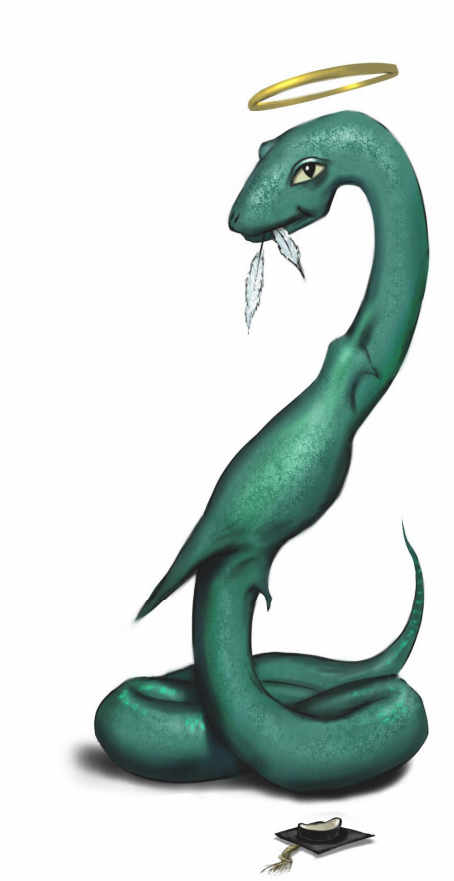
순결한 뱀과 지혜로운 비둘기?
- 갈등해결 더 잘해내기 -

켈리 오도넬 지음/ 도문갑 역

January 2007, *Evangelical Missionary Quarterly,* Vol.43, pp.40-49;
저자와의 연락처: MCAresources@gmail.com
더 많은 정보를 위해 http://mcaresources.googlepages.com/realitydose 참조



왜 이리 엉망이 되어버렸을까? 한때 잘 나가던 단체인데, 이제는 많은 사역자들을 놓치고 있다. 좋은 사람들이 떠나고 있고, 그 중 얼마만 아직 남아 있다. 많은 사람들이 상처를 받고 환멸에 빠졌으며 편이 갈라졌다. 한쪽 사람들은 단체를 떠난 사역자들이 권위에 대해 반항적이고 사역이 적성에 맞지 않았다고 말한다. 다른 한편에서는 개인과 조직적인 면에서 심각한 문제가 있는데도 제대로 다루지 않고 있다고 믿고 있다. 양쪽과 다 친한 사람들은 중립을 지키려고 애쓰지만 결국 성공하지 못한다. 이사회는 할 수 있으면 사역이 지속되기를 바라지만, 당장 벌어지고 있는 사태에 대해서는 갈피를 잡지 못하고 우왕좌왕하고 있다. 이 단체에는 고충처리, 해고, 징계 등의 문제를 다룰 수 있는 문서화된 규정이란 게 없다. 개인적인 입장이나 사역과 관련된 고충을 여럿이 모여서 공개적으로 나누고 토론할 수 있는 안전한 장(포럼)도 없다. 퇴출되는 사람을 면담하는 제도도 없고, 중립적인 평가제도도 없다. 선의를 가진 소수의 사람들만이 양쪽이 화해하도록 호소하고 다닌다. 무엇인가가 분명히 잘못되어 있지만, 그 문제를 다룰 수 있거나 문제해결을 위해 기꺼이 나서서 뭔가를 해 보려는 사람은 없다. 그러는 사이에 수개월이 흐르게 되고, 해결되지 않는 관계의 불화와 사역의 혼선이 나머지 구성원들에게 마치 독이 퍼져서 희생자를 늘려가듯이, 계속 악영향을 미치게 된다. 얼마나 혼란스러운가! **[토의제목 1: "적절한" 절차가 준비되어 있더라도 혼란상태는 올 수 있다. 특별히 역기능 혹은 기능장애 상태(dysfunction)가 발생했을 때, 이미 마련되어 있는 규정이나 기독교적인 가치관/책무 등이 항상 안전장치로 작동이 될 수 있겠는가?]**

지난 수년 동안 당신은 얼마나 많은 관계상의 갈등을 경험했는가? 그것은 얼마나 많은 시간과 에너지 그리고 수면시간을 당신의 삶으로부터 빼앗거나 훔쳐갔는가? 아마 나 자신의 일과시간 중 적어도 10%는 갖가지 갈등과 씨름하는데 소모되었을 것이다. 나는 다른 사람들도 같은 처지일 것이라고 믿는다. 전문적인 조사연구 결과도 우리가 고통스러운 경험을 통해 알게 된 이 사실들

을 지지해 준다: 동역자들과의 갈등은 우리를 지치게 한다 (Gish, 1983, Carder, 1999). 갈등이 때로는 개인적인 성장을 돕고 상대방과 더 친밀한 관계로 이끌어주기도 하지만, 항상 그런 것만은 아니다.

이 글에서 필자는 기독교 선교계의 건강한 관계정립을 위해 두 가지 중요한 분야를 다루어보려고 한다. 그것은 첫째가 인격적 역기능(human *dysfunction*: 심각한 약점이나 잘못으로부터 야기되는 문제들)의 역할에 대한 것이고, 둘째는 성경적인 권징(Biblical *discipline*: 사람이나 단체를 회복시키기 위한 교정작용)의 역할에 대한 것이다. 이 두 영역에 대해 우리의 대응방안을 향상시키는 것은 갈등을 사전에 예방하고 더 잘 관리할 수 있는 근본적인 요건이 된다. 장기적으로 적지 않은 사람들에게 부정적인 영향을 미치는 개인과 조직을 우리가 어떻게 도울 수 있겠는가? 만약 있다면, 어떤 형태의 도움이나 규율 같은 것이 적합할까? 나는 선교단체 내에 있는 "관계문제의 실체(relational reality)"를 냉정하게 관찰하면서, 우리가 당면하고 있는 갈등과 곤경을 통해 배울 수 있기를 바란다. 내가 의도하는 바는 누구를 비난하자는 것이 아니고 "관계의 탄력성(relational resiliency)"을 구축해 보자는 것이다. **[토의제목 2: 우리가 "관계문제의 실체"를 평가하는 데 도움이 되는 어떤 방안이 우리 조직이나 단체에 수립되어 있는가? 우즈벡, 러시아 사람들의 속담처럼 "쓰디쓴 진실이 달콤한 거짓말보다 낫다"는 말이 사실인가?]**

