

서병채 에세이

# 나는 어디로 가고 있는가!



"인간은 완전하기는 불가능하다.  
그러나 '올바른 방향'을 선택 할 수는 있지 않은가!"  
멜빈 J. 스타인브런 박사

서병채

케냐 멜빈대학교 총장

## 서 언

멜빈목사님께서 “인간에게 완벽이란 있을 수 없으므로 올바른 방향을 선택하는 것이 중요하다”고 말한 적이 있다(주님만이 완전하다.). 즉 방향 선택이 중요하다는 의미이겠다.

나는 지금 올바른 방향으로 가려고 노력하고 있는지에 대해 질문을 해보는 것이 현명하다고 생각한다. 나는 인생에서 완벽을 추구하는 것은 좀 어리석다고 생각한다. 즉, 좋은 방향을 갖는 것이 필요하지 않을까?

어느 날 멜빈대학에 있을 때에 한국에 있는 크리스천 신문사에 이메일을 보내서 매주 칼럼을 쓰고 싶다고 했는데, 감사하게도 좋다고 답이 왔다. 그래서 2022년 1월 1일부터 매주 칼럼을 써서 한국의 기독교신문사에 보냈고, 내 사진과 함께 매주 실어주었다. 나는 그들이 수년간 해온 것에게 매우 감사한다. 그것들이 모여져서 이 에세이가 만들어 진 것이다.

서병채 목사  
멜빈대학교 총장  
케냐 아프리카

## 만남의 중요성

인생에서 서로 만남이 중요하다고 생각된다. 나의 경우 세 만남이 있다: 미국 멜빈목사님과의 만남. 한국 김상복 목사님과의 만남. 케냐 오길라 목사와의 만남.

(미국 멜빈목사님은) 1998년 그분의 책, Can The Pastor Do It Alone? (1987)<sup>1)</sup> 을 통해 만남이 시작되었다. 캐나다/Canada에서 귀국하여 성결대에서 원서강독을 하게 되었는데, 캐나다에서 임상 목회훈련 (Clinical Pastoral Education: CPE)을 받은 적이 있기에, pastoral care에 관한 책을 가지고 원서 강독하는 것으로 학교와 결정이 났다.

그래서 책을 찾던 중에 아시아연합신학대학 (당시 서대문구 충정로)의 루스 엘스너(Ruth Elsner) 교수로부터 멜빈목사님의 영어책을 소개받으면서 멜빈목사님과의 교제가 시작되었다. 엘스너 교수가 나에게 그 책을 주면서, " 이 책과 이 사역이 한국교회의 미래에 필요하다 " 라고 말씀해주셨는데, 적중하여 그 이후 20여 년간 평신도목회라는 주제로 사역의 꽃이 피게 되었다. 내용은 평신도도 목회자와 꼭 같이 주님으로부터 부름을 받았다는 것이다.

그래서 멜빈목사님과의 직접 만남<sup>2)</sup>, 그리고 사역을 전수받아 한국교회들을 섬기고, 급기야 케냐에 와서 멜빈대학교/Melvin University(종합대학교)를 세우고, 케냐정부로부터 인가받아 설립총장 (founding president)으로 학교를 진행시키고 있다.

(김상복목사님과의) 만남은 1999년 서울 방배동에서 평신도목회 연구소를 시작할 때에 연결이 되어서 거의 15년간 사역으로서 동역하게 되었다. 연구소를 시작하면서 신학위원회를 구성하려고 김상복목사님께 (당시 할렐루야교회 담임목사님) 영문 자료를 팩스로 넣었는데, 좀 더 알고 싶다고 연락이 와서 바로 더 넣어드렸고, 그 이후 수석 부목사를 내게 보내어 양재동 햇빛회관에서 11월에 만나고, 그 이듬해 4월에 미국 컨퍼런스에 그 교회

교인들 10여명과 함께 참석하고, 귀국하여 바로 6월에 (2000년) 평신도목회 전국 컨퍼런스를 분당 할렐루야 교회에서 개최하면서, 목사님과의 만남은 필연이 되어 그 이후 은퇴 하실 때 까지 동역하시면서, 저희 연구소와 사역에 물심양면으로 많은 도움을 주셔서 우리 사역은 한국교회에서 성공하였고, 또 할렐루야교회에는 유익이 되어 말 그대로 아름다운 동역이 (Partners in ministry) 있었던 것이다.

(케냐 오길라목사와의) 만남은 2017년으로 거슬러 올라가서 같은 사역테마로 한국연구소에서 재정 지원하여 "케냐에 연구소오픈, 신학교설립"하여 진행하던 중, 작년 5월에 영문자료를 좀 많이 보내주었더니, "이 정도면 대학교/university 설립이 가능하다며, 가지고 있는 땅이 18,000평이 된다고 하며, 여러가지로 준비하여 작년 12월 4일에 착공식을 하고, 금년 1월부터 7월까지 건축하여, 지난 8월 14일에 Melvin University로, 케냐정부로부터 인가받아 진행하고 있다. 어쨌든 만남의 귀함을 알게 해 준 예라고 본다

또 하나의 다른 만남을 소개하자면:

앤드류 카네기(Andrew Carnegie)와 나폴레옹 힐(Napoleon Hill)의 만남이라 보겠다. 카네기는 미국의 강철왕으로, 또 뉴욕 맨하탄의 카네기홀로 잘 알려져 있다. 힐은 평범한 샐러리맨으로 몇가지 직업을 바꾸어 가다가 마지막에 출판사를 차려 잡지를 발행하던 중, 성공한 사람들을 인터뷰해 가기로 마음먹고 카네기를 찾아갔다. 여기서 두사람의 만남이 역사를 바꾸어놓는 일이 생긴 것이다.

두사람이 얘기하는 가운데 카네기가 힐에게 제안한다. "앞으로 20년간 전세계를 다니면서 성공한 사람들을 찾아, 그들을 인터뷰 하라. 그리고 성공한 내용들을 정리하여 책을 만들자. 20여년간 모든 비용- 가족생활비, 호텔비, 비행기로 전부를 내가 대주겠다." 카네기의 이런 제안을 힐이 받아들여 20년간 인터뷰하여 발견된 자료들을 연구하여 발표하였는데, 그것이 바로 나폴레옹 힐이 쓴 책, "The Law of Success"(1928, 817페이지)이다. 누구를 만나느냐가 얼마나 중요한가를 잘 보여주는 내용들이라 생각 된다.

note)

<sup>1)</sup> 이 책은, "목회, 혼자 할 수 있는가?"로 번역되어 (서병채 역) 한국교회들에서 15년간 유익하게 사용되었다.

<sup>2)</sup> 멜빈목사님은 이 사역(Lay Pastors Ministry)을 미국 전역에서 25년째 하시고 계신터라 많은 자료와 노하우를 전수받았고, 또 계속 하여 멘토로서 도움을 받았다. 멜빈목사님은 2017년에 94세로서 주님의 부름을 받고 하늘 나라로 가셨다.

## 멜빈대학교는 15개월 만에 세워졌다

케냐의 멜빈대학교는 15개월만에 세워졌다. 잘 안 믿어지는 독자들이 많으시리라 본다. 그러나 이것은 사실이다. 2020년 5월 9일에 “대학 세우자”라는 얘기가 나와서 2021년 8월 14일에 개교식을 했으니 틀린 말은 아니다. 그 진행은 이렇다.

2020년 5월 9일 (날자를 정확히 기억한다), 케냐의 평신도목회 연구소장 오길라목사가, 내가 보내준 영어자료들을(pdf파일) 받아보더니 "이 정도면 대학교university 설립이 가능하겠다" 고 해서, 내 대답이 "한 10년 후나 될까?" 그랬더니 "5년이면 충분하다"라고 즉답이 왔다. 그래서 나도 다른 아이디어가 없어서, "그러면 너 혼자서 힘드니 팀을 만들어 모여 보라."

그래서 오길라목사는 몇 사람을 모아서, 매일 모이면서 아무튼 [대학설립]이라는 테마로 진행을 시켰다. 나는 그때 제안하기를 목회자를 너무 많이 동참시키지 말고, 순수 평신도들을 모아서 시작하라 하였더니 진짜 순수한 평신도들로 설립위원회(steering committee)가 꾸려졌다. 나중에 착공식으로 케냐에 와서 안 사실이지만, 너무 순진무구한 사람들이 모여왔었다. 대학을 나온 사람은 전연 없고, 거의 초등학교만 나온 사람들이 10여명에 주류를 이루고 있었다.

그러나 나는 그런 것에는 개의치 않았다. 실력이 있고 없고가 아니고, 공부를 많이 했니 안했니 가 아니라, 정말로 대학을 설립하고픈 긴절한 바램이 있느냐가 나의 관건이었다. 그런데 처음부터 모이는 것을 보니 그야말로 그 열정하나만 가지고 모였던 것이다.

그들의 목표는 일단 착공식이었다. 건축이라는 것을 전혀 안 해본 나 자신 이기에, 일단 땅은 파야 하는가 보다하고 그것만을 향해 집중하기 시작했다. 그래서 진행하면서 데드라인을 정해야 하니 일단 12월 4일, 토요일로 정했다.

그렇게 진행하다보니 오길라목사의 친구 제이콥(Jacob, 현재는 멜빈의 교무 처장)이 행정력이 좋아서 10월쯤에 합류하여, 대학설립 서류를 준비하기 시작했다. 땅은 이미 오길라목사께서 아버지로부터 물려받은 18,000평이 있어서 어려움은 없었다. 돈이 들어간 그라곤 모일 때 마다 음료수와 다과를 먹는다하여 매달 20만 원 정도 몇달 보냈고, 교육부에 제출할 설립인가 서류를 전문가-변호사, 타대학 설립/인가 서류-에게 맡겨 몇 달 걸린다 하여 그 사례비를 몇달동안 30만원정도 보낸 것으로 기억한다. 그래봐야 2~3백만원 밖에 안 들었다.

어쨌든 착공식이 준비되었다하여 한국에서 케냐로 갔다. 나는 대학설립이라는 것도 처음이고, 건축이란 것도 처음이고, 또 아프리카는 처음 가보는 나라였다. 그러나 내 나름대로 터득한 것이 있어서 큰 걱정은 없이 출발하고 진행하였다. 몇 가지 내용이 있는데 정리해보면: 끝에서 부터 시작하라 (Begin from the End). 멈추지 말고 그냥 계속 진행하라 (Keep the Momentum). 도착지점을 고수하라 (Stick at Final Destination). 안 될 때에라도 기도하면서, 그대로 진행하라 (Brutal facts/Stimulate Progress). 긴박감을 잃지 마라 (Sense of Urgency). 요런, 몇가지 테마가 있는데, 이런 것을 붙잡고 계속 진행했던 것이다. 이런 단기프로젝트를 완료하면서, 노하우와 터득한 것을 “당신은 리더인가? (Are You Leader?)”라는 제목으로 영어책을 써서 학생들에게 현지 가르치곤 한다.

위의 몇 가지를 여기에서 간략하게 살펴보면:

우선 어떤 프로젝트든지 간에 단기적으로 끝내야할 경우에는 끝에서 부터 시작해야 된다는 주장이다. (Beginning from the End). 그 이유는 연구자들이 확인해본결과 세상의 많은 사람들이 자신들이 세운목표를 거의 이루지 못하고 세상을 떠나더라는 것이다. 가까이는 작심삼일 이라는 얘기가 있지 않은가! 길게는 사람들이 세상을 떠날 때 가장 후회스런 1번이 "하고 싶어 한 일을 못 이루고 떠날 때" 라는 것이다. 거의 대부분이 이렇게 생을 마감한다고 봐진다.

그러면서 한 방법을 제안했는데 끝에서 부터 시작하라는 것이다. 어떻게 보면 성경적이기도 하고 일반적인 전문가의 제안이기도 한다. 즉 목표를 붙잡

고, 그 비전을 놓지 말고, 그것에 집중하라는 제안이다. 그러면 실제적으로 왜 시작은 잘 해놓고 끝까지 도달하지 못하는가! 예를 들어 1이 출발점이고 10이 마지막 도달, 목적지라고 생각해보자. 대개 학교에서는 1부터 시작하여 2, 3, 4순으로, 즉 순차적으로 하도록 가르치고 또 배운다.

그런데 여기서 문제는 사람들이 많은 에너지를 1-2-3에, 즉 시작과 초기단계에 쏟아보니 10에 까지 갈 에너지가 안 남았고, 또 10은 너무 먼 것 같아 거의 4 이전에 포기한다는 것이다. 그렇지 않은가? 그래서 10에서 시작하여 1과 9 사이를 자유로이 왔다갔다 하라는 것이다. 이것은 단기적인 프로젝트에는 (short-term project) 절대적으로 필요한 방법이다. 장기적인 사역에는 (long-term ministry) 좀 다르다.

어쨌든 멜빈대학교 설립은 이 전략을 그대로 따랐다. 그래서 15개월 만에 끝장을 볼 수 있었던 것이다. 나는 이것을 훨씬 이전에 터득하였기에 적용시켰을 뿐이다. 그외 몇 가지 주요 요소, 전략이 더 있지만 한가지만 더 추가한다면, 마지막 종착지를 항상 고수하라는 것이다(Stick at the final landing spot). 그 이유는 그렇게 하지 않으면 우리의 집중, 관심을 흐트리는 유혹들이 항상 있기에, 목적지가 흐려지든지 잃어버리고 말 가능성이 있기 때문이다. 아무튼 이런 식의 선 이해가 이미 있었기에 멜빈대학교 착공식은 잘 마치게 되었다(2020년 12월 4일).

그런데 문제는 그 다음에 시작되었다. 착공식은 했으나, 마치 라디오는 켜는데 소리가 안 나듯이, 전기 스위치는 올렸는데 전깃불이 안들어 오듯이... 착공식은 성대하게 치렀지만 그 다음(next)이 없었다.

그야말로 지루하고 답답한 시간이 12월, 1월로 넘어갔다. 나도 어찌할 바를 몰랐다. 그러나 그때도 이미 선이해가 있었기에 그 방법을 적용했다. 즉 모든 변화에는 과정과 시간이 필요하다는 평범한 진리였다. 나는 이것을 이미 알고 있었다. 즉, 변화의 과정인 "Ending- Neutral Zone- newBeginning"이라는 것이었다. 이것은 나에게게는 절대적인 발견이었다. William Bridges가 쓴, "Transition: The most of Change"라는 책이었다. 이 책에서 가장 기발한 아이디어는 Neutral zone이었다. 즉 과거 것을 끝내고 새것이 시작



되는데 예는 반드시 이 중간지대를 통과하게 돼 있다는 얘기가.

결국 많은 변화시도가 실패로 끝나는 것은 이 두번째 과정을 심각하게 생각해보지 않았다는 반증이기도 하다. 나는 이 책을 보고 이미 준비가 되어 있었기에, 현실이 어려울때 이것이 Neutral Zone에 들어가는 것이구나 하고 받아들이기로 했다. 그러나 현실은 계속 어려웠다. 마음에 준비는 되어 있었지만 현실적으로는 막막하였다. 돈은 준비 안 되었고 시간만 계속 흘렀다.

그런데 1월말쯤에 한국의 아는 교회 목사님으로 부터 연락이 왔다. 소식을 듣고서 대학교 예배당을 지어주겠다는 것이었다. 사실 교육부에서 대학으로서 개교를 하려면 100평정도의 대학채플과 교실 세칸(각 30평정도, 전체 90평)이 기본적으로 준비되어야 개교를 할 수 있다는 규정을 우리에게 제시했다. 그러니 대학교 예배당을 지어준다는 소식은 정말 메마른 땅에 단비와 같은 소식이었다.

더구나 케냐, 더구나 우리 학교가 있는 곳은 오유기스인데, 가까운 곳에 적도가 지나가는 표시가 있다하니 일년 내내 더운 곳이다. 35도 되는 더위가 12월, 1월이 되는데, 날씨는 더운데 공사는 진행이 안 되니 그야말로 “내가 왜 여기에 있어야 하는가?” 라는 질문이 내 자신으로부터, 그리고 한국의 지인들로 부터도 계속 쏟아지는 것이었다. 건축도 안 되는데 왜 거기 있는가이다.

교회건축을 약속해준 교회는 우선 천만 원만 보내 준다하여 예배당 기초만 쳐 놓고 또 기다리는 상태가 계속 되었다. 기다림에는 좀 속달이 된 편인데도 정말 아무 싸인도 없이 마냥 기다리는 것은 죽을 맛이였다. 내가 생각해도 내 자신이 한심했다. 돈도 없이, 재정보도 안된 상태에서 대학을 세우느냐 라는 비판의 목소리가 한국, 미국, 그리고 여기 케냐에서 조차 들려왔다. 내가 생각해보도 정상적인 진행이 아니었다. 그러나 계속 가야한다는 생각은(Facts/Progress, 역설적이며 모순된) 거의 변함이 없었다. 마치 메마른 광야에서 하늘만 쳐다보는 격이었다. 예배당 기초만 쳐놓고 세월만 깨고 있으니 그럴 만도 하다.

그럴 쯤에 비자를 연장할 때가 되었다. 이대로 비자만기로 돌아가야 하는가, 연장하고 또 더 기다려야 하는가? 한국에서는 안 되니 그냥 귀국하라는 종용들이었다. 그런데 여기 학교관계자들의 대부분은 비자를 연장해서라고 건축을 마치고 돌아가야 된다는 것이다. 우여곡절로 비자를 연장하여 4월에 귀국하였다. 필요한 건축의 십분의 일 정도만 해놓고 돌아가야 하는 신세가 되었다. 교실건축은 위치 표시만 해놓고, 예배당은 기초만 해놓은 상태였다.

한국에 도착하니 얼굴은 완전 까매졌고, 건축은 시작만 해놓고 왔으니 사람들이 거의 안 된다고들 낙망을 주었다. 그런데 시작했으니 어찌겠는가....그런데 두세 주 지나니 사람들이 문의해오기 시작했다. 얼마가 필요하냐는 궁금증들이었다. 사람들이 긴박성을 느끼기 시작했다(Sense of urgency). 이것이 없이는 사람들이 안 움직인다는 것을 익히 알고 있던 터였다. 그래서 4~5월 두 달 있으면서 모금이 많이 되어 건축이 진행되어서 다시 케냐로 와서 마무리 지으려했다. 그런데 코로나 때문에 비자를 한 달만 내주어 7월에 귀국하면서 7월말에 개교식 하겠다고 보고하였다.

그런데 귀국할 때까지도 80%까지만 건축이 된 상태였다. 그러나 교육부에서 7월까지 건축완료, 8월에 개교식을 해야지 그렇지 않으면 다음해 2022년 1월 이라는 것이다. 그래서 한국으로 귀국해서는 더 긴박성, 즉 안 되면 안 된다는 결론이 확고부동했다. 물론 천천히 해 넘겨서 개교하자는 의견들도 있었다. 그러나 내게는 그런 얘기들이 들어오지 않았다. 왜고하니 계획을 세우면 타임테이블이 분명하여 언제 끝나는지, 언제 목적지에 도착하는지 그 날자가 분명해야 한다고 나는 이미 학습이 되어 있었기 때문이다.

그래서 개교식(Inauguration ceremony)일자를 7/31일로 결정하고 7/26일에 다른 두 목사님과 비행기를 타기로 하고 인천공항으로 가고 있었다. 한분은 익산에서 버스타고, 다른 한분은 용인에서 자가용으로 공항으로 온다는 것이었다. 나이로비로 가는 출국비행기는 자정 가까운 시간이라. 저녁 8시에 인천공항에서 만나는 것으로 약속했다.

그런데 내가 버스로 영등포부근, 올림픽 대로를 타고 가는데 케냐 오길라에

게서 연락이 왔다. 내용인즉, 교육부에서 실사가 나왔는데 7월말 개교식은 안 된다는 것이었다.

나는 정말 난감했다. 셋다 비자받고, 코로나검사까지 완료하고. 비행기표 사서 공항으로 가고 있는데, 며칠후의 개교식이 안된다니. 그래서 바로 두 목사님께 연락했더니 익산에서 오시는 분은 버스타고 올라오면서 "어찌겠나. 일단 케냐가서 더 알아보자"로 수궁해주셨다. 그런데 용인에서 오시는 목사님은 아직 집에서 출발 안했다며 나보고 "일을 왜 이렇게 하나"라며 난리였다. "개교식도 못하는데 갈 필요있냐?"라는 말씀까지 하셨다.

그러나 어찌겠는가. 비행기표까지 다 샀으니. 결국 다투면서 출발하여..어쨌던 케냐에 도착했다. 도착하자마자 불만이 이만 저만이 아니었다. 나 뿐만 아니라 오길라도 엄청 혼났다. 그래서 일단 자고 내일 일어나서 더 얘기하자고 하면서 도착일은 그렇게 마무리 지었다.

다음날 아침 다같이 모여서 의논했는데, "얼마가 더 필요한지, 그리고 교육부에 시간을 좀 달라" 하도록 의견이 모아졌다. 그래서 더 필요한 돈은 한국에 여기저기 전화들 하기 시작했고, 교육부에서는 두주만 더 줄테니 보충하여 8/14일 개교식 하도록 허가를 받아내어, 부지런히 나머지 공사 마무리짓고 8/14일 개교식하고, 첫 수업을 그 다음주 부터 시작하였다.

보다시피 어쨌든 케냐 멜빈대학교는 15개월만에 건축하여, 인가받음과 동시에 개교식을 마치고 현재 수업이 잘 진행되고 있다. 이렇게 단기간에 완성될 수 있는데 예는 하나님의 각별한 은총과 또 인간에 주신 지혜를 동원해서 가능했는데 몇가지 전략을 요약하면 이렇다:

우선 확고부동한 목표가 분명했고. 그것에 대한 흔들림이 없었다. 둘째로는 결과, 즉 끝에서 부터 시작하여 온 에너지가 거기에 집중되었다. 시작단계에 너무 에너지를 허비하지 않았다.

또 하나는 역설적이긴 한데, 어려운 현실을 확실히 인지함과 동시에, 그럼에도 불구하고 계속 진행시켰기 때문이다. 때로는 토끼같이 신속히, 때로는

거북이 같이 느리지만 계속 가는 것이다. 때로는 100미터 단거리 선수처럼, 다른 때는 마라톤 선수처럼.

마지막으로는 동기부여 였는데, 외적요청(compelling), 그리고 그것이 곧 내적충동(impelling)으로 옮겨져서 20여개 이상의 교회와 개인이 후원하여 이루어지게 된 것이다.

이렇게 함으로 단기적인 프로젝트는 어떻게 완료되는지를 터득하게 된 기회이기도 했다.

## 실패는 필요한가

미국 평신도목회LPMI의 창시자 멜빈목사님은 실패에 대해 글을 쓴 적이 있다. 그는 전제하기를 실패를 안해본 사람은 없다는 것이다. 그러면서 실패로부터 배우면 된다는 것이다.

세상에는 실패해본 사람들도 많고, 또 성공한 사람들도 많다. 그런데 실패한 사람들을 보면 임시적인 실패인 경우가 허다하다.

예로서 토마스 에디슨: 수많은 실패를 거듭한 후에야 성공을 누린 에디슨은 유년기엔 선생님에게 "뭘 배우기에 너무 멍청하다"는 지적을 받았다. 그러나 지금은 전구를 발명한 에디슨의 이름을 모르는 사람은 없다. 한 번의 성공을 위해 1,001번의 시도가 필요했던 것이다.

월트 디즈니: 세계적인 만화영화 회사 대표도 힘든 시기가 있었다. 그는 1919년에 '캔자스시티 스타' 신문에서 해고되었는데 이 잡지의 편집장은 디즈니에게 "상상력이 부족하고 쓸만한 아이디어가 없다"고 지적했다.

빈센트 반 고흐: 그의 그림은 현재 몇백, 몇천만 달러를 호가한다. 그러나 그가 살아있었을 때는 아무도 그의 그림에 관심이 없었다. 10년 사이 그는 약 900점의 작품을 만들었는데 딱 한 개만 팔렸다. 그것도 친구에게 매우 싼 가격에...

실패에는 두가지가 있다고 한다. 임시적실패와 영구적실패 (Temporary failure & Permanent failure). 임시적인 실패는 하루 자고 나면 잊어버리게 된다.

그런데 임시적인 실패를 갖고 마치 영구적인 실패자가 된 것처럼 자신에게 낙인찍고, 또 때로는 극단적인 선택을 하는 경우도 많다.

임시적인 실패는 때로는 축복이요, 기회라고 봐진다. 하나님께서 사랑하는

사람에게는 실패를 허락하신다고 하면 어불성설인가!

나는 최근 졸업식에서 우리학생들께 실패에 대해 가볍게 얘기한적이 있다. 졸업식장에서 너무 세게 하면 아닌것 같아서 살짝 터치만 해주었다. 그러나 집중해서 들었기에 내 뜻은 충분히 전달되었다고 본다. 학생들에게 한 내 얘기의 요지는, "실패는 필요하다"는 것이었다. 굳이 실패는 할 필요가 없지만 실패하게 될 경우에는 받아들이라는 의미였다. 더 나아가 실패가 필요하다는 얘기까지 했다. 그러면서 "실패는 성공의 어머니"라는 말도 해주었다. 왜고하니 졸업생들은 이제 사회에 나가면 모든게 다 될것같은 환상(비현실적인)에 사로잡혀 있을수도 있기때문이었다.

더 나아가 실패는 정말 실패자를 만드는것인가? 예로서 신대륙 아메리카를 발견한 이탈리아 탐험가 콜럼부스. 그 때문에 우리는 신대륙에 대해 배우고, 또 알게 되었다. 그러나 사실 그것때문에 감옥에 갇혀서 처형될날만 기다리고 있는 적도 있었다. 마치 실패자로 여겨졌을 것이다. 그러나 이후 그의 이름은 많은 영광을 얻게 되었다. 지역이름으로 그의 이름이 사용되었고, 캐나다에는 British Columbia, 심지어는 현재 미국의 수도인 워싱턴도 공식 명칭은 워싱턴 D.C, 즉, Washington, District of Columbia이라고 쓰여진다.

결국 실패자라는 용어는 그리 쉽게 붙여질 호칭이 아니다. 콜럼부스와 같은 경우가 허다하다. 결국 임시적인 실패는 우리에게, 그리고 미래가 많이 남아있는 젊은이들께는 꼭 필요한 것이라고 여겨진다.

## 평신도는 봉사만?

이번 주 월요일 채플은 개학 후 처음 맞는 시간이라 내가 설교를 하게 되었다. 학기의 첫 시간이라 이번 학기의 학생들께 방향제시 겸 나의 전공분야인 평신도목회를 주제로 설교하였다.

성경본문은 에베소서 4:11~12절이었다. 11) 그가 혹은 사도로, 혹은 선지자로, 혹은 복음 전하는 자로, 혹은 목사와 교사로 주셨으니 12) 이는 성도를 온전케 하며 "봉사의 일"을 하게 하며 그리스도의 몸을 세우려 하심이라.(개역한글).

우선 여기 한글에서 12절을 보면 교인들의 할일은 "봉사"라는 데에 뜻을 박아 놓아서, 교회에 와서는 국수나 끓이고 청소나 하는 것으로 인식되어서, 지난 100년간 그렇게 해왔다는 것이 김상복목사님의 말씀이셨다(2000.6월. 분당 할렐루야교회에서 개최된 "평신도목회 컨퍼런스"에서).

이렇게 된 주요 치명적인 요인은 한글 성경 번역에서 기인하였다는 것이다. 영어 성경들을 보면 두 가지로 번역되어 있다. The work of SERVICE; 그리고 The work of MINISTRY. 어찌 됐든 한글성경은 초기 선교사님에 의해 번역되었기에 어떤 영어 성경에서 따 왔는지를 나도 자세히는 모른다. 그러나 분명한 것은 The work of service라는 영문에서 그대로 번역한 것은 사실이다. 그러니 "봉사의 일"로 우리 한국교회에 100여년 전해 내려온 것이다. 이런 오류가 바로 고쳐져야 한다는 게 현재 성경학자들과 목회전문가들의 주장이다.

미국에서 4, 50년 전에 이런 얘기들이 학자들과 목회자들 사이에서 대두하기 시작했다. 그래서 "평신도사역자"라는 말이 번지기 시작했다. 목회자는 "구비시키는 자/Equipper"로의 패러다임 전환이 필요하고. 평신도들 역시 "사역자"로의 전환이 필요한 것이다. 이것이 12절의 주요 요지이다.

엡 4:11~12절을 다시 보면 초대교회 때는 교회 안에 5가지 직제가 있었는데

데. 그들은 전부 "평신도를 훈련/구비시켜 주님으로부터 그들에게(평신도들) 주어진 사역/ministry을 하도록 해야 한다는 것이 오리지날 성경/희랍어의 근본 의미이다.

이것을 재발견하고 강조한 학자들이 제임스케네디/코랄리지 장로교; 짐갈로우/Ph.D from Drew; 그레그옥덴/Fuller 교수; 폴스티븐스교수/캐나다 밴쿠버; 그리고 한국에선 김상복목사님이시다.

Dr. Melvin 목사님은 이 개념을 Calling으로 연결해서 강조하셨다. 평신도도 목회자들과 같이 100퍼센트 하나님으로 부름을 받았다는 것이다. 이것은 사실이다. 이렇게 되지 않은 데에는 목회자들의 책임이 더 크다. 목회자의 문제는 신학교 책임이고, 신학교의 문제는 교수들의 책임이다. 안수받는 목회자 양성에 급급한 신학교들은 목회자 위주로 커리를 만들고, 또 훌륭한 목회자 배출에 치중하기에 평신도와의 관계, 즉 how to equip laypeople to do their work에는 관심 가질 여유가 없었다.

여기 케냐의 교회들에서도 목회자만 100퍼센트 Calling 받았다는 인식이 교회 안팎에 편만 하니 그것을 바로 잡아주는 것이 우리 대학의 사명이기도 하다는 것을 뼈저리게 느끼고 있다. 미래의 케냐교회는 현재의 신학생들에게 달려있기 때문이다.



## Win win 이 최상인가?

사업이나 직장이나, 윈윈(win-win)은 누구나 다 추구하는 것이고, 또한 그것이 최상이라고 생각하고 또 가르치기도 한다. 그런데 그게 사실인가?

성경에서 보면 예수님 윈윈하셨는가? 예수님은 십자가에 달려 희생하심으로 lose-win구도를 만드셨지 않는가. 나는 희생되고 저들은 살리고. 즉 저들이 잘되고, 만족하고, 상처를 안 받는다면 오히려 lose-win이 맞지 않는가? 내가 꼭 이겨야만 하는가.

케냐에 와서 학교운명을 운영해가면서 느끼는 것인데 끊임없는 협상, 끊임 없는 양보가 있어야 함을 계속하여 나 자신에게 인지시키고 있다.(auto-suggestions).

현재로서는 두 가지에 도전을 느끼고 있다. 외적으로는 전 세계에서 이 학교를 바라보는 재정적인 후원자들이다. 또 하나는 내적으로 학교의 직원들, 대학위원회 등..계속적인 도전의 연속이다. 이런 상황에서 win-win, win-lose, lose-win 세 가지 옵션이 있겠다. 내가 죽어야 남이 산다는 개념은 너무 식상한 것인가?

최상은 윈윈.그러나 이것은 이상에 불과. 다음 옵션은 절충 50:50으로 가는 것이다. 양쪽 각각이 100% 만족이 안 되고 50% 만족에 마무리. 그러나 공유된 진행에는 100% 에너지 헌신으로..

결국 lose-win, 즉 "내가 져야지 그가 이기게 된다"는 결론에 도달했다. 그러니까 win-win은 어떤 측면에서는 듣기 좋은 슬로건에 불과할 수가 있다.

주는 자가 갖는 것이다. 밀알이 땅에 떨어져 죽으면 산다. 이타주의 (other-centered) 는 말이 여기서 필요할까!

나는 오래전에 임상목회훈련(CPE)을 받은 적이 있는데 (지금은 여기 학생들께 훈련하고 있는 처지가 됐지만), 대부분의 학생이 이기주의 (self-centered)에 빠져있음을 지도교수 (supervisor)께서 지적한 바 있었다. 특히 caring ministry에서는 이타주의가 절대적인 것을 느끼곤 했다.

이타주의란 무엇인가? I am a loser, you are a winner! 내가 진다는 것은 쉬운 일이 아니다. 여기 대학위원들과 최근에 이런 얘기를 나눈 적이 있었다. 내가 loser가 되기로 결정했다 하니 깜짝 놀라는 눈치였다. 나의 결단이 생각 밖이었다는 표정들이었다.

그렇다. 지고(lose) 산다는 것은 엄청난 일이긴 하다. 그러나 다른 한편으로 생각해보면 진다고 해서 내게 큰 피해가 오는가? 단지 자존심에 상처만 좀 날뿐이다. 그것도 내가 선택한 상처이니 감수할 수 있다고 보인다.

이기려고 애쓰는데 에너지를 사용하기보다, 더 건설적이고 더 생산적인 일/사역에 집중하는 게 지혜로운 자의 자세가 아닐까. 이기고 지는 문제가 아니라 주어진 사역에 더 효과적이고 성공적이 되도록 애쓰는 것이 필요함을 재삼 느낀다. 중요치 않은 일에 관심 갖게 하는 비효과적인 유혹들이 항상 주위에 맴돌고 있다.

무한한 협상, 양보하고 또 지는 것(lose), 얼마든지 감수해야 한다고 본다. 대를 위해서는 어쩔 수 없음을 인지하고!!

그러나 다른 사람들 사이에서는 서로가 윈윈이 되도록 리더는 지도하고, 또 그렇게 되도록 상호중재도 해주는 게 좋다고 본다. 너와 나의 관계에서는 비록 lose-win 관계가 필요하지만, 제3자들 사이에서는 윈윈이 되도록 해주는게 리더자의 도리라고 봐진다.

## 좋은 인성(personalities)

생명보험에 가입하는 사람들의 95%가 보험내용 자체보다도 보험설계사의 인성 (personalities)에 감동되어 가입한다는 통계가 있다.

어떤 사람은 세일즈를 잘하지만 그렇지 않은 사람도 많다. 사실 그런 세일즈, 즉 보험에 가입한다든지, 물건을 사기를 주저하는 경우가 많다. 나도 그런류에 속한다고 볼 수 있다.

나는 신학생 때에 아르바이트로 세일즈를 해본 경험이 있다. 책 장사를 해 보았고, 물건을 팔아본 적도 있다. 학비를 벌어보고자 했다. 그 방면에는 경험이 전혀 없었다. 결국, 하나도 못 팔았다. 전혀 모르는 사람에게 뭘 판다는 것은 매우 힘든 다는 것을 깨닫게 되었다.

우리가 잘 아는 말로 "관계성(rapport)"이 중요하다는 것을 상기시켜준다고 본다. 상호이해, 신뢰, 합치라는 의미도 담겨있다. 멜빈대학교의 설립에 동기부여 해주신 멜빈목사님도 평신도목회자들에게 보내는 편지에서 이것에 대해 쓰신 적이 있다. 그분이 말하는 good rapport란 상호간 마음을 열어 주는 도구라고 했는데, 하모니, 조화, 친숙함, 더 나아가 유사성이라는 표현까지 하셨다.

남을 기분 나쁘게 하는 성격, 다른 사람의 권리는 아랑곳하지 않는 성격, 항상 동의하지 않는 성격, 늘 불화를 만드는 성격. 이런 성격으로는 실패할 확률이 다분하다고 한다. 반면에 다른 사람과 협상을 잘하고, 조화를 이루는 사람들은 성공할 확률이 높다는 것이다. 즉 성격, 성품을 개발하는 것이 꼭 중요하다는 것이다.

나는 스티븐 코비의 책을 몇 번 반복해서 읽었다. 그가 말하는 결론은 성품 (Characters)에 관한 것이었다. 이것을 강조하기 위해 많은 측면에서, 많은 예화를 들었다.

좋은 성품은 개발될 수 있을까! 가능하다고 본다. 성격은 안 변해도 성품, 태도는 바뀔 수 있다고 본다. 공부, 훈련하는 이유 중의 하나도 이것이라 본다. 대개 남에게 안 좋은 성격을 가진 분들을 보면 원래는 안 그랬는데 상황과 환경 탓에 그렇게 된 것을 발견하게 된다. 물론 학생들에게 자주 쓰는 말이지만 Teachable란 말 있지 않은가! 가르쳐서 될 사람인가, 또는 가르침을 잘 받아들이는 가로 사용되는 개념이다. 팀에서 스텝을 뽑을 때도 FAT라는 머리글자를 쓰는데 Faithful, Available, 그리고 Teachable이다.

그러면 좋은 성품이 왜 그리도 중요한가? 우선 본인, 자신에게 매우 유익하다. 그렇지 않은 경우가 종종 있는데, 본인이 자기 자신에게 상처를 매우 주게 된다. 그러니까 그것이 자연스럽게 타인과의 관계에서도 나타나게 되니 이중적인 상처를 주게 된다. 더 나아가 그 이상의 일 처리나 모든 관계성에서 왜곡된 표현, 처신을 보여주게 되니 삼중, 사중으로 고통받는 사람들이 늘어난다. 우리가 사람들에게 도움이 되며 살아야 하는데 오히려 해를 주면서 살아가니 얼마나 슬픈 일인가!

## 단기프로젝트의 특징

나는 장기적인 "사역"(15년간), 또 단기적인 "프로젝트"(15개월)도 실천해 보았다. 두 가지의 특징과 또 다른 점은 무엇인가. 키워드로는 단기적인 프로젝트는 "Sense of Urgency/긴박감" 이었다. 장기적인 사역은 "Long-term Leadership/장기적인 리더십"이었다. 오늘 칼럼에서는 "단기 프로젝트" 완성에 대해, 나의 경험을 통해 얘기해보려 한다.

단기프로젝트는 말 그대로 단기간에 마쳐야 한다. 그렇기에 판단력도 빨라야 하고 생각도 너무 오래 하면 안된다. 사람들을 동원하는 동기부여(의미를 주는 것)도 단기간에 강력하게 전달되어야 한다. 단기간의 외적인 강한 동기부여로(compelling force) 내적으로 자동적이고 자발적인 동기부여(impelling: willingness/I wish to...)가 생기도록 하는 것이 지도자의 역할이다.

그러자니 모든 에너지가 총동원 되어야 한다. 결눈질하고, 결길로 갈 틈이 없다. 에너지의 소량이라도 불필요한 갈등, 경쟁의식, 비생산적인 것에 허비할 수가 없다.

그렇게 되려니 때로는 무리수가 따를 수 밖에 없다. 다른데 신경 못쓰니 가족에게도 소홀히 할 수밖에 없다. 모든 것을 다 가지면서 주어진 대업을 결코 완수할 수가 없다.

주어진 사역에 미쳐야 한다. 스탠퍼드대학교의 제임스 콜린즈교수가 쓴 책 "Built to Last"를 보면 성공한 조직, 회사, 개인을 보면 주어진 일에 완전히 미쳐있더라는 것이다. Cults-like라는 표현을 썼는데, 사교집단/이단들을 보면 제정신이 아닌듯이 보이듯이, 어떤 일에도 성공하려면 완전히 거기에 집중하고 미쳐야 한다는 것이다.

단기프로젝트의 성공은 대단한 집중력과 고도의 리더십, 그리고 단순한 메

네지먼트가 절대적으로 필요하며 덧붙인다면 끝나는 시점이 분명해야 한다.

집중에서 에너지를 투자할 때 사람들은 마치는 시간을 확실히 알고 싶어한다. 웬 고하니 리더인 우리의 에너지도 소진되지만 함께하는 사람들의 에너지도 단기간에 쏟아붓게 되니 길어지고 무제한 적인 시간투자는 사실 무리이다.

그래서 나의 경험으로 봐서 단기적인 프로젝트는 2년을 넘기면 안 좋다. 제일 좋은 것은 1년에서 1년 반 사이이다. 해를 두 번 넘긴다는 것은 지체롭지 못한듯하다. 크리스마스를 두 번 넘기면서 단기프로젝트라고 하면 사람들에게 신뢰를 못 주어, 결국 실패로 끝날 확률이 높다.

## 개인성장과 조직리더십

어떤 조직, 또는 기관이고 간에 리더자는 있게 마련이다. 그 사람은 두 가지가 갖추어져야 그 조직/기관은 성공할수가 있다고 본다.

그런데 두 가지를 뚜렷이 보여준 책이 있다. 하나는 스티븐코비의 7Habits 이고, 다른 하나는 짐 콜린즈의 Good to Great 였다. 독자들께서 더 좋은 자료를 갖고 계실수도 있겠지만 나 개인적으로는 두 가지가 유용했다.

