



세상을 바꾸는 캠페이너



칸자스대학 지역보건발전센터 지음 | 재단법인 와글 구성



지역공동체의 변화와
사회혁신을 위한
가이드북



※ 이 저작물의 원본은 미국 캔자스대학 지역보건발전센터(Center for Community Health and Development)의 '커뮤니티 툴박스(Community Tool Box)'입니다. 한국어판의 저작권은 (재)한국 사회가치연대기금에 있으며, 재단법인 와글이 번안과 추가 집필을 담당했습니다. 본 저작물은 비매품으로, Creative Commons License의 'BY-NC-SA 4.0'의 적용을 받습니다.

세상을 바꾸는 캠페이너

캔자스대학 지역보건발전센터 지음 | 재단법인 와글 구성





한국의 독자들에게

우리 캔자스대학 지역보건발전센터(University of Kansas Center for Community Health and Development)는 변화와 개선을 위한 경험과 지식을 한국의 독자들과 시민활동가들에게 제공할 수 있게 된 점을 기쁘게 생각합니다. 이와 같은 공유는 그 자체로 ‘모두의 건강과 안녕을 위해서 삶의 환경과 조건을 향상시키고자 함께 일하는 사람들’이라는 우리의 비전과 일치합니다.

1990년대 초부터 우리 센터는 지역사회 참여에 필요한 역량을 구축하는데 실질적인 도움이 되는 도구를 개발하고 개선하는 일에 노력을 기울여 왔습니다. ‘커뮤니티 툴박스(Community Tool Box, <https://ctb.ku.edu>)’는 건강한 지역공동체와 사회 변화를 위해 애쓰는 사람들이 자유롭게 이용할 수 있는 온라인 리소스입니다.

‘커뮤니티 툴박스’는 기본적으로 사람들은 지역사회 차원이든 전 세계적 인 차원이든, 자신들의 삶에 영향을 주는 조건을 변화시키기 위해 이미 함께 일할 준비가 되어 있다는 전제 위에서 있습니다. 이런 정신에 근거해 ‘커뮤니티 툴박스’는 문제의 발견과 해결 방안 모색, 계획과 실행, 평가 그리고 지속가능한 실천 등 핵심 역량과 관련해 지역사회에서 실제로 활용할 수 있는 도움말과 도구를 제공해 줍니다.

부디 이 책이 여러분 공동체의 변화와 혁신을 향한 노력에 도움이 되기를 바라며, 앞으로의 활동에 행운이 있기를 기원합니다.

평화의 인사를 전합니다.

캔자스대학 지역보건발전센터
커뮤니티 툴박스 팀



‘커뮤니티 툴박스’의 한국어판 『세상을 바꾸는 캠페이너-지역공동체의 변화와 사회혁신을 위한 가이드북』의 출판을 진심으로 축하합니다.

시민들이 자발적으로 사회 문제를 해결하고 지역사회를 변화시킬 수 있도록 돕기 위해 1994년 미국 캔자스대학에서 처음 개발한 커뮤니티 툴박스는 이제 230여 개국에서 매년 약 600만 명 이상의 시민이 사용하는 학습 플랫폼이 되었습니다.

커뮤니티 툴박스의 핵심을 추려 담고 한국의 현실에 맞게 내용을 각색한 이번 한국어판 『세상을 바꾸는 캠페이너』의 발행으로, 한국의 독자들이 풍부한 내용의 교육 자료를 만날 수 있게 되어 기쁘게 생각합니다.

세상을 바꾸기 위해서는 내가 속한 공동체에서부터 변화가 만들어져야 하며,

이를 위해서는 체계적인 전략의 수립과 함께 다양한 연대가 필요합니다. 또한 노력의 결과를 객관적으로 평가해, 다음 단계의 혁신을 만들기 위한 교훈으로 삼을 수 있어야 할 것입니다.

『세상을 바꾸는 캠페이너』는 변화를 만드는 과정의 각 단계별로 상세한 안내와 조언을 담고 있습니다. 이 책을 통해 한국의 시민사회가 한층 강화된 역량으로 우리 사회 곳곳에서 긍정적인 변화를 끌어낼 수 있기를 소망합니다.

『세상을 바꾸는 캠페이너』의 발행을 흔쾌히 허락해 준 캔자스대학 측과 한국어판의 내용을 엮어 준 재단법인 와글 등, 이 책이 세상에 나올 수 있기까지 도움을 주신 모든 분께 진심으로 감사의 마음을 전합니다.

한국사회가치연대기금 이사장
송경용



- 한국의 독자들에게 4
- 인사말 6

1부 캠페인이란

- 1. 열심히 하는데 왜 안 될까 12
- 2. 캠페인이란 무엇인가 15
- 3. 나는 캠페이너일까 27
- 4. 이 책의 사용 방법 30

2부 성공하는 캠페인 7단계

● 1단계 문제의 발견

- 1. 캠페인의 시작-대체 뭐가 문제야 40
- 2. 누구와 함께 할 것인가 49
- 3. 어떤 문제를 풀 것인가 50
- 4. 문제의 해법 찾기 62
- 5. 비전과 미션 정하기 64

● 2단계 목적과 목표 세우기

- 1. 목적과 목표란 무엇인가 70
- 2. 목적 수립하기 76
- 3. 목표 설정하기 77

● 3단계 지형 분석

- 1. 지형 분석이 필요한 이유 89
- 2. 지형 분석의 4대 주제 95
- 3. 캠페인의 실행주체 96
- 4. 캠페인의 타깃 97
- 5. 잠재적 협력자 98
- 6. 잠재적 반대자 104



- 4단계 현장조사

1. 현장 조사란 무엇인가 114
2. 무엇을 조사하나 118
3. 어떻게 조사하나 120
4. 현장 조사의 성과 138

- 5단계 실천전략과 액션플랜

1. ‘어떻게’ 할 것인가 143
2. 실천전략 짜기 146
3. 가용 자원 파악하고 활용하기 149
4. 액션플랜 짜기 152

- 6단계 메시지 작성

1. 캠페인을 어떻게 보여 줄까 168
2. 프레임링(Framing) 170
3. 채널에 맞는 메시지 작성 177
4. 메시지 박스 만들기 184

- 7단계 평가하기

1. 평가가 왜 중요한가 192
2. 평가를 위한 사전 질문 199
3. 평가의 기본틀 201
4. 무엇을, 어떻게 평가할까 206
5. 평가가 끝난 뒤 213

3부 캠페이너를 위한 리더십

1. 리더십의 중요성 220
2. 리더십에 대한 오해 221
3. 리더의 자질과 리더십 유형 228
4. 리더십 위기
-일이 틀어지거나 망가졌을 때 239

- 엮은이 후기 252

- 부록 256



1. 열심히 하는데 왜 안 될까

저는 새로 이사 온 동네가 아주 마음에 듭니다. 전셋값이 너무 올라 올 때 겨자 먹기로 떠밀려 온 변두리 동네이긴 해도 새로 입주한 빌라라 깔끔하고 평수도 조금 넓어졌습니다. 게다가 전에 살던 곳보다 공기가 맑고 뒷산이 있어 아침에 눈을 뜨면 새소리를 들을 수 있다는 게 얼마나 좋은지 모릅니다. 한 가지 아쉬운 게 있다면 다섯 살 된 딸아이가 다닐 만한 어린이집이 마땅치 않아서 종일 아이를 데리고 씨름해야 한다는 점입니다. 다행히 같은 빌라에 딸애와 비슷한 또래 아이들도 있고, 그 집 엄마들과 마음도 잘 통하는 편입니다. 언젠가는 “요즘, 아이들한테 숲놀이가 좋다던데, 우리도 뒷산에 그런 작은 숲 놀이터를 만들어 보면 어떨까?” 하는 이야기가 나왔습니다. 그로부터 몇 달 동안 우리끼리 모여서 회의도 하고 다른 동네 숲 놀이터에 견학도 가 보고, 구청에 민원도 내고 하면서, 더운 날 애 데리고 여기저기 무척 열심히 쫓아다녔습니다.

그런데 구청에서는 그걸 만들고 싶으면 주민들 동의를 얻어 오라고 하더라고요. 주민동의서를 만들어 서명을 받으러 다니는데, 낮에는 도통 만나기가 어렵고 늦은 밤에 남의 집을 찾아가기도 그렇고…. 그래서 다시 궁리 끝에, 주민모임을 열기로 했지요. 가가호호 미리 안내를 한 뒤, 구청 담당자도 초대하고 동네 유지로 꼽히는 상가번영회 회장님도 모시고, 드디어 제1차 주민모임을 가지게 되었습니다. 두구두구두구…. 평범한 엄마로 살아오다가 우리가 이렇게 큰일을 해내다니, 새삼 뿌듯하고 자랑스러웠어요. 올 가을이면 숲 놀이터에 애들을 데리고 갈 수 있겠다는 생각

을 하니 전날 밤엔 잠도 오지 않더라고요.

드디어 주민모임 당일! 그런데 약속한 시간이 되어도 주민들은 나타나지 않았습니다. 꼭 오겠다고 약속한 이들이 절반도 참석을 안 하고, 날은 무더위 땀은 뻘뻘 나는데 아이들은 뒤통켜서 이리저리 뛰어다니고... 그러자 101호 할아버지가 “이놈들, 좀 가만있지 못해?” 하며 벌컥 역정을 냈습니다. 평소에도 애들 뛰는 소리, 놀이터에서 떠드는 소리에 아주 짜증이 났었다면서요. 그 소리에 겁을 먹었는지 딸애가 뻘뻘 울기 시작하고, 한쪽 구석에 있던 301호 신혼부부는 속삭속삭 귓속말을 하더니 슬그머니 자리에서 일어나고... 우는 딸애를 달랜 뒤 서둘러 오늘의 얘기를 꺼내려고 하니, ‘마실 게 떨어졌다’면서 믿었던 201호 현이네마저 자리를 피해 버리더라고요. 구청에서 나온 담당자는 급한 일이 생겼다며 먼저 일어나 버리고, 후원금을 내줄 수 있을 거라고 기대했던 상가번영회 회장은 ‘쓸데없는 일 벌여 가지고 여러 사람 고생시킨다’고 대놓고 질책을 합니다. 주민동의서는커녕, 다시 얘기를 꺼내기도 어렵게 되었습니다. 내 아이만 좋자고 시작한 일도 아닌데, 지난 몇 달 동안 뛰어 다닌 보람도 없이 욕만 먹게 생겼습니다. 차라리 가만히 있을걸... 정말 열심히 했는데, 대체 뭐가 문제였을까요?

이와 똑같은지는 않아도 여러분도 비슷한 경험을 한 적이 있지 않나요? 좋은 일 하려고 나섰다가 공연히 여기저기서 욕만 듣고 만 씹쓸한 기억들. 아이다어가 딱 떠올랐을 때는 ‘대박이다!’ 싶었는데 막상 실행을 하려니, 이걸 하려면 저게 있어야 하고 저걸 하려면 또 다른 게 필요하고 결국 아무것도 얻지

못한 채 제품에 지쳐서 포기하게 되는 상황….

문제는 홀로 존재하지 않습니다. 대부분의 문제는 양과깍질처럼 겹겹이어서, 한 문제를 풀려고 하면 먼저 해결해야 하는 다른 문제가 나오고, 그걸 풀려고 하면 또 생각지도 못했던 다른 문제가 튀어나오고… 그렇게 문제가 줄줄이 연결되어 나옵니다. 그 사이, 처음 해결하려고던 문제는 저 멀리 가 버리고 ‘어쩌자고 내가 이 일을 시작했을까’ 하는 후회가 고개를 들지요. 그럴 때 흔히들 하는 말이 있습니다.

“저는 원래 이런 일에 나서서 사람이 아니었거든요. 전 그냥 평범한 시민일 뿐이에요.”

여기서 말하는 ‘이런 일’이란 무엇일까요? 앞의 사례에서 주인공이 하려던 일은 ‘놀이방이 충분치 않은 조건에서 주민들끼리 공동육아의 한 방법으로 숲 놀이터를 만들어, 동네 아이들에게 더 나은 교육의 기회를 주려던 것’이었습니다. 자신의 필요에서 출발하긴 했지만 동네 사람들 모두에게 도움이 되는 무언가 공익적인 일을 벌이려고 한 것이죠. 그런데 실패했습니다. 사례의 주인공이 ‘이런 일에 나서서 사람’이 아니었기 때문일까요?

‘이런 일’은 사실 ‘누구나’ 벌일 수 있어야 합니다. 이런 일을 벌이는 시민이 많아질수록 우리 사회는 한층 살 만하고 정겨운 세상이 될 겁니다. 그러니 가급적 많은 사람이 ‘이런 일’에 나서면 좋을 텐데, 누구나 할 수 있지만 아무나 성공하지는 못한다는 게 함정입니다. ‘이런 일’이 바로 이 책에서 이야기하는 캠페인입니다.

사례의 주인공은 스스로는 의식하지 못한 채 캠페인을 시작했는데, 정작 캠페인을 성공시키려면 무엇을 어떻게 해야 하는지 준비가 부족했던 거죠.

한 번 실패를 경험했으니 다음에는 더 잘할 수 있을 겁니다. 그러나 캠페인을 어디서부터 시작하고 어떻게 진행할지 좀 더 알고 준비했다라면, 시행착오를 줄이면서 더 많은 사람의 지지와 협력을 끌어낼 수 있지 않았을까요?

먼저 1부에서는 캠페인이란 무엇이며, 캠페이너란 어떤 사람인가에 대해 소개하려고 합니다. 캠페인이 흔히 생각하듯 대형 홍보회사나 선거캠프에서만 하는 일이 아니라는 점을 짚어 본 뒤, 시민이 주체가 된 공익 목적의 캠페인이란 무엇이며, 공익적 캠페인 또는 소셜캠페인에서 주로 사용하는 방법에는 어떤 것들이 있는지 살펴볼 것입니다. 이 책의 구성과 사용 방법에 대한 소개도 곁들입니다. 이 책은, 누구나 차근차근 따라 익히면 전문적인 캠페이너가 될 수 있게끔 안내하는 일종의 가이드북입니다. 1부는 본격적인 캠페인 7단계 전략에 들어가기에 앞서 가볍게 마음의 준비를 하는 순서라고 할 수 있습니다.

2. 캠페인이란 무엇인가

캠페인의 유래

캠페인의 어원은 고대 로마시대 나폴리의 ‘평지’를 뜻하는 라틴어 ‘캠퍼스(campus)’입니다. 이 말이 이탈리아어의 ‘캠페냐(campagna)’가 되었다가 프랑스로 전파되어 ‘들판, 평원’을 뜻하는 ‘캵파뉴(campagne)’가 되었습니다. 1600년대 중반부터는 군사적인 의미로 쓰이기 시작했는데, 1656년 영

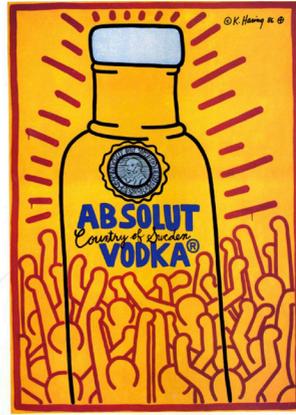
국의 토머스 블라운트가 펴낸 사전에 따르면 캠페인은 ‘날씨가 허락하면 영토를 빼앗으라’는 군사작전 용어로 풀이되어 있습니다. 시대의 변화와 함께 캠페인의 의미도 조금씩 달라지다가 18세기 중엽부터는 정치적 의미로 사용되기 시작했습니다. 이때부터 캠페인은 ‘특정 그룹 내에서 의사결정 과정에 영향을 미치기 위해 행하는 조직적인 활동’이란 뜻으로 통용되기 시작했고, 이것이 지금까지 이어지고 있습니다. 선거철에 후보들이 유권자들의 지지를 얻을 목적으로 벌이는 조직적 선거운동을 캠페인이라고 부르는 것도 같은 맥락이죠.

19세기 후반부터는 상업적인 목적의 캠페인도 활발해지기 시작했습니다. 영리를 목적으로 기업이 벌이는 광고 활동도 캠페인 혹은 마케팅 캠페인이라고 합니다. 1980년대부터 시작된 나이키의 ‘JUST DO IT’(그냥 해 봐) 캠페인, 애플루트 보드카가 앤디 워홀, 키스 해링 등 세계적인 예술가들과 연계해 진행한 아트 캠페인은 상업적인 캠페인 가운데 가장 성공한 사례로 꼽힙니다. 이렇듯 정치인은 표를 얻기 위해서, 기업은 소비자의 관심과 구매욕구를 불러일으키기 위해서 캠페인을 벌입니다. 영역에 따라 조금씩 다른 의미로 쓰이지만 공통적으로 캠페인이란 ‘**사회적, 정치적, 혹은 상업적인 성과를 기대하고 일정 기간 동안 조직적으로 벌이는 일련의 활동**’이라고 할 수 있습니다.

1 토머스 블라운트(Thomas Blount, 1618-1679): 영국의 고고학자이자 사전편찬자. 1656년 글로소그래피아(Glossographia)란 제목의 사전을 편찬함.



[사진 1] 1960년 미국 대통령선거에서 존 에프 케네디는 젊음과 패기를 강조한 캠페인 전략으로 닉슨을 이겼습니다.



[사진 2] 키스 해링의 작품을 이용한 앱솔루트 광고. 아트캠페인으로 주류 광고의 새 지평을 열었다고 평가받습니다.

공익적 캠페인의 정의

캠페인에는 군사적, 상업적, 정치적 목적 등 다양한 범주가 있지만 이 책에서 중점적으로 다루는 캠페인은 그 가운데서도 ‘사회 변화를 위한 공익적 캠페인’입니다. 그간 캠페인에 대해 많은 연구와 실험이 있었지만, 대부분은 상업적 캠페인이나 선거 캠페인의 핵심 요소와 성공 전략에 대한 것들이었습니다. 이에 비해 시민이 주체가 되어 벌이는 공익적 캠페인에 대한 논의는 최근에서야 본격화된 상태라, 이에 관한 안내서나 참고 자료는 상대적으로 빈약하고 더욱이 국내 자료는 거의 전무한 실정입니다.

여러분은 공익적 캠페인이라고 하면 무엇이 생각나요? 혹시 TV 프로

그럼 중간에 공익광고협의회 제공이라며 나오는 ‘공익광고 캠페인’ 같은 게 떠오르지는 않아요? 그러나 공익적 캠페인에 공익광고만 있는 건 아닙니다. 마틴 루터 킹의 인권운동 캠페인, 그린피스의 환경보호 캠페인, 유니세프의 아동보호 캠페인 등은 공익적 캠페인의 대표적인 예입니다. ‘나에게는 꿈이 있습니다(I have a dream)’라는 연설로 유명한 마틴 루터 킹은 미국 역사상 최대 규모의 비폭력 인권운동을 이끌며 인종차별 철폐에 큰 영향을 주었습니다. 그린피스는 해상 시위를 벌이며 포경 금지, 불법어로 금지, 남극 보호 등을 위한 국제법과 규범을 만드는 데 기여했고, 유니세프는 ‘어린이를 위한 지구촌 운동’과 ‘아동보호서약’ 캠페인을 벌여 전 세계 1억 명이 이 운동에 동참하도록 이끌었죠.

이런 공익적 캠페인은 광고 캠페인이나 선거 캠페인과 무엇이 같고, 무엇이 다를까요? 제도적 강제나 법적 규제를 통해서가 아니라 사람들의 공감과 지지 행동을 이끌어 냄으로써 목표를 달성한다는 면에서는 동일합니다. 그러나 기업이나 선거 후보자 같은 캠페인 주체가 상품 판매나 공직 당선과 같은 구체적 이해관계를 가지고 벌이는 캠페인과 달리, 공익적 캠페인은 차별 철폐나 환경보호, 아동권이나 건강권처럼 보편적 가치를 추구하고 전체 사회 구성원들에게 이익이 될 만한 일, 공동체의 이익에 도움이 되는 일에 관심을 기울입니다. 캠페인의 기술 측면에서는 상업 광고나 선거 캠페인에서 먼저 검증된 성공적인 기술과 방법들을 차용할 수 있지만, 해결하고자 하는 문제를 발견하고 목적과 목표를 설정하고 다양한 시민 주체를 조직하는 방법 면에서 접근법이 다릅니다. 또한 조직을 운영하는 리더십이나 실행에 대한 평가에서도 상당한 차이가 있습니다.



[사진 3]

1963년 8월 28일, 마틴 루터 킹은 링컨기념관 광장에서 '나에게는 꿈이 있습니다'라는 유명한 연설을 했습니다.

캠페인의 보편적 속성에 기초하되 공익적 캠페인의 차별적 특징을 담아서, 공익적 캠페인을 이렇게 정의할 수 있습니다.

“공익적 캠페인이란, 사람의 마음을 움직여 사회적 변화를 위한 활동에 참여하게 하는 조직적이고 계획된 일련의 행동이다.”

이렇게 정의하고 보니 너무 평범한가요? 각 구절이 어떤 의미가 있는지 하나씩 짚어 보겠습니다.

● ‘사람의 마음을 움직여’

공익적 캠페인은 법률이나 강제에 의해서가 아니라, 사람들에게 공동체의 이익과 가치를 위해 잘못을 바로잡고 문제를 해결하고자 하는 마음을 불러 일으킴으로써, 사회 변화를 위한 동력을 끌어냅니다.

● ‘사회적 변화를 위한’

공익적 캠페인은 이윤 추구나 소비 촉진을 위한 상업 캠페인과 달리, 공공의 안녕과 사회적 약자의 보호, 시민권익의 증진 등 사회적 변화와 발전을 목표로 합니다. 여기서 말하는 사회적 변화란, 새로운 법안을 만들거나 제도

를 바꾸는 법적, 제도적인 것일 수도 있고 인식을 개선하거나 태도를 바꾸는 문화적, 규범적인 것일 수도 있습니다.

- ‘활동에 참여하게 하는’

캠페인은 목표 달성을 위해 집단적인 노력을 구한다는 점에서, 개인이 자의적으로 행할 수 있는 자선 활동과 구분됩니다. 이웃의 가난한 독거노인을 위해 연탄을 사 주는 것은 자선 활동이지만, 더 많은 가난한 노인이 따뜻하게 겨울을 날 수 있도록 이런 활동을 함께 하자고 동조자를 모으는 것은 캠페인입니다. 얼마나 많은 사람이 얼마나 열의를 가지고 참여하느냐에 따라 캠페인의 성패가 좌우됩니다.

- ‘조직적이고 계획된’

구체적인 전략과 짜임새 있는 계획이 있어야 더 많은 지지자를 모을 수 있고 그들의 힘을 실제 사회 변화로 연결할 수 있습니다. 취지에 공감하고 참여하는 사람들이 있다고 해도 그 열의를 구체적인 행동으로 잘 조직하는 전략과 액션플랜이 없다면, 시간이 흐를수록 열기는 시들해지고 흐지부지 잊힐 수 있습니다. 구슬이 서 말이라도 꿰어야 보배! 일관성을 가지고 목표를 향해 집단적인 힘을 모아 나갈 좋은 작전과 지휘관이 필요합니다.

- ‘일련의 행동’

단방에 성공하는 캠페인이란 없습니다. 땅을 갈고 씨앗을 뿌리고 물을 주고 햇빛을 쏘이고 지지대를 세워 주는 일련의 과정을 거쳐야 풍성한 열매를

수확할 수 있듯이, 지속적으로 연결되는 각 단계별 활동을 통해 캠페인은 확장되고 고양됩니다. 때로는 긴 숙성 기간이 필요할 수도 있고 반복적, 주기적으로 진행해야 할 때도 있습니다. 미리 계획된 전체 순서도에 따라 단계별, 기간별 활동이 연속적으로 이어지도록 해야 합니다.

캠페인의 방법

세상을 더 나은 곳으로 바꾸기 위한 공익적 캠페인은 사람들의 지지를 모으고 정책결정권자에게 압력을 가하기 위해 다양한 방법을 구사합니다. 대부분의 캠페인은 합법적이고 평화적인 방법을 쓰지만, 역사를 살펴보면 물리적 충돌이나 법적 분쟁이 뒤따르는 캠페인도 있었습니다. 어떤 캠페인은 단일한 유형의 활동을 반복하는 것으로 인지도를 높이는 전략을 쓰고, 어떤 캠페인은 다양한 유형의 활동을 동시에, 혹은 단계적으로 실행하는 전략을 씁니다. 어떤 방법이 가장 적절할지에 대한 판단은 캠페인의 목표에 따라, 캠페인에 참여할 주체의 성격에 따라, 그리고 캠페인을 둘러싼 상황에 따라 다를 수 있습니다.

일반적으로 캠페인에서 자주 쓰이는 활동 유형에는 아래와 같은 방법들이 있습니다.

● 진정, 탄원, 청원

개인이나 단체가 국가나 관련 기관에 의견을 올려서 도움을 청하는 행위입니다. 공식적 혹은 비공식적으로 의사결정권자에게 어떤 조치를 취해 줄

것을 제안하거나 호소합니다. 청와대 청원사이트, 국회 전자청원사이트에 의견을 올리거나, 국회의원이거나 시장, 도지사에게 공개 편지를 쓰는 것도 여기에 속합니다.

● 서명운동

나와 같은 주장을 하는 사람이 많다는 것을 보여 주기 위해서 서명운동을 벌입니다. 서명 용지에 참여자가 직접 서명하도록 유도하는 오프라인 서명 운동은, 보행자가 많은 공개 장소에 서명운동 가판대를 설치해 진행할 경우 시위 효과를 겸할 수 있다는 장점이 있습니다. 소셜미디어나 대화방을 통해 진행하는 온라인 서명운동은 다수의 참여자를 신속하게 모을 수 있다는 장점이 있습니다. 서명운동은 대개 청원이나 성명서와 연계해서 진행합니다.

● 고소 고발

특정 주제와 관련해서 관계자 문책이나 사법적 조치를 요구할 때 고소, 고발² 혹은 헌법재판소 제소 등의 방법을 씁니다. 가슴기 살균제 피해자와 시민보건의단체들이 살균제 생산업체와 유통기업을 상대로 고소, 고발을 한 것도 사회적으로 책임 소재를 명확히 부각시키려는 캠페인의 일환이라고 할 수 있습니다. 고소 고발을 하고자 할 때에는 고소 고발을 하는 이유와 법적 근거 등에 대한 입장문을 작성해서 사전에 언론기관에 배포하고, 고발장을 접수하러 가는 행위가 시위 성격을 가진 퍼포먼스가 되도록 준비하는 것이

² 고소는 '범죄의 피해자 또는 그와 일정한 관계가 있는 고소권자'가 범죄 사실을 신고하는 경우이고, 고발은 '직접 피해당사자가 아닌 사람'이 범죄 사실을 신고하여 범인의 처벌을 구하는 의사 표시임.

사람들의 주목을 받는 데에 효과적입니다.

● 성명서나 공개선언

특정 이슈에 대한 주장이나 증언, 비판을 공개함으로써 여론을 환기시키는 행위입니다. 주장하는 바를 명확히 하고 그 근거가 무엇인지를 알리는 기회로 성명서나 공개선언, 대자보 같은 방법을 씁니다.

● 기자회견

사실과 주장의 제시, 증언이나 폭로의 효과를 극대화하기 위해 이용합니다. 대개 사전에 보도자료를 배포하고 미디어의 관심을 유도한 뒤 진행하는데, 성명 발표나 증언, 폭로를 할 때 자주 활용하는 방법입니다.

● 토론회나 증언대회

특정 주제에 대해 다양한 의견을 공개적으로 수렴하거나 쟁점을 분명히 하고자 할 때 택하는 방법입니다. 작은 규모로 이해관계자나 관계 전문가만 참석해 진행하는 경우가 있고, 관심 있는 시민 누구나 참여할 수 있도록 열어 주는 개방적 형태도 있습니다. 합의안이나 쟁점을 명확히 하려는 목적으로 열지만, 이것 자체로 해당 문제에 대한 미디어의 주목도를 높이고 여론을 환기하는 데 도움이 됩니다.

● 연대 활동

같은 이슈에 대해서 여러 시민단체나 이해관계자 그룹들이 연대를 해서

공동대책위원회를 만들기도 하지만, 최근에 특히 눈여겨보아야 할 것은 소셜 미디어를 활용하는 온라인 시민연대활동입니다. 따로 사무실을 만들거나 임원진을 두지 않고, 온라인에 기반해서 페이스북에 그룹을 만든다든가 온라인 커뮤니티를 만들어 다양한 개인이 하나의 이슈에 집중해 연대체의 형식으로 캠페인의 주체를 꾸리는 경우가 늘고 있습니다. 이렇게 구성된 캠페인 주체들은 조직 형태나 캠페인 방식에서도 새로운 방식을 선보이는 경우가 많습니다.

● 미디어 콘텐츠 제작

특정 주제에 대한 일반인의 관심과 이해를 높이기 위해 뉴스레터를 발간한다든가, 미디어를 활용해서 정기적 혹은 부정기적으로 영상물이나 기사를 올립니다. 세월호에 대한 다큐멘터리 영화를 만든다든가, 미투운동에 대한 유튜브채널을 개설하는 게 여기 해당합니다.

● 불매운동

소비자의 권리에 기반해서 문제 기업에 평화적이고 합법적인 압력을 가하는 행위입니다. 비양심적인 기업에 항의를 한다든가 국제적 갈등이 되는 사안에 집단적 의사 표시를 할 때 주로 이용합니다. 2013년 남양유업이 대리점에 물품을 강매하여 이른바 ‘대리점 갑질 사건’이 불거졌을 때 벌어진 소비자 불매운동, 2019년 위안부 피해자를 조롱하는 광고를 낸 것에 분노한 시민들이 벌인 유니클로 불매운동 등은, 특정 시민단체가 주도한 것이 아니라 일반 시민들이 자발적으로 연대하여 진행했다는 점에서 새로운 공익적 캠페

인의 트렌드를 보여 줍니다.

● 집회와 시위

쉽게 해결되지 않는 문제일 경우, 집단적인 힘을 과시하고 압력을 가하기 위해 혹은 여론에 호소하고 공론화하기 위해 집회나 시위를 엽니다. 집회 결사의 자유는 헌법 제21조에 보장된 국민적 권리입니다. 다만, 옥외 집회 또는 시위를 하는 경우에 그 내용을 집회 시위 장소를 관할하는 경찰관서장에게 집회, 시위 시작 48시간 전까지 제출해 신고해야 합니다.

● 집단행동

동맹휴학, 파업, 유치원 집단휴원처럼 특정한 그룹의 성원들이 조직적 단결력을 보이고 집단적 의사를 강력하게 표현하는 방법으로 씁니다.

● 로비

흔히 로비 활동이라면, ‘검은 돈’으로 정치인을 매수하는 불법 행위를 연상하기 쉽지만, 시민이나 각종 이익단체가 입법을 위해 합법적으로 벌이는 모든 조직적 활동이 로비 활동입니다. 조직적으로 의원실을 방문해서 어떤 사안에 대한 입법이 필요하다는 걸 알리거나, 의원실과 연계해서 공개토론회를 열고 입법의 필요성과 방향을 토론하는 것도 로비 활동의 일종입니다. 2019년 ‘정치하는 엄마들’이 벌인 유치원 3법(유아교육법, 사립학교법, 학교급식법) 개정운동, 2018년 충남 태안화력발전소에서 끔찍한 사고로 숨진 비정규직 김용균 씨의 이름을 따서 외주노동자들의 산재를 방지하자는 취지

로 노동단체나 시민그룹들이 일명 ‘김용균법’(산업안전보건법 개정안)을 추진한 사례도 로비 활동이라고 볼 수 있습니다.



[사진 4] 2004년 미국 워싱턴 D.C.에서 노동자행진을 앞두고 벌인 래디컬 치어리딩 퍼포먼스의 한 장면



[사진 5] 슈퍼히어로 복장을 한 ‘정의를 위한 아버지들’이 거리 캠페인을 벌이는 장면

캠페인의 방법은 이외에도 다양합니다. 새롭고 창의적일수록 사람들의 관심을 모으고 미디어의 주목도를 높이는 데 효과적입니다. 최근에는 집회나 시위의 방법도 다양해지고 기발해져서 치어리더들처럼 안무를 짜서 공공장소에서 퍼포먼스³를 한다든가, 영화 속 슈퍼히어로의 복장을 하고 시위를 하는 그룹⁴도 생겨났습니다.

³ 래디컬 치어리딩(Radical Cheerleading)은 1996년 미국의 제닝스 자매가 설립한 시민운동그룹으로, 페미니즘과 노동권을 위한 캠페인을 치어리딩 방식으로 벌입니다.

⁴ 영국의 ‘정의를 위한 아버지들(Fathers 4 Justice)’이라는 시민그룹은 동등한 양육권과 이혼부의 면접권 등 아버지의 권리 강화를 위해 2001년 만들어진 조직으로 배트맨, 슈퍼맨, 스파이더맨 혹은 산타클로스 같은 복장을 하고 시위를 벌이는 것으로 유명합니다.

3. 나는 캠페이너일까

‘모난 돌이 정 맞는다’는 속담이 있습니다. ‘중뿔나게 튀어 봤자 너만 찍히니, 둥글둥글 살라’는 말이지요. 캠페이너는 캠페인을 조직하고 진행하는 사람입니다. 한마디로 ‘나서는’ 사람, 모난 돌과 같은 사람입니다. 다들 침묵할 때, ‘이건 틀렸으니 바로 잡자!’고 깃발을 치켜드는 사람입니다. 이렇게 ‘나서는 사람’을 부당한 특권을 계속 유지하고 싶어 하는 이들이나 이웃이야 어떻게 되든 혼자만 잘살면 된다고 생각하는 이들이 좋아할 리 없습니다. 기회만 있으면 공격하고 깎아내리려고 하지요. 그런데 어이없게도 이기적인 특권층만이 ‘나서는 사람’을 적대시하는 게 아닙니다. 누군가 모두의 이익을 위해서 뭘 하자고 나설 때, 반색하며 환영을 하기는커녕 “저 사람은 뭐지? 뭘 바라고 저러까?” 하는 의심의 눈길로 경계를 하는 사람도 있습니다. 우리 뇌리에 박힌 ‘앞에 나서는 사람들’이란, ‘뭔가 주위의 관심을 받지 않으면 못 견디는 이들’, ‘권력에 굶주린 이들’, ‘사람들을 꼬드겨서 결국 자기 이익을 취하려는 사람들’이라는 부정적인 이미지가 강해서 그럴 겁니다. 실제로 상당수는 그런 사람들한테 데어 본 경험도 있을 테고요.

그러나 캠페이너는 우리가 함께 누릴 이익과 가치를 위해서 문제를 해결 하자고 나서는 사람입니다. 자기 권력을 키우거나 사적인 이익을 챙기기 위해서가 아니라, 공동체의 이익을 위해서 앞장서는 리더가 캠페이너입니다. 공익적인 변화를 이끄는 캠페이너가 되기 위해서는 사람들이 품고 있을지도 모르는 막연한 경계심과 불신의 벽을 넘어 차근차근 신뢰를 얻어 나가는 과정이 필요합니다. 그러려면 캠페이너는 남다른 리더십을 발휘해야 합니다.

첫째, 캠페이너는 자기 자신을 ‘평등한 다수 중의 한 사람(first among equals)’⁵으로 인식합니다. 다른 사람들의 머리 위에 군림하는 것이 아니라 그들과 수평적으로 평등한 관계에 서되, 필요한 일이 있을 때 제일 먼저 나서는 사람이란 뜻입니다. 캠페이너는 다른 사람을 ‘가르치고 동원해야 할 대상’으로 보지 않습니다. 캠페이너란 특별히 잘난 사람이 아니라 ‘사람들과 함께 배우면서 서로 돌보고 같은 목표를 향해 걷는 사람’이라고 생각해야 공익적 캠페인에 걸맞은 리더십을 확보할 수 있습니다. 그래야 더 많은 사람의 지지를 얻을 수 있죠. 캠페인은 제도적 강제나 사적 이익을 통해서가 아니라 참가자들의 자발성과 사명감에 근거해야만 작동할 수 있기 때문입니다.

둘째, 캠페이너는 자신에게 주어진 권력을 정직하게 사용합니다. 캠페이너는, 리더에게 위탁된 권력을 보편적 선을 구현하는 수단으로 사용할 뿐, 개인의 사적 이익을 위해 이용하지 않습니다. 캠페인에서 겉으로 내세우는 슬로건과 실제로 피하는 결과가 다르면, 사람들은 처음에는 잠시 속을지 모르지만, 곧 진저리를 치며 떨어져 나갈 것입니다. 그런 속임수로 얻은 성과는 오래가지 않습니다.

셋째, 캠페이너는 매일매일의 일상 활동이 얼마나 소중한지 잘 압니다. 우리는 흔히 위대한 리더라고 하면 폭풍 같은 연설이나 감동적인 명언을 떠올리곤 합니다. 하지만 실제로 그런 ‘말하기’는 리더가 하는 일 중 지극히 작은 일부일 뿐입니다. 캠페이너의 하루 일과표에서 훨씬 많은 부분을 차지하는 것은 갖가지 소소하고 반복적인 일상 업무들입니다. 하루 수십 통씩 이

5 고대 그리스어로 ‘프리무스 인터 파레스(primus inter pares)’를 영어로 옮긴 말. 평등한 구성원 중의 일원이되 동료들의 존경을 받아 리더십을 행사하는 사람이란 뜻.

메일을 쓰고, 흔들리는 사다리에 올라가 현수막을 걸고, 길거리에서 서명을 받고, 수없이 많은 사람과 만나 일대일로 토론을 하거나 설득을 하거나 이야기를 들어주는 일에 대부분의 시간과 공을 들입니다. 하잘것없는 잡무처럼 보이는 그 많은 일상 업무들이 켜켜이 쌓여서 사회 변화의 변곡점을 만들어 냅니다.

그러므로 캠페이너는 **‘사회적 사명감을 가지고 캠페인 활동을 전개하는 진행자이자 촉매자이며 기록자’**입니다. 모두가 함께 누릴 행복을 위해 용기 있게 나서서 먼저 말문을 열고 공적인 대화를 개시하는 진행자, 겸손하고 정직한 자세로 사람들의 마음을 모아 그들이 좋은 일에 힘과 자원을 보탬 수 있도록 독려하는 촉매자, 또한 그렇게 얻어진 캠페인의 성과가 참가자 모두의 보람과 기쁨이 될 수 있도록 그들의 헌신과 노력의 자취를 생생하게 역사에 남기는 기록자인 것입니다.

“이런 엄청난 일을 다 해낼 사람이 있을까?” 여러분은 반문하고 싶을지도 모릅니다. 그 대답은, “네, 그런 사람 있습니다”입니다. 실은 꽤 많습니다. 그동안 그런 사람들이 있어서 세상이 이만큼이나 변화할 수 있었던 것이고, 지금도 우리 곁에 그런 사람들이 있어 내일을 기약할 수 있습니다. 어쩌면 여러분이 이미 그런 사람인지도 모릅니다. 사실은 캠페이너로 활동하고 있으면서 자신이 하는 일의 가치나 의미를 미처 깨닫지 못했던 분들, 어디서부터 시작해야 할지 몰라 막막했던 초보 캠페이너들, 그리고 선배의 어깨너머로 알음알음 배워 왔지만 변화하는 사회의 속도에 발맞추지 못해 한계를 느껴 온 시민단체나 공공기관의 실무자 분들께 이 책이 도움이 되기를 바랍니다. 지역사회에서 일하는 마을활동가, 청소년·청년 활동가, 사회혁신과 도시재

생 활동가, 사회적 기업과 소셜벤처 종사자, 교육운동가, 사회복지사, 여성주의자, 장애인 등 사회적 소수자 인권운동가, 생태와 동물권 옹호자, 평화운동가, 공동체와 협동조합 활동가, 미디어운동가, 문화운동가, 그리고 정부기관과 공공기관의 정책담당자 등, 영리·비영리를 망라해 다양한 분야에서 더 나은 세상을 만들기 위해 일하는 모든 분이 공익적 캠페이너가 될 수 있습니다.

4. 이 책의 사용 방법

캠페인 성공의 필요조건과 충분조건

누구나 캠페이너가 될 수 있지만, 모두가 캠페인에 성공하는 것은 아닙니다. 캠페인에도 전문성이 필요합니다. 헌신과 열정은 성공적인 캠페인의 필요조건이지만 충분조건은 아닙니다. 목 터지게 호소하고 아무리 발품을 팔아도 참여자가 늘지 않는다면 성공했다고 볼 수 없죠. 정말 열심히 애썼다고 진정성을 인정받을 순 있지만, 그것만으로 세상의 변화가 만들어지지는 않습니다.

첫머리에서 소개한 사례로 돌아가 봅시다. 내가 사는 동네에 애정을 가지고 이웃 엄마들과 함께 숲 놀이터를 만들려고 했는데, 왜 사람도 안 모이고 아무것도 이루지 못한 채, 준비하던 이들만 진이 빠져 버린 걸까요? 뜻이 맞는 이웃들과 의기투합해서 동네 아이들이 함께 놀 수 있는 공간으로 숲 놀이터에 대한 아이디어를 낸 것까지는 좋았습니다. 숲 놀이터가 어떻게 생겼는지 다른 동네에선 어떻게 관리를 하는지 견학을 다녀온 것도 좋았습니다.

그러나 숲 놀이터를 만드는 데 반드시 행정적 지원이나 물질적 후원이 있어야 하는지, 혹은 추가 비용 없이 기존의 산책로를 활용할 수 있는 방안은 없는지 꼼꼼히 살펴보지는 못했습니다. 처음에 작게 시작해서 그것이 아이들이나 동네 어르신들에게 자연스럽게 받아들여지고 호응을 얻으면 점차 공간을 확장해 나가는 방법도 있지 않았을까요? 구체적인 목표를 무엇으로 할지 논의가 충분치 않았던 것 같습니다. 또 숲 놀이터를 만들자는 제안에 대해 누가 반가워하고 누가 시큰둥해할지 다양한 반응을 미리 예상하고 주민 만남을 시도했다더라면 어땠을까요? 아이들 발소리나 놀이터 소음에 짜증 내던 할아버지에겐 ‘아이들이 실컷 뛰어놀 다른 공간을 만들어 주자’는 이야기가 굉장히 매력적으로 들렸을지도 모르는데요. 이것은 모두 캠페인의 ‘목표 설정’, ‘지형 분석’, ‘메시지 작성’ 등과 관련된 문제입니다. 여러분은 이에 대해 2부에서 구체적으로 배우게 될 것입니다.

‘성공하는 캠페인 7단계’는 누구나 성공적인 캠페인을 이끌 수 있는 필수적인 요건을 간결하고 명확하게 안내합니다. 2부 각 단계의 내용을 요약하면 다음과 같습니다.

1단계 문제의 발견에서는 공동체의 문제를 어떻게 발견하고 분석하는지, 초기에 실행주체를 어떻게 구하고, 조직의 비전과 미션을 어떻게 정하며, 문제 해결 방법을 어떤 식으로 찾고 선택하는지 소개합니다.

2단계 목적과 목표 세우기에서는 목적과 목표가 어떻게 다른지, 목표를 세울 때 기준으로 삼아야 할 SMART+C 원칙은 무엇인지 살펴봅니다.

3단계 지형 분석에서는 우리 캠페인의 잠재적 협력자와 우리가 가진 자원을 파악하는 방법과 잠재적 반대자는 누구인지, 어떻게 대응할 것인지에 대

한 전략을 알아볼 것입니다.

4단계 현장 조사는 캠페인의 주요 단계에서 필요한 현장 조사를 어떻게, 왜 실행하는지, 캠페인의 성공에 조사 분석이 어떤 가치가 있는지, 조사 결과를 어떻게 이용할 것인지에 대해 배웁니다.

5단계 실천전략과 액션플랜은 캠페인의 실행 과제를 구체적으로 개발하는 과정을 알려 줍니다. 먼저 전략이란 무엇인가에 대한 이해를 바탕으로, 전체 팀원들의 활동을 일상적으로 점검하고 관리하는 요령과 넋지 효과를 이용해 창의적인 실행 아이디어를 도출하는 방법도 소개합니다.

6단계 메시지 작성에서는 프레이밍이란 무엇이며 어떻게 작동하는지, 좋은 메시지의 원칙은 무엇인지 알아봅니다. 또 최근의 대표적인 메시지 사례를 소개하고 소셜미디어를 위한 메시지 작성법을 배웁니다.

7단계 평가하기에서는 평가를 해야 하는 이유와 평가 방법 등에 대해 살펴보고, 평가 모임을 잘하기 위한 구체적인 요령도 소개합니다. 평가 이후 후속 활동을 어떻게 할 것인지에 대해서도 생각해 볼 것입니다.

캠페인 7단계 전략이라고 해서, 단선적인 계단식 진행을 의미하는 것은 아닙니다. 1단계부터 7단계까지 순서대로 밟아 나가는 것이 무난할 수도 있지만, 반드시 번호순으로 해야 하는 것도 아니고, 항상 한 단계씩 진행해야 하는 것도 아닙니다. 1단계 문제의 발견 후에 4단계 현장 조사를 먼저 하고 2단계 목적과 목표 세우기를 할 수도 있고, 3단계 지형 분석과 6단계 메시지 작성을 서로 연결해서 진행할 수도 있습니다. 5단계에서 액션플랜대로 캠페인을 펼치다가 예상치 못한 변수가 생기거나 능력의 한계에 부딪치면, 2단계의 목표 설정으로 다시 돌아와 현실적으로 목표를 재조정할 수도 있습니다.

집을 그릴 때 어떤 이는 지붕부터, 어떤 이는 기둥부터 그릴 수도 있고 어떤 이는 특별한 인테리어에 대한 아이디어에서 시작해 전체 설계로 생각을 발전시킬 수도 있습니다. 같은 이치로 여러분은 7단계 전략 중에 무엇을 먼저 하고 무엇을 나중에 할지 스스로 결정해도 됩니다. 자신이 처한 상황과 현실에 맞게 단계를 재구성하고 진행하다가, 중간평가나 현장 조사를 통해 다시 이전 단계로 회귀하는 과정을 밟을 수도 있습니다. 그러니 이 책에서 제시하는 7단계 전략은 집을 지을 때 여러분이 빠뜨리지 말아야 할 요소들을 점검하기 위해 7가지 항목으로 필요한 사항들을 분류해 놓은 것이라고 할 수 있습니다. 이 책은 ‘커뮤니티 툴박스(Community Tool Box)⁶’라고 하는 온라인사이트에 기반해 만들었습니다. 커뮤니티 툴박스라는 제목은 지역 사회 변화를 위해 필요한 도구들을 모두 모아 놓은 도구함이란 뜻이지요. 망치도 있고 송곳도 있고 톱도 있고 나사못도 있습니다. 각각의 도구가 필요할 때가 언제인지 알고 용도에 맞게 적절하게 쓰는 사람은 ‘더 나은 지역사회’라는 새 집을 지을 목수, 즉 캠페이너 여러분입니다.

캠페이너를 위한 커뮤니티 툴박스

‘커뮤니티 툴박스’는 미국 캔자스대학의 지역보건발전센터(Center for Community Health and Development)에서 만든 온라인 교재입니다. 캔자스대학 지역보건발전센터는 참여연구 및 지역사회 역량강화 사업을 목표로 활동해 온 기관인데, 캠페인 실무자와 일반 시민들이 지역 활동에 필요한 지

⁶ <https://ctb.ku.edu>

식과 기술을 쉽게 배울 수 있도록 하자는 취지에서 1994년부터 커뮤니티 툴박스 편찬 활동을 벌여 왔습니다. 커뮤니티 툴박스에서는 아동건강, 폭력추방, 일자리 창출 등 다양한 지역사회 이슈에 관한 공익적 캠페인 사례를 수집하고 여기에 행동과학과 사회심리학, 마케팅, 현장 조사, 경영학과 행정학, 미디어 활용 등의 전문 지식을 결합했습니다. 그 결과 캠페이너들이 꼭 알아야 할 실무적 지침을 46챕터 400개 섹션, 8천 페이지 분량의 방대한 온라인 자료로 만들었고 영어와 스페인어, 아랍어와 페르시아어 등 다양한 언어로 제공하고 있으며 지금도 계속 업데이트 중입니다.

커뮤니티 툴박스는 처음부터 이론서가 아니라 지역사회 현장에서 일하는 캠페이너들의 실무 활동을 위한 가이드용으로 만들어졌습니다. 즉 지역활동가, 중간지원조직과 비영리 공공기관 종사자, 정부기관 담당자들을 위해 만들어진 것으로, 캠페인에 필요한 A부터 Z까지 전체 과정을 촘촘하게 안내합니다. 그러나 미국의 사회운동 경험에 기초해서 미국 독자들을 상대로 편찬된 자료이다 보니, 커뮤니티 툴박스에서 주 독자층으로 설정한 이들은 일차적으로 비정부기관이나 비영리조직에서 일하는 상근자들입니다.

이 책은 커뮤니티 툴박스에서 제공하는 캠페인 설계의 기본 원칙과 지침, 캠페인 방법론과 평가 기준 등 핵심적인 요소를 소개하면서도, 미국과 다른 한국의 사회운동 현장의 고민을 담아낸 한국판 커뮤니티 툴박스라고 할 수 있습니다. 원래 사이트에 나와 있는 46챕터 400개 섹션을 캠페인의 진행 과정에 따라 크게 7가지 범주로 분류해서 7단계 전략으로 재구성했고, 시민단체 활동가뿐 아니라 우리 사회에서 최근 몇 년 간 급성장한 자발적 시민활동가들—특정 기관에 소속되지 않고 자생적으로 지역 현안과 사회 문제를 풀고자 나선 능동적 시민들—을 주요 독자층으로 확대 설정했으며, 우리 실정

에 맞는 사례들을 포함시켰습니다. 그러다 보니 원래 사이트에는 없는 내용이 추가되기도 하고 원래 있던 내용이 대폭 축약되기도 했습니다.

이 책의 구성과 전개는 미국 온라인판과 다소 차이가 있지만, 목적은 같습니다. 세상을 더 나은 곳으로 변화시키고자 하는 모든 이들이 좀 더 체계적이고 과학적으로 문제를 분석하고, 입체적으로 대처하도록 도우려는 것입니다. 경험에 의존한 주먹구구식 대응이 아니라, 현대 과학과 경영학에서 발전시킨 수요예측 방법, 위기관리론, 전략전술 방법론과 조직관리 기법을 공익적 활동에 적용해서 시민 캠페이너도 프로페셔널한 기량을 쌓을 수 있도록 양질의 교육자료를 제공하려는 것입니다. 또한 이 책은 누구나 쉽게 이해할 수 있도록 가급적 평이한 언어를 사용했고, 문제집 풀 듯이 차근차근 답을 써 보고 동료들과 함께 토론하기 편리하도록 단원마다 ‘핵심 내용 돌아보기’와 ‘도움말’, ‘더 생각할 문제’를 곁들였습니다. 연령과 성별과 학력과 지역에 상관없이 공익활동에 대한 의지를 가진 사람이라면 누구나 문턱 없이 배우고 스스로 독학할 수 있도록 하기 위함입니다. 무엇보다도 캠페인은 발로 뛰는 것이므로, 머리로 배운 지식과 현장에서 발로 뛰어 습득한 경험이 잘 융합될 수 있도록 구체적인 실행 가이드북을 제공하고자 했습니다. 그래서 7단계의 각 단원마다 ‘실습 노트’ 양식을 붙여서 실제 캠페인 활동에 바로 적용할 수 있게 했습니다.

이제 ‘세상을 바꾸는 캠페이너’ 여러분과 함께 본격적인 탐험에 들어가려 합니다. 어렵고 복잡하게 생각할 필요 없습니다. 지금부터 한 걸음 한 걸음 안내에 따라 발을 내딛으면 됩니다. 겁먹지 마세요. 이것은 의외로 흥미진진하고 박진감 넘치는 탐험이 될 것입니다. 막막하고 혼란스러울 때는 이 책을 나침반으로 삼으세요. 그럼, 출발합니다!



핵심 내용 돌아보기

항 목	체크 포인트
<p>캠페인 경험 나누기</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 나는 캠페인을 직접 기획하고 실행해 본 적이 있나 · 그 경험에서 가장 자랑스러운 점과 가장 후회스러운 점이 있다면 무엇인가 · 내가 했던 일을 캠페인이라고 할 수 있을까 · 다시 캠페인 활동을 할 생각이 있나 있다면(혹은 없다면) 그 이유는 무엇인가
<p>캠페인의 정의</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 공익적 캠페인이란 무엇인가 · 상업적 광고 캠페인과 공익적 캠페인은 어떤 공통점과 차이점이 있나 · 선거 캠페인과 공익적 캠페인은 어떤 공통점과 차이점이 있나 · 공익적 캠페인의 방법에는 어떤 것들이 있나
<p>캠페이너</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 나는 캠페이너일까 · 캠페이너는 어떤 조건을 갖춰야 할까 · 내가 만나 본 캠페이너 가운데 가장 인상적이었던 사람을 꼽는다면 누구인가 · 캠페이너에게 가장 중요한 덕목은 무엇일까
<p>캠페인 7단계 전략</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 성공적인 캠페인의 필요조건은 무엇이고 충분조건은 무엇일까 · 캠페인 7단계 가운데 가장 흥미로워 보이는 주제는 무엇인가 · 캠페인 7단계 가운데 가장 어렵다고 느끼는 주제는 무엇인가 · 이 책을 끝낸 뒤, 나는 어떤 활동을 하고 싶은가



도움말

- 문제는 단독으로 존재하기보다 양파껍질처럼 겹겹이 연결되어 존재합니다.
- 캠페인은 법적 규제나 제도적 강제로 결과를 내는 것이 아닙니다. 사람의 마음을 움직여서 스스로 행동하도록 하는 것이 중요합니다.
- 공익적 캠페인은 광고 캠페인이나 선거 캠페인과는 달리 공동체의 가치와 시민권익을 위한 것입니다.
- 캠페이너의 열정과 의지가 캠페인을 성공시키는 필수 요건이지만, 잘 짜인 전략과 실행이 없으면 성공하기 어렵습니다.
- 캠페인은 '문제 발견-목적과 목표 설정-지형 분석-현장 조사-실천전략과 액션플랜 설계와 실행-메시지 작성-평가와 후속 활동 모색'의 7단계로 구성됩니다.



더 생각할 문제

- 마틴 루터 킹은 정치지도자일까요, 캠페이너일까요? 이 두 가치가 병립될 수 있을까요?
- 조직도 직책도 없는 일반 시민이 캠페이너가 되려면 가장 먼저 무엇이 필요할까요?





