사람들에게 영적인 환대를 했을 때 주어지는 결과를 저와 같이 발견해 보기를 원합니다. 여러분 각자는 토기장이의 손에 의해 모양이 형성되고 또 재 형성되는 과정을 겪으면서 점차로 다른 사람을 위한 바로 그 질그릇이 되시기를 바랍니다.

나와 다르고 때로는 충돌하는 사람들에게 난 기꺼이 환대를 베풀 수 있는가?

한 지역공동체에서 환대를 베풀어야 한다면, “가난한 구획”을 섬기는 사람으로 누구를 마음에 두겠는가?

당신의 마음에 “우리”와 맞지 않는 사람은 누구인가?

그리스도에게 받은 환대가 나를 어떻게 더 영향력있게 섬기는 지도자로 만드는가?

공홀: 사람들이 자신들 안에서 보지 못하는 것을 볼 수 있도록 하는 것.

확고한 지도자의 다섯 번째 핵심 자질인 공홀은 섬기는 지도자의 자질과 같은 맥락에서 보면 돌보는 일과 거의 같습니다. 다른 사람들을 위한 공홀이나 돌봄은 친밀하기도 하지만 멀 수도 있습니다.

“돌봄”은 무엇을 의미합니까? “돌봄”의 단어는 켈트어 “카라”(Kara)에서 어원을 찾을 수 있습니다. “카라”는 애통을 의미합니다. 돌봄의 기본적인 의미는 비통해 하는 것, 슬픈 일을 경험하는 것, 함께 슬퍼하며 외쳐 우는 것입니다. (Nouwen, McNeil, & Morrison, 1983, p. 92) 단어 “돌봄”의 배경은 강한 자가 약한 자를, 힘있는 자가 힘없는 자를, 있는 자가 없는 자를 돌보는 것을 느끼게 합니다.

저는 성경적인 공홀은 배워서 얻는 기술이 아니라는 것을 이해하게 되었습니다. 오히려 그것은 보여줘야 하는 인간 마음의 특성입니다. 헨리 나우웬(Henry Nouwen, 1983)은 돌봄으로 여러분이 박사 학위를 받을 수 없다고 말하곤 했습니다. (p. 90) 나우웬은 다른 사람들이 자신들 안에서 보지 못하는 그 사람들 안의 온화함, 부드러움 및 다른 아름다운 은사를 우리가 발견하게 될 때 우리 안에 공홀의 마음이 나타난다는 것을 깨닫도록 제게 도움을 주었습니다.

얼마나 심오한 생각입니까! 공홀의 마음은 가지고 있지 않은 것이나 할 수 없는 것, 보지 못하는 것을, 사람들이 자신 안에서 볼 수 있도록 해 줄 때 나타납니다. 다시 한 번 더 여기서 우리는 섬기는 지도력의 상호관계를 나타내는 양방향적인 부분을 보게 됩니다. 그리스도인의 종된 지도자로서 우리는 하나님의 돌봄 또는 공홀의 통로가 됩니다. 섬기는 지도자로서 우리가 인도하는 사람들과의 돌봄 관계에 대해 지금 이야기하고 있습니다. 지도력의 증거란 자신 안에 있는 것을 보지 못하는 사람들에게 그것을 볼 수 있게 해주는 것입니다. 공홀히 여기는 것은 무엇보다도 우리가 다른 사람들을 위해 뭔가를 하는 것이 아니라 오히려 그들이 신성하게 가지고 있는 자원과 내적 특성을 스스로 발견하도록 돕는 것입니다. 우리가 다른 사람들에게 가치있음을 증명하는 것이 아니라 우리가 그들이 필요한 시간에 그들과 함께 하기를 하나님께서 원하신다는 것을 저는 천천히 알아가고 있습니다.

우리의 삶에서 어떤 사람들이 우리에게 가장 큰 의미인지를 솔직히 우리 자신에게 묻는다면, 많은 조언, 해결책 또는 치료법을 제공하는 사람 대신에 온화하고 부드러운 손길로 우리의 고통을 나누고, 우리의 상처를 어루만지는 사람들이라고 말하게 될 것입니다. 절망이나 혼란

의 순간에 우리와 함께 침묵을 할 수 있는 친구, 슬픔과 사별의 시간에 우리와 함께 할 수 있는 친구, 알지 못하고, 낫지 못하고, 치료하지 못하고, 행하지 못하는 것을 용인할 수 있는 친구, 그런 친구가 배려심 깊은 돌보는 친구입니다.

우리는 형제, 자매, 아내, 남편, 아이, 부모를 잃은 친구와 함께 하도록 요청받은 순간이 있을 것입니다. 그런 순간에 우리는 무엇을 말하고, 행하고, 제안할 수 있겠습니까? 우리는 다음과 같이 말하고 싶어하는 강한 성향이 있습니다. “울지 마십시오. 당신이 사랑하는 사람은 하나님의 품에 있습니다.” “슬퍼하지 마십시오. 아주 좋은 사람들이 많고, 살아야 할 가치가 있는 좋은 것들이 많이 있습니다.” 이 순간에 “깊이 배려”하는 것은 우리가 열심히 듣고, 직접적으로, 그러면서도 세심하게 말하고, 다른 사람의 유익을 위해 질문하되 우리 자신을 위해 질문하지 않는 것입니다. 우리는 조용히 함께 하고, 정직하게, 솔직하게, 확신을 갖고 기도합니다!

나우웬 (Nouwen), 맥닐 (McNeil), 모리슨 (Morrison)은 『공휼: 기독교인 삶에 대한 반영』(*Compassion: A Reflection on the Christian Life*)이라는 그들의 책에서 자발적인 이동이라는 경이로운 개념에 대해 소개해주었습니다. (1983, pp. 62-74) 자발적인 이동이란 다른 사람들의 유익을 위해 오히려 가지 말아야 할 곳으로 기꺼이 갑니다. 우리는 자원하는 마음으로 안전지대에서 벗어나 익숙하지 않은 곳으로 이동합니다.

그 이주가 무엇일까요? 내면의 응답에 따라서 마음 속에 하나님의 부르심이 느껴지기 때문에, 바로 우리이기 때문에 가는 것입니다. 자발적인 이동은 우리를 도심이나 전 세계 도처로 데려갈 수 있습니다. 이 부르심은 짧은 시간 동안 또는 평생 동안 있을 수 있습니다.

다른 사람들을 깊이 배려하는 방식으로 묘사된 나우웬의 삶은 종종 우리 평범한 일상에도 도전이 됩니다. 나우웬이 노틀담, 하버드 및 예일 신학교에서 가르치는 것을 그만 두고 토론토에서 중증 정신 장애자를 위해 라쉬 공동체 (L' Arche Community)에서 살면서 성직자로 마지막 10년을 보내기로 한 것은 어렵지 않았습니다. 그의 일상적인 책임은 아담을 돌보는 것이었습니다. 나우웬은 아담이 아침식사를 하도록 돕는데 매일 두 시간이 걸렸습니다.

깊이 배려하십시오. 깊은 공휼을 가지십시오. 다른 사람들을 위한 우리의 돌봄은 친밀하게 이루어 질 수도 있고 거리감있게 이뤄질 수도 있습니다.

1. 나의 섬기는 지도력에서, 목회자 또는 대학 총장으로서 이성 (the opposite sex)의 구성원들에게, 나의 공휼을 어떻게 적절하게 표현할 수 있는가?
2. 어떻게 공휼을 나의 지도력 사역의 중심으로 삼을 수 있을까?

인내 : 하나님께서 주신 임무를 감당하기

마운트버논나사렛대학교 목회학 석사 과정을 졸업한 구세군 사관은 제가 가르친 수업을 마친 후 저에게 편지를 썼습니다. 그녀는 “아킵 보에게 주는 바울의 권고에 대한 토론을 잊어버릴 수 없습니다”라고 말하였습니다. “주 안에서 받은 직분을 삼가 이루라.” (골 4:17)

그녀는 계속해서 말하였습니다. “제가 받은 가장 어려운 명령은 나

의 임무에 머물러 있으면서 하나님의 일을 거기서 계속하라는 것입니다.” 그녀는 결론을 내렸습니다. “머무르라는 명령은 이동하라는 명령보다 훨씬 받아들이기 어렵습니다.”

아키프보에 대한 바울의 메시지는 확실합니다. “하나님께서 당신에게 주신 지도력의 임무를 떠나지 마십시오.” 바울의 이 메시지는 확고하게 섬기는 지도자의 여섯 번째, 즉 마지막 핵심 자질입니다. 그것은 지구력, 인내, 끈기, 참을성에 대한 메시지입니다.

끈기와 인내는 항상 기독교인과 기독교인 지도자에게 중요한 자질이었습니다. 여러 상황에서 하나님께서는 모세가 계속 인내하도록 명령하셨습니다. 계속해서 모세가 그의 목적에 집중하도록 하셨습니다. 나중에 이사야는 끈기, 인내, 지구력에 대한 보상을 강조했습니다.