우선 Good to Great책은 전 세계적으로 성공한 수많은 회사들을 연구발표 했는데 훈련된 생각 (Disciplined Thought) 이라는 말을 썼는데, 결국 두 가지로 요약된 것을 볼 수 있다. 하나는 현실에 어려움이 있더라도 계속 밀고 나갔다는 것. 또 다른 하나는 가장 중요한 것에 집중하였다는 것이다. 그래서 회사를 이끌고 갔기에 수 백개 성공한 좋은/Good 회사들 중에 11개 정도의 위대한/Great 회사를 만들 수 있었던 것이다.

반면에 스티븐코비의 책은 좋은 성품을, 좋은 성격을 개발해 가라는 것이 있다. 어떻게 보면 좋은 성품은 인간관계에서는 좋지만 훌륭한 조직이나 기관을 성공시키고 이끌고 가기엔 그것만 갖고는 부족하다는 결론에 나는 도달하고 말았다.

"그 사람 참 좋은 사람이야기"라고 명명되는 것은 나쁘진 않다. 그런데 그 사람은 '능력은 없다'는 뜻이 거기에 내포되어 있다면 칭찬으로만 받아들일 수 없다. 뭔가 아쉽다는 뉘앙스이다. 나는 이것을 염려하고 있는 것이다

개인성장과 조직리더십과의 관계는 이런 관계성이 있다고 본다. 그래서 스티븐코비의 책이 너무 좋지마는 거기에 상응하는 리더십도 개발되면 금상첨화일 것이다.

이것은 리더자에게는 피할 수 없는 과제이기도 하다. 문제는 개인성장이 조

직의 리더십과 어떻게 조화를 이루며 시너지를 만들어 나가느냐가 관건일 것이다. 둘 다를 갖추어야 하는 것은 당연한 것이다.

한마디로 "전문성을 갖춘 겸손한 사람"으로 표현할 수 있겠다. Professional & Humility. 어쩌면 이것은 서로 맞지 않는 상반된 것일 수도 있겠다.

그러나 둘 다를 갖추어야 top leader가 될 수 있는 것이니 피할 수 없는 과제이다. 아니면 참모역할 밖에는 할 수 없으니 그렇다.



## 멜빈대학교의 필요성

지난주에는 학생들 집을 한번 가보았다. 일종의 가정방문이라 볼 수도 있겠다. 우리 학생들 집은 어떻게 또 어떻게 사는가도 보고 싶었다. 한 학생의 집을 갔는데, 학교에서 거의 30분 정도 걸어간 좀 떨어진 집이었다.

가보니 부모님도 계시고, 전형적인 아프리카인의 삶이었다. 아버지를 만났는데(68세) 나보고 "대학교를 세워줘서 매우 고맙다"고 했다. 이런 가난하고 낙후된 곳에 대학을 세워서 감사하다는 의미였다.

우리 멜빈대학교는 정말 낙후된 시골에 터를 잡게 되었다. 현재 부총장인 오길라 목사가 부친으로부터 물려받은 땅 18,000평을 대학재단에 희사했기 때문이다. 나 개인적으로는 너무 시골이고 낙후된 곳이니 처음에는 싫기도 했다. 싫다기보다는 생활하기가 너무 불편하니 그럴 수 밖에 없었다. 그러나 "이런 낙후된 시골에 대학을 세워주니 고맙다"는 학생 아버지의 말을 듣고는 내 생각이 조금 바뀐 것 같다. "그래 이런 곳이니 더더욱 대학이 필요하겠구나."

사실 케냐의 대학들은 거의 도시에 있는 것이 사실이다. 우선 도시에는 학생들이 많고, 또 돈도 도시에는 많으니, 전략적인 측면에서는 맞는 말이다. 그리고 그것은 누구나 다 지당한 이유라고 받아들인다.

그러나 우리 대학이 있는 오유기스/Oyugis는 낙후된 지역이니 도시만큼 학생 수가 많이 입학은 못하고 제한적임을 깨달아가고 있다.

그러나 한편으로는 학생수가 꼭 많아야 하는가? 라는 자문을 해보며, 지난 주 채플시간에 전체에게 얘기하였다. 학생수가 많아야 하는 이유는 결국 등록금이 많이 들어오니 학교발전에는 어쩔 수 없는 이유라고 설명들 한다. 돈이 많이 있어야되는 간단한 이유는 건물 지어야 하고 교수봉급 주어야 한다는 등의 얘기들이 대학위원들의 중론이었다. 어쨌든 우리 멜빈대학교는

많은 수의 학생보다는 알맞은 수의 학생들로 알찬 교육, 또 졸업 후 그들의 진로를 연구하자고 강조하였다.

또 다른 하나는 목회자들의 현실이다. 대부분이 신학을 안 하고, 안수받고 목사가 되어 목회한다는 얘기를 몇 번 들은 적이 있다. 우리 지역은 신학교가 없고, 또 신학교 갈 형편도 못 되니 기도 열심히, 교회 열심히 "안수받고 목회들하고 있다." 는 것이다.

다행히도 지난해 말부터 케냐 정부에서도 이런 사실을 알고, 현재 학위 없는 목회자들은 인가 난 신학교나 대학에 들어가 학위를 받아야 설교자로서의 자격을 준다고 공표했으니, 우리 멜빈대학교에 그런 목회자들이 많이 입학할 준비를 하고 있는듯하며, 주말반, 야간수업의 필요성이 대두하고 있다.

어쨌든 멜빈대학교는 낙후된 지역의 젊은이들에게는 희망을, 무학위로 목회하는 많은 목사께는 다시 공부할 수 있는 기회를 제공해주게 되었으니 감사하면서, 이 두 가지 역할에 최선을 다 해보려 한다.

## 두가지 동기부여

한국에서부터 사역하면서 줄곧 고민했던 것이 동기부여에 대한 것이었는데, 두 가지 동기부여가 있음이 분명해졌다: 하나는 어떤 사역이고 간에 "시작할 때" 강력한 동기부여가 필요하다. 또 다른 하나는 그 사역을 "계속하게끔" 해주는 동기부여이다.

물론 동기부여에 관한 책들도 많고 그것에 대한 이론들도 많다. 멜빈목사님도 동기부여라는 제목으로 소 논문을 쓰시기도 하셨다. 물론 그 소 논문은 내적 동기부여와 외적 동기부여에 대한 것이었다. 결국, 시작할 때의 동기부여에 가까운 내용이다. 또 다른 것은 다니엘 핑크박사 (Dr. Pink) 가 쓴 것인데 동기부여의 세 가지 단계를 얘기했는데 원시시대, 포스터모던 이전, 그리고 그 이후에 대한 것인데; 첫 번째는 당근과 채찍, 다음 시대에는 주인의식, 현재는 자치권이라고 표현했다.

이런 모든 책과 자료들이 동기부여에 대한 나 자신의 이해에 도움은 되었다. 하지만 이런 이론과 책들로는 나의 궁금증이 안 풀렸는데 바로 시작의 동기부여, 그리고 그 이후의 동기부여는 전혀 다르기에 이런 기초적인 이론과 자료로는 안 된다는 것이었다.

대부분의 자료가 시작단계에 필요한 동기부여 자체에만 집중하고 있기에, 뭔가 시작하는 사람들에, 그리고 이제 막 학교에서 리더십을 배우는 학생들에게는 반드시 필요한 과정이니 그들에게는 이런 책들이 인기 만점이고, 또 잘 팔리고 있는 것이 사실이다. 대부분이 교과서로서는 자신의 책이 필독서라고 소개한다. 그렇다 보니 대부분 지도자가 이 단계에서 멈추고, 또 만족하고 "내 할 일은 다했다"로 결론짓고 만다.

그러나 여기서 내가 관심을 두는 분야는 바로 그 이후, 시작할 때의 동기부여 된 사람들이 그 이후는 어떻게 되는가에 대한 질문이다. 그래서 대부분 목회자께서 이 단계에 당황해 하면서, 계속 갈 것인지 아니면 멈출까를 고

민하게 된다. 성도들은 오래 못 기다리므로 두세 주 내에 답이 안 나오면 "이제 또 그만두시는구나!" 하면서 리더십에 대한 신뢰성이 서서히 약해지기 시작한다. 대개 사역을 시작한 지 4~5개월 되면 이런 현상이 확연해진다. 여기서부터는 전연 다른 리더십이 발휘되어야 하는데 지금까지 해오던 식으로는 안 되니 고민이 시작된다.

목회자가 고민하는 동안 성도들은 그 사역을 곧 그만두게 된다는 생각을 할 수밖에 없다. 다음이 뭐냐? 그리고 이 사역에 계속 머물러 있으면 자신이 성장할 수 없다는 것을 깨닫게 된다. 웬 고하니 더는 그 사역에 머물러 있을 필요를 못 느끼기 때문이다. 그래서 많은 사역이 이 단계에서 멈추고 문을 닫게 되는데 이런 문제들을 해결하지 못하기 때문이다.

그러니까, 특히 장기적인 사역에서 이렇게 계속 가게 하는 동기부여는 피할 수 없는 과제이다. 지도자들은 많은 방법을 생각하게 된다. 다행히도 나는 이런 문제를 해결하여 극복하게 되었다. 우선 나는 어떻게 해야 이럴 때를 견디고 해결해야 하는지에 대해 많은 책을 보기 시작했다.

사역에서 스텝들이 성장하고 있음을 볼 때에, 나 역시 도전을 느끼게 되었고, 나 역시 성장해야 함을 인지하게 되었으며, 동시에 출구를 찾을 수밖에 없었다. 그래서 많은 책으로부터 아이디어를, 그리고 나의 멘토이신 멜빈목사님께 자문하면서 서서히 극복을 해 나갔다.

이 시점에서 우리 지도자들에게는 상당히 기술적인 리더십(*artful leadership*)이 필요하다는 것이다. 교과서적이고 이론적인 기본리더십으로는 이 단계를 극복할 수가 없다. 그런 리더십은 벌써 오래전에 마스트된 것이고 낡은 것이 돼버렸다. 이 단계에서는 다른 자료, 다른 접근, 다른 리더십이 필요하다.

우리를 보면서 따라오는 사람들은 우리의 생각, 방향, 우리의 마인드를 수시로 확인하고 싶어 한다. 특히 우리가 "어디로 가고자" 하는지는 그들에게 확신을 가늠하게 하는 절대적인 요소이다.

## 성공이나 성취나

성공은 Success, 성취는 Achievement라고 얘기해보겠다. 믿는 자들에게는 성공이란 게 얼마나 큰 의미가 있느냐는 질문을 해보면서 "성취"라는 개념이 더 적합하다고 봐 진다. 성공은 비즈니스 세계의 용어 같고, 성취는 주님께서 맡기신 일/사역을 이룬다, 잘 마쳤다는 개념으로 본다.

우리의 주되시는 예수님께서도 "다 이루었다 (Job Done)" 이라는 말씀으로 표현하시지 않았는가! 예수님은 성공하셨다는 말은 우리가 잘 사용하지 않는다. 맡겨진 임무를 완성하셨다.

주어진 일/사역을 잘 이룬다는 것(COMPLETED)은 쉬운 일인가! 사실 죽기까지 다해야 이룰 수가 있는 것이 아닐까! 아직도 에너지가 남아있다면 덜 이룬 것으로 생각한다. 생전에 한가지라도 이루고 싶어하는 게 사람들의 마음이라고 생각되는데, 주어진 사명을 마치고 세상을 떠나는 것이 바람직할 텐데 그 한 가지를 못 이루고 떠나는 것이 아쉬울 뿐이다.

성공하려고 애쓰기보다 주어진 사명을 완수하려고 마음과 정성을 다 쏟는 것이 지혜롭다고 생각된다. 어쩌면 멜빈목사님께서 지적하셨듯이 완전해지려고 하기보다 올바른 방향으로 가는 것이 필요하다는 것과 일맥상통한다고도 볼 수 있겠다. 즉 성공을 추구하기보다 주어진 일을 완성하는 것, 그것이 최대과제로 생각하는 것이 나을 것 같다.

성공한 인생이 되기보다, 주어진 일을 깔끔하게 마치는 것이 나을 것 같다. 웬 고하니 우리는 거의 성공보다는 실패한 경험이 많기 때문이다. 인생 전체를 성공한 사람은 드물 것이다. 거의 없다고도 봐야 할 것이다. 그러니 완전 성공은 하지 않았더라도 주어진 한 분야만 달성해도 점수는 주지 않을까. 그러니 성공보다는 뭔가 성취했다는 표현이 나올 것으로 보인다.

주님께서 주신 사명을 완수한다는 것. 두 가지 측면에서 보면 "목회자의 사명완수". 또 다른 하나는 "평신도 개인의 사명완수." 목회자들은 이게 가능한데 평신도들의 사명완수, 이게 관건인데 나 개인적으로는 평신도에게도 주어지는 사역이 있어야 한다는 주장이다. 목회자의 사명완수를 돕기만 할 것인가! 더 나아가 자신에게 주어진 사명("사역"이라고 부르고 싶다)을 완수하면서 보람과 의미를 평신도들도 가져야 될 것이 아닌가.

## 케냐에서 평신도목회

나는 몇 주 전에 교실에서 학생들에게 특강으로 평신도목회에 대해 얘기를 했다.

그런데 상당히 어려움을 발견했다. 명색이 신학생들인데 한국교회의 평신도들 보다는 못한 것을 발견했다. 물론 그들의 잘못이 아니었다. 케냐의 교회들이 아직 그런 것에 익숙하지 않았고, 신학교에서 수십 년간 안 다루어왔기에, 또한 가르칠 수 있는 교수진들이 없었기 때문이라고 생각된다. 교회들의 수준은 그 나라의 경제수준과도 정비례한다고도 볼 수 있겠다.

좀 더 얘기한다면 케냐교회의 현실, 즉 수준을 보면 주로 오순절 교단 >오순절목사>오순절교회 >오순절 평신도, 이런 분위기로 가다 보니 교회에서 체계적인 교육, 훈련, 성경공부보다는 "기도만 하면 다 된다"는 식으로, 심지어는 목사가 되는 것도 기도 많이 하고 뜨겁게 봉사하는 사람이면 안수받고 목회할 수 있다는 생각들이 편만 해져있는 것 같다.

이제사 정부에서 무신학의 목사들에 대해 염려한 가운데, 인가 난 신학교/신학대학에 가서 학위 받고, 정부 허락받고, 즉 설교자격을 정부에서 주겠다는 것이다. 그래서 제대로 안수받고 목회하라는 정책을 세워 목회자들을 재정비시키는 작업을 하고 있다. 물론 "정부가 교회에 너무 깊이 관여한다"는 반발도 생기는 것은 사실이다.

어쨌든 교회들의 현실이 이렇다 보니, 목회자들이 평신도들에 대해 심각하게 생각해볼 겨를이 없었다. 마치 몇십 년 전 한국교회의 목회자들과 같았다. 심하게 말하면 평신도는 활용의 대상 정도로 여겨 왔던 것이다.

내가 학생들에게 평신도들을 목회에서 통역자로 받아들이는가?라는 질문을 던졌는데, 내가 무슨 말 하는지 그 내용 자체를 이해 못 하는 분위기였다. 마치 한국의 6~70년대 교회 같았다. 한국에서 사역할 당시만 해도, 겨우

10여 년 전만 해도 "평신도를 목회의 동역자로 받아들이는가?" 라는 질문에 의아해한 목회자들이 많았다. 지금은 그런 문제는 다 해결되었다고 본다. 우선 시대가 많이 변해서 평신도들의 수준이 높아진 것이고, 또 다른 하나는 현실적인 목회가 평신도들 없이는 불가능하다는 생각들이 목회자들 개개인에게 피부로 와 닿는 이슈가 되었기 때문이다. 그래서 미국에서도 Partners in Ministry (제임스 갈로우 지음)라는 책이 유명해진 이유이기도 했다.

아프리카 교회들은 시간이 걸릴 것 같다. 위에 언급한 두 가지 이유에서이다. 평신도들의 수준이 높아져야 하고, 평신도에 대한 목회자들의 의식이 바뀌어야 할 것이다. 한국이 2~30년 걸렸던 것처럼 여기 케냐의 교회들도 그럴 것이다.

어쩌면 이것이 멜빈대학교에 주어진 지상 최대의 과제일지도 모르겠다. 멜빈대학교는 평신도목회를 기본주제로 설립된 학교임을 이젠 거의 다 알고 있다. 이제는 실제로, 그리고 공적으로 이런 문제를 학교에서 다루고 가르치면 미래목회는 바꾸어 지리라고 생각된다.

## 성도들의 성장

교회의 성도들은 성장하고 싶어 한다. 어떤 목사님께서 이렇게 고백하는 것을 들은 적이 있다. "내가 설교를 20년 이상했는데도, 교인들은 아직 어린 아이같이 성장 안 하더라."

나는 이게 실제적인 문제로 심각하게 고민한 적이 있었다. 왜 이런 현상이 일어날까. 교인들은 "목회자께서 우리를 안 키워주었다!" 목회자들 처지에서는 "성도들이 안 자라고 있다."

일단 나의 견해로는 성도들이 성장 안 하는 데에는, 책임감이 없어서 그렇다고 본다. 다른 말로 하면 일거리가 없으니 피동적으로 신앙생활 하게 되어 그게 습관이 되어서 평범하게 교회만 다니게 되니 힘든 일은 피하게 되고, 자연적으로 편한 신앙생활이 몸에 배게 되어 목회자가 볼 때 미성숙으로 보이게 된다. 그러나 왜 성숙지 못하는가를 따지고 들어가면 성도들은 "목회자가 그렇게 만들었다"고 책임 전가를 하게 된다.

목회자들께서 일거리를 안 주고, 책임을 지워주지 않는 것은 왜일까? 서로의 신뢰문제라고 보인다. 평신도는 목회자가 기대하는 만큼 속히 결과는 못가지고 온다. 이것은 목회자들께서 기다려야 한다고 본다.

우선 교회의 분위기가 중요하다고 본다. 평신도도 개인적으로 성장할 수 있다는 인식을 주는 것이 필요하다고 본다. 목회자께서 교회의 성장만을 추구하는 것이 아니고, 성도들 개개인의 성장이 교회라는 공동체의 성장이라는 것을 항상 인식시키는 것이 필요하다고 본다. 그것을 어떻게 연결하게 하는가 하는 것은 목회자의 몫이라고 봐진다.

그 다음에 이런 필요가 현실이 될 수 있도록 하는 시스템을 갖추는 것이 필요하다고 본다. 교인들 스스로 성장하는 데에는 한계가 있다. 담임목사님의 확실한 지지와 그것이 눈에 보이도록 해주는 시스템이 뒷받침되면 더



효과적이라고 봐진다. 그렇지 않으면 애쓴 만큼의 결과가 미미한 것을 종종 보게 된다.

그리고는 어떤 사역을 맡기든 주인의식을 주는 게 필요하다. 교회의 주인의식이 아니라, 한 가지 사역에서는 오너십을 갖게 하는 게 빨리 성장하는 데 많은 도움이 된다. 오너십을 가져야 책임감이 생기고, 문제 해결에 노력을 하기에 결국 성장 안 할 수가 없는 것이다. 성장이란 그런 노력에서 자연히 결과물이기 때문이다.

## 멜빈대학교에 임상목회훈련

멜빈대학교에 임상 목회훈련을(CPE: Clinical Pastoral Education) 시작했다. 기본적으로, 전 세계적으로 제일 좋은 그룹구성은 '여학생 1명에 남학생 6명' 으로, 우리 학교도 7명으로 제1기 그룹이 만들어져 시작하여, 초급과정(basic unit) 끝나고, 현재는 중급과정(Advanced) 진행되고 있다. 사실은 전교생이 다 훈련을 받고 싶어 하는데, 어쩔 수 없이 인원제한으로 다음에 제2기를 또 한다 하고 설득들을 시켰다. 졸업 전까지만 받으면 되고, 졸업 후에 성적증명서 땀 때 거기에 이수한 것으로 기록되어 발급된다.

나는 오래전 캐나다에서 공부할 때 졸업의 필수요건으로 임상목회훈련을 받아야 한다가에 우드스탁과 윗비에서(Woodstock & Whitby) 초급, 중급과정을 마쳤는데, 처음 것은 정신지체인들의 센터였고(Mentally Retarded), 두 번째 것은 정신병원(Psychiatric Hospital)에서였다. 첫 번째 것은 졸업의 필수요건으로 학교에서 지정해준 곳이고, 둘째 것은 나 스스로 좀 더 알아야겠다는 생각에 지원하여 7개월을 훈련받았다. 그 이후 2017년에, 인도 나가랜드의 PACE 신학교에서 학생들을 훈련하면서 CPE Supervisor(지도감독) 될 필요성을 느껴 2년간 미국 CPE본부를 통해 마지막 훈련을 받고, 2018년에 정규 훈련자(Certified CPE Supervisor) 자격증을 받게 되었다.

금년초에 멜빈대학교 대학위원회에서 가볍게 소개했더니, 필요성에 다들 공감하여 제1기 훈련을 1월~2월, 두 달간으로 마쳤다. 지금은 제1기 수료생들 중에 미래에 훈련감독자가(CPE Supervisor) 되기 원하는 학생들을 대상으로 중급단계 훈련(Advanced unit, 7개월간) 진행되고 있다. 내년 7월 말까지 고급단계를(SIT: Supervisor in Training, 1년간) 마치고 8월, 제2차 멜빈대학교 개교 기념식에서 자격증을 공적으로 수여할 계획으로 진행 중에 있다.

케냐에는 64개 대학 중에 (University) 임상목회훈련을 실시하는 학교는 두 곳이다. 우리 멜빈대학교가 세 번째 되는 셈이다. 임상목회는 아직 아프리카에서는 생소한 것으로 알려졌다. 멜빈대학교가 있는 호마베이(Homa Bay County) 에서는 처음 들어보는 것이라고들 했다.

50여년전 미국 보스턴 쪽에서 의대생들이 병원에서 실습하는 것에서 유래되어, 미래에 목회할 신학생들도 졸업 전에 임상목회훈련을(CPE) 받아야 한다는 취지로 시작되었는데, 이제 아프리카 케냐에서 더욱더 활성화되기를 기대하면서 멜빈대학교의 임상 목회가 그런 분위기를 만들어 가는데 초석이 되기를 바라고 있다.

## 팀 사역 Team Ministry

팀 사역에 대해 나는 두 가지가 생각난다. 하나는 팀으로 모였을 때 도움이 되느냐, 아니면 오히려 손해가 나는가 하는 것이다.

일단 팀에 대한 얘기를 하면 "백지장도 맞들면 낫다," "혼자서는 못한다," "장기적으로 가려면 팀이 구성되어야 한다," 등등의 얘기들이 보통이다.

미국 자원봉사 전문가인 머린 윌슨은 그의 책 "자원봉사자 동원하는 방법 (How to mobilize Church volunteers, Marlene Wilson)"에서 팀으로 모일 때 나타나는 세 가지 현상을 얘기했다: 하나는 우리가 잘 아는 [Synergistic 상승 현상], 다른 두 개는 [공생이라는 symbiotic] 과 [기생충을 뜻하는 Parasitic]이다. 즉, 시너지  $1+1=4$ ; 평범  $1+1=2$ ; 손해  $1+1=-4$ 가 된다는 얘기인데 의미 있다고 보며, 팀리더는 어쩔 수 없이 이런 현상을 생각 안 할 수가 없다.

또 한 사람은 팀의 '역기능/dysfunctions' 대한 전문가로 패트릭 렌시오니 (Patrick Lencioni)이다. 그는 강조하기를 팀의 역기능을 조심해야 하고, 또 극복해야지 된다면 [신뢰>갈등>헌신>책임>결과] 5가지 순서를 제시하였는데 신뢰가 약할 경우, 갈등이 미해결될 경우, 헌신이 미미할 경우, 책임감이 약해질 경우, 그리고 결과에 심각성을 갖지 않을 경우 등에서 역기능에 생길수 있으니, 이 다섯가지를 항상 염두에 두라는 것이다.

어쨌든 팀은 모인 이유가 있을 텐데 나 같은 경우는 사역하기 위해 초기에 팀을 구성했다. 위와 같은 체계적인 것을 생각 안 했지만, 두 가지를 항상 강조했다. 첫째는 팀원 간에 서로 서로 돌보고, 개개인의 성장에 서로가 책임을 진다는 것이다. 즉 돌봄과 성장이다. 둘째는 목표 달성이었다. 결과에 초점을 놓치지 말아야 된다는 것이다. 교제나 친교 차원에서 모인 경우는 이런 목표가 없을 수도 있겠으나 사역이나 특별한 목적으로 모인 그룹은 그 목적을 향한 목표달성은 피할 수 없는 과제이다. 그래서 나는 항상 여기

(돌보고 성장)와 저기(목표 달성) 두 가지를 이루기 위해 애써왔다. 그러면서 가족 개념("우리는 가족이다")과 의미와 보람 있는 사역을 추구하였던 것이다. 이 두 가지가 잘 공존할 때에 팀원은 현재에 만족과 행복을 느끼고, 미래에 대한 기대감으로 의미와 보람을 계속 느끼는 것이다.

첫 번째 것이 미미할 때는 따뜻한 분위기가 약해져 헌신도가 줄어든다. 반면에 목표 달성, 즉 결과 추구가 약할 때는 개인적인 부담(holy burden)이 없어서 자신들의 성장이 안되니, 불만이 생기면서 떠날 준비를 하게 된다. 짐이 지워지고 부담을 느끼는 것은 불편한 것이지만 그렇지 않고는 개인적인 영적성장이 안되고, 사역에서 성취감을 못느끼니 조만간에 떠날 준비를 하게 되는 것이다.

## 사역의 주기 (Ministry Cycle)

사역의 주기는 6년 정도인 것을 내경험을 통해서 알게 되었다. 결국 어떤 사역을 시작하든지 6년은 지속시켜야 한다. 물론 이것은 파라처치 사역을 parachurch ministry를 해본 개인적인 경험에서 얘기하는 것이긴 하지만 교회 내의 사역이나 각종 사역에도 적용된다고 본다.

그러면 왜 6년이라는 시간이 필요한가! 물론 단기적인 프로젝트는 1~2년에 마쳐지게 된다. 그러나 장기적인 사역은 이것과는 달리 시간이 오래 걸리는데 소기의 목표를 이루는 데에 시간이 걸리기 때문이다.

특히 전국적인 사역을 진행할 때는 더 그렇다. 한국에서 평신도 목회를 시작하여 6년쯤 될 때에 변화가 필요했다. 6년 정도 되니까 두 가지 현상이 나타났는데 하나는 계획했던 한국교회 전체 사역이 거의 충족이 되었다. 서울 경기는 물론이고 동서로는 강원 춘천에서 충남 당진까지, 남북으로는 전남 완도에서 경기 포천까지; 교단으로는 이단외는 거의 다 포함되었다. 특히 장로교, 감리교, 성결교, 침례교를 포함하여 다양한 교단까지 우리의 사역이 스며들게 되었다. 그 당시는 평신도 목회라는 테마에 모든 교회들이 관심이 있던 때였다. 시기적으로 평신도들의 '목회에서 동역자' 개념이 필수적으로 요청된 때였다.

다른 하나는 우리 사역에 동참한 스텝들과 자원봉사들이 "이제 우리 할 일은 다했다"라는 생각을 가지기 시작했다. 그도 그럴 것이 6년 동안 전국 교회를 위해 개교회 세미나, 목회자 세미나, 매년 컨퍼런스 등을 개최하면서 모든 에너지를 사용했고, 그러면서 개인적으로도 많이들 성장해서 거의 다 박사과정에 들어가거나 학위를 마치는 단계에 이르러 더 이상 서 목사와 함께 사역할 의미가 없어지고 있는 것이 확인해졌다. 주님께서 맡긴 사명("전국 교회를 도우라")을 다 완수했고, 더 이상 개인 성장이 필요 없는 때가 된 것이다.

그래서 사역 리더인 나로서는 고민이 시작되었다. 즉, 이제 사역에 문을 닫

을 것인가! 아니면 새로운 돌파구를 찾을 것인가 하는 기로에 서게 되었다. 이것이 사역 6년째에 생긴 고민이었다. 그래서 우리보다 앞서간 미국에서의 사역들은 이런 시점에 어떻게 했는지를 연구하기 시작했다. 그러는 중에 두 가지가 나의 눈길을 끌었다. 하나는 조지바나 그룹(George Barna Group) 이었고, 다른 하나는 빌리그래함의 세계복음화 전도협회 (World Evangelism Association) 였다. 빌리그래함 목사님의 사역은 우리가 이미 잘 알고 있고, 조지바나는 목회의 미래 트렌드를 연구하여 미국의 교회들에 제공하는 유명한 기관이 있다. 나는 이런 사역들의 마지막 방향과 종착지는 어디인가를 눈여겨보았다. 그런데 조지바나는 기독교 출판회사를 만들었고, 빌리 그래함은 신학대학교를 만들었다(Golden Cornwell Theological Seminary).

그래서 우리의 사역 방향과 미래 종착지는 회사 설립은 아닌것 같고, 결국은 장기적으로 가기 위해선 학교설립으로 방향을 잡고, 인도 나가 랜드에 PACE International Seminary를 2015년에, 아프리카 케냐에 Melvin University를 2021년에 개교하여 진행해 감으로써 사역의 계절주기에 맞춘 재도약에 성공하였던 것이다.

대개 파라쳐치 기관들이 이렇게 계절주기를 거치면서 재도약을 하지 못하고 문을 닫아버리는 것을 아쉽게 생각하며, 6~7년 지난 다음 이렇게 재도약을 해가기 바라며 이런 재도약이 서너 번 있게 되면 2~30년의 역사를 가진 의미 있는 사역과 기관이 될 것으로 본다.

## 결정은 빠를수록 좋다

왜 그런가! 그 이유는 어쩌면 간단할 수도 있다. 결정한 후에 결과의 돌출까지는 수십 시간, 수십 개월 이상이 걸릴 수 있기 때문에, 또는 수많은 에너지가 필요하기에 결정하는 데에 시간과 에너지를 소비하지 말자는 얘기이다.

대개 문제는 결정에 있는 것이 아니고 결정한 후에, 그것을 실천하지 못하는데서 발생하게 된다. 그렇다고 결정을 할 때에 생각을 전혀 하지 말라는 얘기는 아니다. 경험 있는 사람들이 쓴 책들을 보면 이것에 대해 거의 단호하다. 결정은 신속히 하라는 것이다. 그러나 이것저것 수십 가지를 하기 위해 결정하는 것은 좋지 못하다.

결정을 제대로 못하고 이걸 할까 저걸 할까 하고 시간만 보내는 사람들을 우유부단하다고 표현한다. 그렇다 하더라도 결정은 해야 한다. 그래야 방향이 잡히고 주위에서도 보기에 좋아한다.

내 결정이 맞는가 틀리는가는 그리 중요하다고 생각되지 않는다. 본인이 기도하고 생각한 결정은 맞는 것이다. 남이 어떻게 생각하는지에는 너무 신경 쓸 필요가 없다. 그런데 신경 쓸 시간과 에너지는 낭비에 불과하다. 도적질이 아닌 이상 모든 결정은 맞는다고 본다.

그렇게 결정이 되었으면 진행하면 된다. 결정이 난 후에는 그 결정에 되돌아 볼 필요는 없다. 그냥 진행하는 것이 지혜롭다. 누구에게도 내 결정의 타당성이나 미래 가능성에 대해선 물어볼 필요가 없다. 오히려 진행에 방해만 될 뿐이다. 그냥 열심히 진행시키면 된다. 어느 신문기자가 로버트 솔러 목사님께 어떻게 목회를 그렇게 잘 하시냐고 물은 적이 있는데, 그 목사님은 "열심히 했을 뿐이다 (work hard)"라는 간단한 답변이었다.

결정은 순간이고 진행은 수 년 걸리고, 그 결정을 실현하는 데는 많은 시간과 시행착오가 있을 것이다. 그러나 그 모든 것은 결정된 후에 오는 것이니



당연히 생기는 것이다. 결정이 난 후에 발생하는 것이니 문제 될 것은 아니다.

시작은 반이라는 말이 있듯이 결정하는 것은 이미 얼마 정도는 달성되었다고도 볼 수 있겠다. 결정이라는 것은 실행과 바로 연결되기 때문이다. 결정을 하고 나면 주위에서는 기대하고 기다릴 뿐만 아니라 어떻게 도울까들 생각하기 시작한다. 실천이라는 첫발을 내디디면 된다.

행동하고 실천하고 진행하는 것이 더 중요하다는 것을 나는 얘기하고 있는 것이다. 결정은 출발 단계이니 거기에서 너무 우물쭈물해서는 안된다는 뜻이다.

## 하나님과 사람의 합작품

"하나님께서서는 사람을 사용하신다"는 것은 틀린 말은 아니다. 반면에 "인간의 노력만으로는 안되고 하나님의 전적인 개입이 있어야 된다"라는 말도 맞는 말이다.

교회 역사에서 모든 사역의 성취는 [하나님과 인간의 합작품]이다. 인간은 하나님 없이는 어떤것도 이룰 수 없다. 반면에 하나님도 인간이 할 때만이 도와주신다는 말이 있다. 그것이 시편 1편 3절 (1:3c) 하반부의 명제이다: "**.. 그가 하는 모든 일이 다 형통하리로다.**"

Whatever they do prosperous.(NIV)

Whatsoever he doeth shall prosper. (KJV)

In all that he does, he prospers.(RSV)

신뢰할 만한 한 주석 가는 이 본문의 의미는, "우리가 뭔가를 할 때만이, 그때에 하나님께서 풍성케 해주신다"고 해석한다.

사역의 실제에 있어 이것이 사실인가? 그렇다!

그런데 어떤 사람들은, "모든 것은 하나님이 하시고, 우리로서는 그냥 기도 하면서 기다려보면 된다"라는 생각을 가지곤 한다. 다 그런 것은 아니고 이렇게 생각하고, 또 모든 것을 하나님께만 미루는 경우가 있다. ("미룬다"는 것이다.) 어쩌면 아주 좋은 믿음일 수도 있다. 자랑할 만하다.

문제는 일이 잘 안될 때의 경우인데, 너무 쉽게 빨리 포기하면서 이것은 "하나님의 뜻이 아닌 것 같다"라면서 손을 떼 버린다. 그리고 또 다른 사역을 시도해 보다가 같은 과정과 결론으로 끝내버린다.

나는 여기에서 두 가지를 얘기해 보려 한다. 모든 것은 하나님이 하시지 인간은 무용지물이라는 생각. 또 하나는 어려움이 생기면 하나님의 뜻이 아니라고 너무 쉽게 단정해 버리는 것.

첫 번째는 어쩌면 핑계 대어버리는 경우가 될 수도 있다. 많은 사람들이 이 덫에 걸릴 수도 있다는 염려에서 나는 얘기하는 것이다.

둘째의 경우는 너무 쉽게 포기해버림으로 성장하지 못하고 어린애 같은 수준에 계속 머물러 있을 수도 있다는 안타까움이다.

첫 번째 부류는 그런 식의 믿음을 가지고 있다면 나로서는 어쩔 수가 없다. 두 번째 경우는 어려움을 겪지 않고서는 성장을 할 수가 없다. 어려움 자체만을 얘기하는 것이 아니라, 그것을 극복하고 또 해결하려는 과정에서 성장한다. 흔히 말하기를 어려움은 믿음을 강하게 해준다고 한다. 그러나 내가 여기서 말하는 것은 그것이 아니라, 어떤 사역이 주어졌을 때 어렵다고 너무 쉽게 포기해버리는 것을 말하는 것이다. 문제가 있으면 답은 항상 있다는 얘기들을 우리는 많이 들어왔다. 그리고 그것은 사실이다.

주어진 사역, 맡은 사역을 완료해야지 성취감도 있고 성장도 될 수 있는 것이다. 많은 성도들이 자기개발, 자기성장은 절실히 원하면서도 그렇게 되는 데에 필요한 이런 단계를 극복해야 한다는 것은 간과하는 경우가 종종 있는 듯하다.

## 미국 신학교, 영국 신학교

나는 해외 신학교들을 방문한 적 있다. 그중에서도 미국과 영국의 신학교들은 확연히 차이가 있었다. 미국 신학교들은 교회의 현실적인 필요에 절대적으로 공감하면서 그 필요를 채워주려고 애쓰고 있는 반면, 영국의 신학교들은 교회의 현실보다는 성경연구, 특히 구약 연구에 관심이 더 많아 보였다. 그러니 미국 신학교들은 교회 부흥에 관심을 갖고서 학생들을 가르친 반면 영국 신학교들은 실천적인 것보다는 연구 자체에 치중한듯했다.

여기서는 대표적인 두 학교를 중심으로 얘기해 보려 한다. 우선 영국의 케임브리지 대학 신학부이다(Cambridge University Divinity School: CDS). 케임브리지 대학 신학부의 도서관을 간 적이 있는데 생각보다 책이 적었고, 더구나 실천적인 분야의 책은 거의 관심 밖인 듯한 인상을 받았다. 아무래도 University의 중앙도서관에, 또 교수들 개개인이 필요한 책은 각자가 소장하고 있을 것으로 본다. 어쨌든 성공회 중심의 학교이다 보니 더 그럴 수도 있겠구나로 생각했었다.

케임브리지 대학 킹스칼리지의 제레미 모리스 학장을 만나서 더 깊은 얘기를 해봤는데, 제레미 학장은 가기 전부터 좀 알고 있던 차라 얘기를 쉽게 나눌 수가 있었다. 그도 말하기를, 본인도 성공회 소속이라 보수적인 교단의 분위기와 방향을 따를 수밖에 없다는 것이다.

그런데 거기도 복음주의 신학교가 없는 것은 아니었다. 신과대에서 가까운 곳에 Ridley Hall College가 있었다. 이것은 케임브리지 대학에 소속된 학교는 아니지만 목회자들을 양성하는 전문기관이었다. Ridley Hall은 존 스타트(John Stott) 목사님께서 졸업한 학교로도 유명하다. 여기서 공부하시고 안수 받고 목회하셨다. All Souls 교회에서 목회하실 때에 여기 학장으로 초빙 받았는데 목회에 전념하시겠다며 사양하셨다는 얘기도 잘 알려져 있다.

옥스퍼드 대학도 신학 분야에선 케임브리지 대학과 비슷한 분위기를 갖고

있었다. 이러다 보니 교회들도 그 영향을 받을 수밖에 없다. 그런 대학에서 교육받고, 그런 분위기의 채플에서 설교 등을 본 학생들이 졸업 후에 목회와 교회 성장으로 마인드를 전환하기는 정말 힘들 것이다. 내가 실지로 그런 명문을 졸업한 목회자들이 담임하는 교회들 예배에 참석해 봤는데 학교에서 배운 그 틀을 벗어나지 못하고 있었다. 교회 성장과는 거리가 먼 설교였고, 그런 목회 마인드였다. 한마디로 설교라기보다는 "가르침"이었다.

그렇다 보니 배운 것을 버리고 새로 자체적으로 연구하여 목회에 임하는 교회는 부흥하고 성장했는데, 그런 교회들은 지역에서도 소문이 나서 잘되고 있었는데 예배당에도 수백 명씩 참석했고 설교도 복음적이면서 동기부여적이었다.

옥스퍼드 대학에도 복음주의 신학교는 또 있었는데 그것은 Wycliff Hall College였다. 이것은 옥스퍼드 대학에 소속된 학교로 목회자들을 양성하는 전문기관이었다. 즉 케임브리지 쪽에서는 Ridley Hall College가, 옥스퍼드 쪽에서는 Wycliff Hall College가 영국 교회의 목회자들을 배출했다. 나는 두 학교를 중심으로 얘기하고 있는 것이다.

반면에 미국 예일대학교 신학부(Yale University Divinity School: YDS)는 영국과는 사뭇 달랐다. 교회 중심, 성장 중심의 미국 분위기에 맞게 목회에 관심이 많았다.

어쨌든 두 학교를 보면서 두 나라의 교회 현실과 목회 현실을 더 이해하게 되었고, 어떤 교육을 받느냐가 실제 적용에 매우 영향을 끼치고, 더 나아가 목회는 학문이 아니고 하나님과의 관계라는 것을 더 의미 있게 생각하게 되었다.

## 계획, 그리고 준비 (Plan, and Preparation)

나는 인도 나가랜드에 신학교를 세울 때 이 두 가지에 매우 관심을 가졌다. 즉 계획을 세우고, '준비'를 시작했다. 이 두가지 단어는 어찌면 다 알고, 쉽고, 그래서 심각하게 생각지 않을 수도 있겠다.