1단계 문제의 발견

1. 캠페인의 시작 - 대체 뭐가 문제야

세상에는 무수히 많은 문제가 존재합니다. 어떤 문제는 뽀족한 돌부리처럼 발걸음을 휘청이게 하고, 어떤 문제는 거대한 암초처럼 앞길을 막아줍니다. 크고 작은 문제들과 부딪치고 하나씩 헤쳐 나가면서 우리 삶은 이어집니다. 물론 모든 문제를 다 이겨 내거나 해결할 수 있는 건 아닙니다. 문제가 첩첩산중 이어져서 하나를 겨우 해결했다 싶을 때 또 다른 문제가 앞을 막아서는 경우도 있고, 혼자서는 도저히 해결할 수 없는 문제여서 감히 맞설 엄두도 못 낸 채 에둘러 갈 수밖에 없는 경우도 있습니다. 문제가 없는 인생, 문제

가 없는 세상은 없습니다. 여길 봐도 저길 봐도 온통 문제, 문제, 문제투성이죠. 그래서 캠페인의 1단계가 ‘문제의 발견’이라고 하면 여러분은 이렇게 말하고 싶을지도 모릅니다.

“문제를 발견하는 게 뭐가 힘들어? 난 문제가 뭔지는 알아. 그걸 어떻게 풀어야 할지 모를 뿐이지.”

정말 그럴까요? 속단은 금물입니다. 자신을 가장 힘들게 하는 문제가 무엇인지 과연 정확히 알고 있을까요? 여러분의 문제는 무엇입니까? “난 외롭고 막막해. 앞으로도 더 나아질 것 같지 않아서 우울해.”라고 답한다면, 그것은 자신이 맞닥뜨린 어떤 문제로 인한 느낌을 말하는 것이지, 문제 자체에 대한 정의는 아닙니다. ‘어떤 때 나는 외롭고 막막하다고 느끼나? 이런 외로움과 절망의 감정은 얼마나 자주 일어나고 언제 제일 심해지나? 내가 느끼는 외로움과 좌절감은 어디서 비롯되는 걸까? 이것은 나의 개인적인 성향 때문일까, 나와 같은 삶의 조건을 가진 모든 이에게 공통된 문제일까? 난 이 문제를 정말로 해결하고 싶은가, 아닌가?’ 이런 세세한 질문에 스스로 답을 하면서 자신이 봉착한 문제를 충분히 들여다보고 정확히 정의해야 합니다. 문제를 곱씹는 일 자체가 짜증스럽고 괴로워서 더 생각하기도 싫다고 할 수도 있겠지만, 문제를 제대로 정의하지 못하면 문제를 명쾌하게 분석할 수도, 그에 합당한 해법을 찾을 수도 없습니다. 증상을 정확히 알고 상처를 깊이 들여다보아야 병의 원인을 밝혀서 그에 맞는 처방을 낼 수 있는 것과 같은 이치입니다.

캠페인을 시작하는 첫 단계에서는 문제를 발견하고 분석하는 법, 그리고 그 문제를 해결하기 위해 가장 먼저 해야 할 일에 대해 이야기하고자 합니다. 대체 문제란 무엇일까요? 그리고 그 문제를 명확하게 정의하려면 무엇

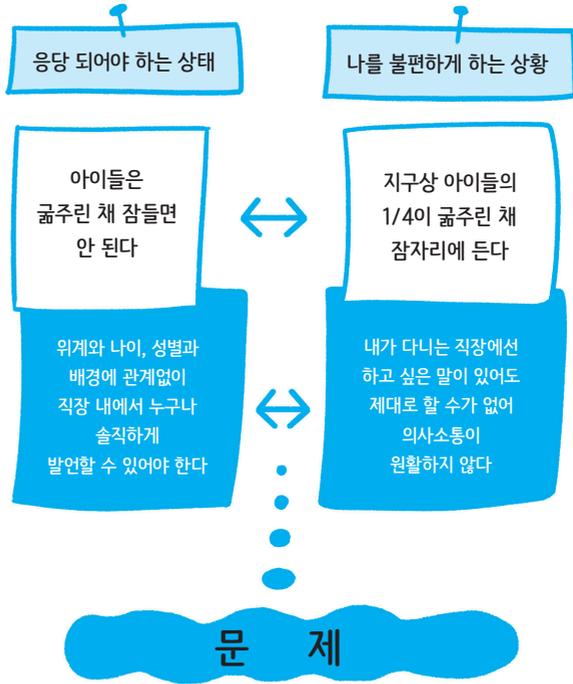
이 필요할까요? 그 문제가 나 혼자만의 것이 아니며 정말로 해결되기를 바란다면, 나처럼 그 문제에 관심이 있고 해결하려는 의지를 가진 동료들을 찾아야 합니다. 서로를 동료라고 부르려면 ‘어떤 문제를 왜 풀고자 하는가?’ ‘그 문제를 풀기 위해 무엇을 할 것인가?’에 대한 생각이 일치해야 합니다. 함께 문제의 근본 원인을 찾아내고, 그 문제의 빈도와 강도, 파급력을 분석해서 어떻게 해결할 것인지 방법을 만들어 내야 합니다. 이처럼 여럿이 함께 떠날 여행을 준비하면서 네비게이션의 목적지와 경로를 정확히 일치시키는 일, 그것이 바로 비전(vision)과 미션(mission)을 정하는 일입니다. **‘무엇을, 왜, 누구와, 어떻게 풀 것인가’**를 설정하는, 가장 기본적이며 필수적인 단계지요.

문제란 무엇일까

무언가 문제가 발생했을 때, 우리는 본능적으로 그것을 알아차립니다. 문제를 말로 잘 설명할 수 있는가는 그다음 얘기입니다. 어떤 문제가 발생한 특정 상황에 놓이면, 우리는 그 이유를 정확히 알지는 못하더라도 불편함을 느낍니다. 이렇게 보면 문제란 무언가가 잘못되었다는 느낌, 더 나아가 그것을 바로잡아야 한다는 느낌일 수도 있습니다.

다시 말해 문제란 우리로 하여금 불편한 기분을 느끼게 하는 무언가와 그것이 응당 이러저러하게 되어야 하는 상태 사이의 차이라고 할 수 있습니다. “모든 아이는 굶주린 채 잠들어서는 안 된다. 그러나 지구상의 4분의 1에 달하는 아이들이 매일 굶주린 채로 잠자리에 든다.” 이것은 명확하게 정의된 하나의 문제 서술이라고 할 수 있습니다. 또 다른 예를 들어 볼까요? “내가

[그림 1] 문제의 발견



다니는 직장에서는 의사소통이 제대로 이루어지지 않는다.” 여기에서 ‘응답되어야 할 상태’는 직접적으로 언급되지는 않았지만 논리적으로 유추해 볼 수 있습니다. 위계와 나이, 성별과 배경에 따라 발언권의 차이가 있다면, 그것을 바로잡아 누구나 자유롭고 기탄없이 발언할 수 있는 상태를 만드는 것이 이상적이겠지요. 출발은 ‘나를 불편하게 하는 상황’에서부터 시작해도 됩니다. 그리고 나서 이상적인 상태가 무엇인지 그려 보고, 그 간극을 문제로 설정할 수 있습니다.

아무리 커다란 문제라도 우리가 취할 수 있는 해결책은 어떤 형태로든 존재하며, 그 과정 또한 생각만큼 그리 복잡하지 않을 겁니다. 관건은 시간입니다. 문제를 공들여 섬세하게 정의하는 일에는 시간이 필요합니다. 정의한 문제를 전반적으로 분석하는 일에도 시간이 걸립니다. 많은 사람이 공들여 문제를 정의하는 과정의 가치를 잘 알지 못해서 이 단계를 적당히 건너뛰곤 합니다. 그러나 문제를 발견하고 정의하는 단계는 매우 중요합니다. 이 단계가 중요한 이유는, 함께 일하는 사람끼리 고민과 탐색의 과정을 충분히 공유하고 어떤 문제를 어떻게 해결할지에 대해 충분한 공감대를 만들어야 여러 가지 고비와 역경을 이겨 내고 캠페인을 성공으로 이끌 수 있기 때문입니다. 문제를 발견하고 정의하는 것은 캠페인을 설계하는 데 있어서 가장 기초적인 작업이자 가장 필수적인 요건입니다.

이것은 나만의 문제일까

우리가 인생을 살아가며 시시때때로 느끼는 부정적인 감정들, 불쾌함과 불편함, 불행함은 사실 우리 삶에 직결된 본질적인 문제를 찾아 나설 때 좋은 실마리가 됩니다. 특정한 대상이나 경험에 대해 내가 왜 그렇게 불편했을까 따지고 올라가다 보면, 나를 괴롭히는 진짜 문제가 무엇인지 새삼 깨닫기도 하나가요. 그런데 자신의 불편함의 연원을 찾아가는 과정에서 문득 시야를 가리는 커다란 암초에 부딪히는 경우가 있습니다. ‘이건 내 개인적인 일인데...’라는 암초.

사회적 안전망보다 개인의 능력을 중시하는 사회 분위기 속에서 종종 사

람들은 삶에서 일어나는 수많은 문제를 복잡한 사회적 상호작용의 결과로 보기보다는 자신이 무능하고 부족해서 생기는 결과로 여기곤 합니다. “내가 햇빛도 안 드는 지하 월세방을 전전하는 건 내가 취업에 실패했기 때문이고, 내가 취업에 실패한 건 내가 공부를 못했기 때문이니, 이런 누추한 집에서 사는 건 내가 부끄러워해야 할 나의 개인적인 문제다.”라고 여긴다면, 우리는 주거빈곤층이 양산되는 현실의 문제를 결코 풀 수 없습니다. 개인이나 가족의 사적인 문제로 치부되어 그간 공론장에 오르지 못한 이슈들이야말로 어쩌면 지금 이 시대에 가장 공적인 이슈일지 모릅니다.

가정이나 결혼, 연인 관계 등 친밀한 관계에서 휘두르는 권력과 폭력, 여성에 대한 편견과 혐오, 인종이나 종교 또는 성 정체성에 관한 편협한 인식, 빈곤이나 장애로 인해 마땅히 누려야 할 기본적인 권리로부터 배제되는 일 등이 은밀히 혹은 공공연히 반복되어 온 이유는, 그것이 개인의 안타까운 불행일 뿐 사회가 다 같이 적극적으로 나서서 해결해야 할 문제가 아니라는 인식이 지배적이었기 때문입니다. 다행히 당사자들의 용감한 발언과 행동이 계기가 되어, 이러한 문제가 단순히 ‘운 나쁜 개인들’ 혹은 ‘불만만 많고 게으른 사람들’의 문제가 아니라 사회 전체의 구조적인 문제임을 깨닫게 되었습니다. 은밀한 성폭력이나 데이트 폭력이 사적인 문제가 아니고, 아동학대와 폭력이 단순히 가족 문제가 아니라는 점을 일깨워 준 이들이 있었기에 이런 문제들에 대한 제도적 대책을 세우고 광범위한 인식의 전환을 요구하게 된 것이지요.

우리는 각자 자기 삶의 주체이며, 동시에 우리 사회가 안고 있는 공통적인 문제에 직접 접하는 당사자입니다. 사적인 것으로만 여겨 왔던 나의 문제를

공적인 문제로 새롭게 바라보는 데서 해결의 실마리를 잡을 수 있습니다. 사적인 이슈를 공공의 이슈로 전환한다는 것은, 개인의 삶에서 일어나는 문제와 자신이 속한 공동체의 문제가 연결되는 지점을 발견하고, 우리가 보편적으로 지향해야 할 사회적 가치를 찾아내는 과정입니다.



사례 1

중증발달장애인 동생의 탈시설 프로젝트

30대 초반의 여성 장혜영에게는 어린 시절 중증발달장애를 가졌다는 이유로 장애인거주시설로 보내어진 동생이 있습니다. 언니 혜영은 동생의 장애와 그로 인해 동생과 다른 가족들이 겪어야 했던 차별을 오랫동안 자기 가족 안의 사적인 불행으로만 인식했습니다. ‘우리 가족이 불행한 것은 우리에게 능력이 없는 탓이고, 동생을 시설로 보낸 것은 동생에게 장애가 있기 때문이야.’ 하고 말이죠. 그러나 오랫동안 동생을 생각할 때면 어김없이 그의 마음속에서 죄책감이 고개를 들었습니다. 뾰족한 답을 찾을 수는 없었지만 그는 어쨌든 동생이 시설에서 계속 살아가는 것은 납득할 수 없는 일이라고 느꼈고, 고민 끝에 동생의 탈시설을 돕기로 마음먹었지요.

동생의 탈시설을 준비하는 과정에서 그는 이것이 비단 자기 가족에게만 일어난 특수한 불행이 아니라 장애 당사자가 있는 수많은 가정에서 구조적으로 반복되는 사회적 문제라는 것을 느꼈습니다. 원치 않

는 시설 입소와 같이 장애인이 겪는 여러 가지 불행은 장애인 개인 혹은 그 가족이 노력으로 '극복'해야 하는 문제가 아니었던 거죠. 장애 유무를 떠나서 시민이라면 누구나 자신이 태어난 지역사회에서 자유롭게 살아갈 수 있는 사회를 만드는 것은 사회 전체가 노력해야 하는 문제임을 깨달은 것입니다. 이후 그는 '어른이 되면'이라는 제목의 프로젝트를 시작했습니다. 유튜브 브이로그와 장편 다큐멘터리, 책을 통해 탈시설과 장애와 비장애의 공존이라는 주제를 사람들에게 전하기 시작한 것입니다.



사례 2

'국회특특' 신입 사원 연차휴가

2016년 10월, 직장에 다니며 갓 돌이 지난 아이를 키우는 갱님(닉네임)은 이직 후 '입사 만 2년간 15일의 연차, 당겨쓰기 불가'라는 회사의 연차 규정 때문에 한창 돌 앓이를 시작한 아이를 제대로 돌보기 어려운 상황에 놓입니다. 회사에 고충을 토로하자 돌아온 것은 현행법상 도리가 없으니 "억울하면 근로기준법을 바꾸라"는 대답이었습니다. 지금까지는 문제를 개인적으로 해결하려 해 왔던 그였지만 그 말을 듣는 순간 '어차피 모두 다 연차로 고생하는데 각자 회사에서 아등바등하느니 법을 바꾸는 게 느리더라도 옳은 길일 것 같다'는 생각을 합니다. 과거 회사에서 부당해고를 겪었을 때 국회의원실에 민원을 넣었던 경험을 살려 여러

의원실을접촉해 보았으나 결과적으로 허사였습니다. 그러던 중 우연히 SNS에서 ‘국회톡톡’이라는 이름의 서비스를 발견합니다. ‘국회톡톡’은 시민 누구나가 입법을 제안하고 1,000명의 서명을 받으면, 국회의원을 연결해 아이디어를 입법으로 이어 가게 해 주는 서비스입니다.

그는 ‘신입 사원과 복직자에게도 휴가를 주세요!’라는 제목으로, 근로기준법의 연차휴가 기준에 따라 1년 만근하지 않은 임직원에게는 연차가 없다는 조항을 수정할 것을 요구하는 제안을 올립니다. 이 제안은 그와 비슷한 처지에 있는 사람들에게 공감을 받아 총 1,839명의 참여를 얻어 냈습니다. 그로부터 1년여가 지난 2017년 11월 9일, 국회 본회의에서 신입 사원이나 복직자들이 입사 1년차에도 11일의 연차를 쓸 수 있도록 하는 ‘신입 사원 연차보장법’이 통과되었습니다.

장애인 격리시설을 없애자는 ‘탈시설운동’은, 장애를 장애인과 그 가족에게 닥친 개인적 불행으로 치부하지 않고, 모든 시민이 자기가 원하는 곳에서 자유로이 살아갈 권리를 우리 사회가 어떻게 보장할 것인가 하는 공공의 문제로 인식하는 데서 시작합니다. 아이를 데리고 병원에 갈 시간이 없어 발을 동동 구르는 신입 사원 워킹맘의 고민은, 출생률 저하를 심각한 사회 문제로 여기면서도 워킹맘에게 노동과 양육 모두를 책임지게 하는 현실에 맞닿아 있습니다. 내 삶을 힘들게 하는 것은 남의 삶도 힘들게 합니다. 사회적 약자의 삶을 힘들게 하는 족쇄를 풀면, 우리 모두의 삶도 그만큼 풍요로워집니다. 나의 개별적인 경험과 사회의 보편적인 가치가 연결되는 지점을 찾아낸다면 사적인 이슈를 공적인 의제로 전환할 수 있습니다. 그것이 캠페인입니다.

2. 누구와 함께 할 것인가

해결하고 싶은 문제, 공공의 의제로 삼고 싶은 문제를 찾아냈다면, 이제 는 문제 해결을 위해 함께 일할 동료를 구해야 합니다. 세상에 혼자서 해결 할 수 있는 문제는 없으니까요. 함께 할 동료를 어디서 구할까요? 멀리 갈 필요 없습니다. 평소에 나와 비슷한 문제로 어려움을 토로하던 이들, 우리 주변의 부당함과 불의에 대해서 함께 격분했던 이들을 떠올려 보십시오. 그들은 나의 친구이거나 가까운 이웃, 직장 동료일 수도 있습니다. 최초의 동료 그룹은 아주 적은 수에서 시작해도 됩니다. 한 사람이어도 좋고 두 사람이어도 좋습니다.

초기 동료를 구할 때 무엇보다 중요한 조건은 그 사람이 문제 해결을 위해 행동할 충분한 시간을 낼 수 있는지 여부입니다. 방향성에는 심분 공감하지 만 정작 함께 행동할 최소한의 물리적인 여건이 갖춰지지 않았다면 어떻게 해야 할까요? 그 사람은 이후에 내가 벌일 캠페인의 참여자나 후원자는 될 수 있어도 처음부터 나와 함께 문제를 정의하고 해결 방향을 잡아서 캠페인 으로 발전시켜 나가기에 적절한 동료는 아닙니다. 초기의 동료는 나와 함께 이제 막 발견한 문제를 여러 각도에서 바라보며 다듬고, 이후의 여러 가지 조 사와 분석 작업을 나누어 수행할 사람들입니다.

초기 동료를 구하는 과정은 무엇보다 나 자신이 문제를 잘 인식하고 있는 지 확인해 볼 수 있는 첫 단계이기도 합니다. 대개 우리는 스스로 문제를 잘 알고 있다고 생각합니다. 하지만 막상 문제 해결을 위해 타인들에게 행동을 촉구할 때, 문제의 요점과 나의 요청을 객관적이고 명확하면서도 간결하

게 전달하기란 쉽지 않습니다. 이럴 때 좋은 방법이 ‘자문자답’입니다. 사실 좋은 답은 좋은 질문을 통해 만들어집니다. ‘나는 왜 이 문제를 풀고자 하는가?’라는 질문을 스스로에게 던지고 동료에게 설명할 수 있도록 간단명료한 답문을 작성해 보십시오. 완벽한 기획안을 만들어 제시하라는 뜻이 아닙니다. 이 문제에 관심을 가지고 해결하는 것이 왜 나에게, 그리고 우리에게 필요하고 중요한지, 가장 솔직하고 가장 절실한 진심을 담아내라는 뜻입니다.

캠페인을 같이 끌고 나갈 초기 동료를 얻는 것은, 천군만마를 얻는 것과 같습니다. 나의 부족한 점과 모호한 점을 동료와의 토론을 통해 채워 나갈 수 있으니까요. 동료들과 함께 앞으로 해결하고자 하는 문제를 명확히 정의하고 이에 관해 충분한 공감대를 형성하는 것은, 이후 모든 캠페인 과정을 떠받치는 튼튼한 토대가 됩니다. 참여하는 사람들의 동기과 경험, 감정은 저마다 다를 수 있습니다. 조바심 내지 말고 ‘우리는 왜 이 일을 하려고 하는가?’에 대한 나와 동료들의 다양한 의견 중에서 공통적인 가치를 찾아내십시오. 먼저 제안했다고 혼자 주도하려 들지 말고, 서로가 서로의 생각을 고양시키면서 흔쾌히 합의할 수 있는 지점을 공동의 출발점으로 삼는 게 좋습니다.

3. 어떤 문제를 풀 것인가

사람들에게 어떤 캠페인을 펼치고 싶은지 물어보면 대개 매우 범위가 큰 추상적인 답변을 내놓는 경우가 많습니다. 사회 변화에 대한 의지가 매우 강한 활동가들조차 어떤 캠페인을 하고 싶느냐고 물으면, ‘환경문제’ ‘차별 철폐’ ‘동물권’처럼 넓은 의미의 키워드만 답하는 이들이 많습니다. 이것도 괜

않습니다. 이런 큰 영역의 문제에서부터 차근차근 좁혀 들어가는 것이 보통의 과정이니까요. 앞의 사례에서 언급된 장애인 탈시설이나 신입 사원 연차 휴가 보장 문제처럼 처음부터 명료한 캠페인 주제를 가지고 시작하는 사람이 오히려 드물다고 할 수 있습니다. ‘장애인에게도 사람답게 살 권리가 있다’거나 ‘워킹맘은 아기를 키우면서 직장 일을 하기가 너무 힘들다’는 단순한 문제의식에서 출발하는 경우가 더 일반적이죠.

그러나 캠페인을 통해 문제를 정말 해결하고 싶다면, 자신이 느끼는 문제

[표 1] 문제 선정을 위한 분석틀

질 문	문제 1	문제 2
그 문제가 얼마나 자주 일어나는가		
얼마나 많은 사람이 그 문제 때문에 영향을 받는가		
그 사람들은 얼마나 오랫동안 그 영향을 받는가		
그 문제가 미치는 영향은 얼마나 심각한가		
나와 동료들이 그 문제를 인식하는 것이 얼마나 중요한가		
우리 동료들 외에 다른 사람들이 그 문제를 인식하는 것이 얼마나 중요한가		
우리가 그 문제를 해결하거나 유의미하게 호전시킬 가능성은 얼마나 되는가		
그 문제를 풀 때 수반되는 다른 부작용은 없는가		

를 구체화하고 현실화하기 위해 준비 작업이 좀 더 필요합니다. 여러 가지 문제가 있을 때, 그 문제들이 캠페인의 주제가 될 만한 이슈인지 객관적으로 평가하는 과정을 거치는 게 도움이 됩니다. 특히 여러 주제를 놓고 그중에서 무엇에 초점을 두고 캠페인을 벌일지 동료들과 토론하고 결정할 때, [표 1]과 같은 양식이 유용할 것입니다. 예를 들어 직장 여성의 인권 문제에 관심을 가지고 모였다면, 어떤 이는 고용이나 승진 시 성차별의 문제를, 어떤 이는 직장 내 성폭력 문제를 다루자고 제안할 수 있습니다. 둘 다 중요하고 필요한 주제지만, 모든 걸 다 할 수는 없겠지요. 이럴 때 문제의 강도와 지속성, 캠페인의 효율성을 놓고 객관적인 분석을 하는 게 필요합니다.



한 걸음 더

기준 척도 알아보기

지역사회에 변화를 일으키기 위해 가장 먼저 해야 할 일 중의 하나가, 여러분이 관심을 갖고 있는 현상들을 실제로 얼마나 많이 볼 수 있는지 확인하는 것입니다. 어떤 문제나 현상이 얼마나 널리 퍼져 있고, 얼마나 자주 일어나고, 어떤 강도로 얼마나 오래 지속되는지 알아보아야 하는 거죠. 이와 같은 정보를 확보하기 위해 추적하는 지표를 '기준 척도'라고 합니다. 예를 들어 지역사회에서 청소년 폭력이 많이 일어나는 것을 관찰하고, 그와 관련해 캠페인을 수행하기로 했습니다. 지난 1년간의 폭력사건에 대한 통계를 수집하고(기준 척도), 캠페인을 한 뒤의 수치와 비교합니다. 기준 척도에 비해 수치가 올라갔는지 내려갔는지 그대로인지에 따라 캠페인의 효과를 판단할 수 있을 것입니다. 우리는 알게 모르게 일상생활 속에서도 늘 기준 척도를 활용합니다.

일상생활 속의 기준 척도 활용 사례

• 아기 엄마가 아기의 울음소리를 들었습니다. 엄마는 그동안의 경험으로 자신의 아기가 보통 어떻게 우는지, 언제 우는지 알고 있습니다. 이것이 아기 엄마의 기준 척도입니다. 그러므로 엄마는 아기 울음소리가 들려왔을 때, 아기가 단순히 짜증을 내는 것인지 아니면 걱정할 만한 어떤 문제가 생긴 것인지 구별할 수 있습니다.

• 회사원 정OO 씨는 아침에 일어났을 때 몸이 좋지 않다고 느꼈습니다. 정 씨는 평소에 일어났을 때 자신이 어떻게 느끼는지에 근거해서 그런 판단을 내린 것입니다. 이 때 과거의 경험에 근거한 평소의 느낌이 정 씨의 기준 척도입니다. 정 씨는 일어나서 출근을 해야 할지, 회사에 전화해서 휴가를 내야 할지 결정하는 데에 이 기준 척도를 활용합니다.

• 친구가 여러분에게 “오늘 좋아 보이는데”라고 말할 때도 기준 척도가 작용합니다. 친구는 여러분이 평소에 어떤 모습인지 알고 있으므로, 여러분이 머리를 손질했거나 옷 스타일을 바꾸었거나 간밤에 푹 휴식을 취해서 달라 보이는 것을 알아차린 것이지요.

일상생활 속의 기준 척도는 때로 너무 사소해서 우리가 그런 기준을 사용한다는 것을 미처 알아채지 못할 때가 많습니다. 실제로 우리는 그런 기준 척도를 엄밀히 측정해서 얻어 내지 않습니다. 그러나 공공정책이나 지역사회와 관련된 결정을 내릴 때에는 기준 척도가 매우 중요한 역할을 합니다. 소비자물가지수나 주가지수 등은 아주 중요한 경제적 지표이자 기준 척도의 대표적인 예라고 할 수 있습니다.

기준 척도가 필요한 이유

• 아주 광범위하고 복잡한 문제를 다룰 때 기준 척도를 활용할 수 있습니다. 예를 들어 ‘우리 지역의 학교들이 얼마나 잘 운영되고 있는가?’ 하는 문제는 너무 막연하고 포

괄적인 질문처럼 보입니다. 하지만 모의고사 점수나 상급학교 진학을 등의 기준 척도를 추적함으로써 큰 그림을 얻을 수 있습니다.

- 기준 척도는 지금이 문제 해결을 위한 개입이 필요한 시점인지, 어떤 개입이 필요 한지를 결정하는 데 도움이 됩니다. 예를 들어, 치명적인 자동차 사고를 줄이기 위한 일을 하려고 합니다. 여러분은 전 좌석 안전띠 착용을 장려하는 캠페인을 생각하고 있습니다. 지역에서 항상 안전띠를 착용하는 사람이 얼마나 많은지 알아낼 수 있다면, 그 일에 시간과 자원을 투입해야 할지 말지 결정할 수 있을 것입니다. 이때 안전띠 사용률이 기준 척도가 되겠지요. 그런데 지역 주민의 90%가 거의 항상 안전띠를 하고 있다면, 다른 방법을 찾아야 할 겁니다.

- 기준 척도 측정은 때로 그것이 정말 문제인지 밝혀 주기도 합니다. 예를 들어 지역 사회의 종교단체에서 청소년 범죄가 증가하고 있다며 이에 대한 해결책을 소리 높여 요구합니다. 그런데 청소년 범죄율에 대한 기준 척도를 확인한 결과, 실제로는 별 문제가 없다는 결론에 도달할 수도 있습니다.

- 기준 척도는 여러분의 활동이 효과가 있는지 없는지 확인할 때 유용합니다. 기준 척도와 비교해 별다른 변화가 일어나지 않았다면, 아무 효과도 없는 일에 여러분의 시간과 노력을 쏟는 일을 중단할 수 있을 것입니다.

다만 실제 캠페인이나 활동이 기대하는 결과를 내기까지 시간이 걸릴 수도 있습니다. 사람들의 행동 변화가 즉시 일어나지 않았다고 해서 곧바로 잘못된 방법이라고 결론 내리지 말고, 혹시 변화가 나타나기까지 단순히 시간이 더 필요한 것은 아닌지 살펴볼 필요도 있습니다.

기준 척도를 선택하는 방법

문제와 관련해 가장 중요한 행동을 반영하는 지표를 먼저 고릅니다. 지표란 변화의 추세를 확인할 수 있는 측정 가능한 어떤 것입니다. 예를 들어 한 달간 지역에서 발생한 음주 관련 자동차 사고 횟수, 청소년 폭력사건 신고 수 등이 지표가 될 수 있지요. 단, 여러분이 알고 싶어 하는 것과 관련이 있는 지표여야 합니다. 지표를 선택할 때 고려할 점은 다음과 같습니다.

- 그 문제와 관련이 있는 중요한 것을 나타내는 지표인가?
- 우리 공동체의 장기적인 안녕과 복지와 관련이 있는 지표인가?
- 통계의 부산물이 아니라 측정해야 할 대상을 측정할 것인가?
- 유사한 문제를 갖고 있는 다른 지역사회와 비교할 수 있는 지표인가?

예를 들어, 어떤 단체에서 중고등학생을 대상으로 한 폭력 예방 프로그램을 계획하고 있습니다. 그 단체는 관련 지표로 교회 등 지역 청소년 모임에 참여하는 중고등학생 비율, 흡연 및 음주 청소년 비율, 학교 또는 기관의 상담 프로그램 참여 비율, 방과 후나 주말 아르바이트를 하는 학생의 비율 등을 떠올렸습니다. 만약 그 단체에서 방과 후 토론 모임을 만들 계획이라면 위의 지표 중 청소년 모임에 참여하는 중고등학생 비율을 기준 척도로 활용할 수 있을 것입니다. 청소년 모임 역시 방과 후에 이루어지므로 이를 통해 자신들의 활동에 참여할 가능성이 있는 학생 수를 가늠할 수 있기 때문입니다.

기준 척도의 변화 유형

시간 경과에 따른 기준 척도의 변화를 쉽게 알아볼 수 있게 그래프로 나타내면, 크게 다음 4가지 유형의 그래프가 나옵니다. 이런 기준 척도 그래프가 있으면 어떤 활동이나 캠페인의 시행으로 달라진 변화를 측정할 수 있습니다. 또한 문제가 얼마나 심각한지, 지금이 뭔가 해야 할 바로 그때인지 판단하는 데에도 도움이 됩니다.

[그림 2] 기준 척도 변화의 유형



- 안정적인 그래프: 기준 척도가 안정적이라는 것은 뚜렷한 상승이나 하강 추세가 보이지 않는다는 뜻입니다. 시간이 지남에 따라 약간의 오르고 내리는 현상은 있지만 변동 폭은 크지 않습니다. 이와 같은 그래프가 프로젝트를 시작하기에는 가장 좋습니다. 여러분이 선택한 지표가 오랫동안 이런 모양을 보이면, 활동 후의 변화가 실제로 여러분이 노력한 결과라는 것을 확신할 수 있기 때문입니다.

- 상승 또는 하강 그래프: 측정되는 지표가 꾸준히 증가했거나 하강했음을 나타냅니다. 예를 들어 지역사회의 청소년 흡연율이 꾸준히 감소하고 있다면 굳이 어떤 활동을 시급하게 하지 않아도 될 것입니다. 반대로 청소년 흡연율이 상승 그래프로 나타난다면 어떤 활동을 기획하는 게 필요할지 모릅니다.

- 안정적이지 않고 변화무쌍한 그래프: 뚜렷한 경향성 없이 기준선이 이처럼 변동하면 열심히 활동을 했더라도 그 결과가 여러분이 활동한 영향인지 판단하기 어렵습니다. 기준선 그래프가 아주 복잡하다면 문제가 심해지고 있는지 줄어들고 있는지 잘 살펴봐야 합니다.

기준 척도 활용 방법

어떤 문제를 시급하게 해결할 것인지 결정하는 근거로 기준 척도를 이용할 수 있습니다. 여러분의 활동으로 무엇을 얼마나 변화시킬 수 있을지 목표를 세울 때도 기준 척도가 기초가 됩니다. 또한 캠페인이나 어떤 활동을 한 뒤 기준 척도를 가지고 성공을 평가할 수 있습니다.

문제를 정의하기

풀고자 하는 문제, 그리고 그 문제에 관심과 해결 의지를 가진 동료들이 모이면, 그들과 함께 문제를 간결하고 명확한 문장으로 만들어야 합니다. 문제를 간단명료하게 정의해야 캠페인에 더 많은 사람을 참여시킬 수 있고, 동료들과 일하는 과정에서 불필요한 혼선이나 갈등을 줄일 수 있습니다. 문제를 정의할 때 다음과 같은 순서를 참고로 진행하기 바랍니다.

① 알고 있는 것에서 출발하라

이미 알고 있는 것, 생각해 온 것, 느끼는 것에서 시작하십시오. ‘격리시설에 사는 장애인’ 혹은 ‘연차휴가를 못 쓰는 신입 사원’의 문제를 두고 동료들과 함께 각자 생각나는 것들, 의견과 소감을 돌아가며 이야기해 보십시오. 사회자를 정해 다양한 아이디어들을 쏟아 내는 브레인스토밍(75쪽 참고) 시간을 가져도 좋고, 포스트잇에 자유롭게 키워드를 써서 돌아가며 발표하는 방법도 좋습니다. 서로의 의견을 취합해서 무엇이 문제인지 하나의 문장으로 기술합니다.

② 빠진 퍼즐을 찾아라

이야기를 나누다 보면, 어떤 정보가 더 필요한지 깨닫게 될 것입니다. “장애를 가졌다는 이유로 격리시설에 수용하는 것은 부당하다”는 문장을 썼다면, 그게 왜 심각한 문제인지 입증하기 위해서 더 많은 정보가 필요하다는 걸 느끼게 될 겁니다. 현재 격리시설에 수용된 장애인이 전체의 몇 퍼센트인지,

그들은 대개 평균 몇 년을 그렇게 생활하는지, 장애인 격리시설을 철폐한 선진국 사례에는 어떤 것이 있는지, 탈시설을 한 장애인들을 위한 사회통합 프로그램으로 무엇이 필요한지 등 논리적 설득력과 정서적 공감을 얻기 위해 빠진 게 없는지 점검하십시오.

③ 정보를 모아라

빠진 퍼즐을 채우기 위해 정보를 찾아야 합니다. 도서관과 인터넷을 뒤지고 설문조사 자료나 인터뷰를 찾아볼 수도 있습니다. 많은 사람이 ‘장애인은 장애인시설에서 사는 게 그들에게 더 좋을 것’이라는 생각을 가지고 있습니다. 그것이 왜 사실이 아닌지 명확하게 밝히기 위한 근거를 찾아야 합니다. 그런 근거를 갖추어 탈시설 캠페인을 성공적으로 이끌 수 있습니다.

④ 문제를 정의하라

마침내 문제를 정의할 차례입니다. 수집한 정보를 정리해서 앞에 두고, 문제를 정의하는 문장을 써 봅시다. 문제를 정의하는 데는 두 가지 원칙이 있습니다. 첫째, 문제를 ‘필요’의 관점에서 정리합니다. ‘해결’의 관점에서 정리하려고 하지 마십시오. 문제를 정의할 때 가능한 해결책을 먼저 적게 되면 다른 수많은 해결 방법을 찾아낼 가능성을 차단할 수도 있습니다. “우리 지역의 폭력범죄가 다른 지역에 비해 월등히 높다”라는 진술문은, “우리 지역에 순찰차를 늘려야 한다”거나 “더 많은 CCTV를 설치해야 한다”는 해결책보다 훨씬 많은 해법을 찾아낼 여지를 줍니다. 둘째, ‘모든 사람이 동의할 수 있도록’ 문제를 정의하십시오. 누군가는 받아들이기 힘든 방식이나 특정 그

를 비난하는 방식으로 문제가 정의되면 그 문제를 풀기 위해 그들과 함께 일할 수 없습니다. 장애인 탈시설 캠페인을 벌이고자 할 때 “장애인은 어떤 경우에도 가족과 함께 생활해야 한다”고 정의하면 곤란합니다. 장애인을 시설에 보낼 수밖에 없는 가족들의 아픔과 현실적 여건을 무시한 채 그 가족에게 도덕적 비난을 가하는 것으로 오해될 수 있으니까요.

문제를 정의하는 문장을 만들기 위해 어떤 방법을 쓸 수 있을까요? 문제를 정의하는 문장의 초안을 써 놓고 모두가 돌아가며 피드백을 할 수 있습니다. 모두가 기꺼이 공감하고 수용할 수 있을 때까지 수정하고 보완하십시오. 문제를 정의하면서 누구나 이해할 수 있는 용어를 사용했는지 재차 점검하십시오. ‘탈시설’이 무슨 뜻인지 잘 모르는 사람이 여럿 있을 때 무턱대고 이 용어를 사용하는 것은 삼가야 합니다. 모든 사람이 이해할 수 있는 평범한 언어로 기술하되, 이 정의에 사용된 주요 키워드에 대해서는 그 의미가 무엇인지 다시금 분명하게 정리해 두는 게 좋습니다.

원인을 찾는 ‘하지만 왜’ 기법

하나의 문제라 해도 해결이 필요한 지점이 여러 군데 있고, 그것을 해결하는 방법도 여러 갈래입니다. 캠페인이란, 모든 문제를 열거하고 모든 해법을 제시하는 논문 쓰기가 아닙니다. 정해진 기간 동안 일정한 인력과 자원으로 효과를 극대화할 수 있는 경로를 찾아야 합니다. 문제를 정의하고 나면, 이 문제를 해결하기 위해 어떤 활동을 벌일지 결정해야겠지요. 문제 해결의 다양한 방법 가운데 여러분의 캠페인에서 채택할 방안을 결정하는 것입니다.

캠페인에서 제시할 해결책을 구하기 위해, 문제의 근본적인 원인을 탐사하는 것이 도움이 됩니다. 눈에 보이는 문제는 하나지만, 이런 문제가 왜 일어났으며 무엇을 바꿔야 변화가 올지에 대한 판단은 사람마다 다를 수 있습니다. 해법을 찾아가는 과정에서 ‘하지만 왜(But why)’ 기법을 사용해 보기 바랍니다. ‘하지만 왜?’라고 반복해 물으면서 문제의 근본 원인으로까지 찾아 내려가는 것이지요. 두 사람 이상이 질문자와 답변자 역할을 바꿔 가며 이야기를 이어 갈 수 있습니다.

<하지만 왜(But why) 기법>

A: 청소년의 비만도가 점점 높아지고 있어.

B: 그래. 하지만 왜 그럴지?

A: 왜냐하면, 운동할 시간이 없으니까.

B: 그렇군. 하지만 왜?

A: 점심시간에 앞드려 자기 바쁘거든.

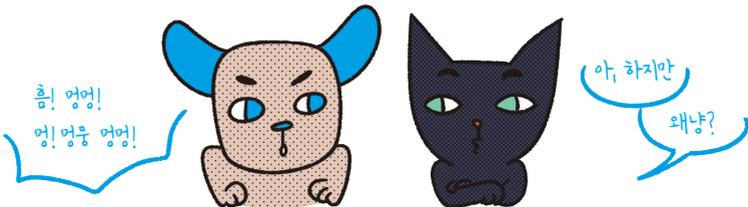
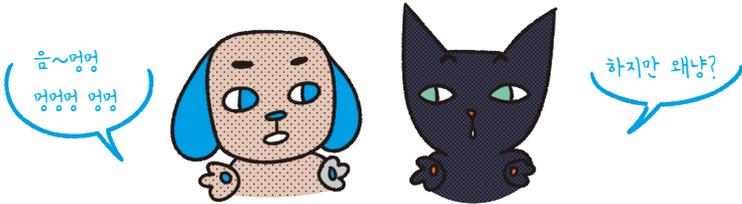
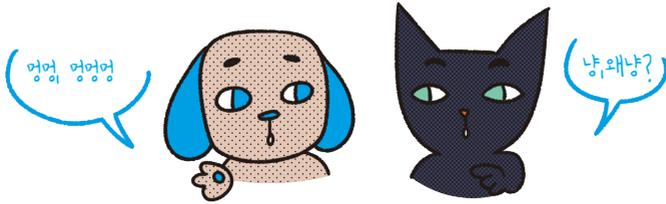
B: 맞아. 하지만 왜 그러는데?

A: 숙제에 수행평가에 아자까지 잠잘 시간이 부족해.

B: 그렇지. 하지만 왜 그런 거야?

A: 그래야 대학에 가잖아. 입시에 도움이 되는 것만 하기도 바쁘다니까.

이런 방식으로 청소년 비만의 근본 원인을 입시 위주의 교육에서 찾는다면 공교육을 정상화하기 위해 체육시간을 의무적으로 대폭 늘리는 것과 같은 주장을 캠페인으로 발전시킬 수 있을 것입니다. 반면에 어떤 이는 ‘하지만 왜?’ 질문에서 청소년 비만의 근본 원인이 패스트푸드를 많이 먹기 때문



이라고 답할지도 모릅니다. 그러면 학교급식을 질적으로 개선하고 아침 식사를 제공하자고 캠페인을 벌일 수도 있습니다. 여러 명이 돌아가면서 “하지만 왜?” 하고 질문을 던지고 답하면서 아이디어를 모아 보세요. 단, 자꾸 하다 보면 ‘하지만 왜’ 질문을 던지는 사람이 좀 알미워질 수도 있습니다. 자꾸 더 깊숙한 곳으로 끌고 가는 것 같아서 말입니다. 그래도 질문자를 구박하진 마세요. 생각을 확장하기 위한 촉진 활동이니까요.

4. 문제의 해법 찾기

어떤 문제를 풀지 선정하고, 그 문제를 정의하고, 문제의 근본 원인까지 훑어보았다면, 여러분은 이미 그 문제에 대해 상당한 전문가가 되어 있을 것입니다. 그러나 문제를 깊이 탐구했다고 해서 해법이 자동으로 튀어나오지는 않습니다. 여러분은 캠페인을 통해 이 문제를 어떻게 해결하자고 할 건가요? 문제의 해법 또한 하나가 아니고 다양하겠지만, 그중에서 한 가지를 선정해야 합니다. 캠페이너들이 모든 걸 다 할 수는 없으니까요. 문제의 해법을 찾아내는 데는 창의적인 아이디어가 중요한데, 그런 아이디어를 얻으려면 동료들과 충분한 토론을 벌여야 합니다. 이때의 토론은 편안하고 느슨한 분위기에서 자유롭게 발언할 수 있도록 ‘아무 말 대잔치’로 시작하는 것도 괜찮습니다. 가장 우스꽝스런 의견에서 가장 창의적인 아이디어가 나올 수도 있거든요.

“지역의 청소년을 위해서 미국 NBA 선수들에게 멘토가 되어 달라고 하자”는 의견을 누군가 냈다고 칩시다. 성사만 된다면 대박이 나겠지만 현실적

으로 불가능한 일이죠. 그렇더라도 “무슨 그런 황당한 소리 하나?”고 나무라지는 마세요. 그 말에 영감을 얻어서 다른 동료가 “지역 농구단 선수들에게 부탁해 보자”거나 “지역 대학 농구팀에 부탁해 보자” 같은 의견을 낼 수도 있으니까요. 캠페인은 혼자 하는 일이 아니라서 한 사람의 아이디어가 씨가 되어 꼬리에 꼬리를 물고 연쇄반응을 일으키면 정말 그럴듯한 멋진 결과가 나올 수 있습니다. 너무 빠른 답안, 너무 상식적인 답안은 오히려 큰 도움이 안 됩니다. 그런 건 이미 행정당국에서 많이 시도해 본 것일 테니까요. 참신하고 신선한 캠페인일수록 기존의 방법으로 해결하지 못한 문제에 효과적으로 다가갈 수 있습니다. 스웨덴의 15세 소녀 그레타 툰베리가 매주 금요일 기후위기를 경고하는 시위를 하기 위해 등교 거부 캠페인을 벌인다는 발상도 처음에는 매우 황당한 아이디어로 들리지 않았을까요? 그러니 동료들 모임에서 아예 ‘가장 멍청한 아이디어 내기’ 같은 시간을 가져 보는 것도 생각해 볼 만합니다. 유쾌하고 비공식적인 분위기에서 매우 신선한 아이디어가 나올 수 있습니다.

다만 캠페인에서 내걸 최선의 해결책에 의견이 모아지면, 다양한 방법으로 그 아이디어를 다시 검증하고 평가해 보는 것이 좋습니다. 각자가 다음과 같은 질문에 답하는 시간을 가져 보세요. 서로의 답안을 참고하지 않고 개별적으로 각자 답안을 쓴 뒤 모여서 논의하십시오.

- 이 아이디어에서 어떤 점이 좋은가?
- 이 아이디어에서 어떤 점이 싫은가?
- 이 아이디어의 부작용은?
- 이 해법은 현실적인가?

- 이 해법은 효과적인가?
- 이 해법은 재정적으로 가능한가?
- 이렇게 해결하는 데 시간이 얼마나 걸릴까?
- 이 캠페인은 사람들의 관심을 끌 만한가?
- 이 캠페인은 가치가 있나?

5. 비전과 미션 정하기

지금까지 여러분은 내 삶의 문제에서 출발해서 캠페인의 주제를 찾고 문제를 정의하고 해법을 준비하는 캠페이너 1단계 과정을 ‘거의’ 마쳤습니다. 이제 1단계의 마지막 관문이자 하이라이트인 비전과 미션 정하기가 남았습니다. 종종 비전과 미션의 중요성을 깨닫지 못한 채 단순한 홍보 문구처럼 생각하는 사람들이 있는데, 이것은 큰 오산입니다. 비전과 미션을 정한다는 것은, 무엇을 위해서 어떤 일을 할지 캠페인 그룹의 정체성을 정하는 일이고, 그룹 구성원 모두가 똑같은 목적지를 향해 달리겠다는 공동의 결의 선언 같은 것입니다. 그래서 비전과 미션은 초기 멤버 모두가 참여해서 충분한 논의를 거쳐 함께 정하는 것이 제일 바람직합니다.

캠페이너에게 비전이란 ‘캠페인을 통해 이루고자 하는 꿈과 이상’이고 미션이란 ‘그 꿈을 이루기 위해 무엇을, 왜 하는가’에 대한 간결한 진술문입니다. 비전이 목적지라면 미션은 목적지까지 가는 교통수단 같은 것이죠. 비전과 미션이 완성되면 앞으로 펼쳐질 캠페인의 긴 여정을 안내할 기본적인 좌표와 지침이 완성되는 것입니다.

기본적으로 비전은 다음과 같은 요건을 충족해야 합니다.

- 조직 구성원 모두가 이해하고 공유하는 것이어야 합니다.
- 다양한 관점을 모두 관통하고 포함하는 포괄적인 것이어야 합니다.
- 캠페인에 참여하는 모든 이들의 심장을 뛰게 하는 고무적인 것이어야 합니다.

- 많은 이들이 쉽게 기억하고 수용할 수 있는 것이어야 합니다.

예를 들면 비전은 이런 것들이 될 수 있습니다.

- 건강한 아동 환경
- 안전한 보행, 안전한 이웃
- 모두를 위한 도시
- 평화와 화합의 지구촌
- 장애인과 비장애인이 함께 사는 행복한 사회

이에 비해 미션은 비전을 이루기 위한 구체적인 명제입니다. 다시 말해, 어떤 행동을 통해 비전을 달성하고자 하는지에 대한 대답이죠. 비전과 비슷하지만 비전보다 훨씬 ‘행동 지향적’인 선언이라고 할 수 있습니다. 미션의 요건은 아래와 같습니다.

- 간결할 것: 가급적 한 문장으로 표현합니다.
- 결과 지향적일 것: 캠페인을 통해 달성하고자 하는 활동의 성과를 담아야 합니다.
- 포괄적일 것: 목적과 목표보다 포괄적인 가치를 담고 있어야 합니다. 위의 조건을 충족하는 미션의 예로는 다음과 같은 것을 들 수 있습니다.

- 건강한 지역사회와 가정을 통해 아동의 건강과 성장을 도모한다.
- 음주운전을 근절하고 보행자의 안전을 도모한다.
- 일자리 나눔과 주거복지를 통해서 지역사회 발전을 지향한다.
- 글로벌 시민연대를 통해 전쟁에 반대하고 난민을 구호한다.
- 장애인을 사회로부터 격리시키는 수용시설을 철폐한다.

[표 2] 비전과 미션의 예

비 전	미 셴
건강한 아동 환경	건강한 지역사회와 가정을 통해 아동의 건강과 성장을 도모한다
안전한 보행, 안전한 이웃	음주운전을 근절하고 보행자의 안전을 도모한다
모두를 위한 도시	일자리 나눔과 주거복지를 통해서 지역사회 발전을 지향한다
평화와 화합의 지구촌	글로벌 시민연대를 통해 전쟁에 반대하고 난민을 구호한다
장애인과 비장애인이 함께 사는 행복한 사회	장애인을 사회로부터 격리시키는 수용시설을 철폐한다

한시적이고 소규모인 캠페인 조직은 그 조직의 비전과 미션이 캠페인의 목적과 목표와 유사할 수도 있습니다. 조금 더 안정적으로 다양한 캠페인을 펼치는 조직이라면 비전-미션-목적-목표의 순으로 가치와 활동 방향, 캠페인별 목적과 목표가 위계적으로 배열될 수도 있습니다. 목적과 목표에 대해서는 다음 장에서 다시 논의할 것입니다.



핵심 내용 돌아보기

단 계	체크 포인트
문제의 발견	<ul style="list-style-type: none"> · 지금 나를 불편하거나 불쾌하게 만드는 경험이나 사건은 무엇인가 · 내가 겪고 있는 일은 오로지 나만 겪고 있는 일인가 · 나와 비슷한 일을 겪고 비슷한 기분을 느끼는 사람들은 누구인가 · 별로 마음에 들지 않는 이 상황에서 생각할 때, 앞으로 당연히 그렇게 되어야 하는 바람직한 상황은 어떤 것인가
사적인 경험을 공적인 이슈로	<ul style="list-style-type: none"> · 나의 사적인 문제라고 생각해 왔던 문제 중에서 다른 사람들과 연관된 공적인 문제라는 것을 깨달은 적이 있나 · 사적인 경험과 공적인 의제는 어떻게 구분되며, 어떻게 만나는가
동료 찾기	<ul style="list-style-type: none"> · 내가 찾아낸 문제에 함께 공감할 수 있는 사람은 누구인가 · ‘나는 왜 이 문제를 풀고자 하는가’에 대해 충분히 대답할 수 있는가 · 각자가 이 문제를 풀어야겠다고 생각하는 이유는 무엇인가 · 서로의 경험과 느낌을 충분히 이야기하고 경청하고 공유했는가
비전과 미션	<ul style="list-style-type: none"> · 내가 찾은 문제가 해결되었을 때의 이상적인 상태를 비전으로 표현한다면 어떻게 나타낼 수 있을까 · 비전을 실현하기 위해서 지금 나와 동료들이 하고자 하는 활동의 핵심을 미션으로 표현한다면 어떻게 나타낼 수 있을까



도움말

- 내 삶을 힘들게 하는 것은 남의 삶도 힘들게 합니다. 나의 사적인 경험과 사회의 보편적인 가치가 만나는 지점을 찾아봅시다.
- 함께 머리를 맞대고 문제를 해결해 나갈 초기의 동료들 찾기 위해서는 문제를 쉽고 객관적이며 신속하게 전달할 수 있어야 합니다.
- 문제를 명확히 정의하는 만큼 그 해결 방법도 명확하고 풍부해질 것입니다.
- 문제를 정의하고 비전과 미션을 정하십시오. 이것이 어떤 의미인지 동료들이 모두 정확하게 공유해야 이후 혼선을 피할 수 있습니다.



더 생각할 문제

- 내가 처음 생각했던 캠페인의 주제나 방향이 동료와의 토론 과정에서 채택되지 않는다면 나는 다른 동료를 구해야 할까요?
- 나와 동료들이 설정한 문제가 시간이 지남에 따라 사회적 관심으로부터 멀어졌습니다. 나는 이 캠페인을 계속 진행해 나가야 할까요?

[실습 노트]

어떤 문제를 풀 것인가?

최근 나의 마음을 불편하게/불쾌하게/아프게 했던 경험이나 사건은 무엇인가?

그 경험이나 사건의 어떤 점이 나의 마음을 불편하거나 불쾌하거나 아프게 했나?

과거에도 비슷한 마음을 불러일으켰던 경험이나 사건이 있는가? 있다면 무엇인가?

나는 이 불편함/불쾌함/고통이 느껴질 때 어떻게 대응했나? 그런 대응은 스스로 만족스러웠는가?

그러한 불편함/불쾌함/고통을 없애거나 줄일 수 있는 방법이 있는가? 있다면 무엇인가? (여러 가지 방법을 모두 나열해 보자.)

이 문제는 나만의 문제일까? 아니라면, 어떤 이들이 나의 동료가 될 수 있을까?

나와 동료들은 이 문제를 풀기 위해서 어떤 큰 이상을 가지고 움직일 것인가? 내가 제기하는 문제가 완벽하게 해결된 상태를 문장으로 만들어 보자. (비전 만들기)

나와 동료들이 생각하는 비전을 실현하기 위해서 나는 캠페인을 통해 무엇을 달성하고자 하는가? (미션 만들기)



2단계 목적과 목표 세우기

1. 목적과 목표란 무엇인가

문제를 찾아냈다면, 이제 그 문제의 해결 방안을 생각해 보아야 합니다. 우리 삶에 영향을 미치는 여러 조건들 가운데 무엇을, 어떻게 변화시켜야 문제 해결에 한 걸음 다가설 수 있을까요? 목적과 목표는 문제 해결과 깊은 관련이 있습니다. 이번 2단계에서는 우리가 가려는 목적지와 거기에 이르는 경로(목표)를 설정하는 방법을 알아보려고 합니다.

그런데 목적(Goal)과 목표(Objective)는 어떻게 다를까요? 대개 비슷한 의미로 섞어 쓸 때도 많지만, 이 장에서는 조금 구분해서 이야기해 보도록

하겠습니다. 한마디로 목적은 ‘어디’를, 목표는 ‘어떻게’를 가리킵니다. 따라서 목적은 흔히 우리가 캠페인을 통해 성취하고자 하는 ‘결과’로 표현됩니다. 쉬운 예로 아동학대 근절, 청소년 흡연율 제로, 플라스틱 쓰레기 감소 등이 캠페인의 목적이 될 수 있을 것입니다. 이와 달리 목표는 그 결과(목적지)에 이르는 경로를 구체적으로 밝혀 놓은 것을 말합니다. ‘아동학대 근절’이라는 목적을 달성하기 위해 아동학대 예방을 위한 예산을 몇 퍼센트 늘린다거나, ‘청소년 흡연율 제로’를 만들기 위해 청소년 금연 교실을 운영한다거나, ‘플라스틱 쓰레기 배출 감소’를 이루기 위해 10년 안에 1회용 컵과 플라스틱 빨대 사용을 전면 금지한다거나 하는 목표를 세울 수 있을 것입니다.