“오직 여호와를 앙망하는 자는 새 힘을 얻으리니 독수리가 날개치며 올라감 같을 것이요 달음박질하여도 곤비하지 아니하겠고 걸어가도 피곤하지 아니하리로다.” (사 40:31)

히브리서 12장 1절-2절에서 저자는 우리가 그리스도의 인내에 대한 모범을 따르라고 간구합니다.

“... 인내로써 우리 앞에 당한 경주를 하며 믿음의 주요 또 온전하게 하시는 이인 예수를 바라보자 그는 그 앞에 있는 기쁨을 위하여 십자가를 참으사...”

인내, 목적의 명확성은 또한 세속적인 지도력에도 중요한 부분입니다. 영국에서 가장 힘든 시기에 윈스턴 처칠 경 (Sir Winston Churchill)은

영국 총리로서 중요한 연설을 위해 그의 모교인 고등학교에 와 달라는 요청을 받았습니다. 그는 긴 영광의 소개를 받고 일어나 단상에 올라갔습니다. 그의 연설은 다음과 같았습니다.

“절대 굴복하지 마십시오. 절대 굴복하지 마십시오. 명예를 위한 신념은, 선량함을 제외하고는 절대, 절대, 절대, 절대-아무것도 아닌 것, 위대하거나 작은 것, 크거나 사소한 것-절대로 굴복하지 마십시오. 무력에 절대 굴복하지 마십시오. 명백한 적의 압도적인 힘에 굴복하지 마십시오.” (윈스턴 처칠의 명강연, 2004, p. 306)

처칠은 그의 기억에 남을만한 이야기에서 “하나님께서 너를 풀어 주실 때까지 너의 일에서 떠나지 말라”는 아키프보에게 주는 사도 바울의 권고를 들려준 것입니다.

저는 인내에 대해 생각해 왔습니다. 인내는 언제나 필요하고, 종종 고통스럽지만, 한편 은혜의 선물이라는 것에 깊은 감명을 받았습니다.

첫째로 인내의 필요성을 생각해 봅시다. 담대한 끈기는 하나님께서 주신 영감과 힘이며 영적인 집념으로, 기독교인 지도자의 핵심 자질로서 요구됩니다. 우리는 왜 바울이 아키프보에게 이 말을 했는지 모릅니다. 그러나 바울이 그의 친구에게 한 이 말은 주님께서 진정으로 해결해 주시기 전에 우리가 종종 프로젝트나 과제, 책임 또는 소명을 포기하는 유혹을 왜 받는지에 대해 생각해 보게 만듭니다.

왜 우리는 그리스도인의 일꾼으로서 포기하도록 유혹을 받습니까? 확실히 우리 영혼의 적들은 기독교 지도자를 패배시키기 원합니다.

“우리의 씨름은 혈과 육을 상대하는 것이 아니요 통치자들과 권세들과 이 어둠의 세상 주관자들과 하늘에 있는 악의 영들을 상대함이라.” (엡 6:12)

우리가 포기하는 또 다른 이유는 때때로 직면하게 되는 문제를 해결하기가 너무 어려워 보인다는 것입니다. 『전문 사역』 (*Mastering Ministry*)이라는 책에서 앤과 레이 오틀랜드 (Anne & Ray Ortlund, 1992)는 모든 문제가 갖는 세 가지 기간에 대해 이야기합니다.

영역 A는 “성취하고자 하는 욕구”라고 부르며 이상주의, 평범함과 불안감이 특징입니다.

영역 B는 인내의 필요성에 의해 강조됩니다. 영역 B는 “그만두고자 하는 욕구”라고 부르며 문제가 발생할 때 혼란과 갈등이 특징입니다. 이것은 위험한 영역으로서 문제를 식별하고, 분류하고, 전개시켜 하나씩 해결해야 합니다. 영역 B는 두 가지 방법 중 하나로 종료되는데, 하나는 프로젝트를 그만두고 중단하는 것과 그렇지 않으면 “황소의 고집”과 같은 집념으로 인내하면서 그만두려는 유혹에 저항하는 것입니다.

우리는 불가능한 상황에서 결코 우리를 떠나시거나 버리지 않을 것을 약속하신 하나님께서 함께하신다는 것과 하나님의 은혜로 혼란스러운 상황을 극복할 방법이 있다고 믿는 믿음을 선택할 자유가 있습니다.

이것은 우리를 영역 C로 인도합니다. 영역 C는 “성취와 성장”이라고 부릅니다. 기독교 지도자와 따르는 사람은 이 영역을 신앙과 개인의 만족, 그리고 현실감, 성숙과 기대감으로 특징을 짓습니다. (p.92)

우리는 그리스도인의 삶과 일과 사역에 관해 오해하기 때문에 포기합니다. 다음에 나오는 오해들은 일이 완전히 끝나기 전에 우리를 포기하도록 이끌 수 있습니다.

“일의 진척은 일이 원활하게 될 때만 이루어집니다.”

“잔디는 다른 쪽이 더 푸릅니다.”

“더 큰 것이 더 좋습니다.”

“괴로움과 고난은 하나님의 것이 될 수 없습니다.”

“이 문제는 해결될 수 없습니다.”

“성공이 모든 사람들의 인정을 얻습니다.”

“실패는 끝입니다.”

“나는 아무것도 아닙니다.”

“선하고 경건한 사람들은 틀리거나 실수하지 않습니다.”

둘째, 인내에는 고통이 있습니다. 압박이 생겨날 때, 우리가 방법을 얻지 못하거나, 우리가 원하는 인정을 받지 못할 때 “이동”하려는 경향이 있습니다. 갈등, 불안, 오해, 권력 투쟁 상황의 상충 및 부적절한 기대 속에서 하나님께서 우리를 이러한 임무에서 해방시켜 주실 때까지 그 상황에 머물러 있는 것은 고통스럽습니다.

특별한 시간과 상황을 통해 “인내”하는 고난은 우리를 이 임무에 놓아두신 하나님께 대한 확고한 신앙을 요구합니다. 이 “고통스런” 경험에서 우리는 하나님께서 우리를 풀어주실 때까지 우리를 두셨던 곳에 남아 있어야 한다고 확실히 믿어야 합니다. 왜냐하면 우리는 이러한 고통의 시간에 고통을 주는 사람을 섬기는 것이 아니라 하나님을 섬기

기 때문입니다.

어니스트 새클턴 (Ernest Shackleton)과 그의 1914년 남극 탐험에서 불굴의 고통에 대해 많은 것을 배울 수 있습니다. 기독교 지도자로서 알려지지 않았지만, 그는 우리의 다양한 지도력 역할에서 인내의 필요성에 대해 모범을 보임으로 많은 것을 가르쳐 주었습니다. (Perkins, Holtman, & Kessler, 2000)

1914년 8월 용맹한 영국의 탐험가인 어니스트 새클턴은 인듀어런스 (Endurance, 인내) 호를 탔습니다. 그와 그의 27명의 대원은 남대서양을 향한 항해를 시작했습니다. 이들은 남극대륙을 횡단하는 첫 번째 그룹이 되기를 원했습니다.

다음 해 초에, 그들의 배는 빙산에 갇혔습니다. 1915년 10월, 계획했던 기지에서 대륙까지 여전히 절반이나 떨어져 있었습니다. 이 배는 빙산에 부딪혀 바다 밑으로 가라앉았습니다. 다음 달에 음식과 물은 동이 났습니다. 얼음 덩어리 위에 표류하는 새클턴과 대원들은 세계에서 가장 황량한 지역 중 한 곳에 이르게 되었습니다. 새클턴의 지도력 아래에서 그들은 볼모의 얼어붙은 얼음 위를 걸었습니다.

배가 난파되고 1년이 넘었습니다. 새클턴과 그의 대원들은 남극대륙의 끝에 있는 섬에서 오도가도 못하게 되었습니다. 그들의 음식은 점점 줄어들었으나 구조의 작은 희망도 안보였습니다. 새클턴은 모두가 생존할 수 있는 방법이 자신의 담대한 행동에 달려있다는 것을 깨달았습니다. 대원의 대부분을 뒤에 남겨두고, 새클턴은 몇 명과 함께 조그만 보트로 800마일의 폭풍우 치는 바다를 건너 고래잡이 전초기지에 도착해야만 했습니다. 세인트 조지 섬에 도착했을 때, 자신과 대원들을 안전하게 구조하는 유일한 길은 전에는 결코 건너보지 않았던 섬

상치 않은 크기의 빙하와 산맥을 가로질러 가는 것이었습니다. 그는 위험을 감수했습니다. 그는 견뎌야했습니다. 놀랍게도 그와 두 사람은 성공적으로 동료들이 구조를 기다리는 곳에 도달했고 모든 대원을 구조할 수 있었습니다. 모두 생존할 수 있었습니다. 모두! (Perkins, Holtman, & Kessler, 2000)

사도행전에 요약된 바와 같이 바울의 전도 여행은 비슷한 경험으로 가득 차 있습니다. 사도행전 27장 25절을 다시 살펴보십시오. “그러므로 여러분이여 안심하라 나는 내게 말씀하신 그대로 되리라고 하나님을 믿노라.”

