

## 비전이 주도하는 변화

1951년 빌과 보넷 브라이트는 주님을 위한 캠퍼스 사역(CCC)을 시작했고 모든 지역의 학생들을 불렀습니다. "여러분이 세상을 변화시킬 수 있습니다!" 우리가 하고 있는 모든 것은 변화를 수반하고 초대합니다. 캠퍼스 사역의 변화에는 두 가지 요인이 작용되어야 합니다. 첫 번째는 우리가 성장에 전념하고 있으며, 모든 성장은 변화를 수반하고 있다는 것입니다. 두 번째 요인은 학생 문화의 진화입니다. 우리는 더 좋은 것을 위해 변화를 추구하거나, 무관하게 있다가 결국에는 죽습니다. 우리는 목적을 성취하기 위해 선두로 움직이거나, 우리 주변에서 일어나는 변화에 맞춰집니다. 우리는 변화를 구체화하고 인도하거나 우리 주변의 변화에 의해 변하게 될 것입니다. 우리가 적극적으로 참여하고 변화 과정을 형성하는 데에 참여하기로 선택했을 때, 우리는 변화의 주체가 됩니다. 그 중심에는 효과적인 리더십이 사람, 구조, 시스템, 프로그램, 문화 및 조직에 변화를 가져오는 것을 포함합니다. 좋은 리더십의 결과로 목적이 이뤄지고, 유익한 변화가 일어납니다. 우리는 그러한 지도자에 대해 "이분이 정말로 변화를 만들었습니다!"라고 말합니다.

### 조직과 개인 변화의 역학 관계

모든 변화는 평등하지 않고, 변화를 이끌어내기 위한 노력도 평등하지도 않습니다. 5가지 주요 변화 영역이 있습니다.

- 외관상의 변화- 로고 및 레터헤드의 변경
- 프로그램 변경 사항- 목요일 밤에서 금요일 밤으로 변경
- 구조 변경- 팀 리더는 이제 보고를 국가 책임자 대신 지역 책임자에게 하도록 변경
- 방향 변경- 사역의 방향, 문화 및 스타일의 변화를 포함함. (사명, 비전, 가치, 목표 및 목적)
- 마음의 변화- 조직 내 사람들의 태도, 행동 및 습관을 바꾸는 것을 포함함.

거대한 변화를 가져오는 데 있어 가장 변화하기 어렵고 중요한 영역은 변화에 영향을 받을 사람들의 마음과 마음이라는 것을 이해하는 것이 중요합니다. 마음과 마음이 변화에 맞춰질 때까지 변화는 완전하지 않습니다. 모든 사람이 변경 사항을 완전히 자신의 것으로 소화하게 되면 변경 프로세스가 완료됩니다. 구조를 바꾸는 것과 습관과 마음을 바꾸는 것의 차이를 인식하는 것은 꽤 간단합니다. 시스템은 행동을 형성하고 구조적 변화를 지원할 수 있지만, 그 자체만으로는 사람을 변화시킬 수 없습니다. 이전에 많은 젊은이들은 그들이 좀 더 단련되어 나올 것이라고 생각하며 해병대에 입대를 했지만, 그들이 외부 환경으로부터 분리되어서, 그들이 떠나기 전과 다를 것 없이 게으름뱅이가 된다는 것을 발견하게 되었습니다.

변화를 가져오는 세 가지 경우.

1) 점진적인 변화는 가장 흔하고 힘들지 않은 형태의 변화일 것입니다. 단체의 문화에 새로운 아이디어와 방법이 서서히 도입되고, 조금씩 문화가 진화하고 변화 됩니다. 점진적인 변화에서는 가장 적합한 아이디어, 프로그램 및 방법이 생존해 나가는 식입니다. 새롭고 창의적인 아이디어가 시도되고 평가되면서, 결국 좋은 것은 더 나은 것으로 대체될 것입니다. 사람들의 문화와 요구가 진화하고 변화함에 따라, 그 사람들을 위해 봉사하는 조직도 변화할 수밖에 없습니다. 불행히도, 점진적 변화는 엔트로피를 진행시키는 것만큼 쉽게 이끌 수 있습니다. 언제부터 욕설과 성적으로 노골적인 대화가 텔레비전에서 그렇게 널리 퍼지게 되었나요? 그것은 하룻밤 사이에 일어난 것이 아니라 몇 년에 걸쳐 일어났습니다. 주전자의 개구리처럼, 변화가 너무 미묘해서 우리는 그것들이 일어나고 있다는 것을 거의 인식하지 못합니다. 다이어트에 비교하면, 점진적인 변화는 아마 체중 감량보다 체중 증가에서 더 쉽게 보였을 것 입니다. 그것은 5년이라는 기간에 걸쳐 2kg씩 살이 찌고 있는 경우와 같습니다..