이 단계에서 세운 목적과 목표는 나중에 실천전략과 액션플랜으로 더욱 구체화됩니다. 이 일련의 과정을 통해 여러분은 마침내 여러분이 꿈꾸는 미래를 실제 현실로 만드는 청사진을 얻을 수 있습니다. 지금은 그중에서 목적과 목표를 세우는 방법에 대해 먼저 알아보고, 실천전략과 액션플랜에 대해서는 뒤(5단계)에서 자세히 다루기로 하겠습니다.

목적과 목표가 필요한 이유

사공이 많으면 배가 산으로 간다는 이야기가 있습니다. 가고자 하는 목적지와 경유지에 대한 생각이 충분히 공유되지 못한 상황을 비유하는 말이지요. 반대로 도착할 지점과 경로가 명확하면 사공이 많을수록 배는 썩썩 더 잘 나갈 것입니다. 목적과 목표가 필요한 이유는 이처럼 여러 참여자들의 노력에 명확한 방향성을 부여함으로써 더욱 효과적이고 강력한 캠페인을 할

수 있기 때문입니다.

목적과 목표를 천명하고 캠페인이 진행되는 과정 내내 구성원들이 이를 언제 어디서나 확인할 수 있게 한다면 참여자들이 정말로 중요한 일에 초점을 맞출 수 있습니다. 분명 공동체의 삶을 개선하기 위해 일을 한다는 것을 알면서도 하루하루 일상적인 업무를 처리하다 보면 무엇 때문에 그 일을 하고 있는지 잊어버릴 때가 종종 있습니다. 그럴 때 목적과 목표가 여러분에게 무엇이 중요한지 상기시켜 줄 것입니다.



한 걸음 더

비전-미션과 '목적-목표'

목적이 방향성을 다소 추상적인 수준에서 제시한 것이라면, 목표는 달성하고자 하는 바를 구체적인 수준에서 밝혀 놓은 것입니다. 달리 말해 목적은 문제가 해결된 이상적인 모습을 보여 주며, 목표는 거기에 이르기 위해 달성해야 할 과업으로 표현됩니다. 앞에서 말한 것처럼 대개 비전은 미래에 조직이나 개인이 이루고 싶은 이상적인 모습 즉 되고 싶은 '지향점'으로, 미션은 그 조직이나 개인의 존재 이유 즉 반드시 해야만 하는 '과업'으로 정의됩니다. 이렇게 보면 비전이 목적과, 미션이 목표와 서로 밀접하게 연결되어 있다고 볼 수 있습니다.

크고 작은 조직, 심지어 개인 차원에서도 비전과 미션, 그에 따른 목적과 목표를 수립해야 한다는 이야기를 많이 합니다. 이 중에서도 비전이나 목적은 개인이나 조직의 구성원들에게 방향성을 제시하고, 그것을 성취해야만 하는 가슴 뛰는 동기를 부여하며, 어려움이 닥쳤을 때 극복할 수 있는 힘을 주므로 매우 중요합니다.

목적과 목표는 의사소통의 중요한 매개가 됩니다. 목적과 목표를 가지고 다른 조직이나 지역 주민들에게 여러분이 무엇을 성취하고 싶어 하는지 쉽고 빠르게 전달할 수 있으니까요. 간결하게 정리된 목적과 목표가 있으면 잠재적인 협력자들이나 새로운 참여자들과도 효율적으로 소통할 수 있습니다.

명료하고 설득력 있는 목적과 목표 제시는 사람들을 끌어당겨 더 나은 미래를 향한 희망을 갖게 합니다. 나아가 스스로의 행동을 변화시켜 직접 그러한 미래를 실현하도록 장려합니다.

목적과 목표를 세울 때 생각할 점

❶ 무엇보다 지역사회의 문제들을 솔직하고 명확하게 살펴보는 것이 중요합니다. 문제를 정확히 파악해야만 어떤 환경 조건과 행위를 바꾸어야 하는지를 규명할 수 있고, 바로 이 점이 목적과 목표의 기본틀이 됩니다.

❷ 목적과 목표를 세울 때는 지역사회 구성원들이 무엇을 중시하는지 파악해서, 공동체의 가치와 신념에 어긋나는 목적과 목표가 되지 않도록 주의해야 합니다. 이를 위해 다음과 같은 질문을 스스로 또는 지역사회 구성원들에게 해 볼 수 있습니다.

- 어떤 지역사회(동네, 학교 등)를 만들고 싶은가요?
- 우리 공동체에서 중요하게 생각하는 것은 무엇인가요?
- 그 문제가 해결되어야 하는 이유는 무엇인가요?
- 그 문제와 관련해 어떤 변화가 일어나길 바라나요?

- 성공(문제 해결)은 어떤 모습일까요?
- 그 문제와 관련된 주요 쟁점은 무엇이라고 생각하나요?
- 지역사회에 어떤 자산과 자원이 있나요?
- 그 문제와 관련해 어떤 프로그램(또는 정책)을 만들고 싶은가요?

③ 목적과 목표는 누구나 쉽고 명료하게 이해할 수 있는 말로 표현해야 합니다. 그러려면 여러 사람이 참여해서 더 나은 공동체의 모습을 함께 그려 보는 과정이 필요합니다. 서로 다른 시각을 가진 각기 주체적인 개인들이 다양한 의견을 나누는 거죠. 이를 위해서 브레인스토밍 등을 통해, 처음부터 그 목적이 현실성이 있는지 따지기보다는 가능한 한 모든 참석자가 발언할 수 있게 격려해 줍니다. 그런 다음 의견을 모아 나가는 것이 좋습니다.

④ 목적과 목표를 세운 뒤에는 새로운 눈으로 다시 한 번 검토해 보세요. 이때 다음과 같은 내용이 기준이 될 수 있습니다.

- 이 목적과 목표가 사람들의 참여를 북돋우는가?
- 더 나은 미래에 대한 희망을 주는 목적과 목표인가?
- 지역사회 구성원들에게 구체적인 행동으로 공동체를 변화시킬 수 있다는 영감을 줄 수 있을까?
- 구체적인 액션플랜을 짤 수 있는 근거를 제공해 주는가? ('액션플랜'에 대해서는 5단계에서 자세히 다룹니다.)
- 목적과 목표가 간결하게 서술되었나?



브레인스토밍을 잘하려면

브레인스토밍(Brainstorming)이란 여러 사람이 둘러앉아 자유로운 발상으로 아이디어를 생산하는 회의 기법입니다. 브레인스토밍은 한 가지 문제에 대해 짧은 시간 안에 많은 아이디어를 내는 데 유용한 방법으로, 혼자보다는 여러 사람이 함께하는 게 아이디어 생산에 효과적이어서 많이 이용합니다. 브레인스토밍을 하는 방법은 일반적으로 다음 3가지가 있습니다.

- 자유 제안: 참가자들은 자유롭게 제안을 말하고 이를 칠판 또는 큰 종이에 기록합니다. 이 방식을 쓸 때는 일부 구성원이 회의를 주도할 수도 있습니다.
- 돌아가며 말하기: 참가자가 차례로 제안을 말하고 이를 기록합니다. 이 방법은 소수의 사람이 회의를 지배하는 걸 막을 수 있습니다.
- 익명 제안: 각 참가자가 작은 종이에 무기명으로 제안을 써 내고, 나온 아이디어를 칠판이나 큰 종이에 기록합니다.

브레인스토밍을 할 때는 모든 구성원이 다른 사람의 아이디어를 경청하고 존중하는 분위기를 만드는 것이 중요합니다. 처음에는 아이디어만 내게 하고, 평가나 설명은 나중에 합니다. 원활한 진행을 위해 몇 가지 규칙을 미리 정해서 게시하는 게 좋습니다. 예를 들어, 한 번에 한 사람씩 말하기, 다른 사람이 말할 때 끼어들지 않기, 모든 참가자의 생각을 존중하기 등을 규칙으로 정할 수 있습니다. 가벼운 간식을 준비하는 것도 도움이 됩니다.

2. 목적 수립하기

목적은 대개 중장기적으로 달성하고자 하는 결과를 간략하고 분명하게 서술한 것입니다. 목적은 막연한 꿈이 아닌 실현 가능한 것으로서, 목표에 비해 범위가 넓고 포괄적이며, 어떻게 해야 하는지가 아니라 어떤 결과가 나올지를 드러냅니다. 따라서 캠페인의 목적은 해결하고자 하는 지역사회의 문제와 직접 연관되어 있어야 합니다. 예를 들어 바람직한 미래의 모습으로 '완전한 성평등 사회'를 꿈꾸는 것은 동일하다 하더라도, 각 지역사회의 상황이나 조건에 따라 캠페인의 목적은 서로 다르게 설정할 수 있습니다. 공동체의 성평등 인식을 높이는 것을 목적으로 삼을 수도 있고, 성차별 제도의 폐지나 개선을 캠페인의 목적으로 할 수도 있습니다. 한 가지 덧붙이자면, 캠페인의 목적이라고 해서 반드시 거창할 필요는 없습니다.

일반적으로 캠페인의 목적(결과)은 다음과 같은 유형으로 나누어 볼 수 있습니다.

- 새로운 또는 개선된 프로그램: (예) 지역 참여형 방과후 학교 프로그램
- 새로운 또는 개선된 정책: (예) 주말 보행자 전용도로 확대 조례
- 새로운 또는 개선된 실행: (예) 마을 공동체를 위한 지도 제작 및 배포

앞에서 말한 바와 같이 목적은 목표와 함께 여러분의 활동에서 무엇이 중요한지를 판단하는 기준이 됩니다. 캠페인은 대개 환경 조건이나 사람들의 행동을 변화시키고자 할 때가 많습니다. 어떻게 하면 사람들이 기꺼이 스스로의 행동을 바꾸도록 격려할 수 있을까요? 사람들에게 그 문제에 대한 정

보를 제공하거나, 문제에 접근(또는 경험)할 수 있는 기회를 주거나, 행동을 바꾸도록 힘을 실어 줌으로써 생겨날 변화를 생각해 보기 바랍니다. 왜냐하면 이와 같은 일들이 바로 우리가 할 일이기 때문이죠. 미국의 인류학자 마가렛 미드가 한 말에 그 핵심이 담겨 있습니다.

“사려 깊고 헌신적인 시민들로 구성된 작은 집단이 세상을 바꿀 수 있다는 것을 명심하십시오. 사실 우리가 가진 건 그것뿐입니다.”

3. 목표 설정하기

목적을 이루기 위해 구체적으로 해야 할 일이 목표입니다. 목표는 측정 가능한 구체적인 결과로 나타내야 합니다. 목적과 목표의 관계는 [표 3]을 참고하십시오. 목표를 수립할 때는 무엇을, 언제까지, 얼마나 달성할 것인지 명시

[표 3] 목적과 목표의 관계

목 적	목 표
아동학대 근절	아동보호시설에 대한 시 예산을 202X년까지 30% 늘린다.
안전한 먹거리 문화 확립	202X년 3월부터 학교급식에서 GMO 식자재 이용을 전면 금지한다.
청년 주거 안정화	202X년 6월까지 청년 1인가구의 임대아파트 입주자격을 완화하는 조례 발의를 위해 12만 명 서명운동을 벌인다.
골목상권 활성화	202X년 9월부터 5인 미만 영세 점포 방문객에 대해 공영주차장 이용료 할인을 실시한다.

하는 게 중요합니다. 예를 들어, 지역사회의 노인 돌봄서비스를 향상시키기 위한 캠페인을 진행한다면 목표를 “2025년까지(언제), 기초 돌봄서비스를 제공해 주는 사람을 매일 만나는 노인의 비율을(무엇을), 20%(얼마나) 증가시키는 것”으로 잡을 수 있습니다. 그러므로 목표를 세울 때는 현재 여러분의 공동체가 어떤 상태에 있고, 목표를 달성하면 어디에 도달하게 되는지 평가할 수 있는 기준을 명확히 설정하는 게 필요합니다.

문제 해결을 위해 다면적인 접근법이 필요할 때는 하나의 목적에 대해 여러 개의 목표를 세울 수도 있습니다. 예를 들어 ‘청소년 흡연을 제로’라는 목적을 이루기 위한 목표로, 아동기 흡연 예방 교육 실시, 청소년 금연 보조 프로그램 시행, 청소년 대상 담배 판매 및 대리 구입 성인에 대한 법적 처벌 강화 등을 생각해 볼 수 있습니다.



사례

성차별 해소와 호주제 폐지운동

호주제(戶主制)란 ‘호주’를 정점으로 가(家)를 구성·유지하고, 원칙적으로 직계비속 남자에게 ‘가’를 승계시키는 제도입니다. 호주제 하에서 호주의 승계는 호주의 아들→손자→미혼인 딸→미혼인 손녀→배우자→어머니→며느리의 순서로 되어 있어 여성은 혼인 전에는 아버지가 호주인 호적에, 결혼하면 남편이 호주인 호적에, 남편이 사망하면 아들이 호주인 호적에 올라야 하는 예속적인 존재로 규정되어 있었습니다.

성차별 해소와 여권 신장을 목표로 활동해 온 여성계는 2000년 9월 호주제 폐지를 위한 시민연대를 구성하고 끈질긴 민법개정운동을 펼친 끝에 2005년 3월 호주제 폐지를 내용으로 하는 민법개정안을 통과시켰고, 이 법안은 3년의 준비 기간을 거친 후 2008년 1월 1일부터 시행되었습니다. 호주제 폐지를 둘러싼 논쟁 가운데 “이미 1990년 가족법 일부가 개정되어 호주상속이 호주승계로 바뀌고 호주의 권리와 의무가 대폭 축소되어 호주권이 유명무실한 마당에 굳이 오랫동안 전통적으로 존속되어 온 호주제를 폐지할 필요가 없다”는 주장도 있었습니다. 그러나 여성계는 “호주제는 일제 잔재이지 전통이 아니다”라는 점, “호주제가 유명무실하다면 더더욱 없애는 게 마땅하다”는 반박을 통해 호주제 폐지의 필요성을 더욱 부각시켰습니다.

이 운동은 남성중심적, 연장자 서열중심적 위계주의의 문제점을 폭로하고 성평등 담론을 확산시키는 데 크게 기여했습니다. 호주제 폐지운동은 ‘남성을 통해 가문의 대를 잇는다’는 고정관념을 타파하고 역사적, 생물학적, 사회문화적 근거를 통해 성평등 인식을 제고하는 데 큰 목적을 두었습니다. 여기서 캠페인의 장기적 목적은 성평등 담론의 확산과 제도화이고, 그런 목적을 달성하기 위한 구체적 목표로 호주제 폐지운동을 내걸었다고 볼 수 있습니다.

목표의 3가지 기본 유형

- **과정 목표** 다른 목표들을 달성하는 데 필요한 기초 작업을 제공하는 것

을 목표로 합니다. 예컨대 지역에서 주거 환경 개선을 위한 종합 계획을 추진할 때, 종합 계획을 채택하는 것 자체를 목표로 삼을 수 있습니다.

● **행동 목표** 이 목표는 사람들의 행동(또는 말)과 그에 따른 결과를 바꾸는데 주목합니다. 예컨대 생활환경 개선과 관련해, 쓰레기 불법 투기를 못 하게 막고(행동 변화) 불법 투기된 쓰레기를 줄이는 것을 목표로 할 수 있습니다.

● **지역사회의 변화 목표** 이 목표는 많은 사람의 행동이 변화한 결과로서 나타나며, 개인이 아닌 지역사회 수준의 변화에 초점을 맞춘 것입니다. 예를 들어, 지역사회의 불법 쓰레기 배출량을 몇 퍼센트 또는 몇 킬로그램 줄이는 것을 목표로 잡을 수 있습니다. 캠페인에 따라 공동체 전체가 아니라 특정 인구 집단에서의 변화(예컨대, 중고생 흡연을 제로)를 목표로 할 수도 있습니다.

과정 목표와 행동 목표, 지역사회의 변화 목표라는 이 3가지 기본 유형은 서로 배타적인 관계가 아니며, 세 유형의 목표를 모두 개발하게 될 때도 많습니다.

목표 설정의 SMART+C 원칙

목표를 세울 때 또는 목표를 수립한 후, 다음과 같은 기준으로 ‘목표의 적절성’을 평가할 수 있습니다. 영문의 앞 글자를 따서 흔히 ‘스마트 원칙’이라고 부르는데, 거기에 도전 정신을 뜻하는 C(challenging)를 더해서 나타낸 것입니다.

● **S(specific)** 목표는 구체적이어야 합니다. 예컨대 언제까지, 무엇을, 얼마나 달성하고자 하는지 알 수 있어야 합니다.

- 영세 상인을 위한 골목 경제 활성화 추진 (X)
- 202X년 1월부터 영세 상인을 위한 주차 할인 제도 운영 (O)

● **M(measurable)** 목표는 측정 가능해야 합니다. 관련 정보나 데이터가 있어서 수집, 비교할 수 있어야 합니다.

- 아동학대 예방을 위한 예산 증액 (X)
- 피해위험 아동을 위한 보호시설 예산 30% 증액 (O)

● **A(achievable)** 목표는 현실적으로 달성 가능해야 합니다.

- 청년 임대료 100% 무상 지원 (X)
- 청년 임대아파트 입주 자격 확대 (O)

● **R(relevant)** 목표는 이루고자 하는 가치와 목적에 부합해야 합니다.

- 청소년 폭력 예방을 위한 금연 교실 운영 (X)
- 청소년 폭력 예방을 위한 위험 지역 순찰 강화 (O)

● **T(timed)** 목표는 일정 기한이 있어야 합니다.

- 학교 급식에서 GMO 식자재 퇴출 (X)
- 202X년 X월부터 학교 급식에서 GMO 식자재 퇴출 (O)

● **C(challenging)** 목표는 도전적이어야 합니다. 지역사회 차원에서 중대한 개선을 기대할 수 있어야 합니다.

- 청년센터의 컴퓨터 업그레이드 (X)
- 청년센터의 활동 회원 수 확대 (O)

냥냥우표

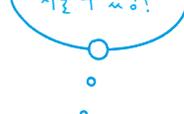
측정 가능
하냥?



현실적으로
달성 가능하냥?



이 일정이
지킬 수 있냐?



<목표를 수립했을 때의 이점>

- 목표 대비 얼마나 달성했는지 진행 경과를 추적할 수 있습니다.
- 캠페인 참여자나 후원자, 지역사회에 여러분이 달성한 것을 구체적으로 보여 줄 수 있습니다.
- 목표를 달성하기 위한 핵심적인 일에 노력을 집중할 수 있습니다.
- 캠페인 참여자들이 장기간, 동일한 목표를 이루기 위해 힘을 모을 수 있습니다.
- 후원자들이나 지역사회에 여러분의 조직이나 단체가 유능하고 전문적이라는 인상을 줄 수 있습니다.

목표 수립 과정

캠페인이나 조직의 목표를 정의하고 구체화하는 과정을 단계별로 살펴보면 다음과 같습니다. 반드시 이와 같은 절차를 밟아야 하는 것은 아니지만, 이 내용을 기준으로 응용할 수 있을 것입니다.

❶ 가장 먼저 여러분이 지향하는 바람직한 미래상 또는 캠페인의 목적을 살펴보아야 합니다. 목표를 수립하기 전에 그 목표에 맞는 ‘큰 그림’이 있어야 합니다.

❷ 목적을 달성하려면 어떤 변화가 일어나야 하는지, 현실적인 목표를 작성합니다. 이를 위해 전문가들의 연구를 찾아볼 수도 있고, 경험 많은 동료나

다른 활동가, 지역사회의 구성원들, 그 문제의 당사자들과 토론을 해서 아이디어를 얻을 수도 있습니다. 또한 문제를 성공적으로 해결하기 위해 무엇이 필요한가를 따져서, 예컨대 인력 충원, 참여자 교육, 추가 자금 확보 등을 위한 ‘과정 목표’를 수립할 수 있습니다.

③ 문제와 관련된 기준 데이터를 수집합니다. 기준 척도 또는 기준 데이터란 그 문제의 중요성을 알려 주는 사실과 수치를 말하는데, 베이스라인(Baseline)이라고도 부릅니다. 예컨대 어떤 사건의 발생률, 빈도수를 측정한 것이나 지역 주민들의 태도를 조사한 데이터 등이 이에 해당합니다.

➤ **기준 데이터를 수집해야 하는 까닭**

기준 데이터는 숫자로 표시되며, 시작 시점과 비교해 얼마나 개선되었는지를 측정할 수 있는 기준이 되기 때문에 중요합니다. 특히 재정적인 지원을 요청할 때 유용하게 쓰일 뿐 아니라 이후 성과를 보여줄 때도 필요합니다.

➤ **기준 데이터 수집 방법**

설문조사나 면접조사로 어떤 문제에 대한 기준 데이터를 생성할 수 있습니다. 혹은 정부나 공공기관, 지역 대학, 도서관 등에 원하는 통계가 이미 존재할 수도 있습니다. 다른 단체나 기관에서 유사한 과제를 수행한 적이 있는지 살펴볼 필요도 있습니다. 조사 방법에 대해서는 4단계 현장 조사에서 자세히 다룹니다.

④ 캠페인을 통해 현실적으로 무엇을 성취할 수 있을지 정합니다. 문제가 얼마나 심각한지 정확히 파악했고 무엇을 해야 하는지 안다면, 이제 어느 정도 성과를 거둘 수 있을지 알아볼 차례입니다. 그러나 캠페인을 처음 시작하

는 시점에 어느 정도의 성과를 기대하는 게 합리적일지 알기는 어렵습니다. 그럴 때는 여러분이 가진 자원을 잘 살펴보고, 전문가들이나 유사한 일을 한 적이 있는 다른 사람들에게 물어볼 수 있습니다.

그런데 성취 가능하면서도 도전적인 목표를 설정하려면 어떻게 해야 할까요? 이 둘 사이에서 정확히 균형을 맞추는 것은 어려운 일일뿐더러 늘 가능한 일도 아닙니다. 다만 학습과 활동 경험을 쌓아 가면서 이 같은 지점에 좀 더 가까이 다가갈 수 있을 것입니다.

⑤ 드디어 목표를 수립할 차례입니다. 이제 여러분은 위에서 언급한 것들을 생각하면서, 실현 가능하지만 도전적인 목표들을 설정할 준비가 되었습니다. 목표는 ‘측정 가능한 결과’를 뜻한다는 것을 기억하기 바랍니다. 사람들의 행동이나 결과, 진행 과정에서의 변화를 추적하고 측정할 수 있어야 실제로 변화가 일어났다는 것을 확인할 수 있습니다.

⑥ 수립한 목표를 재검토합니다. 목표를 확정하기 전에 구성원들이 다시 한 번 그 목표를 검토하고, 가능하다면 외부인의 검토를 받는 것도 좋습니다. 목표 개발에 참여하지 않은 구성원이나 외부 전문가, 비슷한 과제를 한 경험이 있는 사람들의 생각을 들어 볼 수 있습니다. 이때 목표를 검토하는 사람들에게 다음과 같은 질문을 할 수 있을 것입니다.

- 각각의 목표가 SMART+C의 기준을 충족합니까?
- 중요한 목표가 누락된 게 있습니까?
- 지역사회의 가치에 비추어 볼 때, 논란이 될 만한 목표가 있습니까?

[표 4] 목표에 따른 하위 실행 목표의 예

목표	보행자 전용 도로를 확장하기 위한 조례 제정을 위해 202X년 말까지 주민 5만 명 서명 받기
하위 실행 목표	<ul style="list-style-type: none"> · 보행자 전용 도로 공론화를 위한 상인 및 주민 토론회 4회 실시 · 각종 간담회, 토론회, 문화 행사에 대한 언론 보도 10회 이상 · 전문가, 공공기관, 시장, 시의회와 함께 하는 시민 간담회 4회 실시

❶ 목표에 따라 전략이 명확해집니다. 목표를 설정했다면 이제 그 목표를 달성하기 위한 실천전략을 세울 준비가 된 것입니다. 그리고 그 전략에 따라 [표 4]와 같은 하위 실행 목표, 즉 액션플랜을 정하게 됩니다. 전략 수립과 액션플랜에 대해서는 5단계에서 자세히 알아보겠습니다.



핵심 내용 돌아보기

항목	체크 포인트
목적의 사회적 가치	<ul style="list-style-type: none"> · 설정한 목적이 사회적 타당성과 공익적 가치를 가지는가 · 목적의 타당성을 입증할 근거가 있는가
목표 설정	<ul style="list-style-type: none"> · 목표가 목적 달성에 효과적인가 · 목표가 SMART+C 원칙에 부합하는가 · 목표에 동의하고 실행할 주체를 확보하고 있는가
목표의 재검토	<ul style="list-style-type: none"> · 목표 달성을 위해 가장 중요한 성과지표는 무엇인가 · 캠페인 주체의 역량과 범위에 적합한 목표인가 · 실행 단위와 일정, 역할 분담에 대한 계획이 있는가



도움말

- 목적과 목표가 따로 놓면 안 됩니다. 목표가 목적 달성에 유효한지 확인합니다.
- 주어진 기간 내에 이를 수 있는 목표를 설정합니다. 처음부터 너무 이상적인 목표를 세우면 지치기 쉽습니다.
- 동상이몽은 금물! 목적과 목표에 대한 이해가 동일하지 동료들과 충분히 대화하고 각자의 언어로 설명하는 시간을 갖습니다.



더 생각할 문제

- 성취 가능하면서도 도전적인 목표를 세워야 한다는데, 어떻게 하면 둘 사이에서 균형을 잡을 수 있을까요? 여러분의 캠페인에 적용해서 생각해 보세요.
- 캠페인의 목적과 목표를 수립하고자 하는데, 기준이 될 만한 데이터를 찾을 수가 없습니다. 어떻게 해야 할까요?

[실습 노트]

[캠페인 제목]의 목적과 목표 세우기

구 분	검토 사항	내 용
목 적	<ul style="list-style-type: none"> · 사회적 가치 · 공익성 · 근거 	
목 표	<ul style="list-style-type: none"> · 구체적(Specific) · 측정 가능한 (Measurable) · 달성 가능한 (Achievable) · 목적에 부합하는 (Relevant) · 기한이 정해진 (Timed) · 도전적인 (Challenging) 	
목표의 기본 유형에 따라	<ul style="list-style-type: none"> · 과정 목표 · 행동 목표 · 지역사회의 변화 목표 	
유사한 목적, 목표를 가진 다른 그룹 사례	<ul style="list-style-type: none"> · 활동 내용, 성과 · 협력 가능성 · 차별성 	



3단계 지형 분석

1. 지형 분석이 필요한 이유

캠페인의 목적과 목표를 세우고 그다음 단계로 넘어갈 때, 우리가 빠지기 쉬운 함정이 있습니다. “이 일은 좋은 일이니까 모두가 우리 일을 지지할 것이다”라는 착각이죠. 예를 들어, 환경을 보호하기 위해 지역사회의 상점들에서 비닐봉지를 유·무상으로 제공하는 대신 각 가정에서 잠자고 있는 에코백을 순환시켜 사용하는 캠페인을 벌인다고 가정해 봅시다. 상점에 에코백을 비치하는 공간을 마련해 사람들이 자발적으로 집에서 놓고 있는 에코백을 가져다 두게 하고, 물건을 산 손님들이 비닐봉지 대신 비치된 에코백을 사용

한 후 나중에 다시 가져다놓게 하는 방식입니다.

이 좋은 걸 누가 말려?

여기서 한 가지 질문을 던져 봅시다. 누가 이 캠페인을 적극적으로 반대할까요? 혹시 귀찮은 일이라면 무조건 하지 않으려는 ‘귀차니스트’들이 아닐까요? 그렇다면 귀차니스트들은 어떤 사람들인지 한 걸음 더 들어가 봅시다. 이른바 귀차니스트라는 사람들은 삶의 모든 일을 다 귀찮아하는 걸까요, 아니면 유독 이 캠페인을 귀찮아하는 걸까요? 후자라면, 이 캠페인이 귀찮은 일로 느껴지는 이유는 뭘까요? 귀차니스트들이 이 캠페인을 귀찮게 여기지 않고 오히려 적극적으로 참여하도록 만드는 방법은 없을까요? 에코백 순환 캠페인을 성공으로 이끌려면 이 ‘귀차니스트’의 정체를 밝혀야 합니다. 그들의 생활 방식과 행동 양식을 이해하고 가능한 한 그 사람들이 참여할 수 있는 방법을 찾아보아야 하는 거죠. 아니면 적어도 적극적으로 나서서 이 캠페인을 비판하거나 폄하하지 않도록 노력을 기울여야 합니다.

어떤 캠페인을 진행하든 누군가가 여러분의 캠페인에 참여하지 않거나 비판적인 견해를 가지는 것에 대해 단순히 ‘그 사람들이 어리석기 때문이다’라고 말하는 것은 위험합니다. 사람들은 저마다의 고유한 직간접 경험을 토대로 자신만의 신념과 가치관을 쌓아 올립니다. 이러한 가치관은 곧 그 사람의 생활 방식, 말과 행동으로 표현됩니다. 누군가가 특정한 캠페인에 참여할지 않을지 여부는 이러한 복합적인 요소들이 작용해 정해집니다. 사람들은 캠페인이 자신의 삶에 실제로 얼마나 긍정적인 영향을 미치는지, 직접

적인 이익은 없다 하더라도 자신이 믿는 가치를 강화할 수 있는지, 캠페인에 참여하기 위해 얼마만큼의 자원을 써야 하는지 등을 따져 보고 참여 여부를 결정할 것입니다.

캠페인의 성공을 위해서는 여러분이 추진하려는 캠페인과 관련된 사람들이 누구인지, 그들 간의 역학 관계는 어떠한지를 정확히, 구체적으로 파악해야 합니다. 그리하여 누가 여러분의 캠페인에 참여할 것인지, 누가 적극적으로 협력하고 또 반대할 것인지, 그 사람들이 그렇게 행동하는 이유는 무엇인지를 깊이 생각해 보아야 합니다.

지형 분석의 중요성

호랑이와 사자가 싸우면 누가 이길까요? 생각에 따라 의견이 갈리겠지만, 분명한 것은 ‘지형에 따라’ 달라질 수 있다는 사실입니다. 사자는 너른 평야에서 서식하고 호랑이는 험준한 산에서 살아갑니다. 그러니 들판에서 싸우면 사자가 이길 가능성이 높고, 골짜기에서 싸우면 호랑이가 이길 가능성이 높겠지요.

캠페인도 이와 마찬가지로입니다. 같은 캠페인이라 해도 주어진 지형을 어떻게 활용하는가에 따라 결과가 판이하게 달라질 수 있습니다. 캠페인에서의 지형 분석이란 한마디로, **캠페인과 연관된 다양한 이해관계자들의 상호 관계를 파악하고 분류하는 일**입니다. 캠페인이 성공적으로 실행되었을 때 자기 삶의 변화를 겪게 될 사람들이 곧 그 캠페인의 지형을 구성합니다. 누군가는 그 캠페인을 통해 직접적인 이익을 얻을 것이고, 누군가는 자신의 신

념을 강화하게 될 것입니다. 또 다른 누군가는 직접적인 손해를 보거나, 세상을 바라보는 자기 신념이 흔들리는 불안감을 경험할지도 모릅니다. 만일 어떤 캠페인에서 가장 중요한 역할을 해야 하는 사람이 사실은 그 캠페인으로 인해 직접적인 불이익을 받게 될 사람이라면 그 캠페인의 성공 가능성은 매우 낮다고 말할 수 있습니다.

그런데 오늘날처럼 복잡한 사회 속에서 모두에게 똑같이 직접적인 이익이 되는 캠페인은 가능하지 않습니다. 어떤 캠페인이든 그것을 지지하고 참여하는 사람들이 있는가 하면, 그 캠페인을 비판하고 반대하는 사람들이 있게 마련입니다. 또 처음에는 많은 사람의 호응을 받던 캠페인이 날이 갈수록 점점 더 냉담하거나 무관심한 반응을 받게 될 수도 있습니다. 이러한 상황에 처하게 되면 어떤 사람들은 “좋은 뜻으로 시작했지만 사람들이 우리 뜻을 몰라주니 어쩔 수 없다”며 캠페인을 중도에 포기해 버리기도 합니다. 이런 안타까운 일을 최대한 방지하려면 캠페인의 기획 단계에서부터 철저하고 냉정한 지형 분석이 꼭 이루어져야 합니다. 즉 지형 분석이 제대로 되어야만 효과적인 실천전략과 액션플랜을 수립할 수 있습니다.

지형 분석이란

캠페인의 지형 분석이란 실제로 캠페인을 수행하는 ‘실행주체’와 캠페인의 대상이 되는 ‘타깃’, 그리고 실행주체와 같은 편이 되어 도와줄 수 있는 ‘잠재적 협력자’와 적대적인 위치에서 반대의 목소리를 높일 ‘잠재적 반대자’가 누구인지를 분석하고, 이들이 각각 어떤 자원을 가지고 있는지를 파악하

는 것입니다.

앞에서 예로 든 에코백 순환 캠페인으로 다시 돌아가 보겠습니다. 여기서 캠페인의 실행주체는 이 캠페인을 기획하는 우리들입니다. 타깃은 물건을 살 때 비닐봉지를 이용하는 지역 주민들과 가게에 비닐봉지를 비치해 둔 주인들이라고 할 수 있습니다. 바로 이 사람들의 행동을 바꾸고자 하는 캠페인이기 때문입니다. 지역에 환경단체가 있다면 우리 캠페인의 잠재적 협력자가 될 수 있을 것입니다. 그렇다면 잠재적 반대자는 누구일까요? 앞서 이야기한 ‘귀차니스트’가 반대자가 될 수 있습니다. 재미있는 점은 우리 캠페인의 잠재적 반대자인 ‘귀차니스트’가 실은 이 캠페인의 타깃인 지역 주민 속에 포함되어 있다는 사실입니다.

이와 같이 지형 분석을 했다면 그것을 바탕으로, 잠재적 협력자를 최대한 확장하고 잠재적 반대자를 최소한으로 축소시킬 수 있는 방법을 찾아보아야 합니다. 평소 환경 문제에 관심을 갖고 생활 속에서 다양한 실천을 행하는 주민들과 생각은 있지만 미처 행동으로 옮기지 못하는 사람들 뿐 아니라, ‘귀차니스트’가 행동하도록 만드는 방법에 대해서도 고민할 필요가 있습니다.

지형 분석을 하는 방법

지형 분석은 캠페인이 만들어 내고자 하는 변화와 관련된 개인 혹은 집단 등의 주체를 가능한 한 풍부하게 생각해 내고, 그들이 캠페인을 어떻게 받아들일지 예측하는 것에서 시작됩니다. 캠페인의 지형을 이루는 사람은 내 옆

에서 함께 저녁밥을 먹고 있는 가족이나 친구일 수도 있고, 얼굴 한 번 본 적 없는 페이스북 친구일 수도 있으며, 현역 국회의원일 수도 있습니다. 중요한 것은 어떤 사람이나 집단이 우리의 캠페인과 어떤 연결고리를 갖는지 구체적으로 상상해 보는 일입니다. 현재 우리와 관계를 맺고 있는 사람이나 단체로만 한정할 필요는 없습니다. 캠페인이 만들어 낼 변화와 가치를 중심에 두고 유연하게 지형을 파악하는 것이 좋습니다.

지형을 분석할 때 반드시 염두에 두어야 하는 것은 캠페인의 지형이 살아 있는 생물체와 같다는 점입니다. **캠페인의 지형은 캠페인의 실행주체와 타깃, 잠재적 협력자와 잠재적 반대자라는 네 개의 그룹이 어떻게 행동하는가에 따라 시시각각 영향을 받으며 변화합니다.** 상황에 따라 오늘의 반대자가 내일은 협력자가 될 수도 있고, 반대로 오늘의 협력자가 내일은 반대자로 돌아설 수도 있습니다. 그러므로 지형 분석을 할 때에는 특정한 개인이나 집단이 현재 어떤 생각을 갖고 있는가 하는 것뿐만이 아니라, 그들이 왜 그러한 관점을 갖게 되었는지 근원을 파악하려는 다각도의 노력이 필요합니다.

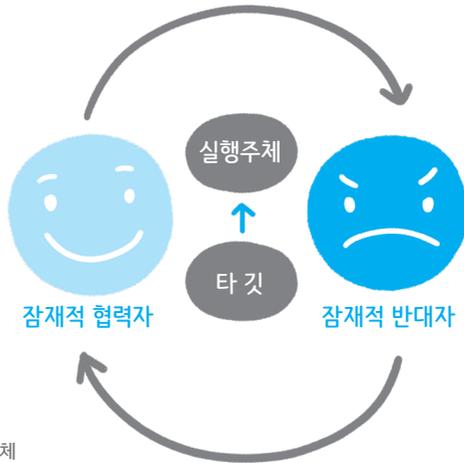
캠페인의 지형을 이루는 네 그룹은 서로 다른 능력과 자원을 보유하고 있습니다. 성공적인 캠페인을 위해서는 캠페인의 실행주체인 우리 자신을 포함해 캠페인의 네 주체가 가진 자원을 구체적, 객관적으로 파악하는 작업이 필수적입니다. 그래야만 이후 실천전략을 수립하는 단계에서 누구에게 무엇을 요청해야 할지가 명확해집니다.

그러면 이제부터 지형 분석의 4대 주체인 실행주체, 타깃, 잠재적 협력자, 잠재적 반대자에 대해 조금 더 깊이 알아보도록 하겠습니다.

2. 지형 분석의 4대 주체

자신이 속한 사회에 긍정적인 영향을 미치고자 캠페인을 시작하는 사람은 결코 혼자가 아닙니다. 어딘가 멀리 앉은 곳에는 분명히 캠페인을 통해 더 나은 삶을 누릴 수 있는 사람들이 있고 또한 같은 가치를 지향하며 캠페인이 잘 되도록 도움을 줄 수 있는 사람이 있습니다. 반대로 캠페인이 잘될수록 자신이 가진 것을 잃게 되는 사람이라면 캠페인이 실패하도록 적극적인 노력을 기울일 수도 있습니다. 바로 이들이 모여 캠페인의 지형을 구성하는데, 캠페인의 4대 주체는 완벽히 분리되어 존재하는 것이 아니라 상황 변화에 따라 서로 얼마든지 넘나들 수 있습니다.

● **캠페인의 실행주체 (Agent)** 특정한 비전과 가치 하에서 공동체에 구체적이고 긍정적인 변화를 만들기 위해 캠페인을 고안하고 주도적으로 실행하는 개인 혹은 집단.



[그림 3] 캠페인의 4대 주체

- **캠페인의 타겟(Target)** 해결하고자 하는 문제로 인해 가장 큰 영향을 받고 있는 개인 혹은 집단, 또는 캠페인을 통해서 그 인식이나 행동을 변화시키고자 하는 개인 혹은 집단.

- **캠페인의 잠재적 협력자(Potential supporter)** 캠페인의 취지와 목표에 적극 공감하며, 캠페인의 실행주체를 도울 수 있는 능력과 자원을 가진 개인 혹은 집단.

- **캠페인의 잠재적 반대자(Potential opponent)** 캠페인이 성공하면 손해를 보거나 손해를 볼 거라고 생각하는 개인 혹은 집단.

3. 캠페인의 실행주체

캠페인의 실행주체는 곧 변화를 꿈꾸며 캠페인을 시작하고 발전시키는 존재를 말합니다. 캠페인의 초기 제안자와 기획자, 실무 진행자뿐 아니라 캠페인의 취지에 공감하고 참여하는 지지자, 자원봉사자, 후원자, 기부자를 모두 포함합니다. 캠페인의 타겟 가운데 되도록 많은 사람이 실행주체로 참여하도록 하는 게 이상적이라고 할 수 있죠. 잠재적 협력자 가운데서도 적극적인 실행주체로 편입될 사람들이 있을 수 있고 잠재적 반대자 가운데서도 일부는 캠페인 실행주체로 결합할 가능성이 있습니다. 실행주체는 개인일 수도 있고 조직일 수도 있습니다. 주체는 혼자일 수도 있고 여럿일 수도 있습니다.

잊지 말아야 할 것은 여러 개인이나 조직이 모여 하나의 실행주체를 구성하는 경우, 주체를 구성하는 모든 이가 한몸을 이루어 캠페인의 목적 달성을 위해 노력해야 한다는 점입니다. 실행주체 안에서 캠페인을 바라보는 관점

이 일관되지 않고 들쭉날쭉하다면 타깃이나 잠재적 협력자, 잠재적 반대자를 설득할 수 있는 동력은 약해질 수밖에 없습니다.

4. 캠페인의 타깃

캠페인의 타깃은 크게 두 그룹으로 나누어집니다. 첫 번째 그룹은 캠페인을 통해 해결, 개선하고자 하는 문제를 실제로 겪고 있고 그로 인해 가장 크게 영향을 받는 사람들입니다. 두 번째 그룹은 그들이 어떠한 행동을 하거나 하지 않음으로써 문제의 해결이나 개선에 기여할 수 있는 사람들입니다.

타깃의 두 유형

- ① 문제를 직접적으로 경험하고 있거나 문제로 인해 위기에 처한 사람들
- ② 그들이 어떤 행동을 하거나 하지 않음으로써 문제의 원인이 되는 사람들

캠페인을 기획할 때 위의 첫 번째에 해당하는 타깃을 찾는 일은 그다지 어렵지 않습니다. 만일 어떤 국가에서 2세 이하 영아들의 낮은 예방 접종률을 높이기 위한 캠페인을 한다면 바로 2세 이하의 영아들이 첫 번째 의미의 타깃이 됩니다. 두 번째 의미의 타깃, 즉 유의미한 변화를 만들기 위해 행동해야 하는 사람은 그 아이들의 부모 혹은 지역 의료기관의 담당자가 될 것입니다. 2세 이하의 영아들은 스스로 예방접종을 받기 위해 행동할 수 없으니까요. 앞서 이야기한 에코백 캠페인의 경우라면 지역사회 시민들이 이 두 유

형의 타깃에 모두 해당한다고 말할 수 있습니다. 환경오염으로 인한 기후 위기와 에너지 문제는 공동체 내 모든 시민이 공통적으로 겪는 문제이고, 비닐봉지 사용을 줄이는 행동으로 환경오염을 유발하는 쓰레기를 줄일 수 있는 사람들 역시 지역사회의 모든 시민이기 때문입니다.

이렇듯 어떤 목적과 목표로 캠페인을 하는가에 따라 타깃의 구성 또한 달라질 수 있습니다. 어떤 캠페인은 위의 두 가지 중 하나의 타깃만 고려해도 충분하겠지만 또 다른 캠페인은 두 유형의 타깃을 모두 공략하는 쪽이 효과적일 것입니다. 지역의 낙후된 대중교통 시스템을 개선하는 캠페인을 벌인다면 문제를 겪는 당사자와 문제 해결에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 결정권자 둘 다를 고려한 캠페인을 기획하는 것이 좋습니다. 문제를 겪는 당사자들을 타깃으로서는 개선된 대중교통 시스템에 대한 미디어 홍보를 진행함과 동시에, 지역사회의 정책입안자 및 결정권자들이 필요한 예산을 수렴하도록 촉구하거나 이를 반대하지 못하도록 압박하는 편지 쓰기 활동을 진행할 수 있을 것입니다.

5. 잠재적 협력자

캠페인의 실행주체는 우군을 얻고자 노력합니다. 캠페인의 취지와 목표에 공감하거나 혹은 캠페인의 성공이 자기 이익과 맞닿아 있는 사람들(미처 그 사실을 깨닫지 못하고 있을 때가 많지만) 가운데에서 캠페인의 잠재적 협력자를 찾을 수 있습니다. 이때 ‘잠재적’이라는 것은 협력이 실행될 가능성이 있음을 나타내기 위한 표현입니다.

캠페인이 목표하는 변화를 촉진하도록 도움을 줄 수 있는 사람들이 곧 캠페인의 잠재적 협력자가 됩니다. 이는 정책입안자나 정부기관의 공무원일 수도 있고, 캠페인의 타겟에게 일정한 영향을 미칠 수 있는 개인이나 단체일 수도 있습니다. 혹은 지금은 타겟에 들지 않지만 과거에 타겟과 비슷한 문제를 경험했기에 변화의 필요성을 생생하게 기억하고 있는 이들 역시 잠재적 협력자에 포함됩니다. 실행주체가 제기하는 이슈에 사람들의 이목을 집중시킬 수 있는 미디어 파워를 가진 개인이나 단체도 훌륭한 잠재적 협력자입니다. 만일 사회적으로 굉장히 중요한 정치적 혹은 정책적 변화를 일으키려 한다면, 그 캠페인의 잠재적 협력자는 정치인과 정책입안자들에게 압력을 행사할 수 있는 커뮤니티 전체가 될 수도 있습니다. 캠페인에 잠재적 협력자가 많으면 캠페인의 성공 가능성도 높아집니다. 또한 잠재적 협력자와 타겟이 긴밀히 연결될수록 캠페인을 통해 이루고자 하는 바를 효과적으로 달성할 수 있습니다.

잠재적 협력자는 어떻게 찾을 수 있을까요? 가장 쉬운 방법은, 여러분이 제기하는 문제에 대해 이미 관심을 표명하고 활동했던 개인이나 단체를 찾아보는 것입니다. 비슷한 주제를 다루었거나 다루고 있는 다양한 시민단체, 전문가그룹, 영리 및 비영리 기관들의 목록을 작성하고 그 가운데 여러분의 캠페인에 도움을 줄 만한 곳을 찾아보십시오.

잠재적 협력자가 캠페인의 실행주체와 긴밀하게 협력을 주고받으며 마침내 스스로 실행주체가 되기로 결정한다면 캠페인의 성공에 더할 나위 없는 큰 힘이 될 것입니다. 그러나 캠페인의 실행주체가 잠재적 협력자와 충분한 교감과 연대 의식을 다지지 못한다면, 상황에 따라 잠재적 협력자가 당

신의 경쟁자가 되거나 심지어 반대자로 돌변하는 경우도 얼마든지 생겨날 수 있습니다.

[표 5]는 캠페인의 타깃과 잠재적 협력자를 파악할 때 유용하게 사용할 수 있는 도구로, 에코백 순환 캠페인의 예에 적용해서 작성한 것입니다. 이 표는 이후 구체적인 액션플랜을 작성할 때, 대상에 따라 어떤 활동을 펼칠 것인지 결정하기 위한 좋은 자료로 활용할 수 있습니다.

캠페인의 타깃과 잠재적 협력자를 파악할 때 도움이 되는 또 다른 방법이 있는데, 바로 ‘그런데 왜?’ 기법입니다. ‘그런데 왜?’ 기법은 이와 같은 표를 작성하기 전 아이디어 도출을 돕기 위해 사용하는 말랑말랑한 브레인스토밍 같은 방법입니다. 하는 방법은 간단합니다. 종이 한 장을 꺼내 맨 위에 캠페인을 통해 해결하거나 개선하고자 하는 문제를 적습니다. 그런 다음 그 아래에 정말로 그 문제를 일으키는 원인이 무엇인지 적어 넣습니다. ‘왜 그 문제가 일어나는가’를 적는 것입니다. 그다음엔 ‘그런데 왜?’로 시작하는 새로운 문장을 적습니다. 이는 문제의 근본 원인을 이해하기 위해 생각을 확장하려는 것입니다. 과연 근본적으로 무엇이 그 문제를 일으키는지 스스로 깊이 파고들어서 쓸 수 있는 만큼 ‘그런데 왜?’를 작성합니다. 문제의 원인과 그 원인의 원인을 차근차근 따져 들어가는 동안 스스로 예상했던 것보다 훨씬 더 많은 아이디어를 떠올릴 수 있을 것입니다.

잠재적 협력자의 자원 분석

캠페인 실행주체는 자신에게 없는 자원을 잠재적 협력자로부터 구할 수도

[표 5] 캠페인의 타겟과 잠재적 협력자 파악하기

캠페인을 통해 해결하거나 개선하고자 하는 문제 - 우리 지역에서 배출되는 비닐 쓰레기의 양을 줄이고 싶다.		
어떤 행동이나 조건이 문제에 기여하는가? (문제의 원인)	누가 이 문제의 당사자인가? 또 누가 이 문제에 직접적으로 기여하는가? (타겟)	누가 이 문제의 해결 혹은 개선을 추진할 수 있는가? (잠재적 협력자)
<ul style="list-style-type: none"> • 물건을 살 때 장바구니 대신 가게에 있는 비닐봉지를 이용한다. • 대부분의 사람은 장바구니를 늘 가지고 다니지 않는다. • 상점에는 아주 싼 가격의 거나 무료로 제공되는 비닐봉지가 준비되어 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 비닐봉지를 이용하는 지역 사회 주민들 • 가게에 늘 비닐봉지를 비치해 두는 상점 주인들 • 플라스틱 및 비닐 쓰레기로 인한 환경 파괴와 그에 따른 기후 위기로 고통받는 모든 시민 	<ul style="list-style-type: none"> • 플라스틱 쓰레기 배출량을 줄이고자 하는 공무원 • 비닐봉지를 구매하기 위해 지출하는 비용을 줄이고자 하는 상점 주인들 • 지역사회 환경운동단체 • 집에 쓰지 않는 에코백을 여러 개 가지고 있는 주민들 • 환경 친화적인 이미지를 구축하고 싶은 온라인 미디어 운영자

있습니다. 잠재적 협력자의 우선순위는 그들이 잠재적으로 얼마나 많은 자원을 캠페인에 동원할 수 있는지에 따라 결정될 수도 있습니다. 달리 말해, 해당 잠재적 협력자가 얼마나 효과적으로 캠페인의 목적 달성에 기여할 수 있는지가 잠재적 협력자 자원 분석의 핵심입니다.

‘잠재적 협력자 분석’은 잠재적 협력자들이 여러분의 캠페인에 줄 수 있는 자원을 명확히 함으로써, 여러 잠재적 협력자들 가운데 누가 가장 가치 있는 자원을 가지고 있는지를 쉽게 파악할 수 있게 도와줍니다. 분석을 할 때

는 먼저 잠재적 협력자의 수만큼 [표 6]과 같은 분석 양식을 준비합니다. 그런 다음 각각의 자원 항목별로 해당 잠재적 협력자가 해당 자원을 얼마나 많이 가지고 있는지 평가하고, 이 평가를 뒷받침할 만한 구체적인 사례를 예시란에 적어 넣습니다. [표 6]은 앞에서 예로 들었던 에코백 순환 캠페인의 경우, 유력한 잠재적 협력자로 꼽히는 가상의 환경운동단체를 대상으로 자원 분석을 해 본 것입니다.

에코백 캠페인을 진행하려는 실행주체에게 중요한 자원으로, 집에서 놓고 있는 에코백을 지역 상점에 기증할 의사가 있는 사람들, 가게에서 비닐봉지 대신 에코백을 사용할 의사가 있는 사람들, 캠페인에 동참할 의사가 있는 가게 주인들을 들 수 있습니다. 그렇다면 OO 환경운동단체에 소속된 200명이나 되는 회원들은 캠페인의 실행주체에게 매우 중요한 자원일 것입니다. 또 지역사회 안에서 상당히 인기 있는 인물이 그 단체의 새 대표가 되었으므로, 그 사람의 영향력을 이용해 에코백 캠페인을 개시하는 데 알맞은 가게를 찾아서 주인을 설득하는 데 도움을 받을 수도 있을 것입니다. 하지만 특별한 영향력이 있는 잠재적 협력자가 있다 하더라도 지금 캠페인에 가장 핵심적인 자원이 자금이라면, 그 사람의 영향력은 현재 상황에서는 그다지 쓸모없는 자원으로 분류될 것입니다.

생각할 수 있는 모든 잠재적 협력자에 대해 세밀한 자원 분석표를 작성할 수 있다면 가장 좋겠지만, 시간이 얼마 없다면 협력이 의심스러운 잠재적 협력자들만을 대상으로 한다면 지금 당장 캠페인에 필요한 자원 항목만 놓고 모든 잠재적 협력자를 평가하는 것도 하나의 방법입니다. 이와 같은 자원 분석은 잠재적 협력자뿐만이 아니라 잠재적 반대자들에 대해서도 할 수

[표 6] 잠재적 협력자의 자원 분석- OO 환경운동단체

자원의 종류	자원 평가	예시
구성원(Member): 사람이 얼마나 많은가?	아주 많다	200명의 활동적인 지역주민 회원들로 구성 되어 있다.
금전(Money): 그들이 캠페인 에 돈을 기부할까?	그렇지 않다	회원들의 자발적인 활동 참여로 유지되는 단 체로, 축적된 금전 자원은 없다.
신뢰도(Credibility): 그들은 신뢰할 만한 이들인가?	매우 그렇다	설립 이래 5년간 단 한 번도 설립 취지에 어긋 나는 활동을 한 적이 없다.
매력(Appeal): 그들에게 특별 한 매력이 있는가?	그렇다	새로 선출된 이 단체의 대표는 지역에서 인기 있는 젊은 리더이다.
관계망(Network): 그들은 더 크고 잘 조직된 네트워크의 일 부인가?	그렇지 않다	우리 지역에서 독립적으로 운영되는 단체 이다.
평판(Reputation): 좋은 평판 을 듣는 이들인가?	그렇다	지난해 이 단체의 회원이 운영하는 회사가 공 해 문제를 일으키고 조용히 무마하려고 한 적이 있는데, 이 단체는 그러한 시도를 단호 히 거부했다.
능력(Skill): 그들에게 무언가 특별한 능력이 있는가?	그렇지 않다	이 단체는 평범한 시민들이 환경을 보호하는 방법을 공부하고 일상에서 실천할 수 있는 일 들을 찾아서 하는 곳이다.
보도 가치(Newsworthy): 그 들은 기삿거리가 될 만한 것을 갖고 있는가?	조금 그렇다	최근 지역사회에서 배출되는 쓰레기의 양과 구성을 조사하는 프로젝트를 시작했다.
기타:		

있습니다. 잠재적 반대자들과 그들이 가진 자원을 파악하는 것은 이후 예상 되는 장애를 예측하는 데에 큰 도움이 될 수 있습니다.