2년 동안 감옥에 수감되었던 바울과 다른 사람들은 다시 로마로 가고 있었습니다. 태풍으로 인해 배가 난파되고 14일간 식량이 없는 가운데서 바울은 배에 타고 있는 사람들에게 담대하게 권면했습니다. 바울이 예루살렘에 있을 때에 일찍이 하나님께서 말씀하신 내용은 “그날 밤에 주께서 바울 곁에 서서 이르시되 담대하라 네가 예루살렘에서 나의 일을 증언한 것 같이 로마에서도 증언하여야 하리라 하시니라” (행 23:11)였습니다. 바울은 로마로 가는 여정에서 만난 태풍, 난파 및 식량이 없는 고통의 한 가운데서 강력하게 말하였습니다. “그러므로 여러분이여 안심하라 나는 내게 말씀하신 그대로 되리라고 하나님을 믿노라.”

인내를 위한 10가지 전략. 바울과 어니스트 새클턴의 사례는 일상적이지 않은 시간과 상황 속에서 이끌기 위해서는 인내하는 전략이 필요하다는 것을 보여줍니다. 아래의 교훈은 『최전선에서 이끌기: 새클턴의 남극대륙 탐험의 놀라운 무대에서의 주요 교훈』 (Leading at the Edge:

Leading Lessons from the Extraordinary Saga of Shackleton's Antarctic Expedition: Perkins, Holtman, & Kessler, 2000)에서 발췌하였습니다.

1. 비전과 빠른 성공: 결코 궁극적인 목표를 놓지 말고 단기 목표에 에너지를 집중하십시오.
2. 상징과 개인적인 모범: 시각적이고 기억에 남는 상징과 행동으로 개인적인 모범을 설정하십시오.
3. 낙관주의와 현실: 낙관주의와 자신감을 주입하고 현실에 기반을 두십시오.
4. 체력: 자신을 돌보고 체력을 유지하고 직책감을 떨쳐 버리십시오.
5. 팀 메시지: “우리는 하나이다. 우리는 함께 살고 죽습니다”와 같은 팀 메시지를 지속적으로 강화하십시오.
6. 핵심 팀 가치: 상태 차이를 최소화하고 예의와 상호간의 존중을 강조하십시오.
7. 갈등: 충돌을 자제하십시오. 소량의 분노라도 잘 대처하고 반대자와 함께하고 불필요한 권력 투쟁을 피하십시오.
8. 밝게 함: 축하할 무언가와 웃을 수 있는 무언가를 찾으십시오.
9. 위험: 기꺼이 큰 위험을 감수하십시오.
10. 끈질긴 창의력: 절대 포기하지 마십시오. 항상 다른 기회가 있습니다.

(Perkins, Holtman, & Kessler, 2000, vii-viii).

“인내”의 선물은 우리가 다른 사람들에게 주는 선물이 결코 아닙니다. 오히려 인내의 선물은 하나님께서 우리를 놓아주시기 때까지 “인내”를 경험하는 과정의 한가운데서 얻는 영적 성장과 그리스도인의 성숙과, 개인적인 발달을 위해 하나님께서 우리에게 주신 은총의 선물입니다!

저는 여러 번 “마운트버논나사렛대학교를 이끈 것은 제가 지금까지 경험한 가장 위대한 신앙의 여정이었다”라는 것을 언급했었습니다. 끈질기게 인내하고 지구력을 가지고 경험하며 나아갈 때 저는 최고로 은혜를 입은 사람이었습니다. 하나님께서 과정, 문제 또는 대립의 중심에 함께 계시다고 믿을 때 저는 영적으로 성장했습니다. 저는 그리스도 안에서 현저하게 성숙하였습니다. 왜일까요? 저는 그 임무를 수행하라고 저를 부르신 하나님을 의존하여 무릎을 꿇고 이끌어야 했고, 그 분은 저의 일과 제 안에서 그 분이 계획하신 것을 정확하게 완성하셨기 때문입니다!

인내심은 만족과 더불어 하나님께서 우리에게 주신 심오한 선물입니다!

하나님이 주시는 인내의 선물은 우리가 하나님의 부르심에 응답하도록 해줍니다. 인내심은 하나님께서 우리에게 주신 임무로부터 우리를 자유롭게 하실 때까지, 그 “과정”에 머물 수 있도록 해 줍니다! 제가 마운트버논나사렛대학교에서 은퇴하기 몇 년 전에 이미 은퇴한 어느 대학교의 총장에게 다음과 같이 물었습니다. “당신은 은퇴할 시기를 어떻게 아셨습니까?” 그는 저에게 대답했습니다. “당신도 알게 될 것입니다.” 그는 옳았습니다. 지도자가 가지고 있는 인내의 자질에서 가장

이익을 보는 사람은 누구입니까? 오직 하나님만 아십니다. 그러나 하나님의 은혜로 “인내”하는 우리는 확실히 복 있는 사람입니다. 끈기는 하나님이 우리에게 주시는 은혜의 선물입니다. 바울이 아킴보에게 말한 것을 기억하십시오. “(주님께서 주신 직무를 외면하여 떠나지 말고) 주님에게 받은 직무를 성실히 수행하라!” (현대인의 성경, 팔호 안은 여자 추가)

지침 여섯 번째는 한 인간으로서 지도자에게 초점을 맞추었고 예수 그리스도의 마음으로 이끌기를 구하는 그리스도인 지도자에 대해 자세히 알아봤습니다.

자질과 가치는 우리의 말과 행동이 일관성을 유지하도록 보증하여 우리가 성실한 길을 가도록 돕습니다. 그것은 교육 기관, 기업을 위한 조직 및 구성원, 또는 직원을 양성하는 기관과 개인의 질적 성장을 추구하는 모델로서 지표이자 증거가 됩니다.

이러한 자질들은 우리가 함께 살고, 함께 일하는데 있어 아주 중요하다고 단언합니다. 학계, 사역 단체 또는 개교회에서 함께 일하는 사람들은 그런 과정에서 신앙을 키우게 될 것이며, 그들의 영적인 여정은 더욱 견고해 질 것입니다.

우리가 믿는 것은, 이끄는 증거는 따르는 자의 질적 성장에 있다는 것입니다. 그러므로 우리는 캠퍼스, 사무실 또는 교회 위원회에서 질적 성장을 소망해야 합니다. 우리가 이끄는 사람들은 조직에서 함께 생활하고 믿음 안에서 그리스도와 동행하면서 성숙함을 이루게 될 것입니다.

이러한 핵심 자질과 핵심 가치를 사역 활동에 포함시키는 과정은 섬기는 비전을 품은 확고한 지도자들과 따르는 자들 간의 관계를 촉진 시킵니다. 이 과정은 지도자와 그가 책임지고 있는 사람들 사이에서

그리스도인의 관계성이 어떻게 이루어지는지에 관한 대화와 소통을 불러일으킵니다.



후기

Epilogue

마음과 삶의 거룩함에 대한 간증이 우리가 살아가면서 믿음의 공동체를 인도하는 방식을 끊임없이 변화시키는 것처럼 우리는 정직하고 은혜있는 확고한 지도자로 섬길 수 있습니다.

우리가 섬기는 사람들은, 의견이 일치하지 않는 경우와, 중요한 문제를 계획하고 처리하는 경우에 반영된 변화되고 변혁적인 정신을 우리 안에서 목격해야 합니다. 우리가 주일에 설교하고, 집에서 지내며, 지역 사회에서 일하고, 화요일 저녁에 위원회를 인도하는 방식에서 점점 더 “그리스도의 마음에 순응하는” 증거를 제시해야 합니다. (고후 3:18) 우리가 이끄는 사람들은 우리의 삶에서 신성한 것과 세속적인 것이 분리되어 있지 않은 것을 보아야 합니다. 우리가 전하는 메시지와 우리가 인도하는 방식 사이에는 큰 격차가 없습니다. 모순이 없습니다. 불일치하지 않습니다. 조작이 없고 무례함과 남용이 없습니다. 우리의 말과 행동 사이에는 큰 차이가 없습니다.

우리는 이제 “평안의 때는 줄로 성령이 하나되게 하신 것을 유지하는” 수단을 더 분명히 보게 됩니다. (엡 4:3) 우리는 “하나님을 본 받고

... 사랑가운데 행한다”는 것의 의미하는 바를 조금씩 배웁니다. (엡 5:1~2) 우리가 가정과 교회, 직장과 공동체에서 확고하게 이끄는 경우에도 마찬가지입니다.

