



제9기 아산 프론티어 아카데미

수 기 집

우리의 성장이  
따뜻한 세상을  
만들어 갑니다



우리는 지금 매우 빠른 변화의 시대에 살고 있다.  
이 시대에 삶을 영위하는 모든 사람들은  
이렇게 급격하게 변화하는 상황 속에서  
항상 보다 새로운 사회, 보다 새로운 시대를  
창조해야 하는 사명을 갖고 살아가야 한다.

아산(峨山) 정주영

**비 전 | 대한민국 비영리 분야의 미래를 이끌어 갈  
차세대 리더 육성**

**목 적 | 기업가정신, 경영 능력과 리더십을 갖춘  
소셜섹터 리더 양성**

아산 프론티어 아카데미는 경영(전략, 인적자원, 마케팅, 재무회계)과 리더십, 사회혁신, 캡스톤 프로젝트의 통합적인 교육과정을 통해 소셜섹터 분야 종사자의 전문성을 키우고 리더로서의 성장을 돕고자 합니다.

**교육 콘텐츠 개발과 공유를 통해  
비영리 분야 역량 강화에 기여**

아산 프론티어 아카데미는 비영리 분야 역량 강화를 위해 지속적으로 교육 커리큘럼을 연구·개발하고 있으며, 교재 및 콘텐츠 공유를 통해 국내 비영리 분야 발전에 기여하고자 합니다.

교육과정 안내

7개월 간 진행되는 교육은 국내 영역별 최고 전문가의 강의와 함께 토론, 케이스스터디, 혁신기관 필드트립, 해외방문연구조사를 포함한 다면적인 방식으로 운영됩니다.



운영방향

|                                                                                              |                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>담임 교수제</b><br>모듈별 담당 교수가 직접 커리큘럼을 개발하고 체계적으로 수업을 지도합니다.                                   | <b>문제 해결 중심 과정</b><br>구조적이고 전략적인 문제 해결 과정을 습득하여 실제 사회문제 해결에 적용할 수 있도록 합니다.                     |
| <b>현장 지향 수업 및 사례 기반 학습</b><br>조직 현장에 기반하여 수업을 진행하고 국내외 단체 사례를 적극 활용하여 교육 내용의 충분한 이해를 돕습니다.   | <b>아카데미 자체 커리큘럼 개발 및 공유</b><br>자체 커리큘럼과 교육 콘텐츠를 개발하고 공유함으로써 비영리 분야 지식 창출과 확산에 기여합니다.           |
| <b>토론 중심 학습</b><br>교육 내용과 관련된 참가자의 경험과 의견 및 소속단체의 현안을 공유하고 토론함으로써 강의 이해도와 수강생의 참여도를 증진 시킵니다. | <b>지속적인 역량 강화 지원</b><br>영역별 전문가 특강 등 아카데미 동문을 위한 Alumni 프로그램을 통해 비영리 리더들의 지속적인 역량강화 기회를 제공합니다. |



## 9기 발자취



입학식 및 오리엔테이션

교육과정 진행



1·2차 캡스톤 발표



수료식

국내필드트립







## 제9기 아산 프론티어 아카데미 수료 수기

|     |      |
|-----|------|
| 강선미 | 윤다정  |
| 고선경 | 윤성원  |
| 기우진 | 이동은  |
| 김동주 | 이승언  |
| 김민영 | 이재은  |
| 김민영 | 이지영  |
| 김서형 | 이지웅  |
| 김우현 | 장한우리 |
| 김종수 | 정임정  |
| 김종완 | 조병준  |
| 김태경 | 조성훈  |
| 박원진 | 최아름  |
| 백경화 | 최진영  |
| 안설희 | 한정임  |
| 어정욱 | 황용하  |

## Do you know AFA?

강선미

일촌공동체 도봉센터



나에게 2020년은 인생의 갈림길에 서는 시기였다. 다양한 선택의 길에서 나는 아산 프론티어 아카데미에 도전했고, 지난 7개월은 나 자신을 돌아보고 성장시키는 시간이 되었다.

### 암중모색

2월 지원서 작성부터 면접까지 준비하는 과정에서 몇 번이고 이번에는 합격할 수 있을까? 또 떨어지면 나는 이곳과 인연이 아닐 거야! 라고 생각했다. 나는 아산 프론티어 아카데미에 4번째 도전을 하고 있었다. 놀랍게도 이번에는 합격을 했고, 5월 입학식을 시작으로 29명의 동기와 8개의 모듈을 배우는 기회를 얻었다.

### 줄탁동시

입학식을 시작으로 캡스톤 마지막 수업까지 그동안 교수님들이 추천해주신 95권의 책, 1곳의 정기구독, 10편의 논문을 처음에는 수료 전까지 부지런히 읽고 동기들과 나누려고 했었다. 그러나 대학 졸업 이후에 접하지 못했던 과제, 시험, 캡스톤 준비로 나에게는 24시간도 부족했다. 8개의 모듈 수업마다 스스로 되문기를 반복을 하게 되었는데, 어떻게 하면 내가 일하는 조직에 적용할 수 있을까? 어떻게 하면 내가 전략적 리더십을 가진 리더로 성장할 수 있을까? 라는 질문을 하게 되었다. 아직 답을 찾지는 못했지만, 스스로 왜? 라는 질문을 시작으로 배우는 습관을 익혔다.

### 4조 할 수 있어

교육과정 중에서 가장 많이 노력하고, 생각하고, 치열하게 토론했던 과정은 캡스톤이다. 사회문제 해결을 위해 전문가 인터뷰, 기관 방문을 할 때마다 담당자분들이 도대체 캡스톤이 무엇이냐고 질문을 했었고, 그럴 때면 나는 캡스톤은 말로 설명을 할 수 없고, 경험을 해봐야 안다고 답했다. 우리 4조는 정말 자주 토론했다. 수업이 있는 날이면 아산나눔재단 교육 공간에도 매번 일찍 갔었다. 생각해 보면 그렇게 치열하게 토론을 했던 시간은 평생 잊지 못할 것 같다.

각기 다른 조직에서 다양한 경험을 가진 6명이 만나서 해결하고 싶은 사회문제 선정부터 국내외 전문가 인터뷰, 기관방문, 논문, 기사 등 해결지점이 보이지 않았지만, 지금 떠올려 보면 보이지 않은 길을 찾았고, 4조는 그 길을 만들었다. 정주영 회장의 말처럼 "할 수 있다고 생각하면 이를 수 있는 세상"을 경험을 했었다.

### 아산 프론티어 아카데미를 수료하면서...

입학식에서 했던 말이 아직도 머리에 생생하게 남는다. 7개월 동안의 수업을 시간으로 환산을 하면 약 380시간이 된다. 그 시간을 헛되이 보내지 않겠다고 말을 했었는데... 벌써 수료식이 다가왔다.

380시간. 매주 수업에 가는 것도 즐거웠지만, 수업 전이나 쉬는 시간마다 나누는 동기들과의 이야기가 더 재미있었다.

돌이켜 보면, 코로나19로 인하여 아산 프론티어 아카데미 수업이 정말 쉽지 않았지만, 무사히 잘 마쳤다. 이제 수료 후 다시 현장에서 배우고 느낀 것을 접목해서 열심히 달려봐야겠다.



## 한 걸음 앞으로 앞으로

고선경

서울시립발달장애인복지관



아산나눔재단, 아산 프론티어 아카데미, 기업가정신, 캡스톤 등등 이런 명칭들이 익숙하지 않았던 시간이 지나 이제는 익숙하게 그 이름들을 말하게 되는 수료의 시간이 다가온다.

낯섦과 설렘은 동시다발적으로 나타나고 불편함과 어색함도 친구처럼 따라오는 시간이었다. 특히나 코로나19라는 전대미문의 세계적인 사건은 우리를 더욱 어리둥절하게 만들었다. 가정과 직장에서도 적응하기 힘든 상황에서 아산이라는 새로운 곳에서는 말해서 무엇하랴. 오프라인 수업으로 돈독함을 쌓아갈 시점에 온라인 수업이라는 쉽지 않은 상황에서 무엇 하나 놓치지 않으려는 동기생들의 초롱초롱한 눈빛을 보며 나 스스로도 부단히 노력하려 애쓴 기억이 남는다.

캡스톤 프로젝트에서는 '자신의 핵심역량으로 주제를 선정하라'라는 어느 교수님의 조언에 고민이 많았던 시기도 있었다. 20여 년간 한 분야에서 근무해서 한 우물을 팠다는 그간의 '장인정신'이 돌연 '우물 안 개구리였구나'라는 우울한 생각이 되던 시간도 있었다. 하지만 어느새 새로운 분야에 눈 번쩍 뜨이는 순간을 만들어 주기도 했다.

또한 사안이 문제가 아니라 결국은 사람 간의 관계가 중요하고 이들 간의 관계성을 어떻게 조율하고 이끌어 갈 것인가, 여기에서 발휘되는 나의 리더십은 어떤 것인가 고민하게 만들었다.

비록 코로나19로 인해 해외연수를 못 갔지만 그에 못지않은 국내 필드트립은 새로운 시도였다. 캡스톤 프로젝트와 관련한 해외 기관과 화상 컨퍼런스콜, 국내 기관 온오프라인 미팅, 짧은 기간의 국내 연수는 프로젝트에 대한 완성도를 높여주었고 온라인 수업으로 잘 만날 수 없었던 조원들과 끈끈한 우정을 나눌 수 있었던 시간이었다.

길고 긴 7개월간의 대장정이 드디어 막을 내리는 시간이 다가오면서 속 시원하기도 하고 섭섭하기도 하다. 코로나19만 아니었다면... 으로 시작하는 것들이 너무나 많다. 하지만, 그럼에도 불구하고 아산 프론티어 아카데미를 통해 얻은 것들로 현재 나의 자리에서 부족한 부분을 채워가면서 한 걸음 한 걸음 앞으로 나아가도록 할 것이다.



## 쉽게 되지 않은 변화라고 그 기회마저 차버리면 우리는 변화할 수 없다

기우진  
(주)러블리페이퍼



### 할 수만 있다면 되돌아가고 싶은 길

사람이 살다 보면 후회가 되는 지점들이 생기기 마련이다. 그것은 더 나은 삶을 살지 못한 자책일 수도 있고 또 다른 선택에 대한 아쉬움일 수도 있다. 아산 프론티어 아카데미의 모든 순간이 나에게서는 되돌아가고 싶은 지점들이다. 그때 조금 더 집중하지 못했을까? 그때 다른 질문을 하지 못했을까? 그때... 그때...

지금의 자책도 아쉬움도 모두 뒤엎겨 그저 놓아주지 못해 몸부림치고 있는 듯하다. '미련' 그것이 남아있는 채로 헤어짐을 맞이하는 순간이 온 것이다. 무엇에 대한 미련일까? '사람'이었다. 함께한 29명의 사람은 동기라는 단 하나의 공통점만 지닌 완전히 다른 우주였다. 닿을 수 있다는 희망으로 계속 내달렸지만, 그 안은 배려, 협력, 갈등, 침묵 등 그야말로 혼돈의 무아지경이었고 때론 너무 멀기도 하고 때론 선망의 대상이 되기도 하였다. 마치 초행길을 시속 100km로 내달리듯 지나온 시간 속에서 놓친 풍경과 사람들 때문에 그 시간으로 되돌아가고 싶다.

### 끝이 아니라 시작

아산 프론티어 아카데미는 아마추어 배우가 탄탄한 시나리오에 따라 자신을 표현해가는 하나의 연극 무대였다. 그리 자유롭지도 속박받지도 않으며 어떤 무거운 책임감을 애써 들고 무대를 끝까지 지켜나갔다. 1막이 끝나면 새로운 막이 시작되는데 늘 기대되고 설레는 에피소드들이 나를 기다리고 있었다. 배우로서 무대 위에 서 있는 줄 알았는데 관객이 되어버린 적도 있었고 관객으로 몰입하고 있는데 어느 순간 무대 위에 서 있는 경험도 할 수 있었다. 이런 입장의 전환은 연출의 의도된 구성이든 아니든 나의 에너지를 더 발휘하는 자극제가 되었다. 무대가 끝나갈 때쯤 모든 것에 의미부여를 하며 적었던 강의 노트들을 꺼내어 읽어본다. 투박하고 급한 줄 바꿈 속에서 놓친 행간은 앞으로 내가 채워야 할 몫으로 남아있다. 이 행간을 채우는 나의 사고, 언어, 행동들이 보다 세련되고 정제된 듯한 느낌을 받을 때면 모든 공(功)을 아산나눔재단에 돌리고 싶다.

### 수확

농사는 긴 노동 과정의 연속인데 겉으로 보기에선 지루하고 반복적일 것 같지만 그 안에는 농작물을 100% 이해하고 그것들과 소통하는 고도의 커뮤니케이션 과정이다. 그 결과 농부는 탐스러운 수확물들을 얻게 된다. AFA의 전 과정에서 나는 무엇을 수확했을까? 아내가 느끼기에는 매번 늦게 들어오는 화요일과 목요일이었을 것이고, 직원들이 보기에선 매번 일찍 퇴근하는 화요일과 목요일이겠지만, 마치 농부의 보이지 않은 고도의 과정처럼 결과적으로 큰 수확을 얻을 수 있었다.

'관계'. 새로운 관계를 지속해서 맺은 것이 얼마 만인가. 같은 고민, 같은 경험을 가질 수 있다는 것 자체만으로 매력 있는 관계들이 형성된다. 평범한 30대 후반의 남자로서 육체적, 정신적 힘들을 맘 편히 토로할 수 있다면, 그것이 그저 위로를 받기 위한 투정일지 모르겠지만 그것을 받아 줄 수 있는 관계가 생겼다는 것은 삶에 큰 축복이다. 모든 것은 다시 AFA 이전의 일상으로 돌아갈 것이다. 나에게서는 더 이상 화요일과 목요일이 고대되는 날이 아닐 것이다. 당분간 이상하리만큼 평범한 날을 보낼 것 같다.