2) 위기로 인한 변화는 자신의 의지로 된 것이 아니라 실제적인 손실이 생겼거나 임박한 상황이 와서 변화할 때 발생합니다. 이러한 임박한 상황들은 필사즉생의 각오를 할 수 밖에 없게 합니다. 예를 들어, 건강검진 후 의사가 여러분의 몸무게가 키가 2미터가 넘는 남성에게 적합하다는 것을 듣는 것과 같은 느낌일 것입니다! 의사가 당신은 20kg를 빼야하고, 그렇지 않으면 6개월 안에 죽을 것이라고 한다면, 생활 방식을 바꾸려는 동기를 갖게 될 것입니다.

3) 비전이 만드는 변화는 즉각적인 위기나 상황 때문에 동기 부여가 되는 것이 아니고, 점진적으로 일어나지도 않습니다. 비전이 만드는 변화는 3~5%의 점진적인 성장이 아니라 팀의 가치, 마음, 행동의 변화에 관한 것입니다. 그것은 팀을 만드는 데 도움을 주고 있습니다. 그것은 미래를 보고 그 미래에 발을 들여놓기 위해 그 팀 내의 사람들의 가치, 문화, 행동, 마음, 습관을 지속적으로 형성하는 것입니다. 이것은 엄청난 양의 에너지를 발생시킵니다. 우리가 뿌리지 않은 곳에서 수확을 기대할 수 없듯이, 이런 변화는 결코 우연히 일어난 것이 아닙니다. 이런 비전이 만드는 변화는 20kg를 빼는 것에만 목적이 있지 않고, 여러분의 삶이 어떨지를 상상하고 그것을 현실로 만들기 위한 명확한 목적을 보입니다.

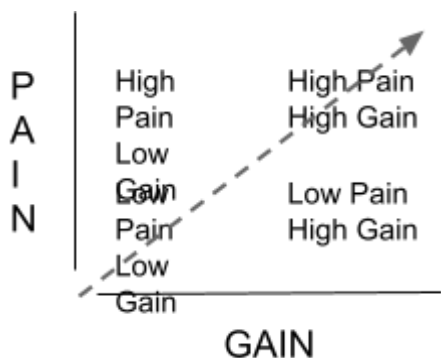
#### 왜 사람들은 변화에 저항합니까?

- 현재 상황이 그렇게 좋지 않아도, 익숙해서 그럴 수도 있습니다. 무관심은 변화의 정말 큰 장애물입니다. 출애굽기 6장 9절에 모세는 이스라엘 자손에게 곧 일어날 하나님의 계획을 말했지만 그들은 "...마음의 상함과 가혹한 노역으로 말미암아 모세의 말을 듣지 않았다"고 말씀에 적혀있습니다. 그러나 그들은 낙담과 잔인한 속박 때문에 그의 말을 듣지 않았습니다."라고 말합니다. (4백년의 노예생활에서 해방된 후) 민수기 11장 4~5절에서 "...이스라엘 자손들도 다시 울며 이르되 누가 우리에게 고기를 주어 먹게 하랴...애굽에 있을 때에는 값없이 생선과 오이와 부추와 파와 마늘들을 먹은 것이 생각나거늘" 그들은 그때 자신들이 노예였다는 것을 잊었습니다.

- 사람들은 무언가를 잃게 되는 것을 두려워합니다. 좋은 변화이든, 꼭 필요한 변화이든, 결과가 예상되는 변화이든지 간에 모든 변화의 과정에는 잃는 것이 조금씩은 생깁니다. 보통 사람들은 많은 것을 포기해야 하는지를 보고서 변화를 제한하게 되는 경향이 생깁니다. 과정 중에 일어날 수 있는 손실의 영역은 다음과 같습니다.