확고한 리더가 몰어야 할 핵심 질문에 대해 평생 추구할 답변은 성숙한 신앙과 고통스러운 만남의 여정입니다. 완전히 이해하고 받아들이는 데 평생 걸립니다. 그러나 우리가 살고 이끄는 방식은 변화된 영적 DNA를 점차 반영해야 하며 우리를 가장 잘 아는 사람들에 의해 심오하게 증거되어야 합니다.

그리스도를 닮는 지속적인 변화의 정신으로 걷고 이끌어 갈 때, 우리의 위대한 스승이시고 지도자이신 예수 그리스도께서 우리 날의 끝에 “잘하였도다, 착하고 충성된 종아!”라고 말씀하실 것입니다. 잘하였도다!

우리가 여행을 끝내고 나면, 우리는 기도하고, 의도적이며, 헌신된 예수님의 제자였기 때문에 “그 보다 큰” (요 14:12) 무엇인가를 제공함으로써 확고하게 이끌었다는 말을 듣게 될 것입니다. 우리는 분명한 비전, 깊은 겸손, 강렬한 결단으로 이끌었습니다. 우리는 우리가 고백하고 선포한 믿음을 우리가 살고 이끄는 방식에 연결시켰습니다. 우리가 후대에 남겨 둘 유산입니다. 이 얼마나 아름다운 유산입니까!



참고문헌

Bibliography

"50 Awesome Quotes on Vision." *The heart of innovation*.
http://www.ideachampions.com/weblogs/archives/2015/06/50_awesome_quot_1.shtml

- Augsburger, D. W. (1974). *Caring enough to confront*. Ventura, CA: Regal Books.
- Bennis, W., & Biederman, P. (1997). *Organizing genius: The secrets of creative collaboration*. NY: Basic Books.
- Ballie, J. (1948). *The diary of private prayer*. New York: Scribner's Sons Publishing.
- Bible. K. (Ed.). (1993). *Sing to the Lord*. Kansas City, MO: Lillenas Publishing Co.
- Bible. K. (Ed.). (1993). *In His Time. Sing to the Lord* (Kansas City, MO: Lillenas Publishing Company.
- Blevins, D. (2015). *A promised privilege* (Special Edition) Holiness Today.
- Blevins, D., & Maddix, M. (2010). *Discovering discipleship*. Kansas

- City, MO: Beacon Hill Press of Kansas City.
- Bonhoeffer, D. (1954). *Life together: The classic exploration of faith in community*. New York: Harper and Row.
- Bowling, J. (2000). *Grace-full leadership*. Kansas City, MO: Nazarene Publishing House.
- Bridges, W. (1991). *Managing transitions: Making the most of change*. NY: Perseus Publishing.
- Brown, B. (2012). *Daring greatly*. New York: Gotham Books.
- Brown, B. (2015). *Rising strong*. New York: Spiegel and Grau.
- Carroll, J. W. (2000). *Mainline to the future*. Louisville, KY: Westminster John Knox Press.
- Carver, J. (1997). *Boards that make a difference* (2nd ed). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chait, R. (2005). *Governance as leadership: Reframing the work of nonprofit boards*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Churchill, W. (2004). *Never give in: The best of Winston Churchill's Speeches*. NY Hatchette Books.
- Citrin, J., & Daum, J. (2011). *You need a leader - Now what? How to choose the best person for your organization*. NY: Crown Publishing Group.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. NY: HarperCollins.
- Collins, J. (2009). *How the mighty fall*. NY: HarperCollins.
- Dale, R. D. (1981). *To dream again: How to help your church come alive*. Nashville: Broadman Press.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: concepts and cases. 13th edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Day, K. (2001). *Difficult conversations: Taking risks, acting with integrity*. Washington: Alban Institute
- De Pree, M. (n.d.). www.BrainyQuote.com/maxdepree.
- Deurne, J. (1997). *Henri Nouwen: A restless seeking for God*. NY: Crossroads Publishing Co.
- D. L. Moody quotes. (2015). Goodreads Inc.
http://www.goodreads.com/author/quotes/5083573.D_L_Moody November 3, 2015.
- Fairbanks, E. L., Couchenour, J. R., & Gunter, D. M. (2012). *Best practices for effective boards*. Kansas City, MO: Beacon Hill Press of Kansas City.
- Fairbanks, L. (1990). *Education for a lifestyle of service*. Inaugural Address. Mount Vernon Nazarene College. Mount Vernon, OH. www.boardserve.org/writings
- Fairbanks, L., & Toler, S. (2008). *Learning to be last*. Kansas City, MO: Beacon Hill Press of Kansas City.
- Friedman, E. (2007). *Leadership in the age of the quick fix: A failure of nerve*. NY: Church Publishing.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. NY: Paulist Press.
- Kinsler, F. R. (Ed.). (1983). *Ministry by the people*. NY: Maryknoll: Orbis Books.
- Koestenbaum, P. (2002). *Leadership: The inner side of greatness - A philosophy for leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kopp, S. (1972). *If you meet the Buddha on the road, kill him* Palo Alto: Science and Behavior Books, Inc.

- Kouzes, J., & Posner, B. (1995). *The leadership challenge. How to keep getting extraordinary things done in organizations (The leadership practices inventory)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2002). *The leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco: John Wiley and Sons.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2003). *Encouraging the heart*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lash, J. (1980). *Helen and teacher: The story of Helen Keller and Anne Sullivan May*. NY: Delocorte Press.
- Manning, B. (2000). *Ruthless trust*. NY: Harper One.
- Maxwell, J. (1993). *Developing the leader within you*. Nashville: Thomas Nelson Press.
- Maxwell, L., & Dornan, J. (1997). *Becoming a person of influence*. Nashville: Thomas Nelson.
- Moen, D. (1997). *Because we believe*. on Let your glory fall [Album]. www.lyrics.wekia.com
- Moore, F. (Ed.). (2015). *Nazarene essentials: Who we are-What we believe. [Special edition]*. Holiness Today.
- Mulholland, Jr., M. R. (1993). *Invitation to a journey: A road for spiritual formation*. Downers Grove: InterVarsity Press.
- National Development Institute and Clemson University. (2015 revised). *Leadership and nonprofit capacity building*. www.nationaldevelopmentinstitute.com
- Nelson, A. (1994). *Broken in the right place: How God tames the soul*. Nashville: Thomas Nelson.
- Nouwen, H. (1974). *Out of solitude*. Notre Dame: Ave Maria Press.

- Nouwen, H. (1975). *Reaching out: Three movements of the spiritual life*. Garden City: Doubleday and Company.
- Nouwen, H. (1979). *Clowning in Rome: Reflections on solitude, celibacy, prayer and contemplation*. New York: Doubleday: Image Books.
- Nouwen, H. (1985a). *Bread for the journey*. CA: HarperCollins.
- Nouwen, H. (1985b). *Course notes on the Gospel of John at Harvard Divinity School and at Boston College*. Found in Nouwen archives at Yale Divinity School Special Collection.
- Nouwen, H. (1989). *In the name of Jesus*. NY: Crossroads Publishing Company.
- Nouwen, H. (1991). *The way of the heart: Deseret spirituality and contemporary ministry*. CA: HarperCollins Paperback.
- Nouwen, H. (2009, January 12). *The spiritual work of gratitude*. [Web log post]. Retrieved from <http://nouwenlegacy.blogspot.com/2009/01/spiritual-work-of-gratitude.html>
- Nouwen, H., McNeil, D., & Morrison D. (1983). *Compassion: A reflection on the Christian life*. New York: Image Books.
- Ortland, R., & Ortland, A. (1992). *Mastering ministry*. Carol Stream: Multnomah Press.
- Parrott, R. L. (Ed.). (2002). *Leadership character*. OH: Ashland Theological Seminary Press.
- Perkins, D., Holtman, M., & Kessler, P. (2000). *Leading at the edge: Leadership lessons from the extraordinary expedition of Shackleton's Antarctic expedition*. NY: Amacom: American Management Association.
- Pohl, C. (1999). *Making room: Recovering hospitality in Christian*

- tradition*. Grand Rapids, MI: Eerdmans Publishing.
- Powell, J. J. (1999). *Why I am afraid to tell you who I am: Insights into personal growth*. Grand Rapids: Zondervan.
- Quinn, R. (1996). *Deep change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Reed, H. (1982). *The dynamics of leadership*. Danville: The Interstate Printers and Publishers.
- Robert F. Kennedy speeches remarks at the University of Kansas, March 18, 1968. (n.d.) *John F. Kennedy Presidential Library and Museum*. Retrieved on November 13, 2015 from <http://www.jfklibrary.org/Research/Research-Aids/Ready-Reference/RFK-Speeches/Remarks-of-Robert-F-Kennedy-at-the-University-of-Kansas-March-18-1968.aspx>
- Sample, S. (2002). *The contrarian's guide to leadership*. CA: Jossey-Bass.
- Satir, V. (1972). *Peoplemaking*. Palo Alto, CA: Science and Behavior Books.
- Satir, V. (1976). *Making contact*. Milbrae: Celestial Arts.
- Scott, S. (2004). *Fierce conversations*. NY: Berkley Publishing Group.
- Shah, I. (1970). *The way of the Sufi*. NY: E.P. Dutton & Co., Inc., quoted by Sheldon B. Kopp, S., 1972). *If You Meet the Buddha on the Road, Kill Him!* Palo Alto, CA: Science and Behavior Books, Inc.
- Solfield L. and Kuhn, D. (1995) *The collaborative leader*. MI: Ava Maria Press.
- Stone, D., & Heen, S. (2014). *Thanks for the feedback*. NY: Penguin Books. Science and Behavior Books, Inc.