대개 어떤 사역이나 프로젝트를 하기로 해놓고 이제 계획을 한다. 그런데 계획을 세우는 데에는 많은 시간과 에너지를 투자하지만, 그것을 실제로 진행은 못 하는 경우가 많다. 계획을 실천으로 바로 옮기려 하니 까마득하다. 실천 이전에 '준비'가 필요하다.

준비라는 것은 '밤에 촛불을 켜면 1~2미터 앞에만 보인다'는 얘기가 있듯이 한꺼번에 모든 것을 다 준비하기보다, 할 수 있는 것은 준비해가라는 뜻이다.

내가 나가랜드에 학교를 시작하려고 했을 때, 나와 현지인과 많은 이야기를 나누었다. 현지인 Mr. Alo는 한국에 유학 온 학생이었다. 한국에서 2년간 함께 훈련하면서 알던 사이였다.

우리는 학교를 설립하기로 했고, 서로 "기도하자"고 여러 번 이야기했다. 기도하는 동안, 나는 미국 옥사노Auxano 연구소가 만든 책의 요약에서 한가지 글을 읽었는데, '계획보다 준비가 더 중요하다'는 제목이었던 것 같다. 그래서 기도하고 계획을 세운 후 "이제 준비해가자"고 나는 Mr. Alo에게 얘기했고, 그도 내 말의 뜻을 이해하고 준비에 박차를 가했다. 더 이상 '계획'이라는 말은 필요 없었다. 준비라는 말과 개념, 그리고 '준비해간다'는 동사형만 남아 있었고, 사실 그 '준비하는 것'만이 우리를 기다리고 있었던 것이다. 그래서 준비를 계속해나가다 보니, 결국 개교식까지 할 수가 있었다. 거의 1년이라는 시간동안 꾸준히 준비해온 결과였다. 계획만으로는 결과가 나타나지 않는다. 그저 뭔가 일어나기를 기대만 해서는 안 일어난다.

사실, 우리는 '계획을 세우기 위해' 많은 것을 배우고 또 그렇게 해왔다. 계획을 세울 필요가 없다는 것은 아니지만, 계획 그 자체가 끝이라는 잠재적인 무의식이 우리를 얽어매 때가 종종 있다. 즉, 계획 이후에는 준비Pr reparation에 더 집중하고 힘을 쏟아야 한다는 뜻이다.

왜 준비가 중요한가! 준비라는 것은 일회성의 구호도 아니고, 한 번에 완성되는 것도 아니고, 또 정지해 있는 명사형(noun)도 아니다. 그것은 실제로 끝이 없는 무언가를 지속적으로 하면서 진행해가고 있는 것이다. 그러다 보면 언젠가 우리가 완성한 결말의 순간이 올 것이다.

아무튼 일단 준비가 시작되면, 우리는 내부와 외부로부터 많은 아이디어, 통찰력, 자원을 얻을 것이다. 계획을 세우기 위해 가만히 서 있기만 하면, 우리 주변의 자원들을 볼 수도 없고 찾을 수 없다. 우리가 어떤 목표를 위해 [준비해갈 때], 우리는 방법을 찾을 것이고, 또한 그럴 때 사람들도 우리를 도울 것이다.

로버트 프리츠는 자신의 책, "저항을 최소화시키는 길"에서 강조하기를, 만약 우리가 하나의 주요 목표를 정하고, 그 목표를 이루기 위해 노력한다면 우리 주변의 모든 것이 우리를 도울 것이라고 했다. 왜냐하면, 사람들과 상황들이 그렇게 정렬되어 가기 때문이다. 이것이 소위 그가 말한 "구조 역학(structural dynamics)"이다.

그렇다. 중요한 사역을 준비해 나갈 때 하나님께서 함께하실 것이다. 계획만으로는 충분하지 않다. 많은 사람이 계획을 세우지만, 실천하는 사람은 많지 않고, 그냥 가만히 서서 기다리기만 하면서, 더 이상 그런 방향으로, 즉 준비를 해나가지 않는다. 계획은 아주 잘해도 아무 일도 일어나지 않는다.

나는 이런 [준비를 계속해서] 학교를 개교했기 때문에, 이것이 사실이라는 것을 알게 되었다. 우리가 계획만 세우고 거기서 멈추면 완성할 수 없다. 많은 사람들이 계획은 세워놓고 준비하기 전에 멈추게 되는 것은 슬픈 사실이다. 왜냐하면, 그들은 계획을 세워놓고는 다 한 것처럼 멈추어버리고 만다. 그러고는 뭔가 "어떤 일어나겠지!" 하고 기대만 하고 시간을 보내지

## 주인의식과 동기부여

사역에 성공하려면 두 가지가 필요한데 그것은 동기부여와 주인의식이다. 그런데 그 두 가지가 정말 관련이 있다는 것을 알았다. 파라 처치 사역에서 구성원이나, 또는 교회에서 성도들이 주어진 사역에 주인의식을 가질 때, 그들은 완전히 동기부여되고 헌신적이 된다.

물론, 우리는 동기부여(motivation)와 조종(manipulation) 사이의 차이에 대해 주의해야 한다. 둘 다 사람을 움직이게 하지만, 조종은 장기간의 사역에는 좋지 않다. 우리는 때때로 그것을 사용할 수 있지만, 사용할 때는 매우 조심해야 한다. 왜냐하면, 그것은 오해하기 쉽게 만들기 때문에, 가능한 우리는 그런 접근 방식을 피하는 것이 좋을 것 같다. 그래서 우리는 사람들에게 동기를 부여하는 방법을 더 배울 필요가 있다. 왜냐하면, 모든 사역은 동기부여에서부터 출발하기 때문이다.

이제 주인의식 ownership과 동기부여가 어떻게 작용하는지 보자. 주인의식이란 뭔가? 그것은 "나의 일, 나의 사명, 하나님으로부터의 받은 나의 임무, 그러므로 모든 책임이 나에게 있다"라는 개념을 갖는 것을 의미한다. 그러면 어떻게 주인의식을 갖게 되는가? 우리는 자신으로부터 가질 수도 있지만, 대부분 다른 사람에 의해 주어진다. 대개 사역에서는 지도자로부터 주어진다. 내 말은 최고위의 사람으로부터 크다. 즉, 담임목사로부터 주어진다. 담임목사는 교회에서 최종 결정권자이기 때문이다. 주인의식이 없으면, 우리는 헌신할 수 없고, 또한 우리 자신을 발전시킬 수도 없고, 창의적이지도 않다. 창의력은 우리 자신을 성장시키기 위해 매우 중요하다. 창의력이 없이는 어떻게 해야 하는지에 대한 생각을 개발시킬 수 없다. 즉, "하나님은 우리 교회에 이 사역을 원하신다. 그래서 우리는 이 사역을 해야 한다"라는 마음가짐이라고 볼 수 있겠다.

누군가는 그 사역을 "소유 own"해야 한다. 즉, 누군가는 그것에 관해 책임을 져야 하고, 그것을 관리해야 하며, 그것의 진행과정과 현 상태에 관해



책임을 져야 한다. 즉 성공과 실패에 대해 책임을 지는 것이다. 이것은 비전을 공유하고 책임을 지는 사람들로 구성된 작은 그룹이다. 몇 사람이면 좋은가? 예수님은 12명이었다. 그러나 나의 경험으로 봐서 10명 안팎이 좋다. 더 정확히 말하면 7~8명이다. 어떤 큰 사역기관, 또는 조직이라 할지라도 이 정도 내에서 모든 게 다루어진다. 그리고 이 정도 내의 사람들이 모이면 필요한 이론, 전략, 내용이 다 포함되어 있다.

그러면 주인의식을 가졌다는 표시는 무엇인가? 최소 5개의 신호가 있다. 1) 정기적으로 회의에 참석하는 것. 2) 회의 시간이 아닌 다른 때에도 그것에 대해 생각하는 것. 3) 집에서, 또 친구나 다른 사람들과 그것에 대해 이야기하는 것. 4) 잘 안될 때에 그것 때문에 고민하면서 심지어 잠도 잘 못 잔다. 5) 그리고 잘 되었을 때 기쁨을 느낀다.

## 고슴도치와 여우

나는 철학자 이사야 베를린(Isiah Berlin)이 쓴 "고슴도치와 여우"라는 에세이를 읽은 적이 있다. 물론 이것은 톨스토이의 역사관에서 아이디어를 따왔다고 했다.

베를린은 많은 사람들을 연구하면서, 결국은 성공한 사람들과 실패한 사람들로 구분해봤다는 것이다. 그러면서 이런 사람들을 두 종류로 나누었는데, 하나는 고슴도치 스타일이고 다른 하나는 여우 스타일이라고 했다. 그는 많은 것을 알고, 또 많은 것을 하려고 했던 사람들, 즉 여우 스타일보다는, 오직 한 가지 주요한 일에만 집중했던 고슴도치 스타일의 사람들이 성공했다고 결론지었다.

그는 이런 발견을 마치 여우와 고슴도치가 서로 싸우는 모습으로 묘사했다. 결국, 고슴도치는 그 게임에서 이겼다는 것이다. 왜냐하면, 고슴도치는 오직 한 가지, 제일 큰일을 알고 있기 때문에 여우를 언제, 그리고 어떻게 공격해야 하는지를 알아서, 모든 에너지를 한순간, 한곳에 모아서 결국 여우와의 싸움에서 이겼다는 것이다.

우리 모두는 도미노 이론에 대해 알고 있다. 만약 한 물체가 다른 물체로 부딪치면, 그것은 이전 에너지의 영향으로 넘어간다. 결국, 에너지의 합은 차례로 다른 에너지로 만들어져서, 그것들이 얼마나 많은 에너지를 만들고 얼마나 많은 힘을 만드는지 가히 상상할 수가 있다.

그것은 우리가 한 가지 일을 여러 날, 여러 번 시도하면 해낼 수 있고, 그래서 우리가 도달하고자 하는 곳에 도달할 수 있다는 것이다.

물론, 그것은 사람이나 상황에 따라 다르긴 하지만, 일반적으로 한 번에 여러 가지를 하는 것보다 한 가지를 하는 것이 훨씬 낫다는 주장이다. 그리고 역사적으로 그런 경우를 나열했는데, 예를 들어 플라톤, 단테, 파스칼, 헤

겔, 프로스트 같은 사람들이었다.

오늘날의 경우도 보면, 한가지 우물을 파라는 말이 있듯이, 때때로 우리는 여러 날, 여러 해 동안 오직 한 가지 일만 하는 사람들을 보면, “저 사람은 왜 아직도 저기에 머물러 있는가?” 라고 비난하기도 한다. 그리고 그들은 말하기를 “그것은 너의 일이 아닌 것 같다.” 라고 얘기하기도 한다.

하지만 나는 그것이 우리 모두에게 주어지는 유혹이라고 생각한다. 이것은 물론 나의 개인적인 생각이긴 하지만, 우리는 주어진 한 번의 삶에서 여러 가지를 할 수는 없다. 아니, 다 성취할 수는 없다. 가장 잘할 수 있는 것 한 가지, 많으면 두 가지에 집중해서 평생 해보는 것이 더 지혜롭다고 생각 된다.

## 변화는 어떻게 가져오는가!

교회 안이나 어떤 사역에서 변화라는 말은 사실 좀 불편한 용어이다. 그러나 목회자에게는 어쩔 수 없이 다루어야 되는 문제이다. 왜그런고 하니 변화의 궁극적인 책임은 최고위의 지도자에게 있기 때문이다. 교인들이 먼저 “변화가 필요하다”라는 얘기를 꺼내게 되면 사실 목회자는 좀 부담이 된다. 그래서 지도자가 먼저 변화의 필요성을 감지하는 것이 필요하다고 본다. 분명히 그런 조짐이 보일 것이다.

그런데 대개 변화라는 말은 목회자들 입에서 먼저 나오지만, 그 결과는 신통치 않는 것이 다반사이다. 변화라는 말을 꺼내고, 또 공표하면 변화가 일어날 것으로 목회자나 성도들 양쪽이 기대하고 있다. 그런데 변화라는 것은 알리고 얘기한다고 하여 일어나는 것이 아니다. 이것은 우리가 이미 다 알고 있다. 즉 변화라는 말을 공표하고 나서 실제로 변화가 일어나게 하는데에는 어떤 과정이 필요할까. 즉, 변화는 어떻게 가져오는가? 이것이 관건이다.

변화에 대해 여러 책이 있겠지만 나는 다음의 두권에서 많은 도움을 받고 활용했다. 하나는 하버드대학의 존 카터 교수가 쓴 "Leading Change" (Prof. John Kotter)이다. 8가지 단계를 얘기했는데, 그중에서도 긴박성 (sense of urgency)이라는 용어와 개념이 나에게 큰 도움을 주었다. 긴박성을 느끼지 않으면 변화는 어렵다는 것이다. 일리가 있는 얘기다. 다른 책은 윌리엄 브릿지스 박사가 쓴 변화를 잘 관리하라는 의미의 "Managing Transitions" (Dr. William Bridges)이라는 책이다. 부제는 'Making the Most of Change'로 되어있는데, 이것의 의미는 '변화를 잘 가져오라'는 것으로 나는 이해했다. 즉 변화를 제대로 가져오지 못하는 데에 대한 해답서라고 보여진다. 나는 이번 칼럼에서는 이 분의 아이디어를 중심으로 써보려 한다.

브릿지스 박사는 변화라는 용어에는 두가지가 있으며, 변화에는 3단계가 있

다고 했는데 그것이 이 책의 중요한 핵심이다. 변화라는 용어를 CHANGE라는 말과 TRANSITION이라는 용어를 쓰고 있다. CHANGE라는 말은 위치적으로 뭔가 바꾼다는 의미인데, 이사를 간다든가, 승진을 한다든가 하는 외부적으로 뭔가 바뀌어지는 것이고, TRANSITION이라는 말은 외부적이 아닌 내적인 심리적 의미라고 얘기한다. (Psychological change). 쉬운 예로 집사에서 장로로 임직되었을 때에, 외적으로는 직분이 바뀌었으니 CHANGE이다. 하지만 장로는 되었지만 집사일때 가지고 있던 생각이나 헌신도가 안 바뀌어 졌다면 그것은 진짜 변화 TRANSITION은 아직 안 되었다는 것이다. 즉 CHANGE와 TRANSITION의 의미를 구분해 놓은 것이 나에게 큰 도움이 되었다.

그 다음에 브릿지스 박사의 탁월성은 변화에는 세단계가 있다는 것이었다. 그것은 과거 것은 잊어버리고(Ending), 중간지대를 거치는 단계가 (Neutral Zone) 필요하고, 다음에 새로운 시작(newBeginning)이 된다는 것이다.

그런데 내가 여기에서 가장 관심이 가는 부분은 두 번째인 중간지대 (Neutral Zone)에 관한 것이다. 사실 나는 이 책을 접하기 전까지는 이 단계를 생각해본 적이 없었다. 예를 들어 이스라엘 백성들이 애굽을 나와 가나안에 들어가 때에도 이 단계, 즉 유대광야를 거쳤다는 것이 상당한 의미였다. 사실 모세도 이스라엘 백성들도 이 단계, 이 과정을 거쳐야 될 줄은 상상도 못했다. 사람들은 광야에서 지쳤다. 그러나 지도자는 어쨌든 말은바 소임은 다해야 하는데, 가나안까지 입성하는 것이다. 사람들의 반응은 두가지였다. 계속 가자는 부류와 다시 과거로 돌아가자는 팀이다. 진퇴양난이라고나 할까?

이것은 마치 라디오를 켜는데 소리가 안 난다든가, 전기 스위치를 올렸는데 불이 안 들어오는 것과 꼭 같은 상황이다. 지도자를 따르고 바라보는 사람들은 바로 이런 모습이 된다. 이것이 지도자가 갖게 되는 현실적인 어려움이다. 여기에서 지도자의 의지와 결단이 필요한 이유이다. Oscillation이라는 단어는 진동이라는 의미인데 큰 시계의 추가 좌우로 흔들리는 모습이다. 지도자에게 닥쳐오는 현실이다.

첫째는 이런 과정과 단계가 있다는 것을 지도자는 알고 있어야 할 것이다. 이것을 인정하지 않으면 감당하기 힘들다. 사람들의 자연스런 반응이다. 그러나 완전히 그만두느냐, 계속 가느냐의 큰 변화는 있을 수가 없다. 모세의 경우도 이런 문제로 고민하고 있다면 그것은 지도자의 자질부족이다. 즉 [major] oscillation이 있어서는 안 된다는 것이다. [minor] oscillations은 누구나 다 받아들인다. 이것은 어느 지도자이든지 갖고 있는 것이다. 이렇게 하느냐 저렇게 하느냐의 고민은 당연한 것이다. 그러나 과거로 돌아가느냐, 계속 가느냐의 문제를 지도자가 고민하고 있다면, 사람들은 바로 감지하면서 “우리 지도자가 흔들리는 구나!”라고 단정을 내리기 시작할 것이다.

나의 개인적인 경우는 연구소에서 학교로 변화를 가져올 때였다. 연구소 6년차 일 때(1999년 연구소 시작), 학교의 필요성이 느껴져 고민하기 시작했다. 그때가 마침 미국 뉴헤이븐의 예일신과대에 잠시 가있던 차라, 미국에서부터 한국 연구소와 핵심 스태프들에게 학교의 필요성을 얘기하기 시작했다. 일단 필요성을 얘기하는 것이지만 변화를 예상하라는 의미가 담겨있기도 했다. 학교로의 전환을 얘기했을 때 몇가지 반응들이 있었다. 긍정적으로 보는 스태프들이 있는가 하면, 믿어지지 않는다는 반응을 가진 사람들도 있었고, 심지어는 이 사역의 본부인 미국 측에서도 학교를 안 세웠는데, 한국에서 세울 필요가 있는가? 더 나아가 이 사역의 방향은 학교가 아니잖은가? 라는 반응들까지 었다.

그때에 내가 느낀 것은 사역의 책임자와 그 사역을 돕는 사람들의 생각은 다르구나. 또 하나는 그럴수록 내가 더 흔들리지 말아야겠구나. 지도자가 함께 하는 멤버들의 다양한 생각들을 수렴을 하되 너무 흔들리면 안되겠구나 하는 것도 터득하게 되었다. 나는 점점 더 학교설립의 의지가 강해져가고 있었다. 거의 누구도 막을 분위기가 아니었다. 물론 학교설립의 실패와 성공은 전적으로 내가 책임진다는 생각이 강했다.

진행해가면서 윌리엄 브릿지 박사가 제시한 세단계가 자연스럽게 움직여가고 있었다. 과거의 연구소 시절을 잊어버리고(Ending), 생각을 하는 단계를 거치면서(Neutral Zone), 학교설립준비라는 새로운 시작(new Beginning)이 있었다. [알리고], [시간주고], [새로운 시작] 이라는 삼단계 과정이었다.

그러나 이 삼단계 과정과 진행이 무우 자르듯이 표시가 나는 것이 아니고, 물론 변화를 이끌고 가는 나 자신은 그것이 뚜렷했지만, 전반적인 흐름은 거의 중복되어 (overlap) 진행해 간다는 것을 느꼈다. 즉 과거를 잊어버리는 Ending은, 바로 중간지대 Neutral Zone으로 들어가고 있다는 것을 느꼈고, 즉 Ending과 Neutral Zone이 약간 겹쳐있는 것이다. 그리고 new Beginning으로 들어가지만 역시 그 이전의 Neutral Zone과 살짝 중복되어서 진행해갔다. 즉 이런 세단계가 부드럽게 중복도 되어가면서, 동시에 분명히 다음 단계로 확실히 접어들었다는 것을 느끼도록 만들어야 하는 것이 지도자의 책임이라 느껴졌다.

변화에는 이런 삼단계를 거쳐가야 하는 것이 당연하다. 1단계 Ending에서 3단계 new Beginning으로 바로 갈수도 없고, 그렇게 되기를 바란다는 것은 사실 무의미하다. 사람들은 반드시 중간단계인 2단계가 주어져야 한다. 과거에서 미래로 바로는 안 간다. 아니 못 움직인다. 바로 가려고 하다가는 문제가 생기고 변화의 노력은 실패로 끝나기 쉽다.

사람들에게 시간을 주어야 한다. 할 거냐 말거냐 하는 결정에 대한 시간이 아니라, 새로운 것을 받아들일 시간이 주어져야 한다는 얘기다. 버섯이 자라는 것도 시간이 걸리고, 대나무가 자라는 데에도, 심지어는 애기를 낳는 데에도 10개월이 걸리지 않는가! 어떤 것은 수년이 걸릴 수도 있다. 그러니 사람들에게 생각 할, 즉 변화를 받아들이고 새로운 것을 준비하는 시간을 주는 것이 필요하다.

## 가르쳐서 될 사람인가?

소그룹의 지도자, 또는 사역자를 뽑을 때 [F.A.T]에 준해서 하라는 얘기가 있다. F-faithful; A-available; T-teachable. 즉, 그 사람은 신실한가? 시간이 되는가? 그리고 가르쳐서 될 사람인가? 이것은 좀 이상적인 희망 사항 같긴 하지만 지도자를 뽑는 데에는 필수 체크사항 같다.

신실하다는 것은 자신이 맡은 일에 성실하게 임하여 주위로부터, 또 상사로 부터 신뢰를 얻는 경우이겠다. 무엇을 하든지 주께 하듯 하라는 성경 말씀도 있다. 사회적으로 말하면 봉급 받는 만큼의 그 이상을 하는 경우이다. 봉급받는 사람들 중에도 덜하는 사람이 있고, 봉급만큼만 하는 사람이 있고, 그 이상을 하는 사람도 있는데 더구나 꾸준히 그리고 열심히 하는 사람들이 있다. 성공한 사람들을 연구한 결과 세 번째 경우가 많더라는 것이다. 작은 일에 성실하니 큰일을 맡긴다는 의미이겠다. 우리 멜빈대학교 직원 중에도 당연히 이런 세 가지 경우가 있다. 퇴근 시간만 기다리는 직원, 근무시간인데도 커피 마시면서 여기저기 기웃거리는 직원, 등등..어디에나 있는 현상이겠다.

두번째 점검표는 그 사람은 "시간이 되는가?" 이다. 어떤 사람들은 무조건 말고 보자는 식인 경우도 있다. 열심히 하지 않을 의지는 없다. 그러나 시간이 안 되니 어쩔 수 없다. 그런데 중요한 일을 맡아 놓고, 일주일이면 될 일을 1년 지나도 못하는 예도 있다. 미루는 게 아닌가? 진짜 시간이 없으면 이해가 될 수도 있다. 그렇다 할지라도 시간을 전혀 못 내는 것은 문제가 있다. 팀 사역에서 이것은 치명적인 결격사유가 된다. 어쨌든 여기서는 시간을 전혀 못내는 사람을 말하는 것이다. 모임 시에 항상 빠지는 사람은 팀 리더로 세우기는 곤란하다, 즉 “시간이 되는가?”를 체크해야 한다는 것이다.

세 번째의 “가르쳐서 될 사람인가?”는 고쳐질 수 있는 성격인가?, 스타일을 바꿀 수가 있는가?로 바꾸어 말할 수도 있겠다. 가끔 고집, 아집이 지나



치게 강한 사람들이 있다. 한번은 학교에서 훈련 커리큘럼 중에 ‘지도자과정’이 있었는데 이것은 정말 중요한 리더십과 인격이 절대적으로 요구되는 최상위 과정이다. 자격증이 주어지는 과정으로 향후 수십년간 활용될수 있는 증이다. 학교 측에서는 훈련을 다 이수한 학생들 중에서 두 명을 선발하기로 했는데, 세 명이 지원을 해서 결국은 개인적인 인터뷰를 통해서 최종 결정을 하기로 했다. 그중에 한 명이 있었는데, 공부도 잘하고 똑똑하기도 했다. 그런데 결정적인 약점이 아집이 너무 강해서 학교가 바라는 지도자로서는 부적격으로 판단되어 선발되지 못했다. 본인은 엄청나게 선발되기를 원했다. 수십 번이나 하고 싶다고 말해왔다. 그러나 결국은 대학위원회에서 판단하기를 “가르쳐서 될 사람인가? 가르침을 받을 것인가?”라는 체크리스트에는 불합격이 된 경우이다.

보다시피 세가지 체크 사항은 중요하다고 본다. 어쩌면 “그 사람은 신실한가?”라는 첫 번째 질문에 나머지 두 가지가 다 들어 있을 수도 있겠지만 나는 여기에서 “가르쳐서 될 사람인가?”라는 질문에 강조점을 두고 싶다. 또한, 우리 자신은 이 세 가지에 합격자인가? 라고 자문해볼 수도 있겠다.

## 삶의 철학과 목적

사람들은 지도자의 '삶의 철학'을 보고 모인다는 얘기가 있다. 그러나 모여서 협력하거나 돕는 것은 다른 얘기인데, 그것은 바로 분명한 목적이 있어야 한다는 것이다.

예를들어, 많은 사람들이 빌리그래함 목사님께 모여든다. 그분의 삶에 대한 얘기를 들었기 때문이다. 그런데 와서 보니, 만약에 목적이 없다면 어떻게 될것인가? 다시 흩어지고 말 것이다.

모여서 헌신하고, 희생까지 하면서 함께 하는 이유는 무엇인가! 그것은 목적이 분명하기 때문이다.

모여들때 힘이 생기는 것이다. 혼자서는 안된다. 혼자 갖고 있는 에너지와 모여서 함께 만들어 내는 에너지에는 많은 차이가 있다. 사역에서 큰 일을 해낸 사람들을 보면 소위 이 협력적인 에너지가 힘으로 바뀐 경우이다. 그런 에너지와 힘을 집결시키는 것이 필요하겠다'.

교회안이나 바깥의 사역에는 이런 두가지가 항상 있어야 할 것이다. 목회자/지도자의 삶의 철학이 많은 사람들에게 인정받고 또 좋게 알려져있는가? 그리고 막상 가까이 가보니 목적도 분명한가? 그 교회만의 독특한 목적, 즉 하나님께서 그곳 만에 주신 목적이 분명한가?

미국 옥사노(Auxano) 연구소가 있는데 달라스신학교 출신의 젊은 목회자로서 목회를 하면서 연구하여 쓴 책, CHURCH UNIQUE (by Willis Mancini)이 있다. 그 책의 핵심은 교회마다 하나님께서 주신 분명한 목적이 있는데 그것을 발견하고 갈고 닦아서 극대화 시켜야 한다는 것이다.

목적을 정한다는 것은 단순하고 쉬운 문제는 아니겠다. 자신의 인생에서 가장 중요한 한가지 목적을 정하는 것이라서 그렇다고 본다. 아무튼 아무리

훌륭한 인격자라고 해도 분명한 목적이 없다면 협력자가 생기기 어려울 것이다. 또한 그 목적은 결과가 눈에 보이는 것이어야 할 것이다. 협력하여 돕는자들은 무한대로 영원히 함께 하기는 어렵다. 그러나 장기적으로 함께 하기 위해서는 눈에 보이고 손에 잡히는 결과는 필수적이다.

목적을 이렇게 표현한 사람도 있다. 그것은 볼록렌즈로 비유하는데 우리가 어릴때 다 해본 경험이 있다. 태양 빛을 볼록렌즈로 통과하면 뜨거운 열이 한곳으로 모여져 종이가 탄다.

목적이라는 것은 이런 볼록렌즈의 역할과 같다는 것이다. 목적이 분명할 때는 사람들이 힘을 합하고 또 헌신한다는 것이다. 그러나 목적이 분명하지 않으면, 마치 볼록렌즈를 치우면 열이 안 모이지듯이, 사람들이 흩어져 버린다는 것이다.

주의 일은, 더구나 큰 일은 혼자서는 안되니 모여져야하고, 모여서 만들어진 에너지와 힘은 목적이 있을때 발휘되어 극대화를 이루면서 시너지를 만들어 낼 것이다. 즉, 좋은 삶의 철학을 갖는 것은 필수적이며, 또한 목적을 분명히 해야함은 지도자의 몫이다.

## 감성적, 지성적

사역에 동참하는 것을 보면 두 가지의 스타일이 있음을 발견했다: Emotional & Intellectual. 감성적인 사람들은 숙제가 주어지면 불타는 열정이 생기면서 신속히 시작하게 된다. 계획한 사역이나 프로젝트는 '시작'은 되어야 하니, 이런 사람들이 절대적으로 필요하다.

즉, 베드로 같은 스타일이 시작 시에는 반드시 필요하다는 것이다. 어쩌면 비이성적이고 무모하고 충동적인 스타일이긴 하지만 그래도 가만히 앉아서 성공실패에 대해 계산만 하는 사람보다는 낫다.

독자들께서는 비행기를 만든 라이트형제를 기억하실 것이다. 그 형제는 남다른 열정을 가지고 남루한 지하에 공장을 만들고 거기서 작업하기 시작했다. 몇 번 실패와 시행착오를 거쳐서 결국 비행기 하면 라이트 형제로 지금까지 최고로 알려졌다.

그런데 한 자료를 보면 같은 시기에 좀 떨어진 곳에서 다른 팀이 비행기 발명을 구상하고 있었다. 그 팀은 일류대학의 교수진들, 전문과학자들, 기계공학자들, 그리고 또 정부에서 재정지원으로 구성된 팀이다. 그런데 결국은 탁상공론으로 끝나고 말았다. 이 팀은 지성적인 사람들의 모임으로 여러 가지를 검토하고 가능성도 살펴보았을 것이다. 그러나 주어진 미션은 이루지 못했는데, 어쩌면 이것이 지성적인 사람들의 특징이라고 볼 수도 있겠다. 감성적인 사람들과 비교하면 그렇다는 얘기다.

한국에서 멜빈목사님의 자료로 평신도목회 연구소를 시작할 때도 감성적인 사람들이 스태프로 먼저 들어왔다. 내가 "평신도목회로 한국교회를 돕자"라는 비전을 얘기했을 때 제일 먼저 "예" 라고 대답하면서 그 사역에 시작과 초석을 놓는 역할을 했다. 그분들이 시작 시에 바로 동참했기에 오늘의 멜빈대학교가 있을 수 있었다.

그러나 사역에서는 이런 감성적인 사람들만으로는 목표달성이 어렵다. 시작하는 팀과 성숙하고 끝마치는 데에는 또 다른 팀이 필요하다. 즉 좀 더 지성적인 사람들이 동참 되어야 한다. 그런데 그런 사람들은 초기에는 동참하지 않는다. 여러 가지를 고려하고, 또 진행상황을 보고 동참 여부를 결정한다. 1~10번까지 진행단계라면 감성적인 사람들은 1~2번에 동참하고, 지성적인 사람들은 거의 6~7번에 합류된다.

어쨌든 지도자는 이런 두 부류의 사람들이 다 필요하니 어느 쪽이 되든 받아들일 준비가 되어있어야 할 것이다. 처음의 사람들에게는 격려가 필요할 것이고, 두 번째 사람들에게는 한 일에 대한 확증 affirmation 이 필요할 것이다. 지성적인 사람들은 더더욱 자신들의 주장과 한 일에 대한 지도자의 인정을 확실히 확인하고 싶어 하기 때문이다.

## '듣는 것(listening)' 대하여

교회 안에서 실시하는 리더들의 훈련과정에 '듣는 것'에 대한 내용이 들어 있는 경우가 많다. 그 만큼 팀이나 그룹을 인도하고 돌보는 사역에서 잘 듣는 것이 중요하다는 뜻이겠다.

듣는 것(Listening)에는 수동적, 능동적, 그리고 풀어서 말하는 것 등등 다양한 견해들이 있다. 또한 임상목회(CPE) 훈련에서도 듣는 것에 대해 큰 비중을 두는 것이 사실이다.

그런데 이런 방면에서 치명적인 실수가 있는데, 우리는 우리 자신의 학력, 이력, 그리고 경력(Biography)을 너무 빨리 오픈하고 싶은 유혹을 받는다. 이런 충동은 늘 있게 마련인데 소그룹리더에게는 치명적인 실수이다.

학교에서 학생과 선생사이에는 문제가 안 되고, 또 상대방이 물어 올 때 대답하는 것은 문제가 없다. 그러나 이경우도 너무 많이 오픈하는 것은 관계성에서 도움보다는 해가 된다. 상대방이 묻지도 않았는데 우리가 먼저 경력(Biography)을 우리 입으로 얘기한다는 것은 지혜롭지 못하다고 본다. 다음과 같은 오해를 상대방이 갖게 해버리는 결과를 초래하기 때문이다:

"나한테 자랑하려 하나?"

"자기 자랑 하려고 내게 다가오는가?"

"자기만큼 모르는 사람이 어디 있나?"

"누가 묻거나 했나?"

이렇게 되니 식상하기도 하고, 좋게 여겼던 마음이 싹없어지기도 하면서 긍정적이기 보다는 부정적이 되 버린다. 이것은 치명적인 실수이다. 다른 것을 통해 만회해볼 수도 있겠지만 이미 좀 늦은 것 같다.

꼭 자신의 약력(Biography)을 사용해야할 때는 어쩔 수 없다. 예를들어 책

을 썼다든가, 또 꼭 이력서를 제출해야 할 때는 어쩔 수 없다. 그러나 우리 자신의 입에서 학력, 이력, 그리고 경력(Biography)을 얘기하는 것은 정말 금물이다. 자기를 왜 이렇게 빨리 노출시키는가? 결국은 자기자랑으로 볼 수밖에 없으며 상대방의 입장에서는 배려부족으로 볼 수밖에 없다. 꼭 자기를 소개하고 싶을 경우는 제3자가 소개할 때 까지 기다리는 게 좋다. 소개 안 해도 어쩔 수 없다. 치명적인 것은 본인 입으로 얘기한다는데 있다. 더구나 요즘은 인터넷 때문에 이름만 치면 약력이 다 나온다. 본인 입으로 얘기할 필요가 없다.

## 비전과 문화의 관계

비전은 중요하다. 그리고 비전은 한 사람에게서 시작되지만, 그것은 조직이나 기관을 통해서 이루어져 간다. 그런데 그런 조직이나 기관의 문화가, 즉 어떤 문화냐에 따라서 비전이 쉽게, 또는 어렵게, 아니면 그 비전을 못 이루고 끝나버리기도 한다.

비전은 일의 목표, 전략, 달성 등등에 관한 것이지만 '문화'는 사람에 대한 것이라고 본다. 즉 문화란 조직 내 사람들이 느끼는 그 무엇이라고 볼 수 있겠다.

그렇다면 조직 내의 문화는, 최악의 경우에서 최상까지를 생각해볼 수 있겠다. 즉 최악을 -5라고 하고 최상을 +5라고 가정해보자. 최악의 문화인 -5의 경우는 곧 망할 징조요, 최상의 문화, +5는 잘 돼 간다는 희망적이라고 본다. 한 조사에 의하면 어느 조직이고 간에 다음과 같은 다섯 가지 문화가 있다는 것이다: 부정적인 측면으로 [2%]는 항상 반대하는 사람들; [25%]는 낙담되고 희생되지만, 분위기를 바꿀 힘이 없다는 것; 그리고 (50% 정도)는 정체되어 있지만, 본인의 노력으로 나아질 수 있다는 것; 그리고 긍정적으로 [22%]는 생산적이고 좋은 분위기를 만든다는 것; 그리고 마지막으로 [2%]만이 남에게 감동을 주고, 에너지를 공유하고, 불가능해 보이는 것들을 창조적으로 해결해간다는 것이다.

[안 좋은 문화]는 불신, 경쟁, 갈등으로 현재의 내부적으로 안 좋은 문화로 위에 첫 번째 두 가지라고 볼 수 있겠다. 또 하나는 외부에서 들어오는 사람들을 견제하고, 받아들여지기 어려운 문화이다. 신입사원은, 신입회원은 위와는 다르다. 이미 우리의 고유한 문화가 있으니 적응 하든지 아니면 떠나라. 즉 이미 존재하는 고유의 기득권을 깨기 싫은 것이다.

[좋은 문화]는 이해, 수용, 신뢰라고 보는데 위의 후반부 두 가지일 것이다. 수용이란 다양성 (diversity)을 인정하고 받아들이는 것이다. 마치 성



가대의 합창에서 네 가지 다른 소리를 내지만 그것이 어우러져서 하모니를 이루지 않는가!

어쨌든 리더의 역할이 조직 내 문화를 결정하는 데 중요하므로 많이 생각 해봐야 할 것이다. 종종 리더가 문화를 망치는 경우가 있으니 이걸 심각하다고 본다. “지도자는 맨 나중에 먹는다(Leaders Eat Last)” 책을 오래전에 본 기억이 있는데, 제목 자체로도 의미 있다고 본다. 지도자가 항상, 언제나 먼저 먹으려 하다면 그 조직의 문화는 볼 보듯이 뻘한 결과를 가져올 것이다.

문화라는 것은 처음에는 마음속으로 느끼고 있다가, 그것이 말로 표출되기 시작하면 부정적인 분위기가 조성되면서, 급기야는 부정적인 것들이 표면화 되면서 문제가 시작된다. 이렇게 되면 결국 그 조직의 문화는 애초에 가졌던 비전에 대한 의구심, 더 나아가 리더십에 대한 불신이 생겨질 수도 있다. 불신, 상처, 낙담, 후회만이 남게 된다.

결국 어떤 문화냐에 따라 비전이 현실화되는 데에 효과적이 될 것인가, 아니면 파괴적이 될 것인가가 판가름난다. 어떤 사역이고 간에 재정적인 뒷받침이 큰 부분을 차지하지만, 그 사역을 하는 구성원과 그 조직의 문화가 돈 만큼이나, 아니 돈 그 자체보다도 더 큰 비중을 차지하고 있음을 종종 보게 된다.

## 다양성이 필요

최근에 영어원서 "펑귄 땅에 들어간 공작새(A Peacock in the Land of Penguins)"라는 책을 읽었는데, 내용은 기존의 조직에 들어간 경우의 어려움에 대한 것으로, 결국 공작새는 그곳을 떠났다는 것이다. 공작새와 펑귄 사이의 갈등과 적응의 어려움을 통해 새로운 곳에, 또 새 조직에 들어가서 겪게 되는 것들을 잘 보여주는 내용이라 보여 진다.

그런데 그 책의 부록에 흥미로운 것들을 실어놔서 여기서 공유해 보려 한다. 그 부록에는 13가지 옵션을 제시해 놓았는데 [전략]이라고 표현해서 그대로 실었다. 어떤 선택을 할지는 본인의 달란트에 따라서 하면 될 것 같다. 즉 그런 조직, 기관, 사역에 계속 머물러야 할지, 아니면 떠나야 할지에 대해 몇 가지 옵션이 있는데 선택해야 한다는 것이다.

만약에 머무르게 된다면, 다음과 같은 선택들이 있다고 제시한다. 물론 어떤 선택이 되든 장/단점이 있는 것은 사실이다.

BLUE BIRD STRATEGY(파랑새 전략): 어려운 상황에서도 항상 쾌활하고 명랑해 보이는 것. 어떤 상황에서도 긍정적이 되는 사람이다.

MOCKING BIRD STRATEGY(흉내지빠귀 전략): 주위 사람들이 하는 데로 흉내 낸다는 것. 그 조직에 동화되기 쉽고, 잘 적응하는 사람이다.

SPARROW STRATEGY(참새 전략): 독립성을 유지하며 배후에서 자기 브랜드를 만들어 가는 것. 자신을 공개적으로 자랑하지 않음으로 아무도 몰라본다는 것이다. 장기적으로 일 하기에는 좋은 경우이다.

HUMMINGBIRD STRATEGY (벌새 전략): 빠르게 움직이며 효율성을 낸다는 것. 즉각적인 결과를 가져올 수 있다는 것이다.

CANARY STRATEGY(카나리아 전략) 다채로우면서 매력적으로 보인다는 것. 항상 중심에 있으면서 매력적이고 즐거움을 준다는 것이다.

SWAN STRATEGY(백조 전략) 말은 일을 하여서 위엄을 갖추어 존경을 얻는 것. 항상 자신 있게 보인다는 것이다.

VULTURE STRATEGY(콘도르 전략) 자신의 차이점을 뽐내는 것. 다른 사람들이 하기 싫어하는 일을 해내는 것이다.

OWL STRATEGY(올빼미 전략) 어떤 분야에 전문적이 되는 것. 가치 있고 중요한 사람으로 여겨진다.

HAWK STRATEGY(매 전략) 새로운 사역에 기술과 전략을 잘 세우므로 가치있는 사람이 된다.

DOVE STRATEGY(비둘기 전략) 우리가 잘 아는 평화 조성자인데 중재자, 문제해결자이다. 어느 조직이고 간에 갈등, 문제 등이 있을 수밖에 없으므로 이것은 중요한 역할이다.