## AFA는 끝나지 않았다

김동주  
월드비전



10월 27일. 코로나19 상황으로 몇 개월 만의 대면 수업 참석을 위해 약속역 아산나눔재단 건물에 들어서자 오랜만에 찾은 로비의 모습과 고유의 냄새가 낯선 듯 익숙하다. 그러다 문득 올해 아산 프론티어 아카데미 면접을 통과하고 이곳에서 처음 수업을 듣던 시작의 날들이 생각이 난다. 사무실과 집, 육아라는 조금은 무료했던 매일의 일상이 새로운 배움과 만남에 대한 설렘으로 가득 차던 그때가 어느덧 그리운 과거의 시간이 되었다.

두 차례의 지원서 제출과 면접, 5월부터 시작된 7개월간의 아산 프론티어 아카데미는 녹록지 않았다. 매주 화, 목 기관에서 해야 할 업무를 두고 교육에 참석하며 때로는 동료들에게 미안한 마음이 들어 교육이 끝나고 다시 사무실 혹은 집으로 돌아가 마치지 못한 일을 끝내고 밤늦게 자는 날도 많았다. 그리고 주말마다 개인/그룹 프로젝트 과제를 하기 위해 아내와 아이에게 양해를 구하고 오후와 저녁의 시간을 아산 프론티어 아카데미를 위해 사용하기도 하였다.

아산 프론티어 아카데미의 수업 모듈은 정말 풍성하다. 토론과 문제해결 중심의 방향을 가지고 현장 사례를 기반으로 참석자들이 실제 문제를 선정하고, 고민을 통해 스스로 방안과 대안들을 만들어가는 교육과정으로 새로운 변화와 도전을 위한 기업가정신을 조금이나마 몸에 익힐 수 있도록 돕는다.

이러한 배움의 과정에서 가장 큰 깨달음은 아마도 부족하고 연약한 나 자신을 마주하는 일이었지 않을까 싶다. 매시간 수업에 열심히 집중하고 공부하기 위해 노력했지만, 한편으로는 변화와 도전 앞에 머뭇거리고, 익숙해진 것 안에 머무르려 하고, 변화를 위해 다가서거나 용기 내지 못하며, 주변과 다른 이들을 핑계 대며 후회하는 시간도 있었다. 그래도 즐거움과 성장의 시간이 더 많았다. 동기들과 서로의 안부를 물으며 격려하고 응원하며 크고 작은 삶의 고민을 나누며 위로하고, 함께 밥을 먹고 과제를 하며 웃고 떠들고 장난치던 그 시간은 오랜만에 느껴보는 삶의 작은 활력소였다.

수료 수기를 적는 과제가 아산 프론티어 아카데미를 시작하고 가장 어려운 숙제였다. 아직 참석해야 할 수업이 남아있는 것처럼 아산 프론티어 아카데미가 끝나지 않는 듯한 느낌의 이유는 모르겠지만, 무엇이 내게 체득되고 남아 있는지 발견하는 순간이 앞으로 올 것이다. 그때마다 곱씹고 되새기는 배움의 시간으로 이어지지 않을까 싶다. 각자의 인생 시간표에서 2020년의 많은 시간을 함께 보내느라 애쓴 동기들, 특히 다시 볼지 모르겠지만(?) 캡스톤 과제로 때로는 멀리하지만 더 많이 가깝게 느껴졌던 1조 스몰빅 팀원들(민영, 성훈, 다정, 지영, 우현), 캡스톤 과제를 통해 만났던 아이들, 부모님들과 많은 분들, 늘 성실하고 웃는 모습으로 인사해주시던 아산나눔재단 분들(지훈, 태호, 세정, 민경), 배우고 공부하는 것을 이해하며 지지해주었던 우리 팀원들(성현, 정은, 희종, 지혜, 정화, 보리, 주은) 그리고 독박 육아로 힘든 가운데 늘 남편을 응원하고 지지해준 사랑스러운 중독녀 아내 신애와 늦은 밤 돌아왔을 때 잠든 모습으로 격려해준 딸 다인에게 고마운 마음을 담아 전한다.



## 21.095km 하프마라톤의 여정을 마치며

김민영

한국국제기아대책기구



쉽지 않은 거리를 완주하기 위해서는 훈련이 필요하다는 것을 새삼 느낍니다. 올바른 달리기 자세, 자신의 발에 맞는 러닝화, 지구력이 없다면 실력 향상은커녕 부상의 위험이 있겠지요. 2020년 AFA 9기의 시간은 저에게 얼마나 빠르게 달릴지가 아니라, 얼마나 성실하게 완주할 것인지 끊임없이 도전한 시간이었습니다.

‘24시간이 모자라다’고 남긴 어느 날의 일기처럼, 매주 밀도 있게 진행되는 경영전략, 인적자원, 마케팅, 재무회계, 리더십과 사회혁신 수업, 그리고 캡스톤 프로젝트 과정으로 배움과 생각의 지경이 넓어지는 벅찬 기쁨도 있었지만, 때때로 체력적으로 힘에 부치기도 했습니다. 그러나 오랜 시간 비영리 영역에서 제대로 된 쿨다운도 없이 정신없이 달려온 저와 AFA 9기 모두에게 동지(同志)가 되어 주고자 하셨던 교수님들의 열정적인 가르침과 애정은 매 순간 위로와 동기부여가 되었습니다.

사람들은 조직과 리더의 신뢰도를 같은 방식으로 평가한다고 합니다. 결국, 사람 리더의 어떠함이 중요하겠지요. 처음 지원서를 작성했을 때, 신뢰를 얻는 리더, 역량 있는 리더가 되고자 했던 포부와 기대가 AFA 9기의 긴 여정을 통해서 자신을 한계를 인정하고 끊임없이 배우는 겸손한 리더가 되고 싶다는 소망이 되었습니다.

비영리 중간관리자들이 자신에게 맞는 속도와 훈련법을 알아갈 수 있도록 최고의 전문훈련과정을 선물해 주신 아산나눔재단과 코로나19로 인해 많은 도전과 위기의 상황에서도 히말라야 원정대의 길을 안내하고 지원하는 세르파와 같이, 서로에게 최고의 파트너가 되어준 AFA 9기 동기들, 아산 프론티어 아카데미 운영진(박지훈 팀장님, 안태호 매니저님, 김민경 인턴 선생님)의 애정 어린 수고와 탁월한 섬김에 깊은 감사를 드리고 싶습니다.

우리는 이제 각자의 삶의 자리로 돌아가, 새로운 하프마라톤을 시작하겠지요.

사랑하는 AFA 9기 동기들에게 아낌없는 응원과 박수를 드리고 싶습니다.

사랑합니다! 고맙습니다!



## 아무튼 리더십

김민영  
열린옷장



전략적 리더십을 경험하고 훈습 한다는 말을 수백 번 들었으나,  
'리더십' 나는 아직 당신을 잘 모르겠소.

리더라는 단어가 내 정체성 근처에 있다는 것만으로도 불편했다. 기관에서도 선배라는 표현보다 동료라는 표현을 즐겨 썼다. 동료보다 특별히 더 잘할 자신이 없어서 열심히 같이 하는 사람인 편이 좋았다. 어쩌면 곧잘 피해왔는데, AFA에서 평생의 밀린 숙제처럼 밀려왔다. "당신은 어떤 리더 유형에 속하나요?" 부류의 질문에 "넹? 저는 리더가 아닌데요?"하고 회피하는 걸 언제까지고 할 수는 없었다.

과정을 지나며 리더라는 말이 그토록 불편했던 이유를 알았다. 리더십을 공부하거나 고민하지 않았기 때문이다. 리더를 막연히 비범한 존재로 생각했다. 잘 알지도 못하면서, 리더라는 존재를 멀리했다. 7개월 동안 리더십을, 차세대 리더에게 필요한 지식을 배웠다. 과정은 어렵고 낯설었다. 약간의 솔직함을 허용한다면, 거의 버티는 심정이었다. 이미 각 조직의 리더인 동기들의 말과 생각, 배려를 청사진 삼아 버텨는지도 모른다. 아, 멋진 언니 오빠들...

수료를 앞둔 지금, 리더십이 생겨난 것도 잘 알게 된 것도 아니다. 계속 공부하고 노력하지 않으면 제대로 된 리더가 될 수 없다는 사실을 알았을 뿐이다. AFA와 함께 공부하고 고민하는 근육이 조금 생겼다. 7개월 동안의 요란했던 근육통이 허망하게 사라지지 않도록 큰 근육을 더하기 위한 더 큰 과제를 앞둔 것 같다.

여전히 기관에서 옷과 사람을 앞에 두고 투덕거릴 일이 많은 나에게 사무국장이라는 말보다는 옷장지기가 익숙하다. 다만 AFA에서 보낸 시간 덕분에 더 이상 열린옷장의 사무국장임을 부정하지 않으며 이 과정을 마친다. 수업 시간마다 빈자리를 채워준 나의 옷장지기들에게 빛을 낸 만큼 갚을 시간이 남았고, 설레는 마음이 든다.

### #마지막 성찰 일기

몇 년 전, 끈대론이 유행할 때 끈대가 아닌 사람을 정의한 기억이 있다.

언제나 새로운 것을 배우는 사람. 더 많이 알기 위해 두리번거리는 사람. 마음의 창을 열어두는 사람. 자신이 틀릴 수도 있다는 걸 알고 그럴 땐 사과하는 사람. 두려움을 부정하지 않고 관찰하는 사람. 헤매지만 오류에는 이르지 않는 사람.

어쩐지 리더와 닮아있는 것 같다. 그러니 끈대는 되지 말아야겠다. 그런데 고백하자면 AFA 9기에서 내가 가장 어린 끈대였던 것 같다. 많은 성찰의 기회가 주어졌던 AFA 과정에 감사를 남긴다.

## 2020년을 버티게 해준 AFA

김서형

사단법인 호이



### #설렘

아산 프론티어 아카데미는 기회가 되면 꼭 도전하겠다는 생각에 늘 관심을 두고 있었다. 일과 육아로 그 기회를 스스로 접어 두었는데 2019년 대표의 자리에서 여러 어려움을 마주하며 지금 그 기회를 잡아야겠다는 절실한 마음으로 지원하였고 9기에 합격하였다. 대학 합격 이후 아마 가장 행복한 합격 소식이 아니었을까 싶다. 아는 사람이 하나 없는 입학식에서 절대 녹록지 않은 과정이라는 이야기를 듣고 '과연 내가 이걸 해낼 수 있을까'하는 걱정이 들었지만 이어진 OT워크샵에서 'AFA에 지원하길 잘했구나. 이 과정을 즐겨보자' 마음먹었다.

### #다시 학생

OT에서부터 시작된 수업은 배움의 즐거움도 주었지만 매주 제출해야 하는 과제는 쉬운 일들이 아니었다. 전략 수업 퀴즈 또한 다시 학생이 되어 시험을 준비하듯 긴장감을 주었다. 그래도 경쟁자가 아닌 AFA 9기 29명의 동기를 만나는 수업 시간이 늘 기다려졌고, 각자의 영역에서 최선을 다하는 모습들과 그 안에서 정도와 깊이는 다를지라도 비슷한 고민을 하는 모습들을 보며 서로 의지하고 많이 배웠다.

### #뉴노멀 시대

2020년은 정말 유례없는 한 해였고 AFA도 그 위기에 변화를 맞이할 수밖에 없었다. 매주 화, 목 약수에서 만나던 동기들과 친해지기가 무섭게 두 달여 간은 거의 온라인으로 수업을 할 수밖에 없었다. 온라인으로 수업이 전환되니 어떤 날은 옆에서 보채는 아이와 함께 들어야 했고, 어떤 날은 사무실에서 네트워크 접속이 원활하지 못해 노트북을 들고 회의실과 공용 스페이스를 뛰어다녀야 해서 웃지 못할 순간들도 많았다. 시공간의 제약이 없는 것도 좋지만 그래도 서로가 얼굴 보며 한 공간에서 듣는 수업이 훨씬 더 좋은 것만은 사실이다.

### #아산 정신

뉴노멀 시대 아산 프론티어 아카데미의 해외 탐방도 새로운 도전을 맞이했는데 해외기관과의 컨퍼런스콜과 국내 필드트립이었다. OT를 들을 때만 해도 해외방문연구조사를 갈 수 있지 않을까 내심 기대를 했지만, 어느 순간 마음을 비웠고 국내 필드트립 또한 나름의 재미가 있을 거란 기대가 들었다. 조원들과 국내에서 진행한 필드트립 역시 기대 이상으로 많은 추억들을 만들 수 있었다. 과연 될까 싶었던 해외 기관 컨퍼런스콜 섭외가 하나씩 될 때마다 "할 수 있다고 생각하면 이를 수 있다"는 아산 정신이 되새겨졌다.

### #무한 감사

올해 AFA를 무사히 수료할 수 있도록 도와준 일등 공신은 가족이 아니었나 생각된다. 특히나 엄마 바라기인 아들은 아프지도 않고 씩씩하게 엄마 없는 시간을 아빠와 잘 견뎌주었다. 덕분에 온전히 나만을 위한 시간으로 채울 수 있었다. 또한, 잦은 부재에도 잘 버텨준 호이 식구들과 함께 웃고 울어준 AFA 9기 동기들, 세심한 배려와 아낌없는 지원을 해준 재단분들께도 감사한 마음을 전하고 싶다.



## 급하지 않지만 중요한 것부터 챙기는 마음으로 살기

김우현

성동종합사회복지관



사회복지 현장에 있으면서 내가 생각하는 가치를 지키는 것이 어려웠습니다. 결혼하고 아이가 생기면서 여유가 없어진 일상에서 혼재되는 나의 생각을 정리해보고 싶었습니다. 처음에는 주저했지만 쉽게 오는 기회가 아니기에 기왕 이렇게 된 거 한번 해보자는 생각으로 시작된 AFA 9기의 여정이었습니다.

사회복지학과를 나온 제가 현장에서 예산도 만져보고, 홍보사업, 인적 자원관리사업, 후원사업 등을 접해보며 그저 느낌 가는 대로 나를 관찮게 해왔는데 이번 기회를 통해서 '왜'라는 것을 생각하게 되었습니다. 단편적일 수 있지만 새로운 영역을 접했고, 실무자가 아닌 관리자의 관점으로 더 넓게 볼 수 있게 되었습니다. 리더십 과정을 통해서는 세대 간의 다른 관점을 알고 어떻게 맞추어 살아가야 하는지 구체적으로 알게 되며 흥미를 느끼기도 하였습니다.

동기들과의 만남도 감사했습니다. 대부분이 지금 이 자리에 오기까지 직관적으로 임무를 수행하고 그것을 후배들에게 가르치며 살아왔다고 했습니다. 모두가 같은 처지에서 같은 갈증으로 모였기에 비슷한 감정을 느끼고 공감할 수 있어 좋았습니다. 같은 기수이기는 하나 현장에서는 한참 선배이신 분들과 같이 고민하고 동등한 위치에서 발언한 경험은 앞으로 제가 어떻게 나아가야 할지에 대하여 생각하게 했습니다.

캡스톤 수업을 통해 전략적 리더십을 이해하고 적용하는 활동은 나 자신을 관찰하는 중요한 계기가 되었습니다. 그것을 함께 깨닫고 늘 힘이 되어준 우리 '스몰빅'조는 제게 멘토와 같은 귀감을 주고 새로운 시선을 고민하게 해주었습니다.

이제 교육과정을 마치면 또다시 중심이 흔들리며 일상의 쳇바퀴로 돌아갈 것입니다. 그리고 중요하지만 급하지 않은 일들을 필연적으로 놓치게 될지도 모릅니다. 하지만 일과 사람, 합의와 속의 과정의 중요성, 그리고 함께 한곳을 바라보는 것의 큰 힘을 깨달았기에 보다 나은 방향으로 나아가리라 생각합니다.

아산 프론티어 아카데미를 수료할 수 있도록 기회를 주신 관계자분들에게 감사드립니다. 그리고 언제나 열린 마음으로 이야기하고 나누어 주신 동기분들도 감사합니다. 마지막으로 7개월간의 여정을 잘 마무리할 수 있도록 옆에서 이해해주고 애써준 아내와 딸에게 고맙다는 말을 전하고 싶습니다.



## 새로운 시작

김중수  
(주)스프링샤인



지난 몇 년간 삶의 만족도와 행복감이 낮았던 이유가 사업과 쌍둥이 육아를 병행하며 개인적인 시간의 부재와 체력적·정신적 소진 때문이라고 생각했었다. 아산 프론티어 아카데미를 통해 이러한 소진에서 벗어나 새로운 자극과 충전의 시간을 얻기를 기대했다.

OT에서 진행된 첫 리더십 강의를 들으며, 보다 본질적으로 불행했던 이유는 나의 생각과 말이 이전보다 내 삶과 떨어진 것에 기인한다는 걸 알았다. 그로 인한 괴리감 때문에 마음에 병이 생긴 것 같다. 좋은 일이나 의미 있는 일보다 먼저 좋은 사람이 중요하며, 좋은 사람이 되기 위해서는 좋은 습관들이 필요하다. 독서, 필사, 사색, 통찰을 통해 삶과 주변을 돌아보고 앞으로 나아갈 방향과 원칙을 정하는 것, 이러한 좋은 습관의 반복을 통해 앞으로 나아가야 했는데, 삶의 우선순위에서 밀려나기 일수였다. 생각하는 대로 살지 못하고 사는 대로 생각하게 되면서 매일의 삶은 치열했지만, 놓치고 살아가는 것이 너무도 많았던 시기였다.

아산 프론티어 아카데미, 그중에서도 캡스톤을 진행하면서 약간의 혼돈과 긴장감 속에서 다양한 의견들이 충돌하고 갈등하는 분위기가 조금은 독특하면서도 마음에 들었다. 각자의 자리에서 치열하게 사회에 무엇인가 유의미한 임팩트를 주려는 동기들의 열정을 느낄 수 있었다. 물리적·화학적 결합이 일어나고, 말과 행동을 관찰하며 상황을 좀 더 객관적으로 바라보고 나 자신을 돌아보는 기회가 되었다. 전략 수업을 통해 전략은 리더로부터, 핵심역량으로부터 나온다는 깨달음을 얻었다. 현실을 냉정하게 진단하고, 방향을 설정하고 일관성을 유지하는 것. 5년째 사업을 이어오면서 정말 닥치는 대로 일을 했다. 순간순간 최선의 선택이라고 생각하고 결정했던 일들이, 지나고 보면 그렇게 의미 있거나 중요한 일이 아닐 때가 많았다. 항상 무언가에 쫓기듯, 자신을 몰아붙이기도 했고, 지속가능성을 만들 수 있을지에 대한 불안과 공포가 밀려오기도 했다.

기업의 핵심역량과 scope을 재정의하기 위해 동료들과 1박 2일 워크숍을 떠나 치열하게 고민하고 토론하는 시간을 가지고, 코로나 위기시대에 새롭게 도약하기 위한 기회를 가지기도 했다. 본질적인 것들이 사업 우선순위에서 밀리고, 전략이 부재하다 보니 정말 많은 부분에서 기회비용을 허비하기도 했다. 그러나 지금까지 추구해온 가치와 소셜임팩트를 확산시키고 매력적인 회사로 성장하고 거듭나기 위한 전략을 새롭게 하는 시간이 되었다.

사회문제를 해결하기 위해서는 문제를 정확하게 진단하고, 공감을 끌어내는 능력이 필수적이다. 조직 구성원들도 자신이 하는 일에 충분한 의미와 가치가 있다고 생각할 때 동기부여 되는 경향이 크다. 그렇기 때문에 리더는 사회문제와 그 문제를 해결하기 위한 조직원들의 마음에 충분히 공감할 수 있는 리더가 되어야 한다. 사람의 마음을 얻는 것, 열정을 불러일으키는 것, 인간적인 매력과 그로 인한 신뢰를 쌓아가는 것이 필요하다는 깨달음을 수업과 동기들을 통해 얻었다.

언제나, 늘, 개선의 여지는 있다. 인간 이성의 불안정, 불완전함과 우리 안에 잠재된 욕망과 탐욕으로 인해 많은 사회적, 환경적 문제가 발생하고 나 역시 그 당사자로, 때론 방관자로 살아간다. 다만 그것을 철저히 인정하고, 반성하고 성찰하며, 어제보다 오늘이, 오늘보다 내일이 아주 미세하게라도 개선되는 것, 좋은 사람이 되는 것에 마음을 쏟고, 좋은 습관, 좋은 사람들과 함께하며 날마다 나의 불완전함과 무지함을 생각하고 겸손하게, 그러나 너무 비굴하지는 않게 즐겁게 살아야겠다. 새로운 관점으로 세상을 바라보는 안목을 키우고 조직이 더욱 성장 발전할 기회를 주신 아산 프론티어 아카데미 직원분들과 교수님들, 긴 시간 함께 밀어주고 당겨주며 든든한 버팀목이 되어준 동기들, 교육 과정으로 인한 빈자리를 묵묵히 채워준 스프링샤인 동료들과 사랑하는 아내 송이, 복송아 유하, 다람쥐 유안이에게 감사의 인사를 전한다.

## 240시간, 21,000킬로미터 결코 쉽지 않았던 길, 함께여서 포기할 수 없었습니다

김종완  
사랑의장기기증운동본부



NGO에서 지난 6년간 지역본부의 실무책임자로 일하며 열심히 달려왔지만 앞으로의 10년, 15년, 20년을 생각하면 알 수 없는 두려움과 막막함이 있었고, 솔직히 비영리 단체의 좋은 리더로 성장할 자신이 없었습니다. 그래서 늘 배움에 대한 갈증으로 언젠가 기회가 되면 비영리 분야에 대해서 제대로 공부하고 성장하고 싶다는 욕구가 있었습니다.

그러던 어느 날 제게도 기회가 왔습니다. 회사의 권유로 그동안 말로만 듣던 '아산 프론티어 아카데미'에 1차 서류를 제출하던 날이 기억납니다. 좋은 기회였지만 여러 날 고민하고 또 고민한 끝에 결국 결론을 내지 못하고, 일단 모든 결정을 미루고 '도전이라도 해보자. 그리고 다시 고민을 시작하자.'라는 마음으로 서류를 제출했습니다. 그리고 1차, 2차 면접을 치르고, 설마 했던 합격 메일을 받았던 날, 합격의 기쁨도 잠시 현실적인 고민이 시작되었습니다. 일주일에 2번, 왕복 8시간 버스를 타고 끝까지 강의에 참석할 수 있을지, 업무 공백은 어떻게 해야 할지 자신이 없었습니다. 하루하루 현실적인 고민은 쌓여만 갔고, 몇 번이고 포기해야겠다고 생각했습니다. 하지만 배우고 싶었고, 성장하고 싶었습니다. 저 자신을 극한으로 한번 내몰아보고 싶었습니다. 결국 7개월의 긴 장정 속으로 나 자신을 던졌습니다.

그렇게 시작된 아산 프론티어 아카데미의 모든 과정은 오랜만에 경험하는 '설렘과 치열함'이었습니다. 훌륭한 교수님들을 통해서 전략, 인적자원, 마케팅, 재무회계, 사회혁신, 리더십, 문제해결 그리고 캡스톤 수업을 들으며 많이 고민하고 또 고민했던 것 같습니다. 동기들의 모습을 통해서 도전을 받기도 했습니다. 하지만 결코 녹록지 않은 시간이었습니다. 특히 캡스톤 프로젝트는 개인적으로 너무나 낯설고 어려운 과정이었습니다. 끊임없이 '성공의 정의'를 이야기하고, 운동장 밖에서 나와 팀원들을 관찰하며 프로젝트의 과업들을 실행하기 위해 합의를 이루는 과정이 모두 낯설고 어려웠습니다.

지난 7개월을 돌아보면 조금 더 열심히 하지 못한 아쉬움이 남지만, 다시 그 시간으로 돌아간다면, 여기까지 올 자신은 없습니다. 240시간, 21,000킬로미터. 매주 화, 목요일 수업과 캡스톤 프로젝트를 위해 진주에서 서울을 오가며 버스에서 보냈던 시간과 거리입니다. 그리고 수업과 팀 모임이 있는 날이면 어김없이 막차를 타고 새벽 4시가 되어서야 귀가했습니다. 돌아보면 다시는 할 수 없을 만큼 힘든 시간이었지만, 결국 함께했던 약수시대 팀원들과 AFA 9기 동기들, 교수님들, 언제나 힘을 주셨던 재단의 직원분들이 계셨기에 포기할 수 없었고 여기까지 올 수 있었습니다.

입학하던 날 "아산 프론티어 아카데미를 통해 세상을 아름답게 만드는 사람으로 성장할 수 있도록 끝까지 도전을 멈추지 않겠다."고 당찬 포부를 밝혔었는데 7개월이 지난 지금 제가 얼마나 성장했는지는 알 수 없지만, 나 자신과의 약속대로 도전은 멈추지 않았고 결국 여기까지 올 수 있었습니다. 이제 매일 매일의 과제가 된 '성장'을 위해서는 '아산 정신'으로 날마다 조금씩 도전을 멈추지 않겠습니다. 끝으로 함께여서 행복했던 약수시대와 AFA 9기 동기들, 아산나눔재단의 직원분들과 교수님들 그리고 늘 믿어 주시고 지지해주셨던 사랑의장기기증운동본부 이사장님과 직원분들, 무엇보다 가족들에게 감사의 마음을 전합니다.



## ‘나는 어떤 리더인가?’에서 ‘나는 어떤 사람인가?’

김태경

하남시청소년수련관



아산나눔재단과의 인연은 2017년 N\_FORUM에서부터 시작되었습니다. ‘변화의 시대, 사라지는 경계, 비영리는?’이라는 주제로 건국 대학교에서 진행되었던 N\_FORUM을 통해 급변하는 시대에 대비 없이 청소년들을 만나고 있던 자신에 대한 깊은 반성이 있었습니다. 그 후 또 한 번의 N\_FORUM과 기업가정신 레츠고, 아산 유스프러너를 경험하면서, 지금의 청소년들에게는 새로운 시대의 새로운 리더가 되기 위한 새로운 방법이 필요하다고 생각했습니다. 또한 청소년을 위해 일하는 나 자신이 먼저 준비가 되어야 한다는 생각으로 아산 프론티어 아카데미에 도전하게 되었습니다.

설렘과 기대, 잘 할 수 있을지에 대한 약간의 의구심과 함께 입학식에 참석했던 기억이 납니다. 그날 저는 ‘배워서 나누자’는 말을 했습니다. 아산 프론티어 아카데미를 통해 내가 배우고 경험한 것을 다른 사람에게 나눌 수 있기를 바라는 마음이었습니다. 그리고 지금, 수료식을 목전에 두고 지난 7개월을 돌아보며, 과연 나는 나눌 수 있도록 잘 훈련되었는가 질문합니다.

이 수기를 작성하면서, 글이 잘 풀리지 않아 이것저것 지난 행적을 뒤적거리다 처음에 제출했던 지원서를 다시 한번 보게 되었습니다. 어떤 의욕 충만한 사람이, 이 과정을 마치면 마치 모든 사회문제를 다 해결할 수 있을 것 같이 자신 있는 태도로 ‘나를 뽑아주면 그 누구보다도 열심히 참여해서 사회의 변화와 혁신을 이루는 리더가 될 거야’라고 말하고 있었습니다. 그러나 어느 과목 하나 만만한 것이 없었고, 어느 하루도 참 잘했다고 저 자신을 칭찬할 수 없었습니다. ‘내가 원래 이렇게 부족한 사람이었나? 동기들은 다 잘하는 것 같은데 나는 뭐가 문제일까?’ 하며 의기소침했었습니다. 긴 터널을 지나고 보니 전략부터 캠프스톤까지 아산 프론티어 아카데미는 ‘나는 어떤 리더인가?’에서 ‘나는 어떤 사람인가?’를 고민하고 성찰하게 했습니다. 각자가 속한 조직에서 본인이 말을 줄이니 오히려 조직이 더 잘 되더라고 몇몇 분들이 고백했던 것처럼 어쩌면 우리 조직의 문제는 ‘나’일 수도 있겠다고 생각할 만큼 용기가 생겼습니다. 저는 그동안 사람들에게 아산 프론티어 아카데미를 ‘비영리 분야 중간관리자 역량강화 프로그램’이라고 소개했습니다. 그러나 이제는 ‘비영리 분야 중간관리자 자기 발견 프로그램’이라고 말할 것 같습니다.

앞서 말한 ‘나눌 수 있도록 잘 훈련되었는가’라는 질문으로 다시 돌아가 봅니다. 나눈다는 말은 제 오만이었습니다. 과유불급, 나눌 것이 아니라 덜어내고 거둬내는 것이 필요합니다. 내가 말하고, 내가 움직이던 것을 덜어내서 다른 사람들이 말하고, 다른 사람이 행동하도록 해야 합니다. 하지만 강물의 흐름만은 절대 놓치지 않아야 합니다. 그걸 이제 알았습니다. 지난 7개월 동안 저는 아주 조금 변한 것 같습니다. 각도기의 각이 처음에 아주 조금 벌어졌어도 나중에는 그 간격이 엄청나게 벌어지듯 조금의 변화가 큰 차이를 만들어 낼 것을 기대합니다.

## 지식의 사유, 사유된 행동

박원진

에이유디 사회적협동조합



아산 프론티어 아카데미를 지원하기 위해 지난 2~3월에 마음을 담아서 작성한 에세이를 꺼내 본다.

에세이의 첫 문장은 “모든 것을 완벽하게 갖춘 리더는 없습니다. 그러나 리더는 끊임없이 필요한 자질을 갖춰야 합니다.”라고 적혀 있다. 나의 첫 번째 지원 동기였다.

5월부터 시작된 아산 프론티어 아카데미는 어느새 다 끝났다.

빨리 흘러가는 강물은 주변의 생명을 품지 못하고 나아간다. 반면, 굽이굽이 흘러가는 강물은 주변의 생명을 품는다.

내게 아산 프론티어 아카데미는 브라질의 열대우림을 굽이굽이 흘러가는 생명의 강, 아마존강과 같았다.

지금까지 아산 프론티어 아카데미가 굽이굽이 흘러가면서 내 마음에 닿았던 시간과 과정을 생각해본다.

사람을 품을 줄 아는 리더십, 우리가 만들어가는 사회혁신, 우리가 꿈꾸는 사회의 품격, 문제에 대한 상호작용의 장, 서로 연결된 네트워크, 사람 냄새가 나는 비영리 자본, 그리고 영감을 주는 동료들의 지성과 응원은 늘 새로웠다.

빨리 흘러가는 강물인 내가 굽이굽이 흘러가는 강물인 아산 프론티어 아카데미를 만나 비로소 속도를 늦추고 주변에 일어나는 일에 더 깊은 관심과 주의를 기울이게 된 것 같다.

나는 청각장애인이다. 그래서 의사소통의 어려움으로 늘 배움에 목말랐었다.

그동안 살아오면서 내게 배움은 언감생심이었다.

내가 감히 배움에 대한 마음과 기대를 품을 수 있도록 기회를 준 아산 프론티어 아카데미는 사방 100리 안에 굶어 죽는 사람이 없게 하라는 경주 최씨 부잣집과 같았다. 여기서 나는 원 없이 배우고, 사유하고, 지적인 목마름을 해소할 수 있었다.

매일 보는 직장 동료들보다 더 많이 이야기하고, 많은 시간을 함께 보낸 굿무브 조의 동료들.

사람 관계가 서툰 나의 눈에 비친 그들의 열정과 따뜻한 존중, 느슨한 팀워크로 함께 해준 멋진 그들의 모습을 마음에 담아본다.

7개월이라는 기간 동안 아산 프론티어 아카데미를 통해 새롭게 만난 이들과 그곳에서 보낸 나의 시간은 빛나고, 값지다.

다시 오지 않을 시간이기엔 너무 아쉽다.



## 내 일상의 선물 같은 만남, AFA

백경화

대한사회복지회



### 새로운 만남, 새로운 시작!

내가 속한 조직에서 꽤 긴 시간 일을 해오면서 나는 이곳에서 어떤 것을 배우고, 얼마나 성장했으며, 무엇을 변화시켰는지 스스로에게 묻는 일이 많아졌다. 나 자신을 돌아보고, 좀 더 발전할 기회를 찾던 중 알게 된 아산나눔재단의 '아산 프론티어 아카데미'. 지원서를 손에 들고 밀려드는 업무를 바라보다 뒤로 미루기를 반복한 지 몇 년, 드디어 성공적으로 지원하고 교육의 기회를 얻을 수 있었다. 아주 오랜만에 맛보는 설렘과 그보다 더 오랜만인 면접 과정, 합격 발표를 기다리는 긴장된 시간만으로도 오래된 일상을 벗어난 새로운 경험과 자극이 되는 기분이었다.

### 껍질이 깨지다

오리엔테이션 연수를 시작으로 본격적인 수업을 들으며, 나의 지난 경험이 얼마나 단편적이고 사소한 것들이었는지 깨닫게 되었다. 그 경각심이 전혀 불쾌하지 않았던 건 이 교육과정에 대한 신뢰, 함께하는 동기들에 대한 존경심, 그리고 이런 기회가 나에게 정말 주어졌다는 사실에 대한 감사함 때문이었던 것 같다. 늘 사회복지의 틀 안에서만 바라보던 세상을 다른 시각으로 바라보아야 하고, 나와 너무 다른 다양성을 이해해야 하며, 그 안에 스스로를 던져 훈련할 기회를 붙잡아야 한다는 생각들이 나를 압도하는 느낌마저 들었다. 그렇지만, 21년이 넘는 시간을 한 조직에 속해 일해온 상황에서 이런 새로운 자극을 즐겁게 받아들이고 최선을 다해 지난 7개월을 지낼 수 있어서 정말 다행이라 생각한다.

### 나를 만나다

새로운 환경, 새로운 조건에서는 또 다른 나를 만날 수 있을 거라 생각했다. 아산 프론티어 아카데미의 꽃이라고 여겼던 캡스톤 프로젝트를 진행하면서 평소와는 다른 새로운 리더십을 시도해볼 수 있을 것이라 기대했고, 매시간 적극적으로 개입하기 위해 노력했다. 그러한 노력이 어떤 영향을 끼쳤는지, 그리고 정말 나에게 새로운 경험으로 새겨졌는지 지금은 알지 못한다. 다만, 새로운 노력을 하고 있다고 스스로 생각하는 중에도 여전히 어떤 상황에서는 나의 습관적인 모습, 본래의 방식으로 대응하고 있다는 사실을 인지한다. 그리고 그 순간, 좀 더 넓은 시야를 가지고 한 발 뒤로 물러서 전체를 바라보아야겠다는 깨달음을 얻게 되었다. 어쩌면 수업 시간 중 많은 이야기를 듣고, 생각하고, 스스로 새로운 개입을 위해 노력했던 시간들보다 이와 같은 깨달음이 진정으로 아산 프론티어 아카데미를 통해 내가 얻게 된 통찰일지도 모른다는 생각이 든다.

### Magic Number 6!

아산 프론티어 아카데미의 수업 방식에 대해 전혀 모르고 지원한 나로서는 모든 과정이 신기하고 감동적으로 느껴졌다. 특히, 간단한 게임을 통해 이루어진 조 편성으로 만난 4조, 'AFA가 체질' 조원들과 함께하며 어쩔 이렇게 나에게 가르침을 주고, 자극이 되며, 고마운 사람들과 같은 팀이 되었을까 내내 신기했다. 서로가 서로를 옹골게 바라볼 수 있고, 사안 앞에 태업이 묵인되기 어려우며, 필드트립의 시간을 통해 더욱 친해질 수 있었기에 나에게 6이라는 숫자까지도 의미 있게 다가왔다. 인원이 좀 더 많았더라면 서로의 이야기를 듣기에 더 어렵고 그 안에서의 또 다른 새로운 그룹들이 형성되기 쉬웠을 것 같다. 반대로 더 적었더라면, 프로젝트가 방향을 잃었을 때 다시 일으켜 세워 앞으로 나아갈 힘을 모으기에 벅찼을 것 같다. 아산 프론티어 아카데미와의 7개월을 돌아보면, 9기 동기들과의 소중한 만남이 남고, 함께 토론하고 부딪히며 밀고 나갔던 프로젝트가 떠올라 나에겐 사람도 사안도 소중하고 감사하게 남은 내 삶 속의 선물이었다고 말할 수 있다.

## 가장 짧은 길은 현실이 가르쳐 준다

안설희

사회적협동조합 우리사이



수학에서 가장 짧은 길은 출발점과 도착점을 직선으로 잇는 길이라 말합니다.

그러나 현실에 있어 가장 짧은 길은 그렇지 않습니다. 옛날 뱃사람은 이렇게 말합니다.

“지금 가장 알맞게 불어오는 바람이 돛을 활짝 부풀려 이끄는 항로가 목적지를 향한 최단 거리”라고.

실제로 일을 해낼 경우에 통용되는 가장 짧은 길에 관한 이론입니다.

현실의 그 ‘무엇’이 먼 길을 가장 짧은 길로 만들어 주는 것 같습니다.

그동안 삶의 전환점이 3번 있었습니다.

첫 번째는 아버지의 사망 후 남겨진 빚 5억 원을 변제하느라 영리기업에서 10년간 근속한 것이고

두 번째는 사랑하는 약혼자의 교통사고 사망 후 비영리조직에서 10년째 근무 중인 것이며

세 번째는 아산 프론티어 아카데미를 수강한 것입니다.

첫 번째 삶은 가족을 살리는 삶이었다면

두 번째 삶은 함께하는 조직구성원을 포함한 지역주민을 살리는 삶이었습니다.

세 번째 삶은 오롯이 나 자신을 돌아보고 진정한 자기 자신이 되는 시간이었습니다.

「리더란 진정한 자기자신이 되는 것이다.」라는 방대욱 교수님 말씀을 시작으로 「전략은 만드는 것이 아니라 완성되어가는 것이다.」「전략은 리더의 머릿속에 갖고 있되 조직원이 소화할 수 있을 만큼 시간을 두고 하나하나 완성해 가는 것이다.」라고 말씀해 주신 김태영 교수님, 「좋은 리더는 때를 잘 파악해야 합니다. 좋은 리더가 되려면 사람들이 가지는 기대 그리고 그것의 무르익음의 정도를 잘 파악해야 합니다.」라고 말씀해 주신 김상범 교수님. 개인의 목표가 조직의 비전과 목표에 연계됨으로써 명확한 성과를 창출할 수 있었던 인적자원 수업, 다양한 개념과 문제를 연계하고 연상을 통해 융합하며 관찰과 질문을 통해 통찰력을 강화하고 실험과 검증을 해볼 수 있었던 캡스톤 수업, 기업가로서 꼴(인상/표현), 깡(도전/용기), 끈(연계/도움), 꼭(인내/견딤), 꿈(지도/영향)을 갖출 수 있었던 다양한 모듈들.

저에게 있어 아산 프론티어 수업은 가장 알맞게 불어오는 바람이었으며 축 처진 저의 돛을 활짝 부풀릴 수 있게 해주는 소중한 시간이었습니다. 그리고 조직 내에서 다양하게 시도해보고 적용해 볼 수 있었습니다.

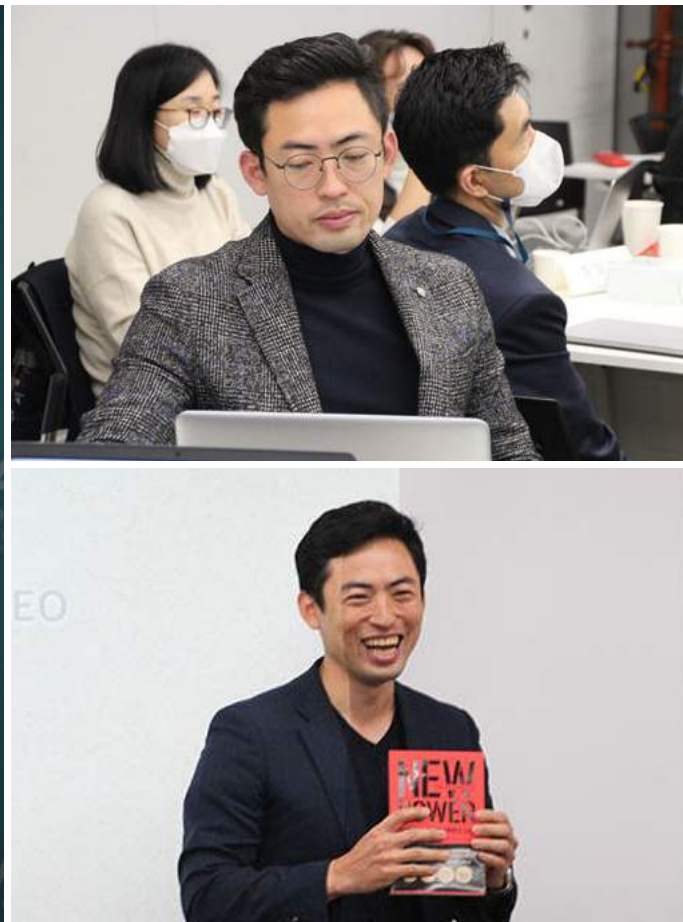
아산 프론티어 아카데미 과정 교수진과 운영진 그리고 함께 한 AFA 9기 동기분들 모두 사랑하고 감사합니다.



## 마흔, 나를 돌아보고 변화의 중심에 서다

어정욱

굿네이버스인터내셔널



“나중에 기회가 되면 아산 프론티어 아카데미 꼭 참여해봐. 많은 도움이 될 거야!” 4년 전 아산 프론티어 아카데미 5기 선배이자 근무지의 팀장이었던 동료의 메시지는 늘 가슴속 한 부분을 차지하고 있었다. 직장에서의 일과 수업을 병행하는 일은 쉬운 일은 아니었던 것으로 기억한다. 늘 마음의 여유 없이 분주해 보였고, 과정 하나하나가 쉽지 않은 듯한 모습도 기억한다. 그럼에도 불구하고 내게 가장 인상에 남았던 것은 매주 수업에 대한 기대와 새로운 지식을 경험하는 것을 큰 기쁨으로 누렸던 선배의 모습이다.

그로부터 4년이 지나 2020년에 내게 기회가 주어졌다. 부서장님의 제안에 망설임 없이 해보겠다는 의지를 표명했지만, 한편으로 인사이동으로 새롭게 팀을 옮긴 터라서 걱정이 되는 부분도 있었다. 업무 특성상 해외 출장도 많은 편이고 예측할 수 없는 일들도 많아서 매주 정규 수업에 빠지지 않고 참여할 수 있을까 하는 부담이 가장 크지 않았나 싶다. 아산 프론티어 아카데미 참여를 위해서 몇 번의 과정을 거쳐야 했고, 준비하는 순간순간 하나님께 기도하며 부족한 부분에 대해 지혜를 구하기도 했다.

합격 통지 메일을 받고 기쁜 마음을 감추질 못했고, 아산 프론티어 아카데미 참여를 통해 변화될 미래를 그려보기도 했다. 예상치 않게 코로나19로 세상이 참 시끄러운 가운데 어렵게 입학식과 오리엔테이션을 거치고 매주 수업을 들으며 교수님들, 함께하는 9기 동기들, 재단 임직원들께 감사하지 않은 순간이 없는 것 같다. 올해는 내가 마흔이 되는 해로 AFA 참여는 내게 의미가 깊다. 대학 졸업 후 14년 동안 사회복지 현장에서 ‘지역사회’, ‘노인’, ‘아동학대’, ‘아동권리’, ‘개발도상국’, ‘모금 활동’, ‘홍보’ 등의 주요 키워드가 대변하듯 다양한 분야에서 치열하게 살아왔다. 그러나 앞을 내다볼지언정 잠시 멈춰 나를 성찰하고 돌아볼 시간은 부족했던 것 같다.

AFA에 참여하며 여러 강의를 듣고 구성원들과 함께 교류하고 함께 나누며 의미 있는 시간을 만들 수 있었던 것 같다. 매주 화요일, 목요일은 굿네이버스 사회공헌협력팀 팀장이 아니라 아산 프론티어 아카데미의 구성원으로서 나를 내려놓고 온전히 수업에 참여할 수 있었다. 좋은 분들을 만나 긍정적인 에너지를 받았고, 나아가 마음 한편의 공허함을 채울 수 있었다. 또한 전략, 마케팅, 리더십, 사회혁신 등 다양한 교육을 들으며 부족한 나를 발견하고 변화의 씨앗을 심어 나갔던 것 같다. 직장에서도 적용해보고 싶은 사례들, 팀원들과 함께 나누고 싶었던 이야기들이 마음속에 가득했던 시간이었다.

모든 수업이 만족스러웠지만, 으뜸은 단연 캡스톤이라고 말할 수 있겠다. 캡스톤 프로젝트를 진행하면서 좌절도 해보고 부족한 나 자신을 직면하기도 해보고 성취를 얻기도 했다. 아마 선배들이 말했던 것처럼 훗날 해를 돌아보면 나 역시도 캡스톤이 가장 기억이 남을 듯하다. 마지막으로 긴 프로젝트를 위해 함께 수고해주신 교수님, 재단 식구들, 9기 동기들, 팀 동기들 너무 애썼고 감사하다는 말을 전하고 싶다.

아산 프론티어 아카데미 9기 파이팅!!

## 우물 밖에서 만난 새로운 배움

윤다정

세이브더칠드런



아산 프론티어 아카데미 9기, 결코 쉽지 않은 시간이었지만 돌아보니 눈 깜짝할 새에 7개월이 지나갔습니다. 매주 반복되는 수업과 과제, 캡스톤 프로젝트, 국내 필드트립에 허덕이며 한 해를 보냈습니다. 수료식을 앞두고 첫 시작을 돌아보았습니다. 실무에만 집중해왔던 지난 10년을 돌아보며 '우물 밖으로 나가서 배우고 싶다'라는 욕심으로 아산 프론티어 아카데미에 도전했던 제 모습이 기억났습니다. 새로운 사람, 지식, 경험을 얻고 앞으로 더 멋진 비영리 중간관리자로 성장해나가고 싶은 첫 마음이 기억났습니다. 다시 보니 정신없이 지나간 시간 켜켜이, 함께했던 사람들 사이사이에 미처 자각하지 못했던, 그러나 분명히 제가 갈망했던 '새로움'과 '성장'이 있었습니다.

### 새로운 지식의 향연

그동안 전략 없이 살았다는 것을 깨달은 전략 모듈, 사회문제 해결을 위해 어떻게 데이터를 보고 활용할 수 있는지를 배운 사회혁신 모듈, 사람의 마음을 움직인 다양한 마케팅과 브랜딩 사례를 배운 마케팅 모듈, 아마 몇 년이 지나도 다 못 읽을 책을 소개받으며 나는 어떤 사람인가를 고민하게 했던 리더십 모듈, 그 외에 인사, 재무 등등... 오랜만에 대학생이 된 기분으로 교수님들께서 쏟아부어 주시는 깊고 넓은 지식이 저를 풍성하게 해주었습니다. 미처 다 소화하지 못한 내용도 많지만, 눈과 귀, 그리고 머리와 마음을 더 넓고 새로운 세상으로 열어주었습니다.

### 새로움 집합체, 캡스톤

첫 캡스톤 수업, '세상에 이런 교육도 처음이고, 이런 선생님도 처음이야!'라며 충격을 받았습니다. 내가 무엇을 배우고 있는 건지, 이 시간이 무슨 의미가 있는건지 의문이 들었던 적도 있습니다. 그러다 어느새 교수님과 동기들의 이야기와 코칭 선생님의 도움으로 집단의 역동, 그리고 개입에 따른 영향을 관찰하고 있는 저를 발견하게 되었습니다. 제가 일과 사람을 대하는 패턴에 대해서도 많이 돌아보게 되었습니다. 나중에는 놀라운 관찰력으로 소중한 통찰을 전해주시는 김상범 교수님의 매력에 빠지면서, 수업 시간마다 '얼마나, 어떻게 훈련해야 저런 경지에 도달할 수 있을까'가 궁금해졌습니다. 너무나 새로워서 당혹스럽고 때론 불편했지만, 그래도 이제는 왜 아산 프론티어 아카데미의 꽃을 캡스톤이라고 하는지 알 것 같습니다.

### 늘 우리 곁에 있었지만 새로웠던 현장 경험, 국내 필드트립

사상 초유의 코로나19 사태를 맞아 해외 대신 국내에서 필드트립을 진행했습니다. 아쉬운 점도 있었지만, 그동안 만들어 온 프로젝트를 집중적으로 발전시킬 수 있는 시간이었습니다. 특히 장애아동과 비장애 아동이 함께 다니며 건강하게 놀 수 있는 서초구 도구머리 통합어린이집, 발달장애 아동에게 천국 같은 놀이 공간인 수원 '위더스D파크'에서 경험한 감탄과 경이, 그리고 강서구에서 팀원들과 함께한 4박 5일은 소중한 배움과 추억으로 오래 기억될 것입니다.

아산 프론티어 아카데미가 제공해 준 많은 가르침, 경험, 기회를 어떻게 온전히 내 것으로 만들지는 저에게 남겨진 인생 숙제입니다. 그래도 이 모든 순간에 함께했던 동기들, 특히 동고동락한 스몰빅 팀원들, 늘 적극적인 지원을 아끼지 않은 아산나눔재단 직원분들이 계시기에 용기가 납니다. 지난 7개월간 각자가 가진 소중한 지식과 경험을 나눠주고, 따뜻한 위로와 보살핌을 전해주셔서 감사합니다. 아산 프론티어 아카데미에서 쌓은 우정과 인연이 앞으로 오래오래 더 깊어지기를 기대하겠습니다. 끝으로 힘들다며 투덜거릴 때마다 응원해준 남편과 9기 제31의 멤버로 무력무력 자라 준 뱃속의 해복이에게도 감사를 전합니다.



## 흔들림 속에 찾은 편안함 ‘아산 프론티어 아카데미’

윤성원

가치있는누림



저는 저의 질문에 대한 답을 찾기 위해 아산 프론티어 아카데미에 지원하였습니다.

“NPO 활동을 하면서 왜 조직이 필요할까? 다양한 매체로 인해 개인 한 사람의 영향력이 커져서 많은 영향을 끼칠 수 있고 사회변화를 이끌 수 있게 되었다. 과거처럼 더 이상 사회문제 해결에 정부가 아닌 개인이나 기업이, 혹은 비영리조직이 아닌 단체들이 개입하여 활동하기 시작했다. 그렇다면 비영리조직으로 사회미션을 수행하는 것만이 답은 아니지 않나?

조직이 점차 커지면서 회계, 세무, 행정, 노무, 기획과 같은 각종 실천 기술은 필요해지고, 개인의 열정과 노력만으로는 나아지는 데 한계가 있다. 그렇다면 이런 전문성을 확보하기 위한 방법은 무엇이 있을까? 개인의 차원에서 벗어나 집단, 조직의 발전을 위해 계획과 준비를 하는 방법은 무엇이 있을까? 다른 조직은 어떻게 조직체계를 갖춰서 조직을 운영할까?

비영리 분야 활동을 하면서 다양한 사람과 동료(同僚)가 된다. 그러나 아무나 동료(同僚)가 될 수는 없다. 한 조직, 한 팀 또는 하나의 네트워크에 속해 있다고 ‘동료’라고 인식하며 배려하고, 함께 목적과 목표를 달성하려고 하지 않기 때문이다. 동료애가 상실된 세상에서 어떻게 하면 ‘진정한 동료’가 될 수 있을까? 아니 그들에게 내가 진짜 동료가 되기 위해 무엇을 해야 할까?”

아산 프론티어 아카데미에서 경영, 리더십, 사회혁신, 캡스톤, 문제해결을 주제로 하는 교육을 받으면서 ‘내가 제대로 찾아왔구나!’라는 생각을 정말 많이 했습니다. 추구하는 사회미션을 수행하기 위한 조직의 필요성에 대한 의문은 리더십 수업을 통해 나름의 답을 찾아가는 기반이 되었습니다. 조직을 운영하는 데 있어서 필요한 실천기술, 조직관리에 대한 답은 경영 관련 교육을 통해 답을 찾을 수 있었고, 마지막으로 조직 내 동료에 대한 대처 방법은 캡스톤을 통한 훈습을 통해 조금씩 방법을 찾아가고 있습니다.

이 외에도 저를 포함한 30명의 동기로부터 얻는 자문과 소통 속에서 제가 가지고 있던 고민, 생각들을 자유롭게 이야기하고 성찰함으로써 저의 부족함을 깨닫고 채워나가는 소중한 시간이었습니다. 가지고 있던 여러 고민들로 흔들리던 저에게 방향을 찾아갈 수 있는 기반을 마련해준 아산나눔재단에 감사드립니다.

## 제가... 수료를 하네요!

이동은  
마포구고용복지지원센터



일주일에 2번, 저녁 9시를 넘기고, 주말에는 과제를... 지난 7개월 동안 후회를 100여 번, 주제 파악을 100여 번, 마음을 다잡기를 100여 번. 내 감정이고, 내 상황인데도 도무지 명확하게 설명할 수 없는 그 어떤 것들이 뒤섞인채 어느새 수료 수기를 쓰고 있습니다.

“무슨 면접까지 보래.” 도무지 아산 프론티어 아카데미가 무엇인지 몰랐던 제가 최종 면접 안내를 듣고 난 후 처음 나온 말이었습니다. 1차, 2차 합격까지는 아무런 걱정도, 그만큼 기대도 없었나 봅니다. 갑자기 면접을 보러 오라는 말에 묘한 기대감과 울렁임이 동시에 오던 것이 아산 프론티어 아카데미를 맞이한 저의 첫 감정이었습니다. 더는 전처럼 일하고자 하는 동기도, 일하는 과정에 대한 궁금함도, 일하고 난 후의 뿌듯함도 없어진 제가 이제는 나를 그만 비워야겠다고 생각했을 때 아산 프론티어 아카데미를 추천받았습니다. 그것이 무엇인지 알지도 못하고, 그저 관성처럼 신청했던 것도 같습니다.

2차 에세이를 쓰면서는 ‘도대체 왜 이걸 한다고 해서는 이 고생을 하나’하고 저의 무책임한 관성을 원망했습니다. 그런데 대충은 쓰고 싶지 않던, 아니 대충 쓰이지 않던 에세이를 밤을 꼴딱 새워가며 썼습니다. 제대로, 똑바로 바라보지 못했던 나의 현실을 글로 만들어 내는 것은 고통이었습니다. 그렇게 길지도 짧지도 않은 에세이를 다 쓰고나서야 이래서 대충 쓰이지 않았구나 깨달았습니다.

그렇게 저를 지나갈 줄 알았던 아산나눔재단에서 3차 면접을 보러 오라는 연락을 받았습니다. 면접을 보면서 내가 이만큼 솔직할 수 있었나 스스로 놀랐습니다. 생전 처음 보는 사람들 앞에서, 더구나 심사받고 평가당하는 자리에서 하마터면 울었을지도 모를 만큼 솔직하게 저를 꺼내놓았습니다.

그리고 며칠 후 아산 프론티어 아카데미 9기가 되었다는 연락을 받았습니다. 7개월 간은 주 2회 업무조정이 필요하고, 혹여나 연수를 가게 되면 최소 2주는 업무 공백이 생겨날거고, 당장 시작부터가 온전히 평일인 2박 3일 워크숍이 닥친 것입니다. 워크숍을 떠나는 당일 아침까지도 이것이, 아산 프론티어 아카데미가 내가 할 수 있는 일인가 수십 번 마음을 뒤집고 또 뒤집었던 기억이 생생합니다.

이 수기를 쓰기 위해 7개월 전에 저를 괴롭혔던 에세이를 다시 꺼내 보았습니다. 여전히 저는 제가 어디에 있는지 잘 모르고, 막연히 그냥 도망가고 싶다고 생각하는 중입니다. 7개월 전처럼요. 다만, 제가 제 일에는 좀처럼 대충일 수 없는 사람이었고, 마음을 수십 번 뒤집으면서도 하고 싶은 걸 하는 사람이었고, 사실은 엄청 솔직할 줄 아는 사람이라는 것을 알았습니다.

7개월 동안 격려와 겁박(?)과 회유를 적절히 섞어가며 이토록 긴 대장정을 무사히 완주하게 해준 아산나눔재단 분들께 정말 감사드립니다. 아산 프론티어 아카데미 9기 동기분들을 보며 사람과 세상에 대한 애정과 열정을 배울 수 있었습니다. 함께 이 시간을 보내서 무수히 영광이었습니다.

우리 5조 굿무브, 선생님들 덕에 제가 수료 수기를 다 씁니다. 이토록 소중하고 좋은 인연이 제게 오다니... 따뜻한 마음과 배려로 저를 품어주셔서 고맙습니다.



## 인식의 해상도를 높여준 시간 그리고 사람들

이승연

한살림서울소비자생활협동조합



### 도전. 우연 같은 그러나 필연적인 도전

찬바람이 가시지 않았던 지난 2월, 우연히 눈에 띄는 아산 프론티어 아카데미 교육생 모집 안내.

새로운 변화를 앞에 두고 두려움과 후회를 오가고 있을 때, 나는 불안감을 잠재우기 위해 혹은 무언가 될 것 같은 기대를 하고 AFA에 도전했다. 너무 오랜만에 겪는 면접에 긴장했고, 합격 소식은 마냥 기뻐했다. AFA에 대한 나의 무지가 무모한 도전을 가능하게 했음을 알게 되기 전까지는 말이다.

지금 생각해보면, 보이지 않던 것이 새삼 나에게 보인 것은 우연이 아니라 필연이 아니었을까. 나에게 대한 믿음을 확인하기 위해 아마도 AFA가 필요하다는 것을 직감적으로 알고 반응했던 필연적인 도전. 때로는 직감과 본능에 따른, 무모해 보일 수 있는 도전이 나를 떠미는 힘이 되기도 한다. AFA가 나에게서는 우연한 발견이 만들어낸 생각하지도 못했던 필연적인 과정이었다.

### 만남. 이종 교배 그리고 깊은 신뢰가 깃든 만남

나는 AFA가 아니었다면 아마도 만날 일이 없었을 다양한 비영리 조직의 사람들을 만났다. 그들은 우리 사회의 다양한 영역에서 자신의 꿈을 가지고 더 좋은 세상을 만들기 위해 나아가고 있는 사람들이었다. 9기 동기들이 발 딛고 있는 각자의 영역은 한 조직에 오래 있었던 나에게서는 흥미롭고 시야를 넓혀주는 만남이었다.

과정이 지날수록 리더십 교육에서 들었던 이종 교배의 힘을 느낄 수 있었다. 나는 미처 생각지도 못했던 관점과 의견, 상황을 바라보고 해석하는 이야기들을 들으면서 나의 마음도 생각도 다양해지고 깊어졌다. 다르기 때문에 각자가 빛나는 존재들인 AFA 9기 동기들에게 그동안 전하지 못했던 고마움, 그리고 깊은 신뢰를 전하고 싶다.

### 배움. 힘들고 낯선, 결국은 나를 발견하는 과정

일을 하며 7개월의 교육과정을, 그것도 매주 2회, 게다가 이종 교배 사람들이 모인 캠프스톤까지 진행하는 것은 정말이지... 쉽지 않았다. 어떤 날은 배움의 즐거움이 컸고, 어떤 날은 무지를 확인하기도 했고, 어떤 날은 지쳐 멍하니 있기도 했고, 어떤 날은 날 선 감각으로 이야기하고 있기도 했다. 변화무쌍한 과정에서 마주친 것은 나 자신이었다.

익숙한 배움과 새로운 배움이 반복되고, 캠프스톤에서는 매 순간 51%의 확신을 가지고 무언가를 선택하고 결정해야 했다. 힘들고 낯선 과정들이 계속되면서 나는 어떻게 하고 싶은지에 대한 질문을 많이 하게 되었다. 그 질문은 나와 타인을, 그리고 상황을 보는 인식의 해상도를 높인다는 것이 어떤 의미인지 곱씹게 했다. 7개월간의 AFA에서의 배움은 결국 나를 발견하고 나에게 질문하는 과정이었다.

어디에서도 할 수 없는 이 흥미로운 경험이 나에게 든든함을 전해준다. 앞으로도 같은 시대와 같은 공간을 살아갈 동기들과 AFA에게도 내가, 그리고 우리 모두가 든든한 서로의 힘이 되었으면 한다. 고맙습니다!!

## 사회를 이끌고, 사람을 읽다

이재은

한국 마이크로크레딧 신나는조합



“과장님, 아산 프론티어 아카데미 교육 왜 신청 안 하세요?”

2020년 2월, 회사 동료로부터 전해 들은 소식이 올 한 해를 멋들어지게 만들었다. 아산 프론티어 아카데미라는 과정이 있다는 것을 알게 된 순간 망설임 없이 지원할 수 있었던 것은, 비영리 리더와 롤모델에 대한 갈망 때문이었다.

### 새로운 역할을 맞이하며

올해, (예비) 사회적기업을 지원하는 서울권역 사회적기업 중간지원조직에서 중간관리자 역할을 앞둔 나에게는 많은 고민이 있었다. 내가 하고자 하는 역할은 무엇일까? 내가 바라는 리더 상은 무엇이고, 현실적인 여건에 비추어 내가 발휘할 수 있는 역량은 어디까지일까? 에 대한 고민이 주를 이루고 있었다. 또한 비영리 및 사회적경제 영역에서 내가 배워온 일하는 방식과는 또 다른 것을 적용하여 더 신나게 잘 일할 수 있을까에 대한 고민이 큰 때였다.

아산 프론티어 아카데미에 대한 소식은 마치 진정한 사랑을 만나면 들린다는 종소리와 같이 들렸다. 영리-비영리에 수많은 교육과정과 워크숍이 있지만, 나에게는 여타 일반적인 교육과정과는 다르게 느껴졌다. 비영리 중간관리자들의 역량 강화와 리더십 강화를 위한 교육이라는 주제의 무거움도 그러하고, 파급력과 효과성에 대한 부분에서도 그러했다. 7개월간의 아산 프론티어 아카데미를 마치면서도 이 생각에는 변함이 없다.

### 나는 어떤 사람인가? 어떤 사회문제에 몰입해 보고 싶은가?

가장 특징적으로 아산 프론티어 아카데미를 '나를 돌아보는 시간'으로 정의하고 싶다. 프로젝트를 통해 사회문제를 해결하는 구조 속에서 내 안의 다양한 모습과 상황에 따른 나를 만나볼 수 있었다. 같은 비영리라고 해도 모두 다른 문화와 행동 양식, 배경, 가치관, 상황에 있는 개인이 모여 한 목소리를 내는 과정이 인상 깊었다. 타인과 내가 결합하는 것처럼 보이지만 실은 모두 다른 모습의 나와 만나는 시간이었다. 사안과 사람에 따라 내가 열심히 하고 싶은 순간, 회피하고 싶은 순간, 이끌어가고 싶은 순간, 동력이 되는 순간, 동기부여를 하는 순간... 그리고 그 순간들을 통해서 내가 사회를 마주하고, 우리 사회가 가지고 있는 여러 모습(문제, 갈등, 상황 등)을 대하는 나의 자세와 가치관, 리더십에 대한 역량도 두루 꺼내 보고 만날 수 있었다. 아산 프론티어 아카데미 과정은 이 모든 상황을 경험하고 배울 수 있도록 필요한 분야의 지식과 이론, 경험과 실천을 겪도록 견고하게 구성되어 있다고 느껴진다.

### 사람과 사회를 리드 READ하고, 조직과 사회를 리드 LEAD하는 우리 사회의 자산으로

끝이 정해져 있었으므로, 이제 교육은 끝이 났다. 남은 선택은 모두 각자에게 돌아갔다. 삶은 계속될 것이며 우리의 조직들과 사회에는 역동과 갈등, 혁신과 변화가 계속될 것이다. 아산 프론티어 아카데미라는 실험실의 문을 열고 나가는 우리 각자가, 우리 사회가 더 나은 방향으로 나아갈 수 있도록 역할 하기를 기대한다. 각자가 익힌 배움과 리더십으로 적재적소에서 서로의, 사회의 자산으로 만날 수 있다면 참 행복하리라고 생각한다.



## 지난 나의 발걸음은 더 큰일을 이루기 위한 밑거름

이지영

신곡노인종합복지관



우물 안 개구리는 바다를 이야기할 수 없다. 한곳에 매여 살기 때문이다. 아산 프론티어 아카데미 문을 두드리기 전까지 나는 바다는 생각지도 못했던 우물 안 개구리였다. 필요성을 인지하면서도 변화에 대한 두려움과 안주하고 싶은 마음이 그 두려움을 더 가중시키고 있었다. 성장의 밑거름이 되는 도전, 두려움을 용기로 바꾸는 것, 그것이 나에게서는 아산 프론티어 아카데미였다. 오랜만에 내 마음에 동기가 불꽃같이 피어올라 정말 꼭 하고 싶다는 생각이 들었지만, 혹 내게 허락되지 않을까 싶어 기도조차도 못 했었는데, 합격 메일을 받고 얼마나 감격스럽던지... 아산 프론티어 아카데미에 참여할 수 있게 되어 너무나도 행복했고 감사한 하루하루였다.

### 나를 만나다

첫 워크숍... 숨 쉬는 것조차 부담스러웠던 캡스톤 수업을 마치고 '내가 미쳤지. 무슨 부귀영화를 누리겠다고 이걸 시작했다.'라는 생각이 들면서 수료는 할 수 있을까 덜컥 겁이 났었다. 그런데 캡스톤과 리더십 수업을 통해 타인의 시선을 무척이나 의식하는, 그로 인해 나 자신을 무척이나 괴롭히던 열등감투성이었던 나를 만났다. 영혼까지 탈탈 털리고, 때로는 내가 이리 무능력한 사람이었나 속상해하고... 내게 주어진 일상을 복기하며 나를 만나는 과정을 통해 단단해지고 유연해지면서 나 아닌 다른 이에게 너그러운 사람이 되어가고 있었다. '아산 프론티어 아카데미에 참여하면 사람이 바뀐다던데 이런 건가?' 싶었다. 이제는 다른 이의 시선과 관심에 더 이상 불안해하거나 부담스러워하지 않고 적당히 즐길 줄 알게 되었으며, 침묵도 적당히 즐길 수 있게 되었다.

### 지금 나는 폭풍의 한가운데 있다

아산 프론티어 아카데미를 마무리하는 지금... 하루하루 쉬운 날이 없다. 지금 나는 폭풍의 한가운데서 비바람을 온몸으로 맞고 있지만, 이 혼란한 상황 속에서 휘돌리지 않고 견뎌내는 능력을 훈습 하며 나는 더 이상 불안해하거나 두려워하지 않는다. 아산 프론티어 아카데미는 나에게 생명을 지켜주는 구명조끼 같은, 휘몰아치는 바다에서 나를 지켜주는 단단한 로프 같은 존재였다. 이 과정을 통해 익힌 수업들을 통해 내 연장통에는 다양한 공구들이 준비되어 있다. 그리고 캡스톤 김상범 교수님의 주옥같은 말씀들을 곱씹으며 위기 상황에서 일과 사람에 대한 성공의 정의를 되물으며 전략적 리더십을 발휘하고자 노력하고 있다. 지금은 힘들지만 훗날 돌아보면 지나가는 일에 불과한 일들이기에 이 성장통을 즐겨보려고 한다.

### 사람을 존중하는 아산

7개월간 사람을 귀하게 여기고 존중하는 아산의 정신을 온몸으로 체득하고 간다. '고기도 먹어본 사람이 먹는다'고 귀함을 받아 본 내가 이제 다른 이에게 고기 맛을 전파하고자 한다. "고 정주영 회장님이 이렇게 감사할 수가^^" 세심하게 배려해주고 한 사람 한 사람을 섬겨주셨던 박지훈 팀장님, 그리고 안태호 매니저님에게 감사의 인사를 전합니다. 덕분에 행복한 여정이었습니다~! 그리고 이 길을 함께 걸었던 나의 동기들... 특히 1조 스몰빅... 그대들을 만나 행복했어요^^"

마지막으로 7개월간 지지와 격려를 아끼지 않았던 복지관 동료들 그리고 나의 감동 석원님에게 무한한 감사의 마음을 전한다.

## AFA “덕분에”

이지웅  
한국컴패션



“저의 노력이 조금 더 정확해지면 좋겠습니다”

지원서에 썼던 저의 포부와 계획이었습니다. 비전과 계획은 거창하나 저의 노력과 수준은 따라가지 못해 적잖이 답답했던 것 같습니다. 이를 해결하고자 무던히도 고민했지만 쉽사리 채워지지 않았습니다.

7개월이 지난 지금, 이제 다른 고민을 스스로에게 던지게 되었습니다. 일을 탁월하게 풀어내는 사람이 훌륭한 리더라고 생각해온 저에게 아산 프론티어 아카데미는 다른 차원의 생각을 하도록 했습니다. 사람과 사람 사이에서 나는 어떤 사람이고 또 어떤 역량을 가졌는지, 무엇을 기여할 수 있고 무엇에 반응할 수 있는지 저에게 질문하게 됩니다. 그리고 '탁월'에 대한 새로운 정의를 찾는 저의 모습을 돌아보며 많은 변화가 생긴 것을 확인했습니다. 고마운 일입니다.

그리고 무엇보다 소중한 것은 같은 뜻으로 모인 아산 프론티어 아카데미 동기와 동문을 만나게 된 것입니다. 편협한 눈으로 세상을 바라보던 저에게 균형이 무엇인지 행동으로 보여준 동기와 팀원들을 보면서 더 나은 사람이 되고 싶다는 욕심이 생겼습니다. 실력과 더불어 인격적으로 성숙한 한 분 한 분을 떠올리며 시간이 흘러 저 역시도 그렇게 되길 소망합니다.

가난과 싸우는 사람이 되자고 다짐하며 비영리의 길에 함께하게 되었습니다. 그리고 경험한 아산에서의 시간이 저를 새로운 길로 안내하고 있습니다. 각 분야에서 고군분투하는 동기분들과 교수님, 그리고 재단의 많은 직원분께 거듭 감사의 마음을 전합니다. 이 시간이 아니었다면 결코 지금과 같은 고민을 하지 못했을 것입니다. 한 뼘 더 성장한 AFA 9기가 만들어갈 열매를 기대합니다.

마지막으로 지원할 때부터 모든 여정을 응원하고 지지해준 AFA의 선배, 회사의 상사, 사랑하는 아내 보미에게 감사의 마음을 전합니다. (야호! 끝났다~~)



## 애벌레의 세상에서 나비의 세상으로

장한우리

따뜻한 한반도 사랑의 연탄나눔운동



### #리더십

생각 없이 주어진 일을 열심히 하다 보니 어느덧 단체에서 중간관리자의 위치가 되어있었습니다. 중간관리자가 무엇인지도, 리더십에 대해 크게 고민해본 적도 없었습니다. 여전히 내 일만 열심히 하고 있었습니다.

리더란 나 혼자 일을 하는 것이 아니라 다른 사람을 통하여 자신의 과업을 수행하는 사람이란 걸 배웠습니다. 다른 사람들이 일하기 좋은 구조와 시스템을 만드는 일임을 깨달았습니다.

### #안목

아는 만큼 보인다. 그동안 내 생각은 나의 동선에 갇혀 있었습니다. 내가 경험하고 보는 것이 다인 줄 알았습니다. 그것을 깨는 것을 기대했고 어느 정도 나의 세상이 확장되었습니다. (아쉬움도 남지만, 더 깎다간 가정이 깨질 것 같아서...)

### #네트워크

영리이건 비영리이건 사람이 만나서 일을 만들어내지요. AFA를 통해 최고의 사람들을 만날 수 있어서 행운입니다. 자기 삶의 비전이 조직의 사명과 일치하는 진짜 활동가들을 보며 많이 반성 되기도 하고 큰 자극이 되었습니다.

### #지식과 기술

전략, 기획(문제해결), 마케팅, 인적자원 등... AFA를 통해 최고 수준의 지식과 기술을 습득할 수 있었습니다. 단체가 역동적인 변화의 시기에 있다 보니, 교육에서 학습한 내용을 바로바로 단체의 상황에 적용할 수 있어서 큰 도움이 되었습니다.

### #지혜

캡스톤 수업과 프로젝트는 연금술 같습니다. 오묘하면서도 사람을 단련토록 합니다. 지금 여기에 머물면서도 객관적이 되어야 합니다. 늘 알아차리고 있음이 중요합니다. 할 수 없어 못 하는 것과 할 수 있지만 안 하는 것이 다릅니다. 상황에 맞는 도구를 꺼낼 수 있어야 합니다. 하지만 아직도 모르겠다는 것이 캡스톤의 매력입니다(ㅋ).

AFA는 당근과 채찍을 시의 적절히 사용하여 모든 사람의 성장을 촉진하는, 정말 큰 리더십을 가진 프로그램입니다. 애써주신 관계자분들과 교수님들, 함께 만들어간 동기분들께 진심으로 감사드립니다.

## 지천명(知天命), 새로운 도전을 시작하다!

정임정

성남시다문화가족지원센터



지천명(知天命). 하늘의 뜻을 알아 그에 순응하고 만물의 원리를 아는 나이라고 합니다. 하지만 부끄럽게도 저는 제 안의 감정을 주체 못 할 때도 있고, 주변을 세세히 신경 쓰지 못하는 성격인데다 개인적으로나 일적으로나 많이 지쳐 있었습니다. 그 때문에 저를 다독이며 돌아보고자 신청한 교육이 아산 프론티어 아카데미 과정이었습니다.

그렇지만 교육과정에 합격했다는 기쁨과 설렘은 한 달도 지나지 않아 날아가 버렸고, 일주일에 이틀, 모든 업무를 뒤로하고 수업에 참여한다는 것 자체가 저에게는 힘겨운 일이었습니다. 시간이 지나면서 나를 돌아보고 성찰하면 할수록 익숙한 패턴으로 돌아가고 싶어 하는 제 모습과 변화해 보고자 하는 마음 사이에서 갈등하기도 했습니다. 수료를 앞둔 지금도 해결되지 않은 문제가 남아 있기는 하지만, 답을 찾아가기 위한 도전에 대한 기대감이 생겼다는 것이 교육 이전과는 달라진 모습이지 않을까 싶습니다.

코로나19라는 악재 속에 시작된 5월 19일 첫 수업은 큰애가 입대를 하던 날이었습니다. 철원의 부대 앞에서 헤어진 아들을 걱정할 새도 없이 종종거리며 재단으로 향하던 기억이 납니다. 감염 확산 우려로 인한 온라인 수업은 어렵다고 느낀 것도 잠시, 캡스톤 프로젝트를 온라인으로 하면서 수다도 떠는 능력(?)을 발휘하기도 하였고, 체력적으로 힘들다 보니 링거를 맞으면서도 온라인 수업에 빠지지 않고 참여하던 일 등, 가족이나 지인들과의 만남도 뒤로 미루면서 응원과 눈총을 받으며 지나온 여정이었습니다.

전략 수업을 시작으로 많은 강의를 들으면서도, 캡스톤 수업은 지금까지 경험해 본 적이 없는 과정이라 늘 어렵고 힘든 시간이었습니다. 동기 중에 제가 최고령임을 알고 나서 스스로 한 다짐은 “짐이 되지 말자”, “꼰대스럽지 말자”였는데 시간이 지날수록 힘든 상황을 이해받고 싶고, 대·단·하·다 라고 위로받고 싶은 순간이 있기도 했습니다.

하지만 교육에 참여하는 우리 동기들 역시 저와 마찬가지로 각자 어려운 상황 속에서 이 과정을 함께 했으리라 짐작이 됩니다. 특히 6박 7일의 필드트립 동안 함께 먹고 자며, 스스럼없이 땀땀 부은 땀으로도 공개하며 컨퍼런스콜을 준비하던 모습과 각자 다른 리더십을 보여주며 서로 배려하던 모습은 지금 떠올려도 즐거움과 감동입니다. 2조 모난돌 조원들, '어르신'인 저 때문에 정말 고생 많으셨습니다.

특히 교육생들의 모든 상황을 세심하게 알고 필요를 채워준 안태호 매니저님, 중간 워크숍 마지막날 숙소에 침입한 수십 마리의 벌레보다 벌레 때문에 놀란 제 비명에 가까운 목소리에 한걸음에 달려와줘서 너무나 고맙습니다.

이봉주 원장님을 비롯한 전략 수업 김태영 교수님, 인적자원 문형구 교수님, 리더십 방대욱 교수님, 캡스톤 김상범 교수님, 마지막 사회혁신 이재열 교수님과 열정적으로 강의를 해주신 모든 교수님께 감사드리며 이 모든 교육과정에 참여할 기회를 주신 아산나눔재단에 깊은 감사를 드립니다.

9기 동기들과 모임의 기회가 적었던 것이 무척 아쉬웠지만 이렇게 열정 가득하고 훌륭한 동기들을 알게 되어, 우리 30명이 모두 수료할 수 있어 더욱더 기쁘게 생각합니다. 동기 여러분 수료를 축하합니다. 감사합니다.



## 다사다난

조병준

우리마포복지관



### 다사다난

연말이 되면 흔히 하는 인사로 다사다난한 한 해였다는 말을 많이 듣는다. 어감은 부정적인 의미보다는 좋은 일이든 기쁜 일이든 슬픈 일이든 다양한 일들이 많이 있었다는 의미로 쓰인다고 평소 생각했다. 하지만 2020년 아산 프론티어 아카데미에 합격하면서... 다사다난함은 나에게 훨씬 다른 밀도로 다가왔다. 곱하기 100은 해야 할 것 같다. 시작할 땐 몰랐고, 몰랐기 때문에 시작하려 했을 거다. 코로나19라는 새로운 상황에서의 의사결정은 완전히 새로운 문제를 접하고 풀어야 하는, 그래서 시간은 길어지고 집중과 노력을 더 해야 하지만 성과는 그저 그런 느낌의 것이었다. 그런 과정으로 지치기 쉬운 시간을 보내고 있는데 여기에 아산 프론티어 아카데미는 큰 한몫을 더했다.

### 온라인 화상회의

생각해 보면 올해 3월만 해도 온라인 회의는 친숙하지 않았다. 그런데 그게 정말 오래전 일 같다. 해외 기관 방문을 화상 인터뷰로 진행하게 되었고, 섭외 때 많은 어려움이 있었지만 오히려 그 어려움이 더 많은 기회로 돌아와 다양한 기관들과 인터뷰를 할 수 있었다. 인터뷰를 하다 보니 당초 기대를 걸었던 기관보다 의외의 기관에서 더 많은 시사점을 얻은 경우도 있었고, 문서로는 알 수 없는 상황과 활동들에 대한 정보를 알 수도 있었다. 주제를 정하는 초기부터 해외 사례와 활동하고 있는 기관들을 조사하고 인터뷰를 했어도 좋았겠다는 아쉬움이 남는다. 이제 앞으로는 온라인을 통한 인터뷰가 자연스럽게 받아들여질 것이고, 해외 기관을 방문하기 전에 인터뷰를 먼저 하고 후속으로 방문하는 것도 의미가 있을 것 같다.

### 마스크, 사람 간 적정거리

한때 사무실에서 내 자리에 있을 때는 벗고 있어도 되지 않을까 생각했던 적이 있었다. 지금은 너무나 당연하게 계속 쓰고 있다. 가까이 다가가서 이야기하는 것이 무척 조심스럽다. 사람과의 적정한 거리는 문화권마다 또 개인마다 조금씩 다르다고 하고, 어떤 대상이 아름다워 보이는 적정한 거리가 있다는 얘기도 들은 것 같다. 온라인 시대 사람 간 네트워킹은 어떻게 가능할까? 마스크를 사무실에서 계속 쓸 수 있을까 생각했던 것과 같이 자연스럽게 새로운 방법으로 네트워킹하는 방법을 찾아낼 수 있을까? 캡스톤 멤버는 같은 동기 중에 밀착될 수밖에 없다... 그렇기 때문에 아름다운 모습만 볼 수는 없었다. 하지만 AFA 9기 중에 가장 믿고 의지할 수 있는 멤버들은 캡스톤 같은 조 동료들인 것 같다.

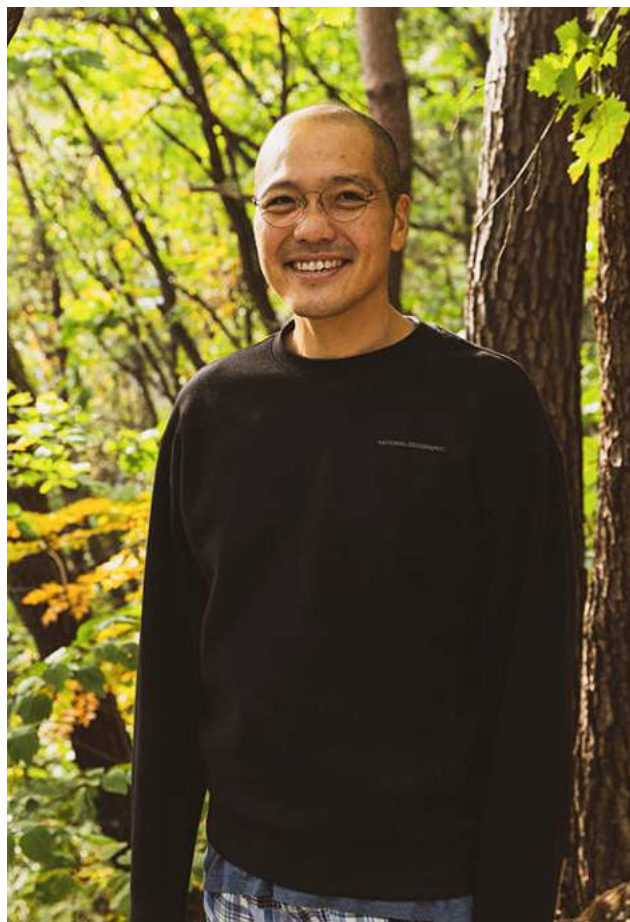
### 진짜 나란 사람

오리엔테이션에서 각자 각오를 밝힌 적이 있는데 지금까지 내가 살아온 '결'과는 조금 다른 곳에 나를 던져 넣는다는 표현을 했던 것 같다. 사람들은 정말 다양하다. 나와는 정말 다른 생각을 하고 있다. 뛰어난 능력을 갖춘 사람들도 정말 많다. 그러나 아무리 뛰어난 사람이라도 혼자서는 모든 일을 할 수 없다. 순간의 리더만 있을 뿐이라는 말. 공식적인 리더와 실제적인 리더 사이. 상황의 지배를 받을 수밖에 없다는 걸 인정해야 한다는 것. 아산 프론티어 아카데미를 하면서 대략 그렇겠거니 했던 나의 생각에 대해 더 확실히 알 수 있게 되었다. 아산 프론티어 아카데미의 캡스톤 상황은 정말 나와는 맞지 않는다. 기업가정신과는 좀 거리가 있어 보이는 나. 하지만 그런 상황을 경험할 수 있게 기회를 준 재단에 진심으로 감사한다. 무엇보다도 나 자신에 대해 좀 더 잘 알 수 있는 기회였기 때문이다.

## 나를 바라보다

조성훈

서초구립 한우리정보문화센터



### 설렘

코로나19로 인하여 초등학교 1학년이 된 아이가 학교에 등교하지 못하게 되는 일이 벌어졌습니다. 육아휴직으로 한창 아이와 시간을 보내고 있을 때 아산 프론티어 아카데미에 입학을 하였습니다. 아이와 떨어져서 오래간만에 정갈한 옷을 입고, 전철을 타고, 약속역으로 가는 길은 무척이나 설레는 감정을 주었습니다.

### 긴장

30명의 서로 다른 수강생. 우물 안 개구리처럼 한 분야에서만 있던 저에게 29명의 서로 다른 기관에서 온 분들은 저에게 기분 좋은 긴장감을 주었습니다. 저마다 논리 정연하거나, 문제를 냉철하게 보거나, 문제를 해결하는 과정에서 다양한 아이디어와 기술을 가진 대단한 분들과 마주할 수 있어 좋았습니다. 29명의 다른 과목의 선생님들이라는 표현이 적절할 것 같습니다.

### 감사함

참 많은 분께 감사합니다. 귀한 기회를 주신 회사는 물론이고 끝까지 지지해준 가족들에게 너무 감사했습니다. 항상 세련된 교육을 준비해 주시고 한 사람 한 사람에게 맞추어주신 아산나눔재단 직원분들도 너무 감사했습니다.

### 기대

이제 기대됩니다. 약 7개월의 전략, 재무회계, 인적자원, 마케팅, 사회혁신, 리더십, 문제해결, 캡스톤 모듈 과정을 마치고 이제 앞으로 현장에서의 저의 모습이 기대됩니다. 그간의 과정 동안 지식적으로도 많은 것을 배울 수 있었지만, 더 중요한 저 자신에 대한 성찰, '나를 바라보는 시간'을 가질 수 있었다는 점이 큰 가르침이었다는 생각이 듭니다. 물론 여전히 많이 부족하지만 배움을 통한 약간의 성장으로 현장에 기여하도록 노력하려 합니다.

마지막으로 부족한 저와 함께해준 우리 조. 1조 스몰빅팀의 김동주, 김민영, 김우현, 윤다정, 이지영 선생님께 죄송했다고, 정말 감사했다고, 앞으로 귀한 인연 이어갔으면 좋겠다고 말씀드리고 싶습니다.



## 넓고, 깊고, 맑고, 또 새롭게... 꿈꾸다

최아름

소하노인종합복지관



올봄부터 시작해 여름, 가을, 그리고 겨울의 시작점까지... 마스크를 코끝까지 눌러쓰고 일주일에 2번은 종로3가를 지나갔으나 며칠 전에야 이 글이 눈앞에 툭 하고 들어왔다.

### 코이법칙 - 이해선

코이라는 비단잉어는  
어항에서 키우면  
8센티미터밖에 안 자란다.  
넛물에 풀어놓으면  
무한정 커진다.  
너의 꿈처럼,

복지관이라는 '어항'에서 아등바등 사회복지사의 삶을 이어가던 나에게 AFA는 마치 '넛물'과 같이 넓고, 깊고, 맑고, 또 새로운 꿈을 꾸게 하는 곳이었다. 기존의 업무 틀에서 벗어나, '청소년 노동인권'이라는 익숙하지 않은 사회문제에 귀 기울이고, 해결을 위한 솔루션을 실천하며, 낯선 사람들과 새로운 방식으로 일하면서, 내 눈에 씩뭇져 있던 비늘이 조금씩 벗겨지는 것을 느낄 수 있었다.

과업 중심의 리더십보다는 사람 중심의 포용적인 리더십에 대한 성장 욕구가 있었으나 리더십이라는 것은 뭐가 옳고 그른 것이 아니라, 상황에 맞게 전략적으로 선택하여 때로는 치열하게, 때로는 힘을 빼고 느슨하게 발휘하는 것이 필요하다는 것도 알게 되었다. 그리고 내가 어디에 서 있는지, 누구와 함께 있는지, 무엇을 위해 일하고 있는지에 대한 고민을 놓지 않고 나의 생각이나 방식과 다르게 일하는 것에 대해 열린 자세로 끊임없이 성찰하고, 연대하며 혁신을 위한 도전을 이어가는 것이 중요하다는 것도 알게 되었다. 세상을 바꾸는 '체인지 메이커' 즉, '사회혁신가'는 이러한 도전과 배움과 경험, 그리고 나눔을 통해 조금 더 깊어지고, 넓어지고, 맑아지며 새로운 꿈을 따라 코이라는 비단잉어처럼 자유롭게 헤엄쳐 갈 수 있을 것이다.

나는 무엇보다 AFA를 통해 내 생각이나 익숙함에 머무르지 않고, 세상을 향해 서툰고 투박하지만 한 걸음 나아갈 힘을 경험하게 된 점이 참으로 고맙고 감사하다. 앞으로 이 경험은 나로 하여금 세상을 향해 또 한 걸음 내디딜 수 있게 하는 길잡이가 될 것이다. 이 여정을 함께해준 동료들과 AFA 관계자 여러분께 진심으로 감사드립니다.

모두 수고 많으셨습니다^^

## 우리를 움직이게 하는 것은 무엇일까?

최진영

엠앤제이문화복지재단



“사람은 무엇으로 움직이는가?” 라는 질문은 나에게 계속된 숙제였지만, 17년 동안 현장에서 답을 찾을 수 없었고, 당장의 과업에 빠져 조금씩 나태해지고 무기력해진 나에게 아산 프론티어 아카데미는 하나의 희망이었다. 진열장에 진열된 반짝반짝 빛나는 다이아몬드 반지처럼. 눈에는 보이지만 내 것이 되기 위해서는 엄청난 수업과 과제, 시험, 다양한 도전과 팀플이 기다리고 있었고, 직장의 과업과 가정을 함께 챙겨 가기 위해서는 슈퍼맨 같은 계획과 실천, 흥심이 필요했다. “사람은 무엇으로 움직이는가?” 질문을 되돌려서 나를 움직이게 하는 것은 무엇이었을까? 내가 한 약속에 대한 책임감, 함께하면서 행복한 사람들, 다른 사람들이 가지고 있는 나에 대한 믿음, 나의 아이들이 조금 더 좋은 세상에서 살 수 있었으면 좋겠다는 기대감. 무엇이었을까?

아산 프론티어 아카데미는 나를 돌아보는 기회와 숙제를 함께 주었다. 나를 생각하면서 왜 나는 내가 아니라 다른 사람의 생각에 더 집중하게 되었던 것일까? 나에 대하여 깊이 들여다보며 관찰하는 새로운 도전을 시작하고 있다. 캡스톤 팀플을 하면서 우리 근무팀을 통해 서로 다른 사람이 만나서 새로운 과업을 해보는 경험을 할 수 있었다. 진짜 자랑이지만 우리 팀은 기본적으로 과업에 대한 성실함, 서로에 대한 충만한 배려, 경청하는 귀를 가지고 있는 구성원이 모였다. 서로 다른 배경을 가진 구성원들이 모여서 움직임을 만들기 위해 때로는 포기도 하고, 때로는 불평도 하고, 내가 가진 공식적인 권한과 비공식적인 권한 사이에서 외면하기도 하고, 주장하기도 하는 시간이었다. 다시 생각해보면 지금 내가 일하는 조직 내에서 공식적인 권한으로 주어진 부분이 엄청 많았다는 것을 인식하게 되었고, 저절로 주어지는 권한에 도취되어 환경에 대한 판단이나 미숙한 정책을 만들어내고 있었다는 생각이 되었다. 지난 영화 천안문의 주인공처럼.

7개월 간의 팀플 과정에서 우리 팀이 움직일 수 있었던 동력은 작은 과업부터 최선을 다하는 동료의 모습이 축적되면서 서로가 최선을 다하고 있다는 믿음, 전체 과업 중 1/6만큼은 내가 해결해야 한다는 책임감, 자신의 역량과 자원을 적극적으로 나누려는 헌신을 서로 느낄 수 있었던 것이라고 생각한다. 우리 팀은 한 명의 리더가 단독으로 이끌어가는 형태가 아니라 협동조합의 형태로 운영되었고, 그 바탕에는 적극적인 의사소통과 구성원의 환경에 대한 이해, 그리고 팀 리더 어정욱 선생님의 묵묵한 헌신이 동반된 듯하다. 우리 팀은 개별적 또는 직접적 이익이 개입되지 않은 경우에 나타날 수 있는 모습이었을까? 실제 현장에서도 운영 가능한 조직의 모습이었을까? 또 하나의 숙제가 남는 듯하다.

다시 질문으로 돌아가 그러면 사람은 무엇으로 움직이는 걸까? 결국 이 질문은 사람은 무엇으로 움직이며, 사회 변화가 어떻게 만들어지는 것일까? 로 구체화된다. 뛰어난 리더의 전문성과 전략적 리더십의 실천으로? 엄청난 네트워크와 자원 동원으로? 참신한 아이디어와 열정으로?

아산 프론티어 아카데미의 경험에서 내가 찾은 실마리는 자신의 위치에서, 일상에서 실천되는 작은 선한 활동이 변화를 만든다는 것이다. 이런 선한 활동을 촉진하는 것, 즉 쉽고 단순한 시민의 참여로 세상에 변화를 만드는 경험을 활성화하고 알리는 것이 바로 우리 비영리단체, 그리고 실무자의 역할이다. 이미 우리는 그 경험을 했고, 나 자신의 해야 할 작은 역할을 찾아 또 가고 있다. 지금 무엇을 찾아 가야 하는지 혼란스러운 비영리기관의 실무자에게 꼭 도전하라고 이야기하고 싶다. (여러분도 그 고단한 길을 꼭 경험해보시길)



## 네가 꽃피고 나도 꽃피면 온통 꽃밭이 되는 것 아니겠느냐

한정임

함께일하는재단



7개월의 과정이 마무리되니 드디어 끝났다는 안도감과 조금 더 몰입했다면 어땠을까 하는 아쉬운 감정이 함께 듭니다. 리더라는 말이 아직은 낯선 나에게 아산 프론티어 아카데미가 조금의 답을 알려주지 않을까, 차분히 준비할 수 있는 시간이 되어주지 않을까 하는 기대로 이 과정을 시작했던 것도 떠오릅니다.

과정을 통해 새로운 배움을 얻는 것이 즐겁기도 했지만 나의 부족함을 느끼는 시간이 괴롭기도 했습니다. 그 안에서 나의 변화와 성장이 주변에 얼마나 많은 변화를 가져오겠냐는 회의가 들기도 했지만, 비슷한 고민을 하거나 그 시간을 먼저 겪은 동기들의 이야기를 들으며 느리더라도 방향은 틀리지 않겠다고 나를 다잡는 시간이 되었습니다.

아산 프론티어 아카데미를 잘 마칠 수 있게 긴 시간 든든히 지원해 준 우리 기관 사회적경제부 식구들, 특히 성장지원팀원들과 배움의 동기로 즐거운 추억을 남기게 해준 2조 모난돌 조원들에게 감사한 마음을 전합니다.

마지막으로 아산 프론티어 아카데미에 모인 AFA 한 명 한 명의 성장과 변화에 함께하며 조금 더 괜찮은 사회혁신가, 리더가 될 수 있도록 매 순간 노력하겠다 다짐해봅니다.

나 하나 꽃 피어  
풀밭이 달라지겠느냐고  
말하지 말아라

네가 꽃 피고 나도 꽃 피면  
결국 풀밭이 온통  
꽃밭이 되는 것 아니겠느냐

조동화 - 나 하나 꽃 되어

## 삶의 찬란한 순간이었다

황용하  
평화한국



### 나를 몰랐다

미약하지만 평화통일과 통일 이후의 세계를 섬길 힘이 되기 위해 시작한 나의 비영리 활동은 부족한 내 모습을 확인하는 기회였다. 좋은 동료, 조직을 키우는 리더, 사회의 선한 영향력을 끼치는 활동가가 된다는 것은 미로와 같았다. 좋은 활동의 결과든 그렇지 않은 경우든 나의 노력과 성과는 스스로의 궁금증에 답이 되지 못했다. 무언가 새로운 것이 필요했고, 비영리단체 중간관리자에게 도움이 되는 프로그램이라 소개받고 홀린 듯 지원했고, AFA 9기를 시작하였다. 그래서 합격 후 입학식 발표 때 지원동기에 가장 먼저 했던 말이 "모르겠다. 정말 잘 모르겠다"였다. 하지만 이제 와 보니 잘 몰라서 배워보겠다고 핑계를 잔뜩 늘어놓았지만 사실 내가 몰랐던 건 나 자신이었던 것 같다.

### 나를 보았다

하던 일을 놓고 일하던 곳을 벗어나 새로운 곳에 있는 나의 모습을 보았다. 무엇인가를 쫓고 무엇인가에 쫓기던 내가 아니라, 어디를 향해 가고 싶어 하는 나를 볼 수 있는 시간이었다. 아산 프론티어 아카데미의 유익한 수업과 다양한 지식, 현대적 방법과 도구들은 나의 습관을 돌아보게 해주었다. 각자의 영역에서 자신만의 비전을 가지고 일해 온 분들과의 만남은 나의 생각을 깨뜨렸다. 내가 가지고 있는 장단점, 리더십, 팔로워십, 습관, 관계의 태도, 순간의 결정 등 앞으로의 삶과 일에서 필요한 것들을 직접 마주하는 시간이었다. 특히 다른 동기들과 함께한 시간과 캡스톤의 치열함을 통해 "내가 별거 아니었구나"라는 생각을 뼈저리게 느꼈다. 많이 부끄러웠다.

### 앞으로의 나를 기대한다

길다면 길고 짧다면 짧은 7개월... 나에게는 찰나의 순간이었다. 그 찰나의 순간에 내가 있는 곳에서 더 나은 업무환경, 선한 영향력을 만들고, 부족한 부분을 배워가는 것이 조금이나마 나은 비영리 생태계와 사회를 만들어 가는 근본이 된다는 사실을 알았다. 안주하지 않고 변화하고 싶다는 간절함도 생겼다. 내가 있는 곳에서 기쁘게 일하고 지속적으로 일할 수 있는 내가 되고 싶다. 그렇다면 개인의 사명을 더욱 기쁨으로 감당할 수 있지 않을까 하는 생각이 든다. 마지막으로, 9기 동기분들과 교수님들, 재단 직원분들께 삶의 찬란한 순간을 함께해 주셔서 감사하다라는 진심을 전하고 싶다. You are Special.





## 제9기 아산 프론티어 아카데미 잊지 못할 순간들

---

입학식

오리엔테이션 워크숍

중간워크숍

캠스톤 발표회

국내 필드트립

수료식





9th  
Asan Frontier  
Academy



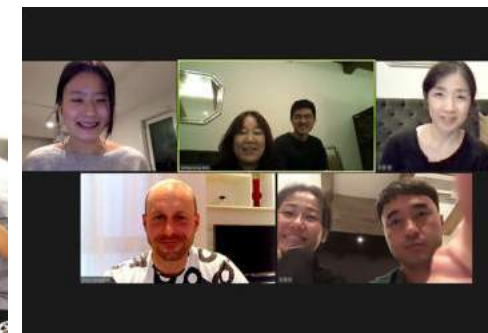












2020. 05. 13  
~ 2020. 11. 21





#### **홈페이지**

[www.asan-nanum.org](http://www.asan-nanum.org)

#### **페이스북**

[www.facebook.com/TheAsanNanum](https://www.facebook.com/TheAsanNanum)

#### **블로그**

[blog.naver.com/asan\\_nanum](http://blog.naver.com/asan_nanum)