Trueblood, E. (1952). *Your other vocation*. NY: Harper and Row.

Wahloos, S. (1974). *Family communication*. NY: McMillian Publishing.

Weems, L. (2002). *Leadership character*. Edited by Richard Leslie Parrott. Ashland: Ashland Seminary Press.

Winer, M. (1994). *Collaboration handbook: Creating, sustaining, and enjoying the journey*. St. Paul: Amhurst H. Wilder Foundation.



부록 A

Appendix A

기독교 대학과 확고하고 신실한 지도자의 핵심 가치

마운트버논나사렛대학에서 재임하던 초기에, 입학정원이 늘어남에 따라, 저는 새로 입학하는 학생들과 학부모들에게 교육 기관의 핵심 가치를 설명하는 문서를 “빛지고 있다”고 믿게 되었습니다. 장래의 학생들은 학문적 명성 때문에 우리 학교에 매력을 갖게 되었지만 우리 학교의 뿌리, 가치관, 신학적 전통, 또는 교단 관계에 대해서는 거의 알지 못했습니다. 저는 “우리가 지지하는 것: 마운트버논나사렛대학 신앙 공동체의 기초 가치”라는 제목의 글 초안을 작성했습니다. 이 초안은 교수진 및 직원들과 공유한 후 문서가 개정되었습니다.

다음 해 봄, 수정된 문서를 입학 신청한 모든 학생들에게 보냈습니다. 이후 이 문서는 여러 번 개정되었습니다. 최신 개정판은 www.mvnu.edu에서 찾을 수 있습니다. “정보”를 클릭한 후 “역사”를 클릭하십시오.

이 문서는 학교 뿐만 아니라 확고하고도 충실하게 이끌려고 시도했던 총장의 생각을 반영한 것이 분명했습니다. 부모, 목회자, 사역기관 장이나 대학교 총장을 비롯한 모든 리더들은 그들이 서있는 가치, 그리고 최선의 때에 그들을 특성화하고 최악의 때에 그들을 깨닫게 하고 도전을 줄 수 있는 가치를 명확하게 나타내는 자신만의 가치 진술을 개발할 필요가 있습니다.

우리가 지지하는 것들 ... 마운트버논나사렛대학교 신앙 공동체의 기초를 이루는 가치들

확신 # 1 : 우리는 하나님을 사랑한다. 따라서 우리는 다음에 가치를 두고 지지한다.

1. 예배 공동체.
2. 성경적 신앙.
3. 그리스도를 닮은 생활 방식.
4. 성결의 윤리.
5. 세계 선교.
6. 창조 비전.
7. 성령의 능력을 입는 헌신

확신 # 2 : 우리는 다른 사람들을 존중한다. 따라서 우리는 다음에 가치를 두고 지지한다.

1. 관대한 정신.

2. 섬김의 정신.
3. 신뢰할 수 있는 성격.
4. 긍정적인 영향력.
5. 예의바른 대담.
6. 동기 부여.
7. 감사한 태도.

확신 # 3 : 우리는 스스로를 책임진다. 따라서 우리는 다음에 가치를 두고 지지한다.

1. 탐구하는 마음.
2. 질서있는 일정.
3. 겸소한 복장.
4. 균형잡힌 식사.
5. 신체 건강에 헌신.
6. 신뢰할 수 있는 단어.
7. 평생 학습과 성장 관점

우리는 항상 우리가 확인한 가치에 따라 살고 있습니까? 불행히도, 항상 그런 것은 아닙니다. 성령 충만한 그리스도인에게 성경적 명령으로부터 벗어나와서 거룩한 삶을 살도록 이끄는 이런 가치들은 점점 더 우리에게 흔적을 남기고, 특징지우고 또 도전을 줍니다.

에드워드 레브론 페어뱅크
마운트버논나사렛대학교 전 총장 (2007년 은퇴)



부록 B

Appendix B

건강하고 효율적인 위원회의 특성들

1. 이사회 구성원은 이사회 역할, 목적 및 기능을 이해합니다. 일상적인 업무의 운영 및 수행이 아니라, 정책 수립과 사명 이행 전략에 초점을 맞추십시오.
2. 이사회 구성원은 조직의 사명, 비전 및 가치를 알고, 그 빛 안에서 의사 소통을 하고 결정을 내립니다. 사명, 비전 및 가치가 우리를 이끌어 갑니다.
3. 이사회 구성원은 올바른 질문을 합니다. 질문을 생각해 보십시오.
4. 이사회 구성원은 조직의 효과적이고 효율적인 관리를 위해 이사회가 승인한 정책이 담긴 이사회 정책 메뉴얼을 이해하고 받아들입니다. 적어보십시오.

5. 이사회 구성원들은 서로 의사 소통하고, 갈등 상황에서 한 사람의 그리스도인으로서 발언을 합니다. 여러분의 말을 조심하십시오.
6. 이사회 구성원은 그들의 지도자 및 공동체에 한 목소리를 냅니다. 인격이 정말 중요합니다. (기밀 대화는 기밀로 유지하십시오.)
7. 이사회 구성원은 체계적인 이사회 개발 및 평가를 포함하여 의도적으로 상호 책임을 집니다. 이사회의 고결성이 중요합니다.
8. 이사회 구성원은 고의적으로 시간을 지연하거나, 혹은 미리 제출되지 않은 중요한 안전을 불쑥 꺼내는 일없이 의사 결정을 처리하는 시간을 갖습니다. 시간을 가지십시오.
9. 이사회 구성원은 변화를 받아들이고 인내하며 친절하게 각자 생각의 전환을 통해 일하기로 결심합니다. 바로 사명적 변화입니다.
10. 이사회 구성원은 이전 결정의 유효성을 평가하는 일에 참여합니다. 검토, 변경, 방향수정, 갱신
11. 이사회 구성원은 재정을 감독하고 그들이 섬기는 교회, 대학

또는 기관에 정기적으로 기부하는 탁월한 사례자들입니다. 그들은 관리감독하기, 후하게 베풀기, 청지기직 감당하기의 역할 모델입니다.

12. 이사회 구성원은 교회, 대학 또는 기관 전체에서 책임과 헌신을 증진시키기 위한 새로운 리더를 개발합니다. 후대로 전달하십시오.

이사회와 함께 여러분이 일할 때, 이러한 특성들을 여러분을 안내해 줄 멘토링 개요로 만들기 위해 어떻게 수정하시겠습니까? 다음 6개월에서 18개월 동안 위원회가 집중하기 원하는 “특성들” 또는 “모범 사례들” 3가지를 아래에 나열해 보십시오.

추가 자료로 2012년도에 나사렛출판사에서 펴낸 페어뱅크스 (Fairbanks), 코케나우어 (Couchenour) 및 건터 (Gunter)가 집필한 『효과적인 위원회 모범 사례』(Best Practices for Effective Boards)를 참조하십시오. Amazon에서 구입 가능합니다. 위원회 개발과 관련한 강의를 위원회 위원들과 함께 시청하려면 YouTube에 있는 “Building Better Boards”를 찾아 보십시오. 영어 및 스페인어로 제공됩니다. 검색 창에서 “Fairbanks-Building Better Boards”를 검색하십시오.



부록 C

Appendix C

사명 계획 템플릿

- A. 사명은 기관의 본질을 정의합니다. 존재의 목적이며 존재하는 이유입니다.

이 사역 기관의 사명은 다음과 같습니다.

- B. 비전은 비영리 단체가 “선호하는 미래”를 정의합니다. 그것은 “보이는” 단어이고, 미래의 방향성이며 심적 이미지입니다.

이 사역 기관의 비전은 다음과 같습니다.

C. 가치는 우리가 비전을 추구할 때 우리가 어떻게 운영할 것인지를 정의합니다. 그것은 우리가 기관으로서 기능하는데 있어서 조건과 한계를 분명히 합니다.

이 사역 기관의 가치는 다음과 같습니다.

D. 기관이 기능하는 상황은 기관의 내부 강점과 약점, 외부 기회 및 위협 분석 (SWOT 분석)을 기반으로 합니다.

1. 분석

- a. 이 사역기관의 장점은 무엇입니까?
- b. 이 사역기관의 약점은 무엇입니까?
- c. 이 사역기관의 기회는 무엇입니까?
- d. 이 사역기관의 위협은 무엇입니까?

2. 위의 분석을 바탕으로, 우리가 중점을 둘 필요가 있는 기관의 우선 순위는 다음과 같습니다:

3. 이 우선 순위에 비추어 향후 3년간의 전략적 사업계획은 다음과 같습니다.

4. 각 전략 사업의 실행 계획에는 다음이 포함됩니다.

a. 구체적이고 실현 가능하며 측정 가능한 목표 :

b. 일정표 :

c. 필요한 인원 :

d. 소요 예산 :

e. 위의 각 사업 계획에 대한 원하는 결과 :



부록 D

Appendix D

개교회 위원회 진단

다음 각 문항에 대해 (1) 강력하게 동의함 (2) 동의함 (3) 동의하지 않음 (4) 강력하게 동의하지 않음으로 분류하시기 바랍니다.

1. 다음의 교회 공식 문서는 최신이며 적절한 절차에 의한 경우 위원회 멤버 또는 정부 기관이 필요할 경우 신속하게 찾아서 검토할 수 있는 적절한 장소에 비치되어 있습니다.

- 정관 또는 규약
- 내규
- NGO 또는 비영리 기관 확인 문서
- 급여 서류
- 보험 정책 (임원, 재산, 개인상해, 등)
- 기타 정부 기관 요구 사항.

2. 교회의 사명, 비전, 가치가 명확하고, 이해되며, 공유되고, 공동체 전체적으로 표현됩니다.

3. 전략 계획 과정은 회중이 이해하고 받아들일 수 있습니다.

4. 위원회 구성원은 자신의 역할, 기능 및 기대치를 이해합니다.

5. 위원회 회의는 정기적으로 개최되며, 참석률이 좋고 상세한 의제를 가지고 있습니다. 이사회 회의록은 잘 기록되어 있습니다.

6. 위원회는 매년 그 성과와 기능을 평가합니다.

7. 월별, 분기별, 또는 매년 위원회 개발 회의를 위해 시간을 지정합니다.

8. 교회에는 은행 계좌, 예치금 및 정기적으로 지불되는 청구서가 있으며, 각 이사회 회의에서 재정 보고서가 명확하게 제시됩니다.

9. 기본 내부 통제가 있는 회계 장부 및 재정 보고 시스템은 주기적으로 감사됩니다. 현금 흐름은 잘 관리됩니다.

10. 위원회가 채택한 포괄적인 연간 예산이 있으며 결정된 재정 운용 방법에 따라 지속적으로 사용됩니다.

11. 세금은 납부되며, 적절한 서류들은 정부 기관에 제 시간에 제출되며 연간 감사가 실시됩니다.
12. 교회의 사명, 비전 및 가치를 반영하는, 직원 및 자원 봉사자와 관련하여 위원회가 참고할 기관 정책 설명서가 있습니다.
13. 적어도 2년마다 사용되는, 목회자와 직원들을 위한 지도자 효율성 검토 (또는 리더십 성과 평가)가 있습니다.
14. 목회자와 직원을 위한 전문 개발 프로세스 또는 프로그램이 있으며, 이 프로세스 또는 프로그램은 매년 재검토됩니다.
15. 측정 가능한 결과가 있는 필요 평가 및 프로그램 개발 프로세스가 있으며, 이 계획은 매년 재검토됩니다.
16. 교회의 사명, 비전, 가치의 영향력과 개교회가 지역 사회에 제공하는 프로그램 우선순위를 평가하는 연례 보고서가 교회에 제공됩니다.

기관 역량

귀하가 섬기거나 이끌어 가는 위원회의 필요한 우선 순위를 가장 분명히 나타내는 세 가지 우선 순위를 인식하도록 하십시오. 왜 이 세 가지일까요? 이 세 가지 우선순위를 해결하기 위해 할 수 있는 즉각적인 조치들은 무엇입니까?

- 우선순위 #1
- 우선순위 #2
- 우선순위 #3

BoardServe.org에 의해 개발됨
 www.BoardServe.org
 페어뱅크스 lfairbanks@boardserve.org
 BoardServe LLC 설립자겸 디렉터



부록 E

Appendix E

위원회 평가 설문지

각각의 문항에 (1) 강하게 동의한다 (2) 동의한다 (3) 동의하지 않는다 (4) 강하게 동의하지 않는다 로 등급을 매겨주시기 바랍니다. .

A. 위원회와 사명

1. 우리 교회 위원회는 우리 교회의 사명이 분명히 명시되어 있으며 우리 위원회와 교회가 사명을 이해하고 있음을 보증합니다.
2. 위원회 구성원은 교회의 사명, 비전 및 가치를 알고 있으며 이에 비추어 의사 소통하며, 결정을 내립니다.
3. 위원회 구성원은 정기적으로 사명성취 전략, 위원회의 법적 책임, 효과성 및 효율성에 대해 올바른 질문을 합니다.

B. 위원회 / 목회자 관계

1. 위원회 구성원은 목회자가 “양떼의 목자”인 동시에 개교회 이사회 리더 (제직회 의장)로서의 이중 책임을 갖고 있음을 이해합니다.

2. 위원회는 신탁 책무성 감독, 전략 계획 및 프로그램 개발, 정책 및 프로그램 검토 제공, 보다 큰 그림의 의제를 수립하는 것과 관련하여 정책을 수립하고 평가하는 데 목회자와 긴밀히 협력합니다.
3. 위원회와 목회자간에 상호 신뢰와 지원의 분위기가 있습니다.
4. 위원회는 목회자가 주장하고 위원회가 확인한, 개교회 및 비전에 대해 현재 나아가는 방향을 공개적으로 지지합니다.
5. 목회자는 개교회가 직면한 전략적 관심사에 대한 정보를 이사회에 제공합니다.

C. 위원과 위원 간 관계

1. 위원회 구성원은 서로 의사 소통하고, 갈등 상황이 있을 때 그리스도인의 자세로서 해결합니다.
2. 위원회 구성원은 위원회 회의에서 정책의 선택을 위해 적극적으로 논의합니다. 일단 결정이 내려지면 통일된 목소리로 교회에 전달합니다.
3. 위원회 회의에서 위원 간의 토론은 개인의 성격과 개인적 차이가 아니라 사명적, 정책적, 전략적 질문에 초점을 맞춥니다.
4. 위원회 구성원은 위원회 내에서 끈끈한 개인 관계를 형성합니다.
5. 위원회 회의에서의 기밀 토론은 이사회 회의 후에도 기밀로 유지됩니다.

D. 위원회 의제

1. 위원회의 의제는 위원회의 역할, 목적 및 기능에 대한 명확한 이
 확고하게 신실하게 이끌어가기 | 306

해를 반영합니다.

2. 위원회는 각 회의마다 세부적인 의제를 수립하고 적절한 시간에 의제를 제안받습니다.
3. 회의 의제는 정책 문제와 사명성취 계획에 중점을 둡니다.
4. 위원회 의제에는 필요한 모든 지원 정보가 포함됩니다.

E. 위원회 구성

1. 위원회는 효과적이고, 높은 수준의 참여를 이끌어 내고, 관련자들로부터 신뢰를 얻을 수 있도록 구성되어 있습니다.
2. 위원회는 개교회를 크게 발전시킬 수 있도록 강력하고 성숙한 교회 회원들의 충분한 면면들로 구성됩니다.
3. 위원회는 부동산 종합 계획을 승인하였고 개교회에 손해를 끼치지 않는다고 확신할 수 있도록 유지 보수 프로그램을 충분히 감시합니다.
4. 위원회는 기도와 금식을 하기 위한 특정 기간을 매년 지정합니다.
5. 위원회 구조는 위원회의 업무를 효율적으로 촉진합니다.

F. 위원회의 기능

1. 위원회는 위원회의 문제과 작업에 관해 의견을 구하고 회중과 효과적으로 의견을 나눕니다.
2. 위원회는 개교회의 재무 관리에 대한 책임감을 갖고, 필요한 경우 모금 활동을 수행하여 사명을 성취하기 위한 충분한 자원을 확보합니다.
3. 위원회는 정기적으로 위원회의 자체 기능과 효율성을 평가합니다.

4. 위원회는 적절하게 회의록을 작성하고 게시하며, 정책에 대한 이사회 핸드북을 가지고 있습니다.
5. 위원회는 중요한 사항을 이해하고 다루기 위해 추가 역량이 필요한 분야에서 비위원으로 하여금 위원회를 돕도록 적절하게 초청합니다.

G. 기본

1. 기도는 위원회 회의에서 중요한 구성 요소입니다.
2. 위원회 구성원은 매뉴얼 지침에 따라 선출됩니다.
3. 새로운 위원들에게 매년 적절한 오리엔테이션이 제공됩니다.
4. 위원회 회의는 위원회의 업무를 적절하게 수행하기에 충분한 기간과 빈도를 가집니다.

H. 요약

이 질문에 답하거나 설문 조사에 의견을 쓸 때 추가 공간을 사용하십시오.

1. 위원회의 주요 강점은 다음과 같습니다.

2. 우리가 다음 18개월 동안 집중해야 하는 이사회 개발 의제는 다음 3가지입니다.

작성자: Edward LeBron Fairbanks,
BoardServe LLC 창립자 겸 디렉터
www.boardserve.org
lfairbanks@boardserve.org

추가 정보는 위 주소의 설문지 작성자에게 문의하십시오. 이 설문지는 필요에 따라 BoardServe.org의 서면 허가를 받아 복제하거나 수정할 수 있습니다.



부록 F

Hidden Agenda F

리더의 효율성 심의

날짜:

위원회에서 임명된 심의팀 : (이름은 삭제)

다음 심의 절차는 귀하가 이사로 봉사하는 대학교의 총장에게 주어지는 지도력 임무를 충실히 수행하도록 하기 위해 시작되었습니다. 이 심의 과정의 본질은 총장과 총장이 보고하는 이사회 간의 상호 대화입니다. 이것은 심의 과정의 중요한 구성 요소입니다. 이사회는 현 총장에게 다음 4년 동안 총장의 직책을 다시 부여할 것인가를 묻는 신임투표를 준비하기 때문에 이 심의를 이끌 소위원회를 구성했습니다.

심의는 공식 심의위원회 회의 (RCM) 전에 총장이 작성해야 하는 세 가지 항목으로 구성됩니다. 제 2항은 이사회에서 위임한 소위원회 위원들과 대학 교수진 및 교직원들에 의해 작성됩니다. 항목 2에 첨부된

"역량표"는 이 항목에서 나오는 "차이 분석 (Gap Analysis)" 토론을 촉진하기 위해 심의위원회 위원장이 사용할 수 있습니다.

RCM의 날짜는 201__년 ____월 ____일 오전 8시입니다. RCM에는 이사회 심의위원회와 대학 총장이 포함됩니다. 이사회 의장은 심의 후 2주 이내에 심의위원회 회의를 소집하고, 심의위원회 보고서를 작성하여 대학 이사회 연례 회의에서 행할 갱신 투표와 관련된 권고안을 제출합니다.

회상 / 객관적 생각 (RCM 이전에 총장이 대답해야 함).

1. 귀하의 지도력 발휘 노력을 통해 부르심과 개인 사역에 대한 인식이 성취되었습니까? 그렇지 않다면, 왜? 그렇다면 어떻게? 귀중한 자산으로 확고하게 느끼니까? 그렇지 않다면, 왜? 그렇다면 어떻게?
2. 총장으로서의 귀하의 구체적인 임무는 귀하가 섬기는 대학의 가장 중요한 사명과 비전을 어떻게 지원합니까? 몇 가지 예를 제시하십시오.
3. 이사회가 승인한 적절한 직책 설명이 있다고 생각하십니까? 설명서에 쓰여진 기대가 어떻게 향상되고 강화될 수 있었습니까?
4. 어떤 면에서 직책에 관한 지식과 성과를 개발하고 향상시켰습니까? 마지막 심의 / 평가 이후에 훈련 및 개인 성장을 위해 적절한

한 기회가 제공 되었습니까? 예를 들어주십시오.

5. 지난 4년간 귀하의 헌신과 섬김을 가장 잘 드러냈다고 생각하는 특정한 과제 또는 업적이 있는 영역은 다음 중 특별히 어느 영역이라고 생각하십니까? (행정적 의사 결정, 교과 과정 적합성, 지도력 개발, 전도, 제자 훈련, 재정 관리, 팀 빌딩, 그리고 비전 만들기) 귀하의 은사와 재능은 어떻게 가장 효과적으로 사용되었습니까?
6. 귀하의 추진력이 귀하가 봉사하는 교육 기관의 순적 성장과 영적 성장에 어떤 영향을 미쳤습니까? 대학을 강화하기 위해 노력할 때 어떤 추가 지원이 도움이 될 수 있었습니까?
7. 대학 내 및 기타 기관 (대학 / 대학교, 교단, 사역기관 등) 과의 협력 분위기를 어떻게 강화할 수 있습니까?
8. 귀하가 보다 효과적으로 학교를 이끌 수 있도록 이사회가 어떤 면에서 지원할 수 있었습니까?
9. 귀하에게 있어서 내년도 대학의 세가지 주요 난제는 무엇입니까? 그 다음 4년은? 이러한 어려움에 비추어 임무를 완수하기 위한 단기 및 장기 목표가 무엇입니까? 목표가 달성되는 시점을 어떻게 알 수 있었습니까?
10. 귀하의 단기 및 장기 목표는 대학의 전략 계획과 일치합니까? 예

를 들어주십시오.

총장에 대한 동료 평가와 응답의 차이 분석

대학 총장이 작성하고, 대학 교수 및 교직원 (정규 및 시간제), 그리고 이사회 심의위원회 위원이 익명으로 작성해야 합니다. 평가서는 교수 및 직원에게 설명이 적힌 메모와 함께 배포될 것입니다. 평가 항목은 이사회 의장이 조정하며, 의장은 심의위원회 회의 (RCM)를 준비하기 위해 총장의 답변을 포함하여 평가 결과를 분석할 것입니다.

지침 : 총장을 설명하는 문장에서 적절한 번호에 동그라미 표시하십시오.

시오 : 1 (전혀아님), 2 (가끔), 3 (때때로), 4 (종종), 5 (항상).

1. 총장은 다른 사람들을 격려하기 위해 사용되는 단어를 사용합니다.
1 2 3 4 5
2. 총장은 근본적인 생활 방식으로서 하나님과 다른 사람들에게 감사를 포함합니다.
1 2 3 4 5
3. 총장과 의사 소통할 때 사람들은 이해받는 느낌을 갖습니다.
1 2 3 4 5
4. 용서를 구하고 용서하는 것은 총장의 핵심 의사 소통 요소입니다.
1 2 3 4 5
5. 총장은 분명한 "비전"을 구체화하고, 받아들이고, 분명히 말합니다.
1 2 3 4 5

6. 총장의 대중기도는 개인적인 변화에 대한 열망을 반영합니다.

1 2 3 4 5

7. 동료들을 개인적으로나 직업적으로 성장시키는 것이 총장에게는 중요합니다.

1 2 3 4 5

8. 총장이 말하는 단어는 문화적으로 배려하고 총장이 취하는 행동과 일치합니다.

1 2 3 4 5

9. 총장이 다른 것들 (지역, 재정, 재능 등)과 비교하는 일은 미미합니다.

1 2 3 4 5

10. 다른 사람들과의 대단한 차이를 총장이 받아들입니다.

1 2 3 4 5

11. 총장은 다른 사람들에 대한 분개와 괴로움을 품지 않습니다.

1 2 3 4 5

12. 동료, 직원 및 사역을 위한 기도를 종종 분명히 합니다.

1 2 3 4 5

13. 필요에 따라, 그리고 행정적인 부주의로 확고한 의사 결정을 내릴 책임감이 총장을 마비시키지 않습니다.

1 2 3 4 5

14. 총장의 주요 초점은 분열시키지 않고 하나가 되게 하는 계획과 프로그램에 있습니다.

1 2 3 4 5

15. 동료들은 총장과의 대화 및 회의에서 축복받는 느낌, 긍정적인

마음을 갖습니다.

1 2 3 4 5

16. 총장은 다른 사람들에게서 “최선”을 이끌어냅니다.

1 2 3 4 5

17. 총장과 문제를 논의할 때 사람들은 자신이 가치있는 존재라고 느낍니다.

1 2 3 4 5

18. 용서를 확장하는 것은 교장에게는 신념입니다.

1 2 3 4 5

19. 총장은 복잡하고 어려운 상황 속에서 확고하게 그리고 행정적 기술로 이끌어갑니다.

1 2 3 4 5

20. 총장은 권력과 지위가 아닌 사람을 중요시합니다.

1 2 3 4 5

21. 총장은 어떤 문제들은 기도와 하나님에 대한 완전한 의존을 통해서만 해결된다는 확신을 가지고 이끌어 갑니다.

1 2 3 4 5

미래를 내다 보면서, 다음 4년 동안 양성되어야 하는 지도력 기술을 우선 순위 (1 = 가장 중요하지 않음, 7 = 가장 중요 함) 순으로 순위를 매겨주십시오. 순위는 과거 실적을 평가하는 것이 아닙니다. 오히려 다음 4년 동안의 전망입니다.

□ 긍정과 격려의 기술

□ 묻고 듣는 기술

□ 개념 및 분석 기술

□ 재정 관리, 예산 및 자본 기금 개발 기술

□ “강점”분별력과 위임 기술

□ 네트워킹 및 커뮤니케이션 기술

□ 타이밍과 의사 결정 기술

요약 (RCM 이전에 총장이 서면으로 작성).