6. 잠재적 반대자

캠페인의 실행주체가 되면 종종 모든 사람이 자신이 하는 일을 지지할 거라고 생각하기 쉽습니다. 하지만 실제로 그런 경우는 매우 드뭅니다. 대개는 캠페인을 반대하는 크고 작은 저항에 부딪히기 십상입니다. **잠재적 반대자란 여러분이 진행하는 캠페인의 목표나 진행 방식에 불만을 품고 캠페인을 저지, 방해할 가능성이 있는 사람들을 가리킵니다.** 잠재적 반대자 중에는 적극적인 반대자로 돌아설 가능성이 있는 사람도 포함되어 있습니다. 잠재적 반대자를 신중히 파악해서 미리 대책을 세워 놓지 않으면, 이들 가운데 상당수는 실제 캠페인 진행 과정에서 적극적인 적대 행위를 할 가능성이 높습니다. 따라서 캠페인의 실행주체는 언제나 캠페인의 잠재적 반대자를 고려해야 합니다.

잠재적 반대자들이 캠페인에 반대하는 이유 또는 저항감을 드러내는 방식은 저마다 다릅니다. 이 잠재적 반대자들은 가시적인 인물일 수도 있고 아닐 수도 있습니다. 캠페인의 실행주체가 자신이 누구와 대적점에서 있는지 잘 안다면 반대자들에 대처하는 일이 상대적으로 수월해질 것입니다. 그러나 자신의 잠재적 반대자가 누구인지 명확히 알지 못한다면 이에 대응하는 일은 힘들어질 수밖에 없습니다. 그중에서도 특히 대응하기 어려운 잠재적 반대자는, 평소에는 여러분의 캠페인을 지지하고 뒷받침하는 것처럼 굴다가

협력이 가장 필요한 순간에 지지를 철회하거나 심지어 적극적으로 반대를 표명하는 사람들입니다. 낭패가 아닐 수 없지요.

그러므로 캠페인을 성공시키려면 일찌감치 캠페인의 잠재적 반대자를 파악하고 있어야 합니다. 잠재적 반대자의 정체를 안다면 반대의 이유와 강도를 어느 정도 예측할 수 있을 테고, 그에 따라 반대의 영향을 최소화할 수 있는 액션플랜을 미리 세울 수 있습니다. 잠재적 반대자는 어떻게 파악할 수 있을까요? 한 가지 힌트는, 잠재적 반대자는 캠페인이 성공할수록 손해를 보거나 손해를 볼 거라고 걱정하는 사람들이라는 점입니다. 잠재적 반대자를 체계적으로 파악하는 데 [표 7]과 같은 양식을 활용할 수 있습니다.

예를 들어, 어떤 고등학교에서 학교폭력이 날로 심각해지고 있다고 가정해 봅시다. 이 문제를 해결하기 위해 학교에 경비원과 전문상담가를 고용하는 캠페인을 기획했습니다. 이 캠페인의 잠재적 반대자는 누구일까요?

[표 7] 캠페인의 잠재적 반대자 파악하기

질 문	잠재적 반대자	캠페인이 성공할 경우 이들은 무엇을 잃는가
캠페인이 성공할 경우 무언가를 손해 볼지도 모르는 사람은 누구인가?	납세자 단체	돈 - 더 많은 세금을 내야 하므로
	학교 행정부	학교 이미지 - 폭력 문제가 만연한 학교라는 이미지가 널리 퍼질 것이므로
	지역 상인회	지역 이미지 - 학교폭력 문제를 공론화하는 것이 지역사회 전반에 대해 나쁜 이미지를 형성할 것이므로
	학생들	자아 존중감 - 스스로를 언제든 폭력을 저지를 수 있는 사람으로 인식하게 되므로

잠재적 반대자를 파악할 때 가장 중요한 질문이 바로 ‘캠페인이 성공할 경우 무언가를 손해 볼 수 있는 사람은 누구인가’ 하는 것입니다. 이 표에서 처럼 ‘잠재적 반대자’ 칸에 생각할 수 있는 개인 혹은 집단의 이름을 쓰고 그 옆에 캠페인으로 인해 그들이 잃게 될 것을 최대한 구체적으로 적습니다. 잠재적 반대자들이 잃는 것은 경제적 이익이나 특권일 수도 있고 사람이나 평판일 수도 있습니다. 실제로 캠페인이 성공했을 때의 상황을 최대한 구체적으로 떠올려 보아야 뻔한 반대자들의 범위를 넘어서서 진짜 잠재적 반대자를 파악할 수 있습니다.

다음은 잠재적 반대자들이 캠페인에 가할 수 있는 반대와 저항의 유형입니다. 영어로 나타낼 경우 모두 영문자 D로 시작하므로, ‘반대의 10D’라고 부릅니다.

<10가지 반대의 유형 - 반대의 10D>

- ① **외면(Deflect)** 문제를 중요하지 않은 것, 부차적인 것으로 평가절하하거나 그런 이유를 들어 실제로는 해결 권한이 없는 이들에게 문제의 해결 책임을 전가하기
- ② **지연(Delay)** 문제 해결에 실질적인 도움이 되지 않는 절차나 핑곗거리를 만들어 시간을 끌고 캠페인의 실행주체와 지지자들을 지치게 하기
- ③ **부정(Deny)** 캠페인에서 제시하는 사실 또는 해결 방안이나 이 두 가지를 다 부정하기
- ④ **편하(Discount)** 변화의 주도자인 실행주체의 정당성 혹은 문제 제기 자체의 정당성에 의문 제기하기

⑤ 기만(Deceive) 캠페인의 성공을 위해 노력하는 듯이 연기하지만 실제로는 아무것도 하지 않기

⑥ 분열(Divide) 캠페인의 실행주체와 협력자, 지지자를 분열시키기

⑦ 회유(Dulcify) 캠페인의 실행주체나 지지자 혹은 중간적인 입장을 취하는 이들을 구슬리거나 입장을 약화시키기 위해 다른 이익을 제공하기

⑧ 비방(Discredit) 캠페인의 취지와 순수성 왜곡하기

⑨ 파괴(Destroy) 법적 소송이나 경제적 혹은 물리적 협박으로 캠페인의 대열을 흩뜨리기

⑩ 거래(Deal) 캠페인의 실행주체가 받아들일 만한 다른 제안으로 갈등 상황 회피하기

이러한 반대에 대해 캠페인의 실행주체는 대응전략을 수립할 수 있습니다. 다음은 대응전략의 여러 방법들입니다.

① 예방하기 잠재적 반대자들을 캠페인에 합류시키거나 적어도 적극적으로 반대하기 어렵게 미리 손써 두기

② 대화하기 문제와 해결책에 대한 이해 부족 혹은 오해로 인한 반대를 줄일 수 있게 잠재적 반대자와 충분히 대화하고 서로의 차이 설명하기

③ 원원전략 문제의 해결책을 찾을 때 잠재적 반대자와 공통의 이익이 되는 부분에서 찾아보기

④ 상황 역전시키기 캠페인에 부정적인 상황이 발생했을 때 그것을 오히려 장점으로 활용하기

⑤ 이름 붙이기 잠재적 반대자의 반대전략에 대해 공개적으로 이름을 붙



여 노출시키기

⑥ **자신의 언어로 재구성하기** 문제와 상황을 캠페인에 유리한 관점에서 재구성해 표현하기

⑦ **교란하기** 반대전략에 맞서서 다양한 대응전략을 구사해 잠재적 반대자가 캠페인의 대응을 제대로 예측하지 못하게 하기

⑧ **함께 고민하기** 잠재적 반대자 역시 문제에 공감하고 있으나 해결책을 찾지 못하는 경우, 생각할 수 있는 시간을 주고 점진적인 해결책을 제안하기

⑨ **책임 묻기** 잠재적 반대자가 가진 자원이 실행주체의 자원에 비해 훨씬 거대하고 반대자가 캠페인을 힘으로 눌러 버리려 할 경우, 오히려 새로운 사람들이 캠페인을 지지하는 계기가 될 수 있음 (반대자가 행한 폭력이 새로운 문제로 대두되고 그 행위의 동기가 의문시되면, 반대자의 협력자들이 등을 돌리게 할 수 있음)

⑩ **약한 고리 건드리기** 잠재적 반대자의 약한 고리에 대해 캠페인의 강점을 십분 활용하기

⑪ **협상하기** 반대자가 충돌을 멈추고 협상을 원하는 신호를 보낼 때 알아차리고 협상에 임하기 (이러한 신호는 대개 반대자의 입장문 안에 들어 있는 경우가 많음)

캠페인을 기획하는 과정에서 잠재적 반대자를 줄이기 위해 아무리 애를 써도 실제 캠페인을 실행하게 되면 늘 어떤 종류의 반대나 저항에 부딪치게 될 것입니다. 반대에 부딪치면 실행주체는 이에 적절히 반응해야 합니다. 그러나 시간을 비롯해 캠페인의 모든 자원을 단 하나의 반대자 그룹에 쏟아부

어서는 안 됩니다. 만일 어떤 그룹이 여러분의 캠페인에 반대하는 캠페인을 진행한다면 그들의 존재와 동향에 대해서는 알고 있되, 직접적인 반응은 그들이 부적절하거나 심상치 않은 행동을 할 때에만 취하는 것이 좋습니다.

공공의 이익을 위한 캠페인을 시작하는 것은 곧 그 문제의 한가운데에 뛰어 드는 것을 의미합니다. 현상 유지를 통해 이익을 얻는 세력과 변화를 두려워하는 이들, 단순히 여러분이 성공하는 것을 보고 싶어 하지 않는 사람들은 언제나 존재합니다. 하지만 온갖 수단을 써서 캠페인을 방해하려 드는 잠재적 반대자들을 이해하기 위해 여러분이 기울인 노력은, 마침내 강력하고 효과적인 캠페인의 성과로 돌아올 것입니다.



핵심 내용 돌아보기

4대 주체	체크 포인트
<p>캠페인의 실행주체</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 누가 이 캠페인의 실행주체인가 · 현재 실행주체가 가진 자원은 무엇이고 부족한 요소는 무엇인가 · 부족한 요소는 어떻게 확보해 나갈 것인가
<p>캠페인의 타깃</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 이 문제로 가장 어려움을 겪는 이들은 누구인가 · 이 문제의 해결을 지연시키는 이들은 누구인가
<p>잠재적 협력자</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 공통의 이해관계를 가진 개인이나 단체는 누구인가 · 누가 어떤 도움을 줄 수 있나 · 잠재적 협력자를 실제적인 협력자로 만들려면 무엇이 필요한가
<p>잠재적 반대자</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 이 캠페인이 성공하면 손해를 볼 사람은 누구인가 · 이들이 캠페인을 방해하기 위해 행사할 수 있는 영향력은 무엇인가 · 잠재적 반대자를 잠재적 협력자로 돌릴 수 있는 방법은 없을까 · 각각의 반대 그룹에 대해서 어떻게 대응할까



도움말

- 가까이 있는 협력자들에 만족하지 마십시오. 협력자는 많을수록 좋습니다.
- 가까이 있는 반대자들을 외면하지 말고, 그들의 주장을 경청합니다.
- 반대자를 협력자로 바꿀 수 있다면 그것이 최선입니다. 그 방법을 찾아내십시오.



더 생각할 문제

- 캠페인의 가장 강력한 잠재적 협력자가 여러분과 아무런 관계도 없는 개인 혹은 단체일 때, 어떻게 그들을 협력자로 만들 수 있을까요?
- 캠페인의 잠재적 협력자가 잠재적 반대자로 돌아서는 경우는 언제일까요? 여러분의 캠페인을 두고 생각해 보십시오. 왜 그런 일이 일어나며, 그 일을 예방하려면 어떻게 해야 할까요?

[실습 노트]

[캠페인 제목]의 지형 분석

목 표 : _____

대상	해당 개인 혹은 단체	역량 평가
타겟		
실행주체		
잠재적 협력자 (개인 또는 단체)		
최우선 협력 대상자		
잠재적 반대자 (개인 또는 단체)		
반대자 중 설득 가능한 개인/그룹		



4단계 현장 조사

1. 현장 조사란 무엇인가

여러분은 아마도 여러분이 제기하는 문제가 왜 중요한지 이미 잘 알고 있을 것입니다. 그 문제의 근원이 어디에 있는지, 무엇 때문에 이런 상황이 초래되었는지에 대해서도 분명 잘 안다고 생각할 것입니다. 문제를 해결할 수 있는 방안에 대해서도 몇 가지 아이디어가 있을 수 있습니다. 하지만 그것만으로는 충분하지 않습니다. 실제로 행동에 뛰어들기 전에, 그 문제가 발생한 배경과 가능한 해결 방안에 대해 정확한 사실과 정보를 수집하고 확인할 필요가 있습니다. 혹시라도 여러분이 모래 위에 집을 짓는 건 아닌지 의심해

보기를 권하는 것입니다.

앞에서도 말했듯이 ‘성공하는 캠페인 7단계’는 단선적, 분절적인 과정이 아닙니다. 현장 조사 역시 특정한 시점이나 단계에 몰아서 한 번만 하면 되는 일이 아닙니다. 캠페인을 준비하고, 계획하고, 실행하고, 평가하는 과정마다 다양한 현장 조사는 언제나 필요하고 유용합니다. 언제, 왜 하느냐에 따라 조사 대상이나 방법, 규모 등은 얼마든지 달라질 수 있지만, 현장 조사를 함으로써 얻을 수 있는 이점은 명확합니다. 현장 조사는 우리가 가진 막연한 기대나 판단, 목소리 큰 한두 사람의 의견이 아니라 실제 현실을 보게 해 줍니다. 폭넓은 취재와 자료 수집, 설문조사, 의견 청취 등을 통해 무엇이 문제인지, 그 문제를 어떻게 해결할 수 있는지, 그동안은 왜 문제가 해결되지 못했는지, 그 문제에 대한 실효성 있는 해결책을 마련하는 데 무엇이 필요한지 등을 좀 더 명확히 알 수 있습니다. 한마디로 **현장 조사는 우리가 무엇을 하든 가장 논리적이고 효과적인 설득의 근거를 확보하는 과정입니다.**

현장 조사가 필요한 이유

구체적인 실행 방안을 수립하기에 앞서 여러분의 계획을 받쳐 줄 멋지고 튼튼하고 힘이 되는 지식과 정보가 필요합니다. 특히 통계나 수치로 나타낼 수 있는 정량적인 정보가 있으면 지역사회의 문제를 알리고 사람들의 지지를 확보하는 데에 매우 유리합니다. 데이터를 분석해 캠페인이나 개별 프로젝트를 계획하고, 평가하고, 개선할 수 있는 구체적인 방법을 찾을 수도 있습니다. 동일한 조사를 반복적으로 할 수 있다면 시대 간, 지역 간 비교도가

능합니다.

우리가 현장 조사를 하는 이유는 넓은 의미에서 보면 지역사회를 좀 더 깊이 있게, 정확히 이해하고 싶기 때문입니다. 지역사회마다 그 공동체를 특징 짓는 독특한 역사, 문화, 강점, 갈등 관계 등이 있습니다. 조사를 통해 이 같은 지역사회의 성격을 알 수 있을 뿐더러 공동체의 요구와 해결 방안, 자산이 무엇인지, 그것을 어떻게 사용할지 생각할 수 있습니다.

현장 조사는 어떤 문제나 시스템을 개선하고자 할 때, 우선순위를 결정할 수 있는 근거를 제공해 줍니다. 문제가 무엇이고 어떻게 생겨났는지 충분히 이해하지 못한 채 문제를 해결하겠다고 덤비는 것은 어리석은 일입니다. 또한 이용 가능한 지역사회의 자원을 충분히 활용하지 못한다면 공동체의 문제 해결 능력을 떨어뜨리고 말 것입니다. 반면에 지역사회의 요구와 자원을 잘 아는 상태에서 캠페인을 시작한다면, 예상치 못한 벽에 부딪힐 가능성도 그만큼 줄어듭니다. 설문조사, 포커스그룹 인터뷰, 공개 포럼 등 데이터를 수집하는 여러 가지 방법에 대해서는 뒤에서 자세히 살펴보겠습니다.



사례

현장과 동떨어진 아프리카 기아구호 캠페인

2차대전 이후 아프리카와 남아메리카, 아시아 지역 영아들을 위한 분유 보급 캠페인이 활발히 전개되었습니다. 영양실조와 설사로 목숨을 잃는 5세 이하 영아사망률이, 심한 경우엔 50%까지 치닫는 지역도 있어

서 가난한 나라에 조제분유를 보급하자는 캠페인은, 기아와 죽음의 공포에 시달리는 영아들을 살려 낼 수 있는 유일한 방법이라 여겨졌죠. 그러나 분유 보내기 캠페인이 넓은 지역에서 대규모로 벌어졌음에도 불구하고, 개발도상국 영아사망률이 줄기는커녕 오히려 늘어나는 기현상이 발생했습니다.

원인 규명을 위해 면밀한 현장 조사가 이루어졌습니다. 조사 결과, 깨끗한 상수원이 없는 상태에서 부모들이 분유를 타 먹일 때 강이나 운하에서 떠 온 오염수를 사용했음이 밝혀졌습니다. 젓병이나 고무젓꼭지를 제대로 소독해 관리하지 못한 것도 큰 문제였습니다. 이런 상황에서 분유 보급은 오히려 설사와 각종 감염병을 유발해 영아들의 생존에 치명적인 위험 요인이 되었던 것입니다. 이후, 유니세프와 세계보건기구 등은 아프리카 기아구호 캠페인의 전략을 분유보급운동에서 모유수유운동으로 전환하고 분유 광고를 제한하는 조치를 취했습니다. 현지 주민들의 생활 실태와 관습에 대한 면밀한 현장 조사 없이 선진국 기준의 발상으로 기획된 캠페인이 큰 오류를 낳은 사례입니다.⁷

적절한 조사 데이터가 있으면

● 여러분이 제기하는 문제가 중요하다라는 것을 동료들에게 확신시키고 사람들의 열정을 불러일으키기 위해서는 언제나 토론을 할 필요가 있습니다. 그럴 때 조사 데이터를 근거로 제시할 수 있습니다.

⁷ 출처: Rogers, E. M. (1995) Diffusion of Innovation, pp. 112–114, New York: Free Press

● 캠페인의 잠재적 협력자들이 무시하거나 반박할 수 없는 사실을 제시함으로써 여러분의 활동에 동참하도록 설득할 때 필요합니다.

● 반대자들이 왜 그런 입장을 취하는지, 반대를 함으로써 혹시 경제적이거나 또 다른 이익을 얻는 건 아닌지 파악할 수 있습니다.

● 상황을 바로잡기 위해 무엇을 해야 하는지도 조사를 통해 잘 알 수 있습니다. 또한 좀 더 쉽게 취할 수 있는 조치가 무엇인지, 어떤 게 캠페인에 힘이 될지 알 수 있습니다.

● 어떤 전략이 가장 효과적일지 알 수 있습니다.

● 논란이나 이견이 될 점이 드러나며, 때로는 답을 얻을 수도 있습니다.

● 반대자들이나 관계기관, 언론으로부터 질문이나 도전을 받을 때 언제든지 사실로써 대응할 수 있습니다.

● 캠페인의 여러 단계에서 조사를 진행하면, 결국 여러분이 어디에 이르렀는지 알 수 있습니다.

2. 무엇을 조사하나

현장 조사는 단순히 근거를 확보하기 위한 것만은 아닙니다. 캠페인을 성공시키고 문제를 해결하기 위해서는 좀 더 시야를 넓힐 필요가 있습니다. 예컨대 사람들이 그 문제에 대해 어떻게 느끼는지, 어떤 것을 사실로 믿는지 알아야겠지요. 사람들로 하여금 과거의 방식을 버리고 새로운 방식을 시도하게 하려면 무엇이 필요한지도 찾아보아야 합니다. 해당 문제 때문에 지역

사회가 어떻게 분할되어 있는지, 또 어떻게 서로 연결되어 있는지도 알아야 할 겁니다. 그뿐만 아니라 여러분의 반대자들이 반대를 하도록 누군가 뒤에서 줄을 움직이고 있는 건 아닌지, 공무원들이 녹장을 부리거나 무턱대고 반대부터 하게 만드는 지역의 정치 세력이 있는 건 아닌지 파악하는 것도 필요합니다. 때로는 여러분을 반대하는 사람들의 신념체계까지도 알아내야 할 수도 있습니다.

무엇을 조사할 것인지 결정하기 위해 다음과 같은 질문을 던져 볼 수 있습니다. 질문 범주에 따라 나누어서 생각해 보십시오.

❶ 그 문제로 영향을 받는 사람

- 누가 가장 영향을 받을까요?
- 누가, 무엇을 잃게 되나요?
- 누가, 무엇을 얻게 되나요?

❷ 그 문제로 인한 결과

- 가장 영향을 받는 사람들에게 미치는 영향은 어떠한가요?
- 가장 영향을 받는 가구에 미치는 영향은 어떠한가요?
- 지역사회 전반에 미치는 영향은 어떠한가요?

❸ 그 문제의 경제적 영향

- 그 문제로 인한 경제적 비용은 어떠한며, 누가 그 비용을 부담하나요?
- 그 문제로 인한 경제적 이익은 어떠한며, 누가 그 혜택을 보나요?

4 그 문제의 사회적 영향

- 그 문제로 인한 사회적 비용은 무엇이며, 누가 그 비용을 부담하나요?
- 그 문제로 인한 사회적 혜택은 무엇이며, 누가 그 혜택을 보나요?

5 문제 해결의 장애물

- 그 문제를 해결할 때의 장애물은 무엇인가요?
- 그 장애물은 어떻게 극복할 수 있나요?

6 문제 해결의 자원

- 그 문제를 해결하려면 어떤 자원이 필요한가요?
- 그 자원은 어디에서, 어떻게 조달할 수 있나요?

7 그 문제의 역사

- 지역사회에서 그 문제의 역사는 어떠했나요?
- 그 문제를 해결하기 위해 과거에 어떤 노력이 있었나요?
- 그 노력의 결과는 어떠했나요?

3. 어떻게 조사하나

앞에서 던진 질문에 답을 하려면 관련된 정보를 구해야 합니다. 정보를 구하는 방법은 크게 두 갈래로 생각해 볼 수 있습니다. 먼저 이미 존재하는 정보를 이용하는 방법(세상에 이미 존재하는 바퀴를 다시 발명할 필요는 없으니까요)과 여러분이 찾는 게 없다면 스스로 새 정보를 모으는 방법이 있습니

다. 어느 쪽이든 다음의 10단계 과정을 밟아 나간다면, 좀 더 효율적으로 큰
피로움 없이 정보를 수집할 수 있을 것입니다.

정보 수집의 10단계—기존 데이터를 수집할 때

❶ 수집할 정보의 가치와 목적을 먼저 생각한다

문제와 관련된 사실들을 잘 알아야 하는 이유는 아주 많습니다. 그중에서
도 정확히 어떤 이유로 이 정보가 필요한지, 이 정보를 어떻게 사용할 것인
지, 조직 내부나 캠페인 실행주체에게만 이 정보를 공개할지 아니면 일반에
모두 공개할지에 대해 미리 생각해 보아야 합니다.

❷ 기준이 되는 데이터를 결정한다

어느 시기의 데이터를 찾을 것인지 정합니다. 해당 문제에 대해 캠페인
을 벌이기 전 기준 척도가 될 만한 데이터를 확보한다면 캠페인을 통해 어
떻게 변화했는지 추적할 수 있습니다(기준 척도에 대한 자세한 내용은 1단
계를 참고하세요).

❸ 무엇을 알고 싶는지 분명히 한다

단순히 통계를 찾고 있나요, 아니면 정성적인 정보(지역 사람들의 속 이
야기)도 함께 찾는 건가요? 또 숫자를 찾는 경우라 하더라도 예를 들어 지역
건강 문제를 다룰 때, 어떤 질병의 연간 발생률(1년간 그 병에 걸린 사람이
얼마나 되는지)과 유병률(현재 그 병을 앓고 있는 사람이 모두 얼마나 되는

지) 중 무엇을 조사할 것인지 혹은 둘 다 조사할 것인지 정해야 합니다. 처음부터 알고 싶은 것을 분명히 하면 일이 더 쉬워집니다.

④ 누가 조사를 할지 미리 정한다

여러분이 직접 할지, 단체나 모임의 다른 구성원들이 할지, 자원봉사자들이 할지 결정해야 합니다. 한 사람이 맡을 건지 여러 사람이 나누어 맡을 건지도 정해야 하죠. 구성원들 중에 데이터 수집 경험이 있는 사람 또는 그 일에 관심이 있는 사람들과 브레인스토밍을 하는 게 도움이 될 것입니다. 물론 조사에 참여할 사람들이 그 일을 할 만한 시간이 있는지도 미리 확인해야 합니다.

⑤ 어떤 정보 출처들이 있는지 파악한다

주제에 따라 관련 정보를 찾을 수 있는 곳이 예상 외로 아주 많습니다. 인구통계학적 정보는 흔히 인구센서스라고 말하는 인구주택총조사에서 찾을 수 있고, 보건복지데이터포털에서는 다양한 보건의로 관련 자료를 찾을 수 있으며, 경찰청의 경찰범죄통계에서는 범죄율이나 가정폭력, 교통사고 발생

[표 8] 정보 출처-지역 하천의 환경오염 조사 사례

알아야 할 정보	정보 출처	유용성 여부
제지공장의 쓰레기가 하천 물고기에게 미치는 영향	1) 지역 언론 2) 지역 대학의 동물학과 H교수 3) 지역 환경단체	1) 예→기자에게 물어봄 2) 아니요→알고 보니 제지공장 고문임 3) 매우!→많은 자료를 공유해 줌

를 등을 알 수 있습니다. 국가의 주요 통계를 한 번에 찾을 수 있게 모아놓은 국가통계포털도 있습니다. 국가 기관뿐 아니라 지역 언론이나 도서관, 전문가를 통하면 그 밖의 다른 정보 출처도 발견할 수 있을 것입니다. 다만 정보를 찾을 때는 그 정보의 유용성도 함께 평가해야 합니다. 이를 위해 정보 수집을 할 때 [표 8]과 비슷한 양식을 활용할 수 있습니다.

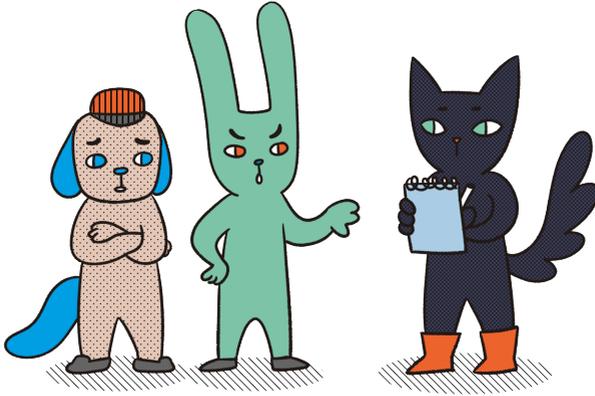
⑥ 얼마나 많은 정보를 모을 것인지 한계를 설정한다

과유불급이라는 말이 있듯이 정보가 지나치게 많은 것도 정보가 부족한 것만큼 문제가 될 수 있습니다. 수집할 데이터의 한계를 정해 놓지 않으면, 책상 위에 쌓인 데이터 더미 속에서 길을 잃기 십상입니다.

⑦ 데이터를 수집하고 정리한다

앞 단계까지 마쳤다면 이 단계는 오히려 쉽습니다. 데이터를 모아서 출처를 정리하고, 가장 적절하고 가장 찾기 쉬운 데이터부터 순서대로 나열합니다. 정보 출처에 대한 평가는 다음 [표 9]를 참고하세요.

습지를 보존하려는 캠페인의 경우, 어떻게 해야 하는지 예를 들어보겠습니다. 표의 첫 번째 열에는 브레인스토밍을 해서 나온 모든 가능한 정보 출처를 적습니다. 두 번째 열에서는 정보 출처를 평가해, 가장 적절한 출처를 1로 하고 가장 부적절한 출처를 3으로 해서 등급을 매깁니다. 그다음 열에서는 가장 쉽게 찾을 수 있는 출처를 1, 가장 찾기 어려운 출처를 3으로 해서 등급을 매깁니다. 마지막 열에서는 각 행별로 등급 숫자를 합칩니다. 최종 등급의 숫자가 가장 작은 출처가 가장 먼저 시작해야 할 곳, 두 번째로 작은 숫자가 두 번째로 찾아보아야 할 출처가 됩니다.



[표 9] 정보 출처 평가표-습지 보존 캠페인

정보 출처	적절성(1=최적)		난이도(1=쉬움)		합계
도서관(참고사서)	3	+	2	=	5
환경부 누리집	2	+	1	=	3
그린피스 해당 지부	1	+	3	=	4

습지를 보존하려는 캠페인의 예에서는 환경부 누리집의 합계 수치가 3으로 가장 작으므로 여기서부터 데이터 수집을 시작하는 게 적절해 보입니다. 그런 다음 그린피스 지부, 도서관 순으로 옮겨 갈 수 있습니다.

⑧ 계획과 결과 사이의 간격을 파악한다

데이터 수집이 끝났다면 이제 여러분이 찾아낸 정보를 열심히 들여다볼 때입니다. 원하는 데이터를 모두 구했습니까? 아니면 아직 찾지 못한 중요한 데이터가 있습니까? 이 단계에서 가끔은 뜻하지 않게 다른 유용한 정보를 발견하는 행운을 만날 때도 있습니다.

⑨ 계획과 결과 사이의 간격을 메우기 위해 앞의 과정을 다시 실행하거나, 직접 새로운 데이터를 생성한다

자, 이제 어떤 정보가 부족한지 알아냈습니까? 그렇다면 두 가지 길이 있습니다. 첫째, 정보 부족이 앞 단계에서 유용한 출처를 빠뜨렸기 때문인지도 모릅니다. 동료들과 브레인스토밍을 해서 어떤 출처를 놓쳤는지 찾아보십시오. 둘째, 찾고자 하는 정보가 어디에도 존재하지 않을 수도 있습니다. 그러

면 직접 정보를 모아야겠지요. 새로운 정보를 수집하는 방법에 대해서는 아래에서 더 알아보겠습니다.

⑩ 수집한 데이터를 비교한다

다른 지역 또는 전국적인 데이터와 비교하거나 시간에 따른 추이를 살펴봅니다. 예를 들어 “우리 지역의 폭력 범죄는 전국 평균의 두 배 수준이다”라고 말하면, 지역사회가 문제의 심각성을 깨닫게 될 것입니다. 반면에 “우리 시의 대학 진학률은 전국 평균보다 10% 높다”라고 말하면 지역사회의 강점이 돋보이게 될 것입니다. 긍정적이든 부정적이든 찾아낸 정보를 충분히 활용하십시오.

새로운 정보를 수집하는 방법

앞에서 말한 대로 어떤 문제에 대해 알아보려 할 때, 대개는 관련 정보가 어떤 형태로든 이미 존재할 때가 많습니다. 그러나 아무리 찾아봐도 필요한 정보가 정말 없다면, 직접 만들어야겠지요. 이때도 여전히 위의 10단계 과정을 (5번만 제외하고) 거쳐야 합니다. 여기에 더해 다음과 같은 점들을 고려하고 결정해야 합니다.

① 목적에 가장 부합하는 정보 수집 방법을 선택한다

정보를 수집할 때는 한 가지 방법만 쓰기보다는 여러 방법을 함께 사용할 때가 많습니다. 설문조사는 정량적인 정보를 얻고자 할 때 가장 유용합니다.

응답자가 직접 작성할 수도 있고, 면접 조사 또는 전화 조사로 할 수도 있습니다. 포커스그룹 인터뷰나 공개토론, 공청회 등도 정보를 얻는 방법이지만 이런 방법들은 정량적 사실(통계 수치)보다는 정성적인 정보(이유에 대한 설명이나 판단 근거 등)를 찾을 때 적합합니다.

② 어떤 조사가 진행 중이라는 사실을 지역 주민들에게 공개할지 말지 결정한다

해당 문제의 성격이나 캠페인 방법 등을 고려할 때 처음부터 사람들에게 알리는 게 현명한 선택일 수도 있고, 조사를 다 마친 뒤나 일정 정도 진행된 다음에 공개하는 게 더 좋을 수도 있습니다. 한 가지 명심할 것은, 여러분이 이리저리한 조사를 한다고 밝히면 사람들이 질문을 해 올 것입니다. 제기될 수 있는 어떤 의문이나 우려에도 대응할 수 있는 명확한 프로세스를 미리 갖추어야 합니다.

③ 정보를 수집하는 사람들에게 교육, 훈련이 필요하다

제대로 훈련되지 않은 구성원이나 자원봉사자들을 보내 정보를 수집하는 기껏해야 쓸모없는 결과만 얻을 뿐, 오히려 심각한 문제를 야기할 수도 있습니다. 누가 질문을 하는지, 질문자의 태도는 어떤지, 심지어 언제 물어보는지에 따라서도 답변 내용이 아주 달라집니다. 그러므로 직접 조사를 담당할 사람들에게 대한 사전 훈련이 꼭 필요합니다.

④ 데이터를 수집하고, 결과표를 작성한다

데이터를 정리하고 분석하는 데 대단한 수학이나 기술이 필요한 경우는



한 걸음 더

의견 정보를 수집할 때 생각할 점

의견 정보를 수집하는 것은 사람들이 특정 주제에 대해 어떤 입장을 취하는지를 알아내는 과정입니다. 여러분이 해결하고자 하는 문제나 캠페인에 대한 의견 정보를 수집하기 전에, 다음과 같은 질문을 생각해 보는 게 필요합니다. 이 질문에 대한 여러분의 대답이 바로 정보 수집을 위한 구성 요소가 될 테니까요.

- 왜 사람들의 생각이 알고 싶은가?
- 어떤 정보를 찾고자 하나?
- 누구의 의견을 측정하려고 하는가?
- 일단 정보를 입수하고 나면 그 정보를 어떻게 할 것인가?
- 어떤 방법으로 의견 정보를 수집할 것인가?
- 그 과정에서 만날 수 있는 장애물은 무엇인가?
- 그 장애물은 어떻게 피할 수 있을까?

여러분이 제기하는 문제에 대해 사람들이 찬성하는지, 중립적이거나 반대하는 건 아닌지 알고 싶을 것입니다. 그런데 대부분의 지역 주민이 여러분 의견에 반대한다고 해서 실망할 필요는 없습니다. 반대자가 많다는 사실을 아는 것은, 많은 사람이 우호적이라는 사실을 아는 것과 마찬가지로 도움이 됩니다. 어디에서 시작해야 하는지를 알려 주기 때문이지요. 반대자가 많다면 문제의 영향이나 중요성을 알리는 일을 먼저 해야 합니다. 이와 같이 정보를 수집하는 일은 지역사회에 접근하는 방법을 알아채는 도구가 됩니다.

별로 없습니다. 물론 다소 시간이 걸릴 수는 있지만 앞 단계까지 다 마쳤다면, 어려운 작업은 이미 끝났습니다. 너무 겁내지 마시길!

⑤ 조사 결과를 공유하고 활용한다

조사를 계획할 때 조사 결과를 일반에 공개하지 않기로 결정했다 하더라도, 단체의 동료들과는 아마도 곧바로 논의를 하게 될 것입니다. 회의 때 이 새로운 정보 때문에 각자 맡고 있는 일에 어떤 변화가 있을지 이야기를 나누어 보세요. 때로는 실행에 중대한 변화를 주어야 할 수도 있습니다. 어쨌든 찾아낸 정보를 어딘가에 잘 보관해 두지만 말고, 반드시 활용하십시오.

⑥ 정기적으로 정보를 수집하고 검토한다

단기간 캠페인을 펼치고 공동체를 떠날 생각이 아니라면 여러분이 가진 정보를 업데이트하는 게 필요합니다. 지역사회나 주변 여건은 계속 변화하므로 오늘 참인 정보가 6개월, 1년 후에도 참일 거라고 생각해서는 안 됩니다. 여러분이 가진 데이터가 1년 이상 된 것이라면 일단 믿을 수 없습니다. 지속적으로 데이터를 수집할 수 있는 장기 계획을 세워야 합니다.

조사 방법에 따른 분류

① 자료 조사

- 학술 자료: 선행 연구, 국내외 사례, 통계 자료

대학이나 연구소 등에서 퍼내는 논문과 보고서에서 해당 문제와 관련된

유용한 통계를 찾아볼 수 있습니다. 때로는 기업에서 새로운 사업을 벌이기 위해 수집해 놓은 자료에서 귀중한 정보를 발견할 수도 있습니다.

- 미디어 자료: 신문, 방송, 인터넷 자료

인터넷 검색과 관련해 한 가지 주의할 점은, 인터넷에는 물론 좋은 정보도 아주 많지만 오래된 정보나 잘못된 정보를 얻을 가능성도 존재한다는 사실입니다. 가능한 한 그 문제와 관계있는 정부 조직이나 공공기관의 누리집에서 시작하기 바랍니다.

- 공공 정보: 정부 통계, 연감, 법령과 조례

지방 관청 등 여러 정부기관에서 여러분이 알고 싶은 기록물을 보관하고 있을지도 모릅니다. 예컨대 법정 기록이나 부동산 기록에 과거의 다툼이나 지역의 역사 같은 정보가 담겨 있을 가능성도 있습니다. 정보를 찾을 수 있는 또 다른 방법으로 정보공개제도가 있습니다. 정보공개제도는 국가 기관이나 지방자치단체, 정부투자 기관, 그 밖의 공공기관이 보유, 관리하는 정보를 국민의 청구에 따라 열람, 사본, 복제 등의 형태로 정보통신망을 통해 공개하거나 공공기관이 적극적으로 제공함으로써 국민의 알 권리 및 국정 참여를 보장하는 제도입니다.

② 전문가 의견 청취

- 전문가 면담: 문제의 원인과 해법, 해결의 걸림돌에 대한 분석

전문가 또는 지역사회 구성원들이 지도자로 지목한 사람들을 찾아가는 것도 필요합니다. 이 사람들을 만날 때는 미리 구체적인 질문을 준비하는 게

준비되었냥?
그럼 현장으로
출발하자옹!!



좋습니다. 예를 들어, “귀하가 우리 상황이라면 어떻게 하시겠습니까?”라든가 “10년 전에 돌아봤을 때, 지역사회가 그때 어떤 반응을 보였는지 기억나시나요?”와 같은 질문을 생각해 볼 수 있습니다. 지도자라고 해서 꼭 선출직 공무원이거나 권력자여야 할 필요는 없으며, 사람들의 존경을 받는 영향력 있는 사람이면 됩니다. 예를 들어 종교 지도자나 청소년단체의 지도자, 존경받는 지역 전문가, 경제계 대표, 교육자 등이 있습니다. 이 사람들은 이후 실제 캠페인 과정에서 중요한 역할을 할 수 있으므로, 여러분 편에서 있을 수 있도록 만날 때 주의를 기울여야 합니다.

- 활동가 면담: 해당 문제와 관련한 활동 경험 공유

유사한 문제를 다룬 적이 있는 다른 단체나 활동가들의 의견을 들을 수도 있습니다. 하지만 그들이 정리해 둔 사실이나 수치를 넘겨받을 때는 주의를 기울일 필요가 있습니다. 때로 부정확할 수도 있고, 여러분이 필요로 하는 조사와는 관점이 다를 수도 있기 때문입니다.

④ 주민 의견 조사

종이든 디지털이든 글로 쓰인 자료를 구할 수 없을 때도 있습니다. 필요한 정보에 빈틈이 있다면 그 간격을 메우는 가장 좋은 방법은 질문을 하는 것입니다. 예를 들어 지금 구상 중인 전략이 주민들의 지지를 받을 수 있을지 아니면 끝까지 반감을 사고 말지 알고 싶다면, 물어보십시오!

- 설문조사

샘플 수가 충분히 커서 대표성을 가질 수 있다면, 지역민 샘플 조사를 통

해 사람들의 인식과 태도에 대해 유용한 정보를 수집할 수 있습니다. 이때 사용할 수 있는 기법으로, 인터셉트 조사(거리에서 지나가는 사람을 붙잡고 물어봄), 전화 조사(임의의 번호로 전화 걸기), 서면 조사(임의로 추출한 조사 대상자에게 설문지 보내기) 등이 있습니다. 다만 다음과 같은 조건을 충족하지 못한다면 이러한 조사에서 얻은 사실이나 수치를 주장의 근거로 인용할 수는 없습니다.

- 샘플 수가 충분히 커야 합니다.
- 샘플을 추출하는 방식이 매우 전문적이어야 합니다.
- 질문을 작성하는 방식이 매우 전문적이어야 합니다.
- 결과를 세심하게 처리하고 분석해야 합니다.

예를 들어 여러분의 단체가 “지역 주민의 90%가 우리를 지지해요”라고 주장했는데 그게 주변 친구들과 통화한 결과라거나 카페에서 만난 사람들에게만 물어본 결과라면, 반대 입장에 있는 사람들은 여러분의 주장을 간단히 묵살해 버릴 것입니다. 그뿐 아니라 이후에도 여러분이 제시하는 통계적 주장을 받아들이지 않을 겁니다.

- 포커스그룹 인터뷰

이 방법은 상당한 대표성이 있는 사람들에게 아이디어를 얻거나 반응을 알아볼 때, 또는 특정 아이디어를 테스트해 보고 싶을 때 특히 유용합니다. 5~10명 정도의 사람들 동시에 인터뷰하는 방식으로, 참가자들이 자유롭게 토론하며 자신의 의견을 피력하게 되죠. 다만 한 가지 명심할 점은, 포커스그

룹 인터뷰에서 얻은 결과는 대부분 무언가를 ‘증명’하는 데에 사용할 수 없다는 점입니다. 단 하나의 포커스그룹에 근거해서 “우리 지역 사람들은 깨끗한 공기를 최우선 과제라고 생각해요”라고 말해서는 안 됩니다. 샘플이 충분히 크지 않으니까요. 하지만 여러분이 낸 아이디어에 대한 반응을 알아보는 데는 매우 효과적인 방법이며, 때로는 여러분이 미처 생각하지 못한 새로운 질문 아이디어를 얻을 수도 있습니다.

- 심층면담(개별 인터뷰)

지역사회 구성원들을 충분한 시간을 갖고 일대일로 직접 만나거나 전화로 대화를 나누는 방법입니다. 이때 질문자(인터뷰어)는 여러분이 제안한 핵심 주제에 따라 대화를 이끌어 가지만, 때로는 이야기가 자유롭게 뻗어 나가도록 내버려 둘 수도 있습니다. 오히려 이 과정에서 문제에 대한 훌륭한 영감이 떠오를 수 있습니다.

- 참여관찰

조사 대상자들 속으로 들어가 그들과 함께 생활하면서 관찰하는 방법으로 설문조사나 심층면담으로는 파악할 수 없는, 사람들의 감정이나 행동의 동기 등을 직접 관찰할 수 있는 게 장점입니다. 그러나 조사자의 주관의 개입하게 되므로 객관성을 잃기 쉬운 단점이 있습니다.

- 공청회 또는 공개 포럼

지역사회 구성원들이 일정한 시간에 정해진 장소에 모여 주제에 대해 토론을 벌이는 것입니다. 다양한 배경을 가진 사람들이 참여해 지역의 문제와



한 걸음 더

포토보이스 (Photovoice)

공동체 안에서 소외되거나 불이익을 받으며 살아가는 사람들의 목소리를 들으려면 좀 더 창의적인 조사 방법이 필요합니다. 그중에서 포토보이스는 가난이나 언어 장벽, 계급, 인종, 성별, 문화 등의 조건 때문에 상대적으로 약자의 위치에 있는 사람들의 경험과 생활환경을 동영상이나 사진으로 포착하는 방법입니다. 사진을 찍고 거기에 설명을 달아서 공동체 구성원들이나 정책입안자들에게 보여 줌으로써, 그 사람들이 처한 현실을 생생하게 전달하고 변화를 촉구하는 것입니다.

● 사례 1 중국 윈난성의 농촌 여성들은 연구자들에게 선물받은 카메라로 1년 내내 자신들의 생활과 환경을 기록했습니다. 한 여성단체에서 이 사진을 받아 정기적으로 토론을 벌였고, 프로젝트가 끝날 무렵 사진 전시회를 열었습니다. 일반 대중과 정책입안자들은 이 전시회로 농촌 여성들에 대한 이해를 높일 수 있었고, 농촌 여성들은 자신들의 목소리, 자존감, 그리고 삶에 대한 통제력을 강화하는 계기로 삼을 수 있었습니다.

● 사례 2 2005년 아카데미 다큐멘터리상을 받은 영화 '사창가에서 태어나(Born in Brothels)'에서 감독인 자나 브리스키는 인도 캘커타의 홍등가에서 사는 성 노동자들과 그 자녀들의 삶을 기록했습니다. 그 과정에서 브리스키는 아이들에게 카메라를 몇 대 주고 자신들의 세계를 기록하게 했습니다. 아이들이 찍은 사진 중에는 종종 예리하고 놀라운 장면들이 눈에 띄었습니다. 브리스키는 그 사진들로 전시회를 열었고, 이를 통해 아이들의 현실이 언론에도 알려졌습니다. 이 경험을 계기로 많은 아이들이 새로운 삶의 길로 들어설 수 있었습니다.

포토보이스는 본질적으로 참여적 행동연구의 한 종류로, 데이터 수집이나 평가 도구로도 사용될 수 있습니다. 포토보이스의 장점은 아주 많은데, 특히 재미있고 창의적인 활동이어서 참가자들이 꾸준히 할 수 있다는 게 강점입니다. 또한 참가자들은 익숙한 장면이나 이웃 사람들을 사진이나 비디오로 찍는 과정을 통해 자신들을 둘러싼 사회적, 물리적 환경에 대한 인식을 새롭게 할 수 있습니다. 다른 사람들은 그들의 작업을 통해 ‘백문이 불여일견’이라는 말 그대로 현실에 대한 강력한 깨달음을 얻을 수 있지요.

그에 대한 해결책, 사용 가능한 자원, 장벽 등에 대해 자유롭게 의견을 표명합니다. 공개 포럼이 잘 이루어지면, 이를 통해 지역사회 구성원들이 공동체의 현황과 공동체가 나아가고자 하는 방향을 잘 이해하게 됩니다.

정보를 사용할 때 주의할 점

어떤 문제가 생겨나서 점점 확산된다는 사실을 아는 것만으로는 고민을 해결할 수 없을뿐더러, 그게 수집할 만한 가치가 있는 유일한 정보도 아닙니다. 최악의 경우 오히려 그 정보가 문제를 이해하려는 사람들을 엉뚱한 길로 이끌 수도 있습니다. 실제로 통계를 잘못 이용하는 사례도 많습니다. 이에 대해 미국의 작가 마크 트웨인은 “세상에는 세 종류의 거짓말이 있는데, 거짓말과 새빨간 거짓말, 그리고 통계다”라는 유명한 말로 경계하기도 했지요. 일반적으로 데이터를 수집하거나 언급할 때 주의할 사항은 다음과 같습니다.

❶ 조사 대상자를 충분히 확보해야 쓸모 있는 데이터가 될 수 있다

새로 하는 조사가 아니라 이전에 수집해 둔 정보를 사용할 때도 그 당시 조사 대상자가 몇 명이었는지 먼저 확인해야 합니다. 통계적으로 30명 미만 이라면 비율은 별 의미가 없습니다. 대부분의 통계에서는 사용 가능한 최소 샘플 수를 30으로 잡습니다. 그러나 30명도 정확한 그림을 제시할 만큼 충분한 수는 아닙니다. 믿을 만한 데이터가 되려면 조사 대상자를 충분히 확보하는 게 중요합니다. 고등학생 흡연에 대한 설문조사를 했는데 응답자가 5명뿐이었다면, 그 결과는 실제 현실과 아주 다를 수 있습니다. 예를 들어 흡연을 하지 않는 학생들만 응답했다면 어떨까요? (결론: 이 학교에는 흡연자가 없습니다.) 혹은 응답자 5명 중 4명이 현재 흡연 중이면 어떨까요? (결론: 이 학교의 흡연율은 80%입니다.) 아마도 이 둘 중 어느 것도 진실에 가깝지 않을 것입니다. 그 이유는 단순히 표본 수가 충분하지 않기 때문입니다.

❷ 비율을 언급할 때는 미리 정의한 바에 따라, 반드시 다른 측정 수치를 함께 제시해야 한다

예를 들어 43명의 학생이 흡연자라고 말하는 것만으로는 듣는 사람들에게 충분한 정보를 주지 못합니다. 50명 중 43명인지 5,000명 중 43명인지에 따라 완전히 다릅니다. 언제나 맥락 속에서 정보를 제시해야 합니다. 현실을 제대로 못 본다면 캠페인은 결코 성공할 수 없습니다.

❸ 통계가 유용하긴 하지만, 통계는 결코 전체 이야기를 들려주지 않는다

사람들은 구체적인 개인의 이야기에 공감합니다. 친절했던 이웃 가게 주인이 폐암으로 사망했다거나 1학년 어린이가 교통사고로 죽었다거나 하

는... 사실(팩트)이 중요하긴 하지만, 여러분이 어떤 일을 하든 그러한 통계 뒤에 사람이 있다는 사실을 잊어서는 안 됩니다.

4. 현장 조사의 성과

한 무리의 새가 나는 법을 배우기 위해 수업을 들었습니다. 새들은 몇 주 동안 성실히 수업에 참여했습니다. 모든 과정을 마치고 성대한 수료식까지 치렀지요. 그런 다음 새들은 날개 밑에 수료장을 끼고 각자 집으로 걸어갔습니다. 혹시 이 새들이 우리의 모습은 아닐까요? 사용하지도 않을 정보를 모으느라 시간과 노력을 낭비하지 않도록 하십시오. 정보를 수집하는 것은 이용하기 위해서입니다. 여러분이 알아낸 정보를 이용해 캠페인을 발전시키고, 더 멀리 날아가기 바랍니다. 지역사회를 변화시키는 일이 힘든 싸움이라는 점은 의문의 여지가 없습니다. 그러나 여러분은 이제 승리를 향한 굳건한 첫걸음을 내디뎠습니다.

사실 조사를 싫어하는 사람이 많습니다. 아마 여러분 중에도 숫자와 수식으로 가득 찬 문서를 들여다보느니 차라리 치과에 가서 신경 치료를 받는 쪽을 택하겠다고 할 사람이 많을 겁니다. 하지만 앞서 말한 여러 가지 정보를 이용할 수만 있다면 엄청난 이점이 있습니다. 그중 대표적인 것을 들어 보겠습니다.

❶ 지식과 정보의 축적

캠페인이 성공하려면 현실을 아는 것이 중요합니다. 사실을 직시할 수 있어야 여러분의 비전과 현실 사이의 간격이 얼마나 큰지 냉정하게 판단할 수

있으니까요. 정보를 모으는 것은 사람들에게 문제 해결의 필요성을 주장할 수 있는 탁월한 방법이 됩니다. 또한 수치로 표현된 구체적인 정보가 있다면 문제의 규모와 심각성을 손쉽게 파악할 수 있습니다.

② 신뢰도 제고

만약 여러분이 일상적인 대화를 하면서 그 문제 때문에 영향을 받는 사람의 정확한 수를 쉽게 이야기할 수 있다면, 듣는 사람들에게 여러분이 그 문제를 잘 알고 있고 진지한 태도로 임하고 있을뿐더러 체계적으로 접근한다는 인상을 줄 것입니다. 현장 조사는 지지 그룹을 확보하고 연대 세력을 넓혀 나가고자 할 때 든든한 근거를 제공해 줍니다. 예를 들어, 기금 신청서나 잠재적 후원자에게 보여 줄 기획서에 여러분이 찾아낸 숫자를 써넣는다면 (물론 아주 상세하게), 여러분이 그 일을 완수할 수 있을 거라는 믿음을 줄 것입니다. 이와 더불어 반대하는 사람들을 설득할 수 있는 논리와 주장의 증거로 이용할 수도 있습니다.

③ 변화에 대한 열망과 인식의 확산

자각이 변화를 이끌어 냅니다. 여러분은 조사에서 얻은 통계를 이용해, 해당 문제에 대한 공동체의 자각을 높일 수 있습니다. 문제가 얼마나 심각한지, 여러분의 지역사회가 다른 지역 또는 나라 전체와 비교해 그 문제에 얼마나 잘(잘못) 대응하는지, 그리고 여러분과 여러분의 협력자들이 당면한 문제를 얼마나 잘 공략하고 있는지 알려 줄 수 있습니다. 결국 현장 조사는 변화와 혁신에 대한 비전과 가치를 공동체의 구성원들과 공유하는 토대가 됩니다.



핵심 내용 돌아보기

항 목	체크 포인트
<p>문제 분석을 위한 조사</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 무엇이 알고 싶는지 명확히 말할 수 있는가 · 그 문제 때문에 누가, 어떤 영향을 받는가 · 문제가 해결되면 공동체에 어떤 이익이 있는가 · 그 문제의 역사와, 문제를 해결하려 한 과거 노력의 결과는 어땠나
<p>정보 수집</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 어떤 정보가 가치 있는 정보인가 · 그 문제와 관련된 기존 데이터가 존재하는가, 어디에서 찾을 수 있나 · 어떤 정보를, 얼마나 많이 수집할지 한계를 어떻게 정할 것인가 · 정보를 수집할 때 부딪힐 수 있는 장애물은 무엇이며, 어떻게 해결할 수 있나 · 정보를 수집할 때 필요한 자원과 그 자원을 조달할 수 있는 방법은 무엇인가 · 의견 조사를 한다면 어떤 점에 주의해야 하는가
<p>정보 사용</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 수집한 정보를 공식적으로 언급할 만큼 조사 대상의 수와 범위가 충분한가 · 조사 결과(수치)를 언급할 때, 함께 제시해야 하는 맥락은 무엇인가 · 수집한 정보에는 어떤 한계가 있는가 · 반대 의견을 수집하게 되었다면, 그것을 어떻게 사용할 것인가



도움말

- 조사를 할 때는 사실(Fact)과 주장(Opinion)을 명확히 구분해야 합니다.
- 공신력 있는 최근 데이터를 입수하고 사실 여부를 확인, 재확인합니다.
- 겸손한 자세로 주민들의 입장을 경청하고, 신뢰를 쌓아 갑니다.
- 반대 의견을 수집하고, 그 근거를 확인합니다.
- 현장 안에 답이 있습니다. 발로 뛰어야 합니다.