"역기능적(dysfunctional)"이란 말은 조심스럽게 사용할 때, 우리가 사람과 단체를 더 잘 이해하도록 돕는 유용한 용어가 된다. 필자가 역기능적이라고 말할 때, 그것은 권위주의 혹은 폐쇄적이고 은밀한 의사소통방식, 강압적 통제, 그리고 실제로 일어나고 있는 일에 대한 부인(표1 참조) 등이 특징으로 나타나는, 유해하고도 독성이 있는(toxic) 관계를 자신이나 다른 사람들에게 지속적으로 표출하는 관계유형을 의미한다. 이런 역기능은 그것을 분명하게 분별해 내는 사람이 없을 때, 또 그것이 정상적인 행동 속에 묻혀있을 때, 혹은 그것에 대해 어느 누구도 어떤 조치를 취하기를 원하지 않거나 또 할 수 없을 때, 더욱 강화될 수 있다. 이 역기능은 다른 문화와 신학, 세대, 그리고 조직 배경을 가진 우리 모두가 "관계의 부조화"를 이해하는 과정에서 매우 다양한 형태로 더욱 심화될 수 있다 (예: 이해관계나 고충을 논의할 때 어떻게 "예의"를 갖추면서도 "정직"하고 솔직하게 표현할 수 있는가?) **[토의제목 3: 또 다른 어떤 행동이 이런 역기능을 반영하는가 (예: 거짓말하기, 앙갚음, 모욕주기)]**

표 1. 조직의 역기능 징후 (Hay, 2004; Aterburn, Felton, 1998 참조)

◆ **리더십과 운영능력이 빈약한 증거들**:

강압적인 통제, 정보를 감춤, 경직성, 형식주의, 질문하는 것을 수용하지 않음, 처벌위주, 비난 전가, 문제점을 시인하지 않음, 어떤 대가를 치르더라도 조직의 이미지를 살리려고 함, 조직운영에 있어서 재정적인 요소를 최우선순위에 둠, 감사제도가 소홀함; 영향력 있는 사람이 미치는 성격적인 장애, 자아도취적인 성향, 상처가 많은 성격배경 혹은 중독된 행동; 직원이나 사역자의 잦은 이직.

◆ **사역자들 간에 만족도나 낙관론이 결여된 증거들**:

"없어도 된다"는 느낌을 갖게 한다, 일과 생활의 균형 부족, 자기개발과 배움의 기회 부족, 상황에 대한 "실상"을 공개적으로 이야기 할 수 없는 분위기, 긍정적이 아니면 느낌을 표현하지 못한다, "실수"를 허용하지 않는다, 자기 "역할" 외에는 아무 것도 하지 않는다, 서로 신뢰하기가 어렵다, 실패할 수 있는 자유가 없다.

왜곡과 분별

인간관계에 갈등이 생길 때, 우리는 전적으로 혹은 대부분 우리 자신들이 옳고, 상대방이 전부 아니면 대부분 잘못되었다고 보는 경향이 있다. 그래서 친구(*friends*)가 악귀(*fiends*)가 될 수 있고, 지도자들(*leaders*)은 문둥병자들(*lepers*)이 되며, 조직(*organizations*)은 무시무시한 괴물(*ogrenizations*)이 되는 것이다. 비록 우리가 "정상적"인 성향의 사람들일지라도, 상대방이 우리와 다르다는 점을 "역기능"으로 몰아 그에게 딱지를 붙인다면, 바로 우리 자신들이 역기능적이 된다는 것이다. 그래서 우리는 판단을 위주로 하는 책임회피자가 되기보다는 은혜를 중심으로 하는 그리스도의 제자들이 되어야 한다. 야고보와 요한이 예수님과 제자들 일행을 영접하기를 거절한 동네에 하늘로부터 불을 내리도록 요청한 것과 같이(눅9:54), 우리도 형제들을 그렇게 대할 수 있지 않겠는가? 시편기자가 고백한대로 "여호와여 주께서 죄악을 지켜보실진대 주여 누가 서리이까?(시130:3)", 그리고 바울이 경고한 것처럼 "남의 하인을 비판하는 너는 누구냐, 그가 서 있는 것이나 넘어지는 것이 자기 주인에게 있으매 그가 세움을 받으리니, 이는 그를 세우시는 권능이 주께 있음이라(롬14:4)."고 한 말씀을 기억해야 할 것이다. 갈등이란 많은 경우에 왕복차선과 같다. 우리가 모두 죄인이기 때문에 하나님께서는 우리를 도와주신다. 우리가 피차 연약하고 잘못될 수 있기 때문이다.

그러나 잠깐만! 우리는 왜곡의 또 다른 면에 대해 주의를 기우려야 하는데—분명한 역기능을 가볍게 보거나 명백한 이상성격을 단순한 "차이"문제로 간주하는 것 또한 큰 문제이다. 우리는 두더지가 파놓은 조그만 흙 둔덕을 산으로 만들어서는 안 되지만, 동시에 큰 산을 작은 흙 둔덕으로 둔갑시켜서도 안 되는 것이다. 산이나 흙 둔덕의 구성요소를 누가 더 명확하게 인식하고 있는가를 분별하는 과정에서 교묘한 왜곡이 일어날 수도 있다. 사안에 대한 흑백이 분명하지 않을 때도 역시 마찬가지이다. 잠언(16:2; 21:2)에서 말하듯이 "사람의 행위는 자기 눈에는 모두 깨끗하게 보이나, 주께서는 속마음을 꿰뚫어 보신다." 또한 "송사에서는 먼저 말하는 사람이 옳은 것 같으나, 상대방이 와 보아야 사실이 밝혀진다" (18:17).