EAGLE STRATEGY(독수리 전략) 더 낮기 위한 변화를 가져오는데 리더십 역할을 하는 것이다. 더 큰 유익을 위해서 자신을 희생하는 경우이다.

PEACOCK STRATEGY(공작새 전략) 탁월한 달란트로 긍정적인 결과를 가져오는 것. 그러나 주위사람들은 이것에 대해 불편해 할 수도 있다.

OSTRICH STRATEGY(타조 전략) 늘 뭔가 감추고 있는 스타일이다. 당분간은 좋지만 장기적인 데에는 안 좋다.

보다시피 다양한 특징들이 있으며 그것은 분명히 어떤 조직이나 사역에도 유익한 측면이 있다.

그런데 또 하나는 기존 멤버의 측면에서 새로운 멤버를 맞이하는 시각이 있다. 위의 책에서는 원로 평권들이 새로운 공작새의 여러 가지에 대해 불편해한 것은 사실이었다. 깃털이 너무 달라도, 너무 나대는 것도, 또 인생 철학도 너무 다른 게 싫었던 것이다.

어느 조직이고 간에 새로운 사람이 들어오는 것은 필요하다. 교회든, 연구소든, 학교든 처음에는 같은 사람들이 모여서 시작하지만 시간이 지남에 따라 새로운 멤버들이 들어오게 된다. 그것을 기회로 받아들이는 것이 좋겠다.

위의 13가지 중 몇 가지는 나 자신에게도 생소하지만 우리 멜빈대학교에도 그런 인물들이, 직원들이, 교수들이 들어와야 한다. 그래야 발전한다고 본다. 어느 조직이고 간에 기존 멤버의 아이디어와 전략은 몇 년 지나면 평범한 것이 된다. 같은 멤버에서 새 전략이 나오긴 힘들다. 5~6년 지나면 다 소진된다.

새 술은 새 부대에? 새 부대가 될 때 새 술이 담기듯, 새로운 사람들이 들어올 수 있는 열린 자세와, 그들의 역량이 최대한 발휘되어 본인은 물론 그 조직도 유익이 되도록 하는 리더십이 필요하다고 본다.

## 단순하게 하는 것

나는 한 두 번 "서 목사는 너무 쉽게 생각한다."는 말을 들은 적이 있다. 이것은 사실이기도 하다, 물론 태어날 때부터 그런 면도 있겠지만, 후천적으로 그렇게 변한 것도 사실이다.

지금 생각해보니 나는 의도적으로 단순해지려는 경향이 있다. 20여 년 전 사역을 시작하면서 그렇게 된 것 같다. 그리고 대학을 세우고 지금 진행하고 있는 과정에서는 더 그런 것 같다. Make it simple! 이것이 내가 터득한 슬로건이다.

왜 단순하게 하는 것이 필요한가? 복잡한 것을 단순하게 만드는 것도 능력이라는 글을 본 적이 있다. 어떤 사람들은 아주 사소하고 단순한 문제를 더 복잡하게 만들어버린다. 그래서 일이 더 힘들어지고 불필요한 것에 에너지를 낭비해버려서 정작 중요한 것은 놓쳐버린다.

사람들은 왜 복잡이라는 덫에 걸릴까! 복잡해야지 중요하다고 생각하는가? 문제가 진짜 복잡한 것인가? 혹시 리더십에 허점이 있는 것은 아닐까? 리더가 복잡한 문제를 단순화시키지 못하는 것은 리더십의 결여라고 봐진다. 그렇게 되면 믿고 따르는 사람들은 더 복잡하게 얽혀서 더 어려운 상황으로 빠져들기 때문이다.

그러면 단순하게 한다는 것은 어떤 의미인가? 그리고 왜 단순해지는 것이 필요한가? 몇 가지로 정리해보면:

1. 가능한 상대방의 의견을 수용하는 것이다. 지도자가 너무 완고하면 사람들이 가까이 다가오기를 꺼리는 것 같다. 변해서는 안 되는 것은 두세 가지 정도이다. 그 외에는 언제든 바뀌어도 큰 탈이 없다. 내일 하자는 의견들이라든지, 글씨체를 바꾸자든지, 이미지를 바꾸자는 등의 의견들은 굳이 싫다고 할 필요는 없다.

2. 다툼을 피하는 것이다. 여러 사람들이 모이면 의견이 안 맞을 수 있다. 지도자가 그런 다툼에 말려들 필요가 없으므로 가능한 다툼은 피하는 게 지혜롭다고 본다. 의견을 서로 나누는 것은 필요하지만, 그 이상은 무익함을 나는 종종 발견한다.

3. 일 처리를 지혜롭게 한다는 것이다. 이것은 가능한 신속하고 매끄럽게 처리하는 리더십의 기술이라고 본다. 진행과정이나 일의 매듭을 깔끔하게 해야 할 것이다.

4. 대화에도 끊고 맺음이 있어야겠다. 종종 같은 질문, 같은 대답을 하게 만드는 경우가 있다. 의견교환에는 세 번이 좋은 것 같다. 질문-대답-수용. 끝. 어떤 사람들은 이것을 일곱 번까지 끌고 가려 한다. 이것은 백해무익이다.

그러면 왜 이렇게 해야 하는가! 그 대답은 간단하다.

맡겨진 일을 가능한 한 수월하게, 그리고 가능한 기한 내에 하기 위함이다. 수월하게 한다고 하여 아무렇게나 한다가보다는 불필요한 것에 에너지를 낭비하지 않는다는 뜻이다.

많은 것들이 우리의 에너지를 낭비하게 하고, 집중력을 약화시킨다. 이 모든 것을 다 따라가다 보면 결국 실패라는 미소가 우리를 기다릴 뿐이다.

## 작은 일이 큰 영향

오래전에 토론토에서 쉐미라(Sameera)에게 있는 일이라고 한다. 본인의 집을 방문했던 부모님께서 집으로 돌아가는 비행기를 탔는데, 도중에 어머니가 심장마비 때문에 세상을 떠나셨다. 이틀 뒤 장례식이 있었는데, 모르는 사람들이 너무 많아 아버지와 오빠들에게 누가 누구인지 물었다. 그런데 아무도 알지 못하는 한 아주머니가 앉아있더라는 것이다. 그래서 쉐미라는 50대 후반으로 보이는 그분께 가서 인사하면서 여쭙었다.

"저는 이 집의 외동딸인데, 다른 분들은 아버지 오빠를 통해 다 알게 되었는데, 아주머니에 대해서는 다들 모른다고 하는데, 혹시 저희 어머니를 아세요?"

그 아줌마는 잠시 생각하더니 대답했다. "이렇게 말해서 미안한데요, 당신의 엄마를 알지 못했어요." 그래서 그 딸은 말했다. "이해할 수 없군요. 그러면 왜 여기 와 계세요?"

"아마도 좀 긴 얘기가 될 텐데요" 라면서 그 여자는 천천히 얘기를 시작했다. "약 5년 전 쯤에 나는 굉장히 어려운 시간을 보냈지요. 나는 완전히 지쳐서 자살하기로 마음먹었지요. 그리고 그날 버스를 탔는데, 바로 옆에 앉은 웬 여자가 책에 몰두하면서 읽고 있었지요. 내 목적지의 중간쯤에 갔을 때 그녀는 책을 무릎에 내려놓고는 나에게 말을 걸었지요. '혹시 누구와 얘기하고 싶어하는 것 같은데요?'"

"그래서 버스를 타고 가는 동안 뭘지 모르지만, 나는 그녀에 대한 신뢰가 생겨서 많은 얘기를 나누었지요. 그런데 내 마음에 어둠이 사라지고, 밝은 빛이 생기는 듯했지요. 그리고 집에 도착했을 때 나는 자살하지 말고 살아야겠다고 결정했지요."

"그날 서로 얘기하는 데에 너무 빠져서 사실 이름도 못 물어봤어요. 그런데

이틀 전에 세상을 떠났다는 소식과 함께 그녀의 사진을 신문에서 봤어요. 당신의 어머니인 줄은 몰랐어요. 그녀의 이름도 몰랐지요. 그러나 5년전 버스에서 20분 대화를 통해 내 생명을 구해준 분이었지요. 그분이 세상을 떠나게 된 것을 알게 된 거지요. 그래서 그분의 가족에게 감사하려고 이렇게 왔어요."

또 하나의 예가 있는데,

어떤 사람이 해 질녘에 멕시코 해변을 걷고 있었다. 그가 걸어가면서 멀리 보니 한 남자가 계속해서 몸을 숙이고 무언가를 집어 물속에 던지더라는 것이다. 그는 계속해서 그렇게 하길래 가까이 다가가 보니, 그 남자는 해변으로 떠밀려온 불가사리를 한 번에 한 마리씩 물속으로 던지고 있는 것을 알아챘다. 이 사람은 좀 이상하게 느껴져, 그 남자에게 다가가서 "지금 뭐 하시는데요? 라고 궁금해하면서 물었다.

"네 나는 이 불가사리들을 바다로 다시 던져 보내고 있지요." "지금은 썰물 때라 불가사리들이 모두 해안으로 떠밀려 올라왔지요. 바다로 다시 보내지 않으면 산소 부족으로 죽을 거예요."

"네, 이해는 합니다만 이 해변에는 수천 마리의 불가사리가 있어 보이는데, 전부 다 바다로 다시 보낸다는 것은 불가능하다고 보이는데요. 좀 무리하시지는 것이 아닌가요?"

그때 그 사람은 미소를 지으며, 다시 허리를 굽혀 다른 불가사리를 집어 들었고, 그가 그것을 다시 바다에 던지면서, "어쨌든 내가 다시 보내는 저 불가사리는 살겠지요." 라고 대답했다.

위의 두 가지 예화에서 보듯이 변화를 준다는 것 (Make a difference!)은 귀한 일이라고 본다.

일상적인 버스를 타고 가면서 씨미라의 어머니는 뭔가 중요한일을 한 것이 사실이다. 그녀는 타인의 필요를 보고 뭔가를 해야겠다고 느꼈을 것이다. 책이나 열심히 보면서 자기 할 일에만 심취해있을 수도 있다. 그러나 "내가



뭔가를 해야겠다"는 생각을 하는 것이다.

물론 모든 것이 이런 의미 있는 일은 아닐 수도 있다. 그러나 또 한편으로 의미가 있고 가치가 있을 수도 있다.

사실 큰 변화는 많은 사람이 모인 그룹을 통해서 일어난다. 그러나 대부분이 [한 사람을 통해서] 시작되는 것이다. 뭔가를 해박야겠다는 한 사람, 즉 쉼미라의 어머니, 멕시코 해안의 한 남자 같이; 그 한사람의 생각, 결정, 그리고 책임감으로 시작된다는 것을 부인할 수 없다.

관건은 누가 이런 일을 할 것인가이다. 간단한 답은 “먼저 본 사람”이 한다는 것이다. 보고, 느끼고, 책임감을 갖게 되는 그 사람이 한다는 것이다. 비록 사소하고 작은 일이라도 남에게 좋게 대하는 것이 큰 결과를 가져올지 그 누가 알겠는가!

## 목표는 클수록 좋다

어떤 사람들은 더 큰 프로젝트, 더 큰 임무에 더 흥미를 느낀다. 세상에는 큰 일, 작은 일 두 가지가 있다고 본다. 둘 다 똑같이 중요하다. 예를 들어, 나 같은 경우는 [연구소와 대학교]이다. 연구소는 1999년에 시작되었다. 대학교는 2021년에 시작되었다. 과거 15년간의 연구소 사역을 통해서 나는 많은 사람을 만났고, 나 개인적으로도 충분히 성장했다. 하지만 대학교를 설립하면서 나는 다른 수준의 사람들을 만났고, 연구소와는 다른 수준으로 성장했다.

연구소 사역과 운영에 관심이 덜 했던 사람들도 대학을 만들고 운영하는 것에는 더 관심을 가졌다. 왜 그럴까? 아마도 그들은 연구소 사역보다는 대학교 사역이 더 높다고 생각하는 것 같다. 물론 연구소 사역을 하면서도 자랑스럽게 생각한 것은 사실이다. 생각해봐야 할 것은 왜 큰 임무가 작은 임무보다 더 도전을 주는가 하는 것이다. 그것은 분명히 우리 자신을 위한 것이기에 그렇다. 일단 우리가 현재의 능력보다 더 큰 목표를 갖게 되면, 우리는 더 많은 도전을 받게 되기에, 더 큰 목표가 우리의 개인적인 성장에 훨씬 더 좋다는 것이다.

세상에서 가장 어려운 것들이 있는데 첫 번째가 나라(국가) 만드는 것; 두 번째 어려운 것이 대학교 설립; 세 번째가 병원설립 이라는 것이다. 나는 이 중에 두 번째 어려운 일에 도전한 셈이다. 지금도 완전히 완성된 것은 아니다. 개교한지 1년밖에 안되었으니 아직도 기반을 다지는 단계로 계속 어려움은 있다.

안목은 전 세계적이 되데 (globally), 실제 일은 그 지역에 맞도록 (locally) 해야 한다는 말이있다. 큰 꿈을 가지라는 데에는 동일한 표현인 것 같다. 미국 평신도목회의 설립자인 멜빈목사님도 SIB/KIS라는 말씀을 하셨는데, “크게 보되(SIB: See It Big), 단순화 시키라(Keep It Simple)”는 뜻으로 같은 맥락이라고 본다.

어쨌든 왜 목표를 크게 세워야 하는가? 여러 가지 이유가 있겠지만 나는 개인성장을 위해서라도 그렇게 해야 한다고 생각한다. 사람은 누구나 다 성장하고 발전하기를 바란다. 언제 이런 일이 일어나는가! 그것은 힘들고 어려운 일을 해볼 때이다.

인생을 어렵게 사는 것과, 어려운 사역을 해보는 것은 다르다고 본다. 나는 후자를 얘기하고 있다. 임계점 (critical point)까지 가보는 경험이 필요하다고 본다. 하나님께서도 우리가 임계점까지 갔을 때 도와주신다고 본다. 이스라엘 민족의 40년 광야생활 역시, 임계점에 가보라는 뜻이다. 그때에야 하나님을 제대로 인식하고, 인간의 한계도 맞본다는 것이다.

## 완전한 것? 아니면 올바른 방향?

멜빈목사님도 이것에 대해 말한 적이 있는데, 사실 우리 인간은 완전할 수는 없다. 하지만 우리가 올바른 방향으로 가고 있다면 된다고 얘기하신 적이 있다.

우리는 무언가를 하려면, "완벽하게 하려는" 경향이 있다. 물론 완벽하게 할 수도 있고, 또 그것이 최상일 수도 있다. 하지만 우리가 그런 쪽으로 너무 많이 생각해서는 안 되는 것 같다.

그리고 완벽에 초점을 맞추면, 우리는 아마도 영어를 완벽하게 구사하기를 바라는 것처럼, 못 이룰 수가 있다. 우리가 구어체 (spoken English) 영어를 배울 때 대부분은 그런 경험을 한다.

신학교시절에 영어를 전공한 친구가 있었는데, 그는 영문법을 완벽하게 하려고 항상 노력했다. 그래서 미국인들과 대화할 때마다 완벽한 문법이 되는 것만을 생각했다. 좀 우스운 얘기지만, 그가 문법을 너무 많이 생각하는 동안 그의 앞에 서 있던 미국 사람은 기다리지 않고 도망쳐버렸다. 과장된 얘기인 것 같은가? 사실이다.

일단 우리가 무언가를 하려고 할 때, 우리가 그것을 완벽하게 해야 한다고만 생각하게 되면, 우리는 앞으로 나아갈 수가 없다. 그렇기 때문에 "완벽하게 해야 한다." 는 생각에 집중하는 것은 현명하지 못한 것 같다. 인간이라는 제한성 때문에 단번에 완벽하게 할 수는 없다. 리더십에 관한 책들을 보면, 대부분 어떤 것을 시도해보는 데에 있어 완벽함을 이야기하는 것이 아니라 "그냥 무언가를 많이 시도해보고, 잘 되는 것을 골라서 하라"는 내용이 종종 있다. 이것이 백퍼센트 맞는 말은 아니지만 어느 정도 일리는 있다.

시작은 본인이 결정해야 한다. 이런 경우에 핵심멤버 두 세 명을 제외하고

는 거의 대부분은 회의적이거나 반대한다. 내 같은 경우에는 그랬다. 케냐에 대학설립을 시작할 때에 주위 사람들이 거의 회의적이었다. 반대하지만 표현은 회의적이고 비관적이었다. 그때에 주저 않았다면 그 일은 해낼 수 없었을 것이다.

일단 시작하는 것이 좋다. 시작해야 진행이 되기 때문이다. 시작을 하고 나니 멈출 수 없게 되었다. 멈출 수 없는 상황이 되 버렸다. 그리고 일단 시작하고 나니 계속해야 한다는 충동을 느끼면서, 계속 진행하게 되었다. 사실 나 자신뿐만 아니라, 이제는 주위 사람들도 그 프로젝트를 계속해야 한다고 독려들 했다. 그렇게 하다 보니 멈출 수 없을 정도로 많은 에너지가 작용하게 되었다. 소위 탄력이 붙게 된 것이다.

그리고 진행속도에 대해서는 너무 염려할 필요가 없음을 알게 되었다. 달리기 경주에도 단거리와 장거리가 있지 않은가! 때로는 단거리 경주자(splinter)처럼, 때로는 장거리 경주자(marathoner)처럼. 즉 때로는 조금 더디게 갈수도 있다. 그러나 계속 진행된다는 것이 중요하다.

결국 완전히 준비하여 시작하기 보다는 일단 시작하는 것이 얼마나 중요한가! 그리고 그런 방향으로만 계속 진행한다면 좀 더디게 갈 때가 있더라도 결국 그곳에 도착하게 될 것이다. 우리 멜빈대학교가 그렇게 해서 완료되었다. 완전을 추구한게 아니고 방향이 올바랐기 때문이다.

## 작은 연못에 큰 물고기

나는 종종 우리 대학교의 직원들, 특히 부총장과 교무처장 셋이서 만날때 "big fish in the small pond"라는 얘기를 하곤 한다. 학교에 새로 온 교수라든지, 학교운영에 동참하게 되는 큰 교회 목회자인 경우에 농담 삼아 표현하는 것이다. 그런 사람들이 학교에 들어오는 것은 문제가 있다는 얘긴 아니다. 학교입장에서 어떻게 대처하느냐가 관건인 것이다.

어느 기관이든, 어느 사역이든 유능한 사람들이 있다. 그들은 항상 "내가 여기에 더 있어야 하는가?" 라고 생각하는 경향이 있다. 따라서 그들은 조직이나 사역의 확장보다는 자신이 성장할 수 있는지 그렇지 않는지를 늘 확인하여, 그렇지 않으면 언제든지 떠날 수 있다는 생각을 갖기도 한다. 왜냐하면 그들은 큰 물고기이기 때문에, 작은 연못에 머무르기가 불편하다. 이럴 때 리더로서 우리가 선택할 수 있는 것은 두 가지이다: 그들을 떠나게 내 버려두느냐, 아니면 우리의 조직을 성장시켜 더 크게 만드느냐. 확실히 후자가 더 현명한 선택인데, 그것은 최고 리더인 우리에게 전적으로 달려 있다고 본다.

우리 연구소의 경우도 그런 순간들이 몇 번 있었다. 처음에는 물고기도 작았고 연못도 작았기 때문에 전혀 문제가 없었다. 그러나 몇 년 후, 정확히 2년 후에 큰 물고기들이 우리 연못에 들어왔다. 그래서 우리 연못은 그들의 도움으로 천천히 업그레이드되고 점점 더 큰 연못이 되었고, 마침내는 국제적으로까지 확장되어 우리 연못의 큰 물고기들은 천천히 만족해했다. 내 생각에 그들은 우리 연구소를 떠나지 않기로 결심한 것 같다. 왜냐하면 그들은 우리 연못에서 자신들이 자랄 수 있다고 생각하기 때문이다. 그리고 연못은 점점 더 커졌다. 마치 큰 강처럼, 그리고 나중에는 바다처럼 되었다.

그런데 어떤 일이 일어났다. 세 번째 단계이다. 작은 물고기들, 즉 연구소를 최초로 시작한 사람들은 현재의 큰 연못에서 살아남을 수가 없었다. 그들은 의기소침해졌고, 스스로 떠나려고 생각하며, "나는 더 이상 여기, 이

큰 연못에 머물 필요가 없다."라고 생각한 것 같다. 그것은 슬픈 일이긴 하지만 사실이였다. 그래서 일부는 떠났고 일부는 남아있다. 남아있는 사람들도 옛날과 같이 핵심멤버가 못하고 무대의 뒤편에 머무르고 있다.

최고 지도자로서 나는 큰 물고기와 작은 물고기 모두를 한 연못 안에 있게 하는 것이 쉽지 않음을 발견하곤 한다. 현재의 멜빈대학교에도 이 두 부류의 사람들이 존재하기에 현실적인 숙제이다. 계속 발전을 하여 큰 사람들은 만족할 수 있도록, 또한 좀 부족하지만 초창기 멤버들은 자부심을 가지면서 기분 나쁘지 않도록 해주는 것이 나의 과제라고 생각된다.

## 성공한 CEO들의 안 좋은 습관

"그는 목회자들의 목회자다"라는 말이 종종 있었는데, 목회자들을 도와주고 지도해주는 사역의 전문가들을 일컫는 말이었다. 주로 파락처치 전문가들이 겠는데 한국의 경우 제자화, 가정교회, 셀교회, NCD등등의 리더들을 얘기할 수 있겠다.

나는 최근에 CEO들을 지도해주는 전문가가 쓴 책을 보았는데, 수백명의 성공한 CEO들을 만나면서 그들에게서 발견한 문제점을 얘기한 자료이다. 성공한 CEO들에 대한 것인데, 그들은 실제로 유능하고 탁월한 리더십이 있었기에 성공할 수 있었던 것이다. 이것은 놀랄만한 능력이다.

그런데 그들을 통해서 공통적으로 발견된 결점이 있었는데, [다른 사람들과의 관계성]에 대한 것이었다. 기술이나 능력에 대한 것이 아니고 “안 좋은 습관들(결점)”이더라는 것이다. 이런 것들은 거의 무의식적으로 나타나는 습관적 행동들인데, CEO로서의 좋은 위상과 존경심을 스스로 갉아먹는 결과를 초래하더라는 것이다. 즉 CEO로서는 하지 말아야 될 것들이었다. 피터 드러커도 성공한 많은 CEO들을 만나면서 “그들은 이제 무언가 더 잘하는 것에 대해서는 더 배울 필요는 없고, 무엇을 하지 말아야 할 것을 배울 필요가 있다”고 말한 적인 있는데, 같은 맥락이라고 본다.

우선, 회의를 할 때에 좀 덜 뛰어난 아이디어에 대해서 **비판하지 말라**는 것이다. (그냥 듣고만 있으라는 것이다.) 또한 직원들이 자신(CEO)의 결정에 도전을 하면 **논쟁하거나 변명하지 말라**는 것이다. (그냥 듣고만 있으라는 것이다.) 그리고 다른 사람이 도움이 되는 제안을 할 때에, 이미 알고 있다고 그들에게 **말하지 말라**는 것이다. (그냥 고맙다고만 하라는 것이다.)

구체적으로 공통된 습관(결점)이 20가지로 다음과 같이 발견되었는데, 우리 일반적인 리더에게도 필요할 것 같아 (나를 포함하여) 여기에 정리해서 소개해보겠다. 거의 비슷한 것들은 모아서 정리했다.



우선 성공한 사람들은 항상 이겨야 한다는 생각을 가지고 있다는 것이다. 어떤 성공이든지 그것을 지나치게 주장 한다는 것이다. 그리고 영리하고 현명한 것처럼 보이려 한다는 것이다.

그들은 너무 많은 원칙들을 제시하거나, 또한 항상 원칙만을 강조한다는 것이다.

남이 잘한 것을 인정하거나 칭찬하는데 인색하면서, 감사를 표현하지 않으니 매너가 없다는 것으로 상대방에게 인식된다.

자신 외에 모든 사람을 비난하려는 경향이 있는데, 심지어는 실수를 해놓고도 자신이 틀리지 않다고 우기면서 상대방이 자신에게 사과하기 바란다는 것이다. 자신의 잘못을 인정하지 않고 책임지지 않는다는 것이다. 항상 상대방이 나에게 사과하기 바라고, 과거의 안 좋은 일에 대해 상대방을 비난한다는 것이다.

종종 비판적인 표현만 하고 항상 부정적인 표현들로 얘기를 시작하고, 묻지도 않았는데 무조건 부정적 표현, 그리고 더 나아가 화난 언어를 너무 많이 사용한다는 것이다.

상당방에게 유익이 되는 정보인데도 나누어 주지 않는다는 것이다.

나의 기준에 맞추어 사람들을 불공정하게 대하고, 상대방의 말을 듣지 않고 경청에서 수동적이 된다는 것이다.

그리고 마지막으로 도우려고 하는 사람의 순수성을 인정치 않는다는 것이다.

위의 습관들에 대해 동의하지 않는 독자들께서 계실 줄로 생각된다. 그러나 우리에게 뭔가를 상기시켜주고, 또 경고를 주는 내용이라고 봐진다. 이들 중에 몇 가지는 나 자신에게도 해당된다고 생각되었다. 혹시 우리 자신들에게는 직접 연관이 안 되는 내용들이라 할지라고 충분히 일리가 있는 내용이라고 믿어지는데, 세계에서 성공한 CEO들의 공통적인 것을 말한 것이기

때문이다.

note)

위의 20여 가지 인용은 다음 책에서 가지고 온 것이다:

*What Got You Here Won't Get You There*

(How successful people become even more successful)

by Marshall Goldsmith, (© copyright, June 12, 2008)

소제목 “The Twenty Habits That Hold Us Back from the Top”에서  
(pp.44-49)

## 포기하지 않는 것

미국 뉴욕의 육군사관학교 West Point는 힘든 4년 과정을 거친다는 것이다. [www.westpoint.edu](http://www.westpoint.edu) 미국전역에서 고등학교 2학년 때 지원하는데 14,000명 이상이 지원하고, 그중에 4,000명이 서류를 통과하고, 체력 등의 과정을 거쳐 2,500명, 그리고 더 테스트를 거쳐 최종합격은 1,200명이 된다는 것이다. 그런데 도중에 2~300여명이 탈락하여, 최종 졸업식에는 1,000여명 정도 참석한다는 것이다.

그런데 이런 2~300여명의 탈락자들은 입소하여, 첫 여름훈련 7주간 사이에 (BEAST신병훈련) 거의 포기한다는 것이다. 2년간의 모든 입학과정을 거쳐 들어가서는 첫 7주 만에 포기하는 것이다. 첫 여름 7주간의 최고 어려운 훈련을 시키는데, 소위 신병훈련생/생도에서 군인으로 바뀌는 과정이라는 것이다. 아무래도 사회에서의 생활습관을 완전히 고쳐주려는 의도인 것 같다. 어쨌든 신병에서 군인으로 바뀌도록 커리큘럼이 짜여져서, 아침 5시부터 밤 10시까지 강한 훈련이 진행된다는 것이다. 주말도 없고, 식사시간 외에는 휴식시간이 없고, 바깥의 가족, 친구도 만날 수가 없다. 그러면서 더운 한 여름에 두달 남짓 강한 훈련을 시키니 포기하는 자가 수백 명이 된다는 것이다.

그런데 왜 탈락하는가? 에 대해 조사해서 분석해 보았다는 것이다. 조사분석의 결과 거의 다 똑 같더라는 것이다, 즉 고등학교성적, 리더십경험, 체력수준도 다 갖추었더라는 것이다. 그럴 수밖에 미국 육군사관학교에 들어가려면 미국 동부의 아이비리그 대학들에 들어가는 수준은 갖추어야 되니 학교성적 등등의 수준은 최상이라는 것이다,

그러면 결국 7주간을 견디는 자들과 탈락자들의 차이점은 무엇인가? 그것은 바로 지구력(Perseverance, Grit\*, 투지)이더라는 것이다. 실력과 재능과 천재라기보다는, 이 지구력이 최고로 작용한다는 것을 몇 년 간의 조사를 통해서 (입소 첫 주에 조사) 발견되었다는 것이다.

성공한 사람들 대부분을 보면 IQ좋고, 머리좋고, 타고난 재능이 좋은 사람들이 아니었다. 대개 한 분야에 열심히 한 사람들이었다. 어쩌면 스탠포드 대학의 심리학교수 케롤이 말한 것처럼 좀 부족하다고 느끼는 학생들은 지구력을 갖고 계속 노력하다보니 결국 상위권으로 가더라는 발견과 유사한 맥락이라 보여 진다.

나 개인적으로는 이렇게 생각해보았다: 다 가졌다고 생각하는 사람들, 즉 100%의 IQ와 재능을 가진 사람들은 더 애쓸 필요가 없으니, 더 이상 노력할 여지가 없다. 100%이면 다 된 것 아닌가?

그런데 사실 뭔가 좀 부족하다고 느끼는 사람들, 즉 60%만 갖고 있다고 가정해보자. 그런 사람들은 100% 채우려고 애쓰고 또 애쓰다보니, 어쩌면 지구력과 투지를 발휘해서 계속 가다보니 100%에 도달함과 동시에 그것을 넘어서 120%, 130%로 진행해 갈수도 있다는 것이다. 즉 종착지의 문제가 아니고 방향의 문제인 것 같다. 훌륭한 사람들은 많지만, 그중에서도 더 뛰어난 사람들은 후자의 경우가 아닐까! 세상에서 정말 뛰어난 사람들은 100%를 넘어서 150%, 200%까지라도 간 사람들이다. 다른 말로 그것은 IQ, 재능의 문제가 아니라 불만족에 만족하는 사람들이다. 뭔가를 이루고 나면 거기에 만족치 않고 또 더 높은 단계를 추구하기에 불만족에 만족하는 사람들로, 마치 성경 속에 사도바울의 고백처럼 나는 잡은 줄로 여기지 아니하고, 계속 잡으려고 달려간다는 개념이라고 봐진다.

미국 육군사관학교에서는 다양한 면을 개발시키는 것을 목표로 하는데 정신적, 신체적, 군대정신, 사회훈련을 시킨다고 한다. 그런데 이런 어려운 훈련과정을 통과하면서 자신의 약한 부분을 발견하게 된다는데, 이것이 또한 견디기 어려운 것들이라고 얘기한다는 것이다. 어쩌면 자신감, 또 자존감이 떨어진다고도 볼 수 있을 것이다. 그러니 지구력(투지)이 없이는 탈락하기 일쑤라는 것이다. 그런 힘든 과정 4년을 누가 통과하여 졸업까지 가겠는가? 더구나 도중에 사관학교 자체 테스트를 다 통과한 생도들 중에서도 또 탈락자가 생기더라는 것이다. 다 갖추어진 생도들임에 틀림없다. 그럼에도 불구하고 결국 끝까지 가는 학생들은, 즉 포기하지 않는 생도들이 있더라는 것이다.

이것은 비록 군대에서만의 얘기는 아니겠다. 여러 가지 직업, 사업, 목회, 학생 등등에 다 적용된다고 본다. 성공한 사람들을 분석해보니 두 가지로 귀결되는데 하나는 열정(passion)이고, 다른 하나는 지구력(perseverance) 이더라는 것이다, 열정은 식어버리지 않는 것이고, 지구력은 어려운 문제를 극복하는 것이라고 본다. 이 두 가지가 성공의 필수요건이라면 어불성설인가! 열정은 시작할 때 필요하고, 지구력은 계속 추진하고 더 발전하는데 필요하다라고 생각된다.

\* Grit는 캠브리지 사전에 보면, “이를 악물다”로 표현되어 있다.

## 긴박감의 필요성

하버드대학의 존 코터 교수(Prof. John Kotter)는 “변화를 이끌라”는 책을 썼는데, 나는 그 책에서 유익한 통찰력과 긴박감에 대한 것을 배우게 되었다. 나는 이 용어를 들어본 적이 없었고, 그것이 정말 유용하다는 것을 알게 되어서, 여러 번 사용했다. 우리가 알다시피, 긴박감은 사람들의 마음을 움직이기 위해 중요하다. 그것이 존 코터가 긴박감에 대해 말하는 이유이다.

그것은 우리에게 항상 필요하고 소중한 개념이다. 그렇지 않으면, 사람들은 졸리고 게을러질 것이고, 심지어 처음의 열정이 서서히 사그라질 것이다. 긴박함은 사람들을 항상 일깨운다. 멜빈 목사님이 말했듯이 계속 움직이지 않으면, 그들은 움직이지 않으려는 경향이 있다. 그것이 인간의 본성이다. 그는 왜 어떤 사업들이 실패하는지 몇 가지 실수, 잘못을 언급했는데, 그 첫째는 긴박감이 부족해서인데, 한 마디로 너무 안일하게 생각하고, 또 안일함을 일상으로 받아들이는 데 문제가 있다고 했다.

만약 우리가 단기적인 결과를 가져오도록 되어있다면 우리는 긴박감을 계속 유지 할 수가 있다. 그렇기에 우리는 단기적인 프로젝트를 시도할 필요가 있고 그것을 완료한 후에는 또 다른 결과를 얻기 위해 또 다른 프로젝트를 시도해야 한다. 그것이 우리를 긴박하게 하고 성취감을 갖게 할 것이다. 그러면 사람들은 그들이 속한 조직에 대한 가능성을 보게 될 것이다.

긴박감이 부족하면 어떤 결과가 있게 되는가. 리더가 새로운 아이디어를 말해도 효과가 없다. 한마디로 그들에게 급하지 않기 때문에 움직이려 하지 않는다. 이런 상황이 오래가면 다시 회복하는데 시간이 오래 걸리고, 또 비용도 많이 들고, 최악의 경우에는 전혀 발전하지 못한다. 왜냐하면 긴박감이 없다면, 한마디로, 사람들은 꼭 필요한 것만 하기에, 추가적인 노력을 하지 않는다.

멜빈대학을 세우는 프로젝트에 대해서도 마찬가지였다. '나는 스스로에게 긴박감이 충분한가?'라고 묻곤 했다. 특히 학교 건축에 후원해주기를 기대했던 사람들에게도 필요한 질문이다. 그들은 약속한 기금을 준비하고 보내는 것에 대해 긴박감을 느끼고 있는가? 안 그러면 안 할 것이다.

다른 한편으로, 우리는 리더로서 어떻게 긴박감을 만들 수 있을까? 이것은 또한 합리적인 질문이고, 다루어볼 필요가 있다. 때때로 외부로부터가 아니라, 우리 자신으로부터 긴박성을 창출할 필요가 있다. 내 생각에, 이미 언급했듯이, 연속적인 "단기 프로젝트"가 하나의 선택이다. 우리는 그 단기 프로젝트를, 비록 작은 것이라도 완전히 달성해야 한다. 이런 단기계획과 그 달성, 그러면 필요한 긴박성을 지속적으로 만들어 낼 수 있다고 보는 것이다.

또 하나, 기한이 없는 결정은 긴박감이 없다. 필요한 경우 소위 작은 것에도 마감일은 필요하다. 그래서 결정과 마감일(Decision과 Deadline)은 손에 손 잡고 가야 한다. 그게 사실인가? 왜? 일단 사람들이 어떤 마감시한의 프로젝트를 듣게 되면, 그들은 느슨해지기보다는 관심이 많아진다. 만약 그렇지 않다면, 그들은 그것이 심각한 문제가 아니라고 생각하기 때문에 그것을 믿지 않는다. 언제 완료되어야 하는지 확실하지 않다면, 그것은 마감일이 없다는 뉘앙스를 주게 된다. 그래서 우리가 정말로 어떤 일을 완료하고 싶다면 마감일은 꼭 필요하다.

사람들은 언제 진짜 시작과, 언제 진짜 끝을 내야 하는지 알아야 한다. 그러면 거기에 따른 과제와 완료를 위한 책임을 줄 수 있다. 그렇지 않다면, 우리는 자연스럽게 미루고 거의 끝내지 못하거나 결국 평범해질, 또 연기해야 한다는 얘기들이 나온다.

그러면 그것은 평범해진다. 그것은 인간에게 자연스러운 것이다. 그렇다고 의도적으로 밀어붙일 수는 없다. 그렇다면 어떻게 그런 절박감을 만들 수 있을까? 그것이 리더로서의 우리의 임무이다.

나는 항상 긴박감을 느껴왔다. 내가 그렇게 접근하지 않았다면 우리 사역은

여기까지 오지 못했을 것이다. 아마 어떤 사람들은 내 스타일에 대해 불평을 했을지도 모르지만, 그것은 그랬고, 그것이 나왔다. 하나님께서 내게 주신 사명과, 내가 이 땅을 떠나기 전에 그것을 완성하라고 맡기신 것이라고 믿는다.



## 이론과 실천

사역을 하는 데 있어 두 가지 접근 방식이 있다: [이론]과 [실천]. 이론이 먼저냐? 실천이 먼저냐? 어떤 사람들은 이론을 먼저 손에 쥐고 그 다음에 실제에 적용하기 위해 움직이지만, 어떤 사람들은 먼저 실천을 해보고 그 실제 경험을 바탕으로 이론을 정립해간다.

책들도 읽어보면 먼저 경험을 주로 많이 쓴다. 그러니 조금 지루할 수도 있다. 나같이 성격이 급한 사람은 10여 페이지 이상 되는 경험들을 읽기란 좀 지루해서 막 뛰어넘어가기도 한다. 나중에 보면 그런 것에서 몇 가지를 빼내어 이론이라고 정립해놓는다. 반면에 어떤 책들은 이론 몇 가지를 정립해 놓은 다음 그것을 설명하는데 수백페이지를 할애한다. 이론을 먼저 보려니 좀 단순하고 심심한 면도 있긴 하다.

대부분의 학교는 가르치고 배울 때 이론을 먼저 제시한다. 그들은 교실에서 이론을 배우고 그것을 실제 현장에 적용하려 애쓴다. 어떤 것이 더 나은 순서라고 말할 수는 없겠다. 상황에 따라 다르다고 본다.

물론 우리는 둘 다 필요하다. 멜빈목사님의 두 번째 책을 보면 ("Lay Driven Church"), "실천 없는 이론은 열매가 없고, 이론 없는 실천은 방향이 없다."라고 말씀하셨다. 일리가 있는 말이다.

평신도목회에는 여러 가지 이론들이 있다. 다시 말해서, 멜빈목사님 먼저 실천으로 시작해서 35년간 다양한 자료를 개발하시면서 이론을 정립시켰다. 그런 이론들이 있었기에 멜빈대학교의 설립 가능성을 보았던 것이다. 학교는 교회와는 다르기에 확인된 이론이 필요했다.

그러한 이론과 자료들은 실제 교회안의 PACE 사역에 매우 실용적이고 유용하다. 그래서 평신도목회(LPM/PACE)는 이론뿐만 아니라 실천이며, 이는 PACE가 실용적이고 우리 일상에 직접 그리고 합리적으로 활용된다는 것을

의미한다. 그래서 둘 다 들어있다.

하지만 우리가 사역이 지루하고 또 충분히 성장하지 않는다는 것을 발견하게 될 때가 있다. 그럴 때에 계속해서 실천에만 초점을 맞춘다면, 우리는 지금 어디에 있고 무엇을 위해 사역하는지를 알기가 힘들다. 그래서 확인해볼 필요가 있는데 우리는 이것저것을 바꿔봐야 한다. 이러면서 [실천에 필요한 이론]을 발견하고 또 그것을 활용하고 있다는 것을 우리 스스로 알게 된다. 즉 우리는 이 둘을 적절히 활용하면서 적용할 수 있다.

이 두 가지 측면-이론과 실천-을 통달한 사람을 우리는 '목회전문가(practitioner)'라고 말한다. 즉 이론뿐만 아니라 실천에서 성공한 경우이다. 그래서 우리는 이 두 가지를 모두 필요로 한다. 한동안 실천해보다가 다시 이론으로 돌아가고, 또 한동안 이론을 확인해보다가 다시 실천으로 돌아가는 것이다. 처음에는 그런 전문가들에게 의존할 수 있지만, 우리는 곧 그 두 가지 분야에 대해 스스로 전문가가 된다. 그렇게 되지 않으면, 우리는 성공하고 장수할 수 없다.

우리는 대인관계, 책, 경험, 그리고 지적인 수준에서 그리고 동료로부터도 이론적인 것을 얻을 수 있다. 그리고 실제로, 우리는 그것을 의도적으로, 또 약간의 감성적인 수준에서도 얻을 수 있다.