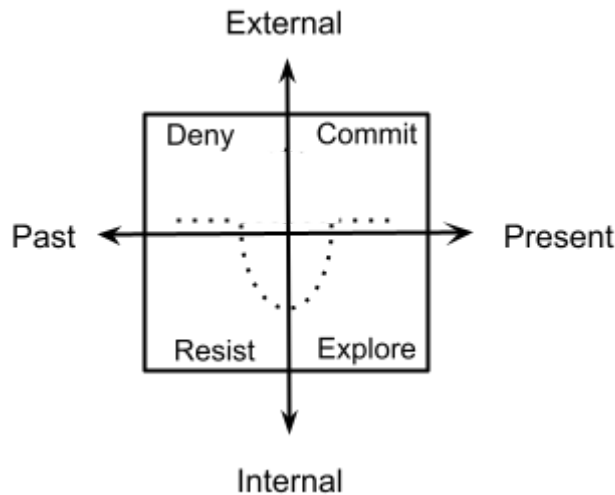
1. 보안의 손실
2. 역량의 손실-오래된 시스템에서 탈피하는 신기술 개발.
3. 구조 조정과 함께 관계가 재배치 및 손실로 이어짐.
4. 영역-물리적, 심리적인 영역

- 변화는 고통스럽습니다. "인간 공동체가 변화하는 환경에 적응하도록 강요될 때마다 고통은 항상 존재합니다." (Leading Change by John Kotter, HBS Press, 1996). 코터는 가장 고통스러운 시간이 "델타 상태", 즉 현재의 모습은 무엇이고, 무엇이 될 것인지 사이의 시간이라고 했습니다. Managing Transitions(Addison Wesley, 1991) 에 William Bridges는 이것을 "중립 영역"이라고 부르며 사다리꼴 막대 사이의 시간에 비유합니다. 어떤 사람들은 변화에 더 적응하지만, 어떤 사람들은 모든 변화가 지금 바뀌어야 하는 다른 것들과 연결되어 있기 때문에 심지어 작은 화장품이나 프로그램의 변화조차도 고통스러울 것이라는 것을 깨닫는 것이 중요합니다. 변화를 주도하기 위해서 다른 사람들이 변화 과정에서 자신을 따르기를 기대한다면, 그 이득이 고통에 상응되거나 더 클 것이라는 확신을 가져야 합니다.



사람들이 과정을 거치도록 돕습니다.

Flora/Elkind Associates는 이른바 "전환 그리드"를 개발했습니다. 사람들이 그 변화에 즉시 적응할 수 있다고 생각하면 좋겠지만, 그들은 그렇지 않습니다. 변경 프로세스 동안 대부분의 사람들은 변화에 적응하는 데 네 가지 단계를 거칩니다.



- 결심-좋아요, 제가 탈게요!
- 의심-‘절대 그럴 일은 없을 것이다’라고 생각하는 시기
- 저항-‘어디에 서야 하죠? ,저는 예외로 해주시겠어요?, 제가 어떤 영향을 받을까요? 와 같은 질문들.
- 탐색- ‘이 일을 우리가 해낼 수도 있겠다’자세가 생김.

Peter Drucker는 이 과정을 사람들이 가지고 있는 네 가지 "걱정"을 통해 일하는 것으로 정의합니다.

1. 정보- "제가 가지고 있는 것이 없으니 먼저 말씀해주세요, 그에 따라 질문드리도록 하겠습니다"
2. 개인적인 걱정- "제가 살아남을 수 있을까요?"
3. 실현에 대한 걱정 "이게 어떻게 이루어질 수 있을까요?"
4. 영향력에 대한 걱정-"이것이 다 무슨 이득이 있습니까?"

"첫 번째 세 가지의 우려가 다 해결되기 전까지는 사람들은 변화에 대해 관심을 가지지 않습니다."

효과적인 리더십은 사람들을 곤경에 빠뜨리지 않고 그 단계를 통과하도록 도울 수 있습니다. 거절과 저항은 당신의 가장 좋은 사람들 사이에서 일어날 것입니다. 사람들이 자신에게 중요한 것을 잃어버리면, 그들은 비통한 과정을 겪습니다. 당신은 사람들이 겪고 있는 것을 최소화할 수는 없습니다. 그들이 화가 나거나, 슬프거나, 겁을 먹거나, 혼란스럽거나, 우울해 할 수 있습니다. 그럴때는 그들을 동정하고 이해해야 합니다. 비현실적인 희망으로 그들을 안심 시키지 말고 그들에게 관심과 공감으로 더 다가가세요. 만약 여러분이 사람들에게 이러한 감정을 억누르거나 그 과정을 너무 빨리 보내버리라고 말한다면, 이 사람들은 결코 회복되지 않을지도 모릅니다. 셰익스피어는 "슬플 시간이 부족한 사람은 그 상황을 고칠 시간도 없다"고 말했습니다. 공개적으로 이해심을 가지고 잃은 것을 인정하세요. "자신에게 물어봐야 할 질문은 '내가 빼앗긴 것의 균형을 맞추기 위해 무엇을 돌려줄 수 있을까?' "이어야 합니다. 지위, 영역, 팀 구성원 자격 또는 인식입니까?"(Managing Transitions) 신뢰와 관계가 강할수록, 여러분은 이 과정을 통해 그들을 더 효과적으로 이끌 것입니다.