그럼에도 불구하고, 성경에는 언제 죄가 밝혀지고 또 어떻게 권징이 분명하게 요구되는가를 보여주는 사례들이 많이 있다 (마18:17; 고전5:11; 살후3:6,14). 켄 윌리암즈(Ken Williams)는 '당신의 인간관계 기술을 연마하라(*Sharpening Your Interpersonal Skills*)'는 책에서 이렇게 이야기 한다: "성경은 우리들에게 어떤 경우에는 사람들과의 관계문제보다 사안 자체가 더 우선적이라고 가르친다. 우리는 비록 관계가 깨지거나 손상될지라도 문제 자체를 어느 때에 우선적으로 처리해야 하는지 알아야 한다"(2002, p. 114). 동일하게 클라우드(Cloud)와 타운젠드(Townsend)는 '안전한 사람들(*Safe People*)'이란 책에서 이렇게 말한다: "관계와 사안을 분리해야 할 필요성은 냉혹한 현실이다. 주님께서는 사람에 대하여 오래 참으사, 아무도 멸망하지 아니하고 다 회개하기에 이르기를 원하시지만(벧후3:9), 그러나 어떤 관계는 당사자가 기꺼이 변화하거나 화해하려고 하지 않을 때, 결코 좋은 결과를 얻지 못하게 되는 것도 사실이다" (1995, p.197).

적절한 책무제도가 정착되어있지 않고, 개인이나 조직에 대해 문제를 직면하게 하고 검증된 변화를 요구해 본 사례가 많지 않은 단체의 경우에는, 앞으로의 문제가 더 복잡하게 전개될 수 있다.

나는 단순하게 사람들이 서로 다르기 때문에 그 상황을 어떻게 처리할까에 대해서 이야기하고 있는 것이 아니고(다행스럽게도 대부분은 이 경우에 해당된다), 개인의 인격적인 면이나 조직의 구조 면에서 심각한 역기능이 있을 때를 말하는 것이다. 다른 말로 하면, 조직과 사람들이 그것을 깨닫고 있든 아니든, 또 기꺼이 시인하든 아니든 간에, 사람들에게 독소적인 영향을 미칠 수 있는 요인이 존재한다는 것이다. 결과적으로, 우리가 세상물정에 어느 정도 밝고, 관리시스템이나 회복과정, 임상적인 장애 등에 관한 행동과학 분야에 상당히 숙달되어 있으며, 갈등해결 과정에 대한 성경말씀의 권고에 전폭적인 기반을 두고 있다는 점을 모두 포함하는 의미에서; 우리가 영적인 분별력을 가지지 못한다면, 우리는 "뱀같이 순결한" 사람들과 교류하면서 "비둘기같이 지혜롭게" 되는 식으로 왜곡된 결말을 보게 될 수도 있다는 것이다. "은혜 없는 진리가 가혹한 것이라면, 진리 없는 은혜는 치명적인 것이 될 수 있다"

슬픈 사실은 우리가 많은 경우에 이런 역기능에 의해 멀쩡하게 속임을 당한다는 것이다. 그 사례를 들어보자.

- **부인 (deny):** 역기능의 첫 번째 임무는 자신을 감추는 것이다. "문제에 대해 질문하지 말라, 문제점을 거론하지 말라"는 것은 무언의 원칙으로서, 역기능의 밑바닥에 깔려있는 핵심사항이다. 한마디로, "현실을 부정하라"는 것이다.
- **축소 (downplay):** 첫 번째가 통하지 않으면 두 번째 임무가 작동되는데, 문제된 그룹이나 사람들이 "정상적인" 적응단계를 거치고 있다고 말하거나, 아니면 단순하게 화제를 다른 데로 돌려서 역기능의 부정적인 여파를 축소시킴으로, 문제에 대한 관심을 최소화시키는 것이다. 관계문제에 있어서 조화나 일치를 진실이나 일관된 연결성보다 더 우선시한다.

- **유인 (distract):** 두 번째도 통하지 않으면, 세 번째는 고통을 가장하여 동정심을 유발하든지, 아니면 다소 애매한 부분이 있는 문제는 "한 쪽이 확실하게 옳은 것은 아니다"라는 여지를 남기면서, 결국 넓게 보면 서로 다른 관점과 선호도의 문제라는 쪽으로 주의를 돌리는 것이다. 문제의 실체를 확인하고자 하는 책임감이나 그것을 규명할 수 있는 능력이 거의 없다는 증거이다.
- **불신임 (discredit):** 네 번째 역할은, 실제로 위의 3가지 현상과 동시에 일어날 수 있는 것으로서, 문제를 제기한 당사자가 아무리 민감하고 조심스럽게 행동했어도, 일단 당사자를 (문제를 일으키는 사람으로) 불신하는 것이다. 분쟁이 생겼을 때 도움을 주고자 하는 리더나 컨설턴트가 공통으로 저지르는 잘못은, 당사자가 이런 역기능을 잘 이해할 뿐만 아니라 또한 잘 다룰 수 있다고 과대평가하는 것이다. . . 또한 그 과정에서 당사자가 별다른 상처(예: 불신을 당하는 일)를 입지 않을 것으로 생각한다.

[토의제목 4: 우리가 기만을 당할 수 있는 또 다른 형태의 현상이 있는가? 우리가 우리 스스로를 어떻게 속일 수 있는가?]

도움을 받을 수 있는 자료들

사람들간의 갈등을 해소하는 법을 돕는 좋은 자료들은 많이 있다. 그러나 이런 자료들은 일반적으로 사람들이 공정한 게임을 하고, 관련된 사람들이나 조직 가운데 심각한 역기능이 없다는 것을 전제로 하고 있다. 문제해결을 돕는 사람이나 멘토(Mentor)는 대개 자신이 기본적으로 중립적

인 입장에 서기를 원한다. 그들은 사람들이 서로 동의하지 않는 것을 합의하게 하고, 피차 선의를 믿게 하며, 연합을 유지하면서 상호이해를 증진시킴으로 서로 상생하는 승-승(win-win)의 결과가 나오기를 바란다. 이것은 대체로 분별력이 있는 조치이지만, 그러나 때로는 이런 접근이 적절하지 않고, 오히려 문제를 직면하면서 권징을 적용해야 할 경우도 있다. 이것은 뉘우침과 변화를 요구하는 보다 더 강인한 사랑의 표현이라고 할 수 있다. 그렇게 하지 않는다면, 지금은 물론 앞으로도 무고한 사람들이 항상 다치게 되고 정의는 실현되지 않을 것이다. 로버트 슈라이터(Robert Schreiter)가 사회적인 계층(Societal level)의 화해(reconciliation)에 대해 진지하게 언급한 내용은 인간관계의 측면에도 적용할만하다.