나는 여러 해 동안 실천을 해왔지만, 할 수 있는 한, 심지어 지금도 나의 리더십을 재확인하기 위해 책을 보기도 한다. 연구소사역과 대학교운영에는 차이가 많다. 그것은 내가 얼마나 현실에 -대학교운영- 잘 대처하는지를 확인하기 위해서이다. 그것은 나 개인적인 성장에, 그리고 행정과 리더십의 발전에 도움이 되기 때문이다.

## 물은 어떻게 목적지에 도착하는가?

어쨌든 물은 마침내 종착지에 도착한다. 바위가 있으면 피한다. 왜 그런가? 최종 목적지에 도착하기 위해서다. 마찬가지로 우리가 어떤 중요한 것을 선택을 하게 되면, 그것은 우리를 인도하게 되어있다. 그리고 그것은 마치 물처럼 흐르면서 부드럽게 움직이게 된다.

어떻게 물이 최종 지점인, 때로는 큰 바다에 도달할 수 있을까? 사실 물이 원활하게 흐르는데 있어서 중요한 개념은 "피하는 것과 수용" 두 가지라고 생각한다. 두 가지 단어. 회피와 수용 (Avoidance and Acceptance).

여기서 '피한다는 것'은 무슨 뜻인가? 우리의 진행에서 그다지 중요하지 않은 것, 그리고 또 불화를 만들 소지가 있는 것은 피하는 것이 좋다는 뜻이다. 앞으로 더 원활하고 효과적으로 나아가기 위해 필요하지 않은 것을 차단해야 한다는 것이다.

다른 말로 하자면, 만약 우리가 모든 것을 우리 마음속에 갖고 있다면, 마음에 담고 있다면, 모든 사람들의 생각, 모든 의견들을 우리가 받아들인다면, 우리는 애초에 계획한 대로 진행시킬 수가 없다. 왜냐하면 그것들은 우리를 산만하게 만들어서, 우리의 관심을 불필요한데에 갖게 해서 에너지를 낭비하기 때문이다. 그래서 우리는 그런 것들을 현명하게 피하는 것이 좋겠다. 어쩔 수 없는 현상이지만, 요즘의 현실은 우리의 집중을 흐트리는 것이 너무 많다.

그리고 수용한다는 것은 무슨 뜻인가? 우리는 진행을 방해하지 않는 것들은 받아들일 필요가 있다. 물론 다른 생각들과 다른 의견들이 많이 있음은 어쩔 수 없다. 그러나 우리는 그 사람들과 싸울 필요가 없다. 우리의 소중한 에너지를 그런 논쟁에 쓸 필요가 없다. 그래서 우리는 실제로 우리에게 필요하지 않은 것은 수용하면서 물처럼 부드럽게 흘러야 한다. 마치 물이 흐를 때에 나뭇가지라든가 검불 같은 것은 그냥 통과해버리는 식이다. 그리

고 우리가 거절할 필요가 없는 것은 받아들인다. 지속적이 되더라도 현명하게 해야 한다는 얘기이다. 작은 일에 너무 예민하고, 더 나아가 그런 것을 확대시켜 진행에 방해물을 스스로 만드는 리더들이 있는데 현명치 못하다고 본다.

우리가 알다시피, 물은 흐르고 마침내 종착지에 도착한다. 그 과정에 바위는 피하고, 그냥 통과해도 되는 것은 그대로 진행해간다.

마찬가지로 일단 사역을 시작하고 나면 물처럼 흘러야 하는데, 많은 지장을 주는 것은 어떡하는가! 원칙: 우리의 진행을 가로막는 것은 피하라는 것이다. 그래야 저항을 최소한으로 줄이는 것이다. 우리 앞에 놓인 선택은 피하든지, 수용하든지 두 가지뿐이다.

멜빈대학교 설립의 진행에도 마찬가지였다. 필요한 재정은 문제가 되지 않았다. 반면에 우리의 마음, 그리고 우리 주변의 사소한 것들, 그리고 우리 개인적인 삶의 문제들이 설립진행에 어려움을 주었다. 그것이 바로 우리가 물처럼 흘러가도록 해야 하는 이유이다. 그러면 그러한 저항은 점점 줄어들 것이고, 어떤 방해, 반대, 심지어 우리의 가까운 동료들의 저항에서도 쉽게 지나갈 수 있다. 마침내 우리의 비전은 현실로 되는 것이다.

## 리더십에 관한 공개편지

나는 다음의 글을 수년전에 보았고, 지난 수년간 목회자들 세미나 시에 사용했다.

수신: 요셉의 아들 예수님/목공소, 나사렛 25922

발신: 요단 경영 컨설턴트, 예루살렘 26544

친애하는 선생님께:

새 조직을 구성함에 있어 후보자 12명의 이력서를 제출해 주셔서 감사합니다. 우리는 그들 모두의 서류를 각각 검토하였고, 컴퓨터를 통해 재확인했을 뿐만 아니라, 심리학자 및 직업적성 컨설턴트분야의 전문가들을 통해 그들 각각을 개인적으로 대면인터뷰를 했습니다. 그 결과를 동봉해서 보내드립니다. 모든 결과가 봉투 안에 있으니, 각각을 주의 깊게 살펴보시기 바랍니다.

저희가 전체적으로 최종 의논한 것을 알려드리면서, 저희의 일반적인 의견을 제시하려합니다.

선생님께서 지명하신 후보들 대부분은 선생님이 하시고자 하는 사업에 맞지 않는 배경, 교육, 그리고 직업적 소질이 부족하다는 것이 저희의 의견입니다. 그들은 팀 개념을 가지고 있지 않습니다. 우리는 관리능력과 입증된 역량에 대한 경험을 가진 사람들을 다시 찾아보실 것을 적극 추천합니다.

시몬 베드로는 정서적으로 불안정하고 성질이 급합니다. 안드레는 리더십의 자질이 전혀 없습니다. 세베데의 아들 야고보와 요한 두 형제는 회사에 충성심보다 개인의 이익을 우선시합니다. 도마는 사기를 떨어뜨리는 경향이 있습니다. 우리는 마태가 예루살렘 경찰에 의해 블랙리스트에 올랐다는 것을 당신에게 말하는 것은 우리의 의무라고 생각합니다. 알패오와 그의 아들 야고보는 확실히 급진적인 성향이 있었고, 둘 다 조울증 척도에서 높은 점수를 받았습니다.

그러나 12명의 후보 중 한 명은 엄청난 잠재력을 보여줍니다. 그는 능력과 지략이 있고, 사람들을 잘 만나고, 비즈니스 마인드가 예민하고, 지명도가 있는 사람들과도 접촉하는 사람입니다. 그는 매우 의욕적이고 야심적이며 책임감이 있습니다. 우리는 바로 그 가룟 유다를 당신의 오른팔로 추천합니다. 당신의 새로운 사업에 성공이 있기를 바랍니다.

감사합니다.

요단 경영컨설턴트 드림

--

위의 내용은 흥미롭기도 하다. 또 비슷한 얘기가 하나 있는데, 한번은 천상 회의가 있었는데 예수님께 얘기하기들, 당신은 “능력도 안 되는 사람들을 데리고 세계복음화라는 거대한 사명을 감수할 수 있겠나? 바꿔보는 것이 어떨겠나”. 예수님의 대답: “그렇더라도 나는 계속 해서 그 사람들을 데리고 일하겠습니다.”

위의 얘기들은 결국 능력이 안 되는 사람들과 사역을 계속 해나가야 하는가? 라는 질문이 우리에게도 생기게 해줄 때가 있다는 것이다. 나 역시 그런 경험이 있었다. 그런데 "Built to Last" (저자: 짐 콜린즈)와 그 외의 책 몇 권을 보면, 사역을 장기적으로 성공시키려면 반드시 내부적인 사람들을 키워가면서 함께 해야 한다는 것이다.

나도 이런 문제에 부닥쳐 본 경험이 있었는데, 그때 새 사람으로 바꾸어 볼까 하는 생각도 있었지만 “내부적인 사람들로 계속하라”라는 책들을 접하고는 초창기 멤버들과 끝까지 계속 가기로 마음먹고 계속적으로 진행했다. 그랬더니 시간이 지나고 때가 되니 새로운 사람들이 자연스럽게 합류되어서 소기의 목적을 이루면서, 기대한 결과를 가져올 수 있었다. 만약에 내가 초창기부터 사람들을 바꾸었다라면 어땠을까? 생각만 해도 결과가 뻔할 정도로 끔찍하다.

## 너무 안일했다

얼마 전에 인도에 있는 신학교에 3개월간 줌 (ZOOM)으로 강의하게 되었다. 코로나 때문에 갈수는 없어, 어쩔 수없이 줌 강의해달라는 것이었다. 그간 줌 수업은 매우 인기가 있었기에, 학장께서 한 반에 약 10명의 학생이 있을 것이라고 얘기해주었다. 월요일과 토요일 두 번 가르쳤다. 하지만 나는 줌을 통한 가르침이 학생들을 게으르게 만들고, 운영에서 안일하다는 것을 알았다.

첫째, 학생들: 우리는 월요일과 토요일 각 반에 10명의 학생들과 함께 시작한 잘했다. 그러나 시간이 흐르면서 학생 수는 7명, 5명으로 줄어들었고 마침내 한두 명의 학생들이 줌 화면에 얼굴을 내밀었다. 줌으로의 가르침은 기본적으로 온라인 화면임에도 불구하고 얼굴을 마주 보고 하는 것인데, 처음 몇 학생의 얼굴만 보이다가 안 보이다 하다가, 급기야는 아예 화면을 꺼버려서인지 나는 그들의 얼굴을 더 이상 볼 수 없었다. 그래서 나는 혼자서 컴퓨터 화면만 보고 가르치게 되었다. 그게 문제였다.

두 번째, 지도교수: 처음에 단 한 번 그가 나타나서 몇 초 동안 몇 명과 누가 거기에 있는지 확인한 후 얼굴이 안 보였다. 그러니 학생들은 지도교수가 화면에 더 이상 없다는 것을 알았기 때문에 출석에 신경 쓰지 않는 듯했다. 그러니 비디오를 끄고 내 강의를 듣기만 한 것이었다.

그런데, 지도교수의 또 다른 문제는 12주간의 수업을 마칠 시간이 다 된 어느 날, 친척의 농장에 있는 덩불을 잘라내기 위해 학생들과 찍은 사진 한 장을 나에게 보냈다. 공교롭게도, 나는 그 학생들 중 한 명이 zoom screen에 있던 나의 학생이라는 것을 알게 되었다. 그래서 여러분께서 추측하듯이 그 학생은 우리 반에 있지 않고 교수님과 함께 일하러 간 것 같다. 왜 그런지 이유는 확실치 않지만 사실이었다.

나는 정말 놀랍고 실망스러웠다, "지도교수가 왜 그런가?" 어쨌든 나는 그

학기를 마치고 성적까지 보냈지만, 왜 그 교수가 내 반에 있어야 할 학생들을 데리고 갔는지! 그래서 약속 2주 전에 수업을 마쳤다. 학생들에게도 문제가 있고, 지도교수에게도 문제가 있었다. 그것은 나에게 특별한 경험이었다. 나는 그 교수나 학장에게 이런 불상사를 말하지는 않았다. 하지만 아마도 그 지도교수는 너무 안일하고, 긴장감이 없고, 수업이 얼마나 중요한지 모를 수도 있었을 것이다. 어찌면 무의식적으로 그렇게 했을지도 모른다.

아시다시피, 우리는 항상 긴장감(긴박성) 이 필요하다. 왜냐하면 오늘날의 삶과 오늘날의 사역은 과거와 매우 다르기 때문이다. 예를 들어 오늘날의 사람들은 매우 바쁘고, 또한 사람들은 이전보다 더 똑똑해졌다. 때문에 우리가 조금만 안일하거나 긴장감을 풀면 유/무의식적으로 도전장을 우리에게 내밀기 때문이다. 잘되어갈 때, 평안할 때 더 조심하는 것이 필요치 않을까!



## 삶의 초기에서 실패의 경험

리더십 책들을 보면 두 가지로 분류된다. 하나는 [사업에서] 성공한 사람들이 어떻게 비즈니스 세계에서 성공하였는가! 다른 하나는 [자기계발/self-help]에 관한 책들인데, 개인적인 삶의 어려움과 실패를 이겨낸 사람들이 쓴 책들이다. 전자는 우리가 아는 데로 세계에서 성공한 비즈니스계에서 성공한 사람들로 포천지 100명, 50명 등등의 책들이다. 예를 들어 스티브잡스, 빌게이트 등등이겠다.

전자는 조직 전체를 어떻게 이끄는지에 대한 책이고, 후자는 리더 개인의 성장에 대한 것임을 발견했다. 그런데 나는 후자에 대한 리더십의 책들에서 한 가지 특이한 것을 발견했다. 그것은 어린 시절이나 젊은 시절에 실패했던 사람들이 책을 썼다는 것이다. 모두가 그렇진 않지만 대부분 실패한 경험들이 있었다는 것이다. 다양한 종류의 실패가 있었다. 노숙의 경험이 있었던 사람들, 부둣가에서 막노동 경험한 사람들도 있곤 했다. 그러는 중에 어떤 이는 쉬는 동안에 도서관을 찾았고 (무료하니까), 거기서 세계의 유명한 사람들에 관한 전기를 읽곤 했다. 그리고 그들로부터 어떻게 성공했는지 영감도 받았다. 그러면서 그들은 성공했을 뿐만 아니라 '자기 계발'에 대한 책도 많이 썼다. 그래서 나는 그런 책들을 읽기를 즐긴다. 왜냐하면, 자기계발에 관한 책들은 우리 자신에게 정말 도움이 되기 때문이다. 이런 책들을 통해 우리 자신이 성장한다고 본다. 스스로 성장하는 것은 중요하다. 나는 여기서 돈을 많이 벌고, 세상에서 더 부자가 되는 것에 대해 말하는 것이 아니다.

젊어서 실패는 오히려 약이 되었다는 것이다. 실패를 일부러 할 필요는 없다, 그러나 그런 것이 왔을 때에 어떻게 처신하고 대처하느냐가 더 중요한 관건이라고 본다. 전자의 책들-비즈니스에서 성공한 사람들-은 우리에게 성공의 지식과 기술을 전수해주지만, 후자의 책들은 우리에게 감동을 준다. 전자는 돈을 어떻게 버는지 알려주지만, 후자는 어떻게 지혜롭게 살아가느냐를 보여준다. 그래서 자기계발이라 불리는 이런 책들을 통해 우리는 다시 한 번 우리 자신을 되살릴 수 있다고 본다.

젊어서 실패한 사람들을 우리는 실패자라고 낙인찍을 것인가? 떡잎은

어려서부터 알아본다는 얘기가 있긴 하지만, 여러 가지 경우가 있다고 본다. 천재로 태어나서 평범해지든가, 평범하게 태어나되 나중에 큰일을 하든가, 또는 머리가 늦게 트이는 경우도 있다. 요즘 보면 많은 젊은이들이 많은 실패를 거듭하는 것을 본다. 오히려 그런 사람들에게는 격려가 필요치 않을까! 이미 충분히 아픈 경험을 했고, 또 애를 쓰고 있다. 그런 이들에게 우리같이 나이든 사람들로서 또 한 번 더 상처를 줄 필요는 없다고 본다. 그들도 충분히 생각하고, 또 해결방법을 찾기도 하고 또 알기도 한다, 단지 인생 전체의 경험이 부족한 것이니 그것은 시간이 지나면 해결될 것이라 본다.

오늘 글의 제목은 영어로 되어 있는데, 그 뜻은 “당신이 하겠다고 말한 것은, 그대로 하라”는 것이다. [Do What You Said You Will Do]. 물론 외우기 쉽게 하기 위해 나는 항상 제목의 일곱 글자를 스스로 상기하곤 하는데. 지금도 나에게서는 매우 유익함을 발견한다. 수년전에 본 글인데 지금도 내 기억에 생생하고 적용하려고 애쓰고 있다. 말한 약속은 지키라는 것이다. 약속을 무조건 마구 남발하는 경우가 종종 있는데, 교회 내에 소그룹 같은데서 그룹리더는 조심해야 할 사항이라고 본다.

물론 이 문구는 평신도들의 목회적 돌봄 (Lay Pastoral Care)에서 아주 필연적인 것인데, 약속한 것은 지켜야 한다는 것이다. 사람들이 약속을 못 지키는 데에는 몇 가지 특징이 있음을 발견했다. 1) 어떤 사람들은 약속을 잘 안 지키는 것이 습관화된 경우이다. 이런 사람들은 다른 사람들보다 더 자주 그러는데 무의식적으로 그럴 수도 있을 것이다. 2) 어떤 이는 매우 바빠서 약속을 심각하게 여기지 않는 경우이다. 3) 어떤 사람은 립서비스처럼 너무 자주 이런저런 핑계를 대기도 한다.

말을 해놓고 약속을 지키는 것은 중요한 일이지만 종종 소홀히 하기 쉽다. 그것은 큰 실수이다. 만약 그들이 제시간에 그들을 만날 수 없거나, 약속을 지키지 못한다면, 그들은 미리 (적절한 이유로) 알려야 한다. 예를들어 “다음에 만나자” 라고 해놓으면 상대방은 당연히 기다리지 않을까? 그래서 멜빈목사님께서 P.A.C.E. 훈련교재에서 이것을 강조한 이유이기도 하다. 이것은 남을 돌보는 사람들의 ‘자질’에서 중요한 요소이기에 립서비스로 해결될 문제가 아니다.

이것은 사실 신뢰성과도 직접적으로 관련이 있다. 만약 우리가 시간약속을 지키지 않는다면, 그것은 신뢰성에 흠집을 낼 것인데, 이는 서로의 관계성을 시작하고, 또 계속 진행하는 데에 매우 기본적이기 때문에, 우리를 시작부터 신뢰하지 않을 수도 있다. 나는 얼마 전에 누군가를 만나기로 했는데,

곧 온다고 하여 밤에 길거리에서 몇 시간을 기다린 적이 있다. 내가 기다리는 줄 분명히 아는 사람인데, 몇 시간후 전화해서 이런 저런 사정으로 집으로 바로 갔다는 것이다. 집에 가서 나에게 전화한 것이었다. 들어보니 상황은 이해되긴 하면서도 나는 매우 불쾌하고 화도 났다. 미리 전화해주었으면 얼마라 좋을까하고 혼자 생각해봤다. 물론 나중에 제 삼자로부터 안 사실이지만 그런 것이 습관적이라는 것이다. 신뢰성에 흠이 갔다.

그리고 또 다른 하나는 우리가 종종 실수하는 것일 수도 있는데, "당신을 위해 기도할게!"라고 너무 쉽게, 너무 종종 말하는 것이다. 신자로서 우리는 의식적으로 그리고 무의식적으로 이것을 자주 말하지만, 그들은 우리가 정말로 그들을 위해 기도한다고 얼마나 믿는가? 물론 우리는 대부분 그들을 위해 기도하지만, 실제로 우리가 말한 것처럼 그들을 위해 기도하지 않는다면, 그것은 허무하고 단지 '립서비스'로 끝난다. 내 말은, 우리는 이런 사소한 것이라도 분명히 의식적으로 사용해야 한다는 것이다.

결론적으로 내가 깨달은 것이 있는데, 우리는 비록 사람들에게 약속을 하지만, 사실은 하나님께도 약속하는 것이 된다. 그분은 우리가 무엇을 말하고, 무엇을 하고, 무엇을 하지 않는지 알고 있다. 사람들에게 뿐만 아니라, 그것이 곧 하나님과의 약속이라는 것도 상기하자.

## 파라처치 사역의 의미

신학교를 졸업하면 대개 세가지 진로가 있다고 본다. 개교회 목회, 교수, 선교사이다. 개교회 목회 외에는 파라처치 사역이라고 본다. 즉 파라처치 (Para-church) 사역은 해외선교, 신학교수, 훈련원, 연구소 등과 같은 것으로 지역교회를 돕는데 그 존재 목적이 있다. 그들은 지역교회 자체가 아니라 그들과 매우 밀접하게 연관되어 있으며, 그들의 목표는 지역교회가 성숙하고 성장할 수 있도록 돕는 것이며, 대부분의 파라처치 사역은 교회가 성장할 수 있도록 돕는 데 그 근본적인 목적이 있다.

그래서 파라처치는 지역 교회와 다른 사역을 하고 있다. 세상에는 교회를 위한 많은 목회 패러다임이 있다. 사실 나도 이런 파라처치의 개념에 일찍 눈을 뜨고 마음을 열 수 있었던 것은 멜빈목사님의 덕분이다. 나는 멜빈목사님을 따라서 처음부터 파라처치로 이 사역을 시작했다. 그리고 파라처치에 더 관심이 있어서 비올라 대학의 부총장, 웨슬리 K. 윌머가 쓴 [The Prospering Parachurch] 라는 책을 사서 몇 번 읽어 보았다. 그는 빌리 그래함 목사님과 함께 세계복음화 운동을 오래했기에 그 방면에 관심이 있었던 것 같다. 그 책에서 특이한 것들이 몇 개 있었는데, 그중에 하나는 사람들은 지역 교회보다 더 많은 돈을 파라처치 사역에, 그리고 그런 기관에 헌금한다는 것이었다. 왜 그럴까? 그들은 파라처치 사역이 의미가 있고, 또 그것은 지역교회보다 하나님 나라 확장에 더 중점을 두고 있다고 생각하기 때문이다. 지역 교회는 자체 운영과 유지에 치중해야 하기에, 하나님 나라의 확장에는 덜 관심을 둔다고 생각들 하는 것 같다.

사실, 파라처치 사역의 리더는 독특한 특징을 갖고 있다. 그들은 자신이 무엇을 하고 있는지, 그리고 사역에 대한 철학이 무엇인지에 대해 강한 자신감을 느끼고 있다. 예를 들어 빌리 그래함의 “세계 전도운동 협회”는 파라처치 사역의 두드러진 사례이다. 그는 요한복음 3:16절을 가지고 전세계로 다녔고, “74엑스포”로 한국에도 왔던 것이다. 또한 나도 우리 사역에 대해 매우 강한 마음을 가지고 있었다. 우리 연구소는 지역교회를 돕기 위해 존

재하기 때문에, 우리가 누구인지, 무엇을 하는지, 어떻게 해야 하는지를 분명히 하는 것이 중요했다.

나는 이런 사고방식을 두 가지 자원으로부터 얻었다고 생각한다. 첫째는 멜빈목사님으로부터였고, 또 하나는 이미 말한 윌머부총장이 쓴 [The Prospering Parachurch] 라는 책으로부터였다. 나는 평신도목회LPMI USA의 설립자인 멜빈스타인브런 박사님의 사역철학을 많이 배우게 되었다. 내가 보기에 그분은 지역의 개교회를 돕는다는 측면에서 정말 훌륭한 파라처치의 모범적인 사례이다. 반드시 교회를 돕는다는 생각이 처음부터 끝까지 변함이 없었다. 그래서 사역이 장수할 수 있었던 것 같다 (35년간). 왜고하니 많은 목회자들과 교회들이 그의 사역 [목적]에 있어 변함없는 것을 보았기 때문에, 그를 도와주고 싶어 했고 그의 철학을 따랐기 때문이다. 더 나아가 자신들의 교회가 그런 자료로부터 도움을 받았기에 당연한 반응들이었다. 나도 그런 철학을 그로부터 수년 동안 배웠던 것이다.

둘째, 나는 이미 얘기한 The Prospering Parachurch 책에서 더 이론적이고 학문적이며, 또한 그것을 어떻게 하는지 더 체계적으로 배우게 되었다. 멜빈목사님은 파라처치 사역 자체를 하셔서 훌륭했고, 윌머부총장의 책은 체계적인 이론을 갖게끔 해주어서, 나는 양쪽을 습득했기에 우리의 사역에 더 자신을 갖게 되었다.

그런 자료들을 통해 '지역교회 돕는 것'이라는 정신, 그리고 사역의 주요 목표를 고수하기가 쉬웠던 것이다. 나는 그 이후로 지금까지도 이 철학에는 변함이 없다. 그래서 나는 생각, 정신, 철학, 심지어 나의 태도에 대해 자신감을 갖는 데에 문제가 없었다. 나는 나의 전 생활 방식, 인생철학을 이 사역에 적응하는 것으로 바뀌어졌다고 생각한다. 이런 파라처치의 기본철학은 멜빈목사님의 사역철학을 받아들이기 쉬웠고, 그분과 충돌하는 일도 없었다. 이런 사역 철학을 통해 나는 어떤 교회든, 어떤 목사든, 어떤 교단이든 돕는 데에 문제가 없었다.

## 돌봄인가, 괴롭힘인가!

돌봄(목양)을 목회적언어로는 Pastoring이라 할 수 있고, 또 다른 비슷한 단어가 있는데 Pestering으로, 이것은 “괴롭힌다”는 뜻이다. 그런데 둘 다 발음이 비슷하다: 페스토링 vs 페스트링. Pastoring vs Pestering. 이 두 가지는 “나는 그 사람을 돌보고 있는가!” 아니면 “괴롭히고 성가시게 하는가!” 라는 질문에 대한 것이다. 이 두개의 영어단어는 비슷하지만 뜻은 완전히 다르다.

우리는 교회에서 돌봄에 대한 얘기를 많이 한다. 성경에도 “내양을 돌보라”라는 말씀도 있다. 그런데 돌본다고 하면서 자칫 괴롭히든가 성가시게 하는 경우가 있다는 것이다. 예를들어 어떤 이는 [상대방에 대해 더 잘 알면 알수록 더 잘 돌볼 수 있다]고 하면서 그 사람의 사생활을 지나치게 꼬치꼬치 물어보기도 한다. “결혼은 언제 했냐,” “어떻게 만났냐,” “애들은 몇이냐,” “왜 그렇게 늦었냐, 빨랐냐,” 등등으로 상대방을 피곤하게하고, 또 괴롭히는 인상을 주는듯하기도 한다. 이것은 Pestering이다. 마치 파출소장이 범 죄자를 심문하듯이 한다. 이건 돌봄이 아니라 괴롭히고, 더 나아가 피해를 준다.

또 한 경우는, 소그룹에서 기도해주겠다며 새 신자를 둘러싸고 앉아서 기도 제목을 내놓으라고 했다. 그래서 그 젊은 새댁은 기도제목으로 여러 가지 사생활을 오픈했던 것이다. 그리고 함께 기도하고 잘 마쳤다. 그런데 그 다음 주일날에 그녀의 사생활이 전교회에 퍼졌다. 누군가가 여기저기에 얘기했던 것이다. 이것은 돌봄이 아니라 피해를 준 것이다.

임상목회에서도 이것은 매우 강조되는 훈련들 중의 하나이다. 신뢰성 confidentiality이라는 것인데 남에게 들은 얘기 중 사생활에 대한 것은 제 삼자에게, 또는 공개하지 말라는 것이다. 이미 공적으로 알려진 것은 또 얘기해도 괜찮지만, 그렇지 않고 극히 사적으로 나눈 얘기는 오픈하지 말라는 것이다. 그런 것은 부부사이에서도 얘기하지 말라는 것이다. 그것은 마치

봉합된 사적인 편지와 같다는 것이다. 어떤 회사에 취직을 할 때, 학교에서 보내온 성적내용이 든 서류봉투에 뜯어본 흔적이 있다면, 회사 쪽에서 봉투 안의 내용을 믿을 수 있겠는가? 사적으로 들은 얘기는 그 정도로 신중하게 다루라는 뜻으로, 혼자 알고만 있으라는 얘기이다. 심지어는 그런 내용은 어디에 적어놓지도 멀라는 것이다.

남을 돕고 돌본다고 생각하는 것까지는 너무 좋지만, 지나치게 내 쪽에서 만의 입장에서 생각하고 처신하다보면 그것은 오히려 성가시게하고 괴롭히기까지 하게 된다. 요즘은 카톡에서 단톡방을 많이 쓰기도 하는데, 한국에서 초등학교 동창들의 단톡방에 참여한 적이 있는데, 한국과 케냐는 시차가 다르니, 한국에서 아침 9시에 카톡보내면 케냐는 새벽 3시라 여간 불편한 게 아니었다. 결국은 미안하다고 얘기하고 탈퇴한 적이 있다. 서너번의 이런 경험이 있고 난후 단톡방에 가입하는 것은 아주 신중하게 생각하게 되었다. 나도 이런 경험을 몇 번 겪은 후, 내 자신이 어느 누구에게도 지속적으로 카톡을 보내는 것은, 결국 그 사람을 괴롭힌다는 것을 깨닫게 되어서 매우 조심하고 있다.

이 외에도 여러 경우에 우리는 [돌본다]는 생각으로 pastoring을 앞세우지만, 사실은 괴롭힘 pestering이 되는 경우가 너무 많이, 그리고 또 종종 있게 된다. 돌봄은 너무나 감사하지만 괴롭히는 것은 아닌지 신중하게 생각해야 할 것 같다.



## 목회자들의 월간모임 ministerium

목회자들이 월간이나 격월간이나 정기적으로 모이는 것, 즉 목회자들의 모임을 용어상으로 ministerium(미니스트리엄)이라고 한다. 이것은 에베소서 4장 11~12절에서 비롯된 것으로 평신도목회의 핵심개념이다. 1970년대 루터교 신학자인 오스카 푸케트는 '모두가 사역자이다' [Everyone a minister, by Oscar E. Feucht]라는 책을 썼는데, 이는 목사나 평신도나 “그리스도를 마음속에 모시고 있는 사람들은 누구나 다 사역자다”라는 것이다. 그리고 또 “복음을 마음에 간직하고 있는 사람들은 또한 사역을 가지고 있다”라고 강조하였다. 당시에는 꼭 목사만이 사역자라고 여겨져 왔기 때문에 평신도들에게, 특히 목사들에게는 큰 충격을 주었다. 나도 목사님들과 대화를 해보는 가운데, 그분들 말씀이 다 좋은데 평신도를 동역자로 받아들이기는 아직 불편하다고들 했다. 평신도는 아직도 한수 아래라는 생각들이 지배적인 시대였다. 어쨌든 오스카 푸케트는 그런 개념에서 새로운 용어인 MINISTERIUM을 강조했다. 즉 교회는 목사와 온 성도들이 함께 모인 그룹인 ministerium 이라는 것이다. 즉 주일날에 모인 온 성도는 전교인을 둘러보면서 [우리는 담임목사님과 함께 사역 팀이다, "ministerium"]라고 외쳐야 된다는 것이다.

이것은 결국 '목회에서 동역자'라는 개념으로 발전시키는데 큰 역할을 했다. 예를들어 샌디에고의 스카이라인 감리교회의 목사였던 제임스 갈로우 박사는, “목회에서 동역자 Partners in Ministry” 라는 책을 쓴 것으로 유명해졌는데, 그는 뉴저지의 Drew University에서 Ph.D 논문을 존 웨슬리를 연구로 썼기에, 그것을 중심으로 책을 만들어 출판하게 되었다. 그는 그 책에서 목회자와 평신도는 사역에서 동역자가 돼야 한다고 강조했다. 그래서 미국 전역에 목회에서 동역자라는 신선한 개념을 주었던 것이다.

예를들어 미국 알라바마에 프레즈 감리교회가 있는데, 주일학교가 제일 많이 모이는 것으로 이름 나 있다. 교인은 6천명에 주일학교 어린이들도 4-5천명이 된다고 한다. 이 교회의 담임목사였던 존 마티슨은 몇 년 전에 그

해의 제일가는 목회자로 선정된 바도 있다. (미국교회는 매년 마다 “그해 목회자”를 선정하여 발표하는 것 같다). 나는 그 교회 자체내 컨퍼런스에 참석하고자 몇 번 갔었는데, 매년 마다 총 주제는 “Everyone in the ministry”로 전교인이 사역에 동참한다는 개념으로 매년 대회를 하면서 목회에서 동역을 피하는 것이다.

목회에서 동역자라는 개념은 참 좋은 것이다. 서울 시내에 있는 강남의 한 교회는 '제자화'로 유명한데, 이 사역 패러다임은 한국 교회와 더 나아가 아시아 교회에도 많이 알려졌다. 그런데 얼마 전 부터는 “목회에서 동역자”라는 슬로건을 내세웠다고 들었다. 제자화를 하지만 결국은 '목회 동역자'로 격상되는 것이라 보여 진다.

20여년 전에 분당의 할렐루야교회에서 평신도목회 컨퍼런스가 개최되었는데, 그때 주강사는 옥한흠목사님과 김상복목사님이셨다. 옥한흠목사님께서 “평신도를 깨운다 (Called Awaken Laity)”라는 책을 쓰셨기 때문이고, 김상복목사님은 “평신도목회연구원 (Lay Ministry Academy)”을 운영하고 계셨기 때문이었다. 결국 두 분 다 강의 방향은 [평신도를 목회의 동역자]로 받아들여야 한다는 것이었다. 피동적으로 소비자로서만 알려져 왔던 평신도들이, 주님께서 주신 사역을 하면서 담임목사님과 동역자가 될 수 있다는 가능성을 보여주었다. 그 이후로 한국교회는 평신도의 위치와 역할에 대해 많은 변화와 함께 성장을 가져온 것이니 감사하게 생각하면서, 목회자/평신도 양쪽은 함께 목회와 사역에서 좋은 팀 ministerium이 되는 것이라고 한 번 더 상기해본다.

## “누가” 나에 대해서 정의하는가?

요즘 사람들의 얼굴, 표현들을 보면 부정적인 경향이 많은 것 같다. 그러면서 자연스럽게 부정적으로 생각하면서 부정적인 독백을 많이 하는 경우가 있다고 본다. (negative self-talk). 이렇게 되다보니 모든 것에 부정적이 되면서 성격도 그렇게 되고, 대인관계에서도 그런 식으로 점점 더 표현되는 것 같다. 어쩌면 지난날의 안 좋은 경험들이 쌓여서, 또 자신을 보면서 그렇게 한탄할 수도 있지 않을까 생각해본다.

현재의 내가 형성되는 데에는 몇 가지 요소가 있다고 한다. 나의 정체성, 즉 나를 결정하는 것인데, 사람들은 나를 누구라고, 그리고 나는 나에 대해 뭐라고 생각하는가? 라는 질문이겠다.:

1) 우선 [내가 나에 대한 것]으로, 지난 과거로 인해 또는 과거의 환경으로 아직도 자신이 스스로 괴로워한다는 것이다. 이것은 누구에게나 있게 되는 경험일 것이다. 집안이 가난해서 공부를 못했다든지, 머리가 안 좋게 태어난 것이라든지, 부모에게 물려받은 게 없다든지, 어릴 때 IQ검사에서 안 좋았던 점수 등등으로 자신을 자학하면서, 부정적으로 자꾸 생각하면서 독백을 하곤 한다는 것이다 (negative self-talk). “나는 왜 이런가?” “내 인생은 이것밖에 안되는가?” 등등으로. 그래서 미래 지향적이 되지 못하고 자꾸 과거에 매달리게 된다는 것이다. 그런 것들이 우리의 발목을 잡고 있어서 꿈쩍 못하게 한다는 것이다. *그런데 사실 그런 것은 지나간 것이어서 현재는 더 이상 존재하지 않는 것이다.* 그냥 거기에 우리 스스로 혼자 매달려 있는 것이다.

(2) 둘째는 [남이 나에게 대해 말하고 보는 시각]이다. 나의 안 좋은 과거를 아는 사람들이 자꾸만 상기시키며 계속 괴롭힌다. 그래서 미래 지향적이 되기보다는 현재의 그 구렁이에 빠져 매몰되게 해버린다는 것이다. *그런데 사실은 이것도 그들의 생각이고 그들의 시각에 불과하다는 것이다.* 제 삼자에 의해서 내 인생이 이랬다, 저랬다 할 필요는 없다는 것이다. 성공한 사람들

을 보면 거의 “자신이 자기 삶을 결정한 사람들”이었다는 것이다.

(3) 세 번째는 다른 측면인데, 사람들이 나에게 대해, 너는 [어릴 때부터 똑 똑했으니, 미래에도 성공할거야]등등으로 미리 단정한다는 것이다. 이런 경우는 친척들 사이에서 종종 일어나기도 한다. 그런데 이런 것은 좋은 측면에서는 격려고 칭찬일수도 있지만, 또 다른 경우에는 이것이 사실이 아니고 환상이 될 수도 있다는 것이다. 부모들의 이런 환상이 자녀들을 힘들게 하는 경우도 있는 데, 다 큰 성인이 되어서도 이런 것이 자신을 아직 괴롭히는 경우가 종종 있다. 부모님의 기대처럼 잘 되면 감사하고 다행이지만, 그렇지 못할 경우 부모님들의 기대가 자신을 힘들게 했다고 생각하는 경우가 종종 있다. 더 심각한 것은 잘 안 될 때에는 아예 바보로 만들어 버리는 일이 종종 있기도 하다. “그 애가 어릴 때는 대단했는데, 왜 그러지?”하고 조소들 하니 당사자는 더 힘들어한다. *그런데 결국 이것도 역시 제 삼자의 기대였지 내 것은 아닌 것이다.* 어쩌면 “그런 틀에 이미 가두어졌다는 것이다.” 이런 경우가 의외로 많다는 것이 현실이기도 하다.

(4) 마지막으로, 우리의 미래는 우리 자신의 것이다. 우리가 우리의 미래를 만들어가야 한다는 것이다. [과거]나 [다른 사람들에] 의해서 현재의 우리 자신이 누구인지 정의되어야 하는가? 이것은 아니라는 것이다. 아주 성공적인 사람들을 보면 과거나 다른 사람들에 의한 노예가 되지 않고, 본인들 스스로가 [선택]한다는 것이다.

우리가 조금만 바꾸어서 생각해 보면, 내 인생은 내 것이니 내가 책임지고 가꾸어 나가야 하는 것이다. 남과는 싸울 필요는 없지만 그런 사람들의 말과 생각에 매몰 될 필요는 없지 않은가? 누가 우리 자신의 인생에 책임을 지는가? 백 퍼센트 우리 자신의 책임이다. 긍정적이고 밝은 사람들이 더 성공적이었다는 글을 본적이 있다. 이렇게 되려면 위의 부정적인 영향들에서 벗어나서, 장점을 살리는 미래지향적이 되어야 할 것이다.

## 소극적인 교인들 Inactive members

이것은 교회에서 피할 수 없는 주제이기도 하다. 한 통계에 따르면, 미국의 약 40% 되는 교인들이 정기적으로 예배에 참석하지 않고 있으며, 이는 그들이 적극적이지 않은 사람들, 소극적(inactive, 피동적)이라는 것을 의미한다. 물론 미국뿐만 아니라 세계 대부분 교회도 같은 문제를 안고 있고, 여기 케냐의 교회들도 같은 문제를 갖고 있다. 심지어 우리 대학교회(university church)에서도 마찬가지 현상이다.

그래서 그런 교인들은 조만간에 교회를 떠날 확률과 위험이 항상 있기 때문에, 그 사람들에게 더 관심을 줘야 한다는 것이다. 그런데 대부분 교회가 그런 사람들이 교회를 떠날 때 너무 일찍 뒷문을 닫아 버린다는 것이다. 나도 한국에서 부교 역자로 있을 때, 그런 경향이 있음을 종종 발견한 적이 있었다. 즉 교회를 떠나면 금방 잊어버리면서 “떠났다”고 단정하면서 뒷문을 너무 성급하게 닫아버린다. 우리는 너무 그렇게 성급하게 할 필요가 없으며, 늘 뒷문을 열어놓고 그들에게 다시 생각할 시간과 여지를 주는 것이 좋다고 본다.

미국에서 이런 문제를 심각하게 생각하여 파라체치 사역으로 생긴 것이 스테반사역(Stephen Ministry, by Dr. Kenneth Haugk)이다. 케넷호크 목사는 심리학전문가로서 목회하면서, “왜 사람들이 소극적이고 피동적이 돼 버릴까?”로 고민하기 시작했다. 그래서 피동적이 되는 이유 33가지를 발견하면서 책을 썼는데, “뒷문을 다시 열라”(Reopening the back door)이다. 또 이 책을 가지고 300여 페이지 되는 훈련교재를 잘 만들었다. 나는 이 책과 훈련교재를 연구하면서 한국어로 번역하여 우리 세미나 시에, 여러 번 사용했었다.