리더십의 역할.

존 코터는 조직 변화를 이끌어내기 위해 강력한 리더십의 필요성을 분명히 정의했습니다. "변화를 이끄는 엔진은 리더십입니다. 순전히 관리적인 사고방식은 아무리 유능한 인재라도 실패할 수밖에 없습니다. 관리자들로만 구성된 지도적 연합은( 심지어 훌륭한 사람들인 훌륭한 관리자들도) 주요한 변화들을 위한 노력들은 실패하게 될 것입니다. 리더십만이 기업의 타성의 많은 원천을 날려버릴 수 있습니다. 오직 리더십만이 행동을 변화시키는 데 필요한 행동에 어떤 중요한 방법으로든 동기를 부여할 수 있습니다. 리더십만이 조직의 문화에 정착함으로써 변화를 얻을 수 있습니다." 새로운 전략은 아무리 훌륭하거나 필요하더라도 힘과 비전을 가진 누군가가 추진하지 않으면 실패할 것입니다. 우리가 변화를 이끌어내지 못하는 것은 좋은 아이디어가 부족하기 때문이 아니라 그러한 변화를 이끌어낼 수 있는 리더가 부족하기 때문입니다.

리더로서 다음을 수행합니다.

- 당신의 사역에서 정말로 중요한 것이 무엇인지 배우고 그 이유를 명확히 하세요. 문제를 확실히 이해하도록 하세요. 페르디난드 데 레셉스는 파나마 운하를 건설하는 데 실패했는데, 그것은 문제가 2.5m의 흙이 아니라 말라리아였다는 것을 이해하지 못했기 때문입니다. 리더가 되는 것은 미래에 집중하는 것입니다. 트렌드에 반응하기보다는 트렌드를 앞서고 곡선을 바꾸는 것입니다.
- 구조나 활동의 변화보다는 실제 결과에 따라 변화 노력을 측정합니다. 기억하세요, 우리는 사람들에게 단지 창의적이거나 독특해지기 위해 변화하라고 요구하는 것이 아닙니다. 우리는 하나님께서 우리에게 맡기신 것을 더 잘 관리하기 위해 사람들에게 변화를 권하는 것입니다.

비전이 만들어내는 변화.

- 비용을 세어 보세요. 누가복음 14장 25-35절에서 예수님은 제자라고 불리는 잠재적 변화의 주체인 우리에게 시대를 초월한 지시를 내렸습니다. 그가 그들에게 고려해 달라고 부탁한 문제는 이것들이었습니다: "이것을 끝까지 마치고 승리할 수 있을 것 같나요?" 중요한 변화를 가져올 준비가 되셨습니까? 만약 당신이 변하지 않는다면 사역은 어떻게 될까요?
- 실제로 무엇이 바뀔지 파악합니다. 변화의 2차적 영향에는 어떤 것들이 있나요? 누가 무엇을 놓겠습니까? 각자에게 무엇이 다르게 적용될까요?
- 지도 연합을 만듭니다. 어떤 개인도 비전을 창조하고 효과적으로 캐스팅할 수는 없습니다. 누구나 팀이 필요해요. 모세는 백성들을 이끌기 위해 아론과 이드로가 필요했습니다. 이

연합은 꼭 큰 그룹이 될 필요는 없다는 것을 기억하세요. 변화에 가장 개방적인 "조기 어댑터"의 10-15%의 사람들에게 초점을 맞춰야 합니다.

윌리엄 브리지스는 비록 사람들이 그들의 희망에 반하여 변화하도록 강요할 수는 없지만, 여러분이 할 수 있는 일은 네 가지가 있다고 말합니다.

1. "당신이 추구하는 변화의 이면에 있는 기본적인 목적을 설명할 수 있습니다."

"우리가 왜 이러고 있는 거지?" 라는 질문에 대답을 할 수 있어야 합니다. 사람들은 해결책을 찾기 전에 문제를 명확하게 이해해야 합니다. 모세는 자기 백성에게 가서 하나님이 그들에게 주겠다고 약속하신 땅, 곧 그들의 소유가 아닌 이방 땅, 가나안에 대해 이야기했습니다. 이집트를 떠나는 것이 그들의 속박과 억압에 대한 분명한 해결책이었습니다. 이 목적은 사람들에게 방향을 주었습니다.