> 진실을 밝혀내는 것, 정의를 위한 투쟁, 용서를 지향하는 노력: 이런 것은 계층간의 화해를 위한 사회적 진행과정의 세가지 주요 특성이다. 그러나 내가 알기로는, 사회적 화해를 이루는 일이란 결코 운동경기장 수준의 공정성만큼도 보장이 되지 않는 것으로서, 억압과 폭력, 전쟁의 참혹한 결과는 정직함과 정의는 물론이고 심지어 각 당사자들의 선한 의도까지도 기대할 수 없게 만든다. 또한 그 과정도 대부분 무질서로 얼룩지게 된다. 그 화해란 결코 완전히 이루어지지 않는 일로서, 사실은 가지가 잘리고 열매가 채 익기도 전에 유실되거나 강자에 의해 약탈당하고 만다. . . 결국 우리는 절반의 평가나 절반의 진실, 타협된 해결책을 마지못해 받아들이는 우리자신들을 발견하게 될 것이다. (Schreiter, 2005, p.4).

자, 그러면 우리들의 갈등관리 기술을 어떻게 향상시킬 수 있을까? 먼저, 나는 한주간에 걸쳐 진행되는 '당신의 인간관계 기술을 연마하라/ Sharpening Your Interpersonal Skills'는 훈련세미나 과정에 참여할 것을 적극 권장한다. 이 과정은 전형적인 관계 문제들을 예방하거나 해결하는 데 있어서, 성경적인 원리들을 적용하는 것을 배우도록 디자인되어 있다. 심각한 역기능 문제가 존재한다면, 나는 표 2에 요약되어 있는 추가적인 방안을 활용하도록 강력하게 추천한다. 이 권고사항들을 세밀하게 연구해 보라! 또한 이 글의 마지막에 소개되어 있는 주요 자료들을 활용하는 것도 잊지 말라.

두 번째로, 나는 우리 단체들이 갈등을 다루기 위해 분명하고도 문서화된 지침서를 작성하도록 권유한다. 이 때, 단순히 화해를 최종목표로 하기보다는 정의와 관련된 문제들과 더불어 회복과 권징에 대한 성경적인 근거를 포함시키도록 유의해야 한다 (아래 Gardner의 지침을 참조하라). 분명하고도 면밀한 지침서가 없을 때, 우리는 공정하게 행하고 타인을 배려하기보다는, 우리 자신들의 유익이나 편의를 추구하는 성향이 있다는 점에 유의해야 한다. 우리 기관의 지침서는 상황이 모호하고 상당한 독소가 존재하고 있는 상황 속에서도, 갈등과 연단의 시험을 견뎌낼 수 있어야 한다. 이런 지침서의 좋은 예로 캐나다 오순절교회의 규정이 있고(info@paoc.org; By-Law 10.6, 10.7), 또 다른 예로는 YWAM의 '화해와 공의의 지침서/Reconciliation and Justice Guidelines '(YWAM- http://ywam.org/contents/sta_conflict. htm)가 있다.

셋째로, 나는 선교단체들이 불평불만을 다루기 위한 절차와 경고를 위한 "호루라기 불기/whistle-blowing"(조직 내의 심각한 문제점을 지적하는 인정된 절차)를 명시한 분명한 지침을 수립하도록 제안한다. 이런 지침서들은 좋은 관리기능의 한 부분이고 갈등해결을 위한 보완책이 된다. 호루라기 불기(경고절차)와 관련해서 도움이 되는 자료는 특별히 영국 단체인 People in Aid의 "정책항

아리(policy pot)" 자료를 찾아보라(www.peopleinaid.org). 또한 자세한 중재자 역할에 관해서는 Peacemakers consultancy group(www.hispeace.org)을 참조하라. 이러한 지침과 자료들은 찰스 핸디(Charles Handy)가 좋은 기관운영을 위해 호소하는 Understanding Voluntary Organizations; "Virtue does not have to be so painful, if it is sensibly organized" (1988,p.9)에 잘 나타나 있다.

표 2. 역기능/유독성을 다루는 열 가지 방안

1. 역기능에 대응하는 방안은 다양한 단계와 폭이 있기 때문에 주의 깊게 검토해야만 한다. 그것은 신중하게 뒤로 물러서서 스스로를 방어하는(잠언27:12) 형태로부터, 신중하게 대면을 하면서 자신의 입지를 확보(잠언25:26)하는 것까지 포함한다. 당신의 확신과 주변의 현명한 충고에 기초해서 흔들리지 말고 성실성을 가지고 행동하라.

2. 심각한 역기능을 대면하여 다루는 일은 혼자 해서는 안되고, 연대감을 가지고 그룹으로 참여해야 한다. 때로는 법적 조언을 받는 것을 포함해서 경험이 풍부한 외부의 컨설팅을 받으면서 지속적으로 진행해야 하는 것이다. 의도는 좋으나 역기능과 권징 등에 대해 이해가 부족한 동역자들이 도움을 주려고 하는 것은 더 큰 문제를 야기시킬 수 있다. 갈등해결이나 불만 처리, 경고 조치 등에 대해 정책을 가지고 있는 단체들의 자료를 적극 참고하라.

3. 정면대응은 대개 중재나 화해를 시도하기 전이나 그 과정의 한 부분으로서 필요한 단계라고 할 수 있다(예; 임상적/회복적 개입). 그러나 이것은 어떤 위험부담을 기꺼이 감당하겠다는 사람들이 있다는 것과 효율적인 수단과 책임을 가진 권위구조가 자리잡고 있다는 것을 전제로 하는 것이다. 은밀하게 영향력을 미치려는 행태를 분별해 내기 위해서는, 항상 과거의 전력을 잘 살펴보는 것이 중요하다. 긍휼의 마음을 가지되, 진리와 정의에 초점을 맞추도록 하라. 단순히 어떤 사람의 곤경이나 고통 때문에 –그것이 실제든 아니면 과장되거나 꾸민 것이든 간에- 곁길로 빠지거나 속임을 당하지 않도록 주의하라.

4. 역기능/유독성 상황에서 조정과 화해를 이루어가는 과정의 핵심은 진실, 정의, 회개, 용서, 회복, 그리고 징계 등으로 이루어진다. 조급하게 화해를 추구하는 것은 결코 도움을 주지 못한다. 어떤 경우에는 화해의 과정이 수년씩 걸리기도 한다. 또한 입증할 수 있는 회개와 그에 따른 변화가 없는 경우에는, 우리가 할 수 있는 일이란 종종 과감하게 "결손처분"을 하고 우리자신들을 미쁘신 창조주께 의탁하며 앞으로 나아가는 것이다 (벧전4:19). 그럼에도 불구하고 성경은 우리가 의도적으로 용서하는 것을 추구하도록 명령하신다 (마18:21,22).

5. 공평과 객관성이 반드시 중립적이 되라는 것을 의미하지는 않는다. 소신을 지키는 것을 두려워하지 말라. 그러나 어떤 쪽도 "전부 옳거나" "전부 나쁜" 것으로 보지 않도록 주의하라. 외교적으로 적절하게 옷을 입힌 진실은 일반적으로 더 쉽게 통한다. 성격상의 문제라고 하기 보다는 '행동양식', 기질상의 부적합이라고 하기보다는 '상황적인 영향력'이라는 용어를 사용하는 것이 이 문제에 진입하고 진행시키는 일을 더 쉽게 만든다. 그러나 보다 현실적이 되라: 어떤 특이한 성격이나 구조적인 문제는 너무 끈질겨서 좀처럼 변화되거나 고쳐지지 않는다.

6. 문화적, 세대간, 성별, 그리고 단체간의 다양성을 어느 정도 수용하라. 서로 다르다는 것은 비정상이 아니다. 어떤 것을 더 좋아한다는 것은 병원균과 같이 꼭 해로운 것이 아니다. 많은 문화배경에서는 아무리 외교적이고 품위를 갖춘다고 하더라도, 문제에 대해 직접적으로 접근하는 것은 환영을 받지 못할 것이다.

7. 이 과정은 매우 혼란스러운 것으로서, "진리"에 대해서도 입장에 따라 서로 이해를 달리하고, 편향적인 책무의식, 사태에 대한 오해, 교묘한 조종, 상호비난 등의 현상들이 나타나게 된다. 그래서 사람들은 타협, 중대사에 대한 불완전한 종결, 미흡한 회개, 그리고 부분적인 정의도 기꺼이 감수할 수 있어야만 한다.

8. 진정한 신뢰는 얻어내는 것이지 단순히 추정해서 되는 것은 아니다. 역기능의 전력이 있는 곳에서 다른 사람을 깊이 신뢰하기 위해서는, 상당한 기간이 걸리고 타당한 이유가 있어야만 한다. 신뢰는 천천히 쌓이지만, 무너지는 것은 쉽고, 다시 세우기 위해서는 시간이 더 걸린다.

9. 당신이 독성 문제를 다루면서 자신이 정신이상 상태로 느껴진다면, 아마 그게 사실일 것이다. 독성문제를 처리하는 것은 우리들의 정신건강에 상당한 희생을 요구한다. 그럴 때는 잠시 밖으로 나와서 현실감을 되찾기 위해 외부의 도움을 받아야 한다. 독성에 스스로 저항할 수 있거나 독성에 중독되는 것을 막을 수 있는 자신의 능력을 너무 과대평가하지 않도록 하라. 쓴 뿌리는 주위를 쉽게 더럽힌다. 그것을 대적하라! (히 12:15).

10. 성경적인 입장을 견고하게 유지하라: 우리 주님께서는 때로 메마른 사막을 지나고 거친 불의를 통과하는 연단의 과정을 통해 우리를 돌보신다. 그분은 우리를 사랑하시는 만큼, 비록 역기능적일지라도, 그 사람들 또한 뜨겁게 사랑하신다; 그리고 우리 모두는 분에 넘치는 자비를 값없이 누려야만 하는 존재들로서, 큰 빚을 지고 있는 채무자들이다 (마 18:23-35).

단체의 건강을 위한 도구들

여기 실제적이거나 잠재적인 역기능을 다룸으로 우리 단체들을 건강하게 만드는데 도움이 되는 두 가지 자료들이 있다. 이런 도구들을 잘 활용하기 위해서는 "부드러운 마음, 건강한 정신, 숙달된 솜씨"를 가진 헌신되고 성실한 사람들이 필요하다. 첫 번째 도구는 위클립 선교회(Wycliffe International)의 가드너(Laura Mae Gardner)가 도덕적 실패나 또 다른 심각한 죄를 범한 경우에 회복을 위해 폭넓게 실행할 수 있는 세가지 단계를 제시하는 것이다. 두 번째 도구는 영국의 롭 헤이(Rob Hay/ Generating Change)에 의해 사용된 것으로, 그는 선교사의 장기보존 문제에 대한 연구프로그램인 ReMAP II를 응용하여 핵심적인 질문목록을 제공하고 있는데, 선교단체와 소속 사역자들이 자신들의 건강과 중독성여부를 측정하는데 사용할 수 있는 것이다 (이 연구의 결과는 WEA 선교분과위원회의 회지인 Connections 2004년 6월호에 발표되었는데, www.wearesources.org에서 확인하라). **[토의제목 5: 또 다른 유용한 핵심 자료들의 목록을 열거해 보라]**

첫 번째 도구: 동역자의 회복 (가드너)

중대한 죄를 범했거나 도덕적 실패에 빠짐으로 인해 중대한 기로에 서 있는 사람이, 파송 선교단체 내에서 어떤 기준에 의해 회원의 자격을 다시 회복하거나 책임 있는 직책을 다시 맡을 수 있겠는가? 나는 다음과 같은 세가지 단계를 조심스럽게 고려하도록 제안하고 싶다. 이 단계들은 "교정적인 은혜(corrective grace)"의 정신에 따라 실행되는 것으로, 선교단체와 사역자들 모두가 약점과 강점을 함께 지니고 있다는 이해로부터 출발하는 것이다.

단계 I. 징계 (Discipline)

단체 내의 지도자들은 어떤 형태의 징계든지 실행해야만 한다. 이 시점에서는 상담을 하는 단계가 아니다. 그것은 당사자에 대한 신분의 변화와 공적인 발표, 어떤 형태든 직위의 상실 등과 같은 일이 일어나게 된다. 이런 상황들은 당사자의 파송교회/모교회에 보고될 수도 있고, 특별한 경우에는 보고되지 않을 수도 있는 사안이다.

단계 II. 복원 (Recovery)

회개 (Repentance). 죄가 드러나는 주변정황은 중요하다 – 그것이 성령의 촉구하심에 응답한 고백인가? 그 당사자가 어떤 대가를 치르더라도 앞으로는 성결한 삶을 살기를 소원하는 반응을 하나님 앞에 나타내며, 또한 어떤 희생을 치르더라도 죄와 죄책으로부터 자유를 누리고자 하는 증거를 보여주고 있는가? 아니면 당사자가 죄에 사로잡힌 상태에서 눈물을 흘리지만, 그것은 단순한 후회와 죄가 드러난 데 대한 수치와 당황함에 대한 눈물인가? 만약 후자의 경우라면 당사자의 회개는 심각하게 의문의 여지가 있고, 문제의 해결을 잠시 유보해야만 한다.

복구/상환 (Restitution). 당사자가 자신의 죄로 말미암아 다른 사람들에게 끼친 고통에 대해 통감하고 있고, 또한 그로 인해 상처를 입은 사람들을 치유하고 문제를 해결하기 위해 가능한 모든 조치들을 취하고 있는가? 이것은 무엇보다 당사자가 자신의 죄를 분명하게 자인하는 것으로부터 나온다 – 죄를 범한 사람은 바로 자신이며, 자신의 죄로 인해 희생을 당한 사람에 대해 가능한 모든 도움을 주는 것이 그의 책임이라는 것을 인정하는 것이다. 그러나 문제가 생겼을 때, 죄를 먼저 회개하는 것 대신에 복구에만 매달리는 것을 본다면, 그것은 진정한 회개가 이루어지지 않고 있다는 것을 가늠할 수 있는 한 방편이 된다.

재활 (Rehabilitation). 당사자는 자신의 내면을 냉철하게 들여다 봄으로, 자신에게 있어서 넘어지기 쉽고 취약한 영역이 무엇인지 밝혀내도록 노력해야 한다. 그것은 자신의 삶 속에서 무엇이 그로 하여금 죄를 유발시켰는지, 앞으로 어떤 부분에서 더 조심해야 하는지, 또한 그의 삶을 어떻게 강건하게 세울 수 있는지를 알아내는 것이다. 이런 일들에 적극적으로 참여하는 열심이나 그 정도를 통해서 회개의 증거가 나타나게 된다.

시간 (Time). 이런 일을 위해서는 무엇보다도 상당한 시간이 필요하다. 이것은 하룻밤 사이에 일어날 수 있는 일이 아니다. 치유, 자신에 대한 이해 정도의 개발, 행동에 대한 책임감과 일을 바르게 처리하는 것, 옳고 그른 것에 대해 성경적인 기준을 세우는 일 – 이 모든 일들을 위해 실제적으로 상당한 시간이 소요될 것이고, 이것은 아마도 경건한 상담자의 안내와 교제 권 안에서 가장 잘 이루어질 것이다. 이 상담자는 죄를 범한 사람의 배우자도 문제의 한 당사자이거나 아니면 심하게 상처를 입을 수 있기 때문에, 그에게 미치는 충격에 대해서도 주의를 기울일 것이다. 이런 영역에도 역시 치유가 적용되어야 한다.

신뢰를 되찾으려는 의지 (Willingness to re-earn credibility). 사람들이란 이런 당사자에 대해 자연스럽게 회의적이 되거나 의구심을 품게 된다. 그러나 죄를 범한 사람들은 다시 자책감에 사로잡히

지 말고, 오히려 다른 사람들의 신뢰와 존경을 되찾기 위해 필요한 일이라면 무엇이든지 기꺼이 감수해야만 한다. 우리는 죄를 범한 사람이 '자신을 용서하지 않는' 모습이나 징계를 내리는 것에 대해 '사람들에게 분노를 품는 것'을 종종 보게 된다. 이것은 분명하게 회개하는 마음이나 "상하고 통회하는 심령"을 나타내는 것이 아니다. 이것은 자신이 얼마나 다른 사람들에게 해를 끼쳤으며 하나님과 단체의 이름을 부끄럽게 했는지에 대해 자신의 죄책을 인정하지 않는다는 증거가 된다.

나는 이런 다섯 가지 요소가 채워지지 않는다면, 도덕적인 죄를 범한 사람이나 자신과 다른 사람들에게 파괴적인 영향을 미친 중대한 분쟁의 당사자가, 다시 책임 있는 위치에 완전히 복귀하는 것을 기대하기는 어렵다고 본다. 일단 죄에 넘어졌음에도 불구하고 자신의 죄를 주도적으로 고백하지 않았다면, 이 다섯 가지 회복의 단계를 부지런히 실행함으로 진정한 회개를 보여야 할 보다 더 충분한 사유가 되는 것이다.

단계 III. 회복 (Restoration)

갈라디아서 6장 1절은 몸이 지체의 회복을 위해 일하도록 명령한다. 회복이란 정확하게 무엇을 말하는가? – 그것은 신분, 위치, 권리를 온전히 되찾는 것을 의미하는가? 나는 그렇게 생각하지 않는다. 리더십의 책무란 검증되고 믿을만한 경건성과 인격을 통해 얻어진 신뢰를 바탕으로 하는 것인데, 바로 이 신뢰가 깨어졌다는 것이다. 그를 따랐던 사람들이 가졌던 본래의 신뢰를 그 당사자가 온전히 다시 되찾을 수 있는가는 의문스러운 일이다; 그러나 분명한 것은 만일 그것을 가능하게 하는 길이 있다면, 바로 경건한 슬픔과 회개, 그리고 오직 주님을 의지하고 그분과 겸손하게 동행하는 삶, 책무를 다하는 관계의 회복, 그리고 영적인 활력과 거룩함을 유지하는 전략의 실천 등이 그 유일한 방안이 될 것이다.

<u>두 번째 도구: 조직의 생활</u> (롭 헤이)

이것은 개인적으로도 할 수 있지만, 가능하면 그룹으로 하는 것이 더 좋은 실습도구이다. 먼저 당신 단체의 운영에 대해 잠시 돌아보는 시간을 가지라. 아래의 각 질문에 대해 0에서 6까지 점수를 매기면 된다 (시간, 노력, 효율성을 판단의 기준으로 삼아보라: 0 = 전혀 실행되지 않는다, 1 = 잘 되지 않는다, 6 = 매우 훌륭하게 진행된다). 각 항목에 매긴 점수를 합산하여 하단의 A난에 기입하고, A를 B(32)로 나눈 숫자를 C난(평균수치)에 기입한다. 또한 가장 높은 점수는 어느 항목들이며, 가장 낮은 점수는 어느 항목들인가 점검해 보라. 그렇다면 우리는 사역과 삶의 질을 어떻게 개선할 수 있겠는가? "훌륭한 팀의 구성원들은 구성원 상호간에 책무를 지는 것을 통해 그들의 관계를 개선시켜나간다. 그것은 서로를 존중하는 가운데 다른 사람의 임무수행에 대해 높은 기대치를 가지는 것으로 나타난다" (Lencioni, 2002, p. 213).

* 편의상 필드 선교사, 본부 선교사, 사역 간사 등 단체의 모든 사역자들을 원문과 같이 '스태프' (Staff)로 표기하였다. 이 평가는 선교단체의 전체사역을 대상으로 하는 것이지만, 선교지 사역과 본부/국내사역을 구분하여 실시한 후에, 비교 평가해 볼 수 도 있다 – 역자 주.

1	단체의 비전과 목적이 단체구성원들에게 전면적으로 알려지고 잘 이해되고 있다
2	일의 계획과 업무의 분장에 대해 스태프들에게 분명하게 의사소통이 되고 있다
3	리더십과 스태프 상호간에 자유로운 의사소통의 흐름이 있다
4	본부와 필드간에 효과적인 의사소통이 이루어지고 있다
5	필드와 관련하여 중요한 결정을 하는 과정에 스태프들이 참여한다
6	주요정책은 문서로 잘 정리되어있고 구성원들이 잘 이해하고 있다
7	대부분의 리더들은 단체의 신념과 핵심가치를 실행하는 좋은 모범이 되고 있다
8	대부분의 리더들은 문제를 조기에 파악하고 적절한 조치를 취한다
9	선교현장에서 적합한 관리감독이 이루어진다 (질적인 면과 양적인 면에서)
10	리더들은 매년 스태프들의 사역과 과업수행을 평가하는 개인면담을 실시한다
11	스태프들의 불만을 처리하는 과정이 문서로 정리되어 있다
12	새로운 스태프들을 훈련시키는 현장(on-field) 오리엔테이션이 구비되어 있다
13	스태프들은 그들의 은사와 경험에 따라 역할이 주어진다
14	스태프들에게 자신들의 사역을 다듬고 개발해 나갈 수 있는 여유를 주고 있다.
15	스태프들은 그들의 사역에 헌신되어 있다
16	스태프들은 단체에 헌신되어 있고 충성심을 가지고 있다
17	일반적으로 스태프들의 업무량은 과도하지 않다
18	스태프들은 단체의 사역을 정기적으로 평가함으로 개선을 추구한다
19	스태프들은 단체의 목표와 기대치를 실제적으로 성취해 내고 있다
20	스태프들은 그들이 (대외적으로) 섬기는 사람들과 좋은 관계를 맺고 있다
21	우리 스태프들이 섬기는 사람들이 그리스도를 따르는 사람들이 되고 있다
22	선교지의 교회들이 우리 스태프들의 사역을 귀중하게 평가한다
23	스태프들은 그들이 섬기는 사람들 가운데서 자체 지도자들을 양성하고 있다
24	스태프들은 그들의 사역을 통해 성취감을 맛보고 있다
25	스태프들은 상호 협력을 주고 받는 일을 효과적으로 실행하고 있다

26	효과적인 목회적 관리가 선교현장에서 이루어지고 있다 (예방적인 차원과 위기 시에)
27	인간관계의 갈등들이 적시에 적절한 방법을 통해 해소되고 있다
28	단체가 각 개인의 영적 삶의 유지와 성장에 대해 강조하고 관심을 가진다
29	스태프와 가족들의 건강에 대한 돌봄이 만족스러운 상태이다
30	연중 휴식과 휴가를 위한 시간들이 적절하게 제공된다
31	모든 선교지와 사역의 영역별로 위기예측 방안과 비상대책이 갖추어져 있다
32	수입이 부족하거나 불안정한 스태프들에 대한 재정적 지원책이 마련되어 있다
A. 합계 (　　) B. 32로 A를 나눈다 -> C. 평균수치 (　　) D: 최고점/ 최하점 (　　/　　)	

맺는 말

나는 우리가 우정이나 용서, 허물없이 대하는 태도 등을 소중하게 여기기 때문에, 때때로 너무 순진해져서, 오히려 우리 자신들을 취약하게 만들고 건실한 실행의 책임을 회피하는 경우가 있다고 생각한다. 정말 그렇다! 동시에 나는 동료들과의 갈등문제를 해결해 나가는 과정에 있어서, 자기기만이나 왜곡, 자기 방어 등을 구사하는 우리 자신들의 놀라운 잠재력에 대해서도 감탄을 금할 수가 없다. 그러나 나는 무엇보다도 "이 우주의 가장 큰 말썽꾸러기"인 사탄의 엄청난 독성과 사악한 간계에 대해 항상 의구심을 가지고 경계하고 있다. 그래서 나는 우리 모두가 죄인이기 때문에 피차 긍휼과 자비를 주고받아야 할 절박한 필요가 있고, 하나님의 도우심을 다시금 간구해야 한다고 믿는다! (갈6:1) **[토의제목 6: 역기능 문제를 관리하는 일에 있어서 크리스천이 아닌 우리들의 세속적인 친구나 동료들로부터 우리가 배울 수 있는 것은 무엇인가? 이 문제를 누가복음 16:8의 관점에서 생각해 보라 "이 세대의 아들들이 자기 시대에 있어서는 빛의 아들들보다 더 지혜로움이니라." 또한 사탄의 유독성과 사악한 책략이 어떤 것인지 그 사례를 들어보라. 우리는 이런 요인들을 어떻게 다룰 수 있겠는가?]**

아랍 속담에 "사막에서 가장 큰 범죄는 물을 발견하고도 침묵하는 것이다"라는 말이 있다. 나는 이 속담에 대구를 이렇게 달고 싶다: "사막에서 두 번째로 큰 범죄는 독이 든 물을 발견하고도 침묵하는 것이다" (잠언 25:26을 참조하라). 사람들이 때때로 경고의 호루라기를 불거나 독이 든 물에 대응하면 곤경에 빠지게 된다. 그들은 공적으로나 개인적으로 신실하게 행동하려고 하지만, 그렇게 하는 것이 결코 쉬운 일은 아니다. 그 일을 잘 수행해 나가는 것과 또한 혼자 힘으로 잘 해내는 것, 두 가지 모두 쉽지 않은 일이고, 그것은 대부분 두렵고도 위험한 일이다. 상황에 따라서는 뒤로 일보 후퇴하거나 아니면 앞으로 계속 전진해 나가는 것이 가장 지혜로운 선택이 된다. 또 다른 경우는, 우리가 굳건하게 서서, 마치 모리아(Moria)의 동굴 속에서 간달프(Gandalf)가 가공할 괴물인 발로그(balrog)를 향해 외친 것처럼, 역기능에 대해서도 이렇게 선언해야만 한다: "너는 여기를 통과할 수 없다(You cannot pass)!" (Tolkein, 1973, p. 429; J.R.R. Tolkein이 지은 '반지의 제왕' 제 1부에 나오는 장면 – 역자 주). **[토의제목 7: 당신은 독이 든 물과 맞대면해 본 적이 있는가? 만약 그런 일이 있었다면, 그 결과는 어떻게 되었는가? 당신은 그 과정을 통해 무엇을 배웠는가?]**

각주와 참고자료

Arterburn, S., & Felton, J. (2001). *Toxic faith: Experiencing healing from painful spiritual abuse.* Colorado Springs. CO USA: Shaw Books.

Baker, K. (2005). What do you do when sin seems ignored? *Evangelical Missions Quarterly, 41,* 338-344.

Carder, J. (1999). Missionary stressors and implications for care. *Journal of Psychology/ Theology, 27,* 171-180.

Carder, D., et al (1995). *Secrets of your family tree: Healing for adult children of dysfunctional families.* Chicago, IL USA: Moody.

Cloud, H., & Townsend, J. (1995). *Safe people*. Grand Rapids, MI USA: Zondervan.

Gish, D. (1983). Sources of Missionary stress. *Journal of Psychology/Theology, 11, 238-242.*

Handy, C. (1988). *Understanding voluntary organizations.* London: Penguin Books.

Hay, R. (2004) The toxic mission organization: Fiction or fact. *Encounters Mission E-zine,* 2, 1-8. www.generatingchange.co.uk

Hotchkiss, S. (2002). *Why is it all about you? Saving yourself from narcissists in your life*. NY USA: Free.

Lencioni, P. (2002*). Five dysfunctions of a team: A leadership fable.* San Francisco, CA USA: Jossey-Bass.

Machiavelli, N. (1513; 1996). *The prince*. New York, NY USA: Bantam Books.

McIntosh, G., & Rima, S. (1997). *Understanding the dark side of leadership: The paradox of personal dysfunction.* Grand Rapids, MI USA: Baker Books.

McLemore, C. (2003). *Toxic relationships and how to change them: Health and holiness in everyday life.* San Francisco, CA USA: Jossey-Bass.

O'Donnell, K. (2002). (Ed.). *Doing member care well: Perspectives and practices from around the world.* Pasadena, CA USA: William Carey Library.

Reconciliation Network (2005). *Reconciliation as the mission of God: Christian witness in a world of destructive conflicts* (paper from 47Christian leaders from across the world). www.reconciliation.com

Reddix, V. (1992). *Millie and the mudhole*. New York, NY USA: Lothrop, Lee, & Shepherd Books.

Roembke, L. (2002). *Building credible multicultural teams.* Pasadena, CA USA: William Carey Library.

Schaef, A., & Fassel, D. (1988). *The addictive organization.* San Francisco, CA USA: Harper & Row.

Stahlke, L., & Loughlin, J. (2003). *Governance matters: Balancing client and staff fulfillment in faith-based not-for-profit organizations.* www.GovernaceMatters.com

Schritier, R. (2005). Reconciliation as a new paradigm of mission. *Conference on World Mission and Evangelism,* May 9-16, 2005, Athens Greece. www.mission2005.org

Tolkein, J. (1973). *The fellowship of the Ring*. New York, NY USA: Ballantine Books.

Wilson, E. et. Al (1997). *Restoring the fallen: A team approach to caring, confronting, and reconciling.* Downers Grove, IL USA: Inter Varsity Press.

White, J., & Blue, K> (1985). *Healing the wounded: The costly love of church discipline*. Downers Grove, IL USA: Inter Varsity Press.

Williams, K. (2002). *Sharpening your interpersonal skills.* www.ITPartners.org

Kelly O'Donnell 박사는 선교사들을 위한 멤버케어를 사역의 전문영역으로 삼는 상담심리학자로서, 유럽에 사역의 근거지를 두고 있다. 그는 YWAM의 멤버케어 담당 협력사역자이며, 세계복음주의 연맹(WEA)의 선교분과위원회(Mission Commission) 자문위원이기도 하다. 오도넬 박사는 미국 바이올라(Biola) 대학의 로즈미드(Rosemead) 심리대학원을 졸업했다. 이 논문을 사전에 검토해 준 여러분들에게 특별한 감사를 드린다: Bruce Narramore, Beatrice Oganda Mwaka, Michele Lewis O'Donnell, Pramila Rajendran, Katherine Tan. 또한 뱀/비둘기의 합성 그림을 도안해 준 Jeff Nentrup에게도 깊이 감사한다 (이 도안은 원래의 논문에는 없던 것이다).