그 사역의 특징은 지금 [위기에 처한 사람들을 돌보는 것]에 초점을 맞춘, 아주 훌륭한 훈련교재이다. 그것은 일종의 위기관리 사역이다. 훈련 교재에는 왜 사람들이 수년간 다니던 교회를 떠나는지를 보여주는데, 33가지 이

유가 적혀 있다. 이것은 그 사람들을 이해하는 데 유용한 자료이다. 소극적인 되면서 떠나는 이유 중에 주된 것은; 1) 서로 좋은 관계 부족이라는 것이고, 2) 교회가 무의미함을 발견했고, 3) 소속감이 약해진 것 등으로, 피동적이 되면서 서서히 교회를 떠날 준비를 한다는 것이었다. 그러다가 그들이 교회를 떠나니, 그렇게 떠난 사람들이 다시 돌아올 수 있도록 해야 한다는 강조였다. 그것은 일대일의 돌봄을 통해서만 가능하기에 일대일에 대한 이해가 필요하다고 했다. 사람마다 각기 다른(33가지) 이유가 있으니 그럴 수밖에 없다는 것이다.

이 자료가 기여한 것은, 무조건 교회에서 피동적이 된 사람들, 그리고 떠난 사람들을 비난하면서 걷어차서? 내보내면서 뒷문을 확 닫아버리기보다는 왜 그들이 피동적이 되었는지, 왜 교회를 떠났는지를 이해하게끔 해주는 데 있다.

또 다른 한 권의 책은 "뒷문을 닫아라 (Closing the back door)"는 것으로 오래전 명성훈 목사님께서 쓰신 것으로 기억한다. 교회를 떠날 것 같은 사람들에게 떠나지 못하도록 뒷문을 닫아야 한다는 것이다.

나는 이 두 권을 함께 보면서 매우 흥미를 느꼈다. 하나는 떠날 사람들에게 초점을 맞추었고 ("뒷문을 닫으라"), 다른 하나는 방금 떠난 사람들에게 초점을 맞추고 있었다. ("뒷문을 다시 열라"). 우리 멜빈목사님의 평신도목회는 안에 사람을 돌보는 것에서 시작했지만, 방금 떠난 사람들 양쪽을 돌봐야 한다는 두 가지 개념이 모두 다 강조되어 있다.

미국교회 안에는 이 두 가지, 스테반사역과 평신도목회가 공존하고 있다. (Stephen Ministry & Lay Pastors Ministry). 대부분의 미국 교회는 이 중 하나를 채택하거나, 어떤 교회는 두 사역을 동시에 함께 가지고 있기도 하다. 물론 개 교회별로 개발한 사역들도 있지만 (예, Caring Church, TLC, so on) 전반적인 미국교회를 말할 때 이 두가지로 대표할 수 있을 것이다. 어쨌든 소극적인 성도에 대한 것은 교회의 지속적인 과제라고 생각된다.

## 적응의 리더십

리더십에 대해 일반적으로 얘기할 때, 우리가 잘 아는 대로 “시키는 일차적 리더십부터 오픈 마인드로, 힘을 실어주는 리더십, 자신들이 결정하도록 하는 리더십”까지 진행해왔다.

그런데 지금은 글로벌 시대라, 다른 나라 사람들과 또 다른 나라에 갔을 때, 자국에서 하던 리더십을 그대로 발휘할 경우 효과가 있겠는가! 그것은 마치 한 가정에 새 며느리가 들어왔을 때 생겨지는 상황과도 비슷할 수가 있을 것이다. 서로를 잘 모르니 처음에는 힘들다.

나도 처음 멜빈대학교에 왔을 때 그런 어려움이 있었는데, 문화가 너무 달라서였다. 특히 시간에 대한 개념이 한국과는 너무 달랐다. 그 당시 한번은 학교사무실에서 부총장과 만날 시간 약속을 했는데, 약속의 세 시간이 지나도 오지를 않는 것이었다. 어디냐고 물으니 시내에서 누구를 만나고 있으니 곧 온다는 것이었다. 더 기다리다가 화가 나서 시내에 있는 곳에 찾아가서 막 화를 냈다. (나도 성격이 직선적이라). “왜 이렇게 시간 약속을 안 지키냐!”고. 우리 대학교 교무처장과 학교 얘기를 하고 있는 듯했다. 둘 다 깜짝 놀라는 것 같았다. 얘기하느라고 약속시간을 못 지켰다는 것이다.

나중에 알게 된 것이지만 케냐인들은 "시간개념 (punctual)"이 없다고 한 학생이 나에게 얘기해주어서 재삼 알게 되었다. 그 학생은 영국에서도 공부했기에 자국인(케냐)들의 문제점을 알았던 것 같다. 예를들어 9시에 학교에서 만나자고 약속했으면 거의 11시쯤에 나타나는 것이 다반사이다. 해지기 전에만 가면 된다는 개념인 것 같다. 물론 지금은 많이 고쳐지긴 했다.

어떻게 보면 양쪽 다 문제가 있었던 것이다. 서로의 문화를 전혀 몰랐던 것이다. 한쪽은 철저한 시간개념(punctual), 다른 한쪽은 그런 개념이 전혀 없이 자라온 것, 등등이겠다. 결국, 한마디로 타문화에 적응할 것인가? 어떻게 할 것인가에 대한 문제인 것 같다. 한국에도 다문화가 많고, 또 앞으로

로 더더욱 글로벌 시대가 되어가고 있으니 이런 문제는 점점 더 대두될 것이다.

내가 세상에 적응할 것인가? 세상이 나에게 적응해올 것인가? 아일랜드의 작가 버나드 쇼 (George Bernard Shaw)는 합리적인 사람은 자신을 세상에 적응시키고, 비합리적인 사람은 세상이 자신에게 적응되기를 계속 주장한다는 것이다. 그런데 대부분의 경우 후자라는 것이다. 그만큼 다들 상대방이 나에게 맞추어 주기를 바라는, 그런 갈등 속에서 살아가고 있다는 뜻이기도 하겠다. 또한, 나 자신이 다른 사람들에게 적응하기 힘들다는 방증이기도 하겠다. 그 이유는 나 자신의 스타일을 놓친다든지, 잃어버린다든지, 없애버리기가 싫다는 것이기도 하겠다. 어쩌면 나는 winner; 너는 loser라는 틀에 오랫동안 갇혀와 있는지도 모르겠다.

또한 이론적으로는 그런 갭을 해결해야 한다고들 말하지만, 실제에서는 그렇게 안 되는 것이 현실이다. "Global Dexterity (글로벌 적응력)" (by Andrew L. Molinsky, 2013) 이라는 책을 보니, 타문화에 접촉될 때, 또는 타문화 인들과 사역할 때는, 그리고 타문화에 적응하려고 할 때 세 가지 핵심도전이 우리 앞에 있다고 한다.

첫째는 우리 자신이 지식이나 스킬에 있어 타문화에 적응할 준비가 안 되었다는 느낌이다. 나 같은 경우는 해외나라 방문은 많이 했지만, 이렇게 아프리카는 처음이고 더구나 케냐에 와서 풀타임으로 2년째, 그리고 집중적으로 관리자 입장에 있기는 처음 있는 경험이라, 특히 아프리카에 대한 "기초 지식"이 부족했던 것은 사실이다.

이 책에서 말하는 두 번째 도전은 나 자신의 과거 몸에 밴 생활습관, 나 자신의 타 문화에 대한 이해, 그리고 "나 자신의 신념" 같은 것이다. 결국 나 자신에 대한 도전이라는 것이다. 나 자신 (서목사) 자체가 뭔가에 대한 신념이랄까 그런 것이 강한 편이라 그런 것이 개인적으로는 좋지만, 외국인들과 오래, 함께 사역하는 데에는 수정할 부분이 있는 것 같다. 나 자신이 생각하는 멜빈대학교의 발전, 비전, 방향은 여기 케냐직원들의 협력이 없이는 안 된다는 것을 종종 느낀다.



세 번째는 타문화에 알맞게 적응하는 것은 부담과 짐이 된다는 것이었다. 나 같은 경우는 여기에는 해당되지 않는듯하다. 부담과 짐이 된다고보다는 맞추어가는 편이니까 그런 것 같다. 그러나 이 책에서 말하듯이 우리 자신이 진행하는 사역에 방해받지 않고, 진행하는 것이 필요하다고도 했다. 진행에 방해되지 않으면서도 잘 적응해가는 자세가 필요하다고 본다.

결론은 위의 세가지 도전들을 어떻게 극복해가면서 리더로서 나의 리더십을 발휘하여 소기의 목표, 최종 목적지까지 잘 도달해가는가이다. 물론 극복하기 쉬운 것들이 아닌 것은 분명하다. 나 같은 경우도 처음에는 매우 분노하지 않았는가?

그러나 비전과 방향과 목적이 서로에게 분명하게 공유된다면, 이것은 시간이 걸리겠지만, 최상이고, 또 잘 해결되리라고 박진다.

## 두가지 두려움

어떤 사역이나 프로젝트를 시작해보려 할 때에 두려움은 생길 수밖에 없다. 다른 말로 걱정이라고 말할 수도 있겠다. 두 가지 경우에서 오게 될 텐데, 하나는 “실패하면 어떡하지? (실패의 측면)” 즉 실패에 대한 두려움이다 (실패의 측면). 실패를 많이 해본 사람일수록 그런 생각이 들 수밖에 없을 것이다. 또 다른 두려움은 “이 기회를 놓치면 어떻게 될 것인가? (후회의 측면)” 즉 주어진 기회를 어떻게 할 것인가에 대한 것이다.

그런데 전자의 경우는 (실패할까에 대한 걱정) 시작을 못한다는 것이다. 대부분이 이러지 않는가? 그러나 그것을 기회라고 생각하는 사람들은 놓치고 싶지 않다는, 아니 놓쳐서는 안 된다는 생각이 강력해진 경우인데 그런 사람들은 시작한다는 것이다. 실패에 대한 걱정 대 놓칠까에 대한 걱정, 두가지이다. 선택은 물론 당사자 자신의 몫이다.

놓치고 나중에 평생 후회할 것 같은 경우에는, 그것이 힘들더라도 기회라고 받아들이면서 책임지는 경우이다. 피터 드러커가 말한 것처럼 Timing is everything. 다른 말로는 Everything is timing이라고도 표현해 볼 수 있겠다.

인생에서 세 번의 기회가 온다는데, 그중의 하나가 결정적인 기회인 것은 사실이다. 최근에 우리 멜빈대학교 이사장과 얘기를 나눈 적이 있는데. 학교를 건축하고 진행시키는 데 엄청나게 힘든 것을 나는 (서목사) 안다. 그런데 그 이사장은 기회를 주신 것에 감사한다는 것이었다. 내가 봐도 정말 무리수이다. 백퍼센트의 헌신이 아니라 거의 수백배의 헌신을 하고 있는 것이다. 그러나 그것을 인생에 주어진 마지막 기회라고 생각하는 것 같았다. 그러니까 멜빈대학교가 2년 전에 출발해서 계속 진행해가면서 조금씩 나아지고 있는 것이다. 이것은 온전히 그 이사장님의 덕택이다. 특히 그 직책을 통해 많은 사람들을 만나게 되었으니 그것 또한 감사한 일이라고 하셨다.

No pain, no gain, no crown이라는 말은 좀 식상하기도 하지만 사실 그렇다. 주어진 기회는 감사하지만, 그 기회를 이루어내는 데에는 엄청난 피와 땀이 필요하다. 어찌면 사람들은 이것이 두려워서 못 할 수도 있으리라. 그래서 영광은 고통과 함께 간다는 명제를 나는 최근에 인지하게 되었다. 더 큰 영광은 더 큰 고통과 반드시 함께 간다는 것이다.

어떤 사람들은 조그마한 위험이라도 감수 안하려 하기도 한다. 실패하면 어찌할까 하는 두려움이 아마도 커서 그런 것 같다. 잘 안되면 돈만 날리는 것이 아닌가 하는 두려움!

결국의 선택의 문제인 것 같다. 포기하고서 그것에 대한 미련 때문에 평생 후회할 것인가! 아니면 한 번 더 시도해볼 것인가? 실패는 한 트럭의 책이고, 성공은 300페이지의 책 한권에 불과하다는 얘기가 사실이라는 것을 우리는 잘 알지 않는가! 우리가 실패에 대한 두려움에 사로잡힌다면 행동으로 옮기지 못할 것이다.

실패에 대한 두려움인가! 주어진 기회를 놓칠까 봐에 대한 염려인가! 나 (서목사) 개인적인 경우는 분명히 후자였던 것 같다. 기회라는 것이 -멜빈 대학교설립 - 자주 안 오는 것이니, 놓치면 안 된다. 그리고 Timing is the most important 라는 슬로건을 내 자신의 것으로 확실히 새기면서 앞으로 기회가 올 때마다 붙잡아야겠다고 한 번 더 다짐해본다.

## 큰 연못이니 큰 물고기가

일전에 "작은 연못에는 큰물고기가 있기는 불편하다"는 글을 쓴 적이 있다. 그때는 연구소가 작을 때, 그리고 멜빈대학교가 작을 때에는, 즉 막 시작하고 자리 잡을 때였으므로 큰 사람들이? 안 들어오려고 한 것은 사실이었다. 들어왔다가는 "내가 운신할 연못이 너무 작네!" 하고 떠나 버린다.

그런데 이제 멜빈대학교가 서서히 자리 잡히고 4년제 B.A과정도 시작되고 하니, 이러 저러한 큰 사람들이 들어오려고 한다. 이름을 올려달라든지, 봉급을 얼마 주는가! 라든지 하는 것들이다. 성장하고 발전하는 데에 생겨지는 현상 같은 것들로 생각된다. 당연한 과정이라고 받아들여려고 한다.

그런데 큰 사람들이 들어오려는 것은 문제가 되는 것은 아니다. 문제는 그들이 바라는 것을 충족시켜주지 못하는 우리의 입장에서 이다. 어떻게 보면 연못은 커졌는데(Hardware), 아직 그런 큰 사람들을 받아들일 내부적인 것이(Software) 아직 준비 안 되어 있는 것이다.

우선 들어오려고 하는 사람들은 세가지로 우리에게 제시한다: 비행기표, 월급, 그리고 숙소이다. 대개 미국이나 영국, 그리고 한국에서 오려고 하는데, 왕복 비행기표 요청은 이해가 된다. 대학이니 그 정도는 못해줄까 생각들 하는 것 같다. 그런데 월급이 상당히 문제가 되고 있다. 영국에서 오려는 교수들은 마치 대개 옥스퍼드 출신들인데(우리 명예총장을 통해 소개받는 사람들), 영국의 파운드로 계산하여 요구하는 듯하다. 영국 파운드는 미국 달러보다도 훨씬 비싸서 상당한 부담이 된다. 그들이 요구하는 것은 여기 현지인들 봉급의 10배를 생각하는 것 같다. 세 번째는 숙소인데, 그나마 남자교수 같은 경우는 쉬운데, 여자 교수가 올 경우는 숙소준비가 또 엄청나게 부담이 되고 있다.

또 하나 고려사항은 신입생에 대한 것인데, 어쩌면 위의 문제와 직결된다고도 볼 수 있겠다. 여기는 아프리카라는 기본적인 특수성에, 가난한 아프리

카에 있는 대학, 그리고 더 나아가 그것도 아주 시골에 있는 학교이다. 여기 학생들도 외부에서 자기들을 black continent(검은 대륙)라고 명명한다는 것을 알고 있다. 그 만큼 살기 어려운 곳이 아프리카라는 뜻이겠다.

그래서 나는 외부 사람들에게 우리 학교를 소개할 때, 항상 [아프리카에 있는} 대학이라는 것을 강조한다, 대개 사람들은 멜빈대학교 라고 하면 미국이나 한국이나, 또 다른 나라에 있는 것으로 생각하고 미국 대학들처럼 부자인 것으로 상상하는 것 같아서 이다.

학교를 발전시키는 것과, 또 그 반면에 재정적 부담이 있는 것이 우리의 주요 걱정거리이다. 그래서 조금 더 시간이 필요한 것 같다. 여기 현지의 교수들과 학교직원들은 아프리카 외에 다른 나라에 가본 적이 없는 터라, 적은 봉급으로도 만족하고, 감사한 마음으로 근무한다. 왜고 하니 교수나 직원 한명 뽑는데도 20대 1의 경쟁으로 들어오기 때문이다. 그만큼 직장구하기가 힘든 것이 여기의 현실이다.

큰 물고기 들어왔으면 하고 기대할 땐 언제고, 이제 그렇게 되니 또 다른 고민이 시작되는 듯하다. 하지만 이렇게 된 것은 학교가 그만큼 발전했다는 것도 되는 것이니 감사한 고민이기하다.

## 우리는 왜 결정한데로 하지 못하는가?

우리는 결정된 방향에서 자꾸 옆으로 빠지게 하는 것들이 있는데, 가끔 농담 삼아 "삼천포로 빠졌네"라고 표현 하는 경우들이다. 그런데 이렇게 결길로 빠지게 하는 요인들은: 1) 우리 자신 안에서 부터; 2) 다른 사람들과의 관계성에서; 3) 바깥세상으로 부터라는 것이다. 어쨌든 본 궤도로 어떻게 다시 돌아오도록 할 수 있는가가 관건일 것이다. 나 같은 경우도 직원들과 가끔 시내 슈퍼마켓에 식료품을 사러갔다가 엉뚱한 것 몇 가지를 사오곤 하는 경우가 종종 있다.

슈퍼마켓에 들어가면 생각지도 못한 물건들이 입구에 진열되어 있다든지, 그 가게에 일하는 사람들이 "신상품"이라든지, "오늘 밖에 세일 안한다!"고 하면 우리는 솔깃해지곤 한다. 우리는 또한 진짜(정품)를 사러갔다가 짝퉁을 종종 사는 경우도 있다. 값이 싸고, 많은 사람이 선호하고, 진짜 같기도 하다. 명품 메이커인 경우에는 남에게 뽐내고 싶어도 한다. 예를들어 정품은 7,000불 (750만원)인데, 현지에서 짝퉁은 100불(12만원)이라 하면 사고 싶은 마음이 생겨서 사게 된다. 소위 self-signal(스스로 인정)을 느낀다는 것이다. 그런데 산지 얼마 지나지 않아 후회하면서 버리게 되는 경우도 종종 있다. 나 같은 경우도 인터넷 보고 구두를 산적이 있는데 멋지고 싸게 보여서 샀다. 받았을 때엔 상당히 마음에 들었다. 남에게 자랑도 하였다. 그런데 하루 신어보니 문제가 있다는 것을 알았다. 한두 번 신었는데 구두 위쪽이 갈라지는 것이었다. "싼 것이 비지떡이구나" 하는 생각이 확 들었다.

우리는 생각했던 것과는 다르게 행동하는 경우가 있다는 것이다. 즉 생각과 그에 따른 행동이 다를 때가 있다. 때문에 처음에 생각했던 것을 계속 개발해 나가는 것이 중요하다고 본다. 충분히 생각하고 결정했다면, 계속 발전시키면서 고수하는 것이 필요하다. 아주 분명한 계획이었다 할지라도 진행에서 체크를 계속 해봐야 한다는 것이다.

우리가 어떤 계획을 세워서 시행해갈 때 아래의 8가지 원칙들에 유의해야 한다고 한다.\*

1. 우리자신을 다시 살펴봐야 한다는 것이다. 때로 우리는 자신의 견해나 관점을 너무 확신하기에 다른 사람들의 말을 안 들으려하는 경향이 있다는 것이다. 옆으로 빠지려 할 때는 제 삼자의 견해도 들어보라는 것이다.

2. 너무 감성적인 결정에만 기대지 말라는 것이다. 이것은 어쩌면 부정확한 결론으로 유도해버린다는 것이다. 그래서 애초의 결정을 무색하게 해버린다는 것이다.

3. 좀 안목을 넓혀볼 필요가 있다는 것이다. 우리는 종종 시야를 좁게 하여 눈앞에 있는 것에만 집중하여서 큰 것을 보지 못한다는 것이다.

4. 유사한 사람들의 친목모임 시에 주의해야 한다는 것이다. 소위 학연, 지연으로 가끔 모이기도 하는데, 그렇게 모이는 것은 좋지만, “친구 따라 000에 간다”는 얘기가 있듯이, 거기서 우리의 결정이 흐트러지는 경우가 있다는 것이다.

5. 우리가 듣게 되는 일반적인 접근을 확인해봐야 한다는 것이다. 우리의 결정과 시행에 있어 일반적인 견해, 일반적인 비교 같은 것들은 우리의 방향을 흐리게 한다.

그래서 나는 왜 이것을 하려하는지 스스로 확인하면서, 소신을 유지해야 한다는 것이다.

6. 또 하나는 다른 사람들이 나의 결정에 대해 왜 그렇게 반응하는지 살펴볼 필요가 있다. 그들이 정말 여러 가지 상황을 다 고려하여, 나를 위해 그런 제안을 한다면 재고 해볼 필요가 있다는 것이다.

7. 그런 것에 따라서 우리의 반응도 다르게 해볼 수가 있다는 것이다. 간단한 다른 접근도 어떤 때는 아주 큰 보상이 따라올 수도 있기 때문이다.

8. 우리의 결정과 진행이 우리 자신에게 뿐만 아니라 다른 사람들에게도 점점 더 빛나야 한다는 것이다. 어둡던 방이 우리가 들어가면 환하게 밝아지는 것처럼, 우리의 결정, 우리의 의지, 우리의 철학이 점점 더 빛나고 돋보여야 한다는 것이다.

\* 참고서적: *Sidetracked: Why Our Decisions Get Derailed, and How We Can Stick to the Plan* (by Francesca Gino © 2013, p. 202-203)



## 약한 부분과 강한 부분

오늘의 제목이 약점(fault)과 강점이 아닌 것에 유의해주시기 바란다. 처음에는 약점과 강점이라고 붙였다가 그것이 아님을 알고 현재와 같이 고친 것이다. 내가 여기서 얘기하려는 것은 누구나 태어날 때부터 약한 면(weak point, shortcomings)이 있다는 것이다. 물론 확장하면 약점이라는 표현을 쓸 수도 있을 것이다.

우리는 종종 다음 두 가지 질문과 함께 선택을 해야 할 때가 있는데, "나의 약한 부분을 고치고 보완할 것인가 (fixing my weaknesses)?" 아니면 "강점을 더 개발할 것인가?"이다. 어떤 것이 더 쉽냐? 또는 어떤 것이 더 유익한가라는 보충질문을 해 볼 수도 있을 것이다. 우리는 자신의 약한 부분, 또는 약점, 즉 어떤 때는 감추고 싶은 것(grey areas)에 더 신경을 쓸 때가 많다. 남에게도 마찬가지이다. 그들의 약점, 그들의 안 좋은 과거, 즉 그들의 치부는 늘 확대경으로 보려는 것이 인간인 것 같다. (치부, 恥部: "남에게 숨기고 싶은 부끄러운 부분").

남의 것에 대해서는 그것을 확대경으로 보고. 내 것에 대해서는 그것으로 말미암아 내 발목이 잡힌다. 왜 나의 약점에 발목이 잡혀서 늘 힘들어하는가? 그것을 떨쳐낼 수는 없는가 하고 많이들 고민한다.

결론을 먼저 말한다면 후자에, 즉 강점을 발견하여 그것의 개발에 더 치중하는 것이 지혜롭다고 본다. 문제는 어떻게 강점을 발견할 것인가, 그리고 그것을 어떻게 더 개발하여 극대화 시킬 것인가이겠다.

나의 개인적인 경험으로 봐서: 우선 강점이 있다는 확신을 하는 기회가 있어야겠다. 나는 가르침과 리더십에 강점이 있음을 임상 목회훈련 시 지도교수에게서 들어서 알게 되었다. 한번은 함께 훈련받은 학생들 앞에서 5분간 강의할 기회를 갖게 되었는데, 그 이후 나에게 그런 강점이 있다고 그분께서 확신시켜주셨다. 두 번째는 그런 것을 사용할 기회를 가져야 한다. 타인

에게서 들은 강점을 활용치 않고 땅에 묻어버리면 개발이 안 될 것이다. 그것을 활용할 기회가 주어지든지 (given), 또는 우리 자신이 그런 기회를 만들든지() 해야 할 것이다. 한 경영학자도 “뭔가 하려고 준비된 사람들에게 투자하라”는 말을 하기도 했다. 그것은 바로 자신의 강점을 개발해가면서 활용할 곳을 찾는 사람들을 도와주라는 의미도 될 것이다.

강점발견 (Strengths Finders, by Tim Rath, 2013) 이라는 책에서는 34 가지 강점들을 나열해냈다. 그중에 나의 눈에 띄는 것은 훈련, 공감력, 그리고 극대화(Discipline, Empathy, and maximizer) 세 가지 였다.

이 책에서 훈련이란 "자신이 계획해야 한다는 것이다." 훈련은 내가(서목사) 볼 때 [자기훈련/self discipline]이 중요하다고 본다. 계속적으로 발견해가는 것인데 대개 사람들은 외부의 주어진 훈련에만 관심을 갖는다는 것이다. 즉, “주어진 숙제는 다했다”라는 생각인 것 같다. 그다음에 그것을 토대로 나 스스로 나에게 필요한 훈련 커리큘럼을 만들어 자기훈련으로 탈바꿈해야 한다.

이 책에서 공감력이란 “주위 사람들의 감정(emotions)을 빨리 읽는다는 것이다.” 이것은 상담에서도 많이 사용하는 훈련내용의 하나이기도 한데, “그 사람의 신발을 내가 신어본다”는 표현이 있기도 하다. 즉, 상대방의 상황, 고민 등을 신속히 알고서 공감을 한다는 뜻이겠다.

이 책에서 극대화란 "평균적인 것에서 노력하여 그것을 넘어서는 우수성"이라고 말한다.

"극대화란 무엇인가? 자신의 강점을 더 갈고 닦아, 마치 조개 안의 진주를 찾기 위해 물속에 뛰어드는 잠수부들(diver)처럼 용감하게 자신의 강점을 최대로 개발되도록 온갖 방법을 다 찾아 지속해서 하게 될 때 극대화라는 것이 손에 잡힐 것이다.

위의 세가지만으로 보더라도 결국 우리 지도자가 개발해야 할 부분인데, 우리 개인의 삶, 그리고 사역에서 효과 있게 또 효율적이 되게 하는 데 유의한 것들이 보인다.

## 멜빈대학교의 축하행사

우리 멜빈대학교는 1월말에 중요한 행사를 계획하고 준비를 시작하고 있다: B.A(4년제) 개설 인준 식, 명예박사 수여, 그리고 명예총장을 세우는 행사이다. 2021년 8월에 개교한 이래로 첫 번째 도약이라고 생각된다.

B.A과정(Bachelor of Arts, 4년제) 시작은, 교육부 인준으로 1월초 첫 학기 부터 개강이라 현재 학생모집중에 있다. 아프리카의 대학은 북미나 한국과 차이나는 것이 있는데, 그런 나라들은 BA과정이 출발점이 아닌가! 그러나 여기 아프리카는 Certificate, Diploma, BA, 세가지 단계로 진행되는 것이 거의 정착되어 있다. 케냐 최초설립의 나이로비 국립대학도 이 세 가지로 진행되고 있다. 물론 BA이전에 두과정도, 교육부에서 인준되는 과정이기에 괜찮다. 한마디로 한국의 대학출발이 BA인 반면, 여기는 Certificate가 출발이다. 그 이유는 가난한 나라이니 4년동안 비싼 등록금 내고 다닐 수가 없는 곳이다. 그러니 좀 싸고 1년 내에 끝나는 Certificate 과정에 입학하는 수밖에 없다. 그래도 정규 University에서 받는 정규적인 [증]이니 자부심들이 있다. 여기 목회자들은 100명이면 거의 대부분이 Diploma만(2년반 코스) 가지고 있다. 아예 전혀 없는 목회자들, Certificate만 있는 분들도 대단히 많다. 그러니 BA 4년제 다닌다는 것은 하늘에 별 따는 만큼이나 어렵다. 돈이 없으니 어쩔 수 없는 현실이다. 멜빈대학교도 지난 1년간 앞의 두 과정을 진행시키는 가운데, 이번에 정부로부터 B.A 개설 인준을 받는 행사이다. 학교발전에도 필요하지만 Certificate와 Diploma만 받을 수 밖에 없었던 현실에 희망을 주는 것은 사실이다. 그러니 여기의 BA학위는 한국의 석사이상의 가치가 있는 것이다.

두번째 행사내용은 명예신학박사(Honorary Doctor of Divinity)를, 교육부 인준으로 이사장께 드리는 기회이다. 명예박사는 남발하면 안 된다는 여러 사람들의 조언도 들어와서 신중에 신중을 기하여 향후에는 진행하려 한다. 이번에는 멜빈대학교에 각종 건물을 지어주고, 대학인가비까지 정부에 내

고, 또 이번 BA인준을 위해 추가건물까지 지어주신 이사장님께는 당연히고 명예를 드리는 것이 옳다고 학교 내외에서 추천들이 있어서 시행하기로 했다.

세번째는 명예총장(Honorary President)을 모시는 것인데, 교육부 동의로 결정이 되었다. 명예총장으로는 한국에도 이미 잘 알려져 있는 분으로 영국 옥스퍼드 대학에서 30여 년간 교수하시다가 은퇴하신 정00 여교수님이시다. 이화여대, 옥스퍼드 대학에서 석사하시고, 에딘버러 (Edinburgh) 대학에서 박사학위 하신 후 옥스퍼드 대학에서 장기간 교수하신 분으로, 한인으로는 최초 옥스퍼드 대학의 "평생 대학평의회 회원" 자격을 가지고 계신분이다. 우리 멜빈대학교의 설립시 부터 관심가지시고, 여러 가지 방향과 학교운영도 지도해 주신분이기에 자리를 드려서 더 관심 갖게 하자는 취지에서 모시게 되었다.

케냐 정부에서는 위의 두분을 쾌히 인준해주셔서 2월초에 교육부 당국자들의 참석 하에 축하행사를 갖기로 했다.

어쨌든 소박하게 시작해서 단기간에 자리 잡게 하시고, 또 새로운 도약을 허용해주시는 주님께 감사하며, 이 자리를 빌어서 지금까지 다방면에서 물심양면으로 동참하고 협력해주신 고국의 교회들과 목사님들, 그리고 성도들께도 한번 더 감사드린다.

## 믿음에 추가되어야 할 것들

평신도목회 입장에서 보면, 우리는 구원받을 때 동시에 사역에로의 책임도 함께 받는다는 것이다. 즉 동전의 양면과 같이 구원/사역 이라는 것이다. 구원은 [믿음]으로 된다는 것은 다 안다. 문제는 사역이란 어떤 것이며 어떻게 하는 것인가인데, 우선 그것은 은사와 관련이 있다. 즉 받은 은사를 따라 사역을 하는 것이 최상이라는 것이다. 은사를 주심은 사역을 하도록 하는 것이다. 그 사역이란 사람들, 교회, 세상의 유익을 위해 하는 것인데, 무보수의 일이라고 말할 수 있겠다. 돈을 벌겠다고 하는 것은 사역이 아니라고 본다. (사역과 직업의 차이)

구원은 간단한 것이지만, 반면에 사역은 여러 가지로 고려할 측면이 있는데, 맬빈목사님은 사역을 할 때에 “무엇을 어떻게 할 것인가?(DOING)” 보다 “어떤 사람이 되어야 하는가(BEING)”에 더 강조점을 두었다. 즉 “What we are!” 와 “what we do!”라고 바꾸어 말할 수도 있겠다. 즉 사역을 잘하고 장기적이 되기 위해서는, 분명히 양적인 것과 더불어 질적인 것도 갖추어져야 한다는 의미겠다. 한마디로 사역이 더 효과적이고 장기적인 되기 위해서는 믿음만 가지고는 부족하다는 것이다. 이 두 가지를 심도 있게 생각하신 것 같은데, 미국에서 30여 년간 사역하시면서 느끼신 것이 이 부분이 아닐까 추측도 해본다. 믿음만으로 다 된다고 생각하시는 분들이 있는데, 그것은 개인적인 구원을 의미하기도 하겠거니와, 질적인 개발이 그렇게도 필요하냐면서, 사역을 너무 쉽게 생각하는 것 같다. 그러니 사역을 시작은 잘하지만, 단명하는 경우가 다반사이다.

그러면 우리는 어떤 사람이 되어야 사역에서 효과적이고 장기적이 될 수가 있는가! 믿음에다가 뭔가 보태고 보충되어야 하겠다. 사역에서 질적인 측면은 한가지만으로는 충분조건이 되지 않는 듯하다. 쉬운 예로 남을 이해하고, 배려하는 것은 기본적이지만 이것만 가지고는 시너지가 안 나타난다. 효과 면에서도 매우 제한적이다. 우리는 종종 믿음, 소망, 사랑 세가지를 얘기하지만, 그것만으로 충분한가! 사역에서 효과가 있으려면 반드시 믿음

에 추가되어야 하는 것이 있다.

성경에 보면 그런 것들이 나와 있는데, 벧후 1:5~8절이다. “이러므로 너희가 더욱 힘써 너희 [믿음]에 덕을, 덕에 지식을, 지식에 절제를, 절제에 인내를, 인내에 경건을, 경건에 형제 우애를, 형제 우애에 사랑을 공급하라. 이런 것이 너희에게 있어 흠족한즉 너희로 우리 주 예수 그리스도를 알기에 게으르지 않고 열매 없는 자가 되지 않게 하려니와.”

즉 열매가 있고, 우리 삶에 의미도 있고 가치가 있음을 느끼기 위해서는 믿음에다가 위의 7가지가 추가되어야 한다는 것이다. 그것은 선함, 지식, 절제, 인내, 신앙적, 형제애, 그리고 사랑이다. 사역에서 성공하려면 이런 7가지 요소가 추가되어야 하는데, 이 중에 하나라도 빠지면 사역에서 그만큼 약해진다는 뜻이겠다. 이것은 사역자들인 우리 스스로 훈련하고 보충해야 하는 책임이 우리에게 있다고 보겠다. 물론 하루아침에 해결될 것들은 아니다. 계속 애쓰고 노력해야 하는 것들이다. 그럴 때 우리의 사역이 효과적이고 생산적이게 된다.

우선 1) 선한 사람이 되어야겠다. 우리는 때때로 우리에게 잘 안 해주는 사람에 대해서는 악한 마음이 생기기도 한다. 그러나 계속 선함을 유지해서 인간관계에서 덕을 세우고 유지하는 것이 필요하다. 이것은 사역 그 자체보다도 선행되어야 한다. 내부적으로 먼저 덕을 끼치지 못하면 외부적으로 확장되는 것은 어렵다. 2) 믿음에 지식이 필요하다. 지혜라고 말하는 것이 낫겠다. 눈에 보이는 지혜로운 처사도 필요하고, 또 안 보이는 지혜도 필요하다고 본다. 모든 것은 우리 주님께서 지배하고 관리한다는 마음가짐이라고 본다. 3) 믿음에 절제가 있어야 한다는 것이다. 모든 것을 다 말하고, 모든 것을 다 표현하는 것은 효과를 떨어지게 하는 치명적인 실수라고 본다. 그런 사람들이 가끔 있곤 하는데, 그동안 수고는 열심히 하여 쌓아놓은 명예를 한 번에 버려지는 경우이다. 4) 믿음에 인내가 추가되어야 한다. 어떤 전문사역자는 말하기를 모든 사역의 성공과 실패는 인내하느냐 못하느냐에 달려있다고 했다. 이것은 성경에도 많이 나온다. 지구력, 낙담치 않는 것, 변치 않는 것, 신실한 것, 믿을 수 있는 것, 등등으로 표현하고 있다. 5) 세속적이 아닌 신앙적이 되어야 한다. 어떤 이들은 믿음은 좋는데 너무 세상

적인 유행, 흐름, 자랑 등등에 너무 심취해서 믿음이 있는지 없는지를 헛갈리게 하는 경우가 있다. 좀 유치한 예지만 선교비 10만 원을 아까워하면서 팔찌를 4천만 원짜리 하고 다니면서 자랑하는 사람이 있다고 하자. 사람들은 그의 믿음에 대해 당연히 의혹을 가질 것이다. 6) 형제애란 마치 우정과 같은 것으로 형제를 사랑하고, 이해하고 수용하는 자세가 있어야 하겠다. 7) 마지막으로 믿음에는 반드시 사랑이 추가되어야겠다. 사랑이라는 말은 신약성경에 158번이나 나온다고 한다. 물론 희랍어 의미로 모든 사람에 대한 아가페의 사랑이다. 이것은 형제애와는 다른 것으로 성도들 서로 서로가 특별한 사랑을 주고받아야 한다는 것이다.

위에서 보다시피 [믿음] 하나만 갖고는 사역에서 효과적이라든지, 생산적이 되지 못한다. 이것은 당연히 추가되어야 할 필수 사항이다. 사역을 안 하고 “나 개인 신앙만 유지하겠다!”하고 생각한다면 위와 같은 보충자료가 필요 없겠지만 - 간혹 이런 사람들도 아주 가끔 있기도 한데- 뭔가 의미 있는 일, 가치 있는 일을 해보고 싶다는 사람은 위의 보충 사항을 눈여겨보아야 할 것이다. 열심히 수고하고 피와 땀을 흘려가면서, 더 나이가 많은 돈도 투자했는데 기대치만큼의 효과나 생산적이지 않은 결과로 끝나고 만다면 얼마나 아쉽겠는가!

## 의미 있는 사역

미국의 자원봉사자훈련 전문가인 머린 윌슨(Marlene Wilson)은 사람들이 왜 무보수인 자원봉사에 참여하는지의 이유를 수년간의 경험을 통해 발견했는데, 그중의 하나가 그 일이 의미 있기에 (meaningful ministry) 참여한다는 것이었다. 신자이든 아니든 사람들은 의미를 찾고 더 나아가 보람도 있으면 더 선호할 것이다. 그것은 목사님들뿐만 아니라 평신도들에게 있어서도 마찬가지이다.

나는 한국에 있을 때 평신도목회 (멜빈목사님의 Lay Pastors Care Ministry/PACE)라는 테마로 사역을 하면서 교회들을 방문해 훈련을 시키곤 했다. 방배동의 한 교회에서 PACE 훈련을 시켰는데, 훈련 후에 동기부여가 얼마나 되었는지 체크 하는 데가 훈련교재의 마지막 페이지에 있는데, 100% 동기부여 되었다는 여 집사님이 있었다. 그는 평생 이런 류의 사역을 (목회적 돌봄) 하고 싶어 했으며, 이미 여러 해 동안 사람들을 잘 돌봤고, 부목사님들보다 더 효과적이었다. 그런데 그 집사님은 혼자서 이런 돌봄을 하려고 노력했다. 그런데 주위에 이런 측면에서 동역자가 없었고, 심지어 교회에서도 공적으로 인정받지 못했다. 그래서 그의 불타는 그런 마음은 서서히 시들어지고 죽어가고 있었다. 그런데 우리 PACE 훈련을 통해 그런 식어가던 마음이 다시 불타올랐다. 그래서 그는 그 교회에서 PACE 사역의 리더가 되었고, 나중에는 전국적인 사역자들 중의 한 명이 되어서 15년간 한국교회를 위해 헌신했다. 순수 평신도였다.

또 다른 예는 익산의 한 교회에서 PACE 훈련을 수요일 목요일 이틀 저녁에 걸쳐 시켰는데 (19명), 이튿날 저녁에는 8시에서 시작하여 다음날 새벽 4시에 끝났다. 마지막 시간이 되어 돌아가면서 느낀 점을 얘기하라고 했는데, 한 남자 성도가 얘기하겠다고 일어섰다. 그의 얘기는 우선 그의 아내에 관한 이야기였는데 (그녀도 그곳에 있었다.), 그녀는 아주 젊어 보였다. 어쨌든 그는 그 순간 아내에게 매우 미안하다고 말했다. 왜냐하면 그는 거의



매일 술에 취해 있었기 때문인데, 사실 베트남 전쟁에서 얻은 고엽제 환자이기 때문에 그의 삶이 매우 절망적이었다. 그래서 그는 자기 아내에게 아주 나쁜 행동을 많이 해왔다는 것이다. 그는 그 자리에서 미안하다고 직접 말했다. 그리고 계속해서 말하기를 “지금부터는 하나님의 일을 하고 싶다”는 것이었다. 그때 우리는 그의 말이 무슨 뜻인지 몰랐지만, 나중에 담임목사님으로부터 소식을 들었는데, 그 이후로 몇 년간 그에게 그리고 교회에 많은 변화가 그를 통해 있었다는 것이다. 나는 그 교회를 더 방문했는데 내 눈으로도 변화된 것을 보았다. 먼저 15~20명이 앉을 수 있을 정도의 평신도사역 사무실을 교회의 2층에 본인 부담으로 꾸며서 평신도사역자들이 늘 모인다는 것이었다. 내가 방문할 때면 그 자리에 앉아 이야기들을 나누곤 했다. 또한, 앞마당에 예쁜 물고기들로 연못을 만들었고, 더 나아가 매일 새벽 4시에 일어나 새벽기도회 모임 새벽종을 친다는 것이었다. 시골 교회의 전통적인 종소리인데, 추운 겨울에도 새벽 4시에 꼭 교회에 와서 종을 치기 때문에 사람들이 새벽기도회에 시간 맞추어 오기가 너무 좋다는 것이었다. 그는 PACE 사역을 통해 변했다. 그는 그 후에도 계속하여 수년간 그 약속을 지켰다. 순수한 일반 평신도였다.