더 생각할 문제

- 설문조사를 진행했는데, 처음 목표한 것만큼 충분한 응답자 수를 확보하지 못했습니다. 이 데이터를 이용할 수 있을까요? 이 설문조사를 보완하려면 어떻게 해야 할까요?
- 캠페인 방법에 대한 의견 조사를 진행했는데, 찬성이 많이 나오긴 했지만 반대와의 차이가 크지 않았습니다. 이 캠페인을 그대로 추진해도 될까요? 이 캠페인을 추진할 때 유의할 점이 있을까요?

[실습 노트]

현장 조사 보고서 - 활동가/전문가 인터뷰

면담 대상자 (이름/소속/연락처) : _____

면담자 : _____

	면담 내용 요약	참고 자료 등
문제에 대한 생각 (중요성, 의미)		
알고 있는 현황 또는 실태		
문제 해결을 위한 선행 경험 (성과와 한계)		
선행 사업의 시사점과 과제		
추후 협업 가능성		
추가 면접 대상자 또는 기관 추천		



5단계 실천전략과 액션플랜

1. ‘어떻게’ 할 것인가

자신이 속한 지역사회의 문제를 해결하기 위해, ‘왜’(문제의 발견), ‘무엇을’(목적과 목표 세우기), ‘누구와 손잡고’(지형 분석), ‘어디에 근거해서’(현장 조사) 풀어 갈 것인지 정리했다면, 그다음 단계에 할 일은 ‘어떻게’ 그 목표를 이룰 것인지 구체적인 계획을 세우는 것입니다. 여기서는 그 계획 수립 과정을 실천전략과 액션플랜으로 나누어 살펴보겠습니다.

전략(Strategy)이란 원래 군사 용어로, 전쟁에서 승리하기 위해 여러 전투를 계획하고 수행하는 방책을 가리키는 말이었습니다. 오늘날엔 군사학뿐

아니라 경영이나 마케팅, 스포츠 등 여러 분야에서 광범위하게 사용하고 있지요. 심지어 학습 전략이니, 연애 전략이니 하는 말을 쓰기도 합니다. 실천 전략이 어느 정도 장기적이고 기본적인 방향을 가리키는 말이라면, 액션플랜(Action plan, 실행 계획)은 목표를 실현하기 위한 구체적인 하나 또는 여러 개의 계획을 말합니다. 세계적인 전략 컨설턴트인 하버드 경영대의 마이클 포터 교수는, “전략이란 다양한 액션플랜을 통해서 독창적이며 가치 있는 성과를 이루기 위한 과정”⁸이라고 했습니다.

우리가 가진 시간과 자원은 유한하며 온갖 문제를 한꺼번에 다 해결할 수는 없습니다. 문제 해결을 위한 목표를 세우고, 그 목표를 현실로 만들 수 있는 여러 가지 실천전략을 고안하고, 각 전략에 따른 구체적인 액션플랜을 설정해 차근차근 해 나가야 합니다.

실천전략이란 무엇인가

문제를 해결하기 위해 목표를 정했다면, 그 목표를 달성할 수 있는 방법인 실천전략을 수립할 차례입니다. 실천전략이란 그 일을 ‘어떻게’ 해낼 것인지를 조금 폭넓게 설명하는 것으로, 액션플랜보다는 덜 구체적입니다. 예컨대 “그곳까지 어떻게 갈까요?” 하는 질문에 개략적인 답을 하는 것과 비슷합니다. 이 질문에 대해 일단 “기차를(비행기를, 버스를) 타고 가요”라거나 “걸어서 가요”라고 답할 수 있을 것입니다.

⁸ Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61-78

이 같은 실천전략은 언제나 구체적인 실행에 앞서서 수립해야 합니다. ‘어떻게’에 대한 명확한 계획 없이 하는 실행이라면 시간 낭비에다 헛수고가 되기 십상이니까요. 또한 실천전략을 나침반 삼아 캠페인의 주체들이 각자의 역할을 수행할 것이므로, 실천전략이 시시때때로 바뀌는 것은 바람직하지 않습니다. 하지만 실천전략이 고정불변의 지침은 아닙니다. 오히려 캠페인을 수행해 나가는 동안 생길 수 있는 새로운 기회나 반대 등 환경 변화에 대응할 수 있도록 정기적인 업데이트가 필요합니다.

조금 더 풀어서 설명하자면 실천전략이란 ‘**목표 달성을 위해 우리가 가진 자원과 노력을 어디에 집중하고 어떻게 운용할 것인지를 정하는 일**’입니다. 실천전략을 세울 때는 이미 존재하는 장애물이나 우리가 가진 자원(사람, 돈, 세력, 물건 등)을 충분히 고려해야 합니다. 실천전략은 당연히 목적과 목표에 부합하도록 짜야 하지만, 목표를 달성하는 데 단 한 가지 전략만 있는 건 아닙니다. 우리는 종종 캠페인의 목적을 이루기 위해 매우 다양한 전략을 사용합니다. 정보를 제공하기 위한 전략, 지원을 더 강화하기 위한 전략, 장애물을 없애기 위한 전략, 필요한 자원을 확보하기 위한 전략 등등.

실천전략을 개발하면 다음과 같은 이점을 누릴 수 있습니다.

- 자신이 가진 자원을 계획적으로 활용할 수 있고 이를 통해 새로운 기회를 만들어 낼 수 있습니다.
- 저항과 장애물에 효과적으로 대응할 수 있습니다.
- 시간과 에너지, 자원을 좀 더 효율적으로 사용할 수 있습니다.

<좋은 실천전략의 조건>

- 근시안적인 해결책이 아니라 전체적인 방향을 제시해 주는 전략이 좋은 실천전략입니다.
- 자신이 가진 자원이나 자산을 잘 활용하는 전략이 좋은 실천전략입니다.
- 캠페인에 반대하거나 저항하는 사람은 언제나 있게 마련입니다. 협력자를 끌어들이고 장애물과 저항은 최소화하는 전략이 좋은 실천전략입니다.
- 문제의 당사자들에게 직접 영향을 미칠 수 있는 전략이 좋은 실천전략입니다.
- 여러 전략이 모여서 실제로 성과를 낼 수 있어야 좋은 실천전략입니다.

2. 실천전략 짜기

실천전략 수립 과정은 앞 2단계에서 살펴본 목적과 목표 수립의 연장선에 있습니다. 캠페이너들이 자신의 꿈을 정의하고, 목표를 설정하고, 그러한 목표를 달성하는 방법을 정하고, 마지막으로 필요한 변화를 초래할 수 있는 구체적이고 실용적인 방법을 개발하는 전체 맥락을 잊어서는 안 됩니다.

실천전략 수립 과정

목적과 목표를 개발할 때처럼 전략을 수립할 때도 구성원 간의 토론이나 브레인스토밍 과정을 거치는 것이 좋습니다. 구성원들의 자발적인 참여로 다양하고 창의적인 방안을 도출하는 데 유용한 방법이기 때문이죠. 실천전

략을 수립하는 과정에서는 타깃과 실행주체의 변화를 정의하게 됩니다. 이 때 타깃에는 우리가 해결하고자 하는 그 문제 때문에 영향을 받거나 줄 가능성이 있는 사람을 모두 포함시킵니다. 또한 앞 단계에서 수립한 목적과 목표에 실천전략이 잘 부합하는지도 살펴보아야 합니다.

유효한 실천전략을 수립할 때 다음과 같은 지침을 참고할 수 있습니다.

- 우리의 목적과 목표를 달성하기 위해 사용할 수 있는 자산과 자원은 무엇입니까? 어떻게 하면 그 자산과 자원을 최대한 활용할 수 있을까요?

- 우리의 목적과 목표를 달성하고자 할 때 어떤 저항과 장애물이 있습니까? 어떻게 하면 그 저항과 장애물을 최소화하거나 피할 수 있을까요?

- 캠페인의 실행주체와 잠재적 협력자들은 그 문제의 해결(목표 달성)에 어떻게 기여하고자 합니까?

- 캠페인을 통해 기존의 문제를 감소시키고자 합니까, 아니면 문제가 발생하기 전에 예방하고자 합니까? 예를 들어 청소년 흡연을 줄이려고 한다면 전략 중 일부를 그 문제의 당사자가 되기 전인 어린이들에게 맞추는 것도 생각해 볼 수 있습니다.

- 잠재적으로 지역사회 구성원 모두에게 영향을 미칠 수 있는 전략입니까? 예를 들어 청소년과 사려 깊은 어른을 서로 연결시켜 주는 멘토링 프로그램은 사실 집안 형편이나 문제 행동 여부와 관계없이 모든 청소년에게 도움이 될 수 있습니다. 학교나 청소년시설 등 지역사회의 한 부분에만 영향을 미치는 한 가지 전략만으로는 상황을 충분히 개선할 수 없을 때가 많기 때문에 해당 문제에 전반적으로 영향을 미칠 수 있는 전략이 필요합니다.

● 그 문제로 인해 특정한 위험에 처하게 될 사람들에게 영향을 주는 전략입니까? 예를 들어 성인병이나 암에 대한 조기 검사를 시행하기로 한다면 발병 위험이 좀 더 높은 사람에게 초점을 맞춘 전략이어야 할 것입니다.

이렇게 실천전략을 수립하고 나면 제안된 실천전략이 최선이며 정확한 방법인지, 또 목적과 목표 달성에 기여할 수 있을지 다시 확인합니다.

지역사회 문제 해결을 위한 실천전략의 종류

① 지역사회 주민들의 역량 강화 전략

- 주민들 간의 소통과 공감을 강화해서 서로 돕는 공동체 의식 형성
- 문제를 바라보는 주민들의 인식을 개선하고 태도의 변화를 꾀함
- 갈등 사안을 해결하는 자치적 풀뿌리민주주의 역량 강화
- 주민 자치조직의 신설 혹은 운영 혁신

② 정책 개선과 제도 혁신

- 문제 해결을 위한 조례나 제도의 신설 또는 개선
- 행정 서비스의 신설 또는 개선

③ 의제의 발굴과 해결 방법 개발

- 중장기적으로 해결할 의제를 발굴하고 해결 필요성에 대한 인식 확대
- 새로운 의제에 공감하고 해결할 주체 집단을 결성함
- 기존의 편견과 고정관념을 깨뜨릴 지식과 정보를 제공함
- 새로운 의제에 대한 새로운 해결 방법의 개발 및 실험

3. 가용 자원 파악하고 활용하기

손자병법에는 ‘지피지기면 백전불태’라는 말이 나옵니다. ‘적을 알고 나를 알면 백 번 싸워도 위태롭지 않다’는 뜻이지요. 이 말처럼 캠페인의 목표를 수립하고 지형 분석을 한 뒤 실천전략을 짜서 그에 따라 액션플랜을 기획할 때, 중요하게 고려해야 할 것이 바로 지역사회가 갖고 있는 자원입니다. 자원 대신 자산이라는 말을 쓰기도 하는데, 공동체의 삶의 질 향상을 위해 사용할 수 있는 것이라면 무엇이든 포함됩니다.

자원이란?

- **사람** 지역사회 구성원들은 스스로 공동체를 변화시키기 위해 자기 능력을 사용할 수 있습니다. 공동육아를 하는 엄마 아빠들이나 비공식적인 동네 리더, 지역사회 안전을 위해 목숨을 거는 소방관 등이 모두 공동체의 자원입니다.
- **시설이나 장소** 학교, 병원, 도서관, 교회, 주민센터, 공원 등이 있습니다.
- **지역사회 서비스** 교통약자 차량 지원 서비스, 재활용 서비스센터, 아동 돌봄센터, 문화단체 등이 여기에 포함됩니다.
- **비즈니스** 회사나 상점 등은 지역사회에 일자리를 제공하고 지역 경제를 받치는 중요한 자원입니다.

특별한 기술이나 재능이 없어도 지역사회의 모든 구성원이 잠재적인 자

원입니다. 실제 캠페인 과정 중에는 전화 걸기나 우편 봉투 작업, 장비 옮기기 등 누구라도 할 수 있는 일에 손이 필요할 때가 많습니다. 사람들에게 어떤 역량과 능력이 있는지 알고 이를 적절히 사용할 수만 있다면, 모든 사람이 공동체의 변화를 만들어 내는 힘이 될 수 있습니다.

지역사회의 자원을 파악해야 하는 까닭

지역사회의 자원이야말로 공동체의 생활을 바꾸고 개선할 수 있는 토대가 됩니다. 정부 보조금 같은 외부 자원을 쓸 수 있으면 좋겠지만, 대개 변화를 위한 자원은 각 공동체 안에서 마련해야 할 때가 많습니다. 이럴 때 공동체의 자원을 적절히 동원함으로써 지역 주민 스스로 자신들의 삶을 통제할 수 있습니다. 또한 지역사회 구성원들이 공동체의 변화를 위해 자발적으로 시간과 재능을 헌신할 때, 지속적이고 효과적인 활동을 할 수 있습니다.

지역사회의 자원을 파악하는 과정에서 공동체의 장점을 알면, 문제 해결을 위해 어떤 프로그램이나 활동을 하는 게 좋을지 알 수 있습니다. 지역사회의 장점에 근거해서 캠페인을 펼친다면, 지역사회의 문제가 얼마나 심각한지, 갖고 있는 자원이 얼마나 부족한지를 강조하는 것보다 성공 가능성도 올라가고 지역사회의 지지를 이끌어 내기도 쉽습니다.

<자원을 발견하는 눈>

무언가를 자원으로 볼 수 있다면 자원으로 사용할 수 있는 기회가 생기는 것이므로, ‘발견하는 눈’이 매우 중요합니다. 누군가는 동네 공터에 쓰레기

가 널려 있는 걸 보고 눈살을 찌푸리거나 불평을 늘어놓을 것입니다. 그러나 ‘약간의 자발적인 노동을 더하면’ 그곳을 아이들 놀이터나 자투리공원, 알뜰장터로 바꿀 가능성이 있는 공간으로 보는 사람도 있을 것입니다. 다른 사람들에게는 잘 보이지 않는 자원이지만 누군가의 눈에 띌 가능성은 언제나 존재합니다. 자원을 찾아내는 일에 지역사회 구성원 모두의 참여가 필요한 이유입니다.

자원 활용하기

자원을 파악하는 이유는 활용하기 위해서입니다. 목돈이 생겼을 때 옷장 속에 숨겨 놓기보다 필요한 곳에 지출을 하거나 수익을 극대화하는 방법을 찾아보는 것처럼 지역사회의 자산도 마찬가지입니다. 지역사회의 자원은 지역 활동의 기반으로, 이것을 이용한 활동을 함으로써 현재의 자산을 강화하고 새로운 자산을 개발할 수도 있습니다.

지역에서 찾아낸 자산을 지역 신문이나 웹사이트 등을 통해 알려서 지역 주민들이 이용하게 할 수 있습니다. 새로 알게 된 자산이 있다면 이에 근거해 활동이나 프로젝트를 변경, 신설할 수 있습니다. 또한 공동체의 자원이 어떻게 활용되는지 추적하고 기록해 두면, 개인이 가진 기술과 재능의 교환에서부터 기관이나 시설 공유에 이르기까지 자원 이용이나 교환을 더 쉽고 효율적으로 할 수 있는 방법을 개발할 수 있습니다. 지역사회 자원 역시 정기적으로 재검토해 최신 정보를 유지해야 합니다. 이를 위해 자원을 파악하는 일을 정규 활동의 한 부분으로 포함해서 수행할 수 있습니다.

4. 액션플랜 짜기

액션플랜은 목표 달성을 위한 실천전략에 따라, 세부적인 활동을 언제, 어떻게 수행해야 하는지 알려줍니다. 예를 들어 주민 토론회나 주민청원, 서명 운동, 거리 홍보를 벌이는 일이나 일일 찾집 등을 계획할 수 있습니다. 최선의 결과를 얻기 위해서는 ‘적절한’ 계획이 중요합니다.

액션플랜이란 무엇인가

액션플랜이야말로 꿈을 현실로 만들어주는 실질적인 도구라고 할 수 있습니다. 액션플랜은 여러 가지 실행 단계 혹은 사람들이 기대하는 변화를 모아 놓은 것입니다. 예를 들어 정치에 대한 청소년의 관심을 증가시키는 것을 목적으로 하는 캠페인이라면, 선거제도에 대한 교육을 실천전략의 하나로 포함시킬 수 있습니다. 그리고 그에 따른 액션플랜으로 청소년에게 적합한 교재 개발, 학교에서 모의선거 열기, 정규과정 수업에 선거제도 포함하기 등을 생각해 볼 수 있습니다. 액션플랜을 세울 때는 세부 실행 단계를 설정해야 하는데, 각 실행 단계에는 다음 내용이 포함되어야 합니다.

- 무엇을 할 것인가?
- 누가 실행할 것인가?
- 언제까지 또는 얼마 동안 할 것인가?
- 어떤 자원(돈, 사람 등)이 필요한가?

➤ 장애물 또는 저항은 무엇이며, 어떻게 극복할 것인가?

➤ 각 활동에 대해 누구와, 어떤 정보를 공유할 것인가?

예를 들어 캠페인 활동 중 하나로 ‘근무시간 자유선택제’를 홍보하는 일을 하기로 결정하고, 액션플랜을 짰습니다. [표 10]은 그에 따른 세부 실행 단계를 생각해 본 것입니다.

[표 10] 액션플랜 - 근무시간 자유선택제 홍보

실행 단계	담당자	마감일	자원	잠재적인 장애물/저항	협력자
홍보기획안 초안 작성	000(마케팅 회사 근무)	202X년 4월	500만 원 (기부금잔고)	(생각나는 것 없음)	기업 활동 그룹
학부모를 위한 근무시간 자유선택제를 지역 기업들에게 제안하기	000 (△△ 기업 근무)	202X년 9월	5시간(제안서 준비 2시간+이동 및 면담 3시간)	기업: 비용이 많이 든다고 생각할 수 있음. 회사의 이득을 납득시켜야 함.	학부모 위원회 구성원 및 지역 경제인 단체 구성원

액션플랜을 수립해야 하는 이유

실패를 위한 계획을 세우는 사람은 없습니다. 다만 계획을 세우는 데 실패할 뿐이지요. 이 말처럼 액션플랜을 수립하는 이유는 확실한 성공을 보장하기 위해서입니다. 액션플랜이 있으면 다음과 같은 이점이 있습니다.

- 액션플랜은 지역사회 구성원들(지원금 배당 기관을 포함해)에게 여러분이 체계적이고 헌신적으로 일한다는 것을 보여 줍니다.
- 사소한 부분도 간과하지 않게 해 줍니다.
- 어떤 일을 할 수 있고 할 수 없는지, 미리 파악할 수 있습니다.
- 장기적으로 시간, 노력, 자원을 절약할 수 있으므로 효율적입니다.
- 사람들이 책임감을 갖고 필요한 일을 수행할 수 있습니다.

목적-목표-전략-액션플랜

캠페인의 목적과 목표, 실천전략을 수립하고 나면 이어서 액션플랜을 짜게 되지요. 여러분이 액션플랜을 손에 들었다는 것은 본격적으로 일을 시작할 때가 되었다는 뜻입니다. 목적, 목표, 전략, 액션플랜의 관계에 대해서는 정치에 대한 청년들의 관심과 참여를 높이고자 기획된, [표 11]의 캠페인 사례를 참고하십시오.

한 가지 기억할 것은, 액션플랜은 항상 현재를 반영해야 한다는 점입니다. 액션플랜은 한 번 작성해서 서랍에 넣어 둔 채 잊어버려도 되는 문서가 아닙니다. 액션플랜은 항상 잘 보이는 곳에 두십시오. 조직이 변화하고 성장함에 따라, 캠페인이 발전해 나감에 따라 액션플랜에도 변화가 필요해질 것입니다. 지속적으로(대개 매월) 액션플랜을 재검토하고 수정해야 하는 이유입니다. 지역사회 구성원들의 피드백을 받아서, 액션플랜에 새로운 요소를 추가하거나 삭제하십시오.

[표 11] 재단법인 와글의 청치(청년정치) 프로젝트 사례

목 적	청년 세대의 정치에 대한 관심과 참여를 강화한다.	
목 표	202X년 지방선거에서 양식 있는 청년 리더들이 더 많이 입후보하도록 독려한다.	
실천전략	지방선거 청년 후보자들이 공정하고 깨끗한 선거를 치르도록 지원한다.	
액션플랜	<p>청년 후보자를 위한 클라우드펀딩 사이트의 개설과 운영</p> 	<p>청년 예비후보자를 위한 선거법 워크숍</p> 

액션플랜을 짤 때 유의할 점

지역과 관계없이 보편적인 문제도 있지만, 주민들의 삶의 조건을 개선할 수 있는 자산과 장애물은 공동체마다 다를 것입니다. 그러니 똑같은 문제를 겪고 있다 하더라도, 어떤 정책이나 프로그램을 만들거나 개선할지, 어떤 실천전략을 택할지 달라질 수밖에 없습니다. 남들을 무조건 따라 하거나 겉보기에 그럴듯한 일회성 이벤트에 골몰하기보다는, 여러분의 현재 역량에 알맞고 실천을 통해 구성원들의 능력을 더욱 키워 나갈 수 있는 활동을 개발해야 합니다. 구체적인 활동을 선택하는 공통 기준은 다음과 같습니다.

- 목표 달성과 전략 수행에 적합한 액션플랜인가?
- 실행주체의 역량에 비추어, 할 수 있는 일인가?
- 일회성 성과에 머무르지 않고 실행주체의 역량 강화에 도움이 되는가?
- 참가하는 구성원들이 자부심과 보람을 느낄 수 있는 일인가?

액션플랜 역시 한두 사람의 제안이나 결정으로 만들어지지 않습니다. 그러면 액션플랜을 잘 때 누가 참여해야 할까요? 먼저 문제를 해결하기 위해 우리 지역사회에 어떤 변화가 있어야 하는지, 어떤 사람들이 포함되어야 하는지 생각해 볼 필요가 있습니다. 지역사회의 여러 문제는 공동체의 어느 한 부문이 아니라, 지역사회 차원의 해결책이 필요할 때가 많습니다. 지역 언론, 경제 단체, 종교 단체, 학교, 청소년 조직, 사회복지 단체 등 가능한 여러 부문을 포함시켜야 하는 이유입니다. 언제나 포용적이 되도록 노력해야 한다는 점을 꼭 기억하십시오. 액션플랜을 잘 때에도 다음과 같은 지역사회의 단체나 구성원들이 참여할 수 있도록 해야 합니다.

- 그 문제에 영향을 받는 직접 관련이 있는 사람들
- 그 문제에 관심이 있는 사람들
- 캠페인의 영향을 받는 지역사회의 모든 부문 (종교 단체, 학교, 법 집행 기관 등)
- 풀뿌리 시민단체 구성원들
- 지역사회에 새로 들어온 구성원이나 청년층

액션플랜에서 실행까지

- ❶ 액션플랜을 짜는 회의를 소집합니다. 목적과 목표를 수립했던 사람들

(팀)이 계속해서 액션플랜을 세울 수도 있고, 그와는 다른 새로운 구성원들이 짤 수도 있습니다. 액션플랜을 짜기 위해 새로운 구성원을 모은다면, 그 문제 때문에 가장 영향을 많이 받는 사람들을 포함시켜야 합니다. 일단 모든 참석자가 모이면, 먼저 캠페인의 목적과 목표, 실천전략, 변화의 타깃과 실행주체, 지역사회는 각 부문별로 기대하는 변화의 모습 등을 재검토합니다.

2 문제를 해결하기 위한 여러 실행 단계들을 종합합니다. 액션플랜은 명확해야 하며, 현재 할 일에 초점을 맞추어야 합니다. 또한 목표와 실천전략에 대한 브레인스토밍을 거치며 이미 모아 놓은 정보와 아이디어들을 포함시켜야 합니다. 액션플랜 수립은 지금까지 수행한 모든 과정이 한데 모이는 시간이라고 할 수 있습니다.

3 액션플랜이 완성되면 빠진 게 없는지 다시 살펴봅니다. 계획한 전체 실행 단계를 모두 완수하면 우리가 목표로 하는 변화를 만들어 낼 수 있을지 확인합니다.

4 계획대로 실행합니다! 이제 무엇을 할 것인지를 알아내는 힘든 부분이 끝났습니다. 80-20 법칙을 기억하십시오(성공하는 활동은 실천이 80%, 계획이 20%입니다).

5 활동 진행 상황을 모두에게 알려 주십시오. 자신의 아이디어나 지혜가 무시되는 느낌을 받는 걸 좋아하는 사람은 없습니다. 각자의 의견이 어떻게 통합되었는지 모두와 소통하는 게 중요합니다.

⑥ 무엇을, 얼마나 잘 수행했는지 항상 진행 상황을 추적합니다. 지역사회
의 변화(새로운 프로그램이나 정책 등)에 상당한 시간과 자원이 들어간 이
상, 공식적으로든 비공식적으로든 우리가 한 일을 평가해야 합니다. 이에 대
해 설문조사와 같은 평가 방법을 써서 좀 더 공식적으로 알아볼 수도 있고,
비공식적으로 다른 사람들과 이야기를 나누어 볼 수도 있습니다. 이때 다음
과 같은 질문이 도움이 될 것입니다.

- 우리가 하기로 한 일을 하고 있는가?
- 그 일을 잘하고 있는가?
- 우리가 하는 일은 우리의 목적을 향해 나아가게 해 주는가?

⑦ 잘한 일을 칭찬하고 축하를 보냅니다. 칭찬과 축하하는 사람들이 자기 일
에 더욱 흥미와 의욕을 가질 수 있게 해 주는 중요한 촉매제입니다.

액션플랜을 수행할 때 유의할 점

자, 여러분은 계획을 세운 뒤 계획한 모든 일을 나누어 맡았습니다. 모두
가 그 일을 하는 데 동의했고(그중에는 자발적으로 제안한 일도 들어 있습
니다), 성공에 대한 강한 예감을 느끼며 헤어졌습니다. 이제 성공할 일만 남
은 것 같습니다. 그러나 다음번 모임에서 아무것도 된 일이 없다는 것을 알
게 됩니다. 머리를 쥐어뜯는 것 외에 무엇을 할 수 있을까요? 어느 지역사회
에서나 흔히 볼 수 있는 모습입니다.

다행히도 몇 가지 할 수 있는 일이 있습니다. 사실 자원봉사, 자발적 참여
등이 말처럼 쉽지는 않습니다. 선의로 자신의 시간과 에너지를 내놓는 사람

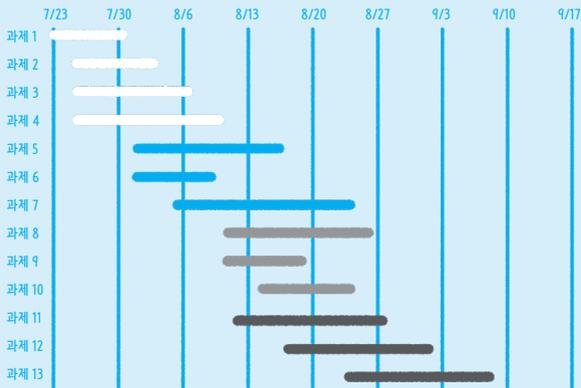


한 걸음 더

간트차트를 아시나요

액션플랜을 빠짐없이 잘 실행하기 위해 전체 타임라인을 만듭니다. 단계별로 어떤 일을 먼저 시작하고 어떤 일을 나중에 할지, 순서나 기한을 정해야 합니다. 이것을 한눈에 보기 편하게 만든 표를, 고안한 사람의 이름을 따서 흔히 '간트차트(Gantt chart)'라고 부릅니다. 엑셀이나 무료 간트차트 템플릿을 내려받아서 사용할 수 있습니다.

[그림 4] 간트차트 예



들의 결심에만 너무 의지해서는 안 된다는 뜻이지요. 그렇다고 막무가내로 밀어붙일 수도 없습니다. 어떻게 하면 무례한 사람이 되지 않고 사람들이 맡은 일을 잘 수행하도록 할 수 있을까요? 액션플랜대로 실행할 때 유의할 점을 살펴보겠습니다.

● 단체의 구성원이나 열성적인 자원봉사자들이 거는 정기적인 전화가 도움이 됩니다. 단, 그 전화는 일의 진척을 점검하는 것이 아닌 응원의 전화여야 합니다. 이런 전화는 심정적인 지원이 될 뿐 아니라, 그 구성원에게 혹시 다른 도움이 필요하지는 않은지 확인하는 기회이기도 합니다. 또한 사람들이 자기 활동에 자부심과 책임감을 갖도록 북돋워 줍니다.

● 모든 구성원에게 과제와 담당자의 이름이 적힌 액션플랜을 나누어 줍니다. 이때를 활용해, 그 계획이 완전히 ‘공식적’이 되기 전에 사람들의 의견을 들을 수 있습니다.

● 업무 분담은 각자의 능력과 적성에 맞게 이루어져야 하며, 효율적인 협업을 위해 다양한 도구(구글 공유문서나 업무용 메신저 등)를 활용할 수 있어야 합니다. 이를 위해 필요한 경우 간단한 교육을 시행합니다.

● 마감일을 포함해 전체 일정 계획이 분명한지, 최신판인지 확인합니다. 또 액션플랜을 주기적으로 확인하고, 참여자들이 책임감을 갖고 꾸준히 과제를 수행하도록 요청합니다.

● 일단 합의한 사항에 대해서는 사람들이 최선을 다하도록 도와야 합니다. 정기회의 때 각자의 수행 결과를 공유하고 액션플랜대로 일이 잘 진행되는지 확인하기 위해 액션플랜 점검표를 만듭니다. 이때 점검표에도 ‘누가’, ‘무엇을(어떤 업무를)’, ‘언제까지’, ‘어떻게(어떤 방법으로)’ 할 것인지가 반드시 포함되도록 합니다. [표 12]는 청년정치 후보자를 위한 크라우드펀딩 플랫폼을 만들기 위한 액션플랜의 점검표입니다.

● 일이 계획대로 진행되지 않을 때는 안팎의 문제를 진단하고 계획을 재조정해야 합니다. 이때 가장 중요한 것은 팀워크입니다. 위기를 돌파할 수 있는 팀빌딩(Team building)과 민주적인 리더십을 위해 다양한 소통의 자리를 마련합니다. 팀빌딩과 리더십에 대해서는 3부에서 좀 더 자세히 살펴 보겠습니다.

● 과제를 완수했을 때 전체 구성원에게 알리고 축하합니다. 거창하지는 않더라도 어떤 일을 완수하는 게 실제로 의미 있는 일이라는 것을 사람들에게 인식시키는 게 중요합니다.

[표 12] 청치(청년정치) 펀딩 프로젝트의 액션플랜 점검표

(작성일: 202X년 3월 10일)

업 무	담당자	기 한	업무수행 방법	비 용	달성도
클라우드 펀딩 기획	봉준호	202X.2.15	- 펀딩사이트를 이용할 후 보자들 의견 취합 - 공동 기획자 면담 - 법률자문 내용 확인과 반영 - 보도자료 작성, 배포	- 자문비 30만 원 - 회의비 30만 원 (10만 원 X3회)	100%
사이트 제작	박소담	202X.3.10	1차 시안: 3.1까지 1차 피드백: 3.1~3.5 수정 보완: 3.5~3.10	웹디자인 외주 100만 원	85% (3.15로 최종 완성일 연기)
후보 프로필 취합, 정리	최우식	202X.3.12	사진과 동영상, 선거 슬로 건 취합	0	90% (후보 2명 기한 내 미 제출)

<사람들의 자발적인 참여를 이끌어 내려면>

캠페인을 성공으로 이끄는 실행의 결정적 열쇠는, 더 많은 사람이 캠페인의 취지에 공감하고 즐거운 마음으로 참여할 수 있도록 하는 액션플랜에 달려 있습니다. 사람들이 자발적으로 참가하도록 유도할 수 있는 창의적이고 혁신적인 접근법이 필요한 이유입니다.



[사진 6] 넛지 효과

그중 대표적인 방법으로 ‘넛지 효과(Nudge effect)’를 들 수 있습니다. 넛지는 ‘팔꿈치로 쿡 찌르다’, ‘옆구리를 슬쩍 찌르다’라는 뜻을 가진 영어 단어인데 사람들로 하여금 자유롭게 선택하게 하되, 특정한 방향으로 행동하도록 부드럽게 유도하는 방법입니다. ‘넛지 효과’는 2017년 노벨경제학상 수상자인 리처드 탈러가 주장한 개념으로 정책 설계, 기업 마케팅 분야에서 광범위하게 활용되며, 소셜캠페인에 적용해서 큰 효과를 거둔 사례도 많습니다. 가장 유명한 것이 ‘소변기의 파리’입니다. 네덜란드 암스테르담 공항의 남자 화장실 소변기에는 작은 파리 스티커가 붙어 있습니다. 변기 밖으로 튀는 소변 때문에 주변이 지저분해지기 쉬운데, 실물 파리와 유사하게 보이는 스티커를 붙임으로써 자연스럽게 파리를 조준해서 소변을 보도록 유도한 것입니다. 이로써 변기 밖으로 튀는 소변의 양이 80%나 줄었고 청소에 드는 비용과 시간도 크게 줄일 수 있었다고 합니다.⁹

⁹ 출처: 『넛지』, 리처드 H. 탈러, 캐스 R. 선스타인 지음, 안진환 옮김, 리더스북



사례 1

넋지 효과로 계단 이용 유도

서울 시민청 입구에 있는 가야금 계단은 계단을 밟을 때마다 맑은 가야금 소리가 울립니다. ‘계단을 이용하면 칼로리가 5.85kcal 소모되고 건강 수명이 2분 36초 연장된다’는 문구도 계단 꼭대기에 써 놓았습니다. 특히 계단으로 통행하는 이용자 수에 따라 일인당 10원씩 기부금이 적립되는 데, 이 돈은 걷기 힘든 아이들을 위한 보행 보조기구 지원금으로 쓸 것이라 안내문도 걸어 두었습니다. 이 가야금 계단 설치 이후 계단 이용자 비율이 평상시 6.5%에서 22%로 2배 이상 증가했습니다.





사례 2

네티 효과로 안전띠 착용률 급증

브라질의 안전띠 착용률은 8%에 불과했습니다. ‘안전띠를 매지 않으면 큰 사고를 당한다’는 각종 경고 문구와 끔찍한 사고 영상에도 불구하고, 안전띠를 불편하게 여겨 매지 않는 비율이 100명 중 92명이었던 것입니다. 2015년 브라질에서는 자동차회사 피아트와 광고대행사 리오 버넷이 협력하여 택시 뒷좌석에 작은 안내문을 달고 새로운 안전띠 착용 캠페인을 벌였습니다. 캠페인 기간 동안 이 안내문을 단 택시를 이용한 승객이 4,500여 명 이상이었는데, 그들 모두가 안내문을 본 뒤 자발적으로 안전띠를 맷습니다. 무엇이 이들의 행동을 바꿔 냈을까요? 안내문에는 “안전띠를 매면 택시 내 무료 와이파이가 연결됩니다”라고 쓰여 있었습니다. 승객에게 제공되는 무료 와이파이에는 ‘안전 와이파이(Safety Wi-Fi)’라는 이름이 붙여졌습니다.





핵심 내용 돌아보기

항 목	체크 포인트
실천전략 수립	<ul style="list-style-type: none"> · 목표를 이루기 위해서 어떤 실천전략을 세울 것인가 · 전략 과제에 대해 캠페인 참가 주체들이 충분히 논의하고 합의했나 · 전략 과제의 의미를 참가 주체 각자가 충분히 이해했나
액션플랜 짜기	<ul style="list-style-type: none"> · 목표 달성과 전략 수행에 적합한 액션플랜인가 · 실행주체의 역량에 비추어 볼 때, 할 수 있는 일인가 · 1회성 성과에 머무르지 않고 실행주체들의 역량 강화에 도움이 되는 방법인가 · 캠페인에 참가하는 구성원들이 자부심과 보람을 느낄 수 있는 일인가
액션플랜 점검 사항	<ul style="list-style-type: none"> · 누가, 언제까지, 어떻게, 어떤 업무를 수행해야 하는지가 결정되었나 · 업무의 분담과 조율은 적절하게 되었는가 · 업무 수행이 계획대로 진행되지 못할 때의 대응 방법이 있는가 · 위기 시 팀워크 유지와 강화를 위해 어떤 대책이 필요할까
자발적 참여 동기	<ul style="list-style-type: none"> · 일방적인 훈계 방식이 아니라 사람들이 자발적으로 참여하고 싶게 만들려면 어떤 액션플랜이 필요할까 · 흔하게 접했던 기존 방법보다 신선하고 창의적인 아이디어는 없을까 · 넋지 효과를 거둘 수 있는 액션플랜은 무엇일까



도움말

- 실천전략은 소수의 독특한 리더가 정하는 것이 아닙니다. 전략 과제가 무엇을 위한 것이고 무엇을 의미하는지 구성원 모두가 충분히 공유해야만 실천전략이 ‘활동 나침반’으로서의 의미를 가질 수 있습니다.
- 액션플랜은 단계별로 다양하게 혹은 동시에 여러 개가 진행될 수 있습니다. 주체적 역량에 맞게 할 수 있는 일부터 시작하십시오.
- 작은 성공이 중요합니다. 처음부터 너무 장기적이고 어려운 과제를 설정하지 않는 게 좋습니다.
- 계획한 대로 차질없이 모든 일이 진행되는 경우는 극히 드뭅니다. 예기치 못한 문제가 생겼을 때, 내부를 돌아보고 팀워크를 안정적으로 유지하는 일에 우선순위를 두어야 합니다.
- 액션플랜을 짤 때 창의적이고 혁신적인 아이디어를 다양하게 낼 수 있도록 브레인스토밍을 이용합니다.
- 넉지 효과를 거둘 수 있으려면 캠페인 참가자들의 눈높이에서 생각하고 판단하는 것이 필요합니다. 사람들의 기억에 남는 신선한 캠페인 아이디어를 생각해 보세요.



더 생각할 문제

- 여러분이 추진하는 캠페인의 실천전략을 개발하고자 합니다. 전략 개발에 참여해야 할 사람 또는 조직과 그 이유를 적어 보세요.
- 일방적인 훈계나 설득이 아니라 사람들이 자발적으로 여러분의 캠페인에 참여하고 싶게 만들려면 어떻게 해야 할까요? 색다른 아이디어를 생각해 보세요.

[실습 노트]

[프로젝트 또는 캠페인 제목]의 액션플랜

실천전략	
기대하는 지역사회의 변화	
협력 단체/조직	

액션플랜 간트차트

무엇을	누가	언제 까지	자원 및 지원 가용 자원/필요 자원	잠재적 저항과 이유 (누가/왜)	업무 공유 및 소통 (누구와)
1단계					
2단계					
3단계					
4단계					
5단계					



6단계 메시지 작성

1. 캠페인을 어떻게 보여 줄까

“사람들은 메시지로 캠페인을 만난다.”

캠페인을 위한 전략과 액션플랜이 마련되었다면 이제는 구체적인 메시지를 통해 사람들 앞에 나설 차례입니다. 캠페인은 메시지로 사람들에게 모습을 드러내니까요.

메시지는 단순히 몇 개의 단어로 이루어진 구호가 아닙니다. 현학적인 설명이나 유려한 단어의 나열도 아닙니다. 메시지란 타깃을 향해 정확하고 분명하게 디자인된 언어입니다. 사람들은 여러분이 작성한 메시지를 통해 이

슈를 새롭게 바라보는 틀, 즉 ‘프레임(frame)’을 받아들여지게 됩니다. 메시지를 통해 캠페인이 자신에게 촉구하는 바를 이해하고, 때로는 그 요청을 행동으로 실천합니다. 훌륭한 메시지는 명확한 프레임을 설정하고 단순하고 쉬운 언어로 사람들의 마음을 움직여 행동에 나서도록 이끌어 냅니다.

여러분이 타깃으로 설정한 사람들의 마음을 움직여 행동에 나서도록 촉구하기 위해서는 문제의 맥락을 간단하고 명료하게 설명하고 묘사할 수 있어야 합니다. 잘 구성된 메시지에는 무엇이 문제인지, 누가 이 문제에 연관되어 있는지, 문제의 원인과 그 해결책은 무엇인지가 담겨 있어야 합니다. 또한 메시지는 캠페인이 타깃으로 설정한 사람들이 평소 가지고 있는 신념과 태도를 반영해야 합니다. 완전히 새로운 메시지를 사람들에게 전달하는 것은 설득의 관점에서 매우 어려운 일이기 때문입니다.

좋은 메시지는 문제에 관한 토론을 할 때 처음부터 캠페인으로 이루고자 하는 바가 우위에 자리하고 계속 유지되도록 도와줍니다. 좋은 메시지는 실행주체들에게 힘을 더해 주고, 기존의 협력자들이 지지를 더 굳건히 하도록 만들며, 잠재적 협력자를 적극적 협력자로 변화시킬 수 있습니다. 또한 좋은 메시지는 캠페인에 반대하는 적극적인 반대자들의 목소리를 약화시키고, 그들을 최소한 중립적으로 만들거나 더 나아가 잠재적 협력자가 될 여지를 열어 줄 수도 있습니다.

캠페인의 목적과 목표, 지형에 대한 이해와 이를 바탕으로 세워진 전략과 액션플랜은 잘 계획된 메시지의 형태로 정리되어야 합니다. 메시지는 그 메시지를 발신하는 상황과 환경에 따라 하나의 문장일 수도, 긴 글일 수도, 영상일 수도 있으며 하나의 캠페인이 발신하는 모든 메시지는 서로 다른 형태

를 띠고 있더라도 반드시 일관된 메시지 기초를 유지해야 합니다. 이는 다른 말로 하자면 모든 메시지가 하나의 프레임을 구성해야 한다는 뜻이기도 합니다. 그렇다면 프레임이란 무엇이고, 어떻게 구성되는 것일까요?

2. 프레임링 (Framing)

프레임이란 말 그대로 틀, 액자를 뜻합니다. 맨눈으로 풍경을 보는 것과 사진을 통해 풍경의 일부를 액자 안에 집어넣어 보는 것의 차이를 생각하면 의미가 쉽게 이해될 겁니다. 실제 풍경과 액자 안에 들어 있는 풍경 사진이 본질적으로 같다고 생각하기 쉽지만, 풍경의 어느 부분을 프레임 안에 넣고 어느 부분을 프레임 밖에 두는지에 따라 그 풍경에 대한 기억은 완전히 달라질 수 있습니다. 버드나무와 나룻배가 있는 강가의 풍경을 예로 들어 보겠습니다. 버드나무를 프레임 안에 넣고 바로 곁에 있는 나룻배를 프레임 밖으로 빼掉한다면, 사람들은 대부분 버드나무를 주목하고 나룻배의 존재에 대해서는 아예 신경을 쓰지 않거나 훨씬 덜 주의를 기울일 겁니다. 이처럼 우리는 프레임이라는 방법을 통해 동일한 풍경의 특정한 부분을 사람들의 주목으로부터 배제하거나 혹은 강조할 수 있습니다. **프레임이란 우리가 세상을 바라보는 방식을 규정하는 사고방식이나 생각입니다.** 그리고 이러한 프레임을 만드는 것을 프레임링이라고 합니다.

캠페인에서 프레임링을 하는 방법은 간단합니다. 시작은 ‘이름 짓기’입니다. 우리가 문제라고 생각하는 것을 어떤 이름으로 부를 것인지 정하는 일이지요. 사람들이 문제에 접근하는 시각은 이름 짓기에 따라 크게 영향을 받

습니다.

해결하고자 하는 문제를 무엇으로 부를 것인지, 그 원인과 해결책을 어떤 단어로 규정할 것인지 등 캠페인을 구성하는 모든 요소를 어떤 이름으로 부를 것인가는 매우 중요합니다. 그 이름들은 기본적으로 문제를 풀어 가는 관점에서 우리에게 유리한 이름들이어야 합니다. 장점을 쉽게 연상시키고 상대적으로 약한 부분이 잘 드러나지 않는 이름을 붙이는 게 중요합니다. 이름 짓기 외에도 프레이밍을 할 때에는 다양한 요소들이 고려되어야 합니다. 그 요소들은 다음과 같습니다.

- **문제의 맥락** 문제의 원인이 무엇이고 해결책은 무엇이며 해결책을 가진 사람들이 누구인지 규정하기.
- **데이터** 문제의 심각성을 정확하고 간결하게 알릴 수 있는 데이터 확보하기. 그러나 데이터가 지나치게 많거나 금방 이해하기 어려울 경우, 데이터가 오히려 문제에 대한 사람들의 관심을 감소시킬 수도 있음.
- **메신저** 캠페인의 메시지가 그 메시지를 전달하는 메신저와 일관되며 조화로운지 확인하기. 같은 메시지도 그것을 누가 발신하는가에 따라 효과가 증폭되거나 반감된다는 사실을 잊지 않기.
- **비주얼, 목소리 톤** 메시지를 전하는 메신저의 비주얼과 목소리 톤 또한 메신저와 조화롭게 연출되어야 함.
- **은유** 설명하기 어려운 개념이나 상황을 사람들이 누구나 알 만한 은유로 적절히 빗대어 표현할 수 있다면 금상첨화임.



사례 1

복지를 둘러싼 프레임 싸움

비혼모 가정의 여성들에게 더 많은 복지서비스를 제공해야 한다고 주장하는 캠페인을 펼치고자 합니다. 우리 캠페인의 반대자들은 복지 혜택을 받는 어머니들이 정부로부터 ‘공짜 돈’을 받기 위해 아이를 낳아 시스템을 이용하는 것이라며 우리를 공격할 수 있습니다. (‘공짜 돈’ 프레임)

이럴 때 우리는 반대자들의 프레임 방식에 말려들어서는 안 됩니다. 가령 “그 어떤 여성도 정부가 주는 쥐꼬리만 한 돈으로는 이득을 취할 수 없습니다”라고 말하는 것은 여전히 상대가 설정한 ‘돈’ 프레임을 벗어나지 못한 것이므로 좋은 대응이라고 보기 어렵습니다. 그보다는 새로운 프레임을 제시하는 것이 좋습니다. 예를 들면 우리는 ‘복지혜택의 가시적인 성과’ 프레임을 제시할 수 있습니다. 우리가 주장하는 더 많은 복지혜택이 비혼모 가정의 여성들의 삶에 구체적으로 어떤 긍정적인 변화를 가져올 수 있는지, 어떤 문제를 해결할 수 있는지를 강조하는 것입니다.





10대 환경운동가 그레타 툰베리의 메시지

16세의 스웨덴 환경운동가 그레타 툰베리는 스웨덴 총선을 앞둔 2018년 8월부터 날로 심각해져 가는 기후위기에 필요한 대응을 촉구하기 위해 ‘미래를 위한 금요일(Fridays For Future)’이라는 이름으로 금요일마다 1인 등교거부 시위를 시작했습니다. 이 시위는 전 세계적으로 확산되어, 140만 명에 달하는 세계 학생들의 동맹 휴업을 이끌어 냈습니다.

2019년에는 미국 뉴욕에서 열리는 유엔 기후행동정상회의에 맞추어 기후위기 대책 마련을 촉구하기 위해, 툰베리는 탄소배출이 없는 태양광 요트를 타고 영국에서 출발해 15일 만에 대서양을 건너 뉴욕으로 향하는 여정을 선택했습니다. 메신저(툰베리)와 메신저의 이동 방식(태양광 요트)이 탄소배출을 멈추기 위해서는 관성적인 생활방식을 바꾸고 단호히 행동해야 한다는 점을 무엇보다 강력하게 전달한 것입니다.

같은 해 세계경제포럼에 참석한 툰베리는 ‘우리 집이 불타고 있다(Our house is on fire)’라는 선명한 비유로, 기후위기에 강력히 대응할 것을 촉구하는 메시지를 전파했습니다. “우리 집이 불타고 있습니다. 그러니 정말로 우리 집이 불타고 있는 것처럼 행동하기 바랍니다.”

그러나 이처럼 절실한 툰베리의 메시지에도 불구하고 도널드 트럼프 미국 대통령은 같은 포럼의 2020년 기조연설에서 ‘나무 1조 그루 심기’

에 동참함을 밝히며 “지금은 비판할 때가 아니라 낙관할 때”, “기후변화 운동가들은 한물간 점쟁이들의 후예”, “그들의 우울한 예언이 담긴 목록에서 등을 돌려야 한다”고 말하며 기후위기를 정면으로 부정하고 기후위기의 메신저들을 비난했습니다.

그 자리에서 연설을 듣고 있던 톤베리는 이어지는 세션에서 기후위기에 대한 강력한 은유를 반복하며 날선 어조로 세계 지도자들의 무감함을 비판했습니다. “우리 집이 불타고 있다. 권력자들의 무책임과 무대책이 불난 집에 기름을 붓고 있다.”며 자기 세대, 그리고 미래 세대를 위해 지금 당장 탄소배출을 멈추고 기후위기를 심각하게 받아들일 것을 촉구했습니다.

스웨덴의 10대 소녀가 온몸으로 전하는 강력한 메시지는 메신저와 메시지, 데이터와 은유가 일관성을 유지할 때 그 메시지가 얼마나 큰 폭발력을 가질 수 있는지를 효과적으로 보여 줍니다.

좋은 메시지의 8가지 원칙

사람들의 마음을 움직여 행동에 이르게 하는 좋은 메시지들은 대개 다음의 8가지 원칙에 부합합니다. 메시지를 처음 작성하는 사람이라면 초안을 작성하고 이를 검토할 때 어떤 기준으로 메시지를 수정하고 보완해야 할지 혼란에 빠지기 쉽습니다. 다음의 8가지 원칙은 그럴 때 좋은 길잡이가 되어 줄 것입니다. 스스로 작성한 메시지를 다음 원칙들에 비추어 평가해 보면서 객관적으로 좀 더 좋은 메시지로 다듬어 가기 바랍니다.

❶ 메시지는 진실하고 믿을 수 있어야 한다

아무리 좋은 메시지라고 해도 그것이 진실하지 않다면 사람들의 마음을 움직이기 어렵습니다. 사실에 기초한 진실한 메시지는 좋은 메시지의 기본입니다.

❷ 메시지는 구체적인 것을 포함해야 한다

좋은 메시지는 그 메시지가 진단하는 문제와 이에 대한 해결책을 구체적으로 담고 있습니다. 화려한 미사여구를 아무리 늘어놓는다 해도 정확한 데이터에 근거한 상황 파악과 구체적인 대안 제시가 없는 메시지라면 이는 그저 두루뭉술한 말잔치에 불과합니다.

❸ 메시지는 시의적절해야 한다

사람들의 삶을 둘러싼 사회적인 상황과 맥락은 시시각각 변화하므로 같은 메시지라도 타이밍에 따라 그 의미와 영향력은 달라질 수 있습니다. 특히 사회적으로 주목도와 피로도가 높은 이슈에 관해 메시지를 작성할 때는 시의성을 철저히 고려해야 합니다.

❹ 메시지는 듣는 사람에게 중요한 것이어야 한다

아무리 훌륭한 메시지라 하더라도 듣는 사람에게 아무런 중요성도 갖지 않는 화제라면 그 메시지는 듣는 사람의 귓불에서 그냥 미끄러져 내릴 뿐입니다. 사람들은 기본적으로 자신에게 이익이 되는 정보와 손해가 되는 정보, 자신의 평소 신념을 강화할 수 있는 정보에 민감하게 반응합니다. 우리의 메

시지가 어떻게 상대의 이익 혹은 손해, 신념에 연결되어 있는지를 면밀히 살펴야 설득력 있는 메시지를 작성할 수 있습니다.

⑤ 메시지는 간결하고 명확해야 한다

좋은 메시지는 문제와 그 해결책을 간결하고 명확한 언어로 이야기합니다. 결론을 빙빙 돌리거나 지식을 뽐내기 위해 어려운 개념들을 장황하게 늘어놓는 것은 사람들로 하여금 그 메시지가 자신을 위한 것이 아니라고 느끼게 만듭니다.

⑥ 메시지는 대조를 이루어야 한다

대조는 명확함을 만들어 내는 하나의 기술입니다. 초록과 파랑을 나란히 놓는 것보다 노랑과 파랑을 나란히 놓는 것이 훨씬 선명하게 서로를 부각시키듯, 메시지 또한 자신이 긍정적으로 추구하는 바를 강조하기 위해 그 반대편에 어떤 부정적인 것이 존재하는지를 규정함으로써 또렷한 대비 효과를 얻을 수 있습니다.

⑦ 메시지는 반복되어야 한다

좋은 메시지를 만드는 것만큼이나 한번 만든 메시지가 효과적으로 전달될 때까지 계속 반복하는 것이 중요합니다. 메시지의 반복은 실행주체들에게 매우 큰 인내심을 요구하는 일입니다. 메시지를 반복하다 보면 메시저는 점점 메시지에 대해 피로감을 느끼게 됩니다. 그러나 메신저에게는 지겨운 메시지가, 전달받는 타깃의 관점에서는 너무나 새로운 메시지일 가능성이

높습니다. 메시지로 이루고자 하는 바가 명확히 달성될 때까지 메시지는 반복되어야 합니다.

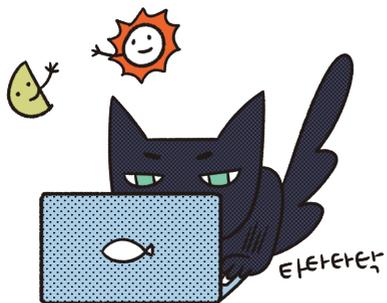
⑧ 메시지는 행동과 연결되어야 한다

이 원칙은 두 가지 측면에서 살펴볼 수 있습니다. 먼저 우리가 메시지를 작성하는 이유는 사회적 변화를 일으키는 행동을 촉구하기 위해서입니다. 그러므로 메시지가 촉구하고자 하는 행동이 무엇인지가 메시지 안에서 명확히 규정되어야 합니다. 다른 하나는 메신저의 행동과 메시지의 내용이 일관성 있게 연결되어야 한다는 것입니다. 메신저가 진정성 있는 행동으로 메시지를 뒷받침할 때, 그리고 구체적인 행동을 타겟에게 요청할 때 그 요청이 받아들여질 가능성이 훨씬 높아집니다.

3. 채널에 맞는 메시지 작성

메시지는 목적과 타겟에 따라 다양한 형태를 가질 수 있습니다. 사람들의 마음을 움직여 캠페인에서 원하는 반응과 행동을 이끌어 내기 위해 메시지는 여러 가지 형태를 취합니다. 그것은 글이나 말일 수도 있고 그림이나 사진, 혹은 영상, 퍼포먼스일 수도 있습니다.

메시지의 형식만큼이나 중요한 것은 메시지가 전달되는 채널입니다. 채널이란 정보가 전달되는 경로라는 뜻으로, 같은 메시지라 하더라도 어떤 채널을 통해 사람들이 접하는가에 따라 그 효과는 매우 달라집니다. 메시지의 채널은 주로 타겟에 따라 결정됩니다. 사람들마다 정보를 얻기 위해 주로 이용



하는 채널이 다르기 때문이지요. 누군가는 종이 신문을 보고 누군가는 TV를 봅니다. 누군가는 수많은 소셜미디어(Social media) 채널을 손쉽게 이용하지만 스마트폰을 조작하는 것조차 어려워하는 사람들도 있습니다. 소셜미디어 주 이용층에게 메시지를 전하고 싶다면 다양한 온라인 미디어를 활용해야겠지만, 소셜미디어와 거리가 먼 사람들이라면 전화나 편지와 같은 방법을 이용하거나 아예 직접 방문해 대화를 나누는 일이 필요할 것입니다.

기술의 발달로 수많은 미디어 채널들 가운데에서도 특히 소셜미디어의 비중이 커지고 있습니다. 소셜네트워크 서비스(Social Network Service, SNS)라고 흔히 일컬어지는 페이스북, 트위터, 유튜브, 인스타그램 등의 온라인 서비스는 사람과 사람을 연결하는 플랫폼 서비스입니다. 지금 이 순간에도 새로운 형식과 감성을 가진 새로운 소셜미디어들이 계속 등장하고 있습니다. 이렇게 풍부한 소셜미디어 환경에서 사람들은 자신의 취향과 관심에 맞는 소셜미디어를 찾아 이용합니다. 정보통신연구원에서 2019년 발표한 국내 SNS 이용추이 및 이용행태 분석 연구에 따르면 2018년 기준 국민의 48.2%가 현재 소셜미디어를 이용한다고 응답했습니다.

국민의 절반이 어떤 식으로든 온라인으로 연결되어 있다는 것은 캠페인을 기획할 때 아주 중요하게 고려해야 할 사실입니다. 캠페인에서 이러한 소셜미디어 환경을 효과적으로 이용하기 위해서는 내 메시지의 타깃이 어떤 채널, 어떤 서비스를 주로 이용하는지 알아야 합니다. 같은 메시지라 하더라도 채널에 따라 그 메시지의 톤앤매너(tone & manner)가 달라져야 합니다. 캠페인이 타깃으로 하는 사람들의 취향과 감성에 잘 맞는 형태로 메시지를 다듬어야 하는 것입니다.

정리하자면 소셜미디어 캠페인의 핵심은 ‘소통’입니다. 아무리 내가 만든 메시지가 훌륭하다 해도 타겟이 주로 이용하는 채널에 나의 메시지가 실리지 못한다거나, 혹은 채널에는 실렸다 하더라도 사람들의 주의를 끌지 못하거나, 아니면 주의를 끌었다 하더라도 정확히 그 메시지가 무엇을 요청하는지 이해할 수 없다면 행동을 이끌어 낼 수는 없습니다. 그러므로 소셜미디어를 통한 성공적인 메시지 전달을 위해서는 다음과 같은 사항들을 반드시 고려해야 합니다.

- **메시지가 확산되는 채널** 메시지는 반드시 타겟이 주로 방문하는 채널에 도달해야 합니다.

- **메시지 디자인** 채널을 통해 확산되는 메시지는 그 채널을 주로 이용하는 사람들이 편안히 알아듣고 이해할 수 있는 언어와 모양, 소리로 작성되어야 합니다. 메시지 디자인에 따라 사람들은 메시지를 발견할 수도 있고 그러지 못할 수도 있습니다.

- **친숙한 주제와 가치의 사용** 메시지를 디자인할 때는 타겟에게 익숙한 상황이나 생각, 그들이 공유하는 가치에 호소하는 것이 좋습니다. 익숙한 요소를 가미하는 것은 타겟으로 하여금 아직 시도하지 않은 새로운 행동을 시도하는 것을 좀 더 자연스럽게 느끼도록 만들어 줍니다.

- **메신저의 선택** 메신저, 즉 메시지를 전달하는 사람은 타겟이 친숙하게 느끼고 신용할 수 있는 사람이어야 합니다. 적절하지 않은 메신저를 선택할 경우 타겟은 메시지를 외면할 가능성이 큼니다.

소셜미디어 메시지를 만들 때

캠페인에서 소셜미디어를 효과적으로 이용하기 위해서는 먼저 소셜미디어를 통해 어떤 메시지를 어떤 목적으로 발신하고자 하는지 명확히 알아야 합니다. 예를 들어 우리는 크게 다음과 같은 4가지 목적을 달성하기 위해 소셜미디어로 메시지를 내고자 할 것입니다.

① 정보를 알리기 위해

캠페인에 대한 정보를 타겟이 되는 사람들에게 알리기 위해서 소셜미디어를 이용할 수 있습니다. 우리가 원하는 것은 사람들이 우리 메시지가 담긴 콘텐츠를 지나치지 않고 주목하며, 그 내용을 기억해 주는 것입니다. 그것은 우리 캠페인이 막 시작되었다는 정보일 수도 있고, 캠페인과 관련된 지식일 수도 있으며, 사람들이 별로 중요하게 생각하지 않던 어떤 것들이 사실은 얼마나 중요한 것인지 깨달음을 주기 위한 것일 수도 있습니다.

② 다른 이들을 참여시키기 위해

사람들이 캠페인에서 요청하는 바대로 행하도록 촉구하기 위해 메시지를 발신합니다. 참여를 요구하는 메시지에는 정확한 요청이 수반되어야 합니다. 어떤 참여를 원하는지가 불분명하면 사람들은 혼란을 느끼게 될 겁니다. 예를 들어 우리 웹사이트에 회원 가입을 해 달라거나 설문조사에 응해 달라고 요청할 수 있습니다. 혹은 우리 캠페인에서 운영하는 채널의 주목도를 높이기 위해 캠페인 페이스북을 ‘팔로우’하거나 게시물에 댓글을 달아 달

라고 요청할 수도 있습니다. ‘해시태그(#) 캠페인’은 참여를 요청하는 캠페인의 대표적인 사례입니다. 해시태그 캠페인은 쉽게 만들 수 있습니다. 캠페인의 슬로건 앞에 해시태그를 붙이고, 동참하기를 원하는 이들에게 소셜미디어 상에서 해당 해시태그 슬로건을 포함시킨 게시물을 작성해 달라고 요청하는 것입니다. 예를 들면 청소년 참정권 확대 캠페인을 위해서 다음 사례와 같은 게시물을 자신의 소셜미디어 채널에 올려 해시태그 캠페인을 시작할 수 있습니다.

④ 이슈에 대한 발언권과 영향력을 얻기 위해

소셜미디어에서 사람들은 비슷한 관심사와 취향을 가진 이들끼리 모이는 경향을 보입니다. 하나의 이슈나 주제에 대해 오랫동안 지속적으로 발언하는 사람이 있다면 그 사람은 해당 주제에 관심이 있는 다른 사람들의 눈에 띄기 쉽습니다. 말하자면 해당 주제에 대한 ‘인플루언서(Influencer, 영향력자)’가 되는 것입니다.

맨 처음 캠페인의 소셜미디어 페이지를 개설했을 때는 그다지 많은 사람이 주목하지 않는다고 하더라도 우리가 설정한 주제에 대해 좋은 메시지를 지속적으로 발신한다면, 그 메시지들이 차곡차곡 모여 해당 주제에 대한 우리 캠페인의 발언권과 영향력을 더욱 강화시켜 줄 것입니다. 한번 인플루언서가 되고 나면, 같은 소셜미디어 상의 메시지라 하더라도 인플루언서의 메시지는 다른 평범한 유저들의 메시지보다 더 많은 사람에게 더 큰 설득력을 가지고 도달합니다.



해시태그 캠페인-청소년 참정권 확대

안녕하세요. 저는 청소년인권단체 ○○○에서 활동하는 □□이라고 합니다.

많은 사람이 청소년을 정치에 참여하거나 정치적 의사를 표현하기에는 너무 ‘어리고 미성숙한’ 존재라고 치부합니다. 청소년들이 사회적이고 정치적인 이슈에 대해 목소리를 내면 많은 이들이 그것을 부정적으로 생각하거나 누군가 다른 어른이 뒤에서 청소년들을 움직이고 있을 거라고 생각합니다.

지금 청소년들의 정치는 ‘어른이 허락한 정치’입니다.

그러나 청소년은 엄연한 우리 사회의 시민입니다. 청소년들은 독립적으로 사고하고 당당하게 이 세상을 마주하며 살아가는 독립적인 인격체입니다. 청소년에게는 자기 자신의 미래를 스스로 결정할 더 많은 권리가 필요합니다.

저희 ○○○은 오늘부터 청소년의 더 많은 권리를 위해 청소년 참정권 확대를 위한 '#청소년_피선거권도_18세로_확대해' 해시태그 캠페인을 시작합니다. 지난 2019년 12월 27일, 만 19세로 정해져 있던 선거연령이 18세로 확대되었습니다. 이제 만 18세가 된 청소년도 국회의원을 선출할 권리를 갖게 되었습니다. 좋은 일입니다. 그러나 청소년들에게는 아직 국회의원이 될 권리, 즉 피선거권은 없습니다. 대부분의 OECD 국

가는 선거연령과 피선거연령이 같습니다. 다른 나라의 10대 정치인들의 존재를 대견해하면서도 정작 국내의 청소년들에 대해서는 여전히 정치적 의사를 적극 표현하기에는 미숙한 존재로 바라보는 것은 아무런 일관성이 없습니다.

18세 국회의원이 직접 청소년들을 대변하는 목소리를 내는 국회를 꿈꾸며 제안합니다. 많이 참여해주세요. @○○○님, @□□□님, @ㄹㄹㄹ님께 함께 참여해 주실 것을 부탁드립니다.

#청소년_피선거권도_18세로_확대해 #권리는_책임을_만든다

④ 의사결정권자들을 압박하기 위해

우리 사회에서 중요한 결정을 내리는 자리에 있는 사람들은 늘 여론에 매우 민감하게 반응합니다. 소셜미디어 캠페인은 특정한 주제에 관한 여론을 형성해 중요한 의사결정권자들의 결정에 영향을 미칠 수 있습니다. 문제가 되는 정책의 이름을 넣은 해시태그 캠페인을 벌여 해당 정책에 반대하는 여론을 형성할 수도 있고, 캠페인 타깃인 정책입안자의 소셜미디어 계정을 태그해 직접 중요한 질문을 던질 수도 있습니다. 설령 이러한 질문에 대해 직접 대답을 들을 수 있는 가능성은 그리 크지 않다 하더라도 이러한 행동들은 분명히 의사결정권자들을 압박하는 하나의 수단이 될 수 있습니다.

4. 메시지 박스 만들기

캠페인이 제시하는 메시지를 모든 사람이 두 팔 벌려 환영해 준다면 정말

로 좋겠지만 그런 일은 결코 일어나지 않는다는 것을 지금까지 여러 단계에 걸쳐 이야기해 왔습니다.

이 세상에는 여러분의 캠페인 메시지에 공감하고 동조하는 사람들도 있지만 여러분의 캠페인에 동의하지 않거나, 이를 위협으로 느끼거나, 혹은 별다른 이유 없이 여러분의 캠페인이 주목을 받는다는 이유만으로 트집을 잡고 싶어 하는 사람들이 언제나 존재합니다. 캠페인의 잠재적 반대자, 혹은 적극적인 반대자들에 대한 이야기는 이미 앞선 장에서 다루었지요. 것처럼 여러분의 캠페인 메시지에 적극적으로 반대하는 메시지를 내는 사람들을 마주했을 때, 어떻게 대처할 수 있을까요?

이런 상황에서 유용한 도구 한 가지를 소개하고자 합니다. 바로 ‘메시지박스’입니다. 메시지 박스란 미국의 정치전략가 폴 툴리(Paul Tully)가 고안한 메시지 도구입니다. 이 도구를 메시지 박스라고 부르는 이유는 박스의 빈칸을 전부 채워 넣으면 해당 이슈에 대해 제시될 수 있는 모든 메시지가 그 안에 담기므로 필요할 때마다 박스에서 필요한 메시지를 꺼내 쓰면 되기 때문입니다. 메시지 박스의 또 하나의 큰 장점은 아주 간결한 도구라는 것입니다. 캠페인의 메시지를 공개하기 전에 이 메시지 박스를 작성해 보면, 반대자들이 내는 목소리의 영향력을 최소화하면서 캠페인의 메시지를 좀 더 안정적으로 사람들에게 전할 수 있습니다. 툴리의 메시지 박스는 [표 13]과 같은 모양을 하고 있습니다. 이 양식을 이용해 어디에서나 손쉽게 캠페인을 위한 메시지 박스를 만들 수 있습니다. 흰 종이 혹은 화면을 4분할해 칸을 순서대로 하나씩 채워 나가면 됩니다.

[표 13] 메시지 박스의 구조

	내 가	상대가
나에 대해	❶ 내가 나에 대해 말하는 것 (나의 메시지)	❸ 상대가 나에 대해 말하는 것 (나의 메시지를 공격하는 상대의 메 시지)
상대에 대해	❷ 내가 상대에 대해 말하는 것 (나의 메시지를 공격하는 상대의 메시 지에 대응하는 나의 메시지)	❹ 상대가 상대에 대해 말하는 것 (상대의 메시지)

❶ 내가 나에 대해 말하는 것

이 칸은 캠페인이 사람들에게 제시하고자 하는 주된 메시지를 적는 공간입니다. 앞 단계에서 여러분이 정리한 것들이 이 과정에서 매우 도움이 될 것입니다. 여러분이 설정한 문제와 그 원인, 캠페인의 목적과 목표를 간결하고 긍정적인 언어로 정리해서 빈칸에 적어 넣으면 됩니다. 슬로건이 있다면 슬로건을 써도 좋습니다. 캠페인을 사람들에게 알리고 설명하기 위해 사용하는 주요 메시지를 여기에 정리합니다.

❷ 상대가 상대에 대해 말하는 것

이 칸을 채우기 위해서는 지금까지 여러분이 해 왔던 것들에서 조금 더 나아가는 노력이 필요합니다. 캠페인의 잠재적 반대자 혹은 적극적 반대자들이 구체적으로 어떤 단어로 어떤 반대 입장을 표명하고 있는지를 찾아보아야 하기 때문입니다. 캠페인의 반대자들이 어떤 말로 스스로를 표현하고 있

는지, 만일 반대자들이 그들 고유의 캠페인을 하고 있다면 어떤 메시지로 채우고 있는지 찾아서 정리합니다. 반대자들을 다룬 기사나 인터뷰, 소셜미디어 등의 공개된 정보를 찾아보는 것이 실질적으로 도움이 됩니다. 상황에 따라 가능하다면 정말로 생각이 다른 잠재적 반대자를 만나 질문을 던져 볼 수도 있을 것입니다.

③ 상대가 나에게 대해 말하는 것

이 칸에서는 반대자의 눈으로 스스로의 캠페인을 돌아보는 작업을 합니다. 반대자의 관점에서 여러분의 메시지를 평가하고 약한 부분을 찾아내 가상의 반대 메시지를 작성해 보는 것입니다. 앞의 사례에서 기후위기 활동가 그레타 툰베리의 기후위기 메시지에 도널드 트럼프 대통령이 ‘비관이 아니라 낙관론이 필요하다’며 위기론을 정면으로 부정한 것을 기억해 보십시오. 여러분의 캠페인과 정반대의 가치와 목적을 가지고 있는 반대자들은 어떤 말들로 여러분의 캠페인을 비판할지 주의 깊게 생각하고 적어 넣습니다.

④ 내가 상대에 대해 말하는 것

이 칸에서는 반대자를 정의할 말들을 정리합니다. 반대자의 메시지를 평가하고, 반대 주장의 허점을 파악해 분명하고 간결한 언어로 정리합니다. 이 칸의 내용은 실제로 캠페인이 진행될 때 반대자의 목소리가 그리 크지 않다면 사용되지 않을 메시지들이지만, 만일 비판에 직면한다면 당황하지 않고 꺼내어 쓸 수 있는 메시지라는 점에서 반드시 필요한 내용이니 미리 준비해 두도록 합니다.

캠페인의 메시지를 공개하기 전에 이와 같은 작업을 거치는 이유는 단순합니다. **한번 발신된 메시지는 결코 되돌릴 수 없기 때문입니다.** 메시지를 발신하기 전, 여러분의 캠페인 메시지가 가지고 있는 강점과 약점을 충분히 파악하고 반대자들의 공격에 대한 대비를 해야 합니다. 또한 캠페인이 시작되어 실제로 메시지가 사람들에게 전달되는 과정 중에도 메시지 박스는 자주 ‘업데이트’되어야 합니다. 우리를 둘러싼 상황은 언제나 유동적으로 변화하기 때문에 시시각각 변화하는 상황에 맞추어 캠페인의 메시지 또한 변화해야 합니다. 이런 점에서 메시지는 사람들 사이에서 살아 숨쉬는 생물과도 같습니다.



핵심 내용 돌아보기

항 목	체크 포인트
프레이밍	<ul style="list-style-type: none"> · 토론을 ‘프레이밍’ 한다는 말은 무슨 뜻인가 · 언제 문제를 ‘프레이밍’ 하고 언제 ‘리프레이밍’ 해야 하는가 · 나는 문제를 나의 캠페인 관점에 유리하도록 ‘이름 짓기’ 했는가
좋은 메시지 8원칙	<ul style="list-style-type: none"> · 나의 메시지는 진실하고 믿을 수 있는가 · 나의 메시지는 구체적인 것을 포함하는가 · 나의 메시지는 시의적절한가 · 나의 메시지는 타깃/실행주체에게 중요한 것인가 · 나의 메시지는 간결하고 명확한가 · 나의 메시지는 대조를 이루는가 · 나의 메시지는 반복되고 있는가 · 나의 메시지는 행동과 연결되는가
자발적 참여	<ul style="list-style-type: none"> · 나의 의사소통은 쌍방향인가 · 나의 메시지는 접근 가능한가 · 메시지에 알맞은 채널을 선택하고 조합했는가 · 전체 메시지를 통틀어 적절한 비주얼과 사운드 요소를 적용했는가 · 타깃/실행주체에게 알맞은 메신저를 선택했는가 · 나의 메시지가 타깃/실행주체에게 익숙한 주제나 가치에 연결되어 있는가



도움말

- 메시지는 끊임없이 다양한 형태로 변주되고 반복될 수 있습니다.
- 나의 타겟과 실행주체들이 수신한 메시지는 반드시 내가 그들을 향해 발신한 메시지여야 합니다. 정확한 의사소통을 가로막는 요인에는 언어적, 비언어적 요소들(보디랭귀지, 목소리의 톤과 높낮이, 의복 등)과 서로 다른 문화적인 관습들이 있습니다.
- 내가 속한 팀이 다른 더 큰 캠페인의 일부로 참여하게 될 경우, 큰 단위와 명확히 구별되는 자기 팀만의 이미지를 만들어야 합니다. 그러지 않은 채 더 큰 조직이나 캠페인에 다가갈 경우 사람들은 우리 팀이나 캠페인을 독립적인 주체가 아닌 좀 더 큰 단위의 일부라고 생각해 버릴 수 있습니다.



더 생각할 문제

- 우리의 타겟이 수신한 메시지는 반드시 우리가 그들을 향해 발신한 메시지여야 합니다. 메시지가 전달되는 과정에서 우리의 메시지를 왜곡하거나 훼손하는 요소에는 어떤 것들이 있을까요? 그런 변수를 최대한 방지하기 위해 어떤 준비를 할 수 있을까요?
- 같은 메시지를 전하는 여러 캠페인 팀과 협력할 때, 큰 단위와 명확히 구별되는 우리 팀만의 이미지를 어떻게 만들 수 있을까요? 다양한 실행주체들과 큰 틀에서 협력하면서도 우리의 독립성을 알릴 수 있는 방법을 생각해 보세요.

[실습 노트]

[캠페인 제목]의 메시지 박스

	우리가	상대가
우 리 에 관 하 여		
상 대 에 관 하 여		



7단계 평가하기

1. 평가가 왜 중요한가

모든 일에는 평가가 따릅니다. 100미터 달리기를 하고 나면 기록을 확인해 지난 기록보다 나아졌는지 아닌지 알아보고, 주법에 따라 기록이 얼마나 단축되는지 비교해 봅니다. 머리 모양을 바꾸고 나면 거울에 비친 자기 모습을 확인하고, 주변 사람들의 평가는 어떤지, 이번 미용실과 지난번 미용실 중 어디가 좋았는지 비교합니다. 소셜캠페인을 일정한 기간 동안 일정한 목표 아래 다양한 방법으로 실행했다면 마지막 단계에서 할 일은 주어진 목표를 계획한 대로 달성했는지, 무엇을 얻었고 무엇을 미완의 과제로 남겨 뒀

는지, 그 과정에서 잘한 점은 무엇이고 부족했던 점은 무엇인지 평가하는 일입니다. 평가를 하는 가장 큰 목적은 더 나은 활동을 하기 위해서입니다. 부족했던 부분을 보완하거나 앞으로 더 성공적인 캠페인을 기획하기 위한 것이죠. 그러나 캠페인의 성과를 평가하는 것은 100미터 달리기 기록을 평가하는 것보다 훨씬 미묘하고 난해합니다. 즉각적인 기록이나 가시적인 수치만으로 평가가 끝나는 게 아니기 때문입니다. 그렇다면 무엇을, 어떻게 평가해야 할까요? 평가 이후에 할 일은 무엇일까요? 성공하는 캠페인 7단계 중 마지막 단계에서는 평가의 의미와 방법, 후속 활동 여부를 결정하는 기준에 대해 살펴봅니다.

평가를 꺼리는 이유

대부분의 사람들은 평가를 하거나 평가받는 것을 두려워하고 회피합니다. 소셜 조직이 아닌 경우, 소셜캠페인을 위해 여러 영역에서 모인 사람들이 열심히 일을 한 뒤 평가 작업 없이 흐지부지 흩어지는 경우도 의외로 많습니다. “일이 다 끝난 줄 알았는데 또 무슨 회의를 하지는 거야?” 하는 식으로 부담스러워하기도 하고, 평가를 위해 서로의 잘잘못을 따지고 드는 것이 불편해서 지레 움츠러들기도 합니다. 사람들은 왜 평가를 싫어하고 두려워할까요? 크게 세 가지 이유를 생각해 볼 수 있습니다.

첫째, 시간이 없어서(혹은 시간이 없다는 핑계로 지나간 일을 다시 거론하고 싶지 않아서),

둘째, 부정적인 평가로 마음이 상할까 봐(누가 나에게 대해, 혹은 내가 누군

가에 대해 싫은 소리를 하는 게 싫어서),

셋째, 평가하는 방법을 잘 몰라서(각자 주관적인 잣대로 엇갈리는 주장을 하다가 결론 없이 끝날까 봐).

이에 대해 하나씩 살펴볼까요? 먼저, 시간이 없다는 이유를 생각해 봅시다. 평가를 하는 데 시간과 노력이 드는 건 사실입니다. 일이 다 끝나서 한숨 돌리려는데 또다시 일을 한다는 느낌이 들 수 있죠. 그렇지만 평가를 위한 시간을 할애해서 잘 활용한다면 오히려 이후에 낭비되는 시간과 수고를 줄일 수 있습니다.

둘째, 부정적인 평가로 누군가의 마음을 상하게 하거나 내가 상처받을까 두려운 거라면, 에이브러햄 링컨의 말이 위로가 될 수 있을지 모르겠습니다. “나는 실패할 때마다 실패에 담긴 뜻을 배웠고 그것을 디딤돌로 활용했다. 누구보다 실패를 많이 한 것이 내가 성공을 이룬 비결이다.” 한 단계의 실패가 다음 단계의 성공을 위한 밑거름이 됩니다. 서로의 활동에 대한 솔직한 평가는 특정인의 잘잘못을 따지기 위한 것이 아니라 서로가 했던 일의 가치를 재확인하고 더욱 발전시키기 위한 것입니다.

마지막으로, 평가하는 방법을 잘 모르겠다면? 지금부터 배우면 됩니다. 정량적인 평가와 정성적인 평가, 나와 동료들의 자체 평가와 외부적 평가를 종합해서 후속 활동을 이어 가야 할지, 여기서 멈춰야 할지, 계속한다면 어떻게 계속할 것인지, 그럴 때 이용할 수 있는 자원은 무엇인지… 지금부터 차근차근 배워 봅시다.

평가로 얻을 수 있는 것

본격적인 평가에 앞서, 전체 구성원이 평가를 통해 얻을 수 있는 이득이 무엇인지 정확히 공유하는 게 필요합니다. 평가가 각자의 기여도에 등수를 매기거나 성적표를 나눠 주는 게 아니라는 점, 평가를 통해서 그간 꺾꽂이 참아왔던 불만을 터뜨리거나 책임 추궁을 하려는 게 아니라는 점을 분명히 해야 합니다. 오히려 평가를 통해 개인과 조직이 한걸음 더 나아갈 수 있습니다. 평가 과정에서 얻을 수 있는 다음과 같은 공동의 이득 덕분입니다.

● 새로운 자원

이번 활동에서 작은 성공이라도 거뒀다면 평가를 통해서 그 구체적인 성공의 지표들을 정리해 내는 것이 필요합니다. 데이터나 도표, 그래프, 성과의 실증적 증거와 사례를 잘 기록해 두면 앞으로 그 활동을 지원하는 잠재적 협력자와 후원금을 더 많이 모을 수 있고, 미디어의 주목도도 더 높일 수 있습니다. 일을 하는 동안 힘들고 고생스러웠던 것만 기억에 남아 있겠지만, 막상 객관적인 평가를 통해 확인해 보면 ‘우리가 이렇게 많은 일을 한 거야?’ 하고 스스로 놀라게 되는 경우도 적지 않습니다. 활동을 통해 어떤 인적, 사회적 자원들이 축적되었는지 차분하게 평가해 보십시오. 0에서 시작했던 이번 활동과는 달리, 다음 활동은 여러분이 동료들과 함께 쌓아올린 작은 성과의 지점, 바로 거기에서부터 시작합니다. 이번 활동으로 축적된 자원이 무엇인지 정확히 평가하면, 후속 활동의 성공률을 그만큼 높일 수 있습니다.

예를 들어, 지역사회에서 공공의료시설 확대 캠페인을 벌였다고 칩시다.

우리나라 지방자치법 제15조에 따르면 “인구 50만 이상 대도시에서는 19세 이상 주민 총수의 100분의 1 이상 70분의 1 이하, 시·군 및 자치구에서는 50분의 1 이상 20분의 1 이하 주민 수 이상의 연서로 (조례제정을) 청구할 수 있다”고 규정되어 있습니다. 그래서 공공의료에 관한 조례개정을 위해 서명운동을 벌였습니다. 그런데 19세 이상 주민 100만 명 중 7천 명의 지지자가 서명운동에 참여했지만 조례제정 청구에 필요한 인원에 3천 명이 부족해서 캠페인의 목표를 달성하지 못했습니다. 평가 단계가 없다면 “우린 조례제정 청구에 실패했어” 하고는 축 처진 어깨로 뿔뿔이 흩어지고 말 겁니다. 그러나 평가 과정에서 “법정 필요 인원에는 못 미쳤지만 이번 서명운동에서 7천 명이나 서명을 받았어” 하고 다른 지점에 주목할 수도 있습니다. 그러면 여러분은 이제 이 7천 명의 연락처를 가지고 할 수 있는 다른 활동—주민토론회, 뉴스레터, 집회나 시위 등—을 기획해 볼 수 있겠지요. 또 서명운동을 긍정적으로 보도한 지역 언론이 있다면, 이후에 보도자료를 건네는 일이 훨씬 수월해질 겁니다. 캠페인 활동에 참여한 사람들과 함께 이룬 일의 성과와 한계를 정확하게 공유하는 평가회의를 갖지 않는다면, 그간 얻은 소중한 성과가 자원으로 축적되지 못하고 허공으로 흩어져 버리고 말 것입니다.

● 실패가 주는 교훈

평가의 결론이 “이번 캠페인은 실패했다”로 모아질 수도 있습니다. 그러나 그것으로 끝나는 건 아닙니다. 실패에서도 교훈을 얻을 수 있습니다. 단기적인 실패는 장기적인 성공을 위한 소중한 자원이 됩니다. 앞서 예를 든 서명운동 캠페인에서 왜 목표한 숫자를 채우지 못했는지 여러 면에서 분석

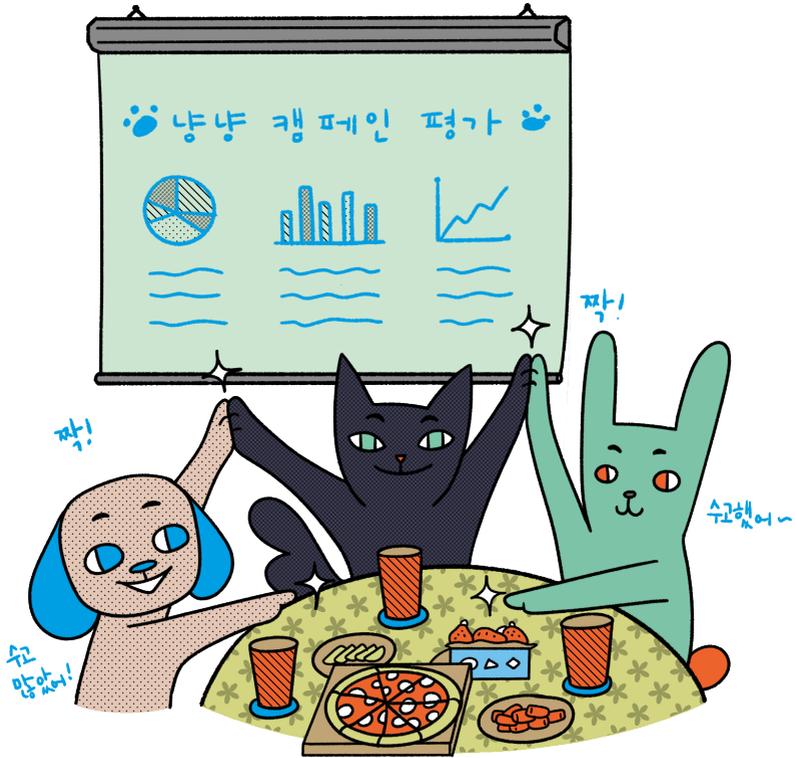
을 한 결과, “서명운동 캠페인 시간대를 잘못 잡았다. 출근 시간대에는 다들 너무 바빠서 참가하기 어렵다.”는 평가가 나왔다면 다음 활동에서는 그 시간대를 피해서 서명대를 운영할 수 있을 겁니다. 오답풀이를 잘해야 정답률이 높아집니다. 실패에 대한 분석을 통해, 같은 잘못을 다시 범하는 오류를 피할 수 있습니다. 실패는 그 자체로는 쓰라린 경험이지만, 잘 곱씹어 소화된 실패의 경험은 이후 도전에 매우 유용한 길잡이가 됩니다. 아무 행동도 안 하고 아무 경험이 없는 것보다 실패의 경험을 가지고 다음 단계를 준비하는 편이 훨씬 유리합니다.

● 힐링과 재충전

평가는 힐링과 에너지 충전의 기회가 될 수 있습니다. 그간 자신이 실행한 일을 돌아보고 동료들과 함께 그 활동의 가치를 다시금 확인하는 과정을 통해, 새롭게 에너지를 충전하고 스스로 지친 마음을 추스를 수 있습니다. 더 잘할 수 있었는데 거기에 미치지 못했다고 좌절할 필요는 없습니다. 비틀비틀 걷다가 넘어졌다고 해도 거기까지 길을 낸 자신을 칭찬해 주십시오. 내가 걸은 만큼 새로운 길이 생겼으니까요. 다시 일어나 걸으면 됩니다.

● 더 나은 대안

평가는 무엇이 계획대로 작동하고 무엇이 작동하지 않는지, 그 이유는 무엇인지 생각할 기회를 주고 전략과 액션플랜을 수정할 수 있게 해 줍니다. 성과가 높았던 활동을 표본으로 삼아, 성과가 부진했던 활동을 보완하기 위해서 무엇이 필요한지도 평가를 통해 파악할 수 있습니다. 캠페인 활동의 취



약점을 보완하기 위해서 사람이나 재정을 무한정 투입할 수는 없습니다. 가지고 있는 인적, 물적 자원을 최대한으로 활용하기 위해 어떤 선택과 집중이 필요한지, 활동의 핵심을 어디에 둘 것인지, 업무 관리는 어떻게 하는 게 좋을지 더 나은 대안을 모색하는 기회가 될 것입니다.

2. 평가를 위한 사전 질문

자, 그럼 이제 평가에 대한 두려움을 벗어던지고 의욕적으로 임할 준비가 되었나요? 평가회의가 소모적이고 맥 빠지는 시간이 아니라, 앞에서 말한 대로 의미 있고 유익한 시간이 되게 하려면, 치밀하고 세심한 사전 준비가 필요합니다. 평가회의를 1회 모임으로 단방에 끝내려고 하기보다는 충분한 시간을 갖고 회의 참석자 모두가 다음과 같은 질문에 명확한 답을 가질 수 있도록 하는 게 좋습니다.

- ▶ 무엇을 평가할 것인가?
- ▶ 어떤 평가 요소로 캠페인의 성과를 판단할 것인가?
- ▶ 어느 정도로 평가지표가 충족되었을 때 성공했다고 말할 수 있나?
- ▶ 무엇을 실증적 근거로 삼아 평가할 것인가?
- ▶ 확보된 근거를 토대로, 어떻게 결론을 도출할 것인가?

한 가지 예를 들어 보겠습니다. 미국의 어느 작은 도시에서 일부 주민들이 음주운전사고를 줄이기 위해 ‘드라이브 스마트’라는 캠페인을 벌였습니다. 주민들은 이 캠페인을 1년 동안 진행하고 연말 평가회의를 열어서, 위의 질문에 대한 답을 찾아보았습니다.



사례

'드라이브 스마트 (drive smart)' 캠페인

❶ 무엇을 평가할 것인가?

- 홍보 및 교육을 통해 우리 도시에서 음주운전 비율을 줄이고자 한 드라이브 스마트 캠페인의 효과

❷ 어떤 평가 요소로 캠페인의 성과를 판단할 것인가?

- '드라이브 스마트' 캠페인을 들어 본 적 있고 그 취지를 알고 있는 주민의 수가 얼마나 되는지
- '안전 귀가 자원봉사자 택시'(음주 시 요청하면 집까지 태워다 줌)를 이용한 승객의 수가 얼마나 되는지
- 음주운전자 비율
- 야간 차량접촉사고 비율

❸ 어느 정도로 평가지표가 충족되었을 때 성공했다고 말할 수 있나?

- 지역 주민의 80%가 이 캠페인에 대해 알고 취지를 이해하는 경우
- '안전 귀가 자원봉사자 택시' 이용자가 연 20% 증가했을 때
- 음주운전자가 연 20% 감소했을 때
- 야간 차량접촉사고가 연 10% 감소했을 때

④ 무엇을 실증적 근거로 삼아 평가할 것인가?

- 지역 주민 무작위 전화 설문조사(캠페인 인지도와 음주운전 조사)
- ‘안전 귀가 자원봉사자 택시’ 서비스의 로그인 기록(이용자 수)
- 경찰 기록(야간 차량접촉사고 정보)

⑤ 확보된 근거를 토대로, 어떻게 결론을 도출할 것인가?

- 음주운전 관련 통계나 지표상의 변화가 캠페인의 영향인지 혹은 다른 변수가 있는지를 판단해야 함
- 성과를 판단하기에 1년이란 기간이 적절한지 검토해야 함

3. 평가의 기본틀

캠페인 활동을 평가할 때 어느 정도 표준화된 매뉴얼이 있으면 빠진 대목 없이 꼼꼼히 점검하는 데 도움이 될 것입니다. 이번에 소개할 캠페인 평가의 기본틀은 크게 두 가지 차원으로 구성됩니다. 하나는 단계별로 평가를 어떻게 조직하고 진행할 것인가에 대한 설명이고, 두 번째는 평가의 질적 수준을 높이기 위해서 어떤 요소들을 중시해야 하는지에 대한 안내입니다.

평가의 단계와 유의점

시간적 순서에 따르면 평가는 다음과 같은 단계를 거쳐 이루어집니다. 각 단계별로 특히 유의할 사항이 있습니다.

① 캠페인과 관련된 이해관계자 모으기

캠페인 실행 팀의 리더와 팀원, 지지자 개인 혹은 단체(캠페인의 실행주체), 캠페인으로 인해 긍정적 혹은 부정적 영향을 받는 개인 혹은 단체(캠페인의 타깃과 잠재적 반대자), 캠페인 이슈와 관련된 정책결정권자들의 다양한 관점과 의견이 모두 평가에 반영되어야 합니다.

② 캠페인 개요 정리하기

캠페인의 취지와 기대 목표, 자원과 활동 과정, 영향력과 결과 등이 종합적으로 요약 정리되어야 합니다.

③ 평가 목표를 세우고 평가의 초점을 명확히 하기

캠페인을 통한 인식 제고나 행동 변화, 사회 변화와 제도 변화 등 다양한 측면에서 캠페인의 성과를 평가할 수 있습니다. 이 가운데 특히 어떤 부분에 역점을 두고 평가할 것인지 결정해야 합니다.

④ 신뢰할 만한 증거 모으기

캠페인에 대해 서로 다른 관점을 가진 이해관계자들을 모두 설득할 수 있을 만큼 믿을 만하고 정확한 정보를 모으는 것이 필요합니다. 어떤 조건에서 어떻게 질문을 하느냐에 따라, 혹은 어떤 출처에서 정보를 구하느냐에 따라서 얻을 수 있는 증거가 달라질 수 있습니다. 명확한 근거 없이 “100만 명의 시민이 이 캠페인에 동의했다. 그러니 이걸 정책으로 해야 한다.”고 주장하면, 반대자들이 동의할까요? 신뢰할 만한 증거를 모으는 것은, 캠페인에 대

한 평가에 객관성을 부여해 주고, 그에 따른 과제 설정이나 정책 제안의 설득력을 높여줍니다.

⑤ 합리적 결론 내리기

신뢰할 만한 평가 정보를 토대로, 분석과 종합, 해석과 판단, 제안의 과정을 거쳐 결론이 만들어집니다. 캠페인의 가치와 성취 목표에 비추어 어떤 결과가 나왔는지 숫자만으로 모든 것이 설명되지는 않습니다. 누군가에게는 음주운전 사고가 10% 줄었다는 게 대단한 성과로 보일 수 있지만, 다른 누군가에게는 극히 미미한 변화로 보일 수도 있습니다. 또 캠페인의 성과에 대해 서로 상반되는 데이터가 나오는 경우도 있습니다. 무엇을 성공으로 평가하고 무엇을 한계와 약점으로 해석할지에 대해서 합리적이고 논리적인 기준이 필요합니다.

⑥ 평가에서 얻은 교훈 공유하기

캠페인 평가로부터 얻은 교훈이 정책 결정이나 향후 캠페인에 저절로 반영될 것이라고 믿는 건 순진한 생각입니다. 캠페인의 성과를 어떻게 활용할 수 있을지에 대해서도 세심한 전략이 필요합니다. 캠페인 활동을 마치면서 ‘백서’나 ‘활동보고서’를 발간하는 경우가 적지 않은데, 단순한 활동 자료 모음이 되지 않도록 해야 합니다. 캠페인의 성과와 한계가 무엇인지, 이것을 사회적으로 어떻게 확산시키고 개선해 나갈지에 대한 논의도 캠페인 평가에서 빠뜨리면 안 되는 주제입니다.

‘좋은’ 평가의 기준

앞에서 말한 평가 단계별 유의 사항과는 달리 평가의 모든 부분이 제대로 잘 구성되어 효과를 발휘할 수 있을지, 평가 자체의 질을 판단할 수 있는 기준이 있습니다. 원래 교육 프로그램의 평가를 위해 개발되었지만 캠페인 평가에도 그대로 적용할 수 있습니다. 믿을 수 있고 균형 잡힌 평가가 되려면 다음 4가지 조건을 충족해야 합니다.

❶ **유용성(Utility)** 평가 결과를 활용할 수 있어야 합니다. 캠페인에 관련된 이해관계자가 참여했는지, 평가에 필요한 정보의 취합과 분석은 믿을 만한지, 평가에서 중시하는 가치와 기준은 무엇인지, 평가보고서가 명료하게 기술되고 적절하게 공개되었는지, 평가가 이후 활동에 도움이 될 것인지 등을 살펴봄으로써 이 평가의 유용성을 판단할 수 있습니다.

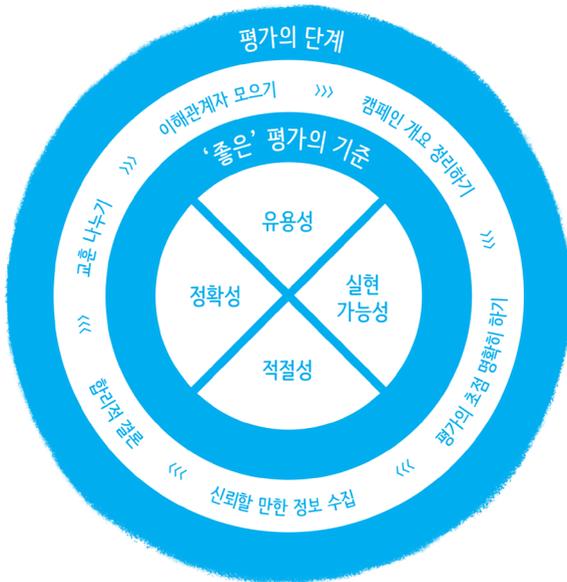
❷ **실현가능성(Feasibility)** 평가 단계가 현실적이어야 합니다. 시간 안배나 비용, 참가자 구성 등 평가 과정이 현실적으로 무리 없이 진행될 수 있어야 합니다.

❸ **적절성(Propriety)** 참여자가 의견을 개진하고 수렴하는 과정이 윤리적으로 적절해야 합니다. 평가 과정에서 참가자들의 다양한 견해가 존중되어야 하고, 평가 결과는 모두에게 투명하게 공개되어야 하며, 캠페인의 긍정적이거나 부정적 측면이 모두 가감 없이 기록되고 논의되어야 합니다.

④ **정확성(Accuracy)** 정보와 그 출처, 분석과 결론, 보고서 기술의 전 과정에서 정확성을 갖추어야 합니다.

지금까지 설명한 평가의 단계별 활동 6가지와 ‘좋은’ 평가를 위한 4가지 기준을 그림으로 표현하면 두 개의 동심원 구조가 만들어집니다. 가운데 동그라미에는, 좋은 평가를 위한 기준인 유용성, 실현가능성, 적절성, 정확성이 자리하고 바깥 동그라미에는 평가 단계별로 이해관계자 모으기→캠페인 개요 정리하기→평가의 초점 명확히 하기→신뢰할 만한 정보 수집→합리적 결론→교환 나누기 등이 들어갑니다.

[그림 5] 평가의 단계별 활동 6가지와 ‘좋은’ 평가를 위한 4가지 기준



4. 무엇을, 어떻게 평가할까

무엇을 평가할까

평가의 기본틀에 대해 익혔으니, 이제 각자의 캠페인으로 돌아와 좀 더 구체적인 논의를 이어 가도록 합시다. 앞서 소개한 바와 같이, 평가의 사전 준비 단계에서 먼저 해야 하는 질문이 ‘무엇을 평가할 것인가’, ‘어떤 평가 요소로 캠페인의 성과를 판단할 것인가’ 하는 것입니다. 이러한 질문에 정답이 있는 건 아닙니다. 캠페이너 각자의 판단 혹은 캠페인 실행 그룹의 성격에 따라서 얼마든지 다른 답이 나올 수 있습니다.

예를 들어 비영리기관에서 일하는 직업 활동가가 아닌 자발적으로 공익 활동에 나선 시민 캠페이너에게는 다음의 평가 항목 중, ‘나의 성장’과 ‘동료의 발견’이 ‘캠페인의 사회적 영향력’ 못지않게 중요한 평가 요소가 될 수 있습니다.

❶ 나의 성장

- (처음에 왜 이 캠페인을 하고자 했는지 돌아봅니다.) 일을 시작할 때의 나와 지금의 나는 같은 사람인가? 캠페인 과정에서 나의 인식과 태도에는 어떤 변화가 있었나?

- 내게 가장 큰 긍정적 변화가 있었다면 무엇인가?

- 캠페인 기간 동안 내가 직면하게 된 나의 가장 큰 약점은 무엇인가?

- 지역 문제와 현장에 대한 이해도가 깊어졌는가?

- 지역 문제 해결과 실행을 위한 능력과 전문성이 향상되었는가?
- 다양한 사람들을 만나면서 나의 리더십과 소통 능력이 발전했는가?

② 동료 관계

- 캠페인 실행 과정에서 어떤 동료들을 얻었으며, 어떤 동료들을 잃었는가?
- 동료들은 나에게 어떤 도움을 주었으며, 나는 동료들에게 어떤 존재로 남아 있는가?
- 캠페인에서 만난 동료 중에서 이후로도 계속 같이 활동하고 싶은 동료 가 있는가?
- 내가 가장 닮고 싶은 동료는 누구이며, 그 이유는 무엇인가? 전반적으로 좋은 팀워크를 이루었다고 생각하는가? 부족한 점이 있었다면 무엇이며, 그 이유는 무엇인가?

③ 사회적 영향력 평가

A. 목표 달성

- 캠페인의 목적과 목표는 변화를 이루기에 적절하고 유효했나?
- 목표했던 바를 얼마나 이루었나?
- 캠페인 참여자는 얼마나 되나?
- 캠페인을 통해서 지역 문제에 대한 정보를 확산시킬 수 있었나?

B. 주체의 혁신 역량 강화

- 나와 동료들의 활동에 대한 사회적 인지도와 신뢰도가 향상되었는가?

- 지역 문제에 대해 같은 편에 서서 협력할 수 있는 사람들과 기관이 캠페인 전과 비교해 더 늘어났는가?

- 주민 스스로 지역 문제를 발견하고 해결할 수 있도록, 공동체 의식을 확산하고 자율적인 주체를 형성하는 데 도움이 되었나?

C. 사회적 인식과 태도 개선

- 캠페인 주제에 대해 사회적 관심도를 높이는 데 기여했는가?

- 변화와 혁신을 거부하는 반대자들의 주장을 효과적으로 반박하는 논의를 확산시켰는가?

- 우리가 제시한 해결 방법에 동의하는 사람이 늘어났나?

D. 법적 제도적 개선

- 문제 해결을 위한 법적 제도적 개선을 이루었나?

- 법적 제도적 개선의 필요성과 타당성에 대한 사회적 동의를 얻어냈나?

- 법적 제도적 개선을 위한 중장기 과제를 사회적으로 수용하게 되었나?

어떻게 평가할까

① 사전, 사후 데이터 비교

캠페인 이전의 데이터와 캠페인 이후 데이터에 유의미한 변화가 있었는지 확인합니다. 예를 들어 도서관 활용도를 높이기 위한 캠페인을 벌였다면, 도서관 이용객 수의 변화, 도서대여 건수의 변화를 측정해서 ‘사전-사후’ 간에 의미 있는 변화가 있었는지 측정합니다.

② 지역 주민들의 피드백

처음에 현장 조사를 할 때처럼 주민 인터뷰나 설문조사를 할 수 있습니다. 캠페인에 대한 인식, 캠페인에서 제기한 문제에 대한 주민들의 인식과 행동의 변화, 캠페인을 벌인 실행주체에 대한 평가 등을 수집합니다. 앞에서 말한 평가의 유용성(utility)과 정보의 정확성(accuracy)이 확보될 수 있도록 어떤 이들을 어떤 방법으로 만나 조사했는지 명확히 기록해 두어야 합니다.

③ 캠페인 타킷에 대한 조사

여러분이 제기한 사회적 문제와 관련해서, 그 문제로 가장 큰 고통을 받은 당사자들은 캠페인을 통해서 무엇을 얻고 무엇에 대해 아쉬움을 느끼는지 인터뷰 혹은 설문조사를 실시합니다. 이와 함께, 캠페인에서 제기한 문제를 담당하는 공공기관의 정책 담당자들이 캠페인에 대해서 어떤 발언을 했는지 자료를 수집하고 가능하다면 직접 면담해서 의견을 청취하는 것도 좋습니다.

④ 캠페인 실행 팀원들과 참가자 조사

캠페인을 제안하고 함께 실행한 팀원들이 캠페인 과정에서 무엇을 느끼고 아쉬워했는지 솔직하고 자유로운 대화를 나눌 수 있는 토론회나 워크숍을 여는 것도 빠뜨릴 수 없습니다. 이때 일정한 양식에 따른 설문조사나 평가지를 활용한다면, 이름을 밝히고 답하게 하는 것보다는 익명성을 보장하는 게 솔직한 의견을 구하는 데 더 효과적인 것입니다.

⑤ 비슷한 사례 조사

다른 지역이나 다른 시기에 유사한 캠페인 사례가 있었다면 그 활동 성과와 한계를 분석해서 비교하는 것도 좋은 평가 방법입니다. 예를 들어 광주와 부산에서 비슷한 시기에 직장 내 성폭력 방지를 위한 캠페인이 벌어졌다면, 두 사례 간의 차별성과 공통점은 무엇인지, 결과는 어는지 살펴봄으로써 캠페인의 목표와 전략, 액션플랜, 메시지 전략의 장단점을 비교해 볼 수 있습니다.

평가회의를 할 때 주의할 점

평가는 더 잘해 보자고 하는 일이지, 누군가를 비난하고 문책하고 심판하려고 하는 것이 아닙니다. “평가회의를 합시다”라는 말에, 웬지 성적표를 받으러 가는 학생처럼 가슴이 덜컥 내려앉는다면 평가회의에서 생산적인 토론을 기대하기는 어려울 것입니다. 평가는 서로의 노고를 치하하고 격려하며 더 나은 내일을 위해서 동료들 간의 신뢰를 돈독히 하는 자리여야 합니다. 고해성사나 참회의 자리도 아니고 취조를 하는 자리는 더더욱 아닙니다. 자칫 네 탓, 내 탓으로 감정적인 갈등만 키운다면 평가 모임을 하는 의미가 없어집니다. 그러므로 모임 장소를 준비하는 데서부터 회의를 진행할 때에도 세심한 주의가 필요합니다.

① 모임 장소를 준비할 때

평가는 너무 무겁고 엄숙하지 않은 분위기에서 즐거웠던 순간과 괴로웠

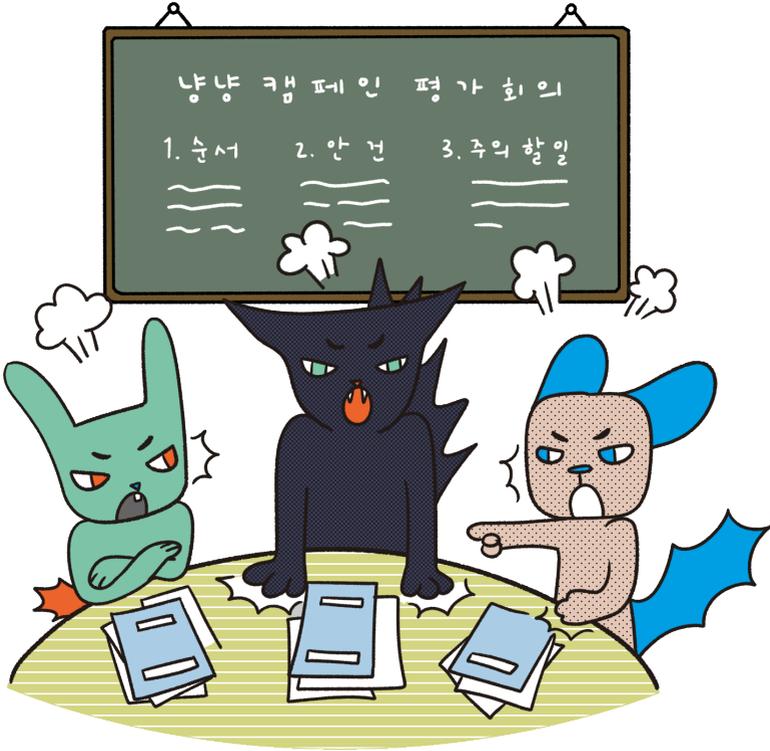
던 기억을 반추하며 화기애애하게 진행합니다. 그래야 서로 솔직한 이야기를 할 수 있습니다. 생산적인 평가회의를 하려면 팀원들이 서로를 아끼고 격려하는 마음으로 참여하도록 이끌어야 합니다. 따뜻한 차 한 잔과 가벼운 간식, 편안하고 조용한 음악 등을 준비하고, 그간 못다 한 이야기를 주고받을 수 있는 쪽지 나누기, 좋은 동료 상 수여와 같은 시간을 준비하는 것도 부드럽고 편안한 분위기를 만드는 데 효과적입니다.

② 대화를 나눌 때

“너, 그때 왜 그렇게 했어?” “네가 하기로 했었잖아?” 이와 같은 표현은 삼가는 게 좋습니다. 가시 돋친 공격 대신, “그때 많이 힘들었어요?” “가장 힘든 점이 뭐였어요?” 하고 묻는다면, 미처 생각하지 못했던 점, 부족했던 점을 찾는 데 도움이 됩니다. 평가 모임을 통해 특히 활동 과정에서 이견이 있었던 동료와 진지하고 솔직한 대화를 나눌 것을 권합니다. 어쩌면 사사건건 부딪혔던 나의 라이벌이 가장 믿음직한 내 평생 동료가 될지도 모릅니다.

③ 평가를 기록할 때

평가 모임을 가지는 것은 캠페인 본 활동의 중요한 일부분입니다. 회의 과정을 꼼꼼히 기록해서 참가자들이 모두 공유하도록 합니다. 평가회의를 통해서 그간의 활동을 점검하는 것은, 세상의 변화를 위해 노력하는 사람 모두에게 소중한 배움의 자리입니다. 몇 사람이 논의를 독점하거나 일방적으로 주도하지 못하도록 회의의 규칙을 정하고 다양한 소수 의견이 자유롭게 나올 수 있도록 존중하고 경청하는 자세가 필요합니다.



5. 평가가 끝난 뒤

다양한 경로로 수집한 데이터를 근거로, 캠페인을 실행한 팀원들과 협력자, 후원자 모두가 충분히 토론하고 합의해서 평가보고서를 작성하도록 합니다. 평가 결과에 따라서 서로의 노고를 치하하며 해단식을 하고 기분 좋은 뒤풀이로 마무리하거나, 혹은 어떤 방식으로든 이후 활동을 계속 이어 나가기로 결정할 수도 있습니다.

평가 결과에 따라 선택할 수 있는 활동의 갈래는 다음과 같습니다. 물론 이 중에서 한 가지만 할 수도, 두세 가지를 함께 할 수도 있습니다.

- 평가공유회 및 해단식
- 백서 혹은 정책자료집 발간
- 창업: 지속적이고 안정적인 문제 해결을 위해 소셜벤처, 사회적기업, 마을 기업, 협동조합 등의 창업 준비
- 후속 캠페인

후속 활동을 말까 말까

캠페인을 통해 일정한 사회적 효과를 얻었고, 동료들과 함께 활동을 계속 이어 갈 준비가 되었습니다. 여러분이 목적했던 변화와 혁신을 위해 좀 더 장기적인 활동이 필요하다고 생각한다면, 스스로 사회 문제 해결을 위한 창업을 하거나 캠페인을 재개하는 것을 고려할 수 있습니다. 캠페인을 재개한

다는 것은, 단순히 이전의 캠페인을 지속하는 게 아닙니다. 목표와 실행주체, 실천전략과 액션플랜 등 전 과정을 전체적으로 발전시킬 수 있는 방법을 찾아야 합니다. 이것은 새로운 출발이며 많은 노력과 자원을 필요로 하는 일이지만, 이 일을 하는 이유는 명확합니다. 후속 활동은 대부분 1차 캠페인보다 더 큰 사회적 영향력을 미칠 수 있기 때문입니다.

모든 평가 항목에서 완벽하게 성공했다거나 완벽하게 실패했다고 결론 내리는 경우는 극히 드뭅니다. 어떤 경우엔 목표를 비현실적으로 높게 설정해서, 어떤 경우엔 목표는 적절했지만 협력자를 구하는 데 실패해서, 어떤 경우엔 메시지가 지나치게 수세적이거나 액션플랜이 진부해서 실패합니다. 부분적인 실패는 목표와 계획을 수정하고 개선하면 됩니다. 그렇다면 활동을 이어 가는 데 가장 핵심적인 건 무엇일까요? 여러분이 후속 활동 여부를 판단할 때 가장 중요하게 여기는 평가 요소는 무엇입니까?

처음 캠페인을 시작하려 했을 때 여러분이 가진 것은 각자의 의지와 열정, 그리고 소수의 동료들이었을 것입니다. 그 의지와 열정이 여전히 살아 있고, 함께할 동료들이 있고, 그간의 활동에 대해 호의와 신뢰를 보내는 지지자들이 있다면, 여러분은 캠페인 경험을 통해 축적한 노하우를 바탕으로 2차전을 준비할 수 있습니다. 가장 중요한 질문은 자신에게 물어야 하는 것입니다. “나는 여전히 변화를 꿈꾸는가?” “나는 이 일을 하는 것이 즐거운가?” “나는 무엇에서 성취감과 삶의 의미를 느끼는가?” “내가 꿈꾸는 삶을 위해서 나는 어떤 길을 택할 것인가?”



핵심 내용 돌아보기

내 용	체크 포인트
평가 전 마음의 준비	<ul style="list-style-type: none"> · 평가는 왜 하는가 · 평가 작업을 통해 얻을 수 있는 이득은 무엇인가 · 캠페인의 목적과 목표는 무엇이었나 · 캠페인 과정에서 있었던 모든 일들을 복기해 보자 · 어떤 기준으로, 무엇에 초점을 두고 평가할 것인가
평가 항목 정리	<ul style="list-style-type: none"> · 나의 성장 · 동료 관계 · 사회적 영향력(목표 달성률, 주체의 역량, 인식 개선, 법적 제도적 개선)
평가 방법	<ul style="list-style-type: none"> · 사전 사후 데이터 비교 · 현장 조사(주민 피드백) · 타깃 조사 · 실행주체, 후원자, 협력자, 참가자 반응 · 사례 비교
평가회의 때 주의사항	<ul style="list-style-type: none"> · 서로를 격려하고 칭찬하는 자리가 되려면 어떤 준비가 필요한가 · 평가회의에서 서로 삼가야 할 언행에 대해 미리 이야기를 나누었나 · 서로의 신뢰와 사기를 높일 수 있는 방법은 무엇인가
후속 활동 여부	<ul style="list-style-type: none"> · 후속 활동을 이어 갈지 여부를 판단하는 데 가장 중요한 기준은 무엇인가 · 후속 활동을 한다면 어떤 방법이 적절할까 · 캠페인을 다시 기획한다면 무엇을 어떻게 개선하는 게 필요할까 · 이것은 내가 원하는 일인가



도움말

- 캠페인의 어떤 단계에서 예상치 못한 변수나 혼란이 있었는지 냉정하고 객관적으로 평가하는 것이 필요합니다. 정확한 평가는 더 나은 활동을 위한 것이라는 점을 기억하십시오.
- 자신의 기여를 과대평가하지도, 과소평가하지도 마십시오. 모든 활동은 팀플레이로 진행된 것이며, 성공 요인이 그렇듯 실패 요인도 여러 변수와 관련이 있습니다.
- 산을 오르는 사람에게는 장비도 필요하고 식량도 필요하지만 무엇보다도 중요한 것은 체력과 근성입니다.
- 여러분은 이미 큰 산을 넘었습니다. 후속 활동 여부와 상관없이 자신의 인생에서 이것이 큰 자산이 될 것이라는 점을 간과하지 마십시오.



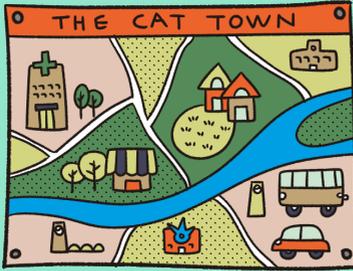
더 생각할 문제

- 평가를 위해 데이터를 모으고 분석하거나 자료를 준비하는 작업에 시간과 노력이 많이 든다고 불평하는 사람이 많습니다. 어떻게 해야 할까요?
- 평가회의를 하는데 참여자 중에 계속 부정적이거나 냉소적인 반응을 보이는 사람이 있습니다. 내가 회의를 진행하는 사람이라면 이런 상황에서 어떻게 대응해야 평가회의의 분위기를 우호적으로 바꿀 수 있을까요?

[실습 노트]

평가 양식

평가 항목	성과	한계
나의 성장		
동료 관계		
사회적 영향력 ① 목표 달성률		
사회적 영향력 ② 주민 역량 강화		
사회적 영향력 ③ 인식 개선		
사회적 영향력 ④ 법적 제도적 개선		
후속 활동 여부		



1. 리더십의 중요성

팀이 겨루는 스포츠 경기에서는 우수한 선수들이 포진한 팀이 당연히 승리할 확률이 높습니다. 그러나 우수한 선수를 갖고 있다고 해서 모든 팀이 승리하는 것은 아니죠. 때로는 평균 정도의 선수들로 구성된 팀이 예상을 깨고 우승컵을 차지하기도 합니다. 이때 승리의 비결은 바로 ‘팀워크’에 있을 때가 많습니다. 개별 선수들의 능력이 아무리 뛰어나더라도 그들이 모여 하나의 팀으로 작동하지 않으면 경기에서 절대 이길 수 없습니다. 히딩크나 박항서 감독이 국민 영웅으로 존경받는 것은 그들이 개별 선수의 장단점을 면밀히 파악해서 그에 맞는 포지션과 역할을 주고 환상의 팀워크를 만들어 내기 때문입니다.

스포츠에서 당연시되는 이 성공의 규칙은 지역사회의 캠페인에서도 똑같이 작동합니다. 좋은 팀워크를 이루는 사람들은, 개인으로서는 절대 할 수 없는 엄청난 성과와 변화를 만들어 냅니다.

소셜캠페인의 리더

공익적 소셜캠페인에서 리더란, ‘함께 일하는 동료들이 선한 의지와 열정을 낼 수 있도록 고무하고 각자 맡은 일에 최선을 다하게끔 도와서, 좋은 팀워크로 최대의 시너지를 만드는 사람’입니다. 탁월한 리더는 함께 일하는 동료를 또다시 훌륭한 리더로 성장시켜, 지역사회에서 더 많은 리더가 활동하게 만듭니다. 이렇게 해서 좋은 리더가 많아질수록 우리 사회의 긍정적 변

화들이 더욱 촉진됩니다. 타고난 리더라는 건 없습니다. 오히려 리더는 여러 사람과 같이 뜻을 모으고 실행하는 과정 속에서 수많은 시행착오를 거치며 성장합니다.

3부에서는 리더란 누구인지, 리더십은 어떻게 만들어지는지 살펴보고자 합니다. 이어서 리더십의 다양한 유형을 비교해 보고, 성공적인 리더가 되기 위해서는 무엇이 필요한지, 위기와 곤경에 처했을 때 리더는 어떻게 대처해야 하며, 그러한 위기관리 역량을 키우려면 무엇이 필요한지 차근차근 알아볼 것입니다.

2. 리더십에 대한 오해

본격적인 논의에 들어가기에 앞서, 리더와 리더십에 대해서 일반적으로 가지기 쉬운 잘못된 고정관념이나 편견을 먼저 돌아볼 필요가 있습니다. 리더십을 한 사람에게 고정된 권력으로 이해하는 경우에는 조직 내 민주주의로 조직의 체질을 강화하거나, 더 많은 이들과 함께하는 외연 확장을 기대하기 어렵습니다. 리더십을 개인이 타고나는 재능으로 여겨 조직적으로 더 많은 리더를 키워 내려는 노력을 하지 않는 경우에도 성공은 기대하기 어렵습니다. 물론 리더에게는 강력한 사명감과 책임감이 필요하지만, 그렇다고 리더를 늘 희생하고 헌신하는 사람으로 여기는 태도 역시, 많은 사람이 리더로 성장하는 걸 회피하게 만드는 수동적 조직문화를 낳을 수 있습니다. 이에 대해 한 가지씩 따져 보겠습니다.

리더는 가장 뛰어난 한 사람?

공동체를 더 나은 곳으로 만들기 위한 캠페인을 벌이고자 할 때, 리더십은 가장 중요한 자원 중 하나입니다. 리더란 변화를 만드는 사람이며, 기차를 이끄는 엔진과 같은 역할을 합니다. 비전을 가지고 새로운 변화를 제안해서 사람들의 마음을 움직이고, 다양한 활동을 조직해 문제를 해결해 나가는 일련의 과정을 관리하고 책임지는 사람입니다. 그러나 한 사람의 리더가 꼭대기에 서서 수많은 추종자들을 이끌어 가는 과거의 리더십 모델로는 오늘날 우리가 직면한 다양하고 복잡한 사회문제를 풀어 나갈 수 없습니다.

경쟁자나 2인자를 용납하지 않는 배타적 리더십은, 자기 권력을 무한대로 확장하려는 독재자나 사적 이익에 집착하는 독선적인 지도자가 선호하는 방식입니다. 공익적 목적으로 소셜캠페인을 벌이는 팀의 리더에겐, 뜻을 함께 하는 더 많은 리더들, 서로 협력하고 격려하되 미진한 점을 발견해서 기꺼이 보완해 줄 리더들의 예비 집단(리더 풀)이 필요합니다.

진정한 리더는 조직 안팎으로 더 많은 리더를 키우고 성장시키는 역할을 합니다. 지속적인 조직의 성장과 캠페인의 확장을 위해서 리더는, 함께 일하는 동료들에게 적절한 역할을 주고 그들이 각자에게 적합한 방식으로 리더로서의 자질을 키워 나갈 수 있도록 도와야 합니다. 리더십이란, 조직의 정상에 선 한 개인의 외로운 업무가 아닙니다. 함께 일하는 동료들의 리더십을 키우기 위한 프로그램을 적재적소에 마련하고, 각자의 리더십 발휘를 위해 적절한 권한과 책임 영역을 설정하는 것은 조직의 일상 활동에서 빠뜨릴 수 없는 중요한 일입니다.

리더십이 위기에 봉착했을 때, 팀워크가 좋은 조직이라면 한 명의 리더에게 모든 화살을 돌리기보다는 같은 문제가 반복되지 않도록 조직 전체를 재정비하고 리더십을 혁신하는 방향으로 문제를 함께 해결합니다. 리더십이 효과적으로 작동하지 못할 때, 리더가 어떤 태도로 문제를 해결하고자 하는가가 중요해집니다. 안팎에서 터져 나오는 비판적인 문제 제기를 리더의 권위에 대한 공격이나 도전으로 여기고 방어하거나 변명하려고 들면 위기는 더욱 악화됩니다. 어려운 때일수록 공통의 목표를 재확인하고, 다양한 의견과 해법에 대해 집중적으로 토론하고 경청하는 자세가 필요합니다. 때로 리더의 교체가 필요할 수도 있지만, 중요한 것은 이러한 위기를 통해서 조직의 리더십 수준이 높아지고 더 많은 리더가 출현할 수 있게 되는 일입니다.

“아이 하나를 키우는 데 마을 전체가 필요하다”는 아프리카 속담이 있습니다. 같은 논리로, “리더 한 사람을 키우는 데는 조직 전체가 필요하다”고 말할 수 있습니다. 리더십의 계발은 상당한 시간과 집단적인 노력을 요하는 일이지만, 그만큼 공들일 충분한 가치가 있는 일입니다. “우리에게 왜 훌륭한 리더가 없을까?” 하고 한탄하는 사람들은, 리더십에 대해 잘못 이해하고 있는 것입니다. 그보다는 “우리는 어떻게 좋은 리더를 만들 수 있을까?”를 고민해야 합니다. 리더는 조직에서 가장 특출 난 한 사람의 재능이 아니라, 뜻을 함께하는 사람들이 같이 만들어 나가는 집단적 자산이자 자원이기 때문입니다. 모두가 리더처럼 생각하고 행동할 때, 조직의 팀워크는 더욱 단단해지고 서로를 존중하고 배려하는 협력적 리더십은 더욱 고양될 수 있습니다.

리더십은 타고나는 것?

“리더십이 중요한 건 알지만, 나는 리더감이 아니야”라고 생각하나요? 여러분이 생각하는 ‘리더감’에 맞는 사람은 어떤 이들인가요? 리더가 될 만한 자질을 타고나는 이들은 따로 있는 걸까요? 우리는 때로 성별이나 연령, 학력, 경제적 지위나 문화적 배경에 근거해서 리더가 될 만한 사람인지 아닌지를 판단할 때가 많습니다. 기질적으로 말수가 적거나 내성적인 사람은 리더가 되기 어려울 거라고 지레짐작하는 경우도 있지요. 그러나 그 사람의 간판이나 출신 배경이 리더십의 크기를 정해 주지는 않습니다.

에이브러햄 링컨은 가난한 집안에서 태어나 정규교육도 제대로 못 받고 연거푸 사업에 실패했으며 선거에서 8번이나 낙선했다 불면증과 신경쇠약, 우울증에 시달렸다고 하죠. 마하트마 간디 역시 어려서부터 수줍음이 많아서 남들 앞에 나서서 말 한마디 못 했고, 밤에도 불을 켜고 자야 할 만큼 소심하고 겁이 많았다고 합니다. 링컨이나 간디처럼, 화려한 간판이나 카리스마 넘치는 풍모, 뛰어난 웅변 실력을 갖추지 못한 이들이 어떻게 세계적인 리더가 되었을까요? 동서고금을 막론하고 리더의 자질로 손꼽히는 공통적인 덕목이 몇 가지 있습니다.

<리더의 자질>

- 진실성: 말과 행동이 일치하는, 믿을 만한 사람인가?
- 용기: 남들이 쉬쉬할 때 진실을 앞장서서 말할 수 있는 용기가 있는가?
- 책임성: 상황이 좋을 때나 나쁠 때나 자기 책임을 회피하지 않는 사람인가?

- ▶ 배려: 사람을 배려하고 돌보는 따뜻한 마음을 가졌는가?
- ▶ 유연성: 변화하는 상황에 슬기롭고 유연하게 대처하는가?
- ▶ 창의성: 기존 관행에 얽매이지 않고 창의적인 해법을 내놓을 수 있는가?

누구든 태어날 때부터 이런 자질을 완벽하게 갖춘 사람은 없습니다. 뻗속부터 리더의 자질을 타고난 것처럼 보이는 사람도 실은 그들의 부모나 스승, 이웃과 친구, 주변의 다른 리더들을 보며 배운 것이거나, 일상 속에서 자의든 타의든 크고 작은 리더 역할을 맡게 되면서 스스로 깨닫고 익힌 것입니다. ‘나는 리더가 될 재목이 아니야’라는 생각이 마음 한구석에 있다면, 그 생각부터 떨쳐 버려야 합니다. 진정한 리더가 되기 위해 필요한 것은, 우리 사회의 문제에 관심과 의욕을 가지고 책임감 있게 해결하려는 의지를 갖는 일입니다. 리더십은 어떻게든 문제를 해결하겠다는 절실함으로 스스로 주체가 되어 한발 앞으로 나서는 용기에서부터 시작됩니다. 타고난 리더는 없습니다. 리더십은 직접 부딪혀서 체험하고 깨달으며 자기를 변화시키는 수많은 시행착오 과정을 통해 길러집니다.

모든 리더는 그들이 부딪히는 두려움이나 좌절감을 헤치고 나가기 위해서 다른 사람의 도움이 필요합니다. 일하는 과정에서 외로움을 느낄 때도 다른 사람이 필요하죠. 자기 생각을 말할 수 있는 상대, 자유롭게 의견을 들려줄 수 있는 상대... 리더는 자신의 성공과 좌절 경험을 공유하고 리더로서 접하게 되는 방대한 정보를 잘 갈무리하기 위해서라도 같이 논의할 수 있는 사람들, 그들과 만날 수 있는 자리를 마련해 두어야 합니다. 그것이 자신의 리더십을 계속해서 키워 나가고, 동시에 다른 사람들의 리더십을 성장시키는 길입니다.

리더는 자신을 희생한다?

리더는 권력의 정점에 있는 한 명의 보스를 뜻하는 게 아니며 많으면 많을수록 좋은 거라고, 그리고 그런 리더를 만드는 리더십은 타고나는 게 아니라 실천을 통해서 훈련되는 거라는 이야기를 했습니다. 그러면 이렇게 반문할 사람이 있을지도 모르겠네요.

“그런데 왜 내가 리더가 되어야 해?”

돈이나 권력을 향한 야망 때문에 리더가 되지 못해 안달하는 사람은 많지만, 공익적인 캠페인의 리더가 된다는 것은 개인적으로 득보다는 실이 많은 일로 여겨집니다. 그러니 왜 굳이 내가 그런 가시밭길을 가야 하냐고 따져 묻고 싶은 것이겠지요. 역사적으로 존경받는 리더는 대개 체포와 고문, 투옥과 죽음의 위험을 감수하고 자기를 희생한 비범한 사람들이란 이미지가 우리 머릿속에 견고하게 버티고 있으니까요. 역사적으로 모진 풍파를 많이 겪은 사회일수록 “공연히 앞에 나섰다가 먼저 총 맞는다”는 인식이 지배적입니다. 적당히 남들 하는 대로 눈에 띄지 않게 처신하는 게 위험을 피하는 길이란 요령주의가 팽배해 있죠.

그러나 리더는 늘 손해만 보고 자기희생만을 강요당하는 사람이 아닙니다. 왜 리더가 되어야 하느냐고요? 그것이 우리 자신의 ‘성장과 자존을 위해’ 의미 있는 도전이기 때문입니다. 한마디로 리더십이란 나에게 ‘좋은 것’입니다. 단순히 희생의 십자가가 아닙니다.

리더십을 키운다는 것은 지속적인 자기 성장을 위해 매우 의미 있는 도전입니다. 여러분이 리더로서 성공할수록, 더 많은 도전거리들이 여러분 앞에

놓일 것입니다. 사람들이 여러분을 신뢰할 만한 리더로 생각할수록 점점 더 많은 이슈, 어려운 난제들을 들고 올 테니까요. 하지만 의무감 때문에 억지로 떠밀려 리더가 될 필요는 없습니다. 여러분은 리더가 될 수도, 단순 참가자가 될 수도 있습니다. 여러분이 선택하기 나름입니다. 어느 쪽이든 스스로를 생동감 넘치게 만들고 성장시키는 길이면 됩니다. 실제로 많은 사람이 리더로 일하는 것을 즐겁게 여깁니다. 재미있고 보람 있고 흥미진진한 도전으로 받아들입니다. 왜 그럴까요? 냉소적인 이들은 이렇게 말합니다. “뭘 바라고 그런 일을 해? 밥이 생겨? 떡이 생겨?” 맞습니다, 밥이나 떡이 생기는 일은 아닙니다. 그러나 사람의 인생에는 밥이나 떡만으로 채워지지 않는 무언가가 있지 않나요? 사랑에 빠져 본 사람은 압니다. 사랑하는 사람을 기쁘게 하기 위해서 발품을 팔거나 수고로움을 자처하는 일이 눈물 나는 자기희생인가요? 오히려 기쁘고 설레고 즐거운 일이죠. 캠페인의 리더가 된다는 것은 누군가를 사랑할 때 사람이 하는 일과 비슷합니다.

소셜캠페인의 리더는 변화를 만드는 사람입니다. 내가 사는 세상이 더 나은 방향으로 변화하도록 차이를 만드는 일—지역 아동을 위한 놀이방을 만들거나, 지역 내 일자리를 늘리거나, 독극물 방류를 막기 위해 환경보호에 나서거나, 다른 사람들이 자기 관심 분야에서 지역사회 리더가 되도록 도와주는 일—은 누가 알아주든 아니든 ‘나의 기쁨’을 위한 것입니다. 리더는 수많은 사람과 소통하고 협상하고 난국을 헤쳐 나가며 해법을 만듭니다. 오늘보다 더 나은 내일을 만드는 일을 이끌어 간다는 확신과 자존감, 낙관과 연대 의식은 리더가 누릴 수 있는 최대의 보람이자 즐거움입니다. 리더는 고난받는 희생자가 아니라 능동적인 삶의 사는 아름다운 주인공입니다.

3. 리더의 자질과 리더십 유형

캠페인 활동에서 리더란 ‘사람들이 공익적인 이슈에 관심을 갖고 그 일을 해결하기 위해 선한 의지와 열정을 발휘하도록 고무하며, 다양한 동기로 참여한 이들이 서로 도와서 최대의 효과를 내도록 영감과 에너지를 주는 사람’입니다. 리더가 어떤 분야에 전문적인 지식과 기술을 갖추고 있다면 일하는데 도움이 되겠지만, 전문성이나 학벌 같은 것이 리더의 자질은 아닙니다. **리더는 남들보다 먼저, 남들보다 더 큰 꿈을 꾸고, 그 꿈을 현실로 만드는 사람**입니다. 훌륭한 리더란 다른 말로, 실용적인 몽상가이며 큐레이터, 코디네이터, 안내원이라고 할 수 있습니다.

- ▶ 실용적인 몽상가(Pragmatic dreamer): 세상을 변화시킬 담대한 비전을 가지되 실현 가능한 방안을 제시하는 사람
- ▶ 큐레이터(Curator): 동료들의 탁월함을 알아보고 각각의 장점을 선택, 취합할 수 있는 사람
- ▶ 코디네이터(Coordinator): 다양한 그룹의 참여자들을 잘 엮어 낼 수 있는 사람
- ▶ 안내원(Conductor): 사업 내용을 잘 이해하고, 그 사업을 실행하기 위해 무엇이 필요한지 아는 사람

공식적으로 대표 직함을 가진 사람만 리더는 아닙니다. 위의 4가지 조건을 갖춘 사람이라면 직책이나 자리에 관계없이 리더입니다. 항상 리더처럼 생각하고 행동하십시오. 지루한 회의에 다들 지쳐 갈 때 논의를 한 단계 발전시킬 방안을 고민하는 것, 사람들이 따를 수 있는 넉지 전략을 제안하는 것, 필요하다면 조직 내 다수 의견과 다른 생소한 이견을 제시하는 것, 이런 일들

은 여러분이 스스로 리더처럼 생각하고 행동할 때 더욱 잘 해낼 수 있습니다.

‘항상 리더처럼 생각하고 행동하라’는 말은, 공식적인 리더의 역할을 무시하거나 그 지위를 빼앗으라는 얘기가 아닙니다. 그룹이 제대로 작동하려면 공식적인 리더를 잘 보좌하고 격려하는 일이 필요합니다. 다른 사람들이 리더를 도울 수 있도록 조직하고, 리더가 위축되거나 지치지 않도록 그의 얘기를 경청하고 조언과 격려를 해 주십시오. 공식 직함상 리더인 사람만이 아니라, 리더처럼 생각하고 행동하는 사람이 많으면 많을수록 팀워크는 공고해지고 팀의 성과도 높아집니다.

리더십의 유형

리더십의 유형은 사람마다, 상황마다, 주어진 조건에 따라 백인백색으로 다양하게 나타납니다. 그러나 여기서는 다양한 리더십의 속성과 특징을 쉽게 이해하기 위해, 크게 4가지 유형으로 구분해 알아보려고 합니다. 실제 현실에서는 한 사람이 온전히 하나의 유형에만 해당하는 경우는 흔치 않습니다. 때에 따라 여러 유형을 번갈아 보이는 경우도 있고, 두 가지 이상의 리더십 유형을 동시에 복합적으로 가지는 경우도 있을 것입니다. 그러니 아래에서 소개하는 리더십의 4가지 유형이 사람의 혈액형처럼 선명하고 배타적인 범주가 아니라는 점을 염두에 두고 읽어 주었으면 합니다.

❶ 전제적 리더십 (Autocratic Leadership)

전제적 리더는 모든 일을 자기가 결정한 대로 밀고 나갑니다. 모든 권력을

집중해서 가지고 있으며 모든 결정을 자기가 하고, 때로는 자기가 뭘 하는지 다른 팀원들에게 말하지 않는 경우도 있습니다. 전제적 리더는 자신의 지위를 통해 권력을 휘두릅니다. 제재와 겁박, 보상과 처벌 등을 이용하며, 자기가 내리는 결정을 팀원들이 충분히 이해하고 진심으로 동의하는지 여부에 큰 관심을 두지 않습니다.

전제적 리더라고 해서 모두가 미워하거나 기피의 대상이 되는 건 아닙니다. 오히려 때로는 매우 존경받고 사랑받는 리더일 수도 있습니다. 카리스마 있는 지도력으로 의사결정을 명확하고 신속하게 내리거나 리더의 품성 자체가 세심하거나 정직한 경우에는, 전제적 리더십이 매우 큰 지지를 받고 성과 달성에도 긍정적인 효과를 낼 수 있습니다.

전제적 리더십의 문제는 조직문화와 관련됩니다. 전제적 리더십은 안정적이고 단호하며 직선적입니다. 대부분 이런 리더십 하에서는 조직의 구성원들이 리더에 반하는 의견을 내는 동료들을 불편해하거나 배척하는 경향이 있습니다. 수직적 위계에 따라 위에서 아래로의 일방향 소통이 당연시되고, 팀원들 스스로 자신에게 주어진 개별 업무를 수행하는 것 외에는 매우 소극적, 회피적 태도를 보입니다. 능동적 주체로 새로운 영역을 개척하거나 다양한 사람들의 다양한 아이디어를 취합하고 논쟁을 통해 새로운 합의를 만들어 나가는 데 매우 취약한 조직문화를 가지게 됩니다.

② 관리적 리더십 (Managerial Leadership)

관리적 리더는 자신의 우선적인 역할을 조직을 운영하는 매니저의 역할로 규정합니다. 이 유형의 리더는 팀원들과의 관계 유지를 중시하며, 일이 부드럽

렵게 잘 흘러가게 하는 데 일차적 관심을 둡니다.

팀이 안정적이고 규모가 클 경우에는 관리적 리더가 많습니다. 이들은 재원 조달이나 내부 규율, 업무 매뉴얼 만들기에 큰 관심을 기울이며, 당장 해야 하는 일을 누가 잘 해내고 누가 못하는지 근무 태도나 인사고과를 관리하는 일이 자신의 주 업무라고 여깁니다.

관리적 리더가 소홀히 하기 쉬운 부분은, 팀의 비전을 고민하고 앞으로 나아가야 할 큰 방향을 설계하며 거기에 맞게 전략적 조직적 전환을 예비하는 일입니다. 곧 어떤 변화나 위기가 닥칠 거라는 게 충분히 예상되고 이미 그 조짐이 보이기 시작하는데도 이들은 당장 눈앞의 실무에만 관심이 있습니다. 장기적 전략적 방향 전환에 대해서는 크게 고민하지 않으며 그것이 리더로서 자신이 해야 할 일이라고 여기지 않습니다.

관리적 리더가 이끄는 조직의 팀원들은 대체로 큰 갈등 없이 화기애애하게 일할 수 있습니다. 그러나 궁극적으로 자신이 하는 일이 무엇을 위한 것이며 어떤 변화를 도모하기 위한 것인지 목적성을 상실하기 쉽습니다. 현상 유지 또는 무탈하게 자신이 맡은 일을 끝내는 데 머무는 경향이 있고, 열정과 창의력을 발휘해서 새로운 전략을 내는 일에는 태만해질 위험이 있습니다.

③ 민주적 리더십 (Democratic Leadership)

민주적 리더는 ‘사람 없이는 조직도 없다’는 걸 잘 알고 있는 사람입니다. 이들은 의사결정 과정이나 팀의 비전을 그리는 데 팀원들이 직접 참여하도록 독려하고 일이 어떻게 되어야 할지, 조직이 어디로 가야 할지에 대해 누구나 자유롭게 의견을 내도록 합니다.

민주적 리더는 많은 사람의 의견을 취합하고 모으는 것이 조직의 잠재력을 높이는 데 기여한다고 믿지만, 그 아이디어 중에서 최종적으로 어떤 것을 선택할지 결정을 내리는 건 자신이 감당해야 할 몫이라고 여깁니다.

민주적 리더십이 있는 조직에서는 팀원들이 비교적 평등한 지위에서 동지적 연대의식과 유대감을 발달시킬 수 있습니다. 두려움 없이 자기 의견을 낼 수 있고 때때로 자신의 제안이 채택되기도 하는 경험을 하면서, 팀원으로서 자긍심과 보람을 느낍니다.

민주적 리더십의 이런 장점에도 불구하고, 여전히 최종적인 의사결정 권한이 리더에게 집중되는 한계가 있습니다. 팀원들이 의견을 내기는 하지만 조직에 대해 주인의식을 갖고 적극적으로 책임성을 발휘하거나, 아이디어가 실제로 구현되는 데 필요한 조건과 과제에 대해 숙고하지는 않습니다. 이런 관행이 고착되면, 민주적 리더가 주요 의제들을 전체 논의에 부치더라도 팀원들은 피상적이고 단편적인 의견을 내는 데 그치고, 결국 중요한 결정은 또 다시 리더 혼자 떠맡게 됩니다. 그런 악순환이 반복되면 리더는 스스로를 민주적 리더라고 믿지만, 팀원들은 그를 민주적 리더로 여기지 않아서 불화나 갈등이 발생하기도 합니다.

④ 협업적 리더십 (Collaborative Leadership)

협업적 리더는 조직의 리더십 구축에 모든 팀원이 참가하도록 합니다. 협업적 리더는 자신이 팀원의 한 사람으로서 다른 팀원들과 본질적으로 동등한 지위에 있다고 여깁니다. 다만 ‘동등한 자격을 가진 팀원 중에서 첫 번째 (first among equals)’로서 논의의 포문을 여는 사람, 조직 내에서 함께 토의

할 의제를 모으고 집단적 의사결정 과정을 조직하는 사람이라고 자신의 주요 역할을 규정합니다.

협업적 리더십이 작동하는 팀에서 의사결정은 집단적, 숙의적 토론과 합의의 결과물이라고 할 수 있습니다. 협업적 리더는 팀원 간의 신뢰와 팀워크를 촉진시켜 협업적 활동 프로세스를 구현함으로써, 팀 전체의 역량을 강화하는 것을 중요하게 여깁니다.

협업적 리더십은 조직의 비전과 의사결정 과정에 모든 팀원이 참가하도록 하고 그들 각자가 조직의 주인으로서 주인의식과 책임의식을 가지도록 합니다. 이러한 리더십은 특히 자생적 풀뿌리조직이나 커뮤니티 기반의 시민 모임에 적합하고 효과적인데, 협업적 의사결정 과정에 참여하는 경험을 통해 더 많은 커뮤니티 리더들이 양성될 수 있습니다.

협업적 리더십에도 단점은 있습니다. 협업적 과정을 설계하고 운영하는데 우선순위를 두다 보면 일상적인 업무 관리에 소홀해질 수 있습니다. 관리적 리더십이 잘할 수 있는 영역이 협업적 리더십에서는 부실해질 수 있다는 뜻이죠. 더구나 집단적 의사결정 과정은 때로 매우 번거롭고 시간이 오래 걸립니다. 백가쟁명식으로 오만 가지 아이디어는 나오지만 생산적인 결론에 이르지 못하는 경우도 있고, 덜 중요한 사안에 대한 언쟁에 너무 많은 에너지를 쏟아붓는 문제가 발생하기도 합니다.

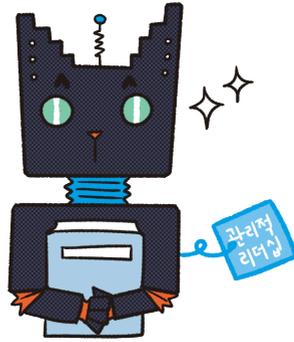
협업적 리더십이 성공적으로 작동하기 위해서는 참여의 규칙과 의사결정 과정을 합리적으로 설계하고 운영하는 촉진자(Facilitator) 기술이 매우 중요합니다. 협업적 리더는 결정을 내리는 사람이 아니라 결정을 내리는 과정에 모두가 참여할 수 있도록 프로세스를 설계하는 사람입니다.

나를 믿고 따르라!
강력한 카리스마!!

그러나
조직원들의
능동성은--



재점 업무 관리,
인사고과에는 엄지 척! 그런데
우리 비전은 뭐더라?



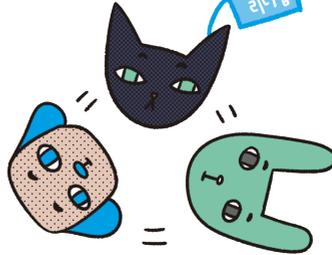
민주적
리더십



사...
세탁이요...?

경청하고 존중하는 리더,
그러나 최종 결정은 내가 한다!

협업적
리더십



모든 팀원이 조직의 주인!

그러나 방만해질 수
있다는 게 함정!

나는 어떤 리더가 될 것인가

여러분 각자는 어떤 리더가 되고 싶은가요? 아니, 어떤 리더가 되어야 한다고 생각하십니까? 어떤 유형의 리더십이 자신에게 적합한지 판단하려면 다음 항목들을 고려해 보아야 합니다.

● 조직이 무엇을 필요로 하는지 생각하라

커뮤니티 연대기구 같은 조직이라면 협업적 리더십이 필요할 수 있습니다. 반면 응급구조팀처럼 급박한 상황에 단호하게 대처해야 하는 조직에서는 전제적 리더십이 효과적일 수 있죠. 명확한 비전을 공유하고 있으나 실무적인 업무 관리 능력이 떨어지는 조직은 관리적 리더십이 필요할 것입니다. 이처럼 조직의 필요에 따라 리더에게 필요한 자질과 리더십 유형이 달라질 수 있다는 점을 염두에 두어야 합니다.

● 자신을 정직하게 들여다보라

자신이 어떤 사람인지 스스로 정직하게 돌아봐야 합니다. 먼저 자신의 평소 성향과 활동 경험들을 생각해 보세요. 빠른 판단과 순발력으로 위기를 헤쳐 나가는 카리스마 있는 리더가 되고 싶은데 평소 결정장애가 있어 우물쭈물한다면, 그걸 극복하기 위한 자기 훈련을 해야겠지요. 협업적 리더가 되고 싶은데 사람들을 만날 때 자기 얘기만 길게 늘어놓는 성향이 있다면, 입을 다물고 다른 사람의 이야기를 경청하는 데 각별한 노력을 기울여야 할 것입니다. 자신을 돌아보는 것은 타고난 성향에 리더십 유형을 맞추기 위해서가

아니라, 되고 싶은 리더십 유형에 비추어 자신에게 부족한 요소를 찾아내고 보완하기 위해서입니다.

● 다른 리더들을 관찰하고 배워라

여러분이 같이 일했던 리더들은 어떤 상황에서 어떤 유형의 리더십을 발휘했나요? 그들의 리더십에 대해서 여러분이나 동료들은 어떻게 느끼고 반응했나요? 그들의 리더십이 효과적이었던 경우와 비효율적이었던 경우를 찬찬히 되돌아보세요. 그리고 멘토를 찾아보세요. 자신이 특별히 닳고 싶고 존경하는 리더가 있다면 찾아가서, 어떤 상황에서 무엇을 고민하고 어떻게 리더십을 발휘했는지 물어보고 자문을 구하세요. 그들이 정말 좋은 리더라면, 스스로 리더십을 계발하기 위해 애쓰는 사람들을 돕는 것을 매우 가치 있는 일로 여길 것입니다.

● 리더십에 대한 연구를 하라

리더와 리더십의 이론과 실천에 대한 수많은 연구 자료들이 있습니다. 찾아보고 탐구하세요. 다양한 리더십 사례를 통해 많은 아이디어와 영감을 얻을 수 있을 것입니다.

● 열린 마음으로 변화를 준비하라

스스로 리더십을 계발하고 발전시키고자 노력하는 자신을 믿으십시오. 그러나 동시에, 여러분이 열심히 노력한다고 해서 그 자체로 완벽한 리더가 되는 건 아니라는 점을 늘 기억해야 합니다. 긍정적이든 부정적이든 다른 이들

의 의견을 구하고, 진지하고 객관적으로 자신의 리더십을 점검하는 일을 게을리 해선 안 됩니다. 필요하면 고치겠다는 열린 마음으로 늘 변화할 준비를 하고 있어야 합니다.

● 창의적인 리더가 되라

리더십의 유형마다 장단점이 있고 상황에 따라 더 적절한 리더십이 있겠지만, 어떤 유형이든 공통적으로 필요한 리더의 필수 덕목이 있습니다. 바로 '창의성'입니다. 변화하는 세상에서 과거에는 존재하지 않았던 새로운 문제들에 대한 해법을 내놓아야 하기 때문입니다. 오늘날의 세계는 50년 전, 20년 전, 10년 전과도 사뭇 다릅니다. 기술도, 문화도, 경제도, 커뮤니티도 과거 그 어느 때와도 다르며, 변화의 속도도 유례없이 빨라지고 있습니다. 이 같은 변화는 새로운 도전과 해법을 요구합니다. 과거에 작동하던 해법이 더 이상 듣지 않고, 과거에 익숙했던 방식으로는 새로운 문제를 풀 수 없습니다. 리더는 발명가나 예술가처럼 창의적인 혁신가의 자질을 갖추어야 합니다. 새로운 비전이든, 새로운 관리 방식이든, 새로운 의사결정 프로세스든, 리더에게 필수적인 항목은 과거에 시도되지 않았던 새로운 가능성에 도전하고, 열정과 끈기와 용기를 가지고 창의적이고 혁신적인 해법을 찾아내는 것입니다. 타고난 리더란 없으며 완벽한 정답도 없습니다. 리더에게 필요한 창의성은 끊임없는 시행착오와 도전적인 실험 정신 속에서 키워집니다.

● 윤리적 리더십을 지켜라

창의성과 더불어 리더십에서 특히 중시해야 할 또 하나의 가치는 도덕성

입니다. 사회 변화를 추구하는 캠페인 조직에 참여해 공공의 이익을 위해 일한다고 해서, 자신의 도덕성이 남들보다 높은 수준이라고 쉽게 단정해서는 안 됩니다. 선한 목적으로 모인 캠페인 팀 내에서도 성별과 나이, 직급과 출신 배경의 차이를 가지고 차별과 무시, 반인권적 행위가 있을 수 있습니다. 아무리 조직의 목적과 비전이 훌륭해도 그것을 위해 일하는 사람들 간의 관계가 비윤리적이라면, 혹은 그 목적을 성취해 내는 실행 과정에 비윤리적인 요소들이 있다면, 그 조직은 오래갈 수 없고 지속가능한 캠페인 역시 기대하기 어렵습니다. 특히 공익적 캠페인 조직의 경우 가장 중요한 자산이 ‘사회적 신뢰’이기 때문입니다. 윤리적 리더십에 대한 신뢰가 탄탄해야 지지자들을 모을 수 있고 다른 조직과 폭넓게 연대할 수 있습니다. 신용과 평판은 하루아침에 만들어지지 않지만 어렵사리 쌓아 온 신뢰를 잃는 것은 한순간입니다. 윤리적 리더십을 확립하기 위해서 리더들이 주의 깊게 점검해야 하는 요소는 무엇인지 살펴봅시다.

- ▶ 모든 일을 처리할 때, 사적 이해관계에서 철저히 벗어날 것 (어떠한 경우에도 리더로서의 활동이 다른 개인적 목적을 위한 디딤돌로 이용되어서는 안 됩니다.)
- ▶ 자신과 다른 의견을 내는 이들을 존중하고 진지하게 경청할 것
- ▶ 다른 이들이 리더십을 발휘할 수 있도록 격려하고 지원할 것
- ▶ 조직 문화나 활동에 대한 윤리적 문제 제기를 진지하게 수용할 것
- ▶ 문제 발생 시 리더로서 책임을 회피하거나 전가하지 않을 것
- ▶ 권력을 남용하지 않을 것(리더에게 주어진 권한은 공무 수행을 위해서만 허락된 것이란 점을 잊어서는 안 됩니다.)

4. 리더십 위기-일이 틀어지거나 망가졌을 때

일이 뜻대로 풀리지 않을 때 리더의 진면목이 드러납니다. 리더의 능력과 자질은 모든 일이 순탄하게 풀릴 때가 아니라 뭔가 차질이 빚어지고 역경을 맞이했을 때, 그에 대해 어떻게 대처하느냐를 두고 평가받을 때가 많습니다. 일이 잘 안 풀리는 상황은 크게 두 가지로 나뉘 볼 수 있습니다. 지속적이고 반복적인 문제인가, 일회적이고 한시적인 문제인가에 따라 그에 대처하는 방법도 달라집니다.

● 뜻하지 않게 차질이 빚어졌을 때

- 예상 밖의 장애로 인해 목표한 사업 수행이 틀어지거나 지연되는 상황
- 심각한 사안일 수도 있으나, 계속해서 일어나거나 지속되지는 않는 일회성 문제

➤ 신속한 결정과 단호한 해결책이 필요함.

● 구조적인 역경에 부딪혔을 때

- 비교적 장기간에 걸쳐 영향을 미치는 상시적, 반복적 문제나 악조건
- 새삼스러운 문제는 아니지만 이것을 극복하지 못하면 전체적으로 사업이 망가질 수 있다고 판단되는 경우(예를 들면 만성적인 재정 부족이나 정치적 압박과 같은 장애 요인들)

➤ 장기적인 계획을 가지고 꾸준히 인내심 있게 접근해 나가야 함.

위기의 성격에 따라서 대처하는 방법도 달라져야겠지만, 위의 두 경우 모두 리더가 견지해야 하는 기본 태도와 원칙들이 있습니다. 리더는 사태를 냉정하게 바라보고 담담하게 대처하되, 동료들과 위기 상황에 대한 인식을 충분히 공유하면서 사기가 꺾이지 않도록 서로를 정서적으로 지지해야 합니다. 또한 문제 해결을 위해 모든 구성원의 지혜와 유대감이 십분 발휘되도록 이끌어 나가야 합니다. 현명한 대처로 발등의 불을 껐다 하더라도, 이런 일이 재발되지 않도록 꾸준한 노력과 세심한 방지 대책을 세워야 하는 것 역시 공통적으로 필요합니다.

일이 뜻하지 않게 틀어져 차질이 생겼거나 일을 망쳐서 역경에 부딪혔을 때, 리더가 지켜야 할 가이드라인을 8가지 원칙으로 정리했습니다.

위기에 처했을 때 리더가 지켜야 할 8가지 원칙

❶ 담담해져라

문제를 해결하기 위한 노력에 착수하기 전, 가장 먼저 가다듬어야 하는 것은 리더의 마음가짐입니다. 리더는 담담해야 합니다. 큰 어려움에 직면하게 되면, 팀의 모든 구성원이 당신만 쳐다볼 것입니다. 심지어 당신이 그동안 집단적으로 문제를 풀어 온 협력적 리더라고 해도 사람들은 이런 위기에 어떻게 반응해야 할지 몰라, 당신이 뭔가 아이디어를 내고 그들을 인도해 주길 기대하면서 당신에게 의지할 것입니다. 당신이 당황해서 패닉 상태에 빠지거나 크게 좌절하면, 팀 구성원들 모두가 패닉과 좌절에 빠집니다. 당신의 리더십은 추락하고 다시 회복하기 힘들어질 수도 있습니다. 그렇게 되면 원

래의 문제에 더해 추가적으로 ‘조직의 위기’라는 또 하나의 문제를 자초하게 됩니다. 그러니 답담해지십시오. 평정심을 유지하고 문제를 바라봐야 상황을 정확히 분석하고 합리적인 해결 방안을 모색할 수 있습니다. 문제의 심각성에 위축되거나 당황해서 우왕좌왕하게 되면 정확한 해법을 생각해 낼 수도, 실행할 수도 없습니다.

② 소통하라

어떤 문제가 발생했고 상황이 어떻게 요동치고 있는지, 조직 구성원 모두가 정확히 알게 하십시오. 정확한 정보가 공유되지 않을 때, 사람들 사이에서는 대개 실제 상황보다 더 비관적인 이야기들이 떠도는 법입니다. 설사 사람들이 막연히 알고 있는 것보다 실제 현실이 더 부정적이라 하더라도 그걸 숨기거나 축소하려 해서는 안 됩니다. 나중에 동료들을 깜짝 놀라게 하지 말고 상황의 어려움을 정확하게 인식하게 하십시오.

③ 행동하라

무언가를 해야 합니다. 차질이 빚어져서 긴급한 해결책을 강구해야 하는 경우에는 말할 것도 없고, 오랫동안 누적되어 온 문제가 더 이상 견딜 수 없는 지경에 이르러 터졌을 때에도, 리더가 기민하게 움직이고 있다는 인상을 남기도록 행동을 시작해야 합니다. 비상대책위원회를 만들든 위기 시 소통 시스템을 구축하든 리더가 속수무책으로 가만히 있는 건 아니라는 점을 모두에게 보여 주어야 합니다. 리더가 혼자만의 긴 구상에 빠져서 방관자 같은 자세를 취하면 팀원들은 불안해지고 리더를 불신하게 됩니다.

④ 상황을 타개할 대응전략을 모두가 참여해서 세워라

대응전략은 포괄적이고 종합적이어야 합니다. 일시적 차질이 빚어진 것이든 구조적 위험 요소가 폭발한 것이든 그게 조직의 일부에만 영향을 미친다 하더라도, 대응전략은 재발을 막기 위해 포괄적이고 입체적이어야 합니다. 그리고 대응전략을 짜는 데는 조직원 모두를 참여시켜야 합니다. 전체 구성원을 문제 해결 과정에 참여시키면, 함께 만든 대응전략에 모두가 책임감과 주인의식을 가지게 됩니다. 조직이 직면한 문제를 함께 해결하려는 조직 구성원을 가진다는 것은, 그 자체로 해결의 열쇠가 됩니다. 위기와 싸우면서 조직 구성원들은 평상시보다 더욱 단단한 팀워크와 유대감을 키울 수 있습니다. 그것이 위기를 이기는 강력한 무기가 됩니다.

⑤ 한 단계 전진하는 계기로 삼아라

위기를 그간 조직에서 부족했던 부분을 채우기 위한 계기로 삼고 조직을 한 단계 앞으로 전진시키십시오. 새롭게 조직적 목표를 세우되 현실적으로 달성 가능한 수준으로 목표를 잡아서, 열심히 노력한 조직 구성원들이 성취감을 느낄 수 있도록 해야 합니다. 현재의 상황을 타개하는 데 힘을 집중하되, 이것이 미래를 향해 한 단계 나아가는 과정이라는 것을 모두가 인식할 수 있도록 해야 합니다.

⑥ 긍정적인 측면을 강조하라

잘못되고 있는 것보다 잘되는 지점을 강조해야 합니다. 문제의 심각성을 무시하라는 의미가 아닙니다. 눈에 보이는 문제가 모든 게 아니라는 점을 상



한 걸음 더

회의에서는 의장보다 촉진자 되기

회의를 잘하는 건 쉬운 일이 아닙니다. 성과를 내고 참석자들이 배우고 성장하는 회의가 되려면 리더는 단순한 사회자, 의장의 역할에 그치지 않고 ‘촉진자(퍼실리테이터, Facilitator)’의 역할을 해야 합니다. 촉진자의 역할에는 3가지 기본 원칙이 있습니다.

- ❶ 촉진자는 지혜와 지식의 권위자가 아니라 참석자들이 함께 과정을 밟아 나가도록 돕는 안내자입니다. 즉 촉진자는 자기 의견을 제시하기 위해서가 아니라 구성원들의 의견과 아이디어를 끌어내기 위해 존재합니다.
- ❷ 촉진자는 무엇을 성취하느냐 하는 것뿐만이 아니라 사람들이 그 과정에 어떻게 참여하느냐에 초점을 맞춥니다.
- ❸ 촉진자는 중립을 유지해야 하며, 결코 편을 들지 않습니다.

<회의 촉진자 역할을 잘하려면>

- > 회의를 하기 전 안건의 핵심을 잘 알고 있어야 합니다. 회의 때는 써 놓은 것을 그대로 읽지 말고, 자연스럽게 이야기합니다.
- > 사람들의 보디랭귀지에 주목합니다. 지루해하거나 이해가 안 된다는 표정이 나타나면 회의의 속도를 조절하거나 중간 점검을 해서 이해를 도와줍니다.
- > 중간중간 정리하는 시간을 가집니다. 한 과정이나 안건을 마치고 나면 결정된 것을 요약하고, 질문이나 논평할 수 있는 시간을 줍니다.
- > 자신의 행동과 상태를 돌아보고 스스로 너무 긴장하거나 자제력을 잃은 것 같다면

잠시 휴식을 취합니다. 회의를 주재하는 리더의 감정이나 행동은 다른 사람들의 감정에 영향을 주기 마련입니다.

▶ 그룹 내의 누군가를 소외시키거나, 특정한 사람을 공격적이거나 비판적인 태도로 대하지 않습니다.

▶ 수줍어하는 참가자에게는 가까이 다가가서 친절한 태도로 발언을 요청할 수도 있습니다. 회의 내내 회의실 앞쪽에만 머무르지 말고, 자신의 보디랭귀지를 효과적으로 사용하십시오.

▶ 프린트물이나 칠판, 화면을 쳐다보고 말하지 마십시오. 말을 할 때는 사람들이 당신의 뒤통수가 아니라 얼굴을 보게 해야 합니다.

캠페인의 계획 및 실행 과정에서 구성원들의 적극적인 참여를 끌어내고 조직에서 진정한 리더십을 만들어 내기 위해서는 촉진의 기술이 필요합니다. 리더가 촉진자의 역할을 잘할수록 구성원들은 자신의 참여나 아이디어가 존중받는다고 느껴 책임의식이나 주인의식이 높아질 것입니다. 촉진의 기술은 원활한 회의의 진행을 넘어, 새로운 리더의 성장 및 갈등 해결, 조직 내 원활한 의사소통 등에도 꼭 필요하다는 점을 기억하기 바랍니다.

기할 필요가 있다는 뜻입니다. 예를 들어 여러분의 조직이 심각한 재정적 위기를 겪고 있는 상황일지라도, 후원자 한 명이 친절한 응대를 받았다고 전해 오면 모금 사업을 담당하는 팀원을 아낌없이 칭찬하고 격려하십시오. 사업상 차질이 생기거나 역경에 부딪힌다 해도, 조직 구성원 모두가 자신들이 하고 있는 일의 가치를 확신하고 긍정적인 피드백을 받는다면 사기도 올라가고 문제 해결 능력도 커집니다. 구성원들의 약점을 고치기 위해 애쓰기보다

그들의 강점이 잘 발휘되도록 돕는 편이 더 효과적일 수 있습니다.

⑦ 서로를 정서적으로 지지하게 하라

어려움을 함께 헤쳐 나가는 과정에서 얻게 되는 이득이 있습니다. 동료들 간의 유대와 상호신뢰가 더 단단해진다는 점입니다. 이를 위해서는 모든 참여자들—내부 구성원, 자원봉사자, 시민 참가자, 위원회나 이사회 관계자들—이 그들이 느끼는 어려움, 좌절감이나 무력감에 대해서 솔직하게 털어놓을 수 있는 기회를 마련해 주어야 합니다. 그 사람들의 이야기를 경청하고, 당신이 그들을 심정적으로 언제나 지지하며, 그들이 하는 일을 고맙게 생각하고 있다는 점을 알게 하십시오. 어떤 경우에도 그들이 어려움 앞에서 혼자 외롭게 싸우는 게 아니라는 점을 일깨워 주십시오. 이것은 리더인 당신에게도 해당됩니다. 당신은 조직의 모든 짐을 당신의 두 어깨로 혼자 감당하려고 할 필요가 없습니다. 그래서 안 되고요. 당신을 지지하고 격려해 줄 수 있는 좋은 동료나 조언자를 찾아서 자신이 느끼는 패배감이나 탈진 상태에 대해 솔직히 고백하세요. 그 사람들의 위로와 격려를 온전히 받아들이고 조언에 귀를 기울이세요. 조직을 위해서나 당신 자신을 위해서 값진 시간이 될 것입니다.

⑧ 마음속에 큰 그림을 항상 간직하라

긴장의 끈을 놓지 말되, 너무 심각해하지는 마십시오. 어려움이 있다고 해서 모든 일이 수포로 돌아가는 것은 아니고 세상이 끝나는 것도 아닙니다. 다만, 당신에게 닥친 역경이 조직의 비전을 흐리게 하거나 미션을 무산시키

지 못하게 해야 합니다. 당장의 어려움을 해결하기 위해서 조직이 중시하는 핵심 가치나 원칙을 깨뜨린다면 결코 역경을 극복할 수 없습니다. 리더로서 당신은 구성원들이 조직의 주요 목표에 변함없이 집중하도록 관리할 책임이 있습니다. 비전과 미션의 큰 그림을 언제나 가슴 깊이 간직하고 흔들리지 않게 하십시오.

리더십 위기를 극복하려면

위기와 곤경 없이 진행되는 일이 세상에 있을까요? 언제 어디서나 뜻하지 않은 위기 상황은 닥치는 법입니다. 리더십의 위기 요인은 크게 세 가지로 나눠 볼 수 있습니다. 첫째, 사람이나 상황의 불안정성으로 인한 외부적 위기, 둘째, 리더 자신의 한계에서 비롯되는 내부적 위기, 셋째, 리더 역할을 맡는 것 자체에서 비롯되는 위기 요인입니다. 각각의 경우에 어떻게 대처해야 할지 [표 14]에 나와 있는 대로 기본 원칙을 점검해 보시다.



[표 14] 리더십 위기와 위기관리 방식

	사 례	위기관리 방식
외부적인 위기	<ul style="list-style-type: none"> · 재정적 위기 · 공공의 비난 · 권력 집단의 적대 행위 · 정치적 압박 · 연대 세력 사이의 갈등 	<ul style="list-style-type: none"> · 능동적 선제적으로 대처하라: 대책 마련을 미루면 팀원들이 불안해하고 조직이 흔들린다. · 창의적 해법을 모색하라: 다양한 각도에서 새로운 방법을 찾아라. · 정면 돌파하라: 갈등과 문제를 방치하면 시간이 흐를수록 더 악화된다. · 협력 파트너를 찾아라: 단독으로보다는 여러 팀이나 기관이 함께 문제를 풀도록 한다.
내부적인 위기	<ul style="list-style-type: none"> · 불안감: “난 능력이 부족한 것 같아.” · 방어적 태도: “내가 뭘 잘못했다고 난리 들어야?” · 결정장애: “어떻게 결정해야 할지 모르겠어.” · 객관성 결여: “뭐가 문제야? 다 잘 되고 있는데.” · 조급함: “빨리 성과가 나와야 할 텐데.” 	<ul style="list-style-type: none"> · 다양한 사람들로부터 당신의 리더십에 대한 평가를 들어라. · 같이 일하는 사람들의 솔직한 피드백을 구하라. · 혼자서 감당하려 하지 말고 믿고 믿을 만한 지인이나 전문가에게 상담을 청하라.
리더십의 부담감	<ul style="list-style-type: none"> · 끊임없이 비전을 심어 주는 사람이어야 한다는 부담감 · 모든 일에 모범이 되어야 한다는 부담감 · 항상 일정한 성과를 내야 한다는 부담감 · 격무로 인한 에너지 고갈 	<ul style="list-style-type: none"> · 정기적으로 비전을 재검토하고 재정립하는 메커니즘을 만들어라. · 주변 사람들과 짐을 나눠 져라. · 비슷한 고민을 가질 법한 다른 조직의 리더들과 속 이야기를 나누어라. · 혼자만의 시간을 가져라. 재충전을 위해 휴식이 필요하다.

좋은 리더는 위기를 기회로 만든다

앞서 열거한 위기 요인 외에도 셀 수 없이 많은, 새로운, 혹은 반복적으로 찾아오는 위기와 위험이 존재합니다. 게다가 이런 위기 요인들이 언제나 하나씩, 차례로, 사이를 두고 나타나는 것도 아닙니다. 때로는 모든 종류의 위기가 한꺼번에 터지거나, 연쇄 폭발처럼 줄줄이 터져 나오기도 합니다. 정치적 압박으로 인해 후원금 모금이 대폭 줄고, 그로 인해 당신의 리더십에 대한 불만이 여기저기서 쏟아져 나오면, 스스로도 급격히 자신감을 잃고 불안과 조급증에 시달리다가 에너지가 고갈되는 상황에 빠질 수 있습니다. 그럴 때는 “내가 왜 이 일을 시작했을까? 왜 리더를 맡았을까?” 회의가 들고 모든 걸 정리하고 싶어질 겁니다. 리더십의 수준이 가장 극명하게 드러나는 때가 바로 이때입니다. 일이 꼬이고 안 풀릴 때, 그 상황을 어떻게 차분하게 수습하고 주변에 손을 내밀어 같이 풀자고 할 것인가? 이런 위기에 어떻게 대처하느냐에 따라서 당신 자신과 동료들이 부쩍 성장할 수도, 뿔뿔이 흩어질 수도 있습니다. 잊지 마십시오, ‘위기(危機)’란 위험과 기회의 합성어라는 것을. 위기를 잘 관리해서 새로운 도약의 기회로 만드는 일, 이것이 리더가 해야 할 일입니다.



핵심 내용 돌아보기

내 용	체크 포인트
리더의 자질 (덕목)	<ul style="list-style-type: none"> · 진실성: 말과 행동이 일치하는 믿을 만한 사람인가 · 용기: 남들이 쉬워할 때 진실을 앞장서서 말할 수 있는가 · 책임성: 상황의 유불리에 상관없이 자기 책임을 회피하지 않는 사람인가 · 배려: 타인을 배려하고 돌보는 마음을 가졌나 · 유연성: 변화하는 상황에 슬기롭고 유연하게 대처하는가 · 창의성: 기존 관행에 얽매이지 않고 창의적인 해법을 내놓을 수 있는가
리더십 유형	<ul style="list-style-type: none"> · 수직적 위계에 따라 일방향 소통이 주로 이루어지는 리더십 유형은? · 규정이나 업무 매뉴얼을 중시하는 리더십 유형은? · 팀원들이 비교적 평등한 발언권을 갖지만 최종적인 의사결정 권한은 리더에게 집중되는 리더십 유형은? · 의사결정 과정에서 촉진자 역할이 특히 중요한 리더십 유형은?
리더의 위기 관리 방식	<ul style="list-style-type: none"> · 재정적 위기나 정치적 압력 등 외부적인 위기가 있을 때는 어떻게 대처하는 것이 좋을까 · 자신의 결정이나 선택에 확신이 없을 때는 어떻게 대처해야 하나 · 항상 성과를 내야 한다는 부담감에 시달릴 때의 대처 방법에는 어떤 것들이 있는가



도움말

- 리더는 타고나는 것이 아니라 사람들이 같이 길러 내는 우리 모두의 자산입니다.
- 리더십은 자기를 변화시키려는 노력과 시행착오를 통해 길러집니다.
- 리더십은 ‘희생의 십자가’가 아니라 개인의 성장과 자존감에 도움이 되어야 합니다.
- 공식적인 직함이 없어도 리더처럼 생각하고 행동함으로써, 리더를 도울 수 있습니다.
- 사람들 간의 관계, 캠페인 실행 과정에 비윤리적인 요소가 없는지 늘 점검하고 고쳐 나감으로써 윤리적 리더십을 확보해야 합니다.
- 리더는 단순한 지시자나 중재자가 아니라 사람들의 주체적인 참여와 성장을 돕는 촉진자 역할을 해야 합니다.
- 리더십의 수준은 위기의 순간에 드러납니다. 위기를 기회로 만드는 것이 리더가 해야 할 일입니다.



더 생각할 문제

- 캠페인을 진행하다 보니, 리더의 행동이나 결정 등이 마음에 들지 않습니다. 어떻게 해야 할까요?
- 여러 단체가 모여 캠페인을 진행하게 되어 리더를 뽑아야 합니다. 어떤 기준으로 리더를 정해야 할까요? 여러분의 캠페인에 적용해서 생각해 보세요.
- 여러분은 어떤 리더가 되고 싶은가요? 평소 닮고 싶은 리더가 있는지, 그 리더의 어떤 점을 배우고 싶은지 구체적으로 생각해 보세요.



옆은이 후기

“심 봤다!”

맨 처음 ‘커뮤니티 툴박스’를 발견하고 저도 모르게 내지른 탄성입니다. 사회운동에 대한 실무 가이드북의 출판이 수십 년 전에 맥이 끊긴 채, 최신 동향과 새로운 시민운동의 특성을 담아낸 지침서가 없어 아쉽던 차였습니다. 외글의 동료들과 캠페이너들을 위한 교재를 개발하기 위해 여러 자료를 찾던 중 이 사이트를 발견하고는 숨겨진 보물창고를 찾아낸 것처럼 놀랍고 기뻐했습니다. 그간 사회혁신, 도시재생, 사회적 기업, 마을만들기, 민주시민교육 등 각 주제별 교육 강좌나 안내서는 있었지만 전체 영역을 관통할 만한 기초학습 교재, 공익 활동의 출발 단계부터 마무리 단계까지를 모두 포괄하는 ‘개론서’가 없는 것이 늘 안타까웠습니다. 공통기초과목 없이 전공과목만

배우고 가르치는 것 같았거든요. 특히 시민운동이나 지역운동 영역에 새롭게 발을 디디는 마을활동가나 청년활동가들에게 자신 있게 권할 수 있는 입문서가 없어서 ‘큰 그림’을 그리는 훈련 기회를 제공하지 못하는 것이 무척이나 아쉬웠는데, 캔자스대학 지역보건발전센터가 만든 방대한 분량의 시민운동 백과사전 ‘커뮤니티 툴박스’를 접하니, 오아시스를 만난 것 같았습니다.

그렇게 커뮤니티 툴박스에 열광해서 거의 전도사처럼 광고하고 다니던 저희에게 어떤 이들은 예상 외로 썰렁한 반응을 보이기도 했습니다. “그냥 너무 당연한 얘기들만 하는 것 같던데, 이게 그렇게 대단해?” 하면서 말이죠. 열광과 냉담 사이, 이 차이는 대체 무얼 뜻하는 걸까요? 커뮤니티 툴박스의 일부 내용을 발췌하고 정리해서 몇 차례 활동가 교육을 하다 보니, 그 차이가 어디서 오는 것인지 점차 명료해졌습니다. 이 책은 전문적 이론서나 학술적 연구물이 아닙니다. 어찌 보면 도덕 교과서처럼 너무 뻔하고 당연한 얘기만 하는 것처럼 보일 수도 있습니다. 그러나 실제 현장에서 활동을 하면서 직접 몸으로 부딪쳐 본 사람은 이런 ‘당연해 보이는’ 지침들이 얼마나 곱씹어 볼 만한 주제들인지, 활동을 복기하거나 기획할 때 얼마나 중요한 체크포인트가 되는지, 피부로 절감하고 있었습니다. 오랜 세월, 시민운동을 해 온 중견 활동가들도 입을 모아 말했습니다. “우리도 진즉에 이런 공부를 했어야 했는데...”

마침 한국사회가치연대기금의 송경용 이사장님을 우연한 기회에 뵙고 이런 사이트가 있다고 지나는 말로 슬쩍 소개해 드렸는데, 바로 다음날 ‘이거 책으로 만들어 보자’고 제안이 왔습니다. 직접 웹사이트를 찾아서 밤새 읽어 보시고는 단박에 그 가치를 알아보신 것이었죠. 그로부터 1년여에 걸쳐 전

체 46개 챕터, 400개 섹션에 이르는 내용을 읽고 또 읽고 밑줄 치고 공부하고 토론하며 이 책을 준비했습니다.

이 책을 한국의 독자들에게 번안하고 출판할 수 있도록 흔쾌히 허락해 주신 캔자스대학 지역보건발전센터의 센터장님과 관계자 여러분, 특히 크리스티나 홀트(Christina Holt) 사무차장님에게 깊은 감사를 드립니다. 다양한 분야의 캠페이너들과 시민운동 활동가들에게 유용한 교재로 쓰일 수 있도록 출판을 결정해 주신 한국사회가치연대기금의 송경용 이사장님을 비롯해, 책의 기획부터 출간까지 항상 따뜻한 격려와 조언으로 믿음직한 동료가 되어 주신 서유경 팀장님, 그리고 매번 서류 정리와 실무 지원을 꼼꼼히 해 주신 정종덕 매니저님에게도 감사의 말씀 드립니다.

이 책의 기획과 번역 집필은 재단법인 와글의 동료들과 함께 했습니다. 기본 개념과 원칙, 지침들은 커뮤니티 툴박스의 내용을 뼈대로 삼았지만, 그것을 7단계 전략으로 재구성하고 우리 실정에 맞게 추가 집필한 것이 전체의 40% 이상 됩니다. 같이 읽고 공부하고 직접 교육에 활용해서 보완할 점을 찾아 책에 반영할 수 있도록 해 준 장혜영 전 사무국장, 장병권 현 사무국장, 오진아 교육위원, 김한샘 매니저, 최율가 매니저, 손지후 매니저님이 아니었다면 이 책은 단순한 발췌 번역서 정도로 끝났을지도 모릅니다.

출판계에서 오랜 경험을 쌓은 조남주 에디터가 우리 팀에 합류한 이후 저희 욕심(!)이 더 커졌습니다. 정말 좋은 책을 만들어 보자고, 술술 읽히고 두고두고 끼고 다닐 만한 필독서로 만들어 보자고 의기투합했습니다. 조남주 에디터는 에디터로서의 고유 업무 외에, 저희가 쓴 초안을 토대로 직접 몇 챕터의 최종 원고를 집필하기도 했습니다.

딱딱하지 않고 젊은이들 취향에 맞는 책을 내기로 했을 때 가장 적임자라고 생각한 디자이너가 그리다 님이었습니다. 유쾌하면서도 정감 가는 일러스트레이션과 깔끔한 디자인으로 독자들에게 더 편안하게 다가갈 수 있게 해주었습니다. 캠페인하는 고양이, 우리의 ‘페냥이’ 캐릭터를 만들어 주신 분이시요. 진심 어린 감사 말씀 전합니다.

이 책은 원저자인 캔자스대학 지역보건발전센터의 허락을 얻어 크리에이티브 커먼즈 라이선스의 규정에 따라(CC BY-NC-SA 3.0 US) ‘커뮤니티 툴박스’의 한국어판으로 냅니다. 원 저작물인 커뮤니티 툴박스의 취지에 맞춰 누구나 무료로 다운로드 받을 수 있도록 PDF로 배포할 것입니다. 널리 활용될 수 있도록 많이 공유해 주십시오. 원작의 내용을 맥락에 맞게 번역하고 가공하기 위해 최선을 다했지만 혹여 오류가 있다면 전적으로 번역을 최종 감수한 저의 책임입니다. 오류가 있는 대목을 알려 주시면 확인해서 반드시 반영하도록 하겠습니다.

『세상을 바꾸는 캠페이너』의 출간을 계기로 한국에도 공익적 캠페이너들을 위한 더 많은 교재와 연구서들이 출간되기를 바랍니다. 백과사전 한 세트 분량의 커뮤니티 툴박스 같은 온라인 자료실이 한국에도 만들어지면 좋겠습니다. 뜻있는 많은 분들이 ‘지역사회 변화와 사회혁신을 위한 가이드북’을 찾고 이 책으로 인해 ‘세상을 바꾸는 캠페이너’들이 더 많아지기를 희망합니다.

2020년 4월
와글을 대표해서 이진순 드림



부록 1 >> 사업제안서 쓰기

1. 사업제안서란?

사업제안서는 캠페인에서 사업을 펼칠 때 제도적인 도움을 받아 좀 더 짜임새 있게 진행할 수 있도록 행정기관이나 협력기관에 지원을 제안하기 위해서 쓰는 서식입니다. 국민신문고나 주민참여예산, 지방자치단체의 주민제안 등을 이용할 수 있으며, 자금이나 조직 면에서 캠페인에 더 많은 자원을 제공할 수 있는 단체나 기관에 협력을 제안할 때도 씁니다.

2. 사업제안서의 주요 항목

기관마다 양식이 다르지만 대개 제안명과 제안 목적, 제안 내용, 기대 효과 등 크게 네 가지 내용이 중심이 됩니다. 지방자치단체 누리집 등에서 제안서 쓰는 법을 친절하게 안내합니다. 구체적인 양식이나 설명은 조금씩 다를 수 있지만 대개 아래와 같은 내용을 포함합니다.

사업명 (제목)	위치 또는 사업 명칭을 정확히 기재(도로 개설, ~설치, ~보수, ~조성, ~운영 등) 예: ○○동 ○○건물 맞은편 화단 조성
사업 위치 (어디에)	주소 및 건물 명칭 등을 사용하여 구체적이고 정확한 위치 표시 예: ○○동 ○○건물 옆 공한지
사업 양 (무엇을, 얼마나)	예산이 요구되는 부분, 사업구간, 수량 등 예측 가능한 사업 양 기재 예: 도로경계석 정비로 가로화단 조성 (길이 = 500m, 폭 = 5m)
사업 내용 (어떻게)	현재 상황과 비교하여 개선할 수 있는 방법 등을 자세히 기재 예: 주택이 이면도로로 주택 및 담장부의 배수로(측구)가 제대로 정비되지 않은 상태로 배수로 정비 및 배수 기능이 상실된 측구 일부 구간에 대하여 가로화단으로 개선
필요성 (왜)	필요성 및 사업 목적, 사업 효과, 수혜 범위 및 대상 등 예: 이 지역은 비만 오면 침수로 인해 문제가 되는 곳이며, 악취 발생 및 경계석, 우수관이 심하게 파손되고 도로 포장 상태도 안 좋은 곳으로 이용 주민의 불편 사항 개선 및 쾌적한 마을 조성을 위해 정비가 필요함
첨부물	필요시 위치도 또는 현장사진 첨부(첨부물은 비공개 처리됩니다.)

3. 사업제안서 사례

① 지역 문화센터 건립 제안 사례

사업 분야	복지 · 여성 (0)
제안자	김 **
사업명	천일초 옆 게이트볼장 주민센터.복합문화센터 건립
사업 위치	장안구 정자3동 천일초등학교 옆 게이트볼장
사업 양/물량	00지구 복합문화센터.주민센터 건립
사업 내용	<p>00동은 정체성이 모호한 지구입니다. 여기 주민들은 울전동사무소나 백설마을까지 행정을 보러 가야 합니다. 저희 지역에 어른들과 어린아이들을 둔 부모들이 많습니다. 성대에서 10시만 되어도 내려오다 보면 어둡고 인적이 드뭅니다. 1층에 민원행정센터. 방범초소. 2층 3층 영유아엄마와 이용할 수 있는 문화적 공간. 아동·성인 동아리방. 운영실. 세미나실. 문화센터 공간. 어르신들 쉼터. 카페. 4층 5층 저렴한 독서실!!! (중고등 자녀들이 멀리까지 가서 늦은 시각까지 공부하고 위험한 거리를 걸어옵니다. 저희는 비싼 돈을 약 15만 원가량 주고 독서실을 이용합니다. 아니면 수원에서 운영하는 복수원도서관에서 11시 끝나고 버스 타고 와야 함. 근거리 독서실 없음) 지하 게이트볼장.</p>
필요성	<p>영유아가 엄마와 이용할 수 있는 근거리 문화센터 부재 초등학생들 문화 프로그램 장소 부족 중등학생 근거리 독서실 부재 성인 평생교육실 부재 옆에 공원과 연계해 좋은 활동 장소 방법 문제(방범초소가 근거리에 없어요.) 성대에서 내려오는 길, 신안한일 버스 정류장 길(밤에 어둡고 인적 없어요.) 무엇보다 행정업무상 민원센터가 없는 것이 제일 불편합니다. 정자3동 기준으로 너무 먼 거리에 있고, 저희 지역은 외곽 지역이라 소외되고 있습니다. 아이들이 이용할 수 있는 인프라가 부족하니 자꾸 이동합니다. 살기 좋은 동네. 문화적 혜택을 누릴 수 있는 곳. 어르신들이 혹은 어린 자녀를 둔 엄마가, 중고등학생들이 가까운 곳에서 저렴하게 문화를 창출하고 배우고 행정업무를 처리할 수 있게 도와주세요.</p>
첨부물 (기타 참고사항)	

추상적 비유적인 제목보다
구체적인 제목이 좋아요.
제목만 봐도 쉼 제안하는지
알 수 있도록.



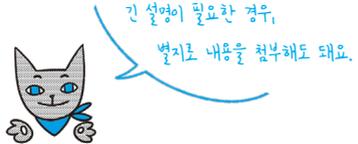
격식에 너무 얽매이지 말고,
전달하고 싶은 이야기를 쉽고
구체적으로 쓰면 돼요!



출처: 수원시청 누리집

② 청년 창업 교육과정 제안 사례

사업명	청년 창업을 위한 전문가 양성 - 힘내라! 꿈꾸는 청춘
제안자	윤**
분야	경제 · 일자리(O)
사업 기간	2018. 4. 2. ~ 2018. 11. 30.
소요 사업비	78,000천 원
사업 위치	용마산로 90길 28 00대학교
제안 취지	현재 많은 청년들이 직장을 구하지 못하거나 일자리를 찾지 못해 힘들어하고 있는 현실을 보면서 대학 강단에서 학생들을 가르쳐 온 입장에서 무언가 도움이 되어야겠다고 생각하여 이 사업을 계획하였습니다. 그동안 20년의 교육 경력을 바탕으로 스마트폰과 컴퓨터만으로 간단하게 자신만의 상품 제작이 가능한 방법을 교육하여 그들이 일자리를 찾거나 창업까지 할 수 있도록 도움이 되고 싶습니다.
사업 근거	
사업 내용	<p>1) 사업 배경</p> <p>현재 한국의 청년 고용률은 OECD 국가 중 최하위수준으로 매년 하락 추세에 있으며 청년들이 일자리 부족으로 일을 하고 싶지만 일할 기회를 갖지 못하여 의욕을 상실하고 정신적, 육체적으로 힘들어하고 있는 현실입니다. 이렇게 청년들의 실업이 지속되면 불투명한 미래에 대한 불안감을 갖게 되고 우리 사회의 미래 전망도 어두워질 수밖에 없기 때문에 이러한 청년들에게 자존감과 자신감을 북돋워주고 스스로 자립할 수 있도록 하는 교육이 시급한 현황입니다.</p> <p>2) 사업 방법</p> <p>-스마트폰과 컴퓨터만 있으면 간단하게 상품 제작이 가능한 방법을 교육하고 원하는 디자인을 개발하도록 합니다.</p> <p>-자신이 직접 찍은 사진이나 그림, 글씨들을 소재로 하여 톡톡 튀는 개성 있는 창작 상품이 가능하기 때문에 '나만의 아이템'으로 창업할 수 있도록 지원합니다.</p> <p>3) 사업 특징</p> <p>- 단기 교육으로 상품 제작이 가능하기 때문에 특별한 기술이 없어서 창업을 어려워 하던 청년들에게 도움을 줄 수 있습니다.</p> <p>- 스마트폰, 컴퓨터와 출력기만 있으면 적은 비용과 별도의 공간 없이 자신의 집에 서도 창업이 가능합니다.</p> <p>- 나이, 성별 상관없이 누구나 쉽게 디자인할 수 있고 아이디어만 있으면 '세상에 하나뿐인 디자인'을 제작하여 판매할 수 있습니다.</p> <p>- 제작이 가능한 상품 범위는 유치원용품, 동물원 상품, 종교단체 상품, 애견용품, 돌잔치용품, 사진, 개인 주문용품, 액자, 벽화 등으로 다양하게 활용가능하며 제작된</p>

사업 내용	디자인으로 공방이나 온라인 오프라인 쇼핑몰, 기념품 제작업체로 창업할 수 있습니다. 4) 사업 장소 - 00대학교
사업 추진 절차	 <p>긴 설명이 필요한 경우, 별지로 내용을 첨부해도 돼요.</p>
사업비 세부 산출 내역	
사업 효과	<p>청년의 창업 능력을 배양하고 청년실업 해결에 도움이 될 수 있습니다. 특히 창업을 하고 싶어도 비용이 많이 들어서 혹은 특별한 기술이 없기 때문에 창업을 포기하거나 어려워하던 청년들에게 창업의 기회를 제공하고 일자리를 만들어 줌으로써 독립할 수 있다는 자존감과 자신감을 줄 수 있습니다.</p> <p>사업 효과, 기대 효과라는 말에 너무 위축되지 마세요. 이걸 하면 뭐가 좋을까 쓰면 됩니다.</p> 
첨부 파일	-상품 제작 사례 이미지 파일

출처: 서울시청 누리집 참여예산

4. 유의할 점

- 국민신문고나 일부 지방자치단체의 경우, 제안서를 제출하려면 회원 가입을 하고 공인인증을 받는 절차를 거쳐야 합니다.
- 제목은 한눈에 봐도 무엇을 제안하는지 알기 쉽게, 사업 위치와 핵심 내용을 담아 구체적으로 쓰는 게 좋습니다.
- 공문서를 쓴다고 너무 어렵게 생각할 필요는 없습니다. 평이한 문체로 구체적으로 쓰면 됩니다.



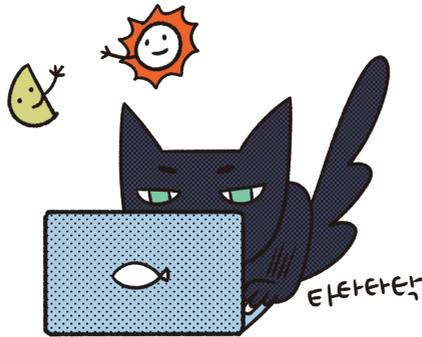
부록 2 >> 펀딩 기획안 쓰기

1. 펀딩 기획안이란?

캠페인을 하는 데도 자금이 필요합니다. 펀딩이란 후원금 모금, 투자 유치, 굿즈 판매, 지원금 신청, 크라우드펀딩 등 다양한 방법으로 캠페인에 필요한 자금을 모으는 행위를 뜻합니다. 각 방법마다 장단점이 있으니 캠페인의 주제와 성격을 잘 살펴서 선택하는 것이 필요합니다. 여기서는 지원금 신청서와 크라우드펀딩 기획안 쓰기에 대해 소개합니다.

2. 지원금 신청서 쓰기

비영리 재단이나 정부기관, 지방자치단체, 중간지원조직, 기업 등에서 공익적 활동을 위한 지원 프로그램을 운영하기도 합니다. 기관마다 신청서 양식이 다르지만, 대개 첫 페이지에는 사업개요를 적고, 이어서 사업명과 목적, 내용과 기대 효과, 예산과 인력 등에 대해 씁니다.



3. 신청서 작성 사례

① 신청서 주요 항목 (예시)

구분	구성 내용	비고
표지	제목, 연월일, 제안기관명	서식1
I. 제안 개요	제안서의 목차	
II. 제안기관 일반		
1. 조직 및 인력	각 수행업체의 조직 및 인력현황(서식2) 제안기관 일반현황(서식3) 본 사업 세부과제별 책임자(참여업체) 참여업체별 업무분장(상세기제) 업체별 참여인력 이력사항	서식 2, 3 포함
2. 주요사업내용	제안기관(참여업체 포함)의 주요 사업내용 요약 제시	
3. 주요사업실적	제안기관(참여업체 포함) 해당 사업규모 대비 입찰공고일 기준 최근 3년간 사업수행실적(금액 포함)(상세기제)	
4. 재무구조 및 경영상태	제안기관(참여업체 포함)의 재무구조 및 경영상태(신용평가등급 포함)(상세기제)	
III. 사업수행 계획		
1. 추진계획	제안배경 과업 수행방법 추진일정(상세기제) 본 사업 수행결과에 따른 산출물(내용, 형태 및 제출시기 등)	
2. 사업관리방안	사업관리방안 (진도관리, 자원관리 등) 참여 업체별 협업체계 유지방안 사업수행에 필요한 시설장비 확보 방안	
3. 보고 및 검토 계획	사업기간 동안 수행될 보고 및 검토계획 (착수/종료보고회 등을 포함하여 월간보고, 수시보고 등 계획)	
IV. 기타사항	본 사업과 관련 별도로 지원 가능한 사항에 대해 기술 기타 사업수행에 필요하다고 인정되는 항목 및 내용 추가 외부 협력기관이 있을 경우 유기적 협조 방안 제시	

※ 평가요소 해당 내용이 빠지지 않도록 상기 목차를 가급적 포함하되, 필요한 사항 가감하여 작성 가능

출처: 나라장터

② 지원신청서 작성 사례

▶ 지원신청서 개요 작성

재단법인 '모두'						
2020년 인권활동공모사업 <소셜체인지> 지원신청서						
단독단체 신청		단체명				
연대/네트워크 신청		연대/네트워크명		성평등한 마포를 위한 모임 (대표단체명:)		
신청 대표 단체 개요	주소	(우) 서울시 마포구 서교동 00-000, 4층				
	전화	010-000-00000	홈페이지	genderequal-mapo.net		
	이메일	genderequal000@000.com	SNS	genderequal@in000.com		
	단체번호	<input type="checkbox"/> 등록단체	사업자등록번호 또는 고유번호			
		<input checked="" type="checkbox"/> 비등록단체	대표자	이름	홍길동	생년월일
지원분야	<input checked="" type="checkbox"/> 자유주제 <input checked="" type="checkbox"/> 성평등 <input type="checkbox"/> 사회적소수자 <input type="checkbox"/> 정신건강				*중복선택 가능	
사업명	모두를 위한 평등. 우리 마을 성평등 감수성 높이기 프로젝트					
사업기간	2020년 04 월 01 일 ~ 2020년 11 월 30 일 (총 7개월)					
신청 사업 개요	사업 내용 요약	* 사업의 목적, 목표, 내용을 포함하여 반드시 150자 이내로 작성 성평등 감수성을 키우는 교육과 캠페인이 주로 학교나 직장 그리고 국가에서만 진행되고 있는 한계를 넘어 생활 공동체라는 '마을'에서 진행하고자 한다. 성별, 나이, 직업 등이 다양한 마을 구성원들을 대상으로 하여 실제 생활에서 쓰일 수 있는 교육 프로그램을 만들고 거리 캠페인 등을 진행하여 성평등 감수성이 특별 한 것이 아니라 생활에서 숨 쉬듯 함께하는 것임을 알리고자 한다.				
	사업비	신청금액		25,000,000 원 (83 %)		
		총사업비 (신청금액+자부담+기타)		30,000,000 원 (100%)		
담당자 정보	이름	홍길동	소속/직위	대표		
	휴대전화	000-000-0000	이메일	genderequal000@000.com		
위와 같이 재단법인 '모두'의 경기공모사업에 지원을 신청합니다.						
2020년 2월 25일						
신청단체명: 성평등한 마포를 위한 모임 (직인)						

▶ 지원신청서 세부 내용 작성

1) 사업명

모두를 위한 평등 . 우리 마을 성평등 감수성 높이기 프로젝트

2) 사업의 목적

① 사업의 필요성과 배경

- * 사회적 필요성과 지원이 필요한 이유를 바탕으로 작성하시기 바랍니다.
- * 객관적 자료를 근거로 작성하시고, 자료의 출처를 밝혀주시기 바랍니다.

2019년 한국여성정책연구원의 ‘한국사회의 성평등 현안 인식조사’에 따르면 여성 10명 중 7명, 남성 10명 중 3명이 일상생활 중 여성 대상 고정관념 및 차별 심각성 그리고 여성혐오의 심각성을 인식하고 있다고 한다. 2016년 강남역 화장실 살인사건이 보여주듯이 묻지마 살인이 여성을 향해 있음이 알려지게 되었고 그 이후 성평등 인식의 변화를 위한 다양한 활동이 벌어졌다. 하지만 학교, 직장에서의 성평등 감수성을 키우는 교육은 일회적이거나 일상생활과는 거리가 있다. 특히 위 조사의 20대 남녀 성평등 인식 조사 결과에 따르면 남성 청소년 40%가 앞으로 5년 내 우리 사회를 남성 불평등한 사회로 전망하는 것으로 나타났다. 기존 성평등 교육의 효과를 되묻지 않을 수 없다.

② 사업의 목적 및 기대 효과

- * 목표와 효과를 구체적으로 기재하시기 바랍니다.

마포는 젊은 세대들의 대표 지역인 홍대와 마을공동체 그리고 마을시장 등 마을 중심의 인프라가 구축되어 있는 곳이다. 이곳에서 성별, 나이, 직업 등이 다양한 사람들을 대상으로 성평등 인식 제고를 위한 교육과 캠페인이 진행된다면 긍정적 성과를 제도화시킬 수 있는 토대가 될 수 있다.

사업은 마을 거주자들을 대상으로 한 성평등 인식 조사, 이를 바탕으로 한 성평등 교육 매뉴얼 개발 및 교육 진행 그리고 골목에서의 성평등 감수성 캠페인이다. 주로 유동 인구가 많은 지역을 중심으로 한 캠페인에서 벗어나 생소하지만 특별한 골목 캠페인은 조사, 상담이 동시에 이루어질 수 있도록 구성하여 생활 공동체와 성평등 감수성이 밀접한 관계가 있다는 것을 알릴 것이다.

3) 사업 내용

① 사업 기간

※ 지원금 집행은 11월 30일까지 종료되어야 하고, 결과보고서는 사업 종료 후 30일 이내에 제출하여야 하며, 온라인과 오프라인 포함 최종 제출일은 12월 14일입니다. 이 점을 유의하여 사업 기간을 작성하시기 바랍니다.

2020년 4월 1일 ~ 2020년 11월 30일 (총 7개월)

② 세부 사업 내용 및 일정

- ※ 세부 사업의 내용은 목표, 사업추진 방법, 사업의 규모와 추진 지역, 기대 효과 등 사업에 대한 계획과 구상을 최대한 구체적으로 작성하시기 바랍니다.
- ※ 세부 사업별 추진 일정 순으로 작성하시기 바랍니다.

세부 사업명	사업 내용 및 추진 방법	추진 일정
교육 프로그램 및 매뉴얼 제작	성평등 감수성 교육 프로그램 조사 및 마을 적용 프로그램 개발	4월 1일 ~ 5월 31일
	성평등 교육 매뉴얼 및 배포용 매뉴얼 제작	6월 1일 ~ 8월 31일
마을 교육	구청 및 주민센터, 마을단체 협조 협의	9월 1일 ~ 10월 31일
	교육 홍보 및 신청 받기	
	교육 진행 및 평가	10월 1일 ~ 11월 30일
골목캠페인 진행 및 조사 결과 발표	골목 캠페인 기획	6월 1일 ~ 6월 30일
	골목 캠페인 진행 및 평가	9월 1일 ~ 10월 31일

③ 활동 홍보 및 공유 방안

※ 사업의 내용을 알리고 활동을 통해 이루어 낸 결과를 공유하는 방법에 대해 구체적으로 작성해 주시기 바랍니다.

1. 홍보 지역: 마포구 지역 거리 포스터 배포 및 플래카드 부착, 마을구청 연계하여 온/오프라인 홍보
2. SNS홍보: SNS 생성 및 주요 온라인 홍보로 활용
3. 인쇄 매체: 포스터, 브로셔 등 제작
4. 미디어/매체: 지역 언론사 등 섭외하여 홍보
5. 사업 성과: 보고회 개최

④ 담당 인력

- ※ 사업 진행의 주체가 되는 활동가들을 모두 기재하시기 바랍니다.
- ※ 연대 사업의 경우, 모든 참여 단체는 지원 대상 자격에 부합하여야 합니다.

이름	소속(단체) / 직위 및 역할	신청사업 담당역할	관련 경력 및 자격증
홍길동	대표	주 담당	양성평등강사
김민희	총무	재정 담당	
이진실	교육 담당	교육 프로그램 담당	
최우수	캠페이너	캠페인 기획 및 진행 담당	

4) 사업 예산

※ 예산편성 가이드를 참고하여 최대한 자세히 작성하시기 바랍니다.

구분	금액(원)				산출근거/비고		
	항 목	세 목	지원금	자부담		항목계	
사업비	회의진행비	다과비		100만		1인 1만원x10인x10회	
	행사진행비	장소대관비		100만		보고회 장소 대관비 90만, 현수막 제작 10만	
	홍보비	인쇄	300만			포스터 200만, 브로셔 300만	
	교통비			50만		교통카드 1인 2만원x25명 (강사, 캠페이너)	
	인건비		1,000만			교육강사 1인 50만원x20회	
	도서 제작	인쇄비	1,000만				교육 매뉴얼 1만원x1,000부 제작
	캠페인	물품 제작		200만			전단지, 플래카드 등 제작
다과			50만			캠페이너 다과 1인 1만원x50명	
소 계	-	2,300만	500만	2,800만(93%)			
운영비	인건비		200만			사업담당 50만원x4개월	
	소 계	-	200만		200만(7%)		
	합 계		2,500만	500만	3,000만 (100%)		



지원 공모사업에서는 '이 사람들이 진짜로 사업을 할 능력이 있나?'를 중시합니다.
 경험 있는 인력과 구체적인 일정 계획을 세워 놓았는지,
 예산안은 현실성이 있는지 꼼꼼히 따집니다.
 사업이 끝난 뒤에 영수증 첨부해서 정산을 해야 하는 경우도 있으니
 예산안도 현실성 있게 잘 짜야 해용~

③ 크라우드펀딩 기획안 개요

크라우드펀딩은 대중을 뜻하는 크라우드(Crowd)와 자금 조달을 뜻하는 펀딩(Funding)을 조합한 용어입니다. 온라인 플랫폼을 이용해 다수의 대중으로부터 자금을 조달하는 방식을 말하죠. 원래 창의적 사업 아이템을 가지고 있으나 투자자를 찾기 어려운 벤처기업가들이나 영세사업자들을 위한 일반인 투자자 모집을 위해 시작되었으나, 비영리 공익적 캠페인에도 차용되어 널리 쓰이고 있습니다. 캠페인을 위한 국내 크라우드펀딩 플랫폼으로는 텀블벅, 와디즈, 소셜펀치, 오마이컴퍼니, 해피빈펀딩 등이 있습니다. 플랫폼에 따라 규정이 다르지만, 대부분의 경우 모금액이 목표액에 미달하면 전액을 후원자에게 환불해 주어야 합니다.

크라우드펀딩에 성공하려면,

- ① 내 캠페인에 맞는 적절한 플랫폼 찾기
- ② 가능한 한 자세히 캠페인 기획하기
- ③ 후원자들에게 매력적인 보상(선물) 제시하기
- ④ 마케팅부터 시작하기
- ⑤ 펀딩에 실패하더라도 뒷정리 잘하기

등의 과정을 잘 밟아 나가야 합니다.



해당 플랫폼의 프로젝트 조건에 맞는지 확인 - 자격 요건 확인(개인-단체? 청소년-성인? 등)



프로젝트 개요:
프로젝트에 대한
간단한 설명

- 제목과 대표 이미지
- 프로젝트 요약
- 프로젝트 카테고리 선택: 게임, 디자인, 음식, 캠페인 등
- 프로젝트 페이지 주소와 검색용 태그



제안자 정보

- 제안자 이름과 제안자 프로필 이미지
- 제안자에 대한 간단한 소개
- 제안자의 활동 지역



크라우드펀딩 목표

- 목표 금액(금액 설정 시 유의점과 수수료 등 안내)
- 펀딩 마감일 및 정산일
- 후원자 선물



펀딩 관련 규정 안내

- 환불 및 교환 정책
- 후원자 선물: 상품 분류 및 관련 제출 서류 안내



프로젝트 세부 내용

- 프로젝트 소개 영상(선택 사항)
- 프로젝트의 목적과 차별점에 대한 설명
- 프로젝트 예산(목표 금액이 필요한 이유)
- 실행 일정



본인 인증 및 계좌 등록

4 크라우드펀딩 기획안 작성 사례

	<p>제목 중증 발달장애인 동생과의 시설 밖 생존일기 <어른이 되면></p>
<p>개요 프로젝트 요약</p>	<p>범주 프로젝트 카테고리 선택</p>

사례 출처: 텀블벅



목표 금액	5천만 원
크라우드펀딩 마감일	2017년 7월 31일
크라우드펀딩 정산일	2017년 8월 16일
후원자 선물	다큐멘터리 시사권, 손글씨 메시지 카드 3종



프로젝트 세부 내용	1. 6개월간 매주 1회 <어른이 되면> 일상을 브이로그로 유튜브 연재 * 예시 영상
	2. 2018년 2월 말까지 <어른이 되면> 다큐멘터리 제작
	3. <어른이 되면> 다큐멘터리 상영회 개최

크라우드펀딩은 자기 자분이 거의 없는 상태에서도 펀딩을 받을 수 있고 그 자체로 캠페인 홍보 효과가 있죠.

하지만 모금액이 목표에 미달하면 전액을

후원자들에게 다시 돌려줘야 하는 리스크가 있습니다.

크라우드펀딩에 성공하려면 무엇보다도 설득력 있는 스토리텔링으로

후원자들의 관심과 공감을 유도하는 것이 중요해요.





부록 3 >> 보도자료 쓰기

보도자료는 캠페인의 취지를 홍보하고 캠페인 관련 행사에 더 많은 사람이 참여하도록 하는 데 큰 도움이 됩니다. 각종 행사, 토론회, 집회나 시위 등 시의성이 중요한 사안인 경우에는 현장취재가 가능하도록 제목, 개최 이유와 내용을 담아 사전에 배포하는 게 좋습니다. 특정한 이슈를 부각하거나 인물을 소개할 경우엔 시의성보다는 사안의 의미를 강조해서 쓰는 것이 중요합니다. 보도자료는 기자들이 기사 쓰듯 제3자적 시각에서 6하 원칙에 따라 작성해야 하며, 더 자세한 취재를 원하는 기자들이 즉시 연락할 수 있도록 담당자와 연락처를 명기해야 합니다.

1. 주요 항목

- 발송 주체와 연락처, 발송일
- 기사 제목과 부제
- 첫 문장: ‘누가, 언제, 어디서, 무엇을, 왜, 어떻게 한다’가 모두 담기도록 함
- 흥미를 끌 만한 발언 인용
- 이 사건(행사)의 특별한 의미, 이후 계획 등

2. 유의할 점

- 보도자료를 배포하기 위해 엄청난 규모의 언론사 데이터베이스가 필요한 것은 아닙니다. 캠페인 주제와 연관 있는 기사를 쓰는 언론사나 기자를 평소에 눈여겨봐 두었다가 담당 기자나 부서 책임자를 찾아 보도자료를 보내는 것이 훨씬 효과적입니다.
- 미디어가 관심을 가질 만한 특별한 포인트가 있어야 합니다. 시각적인 요소든, 주장의 독특함이든, 참가자의 특별함이든 예사로운 일이 아닌 기삿거리라는 점을 부각시켜야 합니다.
- 형용사나 부사의 사용을 자제하고, 주어가 분명한 기사체로 씁니다.
- 주장을 앞세우지 말고 팩트와 통계, 발언 인용 등을 통해 객관적으로 기술해야 합니다.

3. 보도자료 사례

❶ 행사 안내 보도자료 사례

	재단법인 와글
	주소 _____ 전화번호 _____ 이메일 _____
	문의_오OO 매니저(010-1234-5678) 배포일시_2017. 12. 15. (금)

촛불광장 이후 새로운 정치주체로 부상한 시민주체들
청소년·청년에서부터 직접정치 나선 엄마들까지

19일 ‘레알씨알 정치파티’에서 활동 성과 발표

지난해 촛불 광장을 통해 우리사회 새로운 정치주체로 부상한 다양한 시민그룹들이 촛불 1년 만에 한자리에 모여 그동안의 활동을 공유하는 행사가 열린다. 비영리 재단법인 와글은 12월 19일(화) 오후 6시30분부터 성수동에 위치한 카우앤독에서 “레알씨알 정치파티”를 개최한다.

SNS를 통해 참가의사를 밝힌 이들은 대부분 청년들과 젊은 엄마, 청소년 등 그동안 정치적으로 소외되어 왔던 사람들이다. 이날 행사에서 참가자들은 올 한 해 동안 시민정치와 아래로부터의 민주주의를 위해 활동해온 경험들을 발표한다.

국회의원에서부터 지방의원까지 50대 남성 중심의 ‘정치고령화’를 극복하기 위해 지역 별 모임을 하고 있는 청년정치모임 ‘로컬유스파티’, 그리고 “대통령도 끌어내렸는데 내 동네라고 못 바꿀쏘냐”며 2018년 지방선거에 출사표를 던지자는 ‘구의원출마프로젝트’를 제안한 책방 주인, 돈 없고 뺨 없는 청년정치인들을 위한 ‘청년정치인 펀딩플랫폼’ 기획팀 등 새로운 정치참여의 모델을 만들어가고 있는 청년들의 이야기가 발표될 예정이다.

또한 시민입법플랫폼 ‘국회톡톡’에 신입사원과 복지자들의 연차 문제를 최초로 제기해 실제로 근로기준법을 바꿔낸 직장맘 갱(닉네임)님을 비롯해 엄마들의 직접정치를 표방하며 온/오프라인에서 활발히 활동 중인 ‘정치하는엄마들’의 조성실 공동대표가 나와 가사노동과 독박육아 등 엄마로서 겪는 사회적 불합리와 구조적 모순을 직접 해결하기 위해 나선 젊은 엄마들의 목소리를 전달한다. 그외에도 밀레니얼을 위한 독자주문형 뉴스를 생산하는 미디어 Deeper, 촛불청소년인권법 제정 캠페인을 벌이고 있는 10대 청소년들도 함께 자리할 예정이다.

이번 행사를 주최한 와글은 “그동안 우리정치에서 호명되지 않았던 청소년과 청년, 여성들이 촛불광장을 통해 적극적인 정치주체로 떠올랐으며 이들은 기존의 정당이나 시민단체와는 전혀 다른 방식으로 정치에 참여하고 있다”면서 “이러한 새로운 정치활동의 사례를 공유하고 서로간의 협업을 모색하는 자리로서 이번 행사를 기획하게 되었다”고 밝혔다.

[첨부1] 행사순서

시간	프로그램
18:30 - 18:50	소개카드 작성 및 아이스브레이킹
18:50 - 19:15	오프닝 및 공연
19:15 - 19:45	모두의 1분 소개
19:45 - 20:15	주요활동그룹 3분 피칭
20:15 - 20:40	프리 네트워킹
20:40 - 21:10	위시리스트 작성 및 공유
21:00	기념촬영 및 클로징

* 행사장소 약도 ▶

[첨부2] 행사 웹홍보물

② 이슈 부각을 위한 보도자료 사례



주소 _____
전화번호 _____
이메일 _____
국회톡톡 담당자: 황**
와글 (대표: 이**)
배포 일시: 2017. 4. 10. (월)

“국회톡톡 최단시간·최대 참여로 의원매칭 돌입”
몰카 방지법 시민제안, 참여자 1만1천명 돌파

국회톡톡에 올라온 ‘몰카방지법’ 시민제안이 글이 게시된 지 2시간 30분 만에 참여자 1천 명을 넘겨 의원매칭 단계로 전환되었다. 이 제안은 4월 10일 11:40 현재 12,068명의 시민이 제안에 동의하고 참여의사를 밝혔으며 1,476개의 댓글이 달렸다. 국회톡톡 운영진인 와글(WAGL)에 따르면, 이는 지난해 10월 국회톡톡을 오픈한 이래 최단시간 내 의원매칭으로 전환된 사례이며, 현재까지 최대 참여인원을 기록하고 있다. 국회톡톡은 평범한 시민의 제안이 국회의원과 직접 소통을 통해 법안 발의에 반영될 수 있도록 시민과 의원을 매칭하는 국내 최초의 온라인 시민입법플랫폼으로 그동안 3건의 시민제안이 관련 상임위 국회의원과 매칭되어 입법과정 중에 있다.

디지털성폭력대항단체인 DSO(Digital Sexual Crime Out: 디지털 성폭력 아웃)는 4월 6일 20시 50분에 국회톡톡에 ‘몰카 판매 금지 법안을 제안합니다’라는 제목으로 글을 올렸다(<http://toktok.io/projects/114>).

DSO는 제안 글에서 “2015년 8월 26일 대한민국은 워터파크에서 벌어진 몰카 사건으로 인해 들췄습니다. 결국 8월 31일 경찰에서는 몰카 생산 소지 판매 금지 법안 신설을 진행할 것이라는 발표가 있었으나 몰카 판매 금지 법안은 아직까지 이루어지지 않았으며, 몰카의 판매량은 계속적으로 증가하고 있다고 합니다”라고 지적했다. 그리고 “2016

년 몰카의 생산지로 주목되었던 소라넷이 폐쇄되었지만, 우리 주변의 몰카는 사라지지 않았습다”라며 ▲몰카구매에 대한 전문가 제도 ▲몰카구매자에 대한 관리시스템 ▲전문가가 아닌 사람의 몰카 등 카메라 소리 불법화 ▲경찰 디지털성범죄 인식개선 의무교육 등을 입법화할 것을 제안했다.

이러한 제안에 대해 시민들의 반응은 폭발적이었다. 제안이 올라온 지 2시간 30분 뒤인 23시 20분, 의원매칭단계로 넘어가는 참여목표인원 1,000명이 넘었다. 제안이 올라온 지 이틀 만에 10,000명이 넘는 시민들이 참여하며 국회톡톡 서버가 한때 다운되기까지 했다.



<국회톡톡에 올라온 '몰카 판매 금지 법안' 제안이 의원매칭 단계에 들어갔다. 1400개가 넘는 댓글에 달린 시민들의 의견. @WAGL>

시민들은 댓글을 통해 “바깥에서는 거의 화장실을 이용하지 않습니다. 언제까지 이렇게 살아야 하는지 너무 힘듭니다. 빠른 법제정을 원합니다”, “안경, 핸드폰, 단추, 심지어 가구의 나사까지 세상 모든 것에 대해 저게 몰카인지 아닌지 의심하고 사는 게 너무 지치고 힘드네요. 몰카의 제작, 판매, 구매를 비롯해 모든 유통 면에서의 제재와 사용에 대한 제재는 병행되어야 마땅합니다”, “점점 더 교묘해지는 몰카를 팔지 못하게 해주세요. 나도 모르게 내가 찍힌 영상이 팔려나가고 있을지도 모른다고 생각하면 소름이 끼칩니다” 등 몰카로 인한 불안감을 드러내며 빠른 입법을 주문했다.

국회톡톡 운영진 와글(WAGL)은 국회 행정안전위원회와 여성가족위원회 소속 의원들에게 안내메일을 통해 2주 뒤인 4월 22일까지 시민들의 입법제안에 대한 응답을 요청한 상태이다. 의원들의 응답(참여, 거절, 무응답)은 실시간 국회톡톡에 게시될 예정이다. 매칭

에 성공할 경우 참여의사를 밝힌 의원들과 참여시민들은 입법드림팀이 되어 온/오프라인을 통해 서로 의견을 주고받으며 입법활동을 벌이게 된다.

최근 여성아이돌그룹의 팬사인회에서 '안경몰카사건'이 알려지면서 몰카로 인한 피해 방지를 요구하는 여론이 높아지고 있으며, 국회 차원에서는 본인이 찍은 민감한 촬영물도 제3자가 동의없이 유포한 경우 성범죄로 처벌하도록 하는 내용의 '성폭력범죄의 처벌 등에 관한 특별법 개정안'이 지난해 9월과 12월 진선미 의원(더불어민주당)과 김삼화 의원(국민의당)에 의해 각각 발의되었으나 법안 논의는 미뤄지고 있는 상황이다.

[첨부_시민입법 플랫폼 국회특독 소개]

보도자료는 성명서와 달라요.

'우리의 입장을 침주어 말하는 것이 아니라,
실제 기사처럼 구체적 사실을 객관적으로 전달해야 하죠.
기사체로 쓰려면 제일 중요한 문장을 맨 앞으로!
기자가 된 것처럼 써야 해요~'



저자 | 캔자스대학 지역보건발전센터

캔자스대학 지역보건발전센터(Center for Community Health and Development)는 참여연구 및 지역사회 역량 강화 사업을 오랫동안 추진해 온 연구 기관입니다. 특히 '커뮤니티 툴박스(Community Tool Box)' 등 지역사회 연구, 평가, 교육, 훈련을 위한 광범위한 지원 노력과 성과를 인정받아 2004년 세계보건기구(WHO)의 협력연구센터로 공식 지정되었습니다.

발행인 | 재단법인 한국사회가치연대기금

대한민국 최초의 사회적금융 도매기금으로 지속가능한 사회적금융 생태계 발전과 사회적경제의 활성화를 위해 설립되었습니다. 사회적경제 인내자본 공급과 사회적목적 프로젝트 지원, 사회적금융 중개기관 육성을 목표로 사회적경제의 발전과 사회적가치 확산을 위해 필요한 금융 기반을 만들어 가고 있습니다.

구성 | 재단법인 와글

와글(WAGL, We-All-Govern Lab)은 '시민이 만드는, 모두를 위한 민주주의'를 목적으로 설립된 공익 재단법인입니다. 다양한 시민들이 스스로 기획하고 제안하며 실천적으로 변화를 도모할 수 있도록 시민 역량을 강화하고 차세대 리더를 발굴 지원하는 사업을 합니다. 소수 엘리트나 전문가에 의존하는 시스템을 뛰어넘어, 평범한 시민이 변화와 혁신의 주체가 되어 집단지성을 발휘하는 대안적 모델을 연구하고 설계합니다.

번안 및 집필

- 이진순 재단법인 와글 이사장, 『듣도 보도 못한 정치』 저자 (1부, 2부-1, 7단계, 3부)
- 장혜영 재단법인 와글 전 사무국장, 『어른이 되면』 영화감독 (2부-3, 6단계)
- 장병권 재단법인 와글 사무국장 (부록)
- 조남주 출판 기획 및 편집자 (2부-2, 4, 5단계)

<출처>

사진 1 via Wikimedia Commons (CC0) | 사진 2 Flickr(<https://www.flickr.com/photos/18946008N06/2256407578/in/photolist-uaof-4roFmW-gNsrr-78efDg>) by Malcolm (CC BY-NC 2.0) | 사진 3 via Wikimedia Commons (CC0)
사진 4 SchuminWeb via Wikimedia Commons by The Schumin Web (CC BY-SA 3.0) | 사진 5 Flickr: 2010_06_120007
by Gwydion M. Williams (CC BY 2.0) | 사진 6 via Wikimedia Commons by Stefan Bellini (CC0)

<서체>

열린명조 | 열린고딕 | 배달민족 한나 | 나눔바른펜 | 나눔달의궤도 | 카페24고운밤



세상을 바꾸는 캠페이너

퍼낸날 2020년 4월 30일
지은이 캔자스대학 지역보건발전센터
(Center for Community Health and Development, University of Kansas)
옮긴이·엮은이 재단법인 와글
퍼낸곳 (재)한국사회가치연대기금
퍼낸이 송경용

출판등록 2019년 8월 27일 (제979-11호)
주소 04538 서울 중구 명동11길 20 서울YWCA 6층
전화 02-2088-3288
팩스 02-2088-3299
홈페이지 <https://www.svsfund.org/>
이메일 info@svsfund.org

편집 조남주
디자인·그림 그리다(장혜원) andhyewon@gmail.com

CC BY-NC-SA 4.0
ISBN 917-11-967998-1-6
비매품