귀하의 지도력 강점에 대한 요약과 학교 지도자로서의 귀하의 사역 과제에서 이것이 가장 효과적으로 활용되는 방법을 요약해서 알려 주십시오.

귀하의 리더십 한계에 대한 요약과 향후 4년 동안 이러한 문제를 어떻게 해결할 계획인지 말해 보십시오.

향후 4년간 귀하의 대학 행동 계획 (College Action Plan, AP)에 대한 요약을 해 보십시오

추천:

이사회 심의팀은 전체 이사회에 보고 및 추천서를 작성하기 위해 심의후 2주일 이내에 모임을 가질 것입니다.

Edward LeBron Fairbanks가 개발했으며
BoardServe.org의 허가하에 사용함.



부록 G

Appendix G

Jimmy La Rose의 재인쇄 허가서

본 이메일은 E. LeBron Fairbanks가 Jimmy LaRose가 만든 자료를 사용하는 서면 허가서로 사용할 수 있습니다. 첨부된 문서는 세 가지 중요한 변경 사항으로 업데이트되었습니다.

www.MajorGiftsRampUp.com
www.NonprofitConferences.org
www.ConsultingCertification.org
www.JimmyLaRose.com

충심으로,
지미 Jimmy

P.O. Box 1840
Lexington, SC 29071
Office: 803-808-5084
Fax: 803-808-0537
Mobile: 803-477-6242
Email: jimmy@jimmylarose.com



부록 H

Appendix H

위원회 정책 매뉴얼 또는 기관 핸드북

이사회 상설 정책 매뉴얼에는 기관, 회중 또는 기관의 이사회가 채택한 모든 표준 또는 진행중인 정책이 포함되어 있습니다.

채택 이유:

1. 진행중인 모든 위원회 정책을 한 곳에서 효율적으로 수행할 수 있는 효율성.;
2. 새로운 위원회 구성원을 현재 정책에 신속하게 적응시킬 수 있는 능력;
3. 시간이 지남에 따라 생기는 중복성 또는 상충되는 정책의 폐기;
4. 새로운 안전을 고려할 때 현 정책에 대한 쉬운 재검토 작업.;
5. 자매 단체, 기관, 또는 교회가 참고하여 사용할 수 있는 위원회 관리 방안 제공.

이사회 정책 매뉴얼이나 기관 핸드북에는 일반적으로 서론 외에도

적어도 네 개의 간단한 항목이 있습니다.

- I. 소개 - 매뉴얼 또는 핸드북의 이 항목에는 내규 및 정관, 그리고 최신의 것으로 업데이트된 기타 법적 또는 정부 문서가 포함되어 있습니다.
- II. 기관이 사역하는 목표, 즉 비전, 가치관 - 이 항목에서는 우리가 존재하는 이유, 우리 존재의 이유인 사람들에게 기여하고자 하는 것, 그리고 우리가 그들에게 제공하는 혜택에 부여하는 우선 순위를 정의합니다.
- III. 위원회 관리 프로세스 - 이 항목은 위원회가 기관을 관리하는 업무를 수행하는 방법을 정의합니다.
- IV. 위원회 / 목회자, 디렉터 또는 총장 관계 - 이 항목은 위원회가 목회자, 디렉터 또는 총장에게 권한과 책임을 위임하는 방법을 정의합니다.
- V. 임원 대개 변수 - 이 항목에서는 디렉터, 목회자 또는 총장이 주어진 업무를 수행함에 있어서 조건 / 제한 사항을 정의합니다.

* 존 카버 (John Carver)의 『차이를 만드는 위원회』 (*Boards that make a difference, Second Edition, San Francisco, Jossey-Bass, 1997*)에서 발췌하였습니다. 또한 차이트 리처드 (Chait, Richard)의 『지도력으로서의 관리』 (*Governance as Leadership, Hoboken: Boardsource, Inc.*)를 참고하십시오.



저자소개

The Author

에드워드 레브론 페어뱅크스 (Edward LeBron Fairbanks)는 2011년에 리더십 컨설팅 서비스를 하는 BoardServe LLC를 설립하고 지금까지 디렉터로 섬기고 있습니다. 컨설팅 서비스를 통해 대학교 및 신학교, 비영리 단체 및 개교회를 비롯한 기독교 단체의 “변혁되고 변혁적인” 지도, 운영 부서를 양성합니다.

그는 2011년 10월에 나사렛 교회의 교육 감독관 (Commissioner)의 직책에서 은퇴했습니다. 이 임무를 수행하기 위해 그는 120개국에 흩어져있는 캠퍼스를 가진 52개의 나사렛 대학교, 대학원 및 여러 학습 센터의 컨소시엄인 국제교육위원회 (International Board of Education)의 책임자로 사역했습니다. 그는 전 세계 나사렛 고등 교육 기관들을 강화하는 일을 위해 13명의 IBOE 위원들과 긴밀히 협력하였습니다.

페어뱅크스 박사는 2008년도에 리더십 교재인, 『나중된 자 되는 법 배우기: 회중의 변화를 위한 리더십』 (Learning to be Last: Leadership for Congregational Transformation)을, 2012년에 『효과적인 위원회 모범 사례』 (Best Practices for Effective Boards)를 각각 공동 저술했습니다. 뿐만

아니라 그는 『더 나은 위원회 구축: 대화』 (Building Better Boards: A Conversation)라는 제목의 강의 비디오를 2012년에 영어와 스페인어로 제작했으며, 또한 목회 과정의 수업 교재, 『하나님의 사람들을 이끌기: 섬기는 공동체를 위한 섬김의 리더십』 (Leading the People of God: Servant Leadership for a Servant Community)을 비롯해서 수많은 서적과 기고문을 저술하고 있습니다.

페어뱅크스 박사는 트레베카나사렛대학교 (Trevecca Nazarene University)에서 학사 학위를 받았으며, 세 개의 석사학위를 취득하였는데 스카릿트대학 (Scarritt College)에서 M.A. 학위를 받았고, 나사렛신학대학원 (Nazarene Theological Seminary)에서 M.Div 학위를, 그리고 프린스턴신학대학원 (Princeton Theological Seminary)에서 M.Th 학위를 각각 받았습니다.

그는 프린스턴신학대학원 (Princeton Theological Seminary)의 목회 리더십 교육의 특별연구원으로 지명되었고 나사렛신학대학원 (Nazarene Theological Seminary)에서 목회학박사 학위를 받았습니다. 페어뱅크스 박사는 하버드대학교 교육 경영 연구소에서 여름 프로그램 과정을 마쳤으며 예일대학교신학대학원의 연구원이었습니다.

페어뱅크스 박사는 스위스 샤프하우젠 (Schaffhausen) 근처에 소재한 유러피언나사렛대학 (European Nazarene College)에서 1978년부터 교무 처장으로 재직했으며, 1984년에 필리핀 마닐라에 있는 아시아태평양 나사렛신학대학원의 대학원장으로 선출되어 1989년 7월에 미국 오하이오 주 마운트 버논 (Mount Vernon)에 있는 마운트버논나사렛대학교 (Mount Vernon Nazarene University) 총장 직을 수락할 때까지 사역을 했

습니다. 그는 마운트버논나사렛대학교에서 18년동안 대학 총장으로 봉사했으며 2007년도에 은퇴하였습니다.

BoardServe에서의 컨설팅 사역 외에도 페어뱅크 박사는 호주 브리즈번과 플로리다 주 탬파에서 임시 목회자 역할을 수행했으며 지난 3년간 필리핀의 마닐라, 독일 쾰하우젠, 포르투갈의 리스본, 미얀마의 양곤 등지에서 리더십 강의를 하였습니다.

그와 그의 아내인 앤 (Anne)은 50년 이상 결혼생활을 이어가며 한 명의 아들 스티븐 (Stephen)을 두고 있습니다. 페어뱅크 박사의 연락처는 fairbanks@boardserve.org이며, 그의 블로그/웹 사이트 주소는 www.boardserve.org입니다.

LEADING Decisively! LEADING *Faithfully!*

확고하게 | 이끌어가기
신실하게

발행일 · 2018년 3월 10일

발행인 · 김영백
펴낸이 · 윤문기
지은이 · 에드워드 레브론 페어뱅크
옮긴이 · 이현훈, 신유, 박은태, 오창세, 김은엽
발행처 · 도서출판 물가에심은나무
편집디자인 · 김진아

주소 · 서울시 양천구 목동중앙북로 57(목동)
전화 · 02-2643-6488 팩스 · 02-2653-3223
홈페이지 · <http://www.na.or.kr>

등록번호 · 제 20-270 호

ISBN 978-89-91461-22-2

책 값은 뒤표지에 있습니다. 잘못된 책은 바꾸어 드립니다.

이 책은 저작권법에 따라 보호받는 저작물이므로 무단 전재와 무단 복제를 금지하며, 이 책 내용의 전부 또는 일부를 이용하려면 반드시 저작권자와 물가에심은나무의 서면 동의를 받아야 합니다.