또 한 예는 분당에 있는 한 교회의 00 여권사님도 마찬가지인 경우이다. 어느 날 담임 목사님께서 그 권사께 교회에서 PACE 사역이 필요한데 도와달라고 부탁했다. 그 당시 교인은 약 5,000명이 되었다. 그녀는 PACE 사역과 평신도목회가 무엇인지 정확히 알지 못했다. 그러나 담임목사님께서 해보라니 순종하는 마음에서 시작했다. 그래서 그녀는 이 사역을 책임지고, 그 교회에서 13년 이상 해냈던 것이었다. 순수한 평신도였다.

지금까지의 예를 보면 누구나 다 의미 있는 사역에는 기꺼이 동참하고 헌신한다는 것이다. 그래서 그런 사역은 교회에 희망을 주고, 사역자들 자신이 성장하고, 그들은 또 하는 일을 사랑했기 때문에 진정한 성취감을 느꼈던 것이다. 그리고 그들의 자존감은 이전보다 훨씬 더 높아졌다. 그것은 그들에게 하나님께서 주신 영적인 은사를 사용할 수 있게 된 것이다. 한국뿐만 아니라 여기 케냐의 교회들에서도 이런 일들이 일어나길 기대해보며, 그것이 우리 멜빈대학교가 여기에 존재하는 이유와 목적이기도 하다.

## 그만둔다는 것

나는 사람들이 그만두는 것을 보면 어떤 경우에는 초기에, 또는 중간에, 그리고 어떤 이는 거의 마지막 단계에 그만둔다는 것을 알게 되었다. 나는 마지막 단계에서 그만두는 것에 더 관심이 쏠린다. 예를 들어 토머스 에디슨은 우리가 현재 사용하고 있는 전구를 완성하기 위해 9,999번이나 실패를 했다는데, 결국 마지막 단계에 가서도 그만두지 않았다는 것이다. 우리 같으면 아마도 중간에, 즉 5천 번 실패할 쯤에 그만둘 것이다.

한 예로, 금광을 찾는 사람이 있었는데, 땅을 깊이 파다가 파다가 너무 지쳐서 결국은 그만두었다는 것이다. 그런데 나중에 다른 사람들이 그곳을 더 파보았더니 3피트 남겨두고 이전 사람이 그만두었더라는 것이다. 조금만 더 참고 계속했더라면 꿈을 이루고 부자가 될 수가 있었을 텐데. 결국, 3피트 때문에 그 큰 꿈을, 부자가 되고 싶은 그 필생의 꿈을 저버리고 말았다는 것이다. 이 예화에 답글을 단 것이 있는데, “위대한 성취나 성공은 우리가 믿는 것보다 더 가까이 있다는 것을 상기시켜주는 것”이라고 했다.

성공에 관한 책들을 보면, 과거 책들은 [어떻게] 성공했는가?에 대해 많이 다루는 반면 현재의 책들은 [왜] 그들은 포기하지 않았는가?에 더 집중하는 듯하다. 무엇이 그들을 계속하게 하는지를 얘기하는 책들이다. 계속 지속하게 하는 용기는 무엇인가? 그것은 용기와 관련이 있는가? 등등에 관한 얘기들이다. 물론 뒤로 물러나기도 하면서 고민도 많이 하게 된다. 그럼에도 불구하고 그런 두려움 등등을 극복해가면서 계속 진행해가는 사람들만이 미래의 지도자가 될 것이다.

모든 것이 완벽할 때까지 기다릴 필요는 없다. 완전함이란 것은 영원히 해결될 것이 아니다. 완전한 조건, 완전한 상황이 되기를 기대하기보다는, 뭔가 항상 도전적이고 장애물들을 헤쳐나가야 할 것이다. 그러면 어떻게 할 것인가? 지금 시작해서, 진행의 매 순간 우리는 점점 더 강해져 갈 것이고, 점점 더 그 분야에 숙련되어 갈 것이고, 점점 더 우리 자신에 대해 자신감

을 갖게 되면서 점점 더 성공적으로 되어갈 것이다.

성공한 사람들은 실패에서 기회를, 즉 장애물을 기회로 삼는데, 그런 것에서 기회를 찾는다는 것이다. 모든 실패는 더 큰 유익의 씨앗을, 최소한으로 동등한 유익의 씨앗이 숨어 있다는 것이다. 나는 종종 옥한흠 목사님께서 쓰신 책, [고통이 주는 의미]를 상기하곤 하는데, 고통이라는 것 쓸데없는 것이 아니라는 것으로 이해되었다.

추가하여 내가 아닌 다른 사람의 꿈을 성취하도록 도울 수는 없을까?를 지난 한 주간 나는 생각해보았다. 즉 다른 사람들의 열정과 비전을 받아주고, 공유해주는 사람은 흔치 않은 것이 현실인 듯하다. 다들 그만큼 바쁘고, 자신의 것을 달성하고 성취하기에 더 신경을 쓰고 집중하려니 다른 사람들의 것을 받아주기에는 마음의 여유가 없는 듯하다. 그런 것을 들어주고, 받아주고, 같이 즐거워하는 사람들이야말로 큰 격려가 되면서 평생 잊지 못할 멘토가 될 것이다. 나는 개인적으로 리더십의 최고 위 단계는 이것이라고 생각된다. 즉 리더십의 극치는 내 것이 아닌 다른 사람의 것을 위해 시간과 에너지를 투자하여 그것을 달성하도록 도와주는 것.

## 인도 타고르 시인

최근에 인도 타고르 시인의 시(詩)를 본 적이 있다. 제목은 모르겠는데, "성전에 가지 말고" 라는 말이 몇 번 반복되는 것을 보니 이게 제목 같기도 하다. 아무튼, 짓귀는 이렇다.

하나님의 제단에 꽃을 놓으려고 가지 말고,  
먼저 사랑과 친절의 향기로 너 자신의 집을 채우라.

하나님의 제단에 촛불을 켜려고 가지 말고,  
먼저 너 자신의 마음에 있는 죄, 자만을 제거하라.

기도하려고 네 머리를 숙이려고 성전에 가지 말고,  
먼저 너의 동료 앞에 겸손해지는 것을 배우라.  
그리고 네가 잘못된 사람들에게 사과하라.

무릎을 꿇고 기도하려고 성전에 가지 말고,  
먼저 나보다 아래 있는 사람을 일으켜 세우려고 허리를 굽히라.  
그리고 청년들에게 힘을 주되, 그들을 무시하지 마라.

너의 죄를 용서받기 위해 성전에 가지 말고,  
네게 상처를 준 사람들을 먼저 용서하라.

첫 번째 짓귀를 보면서 요즘은 가정의 종류가 7~8가지가 된다고 한다. 예를 들어, 부모와 자녀가 있는 집; 한 부모 가정; 부모 없는 가정, 더 나아가 다문화 가정까지. 어떤 류의 가정인가? 보다 어떤 분위기로 그 가정이 살아 가고 있는지가 더 중요한 관심사로 보여지는 짓귀이다.

두 번째, 세 번째는 교회에 가기 전에 먼저 자만을 제거하라고 되어있는데, 자만은 정말 간과하기 쉬운 것 같다. 뭔가 잘 돼가고 있을 때 빠지기 쉬운, 아주 넘어지기 쉬운 순간인 것 같다. 이것은 자랑과도 관련이 있다고 봐진

다. 그러면 잘 되어갈 때 어떻게 자만하지 않을까? “모든 것이 주님의 은혜”라고 수시로 고백하는 것이 필요하다고 본다. 또한, 동료와의 관계인데 이것 역시 주의해야 할 과제라고 본다. 친구나 동료는 가까우면서도 항상 관계성에서 문제가 생길 수 있는 소지가 있게 되는데 그중에 하나가 잘난 척하는 것이라고 본다. 항상 나보다 더 나은 사람들이 있다는 것을 인정하자.

그 다음에는 나보다 아래 있는 사람들, 뭔가 부족한 사람들을 일으켜 세우려고 허리를 굽히는 자세가 필요하다는 것이다. 섬기되 상처가 안 되도록 해야 한다. 어떤 사람들은 남을 돕는 것까지는 좋는데 그것으로 소유하려는 사람들이 종종 있다. Possessive love라는 말이 있듯이 동료 간에, 또는 후배들을 사랑하고 돌보면 그 자체로 끝나야 하는데, 그것으로 상대방을 마치 노예처럼 얹어맨다면, 오히려 아니함만 못하지 않은가?

## 주고받는다는 것

“Give and take”라는 책을 보게 되었다 (Adam Grant, 2013). 우선 제목이 나의 관심을 끌었다. 시간상으로 자세히는 못 읽어 봤지만, 부제가 이렇게 A Revolutionary Approach to Success 붙어있는 것을 보니, 아마도 먼저 주는 것이 성공과 직결된 듯하다. 성공하기 위해 먼저 준다고 하면 명분이 좀 덜한 것 같고, 주다가 보면 그만큼 돌아오게 된다는 뜻이겠다.

먼저 준다는 것은 어떤 의미인가? 받기 위해서 한다고도 할 수 있다. 한국 말에는 푸마시라는 것이 있는데, 그것도 한 가지 개념이 되겠다. 나는 최근에 우리 학교 교수 중에서 박사(Ph.D)를 하고 싶어 하는 분이 있어서 돕기 시작했다. 우리 학교는 아직 석.박사 과정이 없는지라, 미국에 있는 학교에 입학하는데 추천서를 써 주어서 다행히 합격이 되었다. 장장 3년간의 긴 여정이 시작되었다. 세 주간의 숙제를 도와주다 보니 쉽지는 않았다. 오래전에 내가 학위 했을 때보다 더 힘든 것 같다. 그래도 돕겠다고 했으니 약속은 지키려 한다. 이것도 일종의 주는 것이라 (giving) 생각된다. 주면 받게 된다는 데 나는 무엇을 얻게 될 것인가 혼자 생각해보았다.

예일대 심리학교수 마가렛 클라크(Margaret Clark)는 대부분의 사람은 결혼이나 우정 같은 경우, 즉 친밀한 관계성에 있을수록 주는 것에 더 쉽다고 말했다. 그러나 직장에 있어서는 주고받는 다는 것이 더 복잡하다는 것이다. 그러면서 전문가들의 입장에서 볼 때에 순수하게 주고받는 단계가 되는 것은 극히 드물다면서 이렇게 세 번째 스타일 얘기했다. 즉, 주고받는다라는 것이 동등하게 맞아 떨어질 때에 (matchers) 그렇게 한다는 것이다. 즉 다른 사람을 도울 때에 사람들은 “상호관계”를 추구하면서 자신을 보호한다는 이론이다. (“Personality and Social Psychology Bulletin,” 1993, pp.685.)

물론 나는 개인적으로 꼭 이런 메칭이론을 (matching theory) 갖고 현재

의 도움을 주고 있는 것은 아니지만, 충분히 일리가 있는 얘기라고 생각된다. 왜냐하면, 나에게도 충분하고 그만큼 보상이 있다는 것을 알게 되었기 때문이다. 나에게 어떤 유익이 있는지 이렇게 정리해보았다.

우선적으로 나의 영어실력이 늘어나고 있는 것이 사실이다. 나는 시골에서 중·고등학교를 다닌 터라, 더구나 실업계 고등학교에 다녔으니 영어공부는 학교 자체에서 덜 강조하여서 영어 문법적인 것은 너무 약한 편으로 지난 수십년간 고민해온 것이다. 좀 나아지긴 했지만, 워낙 기초가 약한 편이었다. 그런데 이번에 학위공부를 도우면서 이 문제가 좀 더 해결될 기미가 보이면서 보완되고 있다. 두 번째는 미국대학교의 학교자체 운영시스템을 간접적으로 배우고 있다. 내가 과거에 학교에 입학하여 공부할 때는 운영에 대해서는, 더구나 박사학위는 어떤 행정적인 과정으로 진행이 되고 있는지 관심가질 겨를이 없었는데 이번에는 많이 배우고 있다.

또한 남의 학위공부를 도우면서 내가 필요한 사람이 되고 있다니 감사하고, 내가 가지고 있는 것으로 상대방의 필요한 부분이 채워지고 해결된다니, 이것 또한 감사거리가 된다고 본다. 내가 도와주는 상대방은 나에게 없는 것을 가지고 있어서 학교발전에 상당히 기여 할 분이다. 서로의 필요한 부분을 채워주다 보니 “주고받는다.”는 논리가 자연스럽게 성립된다. 나에게 직접 무엇을 주는 것은 없어도 학교발전이라는 공익을 더 열심히 하게 될 것이니, 나에게 물질적인 도움보다는 그 이상의 역할을 향후에 하게 될 것으로 기대된다.

이런 경험을 통해서 “나는 이제까지 얼마나 남을 도우며 살았는가?” 라는 질문도 나 자신에게 해본다. 물론 파라체치 기관을 통해 교회들을 도왔고, 현재의 멜빈대학교가 있게 하기까지 애 쓴 것은 사실이다. 그러나 또 한편으로 뭔가 좀 부족했던 것이 사실이었음을 새삼 깨닫는 기회도 되었다.

## 자긍심을 가지라

스위스에서 공부하고 있는 친척 조카로부터 영문 이메일이 왔는데, 멜빈대학교의 모토를 생각해보면서 자긍심을 갖는 것이 좋겠다면서 이렇게 보내왔다: "Be the prides: Lions, brave beasts that live in large numbers in Kenya, live in groups, and the lions that lead the group are called the PRIDES. It contains double meanings: Melvin University creates the world's leaders and the meaning of the word itself.

한글로 번역해보니, " 케냐에서 많이 서식하고 있는 용맹한 맹수인 사자는 무리를 지어 생활하는데 그 무리를 이끄는 사자를 pride라고 한다. 세계의 리더를 만들어 나가는 Melvin University라는 뜻과 pride라는 단어 자체의 뜻인 자부심과 자긍심을 가지라는 두 개의 이중적인 의미를 담고 있다. "

우선 감사한 생각이 들었다. 그 이유는 우리 멜빈대학교 학생들이 자부심과 자긍심을 갖기가 힘든 상황인데, 그래도 pride를 가지라고 하니 가슴이 뭉클했다. 우리 부총장께도 보여주었더니 " 너무 좋은 모토 " 라고 응답했다. 지금까지 우리 학교의 표어는 믿음, 정직, 근면, 비전, 네 가지로 알려져 왔다. 그런데 지금 생각해 보면 이것은 좀 정적인(명사적) 의미가 있었다고 본다. 그런데 Be the Prides라는 개념은 좀 형용사적이고 또 동적인 의미를 주고, 또 마음에 감동을 주는 개념이다.

유용한 한 단어나 한 문장이 우리에게 주는 임팩트는 대단한 것 같다. 인생에서 한 두 마디의 격려, 강의, 읽은 글 등이 우리에게 얼마나 큰 변화를 주는가를 생각해 보게 되었다. 이것과 직접 관련은 없더라도 동기부여에 대해서도 좀 더 깊게 생각해 본 기회가 되었다. 동기부여에 대해서는 많은 이론이 있다는 것을 우리는 안다. 그러나 현재의 나에게 동기부여라는 말은 다음과 같은 것들이 떠오르게 한다.



우선 정보를 주는 것이라고 본다. 예를 들어 멜빈목사님은 나에게 직접 이래라저래라 하신 적이 없다. 단지 계속해서 나에게 어떻게 되어 가는지에 대한 정보를 주셨다. 그런 정보에 따라서 나의 동기부여는 나 자신으로부터 발생하였다. 상대방의 필요를 알고서 거기에 맞는 반응을 보이는 것도 중요한 동기부여가 된다. 가까이 지내다 보면 점점 더 상대방의 필요를 알아차리게 되니 그것에 관해 얘기를 나눈다든지 들어주다 보면 상대방 스스로가 동기부여가 된다. 시간표를 주는 것 또한 강한 동기부여 역할을 하게 된다. 모든 일에는 시작과 마침의 시간표가 필요하니, 이것 또한 상대방에게 알려줌으로 동기 부여하게 되는 역할을 하게 된다.

가볍게 동의해주는 것 역시 동기부여에 영향을 준다. 그런데 동의해주는 것으로 끝나야지 거기에 나의 반대 생각을 덧붙이거나, 지나치게 그것을 재구성해주면 오히려 거부감만 일으키게 된다. 그리고 피드백을 추가해 주는 것도 좋은 효과를 가져 온다. 피드백이 없으면 '무관심'으로 생각하게 하기에 오히려 거리감만 만들게 된다.

## 코칭하기 힘든 사람들

얼마전부터 코칭이라는 얘기가 많이 대두하면서, 그 분야에서 꽤 발전된 것이 사실이다. 나는 개인적으로 코칭훈련을 받아 본 적은 없다. 그러니 공식적으로 코칭할 수 있는 자격증도 받아본 적이 없다. 다만 그냥 개인적인 경험으로 그 방면에 관심을 두고 있는 터이다. 나는 얼마 전부터 안 고쳐지는 사람에 대해 매우 괴로워한 적이 있다. 그런데 마침 코칭에 대한 자료를 보게 되었다. (Marshall Goldsmith, p. 48-49)

우선 코칭을 받아서는 안 되는 사람들이 있는데, 그런 사람들을 가르치려고 하지 말라는 것이다. 변화를 원치 않는 사람들을 바꾸려고 하지 말라는 것이다. 이것은 좀 가혹하게 들릴지 모르지만, 어떤 사람들은 변화되기 어렵다. 한 두 번 하다가 포기하는 것은 너무 하지만 수십 번을 얘기하고, 마음에 고통도 많았지만 안 되는 경우가 있다. 많은 경우는 아니지만, 직장에서 상사일 수도 있고, 아래 사람일 수도 있고, 또 동료일 수도 있겠다. 그런 사람들을 고치려고 계속 시도하다가 결국 나 자신이 감당 못하는 문제에 부닥치는 꼴이 되고 만다.

나도 그런 사람들이 주위에 있는데, 어느 시점에 가서는 포기하는 것이 지혜롭다는 것을 발견했다. 자주 있는 일은 아니지만 어떤 문제들은 너무 깊고, 또 조직적으로 기능적으로 이상해서 사역 자체나 조직에 무의식적으로 영향을 미치고 있다는 것을 수년 뒤에나 발견하게도 된다. 시행착오를 통해 우리의 리더십에 대한 모든 환상을 떨쳐내면서 결국은 해결하기 힘든 문제라고 결론 내리기도 한다.

자신에게 문제가 있다고 생각하지 않는 사람들은 바꾸어 주기 힘들다. 우리는 변화에 관심이 없는 직장이나 사회생활에서 성공한 어른들의 행동을 바꾸어보려고 할 때가 가끔 있다. 더구나 가정에서도 배우자나 자녀를 바꾸어 보려고 할 때가 있기도 한데 잘 안 된다. 바뀌어지는 데 관심이 없는 사람들이다. 그래서 tv등도 보면 그런 예들이 종종 나오곤 한다. 포기라는 말은

좀 이상하지만 결론은 그렇게 나고 만다. 부모님에 대한 것, 학교 선생님, 병원에서 환자와 의사의 관계, 젊은 엄마들, 형제·자매들끼리, 청소년 자녀, 친척과의 관계, 목회자들끼리.

그 사람들이, 상대방이 바뀌어지는 데에 관심이 없다면 굳이 시간을 낭비할 필요가 있을까? 잘못된 방향으로 전략을 추구하는 사람들을 바꾸려는 시도는 무리한 것 같다. 만약 그들이 잘못된 방향으로 가고 있다면, 우리의 할 일은 그들이 빨리 조직을 떠나도록 기다리는 수밖에 없을 것이다.

현재의 직장이나 사역에 안 맞는데, 겨우 버티고 있다는 사람들은 그런 생각을 바꾸어주기 힘들다. 실제로 어떤 사람들은 그들이 잘못된 회사에 다니는 것이라고 느낀다. 아마 그들은 자신들이 다른 일을 할 운명이라고 믿기도 하거나 아니면 자신들의 기술이 오용되고 있다고 생각하기도 한다. 아니면 뭔가를 놓치고 있다는 것이다. 우리는 이런 사람들을 직감적으로 느끼기도 한다.

그러나 그들에게 "오늘 우리회사가 문을 닫으면? 이라고 물어보면 좀 지나친 건가? 그들은 아마도 놀랄 것이다.

본인은 괜찮은데 다른 사람들이 문제가 있다고 생각하는 사람들은, 그 생각을 바꾸어 주기가 힘들다. 어떤 사장이 직원들의 사기에 대해 우려하고 있다고 가정해보자. 본인은 재미있는 그 사업이 번창하고 있고, 사람들은 그곳에서 일하는 것을 좋아한다고 생각했다. 그러면서 싫은 사람들은 떠날 것으로 생각했다. 월급을 올리는 것이 유일한 방법이긴 한데 그것은 정말 싫었다. 그만두게 해야겠다고 여러 가지 궁리를 한다. 그런 사람들은 정말 바꾸어 주기 힘들다. 오히려 시도하는 우리를 바꾸려고 할 것이다.

우리는 안 되는 곳에 에너지를 낭비하는 것은 아닌가하고 생각해볼 필요가 있다고 본다. 너무 쉽게 단념하는 것도 문제이지만, 인간관계에서 어쩔 수 없는 것도 있음을 받아들이는 것이 지혜롭다고 본다.

## “호칭”에 대하여

나는 한국에서 사역할 때에 평신도사역자들의 호칭에 관해 관심을 많이 가진 적이 있다. 지금도 호칭(naming)이라는 것이 꽤 중요함을 다시 상기해 본다. 멜빈목사님도 그의 소 논문에서 이것을 다룬 적이 있다: “PACE 사역하는 사람들은 무엇이라 불러야 하는가!” 그 소논문에서 그는 미국의 교회들에서 많은 다른 호칭이 있다는 것을 이해하지만, 그들이 비록 다른 이름을 붙이더라도 마치 장미는 어디에 갖다놓더라도 같은 향기를 내는 것처럼 원래의 의미와 뜻은 바뀌어서는 안 된다고 강조했다. (멜빈목사님은 감리교, 장로교에서 신학공부를 하였고, 안수는 장로교에서 받고, 세 군데의 장로교회에서 목회하셨다.)

이 사역을 하는 사람들의 원래 이름은 Lay Pastors 평신도목회자이고, 사역은 일대일의 돌봄PACE 이다. 평신도들이 교사, 선교사, 구역장 등으로 불리듯이, 남을 돌보는 데에 전문가는 목회자라고 불러도 된다는 논지이다. (목사는 아니다. 오해가 없기를 바란다.). 목사는 신학교육을 받고, 안수받은 사람을 말한다. 물론 목회자라고 부르기도 하지만 정확히는 목사이다 (ordained person). 그러나 돌봄에 은사 받고, 특별히 구별되어 훈련받은 평신도는 “평신도목회자”라고 불러도 된다는 것이다. 이렇게 호칭을 결정한 것은 멜빈목사님 혼자서 한 것이 아니고, 당시 그 교회의 (오하이오, 칼리지 힐 장로교회) 목회자들과 평신도들이 모여서 수개월에 걸쳐 성경 연구하고 공부하면서 결정한 것이라고 한다. 성서적으로도 의미가 있다고 본 것 같다.

예를 들어보자. 미국에서 이 사역을 하는 큰 교회 중의 하나는 앨라배마주 몽고메리에 있는 Frazer Memorial Church(프레즈 교회)이다. 그들은 수년 전에 이 사역 PACE를 도입했는데, 그들을 평신도목회자((lay pastor)라고 부르지 않고 평신도사역자(lay minister)라고 불렀다. 물론 이 두 이름은 여러분도 알다시피 매우 다르지만, 그 교회는 원래의 이름과는 약간 다르게 불렀다. 그 교회는 큰 교회라 이미 평신도사역자/lay minister라는 호칭과 제도가 있어서 멜빈의 PACE사역을 도입은 했지만, 호칭은 옛것을

그대로 쓰면서 새로운 사역을 도입했던 것이다. 어쩌면 새 술을 새 부대에 담지 않고, 헌 부대 그대로 담은 꼴이 되었다. 그렇게 함으로써 많은 다른 교회들이 그들의 스타일을 따라 하여 평신도사역자라고 불렀다. 물론 PACE의 정확한 의미와 뜻을 알고 있었기 때문에 큰 문제는 없었지만, 다른 교회들에는 조금 오해가 생길 수가 있으면서 혼란스럽게 만들 수가 있었다. 그래서 우리는 그들을 어떻게 불러야 할지, 호칭에는 매우 조심해야 한다고 생각한다. 물론 그들을 평신도목회자라고 부르는 데에는 또한 위험 요소가 있다는 것은 안다. 왜냐하면, 사람들은 목회자라고 하면 신학교를 졸업하고 안수받은 사람이라고 생각하기 때문이다.

한국에서는 대표적으로 분당의 할렐루야인데, 미국에서 담임목사님 (당시 김상복 목사)께서 대치동 할렐루야 교회에 부임하실 때 이미 "평목" 이라는 브랜드를 갖고 오셔서 평목원을 운영하시던 10년 차에 멜빈의 lay pastor에 대한 구체화 사역 PACE로 도입하셔서 한국교회에 "평신도목회자"라는 호칭을 공개적으로, 또 의도적으로 사용하셨다. 2001년 6월, 그 교회에서 한국교회 역사상 처음으로 '평신도목회자 컨퍼런스'를 개최하면서, PACE 사역을 도입했고 그 교회에 PACE 훈련원을 개설해서 1,000명이 넘는 평신도목회자를 배출했다. 담임목사님은 (당시 김상복목사) 이런 호칭 문제로 수년간 사모님과 다투기도 했다는 일화가 있다. 담임목사님은 끊임 없이 그들을 '평신도목회자'라고 불러야 한다고 주장했지만, 많은 교인들은 그 호칭이 평신도들에게는 적합하지 않다고 말했기 때문에, 사모님은 그 호칭에 대해 항상 불편하여 목사님께 10여 년 동안 수십 번 얘기했다는 것이다. 그것에 관해 이야기할 때마다 담임목사는 그들을 "평신도목회자"라고 부르는 것을 포기하지 않았다. 왜냐하면 멜빈이 말했듯이, 호칭은 그 사람의 마음과 영혼, 그리고 자신들이 누구인지를 정확하게 표현해주기 때문이라고 했다. 그 목사님은 이 사역의 의미를 정확히 이해했다.

서두에서 얘기한 것처럼 "장미는 어디에 갖다놓더라도 같은 향기를 내야 한다"는 멜빈목사님의 얘기처럼, 호칭이라는 것이 중요한데, 상황과 신학적인 입장에 따라서 달라질 수는 있다. 일반사역자(lay minister)와 돌봄 사역자(lay pastor)가 섞여져서는 안 될 것이다. 섞여지더라도 원래의 의도와 뜻, 그리고 특히 [효과면]에서 어떻게 될 것인지를 한 번 더 신중하게 생각하여 결정하는 것은 담임목사님들의 과제라고 생각된다.

## 다섯 가지 전공분야 인준

얼마 전에 케냐 정부로부터 4년제 BA 과정에 [5가지 전공분야]가 인준되었다는 연락이 왔다: 신학. 교육학. 상담심리학. 지역개발학. 성서적상담학. (Theology, Education, Counseling Psychology, Community Development, and Biblical Counseling). 이번 5월에 학과별로 20명씩만 입학해도 전체 100여 명이 되니, 학교발전이나 재정적인 측면에서도 한결 나아질 것으로 기대하면서 다음 주부터 신입생 모집을 시작한다. 교육부에서도 신입생 모집광고를 빨리하면 더 낫다고 독려하니 그렇게 하려고 준비하고 있다.

케냐를 포함해서 아프리카에 대학을 세워서 “대학University [인가]” 및 “학위 [인준]” 이 매우 어려운 것이 사실이다. 대학“인가비”와 학위 “인준비”를 두 번 별도로 내야 할 것이라고 나 혼자 예상은 했지만, 막상 현실이 되고 보니 상당히 당황한 부분도 있었다. 어쨌든 케냐인들이나 아프리카인들끼리만으로는 대학을 세운다는 것은 정말 어려울 것이라 재삼 느끼고 있다. 결국, 외부에서의 도움이 있어야 가능한 일이다. 건축비도 많이 들지만, 인가비용을 두 번 정부에 내야 하는 것도 현지인들에게는 불가능한 일이다. 물론 한국에서도 대학 설립은 매우 어려울 것으로 알고 있는데, 케냐는 가난한 나라이니 좀 싸고, 진행도 수월하겠지 라고 예상한 것은 완전히 빗나가고 말았다. 더구나 우리 멜빈대학교는 호바 베이(Homa Bay County, 한국의 군 단위)라는 곳에 있는데, 케냐정부의 교육부는 수도 나이로비에 있지만, 교육청이 각 군마다 있어서 거기의 직원들이 수시로 들락거리면서 계속적으로 잘하도록 독려하고 (괴롭히고?) 있으니 귀찮을 정도이다.

어쨌든 케냐정부의 모든 요구사항을 충족하면서 따라 한 결과 5개의 학위과정(4년제 B.A)을 인준해주었다. 물론 인준비를 냈더니 신속하게 결정해주었다. 그러기 전까지는 시간을 오래 끌면서 우리를 힘들게 했다.

신학과(Theology)는 멜빈대학교의 설립 초기부터 시작된 과목으로 현직목

회자들과 젊은 목회후보생들을 위한 4년제이다. 케냐의 교회들은 목회자들의 신학교육 부분이 약한 편이어서, 심지어는 한국에서 이단이라고 하는 기관들까지 들어와서 판을 치고, 또 그런 교회들은 돈이 있으니 그것으로 현혹되어 사람들이 많이 모이고, 또 교회에 가면 먹을 것, 입을 것, 용돈까지 주니 안갈 수밖에 없는 가난한 환경이기 때문이다. 어쨌든 케냐교회의 미래를 위해서는 건전한 정규 신학대학이 필요하다. 우리가 그 일익을 감당하기 바라는 마음이다.

교육학과(Education)는 현지 학생들의 요청으로 졸업 후 교사자격증(임용고사를 거쳐)을 받아 초·중 교사가 되어야 한다는 것으로 정부에서도 받아들여 이번에 인준이 된 4년제 정규과정이다. 젊은이들이 일거리가 없으니 수십 명, 수백 명이 방치된 상태로 나날이 시간만 보내고들 있다. 이곳에서도 역시 제일 좋은 직업은 교사, 공무원, 직업군인이다. 우리 멜빈대학이 젊은 이들의 앞날에 초·중·고 교사가 될 수 있다는 희망을 주어야 한다.

상담심리학과(Counseling Psychology)는 지난 학기부터 진행되고 있는 것인데, 이번에 인준이 된 4년제 정규과정이다. 상담은 어느 나라이고 인기 있는 주제이다. 대학교에서 상담학과가 인기 있고, 소위 일류 TV 강사들도 이 분야가 많은 것이 사실이다. 우리 멜빈대학교 신입생들은 이 방면에서는 전혀 문외한인 듯 보인다. 매우 관심들이 있어 할 것이다.

지역개발학과(Community Development)는 학교개교 때부터 요청된 학과로, 아프리카라는 특수 상황에서 학교가 있는 지역부터 전국에 걸쳐 개발을 계속 추구하고 있으니, 멜빈대학이 종합대학교이니만큼 관심을 두라는 뜻에서 정부의 방침에 의해 인준된 4년제 정규과정이다. 이 과목을 통해서 아프리카 지역 개발의 현황과 개발의 필요성과 도전이 학생들에게 있기를 바란다.

성서적상담학과(Biblical Counseling)는 상담을 성경적으로 찾아보고 연구하고 또 가르치는 4년제 정규과정이다.

아무튼 힘든 과정이 있음에도 멜빈대학이 여기까지 올 수 있게 하고, 이제

케냐 정부로부터 인가받은 정규 4년제 B.A 과정도 시작하게끔 물심양면으로 도와주신 고국의 교회들, 목회자들, 그리고 성도들께 정말 감사드립니다.



## 나의 [매일 365 읽기/영.한]을 마치며

나는 지난 몇 년간 매일365읽기를 (Daily 365 Readings) 준비해왔다.

이것을 준비하게 된 계기는 4~5년 전에 [Daily Drucker]라는 책을 보면서 부터이다. 우리가 아는 데로 그는 수십 권의 책을 썼는데, 그의 제자와 동료가 그 책들에서 귀한 아이디어 365개를 선택하여 주제로 정하고 그것에 대해 현실에 맞게 재구성하여 매일 한 개씩(한 페이지) 읽도록 한 것이다. 즉 수십 권의 책을 다 볼 수는 없으니, 그 한 권으로 핵심적인 귀한 아이디어와 통찰력을 제공하자는 취지에서 365 읽기로 만들었던 것이다. 마치 한 국교회의 매일 성경 읽기와 같은 식이다. 나는 그 당시 연구소를 갖고 교회 들을 돕고, 목회자들에게 세미나도 많이 하던 터라, 그 365 Readings는 안팎 으로 유용했으며, 내 개인적인 성장에도 많이 도움이 되었다. 어찌면 한쪽 은 멜빈목사님으로 부터 사역자료를 얻고, 다른 한편으로는 드러커로 부터 그 사역을 운영 관리하는 노하우를 배웠다고도 볼 수 있겠다. 두 분으로부터 배운 것이 내 사역을 풍성하게 해주었던 것이다.

Daily Drucker의 책을 거의 마스트하고 충분히 활용하였다고 판단되었을 쯤에 [Daily Melvin 365]를 만들고 싶은 생각이 들었다. 멜빈목사님은 교과서 두 권을(목회, 혼자 할 수 있는가? 교회를 움직이는 평신도) 썼을 뿐 아니라, 사역의 시작교재, 훈련교재, 보충교재, 지도자교재, 그리고 재교육 교재로 소 논문, 에세이, 다이내미팅을 계속해서 개발하셨고, 또 사역을 30 년간 하시면서 미국의 네트워크소식지에 많은 경험과 아이디어들을 실었기 에, 전체 자료가 수천 페이지에 달했으므로 나는 그것을 [Daily Melvin 365 Readings]로 만들고 싶은 욕심(?)이 생겼다. 마치 피터드러커의 제자 와 동료들이 한 것과 같은 식이다, 그래서 2년 정도 걸려서 나이로비에서 영문 책으로 (470페이지) 출판하여 멜빈대학교 도서관에 기증했다.

그러는 와중에 한국과 해외의 나의 15년 사역경험을 영어책으로 써서, “Reflection on the Lay Pastors Ministry” (270 페이지), 역시 나이로 비에서 천 권 출판하여 학교도서관에 기증하여 학생들이 즐겨보고 있다. 그

리고 계속하여, 평신도목회(LPM)의 전체자료를 한권에 볼 수 있는 사전(Encyclopedia/Dictionary, 1,800페이지)를 편집하여 역시 도서관에 비치되어 학생들과 교수들이 참고하고 있다.

그리고 최근 1년 동안은 나의 책 Reflection on the Lay Pastors Ministry를 가지고 [365 Readings]을 만들고 싶은 생각이 또 들어서, 영어 책으로 이미 쓴 것이 있으니 그것을 365개로 나누면 되겠다는 생각에 결국 [Byeong 365 Readings]이라는 제목으로 매일 읽기를 거의 마쳐가고 있다. 한글 번역도 하여 [한글 365]도 동시에 마치려 했기에 일이 많았다. 이달 말에 두 권을 완전히 마치게 된다.

즉, [피터 드러커 365] > [멜빈 365] > 그리고 [내 것 365]로 진행되어 마치게 되었다. 나는 여기서 피터 드러커 그분께 다시한번 감사드린다. 그분의 365를 읽고, 활용하면서도 감사했지만, 그분의 자료로 말미암아 내가 동기부여가 되어 멜빈목사님, 그리고 내 것까지 [Daily 365 Readings] 완료하게 되었으니 더 감사한 생각이 들었다.

## 안 좋은 리더십

하버드 대학의 바바라 켈러먼 Barbara Kellerman 교수는 안 좋은 리더십에 대해 얘기하면서 왜 그렇게 되었는지를 설명했다. 그런데 좀 특이한 부분은 안 좋은 리더가 된 데에는 그만한 이유가 있다면서 한 가지 단면만 가지고 그 리더를 평가절하 하기보다는 그만한 이유가 있다는 것을 우선 이해할 필요가 있다는 것이다. 임상목회에서도 과거의 안 좋은 경험 (grey areas, dark areas), 또 감추고 싶은 것들이 인간은 누구에게나 있다는 것과 마찬가지로이겠다.

사실 우리 주위에도 간혹 그런 사람들이 있다. 그런데 기회가 있어서 일대일로 자세한 얘기를 나누다 보면 왜 그렇게 되었는지를 이해하게 된다. 동료들로부터 따돌림을 받은 목회자라든지, 목회하면서 성도들께 받은 상처가 깊어서 좀 거칠게 된 경우이다. 그런데 누군가가 말했듯이 교육을 통해 지도자는 바꾸어질 수 있고, 또 새로운 아이디어를 통해 더 나은 리더가 될 수 있다는 것이다. 여기에 희망을 걸어본다.

우리는 리더라고 하면 모든 것을 잘해야 하고, 좋은 사람이어야 한다고 생각하고, 또 그렇게들 기대도 한다. 그러나 종종 리더의 행동과 추진하는 것이 상대방이나 그를 따르는 사람들에게 상처를 주는 경우가 있다. 이것은 정말 무의식중에 행해 질 수도 있다. 나 역시 이 측면에서는 조심해야 한다고 늘 생각은 하지만, 결국 조금 지나고 보면 내가 잘못 처신한 것임을 깨닫게 된다. 직책이 높으면 더 높을수록 이런 위험은 더 안고 살아가는 듯하다. 결국 이런 처신은 너무 신중할 필요는 없지만, 부주의 하거나 소홀히 하는 것에 기인되기도 한다. 이것이 자칫 큰 실수가 되면 씻을 수 없는 잘못을 저지르는 결과가 되기도 할 것이다.

리더란 특별한 행동을 할 수밖에 없고, 다른 사람들과 같이 어울릴 수밖에 없고, 따르는 자들에게 올바른 진행과 방향을 제시해야 하는 책임이 있다. 리더는 마치 다른 동물들과 같이 하고 있는 일이나 사역에 대해 강한 면을 보이면서, 안전하게 보호해야 한다는 강한 남성상을 가지는 경향 있다는 얘

기도 있다. 이 세상에는 좋은 리더 좋은 추종자로 말미암아 좋은 일을 하기도 하지만, 안 좋은 리더 안 좋은 추종자에 의해 안 좋은 일이 행해지는 것 또한 사실이다. 어떤 리더가 안 좋은 것인가? 쉬운 예로 말을 함부로 막하는 경우, 무엇이든지 항상 이겨야 하는 경우, 또는 특별한 성격으로 주위나 추종자들을 힘들게 하는 경우 등등이다. 너무 개인적인 필요를 채우는 쪽으로 가는 리더도 있고. 그룹의 필요라고 하면서 개개인을 희생시키는 리더도 있기는 하다. 그래서 결과적으로는 사역이나 주어진 목표에 비효율적이 돼 버리기도 한다. 또한, 윤리적인 측면을 소홀히 여기는 리더도 있다.

켈러먼 교수는 안 좋은 리더십의 유형 7가지를 얘기했는데, 유익이 될 것 같아 여기에 실어본다. (*Bad Leadership* by Dr. Barbara Kellerman, 69-84페이지)

첫째는 무능한 리더 (Incompetent). 이것은 일 처리나 추진에 있어서 서툴러서 주위 사람들의 빈축을 사는 경우이다. 어떤 동기부여로, 어떤 경로로든지 리더가 되긴 했는데, 주어진 역할을 감당하기에는 좀 부족한 경우인데, 이것은 리더 자신이 해결해야 될 문제이다. 나도 연구소 사역을 시작한지 6년 될 때쯤에 이것에 대한 도전을 받은 적이 있다. 내가 갖고 있는 모든 자료를 다 사용했고, 우리 스태프들은 성장해서 나만큼 되었으니, 나의 역할이 자꾸만 줄어드는 것 같았다. 어쩌면 무능한 리더처럼 보일 수도 있는 단계였다.

둘째는 엄격한 리더 (Rigid). 이것은 융통성이 없이 엄격하기만 한 경우이다. 어쩌면 원리 원칙 자처림 보여서 좋기도 하지만, 그것만 너무 두드러지면 사역의 걸림돌이 되는 듯이 보이기도 한다.

무절제한 리더 (Intemperate). 이것은 절제력이 없고 모든 것을 너무 즉흥적이고, 순간적인 동기부여, 어쩌면 tv 광고를 보든가, 또는 동료의 말에 바로 마음이 동요되는 경우이겠다, 너무 귀가 얇다고나 할까. 이것은 작은 일에는 괜찮지만, 사역이 커지고 복잡한 경우에는 치명상이 될 수도 있을 것이다.

냉담한 리더(Callous). 이것은 거의 무감각에 가까운, 차가운 스타일의 리더일 것이다. 신중한 것은 좋지만, 인간미가 너무 없으면 사람들이 동역하기가 힘들다. 사려 깊은 것은 좋지만 냉담하기까지는 할 필요가 있을까? 동역하는 주위 멤버들 중에는 리더의 따뜻함을 기다리는 사람들도 있다.

부패한 리더 (Corrupt). 이것은 우리가 잘 아는 것처럼 돈과 관련된 것일 수도 있는데, 뇌물을 받는다든지 하면서 타락된 모습이겠다. 또한, 권력 있고 힘 있는 사람에게는 너무 지나치게 친근함을 보여서 동료들로부터 리더의 결격사유가 된다고 보이는 경우이겠다. 너무 종종 권모술수를 쓰는 경우도 될 것인데, 정치하는 사람들에게서는 발견되는 경우이겠다.

편협한 리더 (Insular). 이것은 한쪽으로 치우치는 경향을 말하는데. 지나치게 어떤 논리나 이론, 또는 사역적인 측면에서 본인 것 외에는 다 무시하든지 하는 경우이겠다. 마치 어떤 이론에 사로잡혀있는 사람처럼 보여지기도 하겠다. 나의 친척 중에도, “그 사람은 자신의 도그마가 너무 강해”라는 말을 듣는 사람이 있는데 이런 경우라고 봐진다.

악한 리더 (Evil). 이것은 사악한 경우이겠는데 종종 있는 경우는 아니지만 좀 지나칠 정도로 악하게 지도하고 이끌고 가는 리더이겠다.

위의 7가지 유형들을 보면서 나 자신을 잠시 생각해보았다. 우선 리더의 역할은 중요하다. 또한, 중요한 만큼 위험요소도 늘 있게 마련이다. 나는 위의 7가지 중에 둘째가 마음에 좀 걸렸다. 어떤 때는 “내가 너무 엄격한 게 아닌가?”라는 생각이 들 때가 있곤 했다. 지나고 보면 “살짝 상처를 주었겠구나!”라는 생각이 들었다. 아무튼 위의 7가지는 종종 상기해볼 체크리스트라고 봐진다.

## 사역에서 기준은 무엇일까?

나는 길을 갈 때에 거의 왼쪽으로 걸어간다. 왠지 모르게 그쪽으로 걸어가는 것이 나에게서 편하다. 가끔 오른쪽으로 걸어가 보면 뭔가 불편하다. 왼쪽으로 걸어가면 안정감을 느낀다. 나만 그런가?

옷 안쪽에 라벨도 거의 왼쪽아래에 붙어있다. 다시 확인해보니 거의 대부분의 옷에 라벨이 그렇게 되어있다. 왜 그런지, 언제부터 그랬는지는 모르지만, 그럴만한 이유와 함께 처음부터 그랬던 것 같다. 왼쪽에 왜 그렇게 집착하고, 또 그렇게 되어있을까?

왼손 오른손을 다시 살펴보았다. 분명히 사용은 오른손이 많이 한다. 가끔 왼손잡이 이신 분들도 있기 하지만 거의 오른손을 사용한다, 어릴 때 시골 교회에서 담임목사님과 교회마당에서 탁구 치던 경험이 기억나는 데, 그때도 나는 오른 손으로 신나게 치곤했다. 교회 선배님 중에 왼손으로 치던 분이 있었는데 정말 잘 쳤다. 그러나 대부분이 오른 손으로 탁구를 친다.

중국 철학에 음양이란 말이 있지 않는가! 양면이 있어야 한다는 뜻이겠다. 그래서 나는 혼자서 결론짓기를, “아하, 왼손은 기준이고 오른손은 활동을 하는데 사용되는구나.” 왜고하니 왼손은 많이 사용하지는 않지만, 왼손이 없으면 정말 힘들 것이다. 그리고 보기도 얼마나 흉하겠는가! 그러면서 나는 “그렇다면 사역에서 기준은 무엇일까?” 라고 좀 비약적인 생각을 해봤다.

사역에서 기준? 잘 사용은 안 되지만, 또 눈에는 잘 띄지 않지만 중요한 기능을 하는 사역의 기준은 무엇일까! 사역이 잘 될 수 있도록 해주는 기준이 되겠다. 오른 손으로 거의 모든 활동을 하듯이, 사역의 진행과 발전은 우리가 잘 알고 또 그렇게 진행해간다. 그러면 그렇게 진행해나가는데 더 효과적이 되기 위한 왼손의 역할 같은 사역에서의 기준은 무엇일까? 우선 내가 생각하는 기준과 꼭 같은 것은 아니지만 성경 벧후 1:5-8절을 보면

비슷한 것들이 있다. “...너희 믿음에 덕을, 덕에 지식을, 지식에 절제를, 절제에 인내를, 인내에 경건을, 경건에 형제 우애를, 형제 우애에 사랑을 공급하라 이런 것이 너희에게 있어 흡족한즉 너희로 우리 주 예수 그리스도를 알기에 게으르지 않고 열매 없는 자가 되지 않게 하려니와.” 사역에서 열매가 있게 하려면 이런 요소들도 들어가야 한다는 말씀이겠다.

이제 내가 생각해보는 기준들을 적어보려 한다. 물론 개인적인 경험을 통해서 정리해본 것이다. 기준이라는 것은 움직이는 것이 아니라 고정되어 있으면서도 그만한 가치가 있는 것이라 생각되는데 우선 [정직]이라는 것이 제일 먼저 떠오른다. ‘백퍼센트 정직하다’라는 말은 어불성설인 것 같고, 가능한 정직해야지 주변의 사람들로 부터 신뢰를 얻는다고 본다. 정직이란 시류에 따라 바뀌는 것이 아니고, 시종일관적이 되어야 할 것이다. 물론 사람마다 성격도 다르고 리더십의 스타일, 또는 처세술이 다르다는 것은 인정한다. ‘목회자들은 천의 얼굴을 가져야 한다’는 말을 들은 적이 있는데 이것은 목회의 기술적인 면이니 이해가 되고 수용할 수 있는 논리이다. 이것을 가지고 정직하지 않다고 말하는 것은 아니다.

그 다음에 기준은 주어진 사역에 [헌신]하고자하는 자세이다. 사역 그 자체를 위해 일을 할 것인가? 아니면 개인적인 영달(출세와 명예)을 위해 일을 할 것인가? 개인의 영달은 부수적으로 주어지는 것이 기에 감사하면 될 터인데, 그것을 가지려고 한다면 문제가 발생하기 시작한다. 누군가가 말했듯이 어느 조직이든 사역이든, 개인의 사적인 유익만 추구하지 않고 계속해나간다면 그것은 성공한다고 했다. 바로 그 조직과 사역에 헌신을 의미한다고 봐 진다.

그 다음에는 [겸손]도 얘기할 수 있겠다. 최근에 강의하실 한분을 추천을 받았는데 하버드에서 교육학. 신학으로 두개석사를 하고, 케임브리지대학에서 교육학으로 석사, 심리학으로 Ph.D를 받은 분이러면서, 덧붙이기를 '아주 겸손한 사람' 이라는 것이었다. 그 정도 학력이면 교만도 할 만 한데 겸손까지 하다니 더 매력을 느끼게 되었다. 그러니 겸손도 큰 기준점이 되겠다고 생각했다. 사실 어떤 사역이든 시작하면 반드시 성공해야 한다는 것은 두말할 필요 없다. 그러나 그 성공이라는 것은 위와 같은 전제조건, 즉 흔들리지 않는 기준점이 있어야 한다는 것은 납득할만하다고 봐진다.

## 두가지 매일양식 daily bread

미국에서 발생하는 ‘매일양식’들 중에 두가지가 주류를 이루는 것으로 알고 있다. 하나는 Upper-room으로, 한국에서는 기독교서회에서 번역(‘다락방’)으로 출간하고 있다. 다른 하나는 Daily Bread로, 한국에서는 할렐루야교회에서 번역(‘오늘의 양식’)으로 출간하고 있다. 그런데 내가 발견하기로 Daily Bread(오늘의 양식)는 목회자, 신학자들이 주로 쓰는 것 같다. 그러나 내용이 조금 딱딱하고 좀 철학적이고 학문적인 내용들이 많다. 그러나 반면에 Room-room(‘다락방’)은 전 세계적으로 살고 있는 거의 순수한 평신도들이 쓰기 때문에 실제로 그들의 힘들고 어려웠던 경험들이 많이 적혀 있다. 이런 이유는 Daily Bread는 라디오 방송으로 먼저 시작 된 사역이기에 그런 것 같고, Upper-room은 손 편지를 써서 보내는 식으로 출발하였기 때문이라고도 보여 진다.

어쨌든 나는 한국에서, 인도 나가랜드에서, 그리고 지금도 여기서 즐겨보곤 하는데, 두 가지에 확연히 차이나는 것이 있다. 둘 다 글 쓴 사람의 이름은 글의 끝에 공히 들어있다. 그런데 Upper-room에는 저자 이름 옆에 살고 있는 지역을(괄호 안에) 넣는다. 예를들어, James Matthew (Virginia, USA)라고 쓰여져서, 어디 사는 누가 썼는지를 우리가 알게 된다. 그런데 Daily Bread는 저자만 적혀있고 지역이름은 없어 어디 사는 사람인지 모른다. 물론 Daily Bread(오늘의 양식)는 위에서 얘기한데‘로 신학자, 목회 전문가들이 주로 쓰는 것이기 그런가 싶기도 하다. 나의 경우는 저자가 어느 나라 사람인지 알게 되니, 그것을 읽기에 더 선호하는 편이다. 어느 나라 사람이고, 어디에 사는 사람인지를 알게 하는가 아닌가는 출판사의 결정권이다. 둘 중에 어떤 것을 선택했던 본사(미국)들의 사려 깊은 고민이 있었을 것으로 예상된다.

우리가 인간관계에서 1에서 10까지 다 알아야 할 필요는 없다. 그러나 너무 모르면 궁금증을 자아낸다. 결국 어느 ‘매일양식’을 선택하는가는 우리 독자들의 몫이다. 우리 자신들에게 더 은혜가 되는 것을 선택하면 그것이 자신에게 맞는 선택이다. 이것을 보면서 나도 학교에서 여러 학생들을 보면



서 그들의 배경이 궁금할 때도 가끔 있긴 하다. 케냐는 48개의 부족이 이루어진 국가라고 하는데 우리학생들은 대개 루오족이라고 한다. 그런데 여기도 부족들끼리 경쟁이 있는 듯하다. 우리 부총장이 루오족 출신이니 그 부족들의 학생들과 교수들이 많은 편이다. 그러나 나는 외국인이니 모든 학생들을 공평하게 대하려한다. 그래서 어느 부족출신인지 구태여 알 필요가 없다.

어쩌면 미국에서 발행한 Daily Bread ('오늘의 양식')도 그런 뜻에서 출신지나 사는 곳을 굳이 밝히지 않는 것으로 추측되기도 한다. 왜고하니 지역을 알게 되면 거기에 따른 선입견이 생길수도 있기 때문일 것이다. 한국도 그런 측면에서 자동차 번호판도 지역 구분을 없앤 것 같다.

인간관계에서도 상대방에 대해 얼마만큼 알아야 하는지는 늘 이슈거리가 되는 것 같다. 그러나 지나치게 사생활에 대해 알고자 하는 것은 안 좋은 것 같다. 우리 학생들도 사생활은 정말 다양하다. 물론 어렵고 가난한 나라이니 그런 것이 더 심할 수도 있겠지만, 이것은 전반적인 추세인 것 같다. 우리 스스로의 훈련을 통해 그런 것들을 뛰어넘어 상대방을 이해하고 수용하는 것이 바람직하다는 생각이 든다.

## 조종과 동기부여 (Manipulation or Motivation)

이것은 좀 예민한 이슈이다. 그러나 일반적인 접근으로 생각해보겠다.

우리는 동기부여와 조종하는 것의 차이에 대해 조심해야 한다. 둘 다 사람을 움직이게 하지만 장기적인 사역에는 조종은 좋지 않다. 우리는 때때로 그것을 사용할 수도 있지만 그럴 때는 매우 조심해야 한다. 너무 남발하는 경우가 있기도 한데, 상대방으로부터 오해를 불러일으키기가 쉽다. 가능한 우리는 그런 접근을 피하는 것이 좋다. 그리고 우리는 사람들에게 동기를 부여하는 다양한 방법에 대해 더 배울 필요가 있기도 하다. 왜냐하면 모든 사역은 동기부여에서 시작하고, 또 계속적인 동기부여가 필요하기 때문이다.

내가 '좋은 일에 기여하고 있다'는 것은 아주 필요한 느낌이지만, 내가 상대방의 말이나 강요에 의해 '사용되고 있다(being used)'는 느낌을 받게 되면 뭔가 좀 이상하다는 생각이 든다. 현대인들은 이런 면에서 아주 예민하고 옛날보다도 더 신속하게 느껴진다. 특히 첫 대면에서 동기부여 인지 조종하는 지를 알고 싶어 한다.

가끔 우리는 사람들을 움직여야 할 때가 있다. 그럴 때 동기부여보다는 조종하는 듯한 느낌이 포함되어 있다는 것을 알면서도, 접촉할까 하는 유혹도 생기게 된다. 말을 물가에 까지 데리고 갈 수는 있지만 물을 먹고 안 먹고는 스스로의 결정이다. 싫은 물을 억지로 먹게 하는 것은 '조종 manipulation'이라고 볼 수 있겠다. 이런 것을 너무 종종 사용하는 경우는 계속 교제하기가 불편해진다. 그러면서 계속적으로 나를 종종 하는 듯하면 상처를 받으면서 조만 간에 그만두어야 겠다는 생각이 들 때가 많다. 결국 나 자신이 조심해야 하고, 또한 나를 대하는 사람들에게도 유의해야 한다. 좋은 일을 하면서 이런 불필요한 갈등에 시간과 에너지를 사용해야 하는 것은 지혜롭지 못하며 낭비인 것 같다.

동기부여와 조종의 경계는 무엇일까? 어떻게 구분하는가? 동기부여는 순수한 차원의 접근인 반면에, 조종은 인위적으로 사람을 움직이려는 심리적이고 기술적인 측면이라고 볼 수 있겠다. 동기부여는 상대방과 주어진 목표를 위해 하는 것이고, 조종은 나 개인의 사적인 유익을 위해 상대방을 이용하는 것이다. 동기부여에는 돌봄과 배려 등등이 포함되어 있다. 어찌면 이타주의 other-centered 가 기본적으로 깔려있기도 하다. 상대방의 잠재력을 극대화 시키는 결과가 오게 된다.

팀으로 사역할 때 또는 두 사람이 사역하게 될 때에, 필요 요소는 두 가지로 알려져 있다. 하나는 개개인의 발전이 있어야 하고, 다른 하나는 모임의 목표달성 이어야 한다. 첫 번째에는 돌봄과 격려가 있어야 할 것이고, 두 번째에는 동기부여가 있어야 할 것이다. 거기에 조종이 들어갈 필요는 없다. 나의 경우 멜빈목사님과 30여 년 교제하면서 그분이 나를 조종한 경우는 없다. 지금 생각해보면 ‘배려와 격려’ 주로 있었다. 결국 동기부여의 다양한 측면이 있었다고 기억된다. 그런데도 나는 성장했고 주어진 목표 달성했다.

스탠포드대학의 짐 콜린즈 교수도 그룹의 목표달성을 위해서는 준비된 사람들을 버스에 태워서 가야 한다고 한다. 그 말 속에는 조종하라는 의미는 담겨있지는 않다. 결국은 격려, 배려하면서 함께 가야 한다는 의미이겠다. 준비된 사람들란 자기훈련, 스스로의 훈련이 충분히 된 사람들을 의미한다고 본다. 요즘같이 모든 사람들이 성숙한 시대에는 방향 제시와 동기부여만이 우리 지도자들의 할 일 이다.

모든 사역은 동기부여로 시작되어야 하고, 동기부여로 진행되어야 하고, 동기부여로 완료되어야 한다고 본다. 물론 진행과정에서 어려움들은 생기지만, 그렇다고 조종이 그 속에 스며들게 되면 지금까지 수고하고 애쓰고 노력한 것이 헛 것이라는 후회가 될 것이다. 다 이루었지만 즐거운 마음으로 끝마쳐지지 않았기 때문이다.

## 권위에 대하여

나는 권위와 권력이라는 개념에 대해 생각해보았다. 예수님도 권위가 있으신 것은 다 알고 있다. 좋은 측면이고 긍정적으로도 필요하다. 그런데 권위가 권력으로 바뀌게 되면 문제가 있다. 권력은 좀 부정적으로 쓰일 때가 많기 때문이다.

어느 조직이고 직장이고 간에 이런 문제를 다룬다는 것은 쉬운 일은 아닌 것 같다. 일반적인 회사이든 교회이든, 또는 학교이든 권위와 권력이 항상 있을 수가 있겠다. 어디든지 최고의 CEO는 있게 마련이다.

우선 권위는 뭔가 변화가 필요할 때 발휘되기도 한다. 이럴 때 권력이 행사되면 문제가 발생하고 반대들이 있게 된다. 예를 들어 우리 멜빈대학교에도 체계가 있는데 총장, 부총장, 교무처장으로 몇 개의 직책과 직함이 있다. 그런데 부총장이 교무처장보다 나이가 조금 어려서 살짝 불편해 하곤 한다. 즉 나이가 많다고 위의 직책을 쉽게 보기 때문에 문제가 생기곤 한다. 직함과 함께 권위도 주어진 것이니 어쩔 수 없는 상황이다. 단지 위의 사람이 그것을 권력으로 둔갑시키려고 한다면 문제가 될 수도 있을 것이다.

권위를 나의 쪽에서 가지려고 한다면 권력행사라는 오해를 받을 수가 있고, 그럴 때 사람들은 그런 권위마저 뺏으려고 할 것이다. 왜냐하면, 권위는 주어지는 것이기 때문이다. 예수님도 권위가 아버지 하나님으로부터 주어졌기 때문에 그것을 당당하게 사용한 것을 우리는 알고 있다. 권위를 적절히 행사하는 것은 전혀 문제가 되는 것이 아니다.

그런데 권위가 주어지는 것이라고 한다면, 결국 공유된 목적과 거기에 함께 하는 그들에게 초점이 맞추어 져야 할 것이다. 사람들에게 대해서도 관심을 가져야 한다는 뜻이다. 팀 개념에서 꼭 필요한 서로의 성장에 대해 책임지는 것이 여기서도 필요하다고 보여진다. 아무리 좋은 권위라도 나 자신을 위해서 사용한다면 올바른 태도라고 볼 수 없을 것이다. 또한 권위는 남용되어서는 안 될 곳이다. 주어진 권위를 올바르게 사용하는 것도 CEO의 책

임이다.

그런데 문제는 권위가 주어지지 않을 때 어떡할 것인가 인데, 이것은 따르는 자가 없는데 “내가 대장이다” 라고 선포하는 식이고, 또 직장이나 조직에서 전혀 점수를 안주고, 한마디로 신뢰를 안 하는 것이니 우리 자신이 많이 생각해보아야 할 것이다.

그렇기 때문에 우선 권위에 대한 우리 자신의 개념이 중요하다고 본다. 내가 그것을 쟁취하려고 한다면 문제가 생길 것 같다. 주어질 때 사용하는 것이 좋을 듯 하다. 그리고 주어졌을 때에는 겸손하게 사용해야 할 것이다. 상대방을 무시하면서 사용해서는 안 될 것이다. 권위가 없는 사람은 이미 그것 자체로 의기소침 한다는지, 살짝 열등감도 가지고 있을 것이니, 거기에 다가 또 덧붙여서 상처를 줄 필요는 없다. 즉 권위가 없는 사람들에 대해서도 충분한 배려가 필요하다고 본다.

## '신뢰'의 의미

우리는 스티븐 R. 코비의 '7 Habits' 을 잘 알고 있다. 그분은 10여년 전에 세상을 떠나셨고 지금은 그의 아들인 스티븐 M. R. 코비가 아버지 회사를 물려받아 잘 진행하고 있다. 그런데 그 아들 코비가 신뢰에 관한 책, "The Speed of Trust" 을 썼는데 (2006년, 517페이지), 부제로 '모든 것을 변화시킬 수 있는 한 가지는 신뢰'라고 얘기한다. 책의 전반적인 내용은 신뢰가 있을 때 모든 것에 속도가 붙는다는 것이다.

우선 신뢰는 우리 자신부터 시작해야 한다는 것이다. 마치 엘빈 토플러가 시대의 흐름을 제5의 물결로 표현한 것처럼 이 책에서도 그런 식으로 얘기했는데, 신뢰라는 것은 우리 지신에서 시작하여 관계성으로, 그리고 조직으로 또 밖으로 흘러나가, 마침내는 전 우주적인 현상으로 진행된다고 했는데 아마도 저자 자신의 회사, Covey Leadership Center를 운영해가면서 발견된 것들 같다. 결국, 신뢰라는 것은 안에서부터 시작하여 바깥으로 (inside out) 진행, 발전, 확장되어 간다는 의미이겠다. 다른 사람들의 신뢰를 얻으려면 우리 자신으로부터 신뢰성을 쌓아가야 한다고도 말할 수 있겠다.

그러나 나의 주목을 더 끈 것은 위의 내용이 담겨있는 있는 그 책보다도 아버지 코비와 아들 코비, 즉 아버지와 아들의 관계에 대한 것이다. 널리 신뢰를 받던 아버지의 사역을 아들이 받아서 계속 그 신뢰를 아들 대에서도 이어가고 있다는 것은 주목할 만하다. 어찌면 아버지에 대한 독자들의 신뢰성 (Credibility)이 아들의 사역 성공에도 확실히 영향을 준 것은 사실일 것이다. 어쨌든 코비의 "7 Habits" 책을 보면 추천사에서 그의 자녀들이 아버지에 관해 얘기한 내용들이 나온다. 그 만큼 자녀들이 아버지를 신뢰했다는 방증이기도 하겠다. 나는 처음에는 놀랐다. 자녀들이 부모가 한일에 대해, 말로는 감사할 수도 있겠지만 전 세계적으로 널리 읽혀지는 책에다가 부모에 대해 쓴다는 것 자체가 나에게서는 충격적이다. 그런데 아들 코비의 신뢰에 대한 책 "Speed of Trust" 을 보면, 아버지 코비가 아들의 책에

추천사를 또 썼다는 것이다.

아버지와 자녀의 관계가 이정도 된다는 것은 정말 부러움을 살만하다. 물론 아버지 코비의 책 "7 Habits"을 보면 일반적인 일곱까지 개인성장뿐만 아니라, 자신의 가족에 관한 것도 많이 썼다. 그야말로 '이상적인 아버지' 이미지를 확실히 주고 있다. 7 habits에는 자녀들이 거의 다 아버지의 책에 추천사를 썼다. 이것은 극히 드문 일이다. 자녀와 부모의 관계가 이렇게 될 수 있을까? 자녀가 부모를 존경하고, 부모가 자녀를 격려해주는 모습을 그려본다.

나 같은 경우는 여기에 못 미친다. 나는 신학교를 다닐 때에 결혼해서 아들이 있었으므로, 신학생으로서 또 전도사로서 가난과 어려움은 항상 있었다. 한국에서 전도사, 목회자의 생활은 넉넉지 않으므로 자녀들은 희생을 하게 마련이다. 그래서 가족에게는 늘 미안한 마음을 가지고 있다. 아들에게는 "가정을 제대로 돌보지 않은 아버지"로 항상 머리에 심겨졌을 것이다. 수십 년이 지난 지금에야 그런 생각을 갖고 있었다는 것을 나에게 표현했을 때, 나는 좀 심각성을 느꼈다. 그리고 또 해외에 선교한다고 모든 재정을 다 쏟아 붓다시피 했으니 그것도 자녀에게는 불만인 듯했다.

이 책 말미에는 그런 속도를 낼 수 있는 신뢰를 얻기 위한 몇 가지 조건을 제시했는데, 우선 정직하고 신실하여 사람들로부터 신뢰를 얻는 것이고; 좋은 의도를 가지고 어떤 일이든 해야 하며 아울러 어떤 것이든 사람들을 속이거나 감추어서는 안 된다는 것이며; 하는 일에 또 요청된 일에 전문성, 지식, 기술, 능력을 갖추어야 하고; 반드시 지난날에도 그랬듯이 앞으로도 좋은 결과를 가져올 것이라는 기대감을 주어야 한다고 덧붙였다.

## 사역이란 무엇인가!

나는 사역의 전문가라고 할 수 있겠다. 목회의 전문가가 아니다. 사역이란 말은 에베소서 4:11-12절에서 나오는 말로, 40대에 멜빈목사님으로부터 평신도목회라는 사역을 전수받아 20여 년간 해왔다. 연구소로서 순수하게 교회들을 돕는 일이었다.

나는 학교에서도 계속 사역(ministry)을 강조하다 보니까 학생들이 "사역이란 게 뭐지요?"라고 물어보곤 한다. 그때 나는 조금 당황스러웠다. 왜냐하면, 나는 사역의 정의에 대해 생각해본 적이 없었고, 또한 그것에 대해 나 자신이 질문을 해본 적도 없었기 때문이다. 그냥 멜빈목사님으로 넘겨받아 열심히 하기만 했다. 사역이 무엇인가라고 질문할 때는 아무래도 직업과 비교해서 설명하면 쉬울 것 같다. 즉, 직업과 사역의 구분은 무엇인가? 이것이 바로 학생들 질문의 핵심이라고 생각하고 그에게 설명하려고 했는데, 다시 좀 더 구체적으로 생각해보려한다. 왜냐하면 신학생들이 졸업을 하게 되면 목회를 하던지, 사역을 하던지, 아니면 세상 지업으로 나가든지 거의 세가지로 정해지기 때문이다.

사역이란게 무엇인가? 나도 정확히는 뭔지 모르겠다. 그것에 관해 쓴 책도 없는듯하다. 하지만 세속적인 직업과는 확연한 차이가 있다고 생각해서 이렇게 얘기해보겠다:

첫째, 사역의 목적은 돈을 버는 것이 아니다. 물론 사역을 통해 많은 부산물이 있게 되지만 제1차적인 목표는 돈이 아니다. 그래서 모든 사역단체는 비영리단체, 비영리 사역이 되어야 한다. 물론 돈도 필요하지만(나도 이것은 잘 알고 있다.) 그 돈을 따라가다 보면 사람들은 사역이 아닌 돈을 추구하는 것으로 보기 때문에 그 사역은 곧 약해지고, 쇠퇴하고, 결국은 죽게 될 것이다. 주어진 사역 자체에 온전히 에너지와 시간을 바치면 돈은 따라온다. 그러나 하나님은 사역에 꼭 필요한, 또 살아나가기에 일용할 양식만



을 주시기에 부자는 될 수가 없다 (극히 내 개인적인 경험.) 그분은 우리가 사역하고 있는 동안은 빵과 물은 공급해주신다.

둘째, 사역은 조직이나 기관을 유지하는 것이 아니라, 방향 그 자체와 사람에게 초점을 맞춰야 한다. 사역과 사람이 1차이고, 그 외 다른 것은 2차적이다. 대부분의 세속적인 기관은 그것의 “목적”을 추구하기보다는 그것의 “생존”에 초점을 둔다. 그러나 사역은 사람에게 초점을 맞춰야 하며, 이것은 그 조직 최고지도자의 책임이며 임무이다. 그들은 그 기관의 목적에 집중해야 하고, 그러면 그 조직에 동참하고 관여하고 있는 사람들이 그 조직의 생존을 생각하게 된다. 나도 지난 25년 동안 우리의 임무와 목적에 매우 집중했다. 그리고 우리 멤버들은 우리 조직을 유지하기 위해, 또 살아남기 위해 노력했다. 사실, 이것이 좋은 시스템이라고 본다.

셋째, 사역의 소프트웨어를 개발하는 것이 중요하다. 사역의 강점은 하드웨어보다 소프트웨어 개발에 있는데, 그만큼 자료를 개발해야 한다는 뜻이다. 그것들을 소홀히 여긴다면 사역이 장수하기를 기대하기 어렵다. 그렇게 하면 하드웨어는 나중에 천천히 따라오게 된다. 물론 사역의 리더로서 하드웨어를 생각해야 하는데 소프트웨어 다음에 와야 하고, 또 하드웨어뿐만 아니라 소프트웨어도 있다는 것을 사람들이 봐야 한다. 충분한 소프트웨어가 있으면, 사람들이 와서 하드웨어, 즉 사무실이나 건물을 준비해야 한다는 필요성에 공감하게 되면서 그런 것에도 관심을 가질 것이다.

마지막으로 리더의 마음가짐도 중요하다. 사역의 리더는 핵심 멤버들로부터 존경을 받아야 한다. 즉, 1) 지도자는 그의 삶 전부를 사역에 바쳐야 한다. 2) 그들은 어떤 대가를 치르더라도 위험감을 택하는 사람이어야 한다. 3) 돈, 복지, 부자 등에 욕심내지 않는 단순한 생활 방식이어야 한다. 나는 "희생"이라는 라벨을 그들에게 붙이는 것을 좋아한다. 그들은 희생하고 위험을 감수할 수 있는 데에 챔피언이 되어야 한다.

## 신혼여행이 끝났을 때 (은유적)

신혼여행이 끝났을 때와 사역이 시작된 이후의 상황은 매우 비슷하다.

신혼여행을 갈 때 까지는 신난다. 두 젊은 남녀가 결혼식을 마치고 부푼 꿈에 부풀어 신혼여행을 떠난다. 신혼여행을 가서는 미래의 결혼생활은 이렇게 저렇게 하자고 약속도 하면서 미래의 환상에 사로잡힌다. 그런데 신혼여행이 끝나고 현실로 와서의 결혼생활은 신혼여행의 환상을 완전히 잊어버리게 할 정도로, 말 그대로 무자비할 정도의 현실에 부닥치게 된다. 결혼생활의 시작은 종종 이상적이고 행복하지도 않다. 신랑 신부는 서로의 인간관계성에서도 이룰 수 없는 기대가 가지고 있었음을 서서히 깨닫게 된다. 이런 생활이 길어지면서 결혼 생활이 어려움을 겪게 된다. 그리고 집 문제, 매달 생활비, 또 성격 차이 등등으로 갈등을 겪게 된다.

사역도 이와 같은 현상과 현실에 부닥치기 시작한다. 사역의 시작단계에서부터 같은 과정을 겪게 된다. 평신도들이 훈련을 받을 때는 너무 좋다. 배우는 것이 즐겁기도 하다. 이러 배움이 오래 지속되면 좋을 것 같다는 생각까지 들기도 한다. 사실 어떤 사람들은 배움 자체를 아주 즐기기도 한다. 그리고 부푼 꿈을 갖고, 소위 장미빛 안경을 쓰고 사역을 시작하게 된다. 동기부여도 한껏 되어서 불속에라도 뛰어들 것 같은 자세이다. 그런데 사역을 시작해보니 생각보다 쉽지 않으면서, 슬슬 갈등이 시작된다. 왜냐하면 그들은 경험이 없기 때문이다. 사람들을 위해 성실하게 기도하고, 그들에게 시간을 내고, 정기적으로 연락하고, 또 모범도 되어야 하는 것과 같은 그들의 역할을 이상화하였기에 그렇다. 이론과 기술, 모든 것을 안 것 같지만 실제적인 현장에서는 그런 것 들이 잘 되지 않는다.

그래서 마치 사역에서 신혼여행과 같은 꿈은 끝났구나! 라는 생각이 들기 시작한다. 마치 다른 나라를 방문하는 사람들이 느끼는 문화적 충격과 비슷한 것을 느끼게 된다. 사람들이 내말을, 내 조언을, 나의 돌봄을 아주 잘 받아들일거야 라는 상상은 처참할 정도로 깨어진다. 훈련받을 때에 강사가 한 좋은 말들은 이제 맞지를 않는다는 것을 알게 된다.

우리 멜빈대학도 마찬가지였다. 학교를 세운다고 광고했을 때는 한편으로는 염려하는 사람들도 많았지만 아주 신나게 좋아하고 지원하겠다는 사람들도 많았다. 마치 장미빛 안경을 쓰고 미래를, 아니 정확히 말하면 한국의 연세대나 이화여대 등의 기독교 대학들을 연상하는 듯 했다. 나 역시도 약간은 그랬을 것이다. 그런데 착공식이 끝나고, 진행하다가 보니 매개우 어렵고 계속 어려움이 있는 것을 보면서 서서히 많은 사람들이 떠나기 시작하여 현재는 거의 물갈이가 된 상태이다. 어려움 결혼생활, 힘든 사역, 계속 돈 들어가는 대학교 진행, 세 가지 다 같은 공유점이 있다. 꿈같은 시작(허니문)이 끝나고 현실에 부딪치게 됐을 때 어떻게 할 것인가?

사실 또 그만 두는 경우가 등산하는 사람들의 예이다. 그들도 보면 시작하자마자 그만두는 사람들, 좀 더 올라가다가 또 그만 두는 사람들, 그리고 단 몇 명만이 정상까지 올라가는 경우이다. 현실적인 어려움을 겪는 사람들은 그만둔다. 몇 명은 어려움을 견디면서 더 멀리 오르고, 또 주위를 둘러보고는 이 정도에 만족하여 그만둔다. 다른 사람들은 꼭대기를 힐끗 보면서 끝까지 올라가는 것이다. 사역에서도 이런 경우가 있으면서 대부분의 사람들은 끝까지 가지고 한다.

그러면 어떻게 끝까지 갈수 있는가! 첫째, 나는 무엇을 하고 있는지 아는 것이 중요하다고 본다. 그러면서 사역이란 신혼여행 같은 환상이 아니라는 알아야겠다. 물론 아주 부정적이 될 필요는 없겠다. 둘째, 이 사역이 나의 삶에 어떤 의미가 있는지 다시 생각해볼 필요가 있다. 우리는 좋은 일을 하고 다른 사람들을 돕는 일을 하고 있으면 의미가 있다고 느끼게 된다. 우리가 계속할 수 없는 것은 이런 측면도 있는데 성취감이라는 것이겠다. 좋게 시작하여 거기서 작은 성과를 내면서 다른 사람들이 행복해 보이는 것을 보면서 나 역시 기쁨을 느끼는 것이 중요하다. 비록 작은 진전이라도 있어야 한다. 세 번째 앞의 두가지와는 다른데, 우리는 뭔가 항상 문제와 어려움을 갖고 살아간다는 것이다. 하나가 끝나면 또 다른 문제가 있지 않은가?

그러면서 장애물, 인간성, 사역 그 자체에 대해 배우고 실제 현장에서 경험을 얻고, 또 그런 것들과 씨름하지만, 계속해서 나아가면, 우리는 성장하고 있다고 느끼게 된다. 인생 자체는 계속 배우게 된다는 것이 이런 것을 의미

한다고 본다. 마지막으로, 궁극적인 약속과 헌신은 무엇인가? "우리가 살아 있는 동안에 우리에게 주어진 것을 성취하는 것"이라고 생각한다. 그래서 우리는 "내가 해야 할 일을 했다"고 말하신 예수님처럼 잘 완수해야 할 것이다. 끝까지 계속 해야 할 것이다.

## Just do it

가끔 tv를 보다가 보면 나이키 표시를 보게 된다. 나이키의 슬로건은 "Just do it" 이다. 그것은 '그냥 하라, 무조건 하라, 너무 생각을 많이 하지 말고 그냥 해보라' 라는 뜻으로 받아들여진다.

우리가 사역을 하는데 있어서 힘든 요소들의 중의 하나는, 소위 관성이라고 불리워 질수도 있는 것인데 이것은 뭔가 전혀 충격을 주지 않으면 정지 그 상태를 유지하려는 경향을 말한다고 볼 수 있겠다. 주로 버스 등이 출발할 때 정지해 있으려는 승객들이 뒤로 쏠리는 현상, 그리고 급정거할 때 계속 달리는 차안의 승객들이 앞으로 쏠리는 현상으로 설명될수도 있겠다. 관성의 영명인 이너티아(inertia)의 어원은 '게으르다, 쉬다'라는 뜻을 가진 라틴어 'iners'에서 나왔다고 한다.

한마디로 말하면 "행동하는 것이 좀 느리다"라는 뜻이겠다. 우리가 하는 사역은 오늘 꼭 해야 하는가! 내일이나 이번 주에 완료하면 안 되는가! 라고 생각할 때도 있다. 그런데 사람들을 보면 대개 이런 스타일은 결국 안하고 만다는 것으로 귀결될 때가 많다. 나도 좀 미루는 경향이 있다고 교수로부터 혼이 난적도 있는데 지금 생각해 보면 "미루다가 안 할 수도 있다"는 경각심을 그 교수가 주기위한 것이 아닌가라고 돌이켜본다.

최근에 친분이 있는 목회자 한분과 얘기를 한시간 정도 나누었는데, 오랫동안 안 연구한 것을 책을 쓰고 싶다고 하였다. 들어보니 너무나 많은 것을 알고 또 머릿속에는 다 갖고 있었는데 탁월한 정도의 내용들이었다. 왜 실천에 못 옮기는가 하는 것을 얘기하는데 이것 저것 잡일을 너무 하다 보니 한 가지에 집중이 안 된다는 이유였다.

그래서 내가 집에 와서 생각해 보니, 그것이 몸에 밴 습관성일수도 있고, 또 늘 오랫동안 그런 생각의 시스템이 형성된 듯도 하다. 즉 할까 말까 하면서 생각을 너무 많이 하는 것 같다. 대개 사람들은 급하지 않으면, 또는 문제가 생기지 않으면 안 움직이려는 경향이 있는데 아마도 인간의 본성인 것

같다.

우리가 어떤 계획과 목표를 세웠으면 꾸준히 정기적으로, 그리고 규칙적으로 하는 것이 필요하다. 우리 주님께서도 이런 타성적인 성향에 대해 몇가지로 말씀하셨다.

시편 1:3c - "그가 하는 일은 무엇이든지 번창하리라." (하지 않으면; 번창도 없다)

시편 128:2 - "당신은 수고의 열매를 먹을 것이다." (일하지 않으면; 열매도 없다)

골로새서 1:10 - "모든 선한 일에 열매 맺자." (선한일 안하면; 열매도 없다)

즉 뭔가 하는 것과 번창하는 것, 그리고 노동과 그 열매 사이의 관계는 아무 분명하다. 일 안하면 열매도 없다. 말만 해서도 결과가 없다. 생각만 해서도 결과가 없다. 그야말로 뭔가 하라! Just do it! 결과나 열매에 대해 집착하다보면 오히려 에너지가 그 기대하는 생각에 소모적이 되는듯하다. 그냥 하다보면 결과는 따라올 것이다. 나이키의 슬로건인 "JUST DO IT"이 내 것이 되어야 하지 않겠는가! 지금 당장 해야 하는데 미루는 것은 없지 않는가?

-끝

## About the Author

ByeongChea Seo

SungKyul University, Korea (B.A)

McMaster University, Canada (M.Div)

Methodist Graduate School, Korea (Th.M)

Graduate Theological Foundation, USA (Ph.D)

Yale University, USA (Divinity, postdoc., 2006)

Oxford University, UK (Wycliffe, postdoc., 2012)

Director of Lay Pastors Ministry Korea (1999-2014)

Former President of PIS, Nagaland India( 2015-2020)

President of Melvin University, Kenya Africa (since 2021)



Dr. Byeong was a National director of Lay Pastors Ministry in Korea. He has opened the Institute in 1999, and was working for Korean churches nearly 15 years with staff members. He had been the founding President of PACE International Seminary, Nagaland India (2015-2020).

Among his credentials are: CPE, Oxford Regional Center (ORC, Wookstock, 1990)

CPE, Whitby Psychiatric Hospital (WPH, Whitby,1991)

Adjunct professor at Sungkyul University (2002)

Vice-chair of Lay Pastors Ministry Theology Association (2008)

Leader of PACE International Fellowship (2013)

General Editor of Internet Encyclopedia of Lay Pastors Ministry (2015)