2. "당신은 결과가 어떻게 보이고 느껴질지 큰 그림을 볼 수 있습니다. 사람들은 그것에 마음을 바치기 전에 상상으로 경험할 필요도 있습니다." 모세는 "약속된 땅에 대한 생각을 젖과 꿀이 흐르는 땅이라고 말했습니다. 그는 그들의 상상력을 끌어당기는 방식으로 그들의 목적지를 묘사했습니다." 변화 과정에서는 비전만큼이나 중요한 요소는 없습니다. 존 카터는 "변화 과정에서의 좋은 비전은 세 가지 중요한 목적을 제공합니다. 첫째, 변화의 일반적인 방향을 명확히 함으로써 수백, 수천 개 보다 더 많은 상세한 결정을 단순화합니다. 둘째, 초기 단계는 개인적으로 고통스럽더라도 사람들이 올바른 방향으로 행동하도록 동기를 부여합니다. 셋째, 그것은 다른 사람들, 심지어 수천 명의 개인들의 행동을 놀랍도록 빠르고 효율적인 방식으로 조정하는 데 도움이 됩니다."

3. "단계적인 변화를 위한 단계별 계획을 세울 수 있습니다. 사람들은 그들이 가야 할 곳으로 어떻게 갈 수 있는지에 대한 명확한 아이디어가 필요합니다." 어떤 그려지는 모습만으로는 이스라엘 백성을 이집트에서 벗어나 광야를 지나 약속의 땅으로 가게 할 수 없었습니다. 그들은 계획이 필요했습니다. 만약 여러분이 매우 시각적인 사람이라면, 여러분은 아마도 우리가 있는 곳부터 우리가 가는 곳까지의 단계를 상세히 설명하는 계획이 다른 사람들에게 얼마나 필요한지를 과소평가할 것입니다.

4. "각자에게 계획과 결과 그 자체에서 모두 역할을 할 수 있는 역할을 부여할 수 있습니다. 사람들은 기여하고 참여할 수 있는 구체적인 방법이 필요합니다." 모든 사람들은 자신의 이름을 작업 차트에서 보고 싶어합니다. 또한 변경 프로세스를 구체화하는 데 도움을 줄 수 있습니다. "그들이 자신의 역할을 알게 될때까지, 환상은 그들의 행동을 지시하고 그들이 직면하게 될 새로운 현실에서 멀어지게 할 수 있습니다."

각 사람이 수행할 역할을 식별해주고, 우리는 이 변화가 비전과 호환될 수 있도록 시스템을 다시 연구해야 합니다. 정렬되지 않은 구조와 시스템 및 절차는 필요한 일들을 막게 됩니다. 우리는 "지역 실험과 계획의 변형에 대하여 느슨하게 통제되어야 그것이 촉진되어 일어날 수 있도록 해야 합니다. 우리는 열정적인 혁신자들이 변화를 볼 수 있는 힘을 쉽게 잡을 수 있도록 해야 합니다. 그것이 미래의 성공의 열쇠일지도 모릅니다." (로자베타 모스 칸터, 변화 마스터즈, 사이먼 & 슈스터, 1983). 우리는

직원들이 비전을 실현하는 데 필요한 교육을 제공해야 합니다. 만약 우리가 직원들에게 전도 속도를 높여달라고 요청한다면, 새로운 도구를 제공하지 않고 그들은 적은 짚으로 더 많은 벽돌을 만들어 달라는 요청만 받게 될 것입니다.

변화 과정이 시작됨에 따라 우리는 상황이 다르다는 것을 전달하는 가시적인 단기적 승리를 창출해야 합니다. 모세가 홍해를 건넌을 때, 그는 이 눈에 보이는 단기적인 승리를 축하하는 시간을 가졌습니다. **Steve Sellers**가 **National Campus Director**로 나서면서 그가 옹호하는 변화를 구체화하는 세 가지 작업을 수행했습니다. 먼저 그는 10개 지역 부처를 위한 운영 예산을 모금하고 자금을 지원했습니다. 두 번째로, 그는 지역 팀장들을 위해 고안된 4년 리더십 개발 프로그램에 자금을 지원했습니다. 셋째, 그는 프로그램 중심 부처에 종지부를 찍었습니다. 이러한 단기간에 이뤄진 성공은 변화가 현실적이라는 것을 증명했습니다.

응용 프로그램: