

어떻게
세상을
바꿀까?



**공든 탑도
무너집니다.
전략이없다면**

기업들은 브랜드를 만들 때 오랜 시간 공들여 전략을 짭니다. 시장의 흐름, 기술의 발전, 소비자의 의식을 조사합니다. 기업의 자산 구조, 투자 환경, 관련 법제도도 따져봅니다. 이를 종합적으로 분석해 브랜드의 방향을 정합니다. 그리고 그에 맞는 제품이나 서비스를 내놓습니다.

물론 이렇게 치밀한 전략 수립 과정을 거친 브랜드도 종종 실패하곤 합니다. 그러나 아예 이런 과정 없이 담당자나 부서장이 자신의 경험과 신념만으로 사업을 진행한다면, 그 브랜드는 성공하기 극히 어렵겠지요. 그래서 기업들은 브랜드를 만들 때마다 고생스러운 과정을 거칩니다.

사실 우리의 일상도 그렇습니다. 이사나 이직을 할 때, 중요한 물건을 구입할 때, 친구들을 만날 때도 우리는 알게 모르게 전략을 세웁니다. 내가 가진 자원은 무엇이며, 지금의 트렌드는 무엇이고, 상대방의 취향은 무엇인지 등등을 열심히 생각합니다. 하물며 많은 사람들의 생각을 바꾸고 법·제도를 변화시키는 사회운동이 그렇게 쉬운 리가 없습니다.

단체나 활동가들이 쉽게 일한다는 뜻은 절대 아닙니다. 지금도 여러 단체와 활동가들은 각자의 현장에서 열심히 운동을 펼치고 있습니다. 적은 자원으로 빠듯하게 운동을 이어가는 단체들, 여러 업무를 병행하며 일당백으로 활약하는 활동가들.... 이런 노력 덕분에 우리 사회가 조금씩 발전해왔습니다.

그렇기 때문에 더욱더 전략이 절실합니다. 단체와 활동가들은 자신들보다 훨씬 거대한 권력과 맞섭니다. 우리가 무너뜨려야 할 대상은 우리보다 훨씬 더 많은 자원과 인력을 가지고 있습니다. 이런 현실을 건너뛰기 위해서 필요한 것이 바로 전략입니다.

전략은 운동이나 단체의 성장만이 아니라 활동가 임파워링에도 매우 중요합니다. 활동가들에게 가장 큰 기쁨은 사회 변화입니다. ‘내가 이 맛에 운동하지’라고 느끼는 바로 그 희열 말입니다. 반대로 이런 성취감이 없다면 활동가들은 무기력감에 빠질 수 있습니다.

이 가이드북은 바로 이 같은 단체와 활동가들이 스스로 워크숍을 기획해 전략을 수립할 수 있도록 돕기 위해 만든 책입니다.

이를 위해 우리는 비폭력 트레이너 네트워크 '망치'가 2012년부터 진행해온 운동 전략 수립 워크숍 경험에 바탕해 자료를 모으고 엮었습니다. 다양한 전략 수립 프로그램을 소개했습니다. 워크숍을 운영하는 전반적인 과정을 정리했고, 상황별 진행표 예시도 담았습니다.

전략을 수립하는 가장 좋은 방법은 활동가들이 직접 워크숍 과정을 기획하고 운영하는 것이라고 생각합니다. 그래야 실제 운동과 단체에게 맞는 전략을 찾을 수 있고, 무엇보다도 그 과정에서 활동가들이 운동의 주체가 되어 역량과 자신감을 키울 수 있습니다.

따라서 이 책으로 전략을 수립하실 때에는 각자의 상황에 따라서 내용을 자유롭게 응용하시길 권합니다. 실제로 워크숍 진행 방식은 주제나 참가자 특성 등에 따라 굉장히 크게 달라집니다. 이 책에서는 되도록 여러 경우를 포괄하려 했지만, 모든 상황에 맞는 가이드는 아닐 수 있습니다.

전략을 수립하고 실행하는 과정에서 최대한 민주적이고 평등하게 의견을 모으시면 좋겠습니다. 그렇지 않다면 제대로 전략을 수립하기 매우 어렵습니다. 또한 다 함께 모은 의견은 반드시 실제 활동에 적용하시면 좋겠습니다. 활동에 연결되지 않는다면 전략 수립은 아무 소용이 없습니다. 오히려 '해 봤자 안 된다'는 무력감만 키울 뿐입니다.

프로그램 진행 방법을 글로 설명하는 것은 쉬운 일이 아니었습니다. 자세하게 쓰면 가독성이 떨어지고 간단하게 쓰면 내용 전달이 어렵습니다. 구체적이면서도 간결하게 정리하려고 노력했습니다만, 아마도 글의 한계가 있으리라 생각합니다.

그래서 보다 쉽게 전략 수립 가이드를 볼 수 있도록 웹 버전을 만들기로 했습니다. 올해 (2019년) 중에 오픈해 앞으로도 계속 내용을 업데이트할 예정입니다.

용어를 선택할 때도 많은 고민이 있었습니다. 이 책에 사용된 대부분의 프로그램이나 관련 용어들은 대부분 영어권에서 시작되었습니다. 그러다 보니 한국어로는 딱 들어맞지 않는 경우가 꽤 있었습니다. ‘전략’, ‘전술’처럼 군사용어로 시작된 표현을 사용하는 것도 고민이었습니다.

여러 활동가들의 의견을 모아 용어를 정리했지만 아직 미흡한 점이 있습니다. 꾸준히 좋은 대안을 만들어 다음 책에 반영하겠습니다. 앞으로 더 좋은 대안이 나오기를 기대합니다. 무엇보다도 한국에서도 사회운동에 대한 이론 및 사례 연구, 방법론 개발이 활발해져서 한국적 맥락에 딱 들어맞는 용어가 많아지길 희망합니다.

저희는 이번 가이드북을 계기로 조직문화, 직접행동 등 다양한 주제로 가이드북을 이어나갈 예정입니다. 지금도 ‘세상을 어떻게 바꿀까? 그런데 과연 바뀌기는 할까?’ 전전긍긍 고민하고 있을 모든 활동가들에게 저희의 노력이 작은 도움이 되면 좋겠습니다.

전쟁없는세상을 대신하여 열쫁, 주



목차

chap. 1

상황별 워크숍 진행표 예시	12
이 책에 나오는 주요 용어들	20

chap. 2

캠페인 경험 나누기	24
목표 세우기	28
전략의 구성 요소	34
MAP①운동의 8단계	38
MAP②운동에 필요한 4가지 역할	46
운동의 생애사(MLL)	56
문제나무 그리기	62
권력의 기둥	66
SWOT 분석	70
연대의 스펙트럼	74
메시지 좌표평면	78
일대일 역할극	82
미래에서 현재로	86

chap. 3

워크숍 기획에서 평가까지	94
평등한 워크숍 만들기	102
워크숍 사례	110
더 읽을거리	124
비폭력 트레이너 네트워크 '망치'	126



chap. 1

상황별 워크숍 진행표 예시

워크숍은 일반적으로 여러 개의 프로그램으로 구성되며, 한 프로그램은 보통 2~3시간이 걸린다.

워크숍 내용을 목적에 맞게 구성하기 위해서는 미리 진행표를 만들어야 한다. 진행표는 워크숍 실무를 맡은 활동가들이 전체적인 흐름을 공유하고 실제 계획대로 워크숍이 진행되는지 확인하기 위해서도 꼭 필요하다.

진행표에는 시간별로 프로그램의 제목 및 내용, 소요시간, 준비물, 진행자, 기타 유의사항을 꼼꼼히 기록한다(예시 참조). 이때 진행표에는 휴식 시간이 1~2회 정도 포함되며, 프로그램 사이에도 휴식 시간이 들어갈 수 있다. 또한 중간중간 몸풀기 게임을 넣기도 한다.

워크숍을 시작하거나 끝낼 때는 '아이스 브레이킹', '되돌아보기' 프로그램을 넣는다. 특히 여러 날에 걸쳐 진행되는 워크숍이라면 하루의 시작과 끝에 전날의 활동을 되새기거나 그날의 활동을 평가하는 시간을 비교적 길게 가지는 것이 좋다.

트레이닝 주제와 시간에 따른 진행표 예시는 다음과 같다.

예시1)

시간	소요 시간	프로그램명	세부 내용	담당자	준비물	비고
9:00~9:15	15	아이스 브레이킹	아이스 브레이킹	철수	명찰	
9:15~9:20	5	주요 용어 설명	설명: 운동·캠페인·전략·전술·권력의 개념	영희		
9:20~9:30	10	운동의 생애사 (MLL)	설명: MLL 소개 및 예시	영희·미영	전지, 두꺼운 펜 (검정, 빨강, 파랑) 운동사 관련 자료	
9:30~10:10	40		전체 활동: 긍정적·부정적 사건 연대순 배열			
10:10~10:25	15		휴식			간식 세팅
10:25~11:05	40		전체 활동: 각 사건을 화살표로 연결하기			
11:05~11:45	40		모둠 활동: 성공적인 핵심 사건 선택 및 분석			
11:45~11:00	15		되돌아보기			
12:00~1:30	90		식사			비건식당 예약
1:30~1:40	10	몸풀기 게임	판 뒤집기 게임	미영	담요	
1:40~1:55	15	MAP① 운동의 8단계	설명: MAP 이론의 가정과 운동의 8단계	철수·영희	전지, 색깔 펜 '운동의 8단계' 도표	
1:55~2:45	50		모둠 활동: 우리 운동의 단계 분석하기			
2:45~3:00	15		휴식			간식 세팅
3:00~3:50	50		전체 활동: 현 단계에 대한 합의적 의사결정	영희·미영		논의사항 문서화
3:50~4:10	20		되돌아보기			
4:10~4:30	20		휴식			
4:30~5:30	60	미래에서 현재로	전체 활동: 미래에서 현재로	철수	A4 종이, 두꺼운 펜, 테이프	
5:30~6:00	30		되돌아보기			워크숍 총평 포함

1) 운동 전략 개론

현재 실행 중인 캠페인 전략을 점검하려 할 때 (5시간)

소요 시간	누적 시간	프로그램명	세부 내용	준비물	관련 페이지
15	15	아이스 브레이킹	아이스 브레이킹	세부 내용에 따라 다름	103p
5	20	주요 용어 설명	설명: 운동 캠페인 전략·전술·권력의 개념		20p
20	40	캠페인 경험 나누기	모둠 활동: 캠페인 경험 나누기	A4 종이, 색깔 펜	24p
15	55		전체 활동: 성공 요소 뽑기		
5	60		설명: '전략은 왜 중요한가'		
15	75		되돌아보기		
20	95		휴식		
5	100	목표 세우기· 점검하기	설명: SMART한 목표의 기준	전지, 색깔 펜, 유인물(방사형 차트)	28p
35	135		모둠 활동: 현재의 목표 SMART하게 점검하기		
15	150		되돌아보기		
15	165		휴식		
10	175	전략의 구성 요소	설명: 전략의 구성 요소	전지, 색깔 펜	34p
40	215		전체 활동: '전략의 구성 요소' 침묵 토론하기		
15	230		휴식		
40	270		모둠 활동: 현재의 전략 평가해보기		
30	300		되돌아보기		

시간이 부족한 경우 '캠페인 경험 나누기' 생략 가능

2) 미래에서 현재로
장기 캠페인 계획을 세울 때 (5시간)

소요 시간	누적 시간	프로그램명	세부 내용	준비물	관련 페이지
15	20	아이스 브레이킹	아이스 브레이킹	세부 내용에 따라 다름	103p
20	35	다함께 토론	전체 활동: 운동의 목표 논의해 한 가지 선택하기		
20	55	미래에서 현재로	모둠 활동: 목표 도달 방법에 대해 토론하기	A4 종이, 두꺼운 펜, 테이프	86p
30	85		전체 활동: 그동안 벌어진 사건들 회고하기		
15	100		휴식		
30	130		모둠 활동: 사건에 대해 우선순위 정하기		
60	190		되돌아보기		
20	210		휴식		
60	270		전체 활동: '이후 운동에 반영할 사항' 합의적 의사결정	전지, 두꺼운 펜	105p
30	300		되돌아보기		

3) 운동의 설계도(MAP)①

운동 전략이론을 배우고, 그에 따라 현재 단계를 분석하고 싶을 때 (5시간)

소요 시간	누적 시간	프로그램명	세부 내용	준비물	관련 페이지
15	15	아이스 브레이킹	아이스 브레이킹	세부 내용에 따라 다름	103p
5	20	주요 용어 설명	설명: 운동·캠페인·전략·전술·권력의 개념		20p
10	30	MAP① 운동의 8단계	설명: MAP 이론의 가정과 운동의 8단계	전지, 색깔 펜 유인물('운동의 8단계' 도표)	38p
40	70		모듬 활동: 우리 운동의 단계 분석하기		
15	85		휴식		
50	135		전체 활동: 현 단계에 대한 합의적 의사결정	전지, 두꺼운 펜	105p
20	155		되돌아보기		
15	170		휴식		
10	180	MAP② 운동에 필요한 4가지 역할	설명: 운동에 필요한 4가지 역할 및 단계별 변화	전지, 색깔 펜 유인물('운동에 필요한 4가지 역할', '단계별 역할 변화' 도표)	46p
30	210		모듬 활동: 운동의 다양한 역할 찾기		
10	220		휴식		
50	270		전체 활동: 현 단계에 대한 합의적 의사결정	전지, 두꺼운 펜	105p
30	300		되돌아보기		

시간이 부족한 경우 'MAP② 운동에 필요한 4가지 역할' 생략 가능

4) 운동의 설계도(MAP)②

운동 전략 이론을 배우고, 그에 따라 캠페인의 과거를 돌아보고 현재 단계를 분석하려 할 때
(1박 2일, 첫날 오후 2시 시작 기준)

소요 시간	누적 시간	프로그램명	세부 내용	준비물	관련 페이지
15	15	아이스 브레이킹	아이스 브레이킹	세부 내용에 따라 다름	103p
20	35	규칙 정하기	규칙 정하기	전지, 두꺼운 펜	104p
5	40	주요 용어 설명	설명: 운동 캠페인 전략 기술 권력의 개념		20p
20	60	캠페인 경험 나누기	모둠 활동: 캠페인 경험 나누기	A4 종이, 색깔 펜	24p
20	80		전체 활동: 성공 요소 뽑기		
10	90		설명: '전략은 왜 중요한가'		
20	110		되돌아보기		
15	125		휴식		
10	135	운동의 생애사(MLL)	설명: MLL 소개 및 예시	전지, 두꺼운 펜(검정, 빨강, 파랑)	56p
30	165		전체 활동: 긍정적/부정적 사건 연대순 배열		
15	180		휴식		
30	210		전체 활동: 각 사건을 화살표로 연결하기		
30	240		모둠 활동: 성공적인 핵심 사건 선택 및 분석		
90	330		저녁 식사		
10	340	몸풀기 게임	몸풀기 게임	세부 내용에 따라 다름	106p
50	390	운동의 생애사(MLL)	전체 활동: '현재 운동에 반영할 사항' 합의적 의사결정	전지, 두꺼운 펜	105p
20	410		되돌아보기		
20	430	되돌아보기	1일차 평가		107p
1일차 숙박					
10	10	몸풀기 게임	몸풀기 게임	세부 내용에 따라 다름	106p
20	30	되돌아보기	1일차 복기		107p
10	40	MAP① 운동의 8단계	설명: MAP 이론의 가정과 운동의 8단계	전지, 색깔 펜 유인물(운동의 8단계 도표)	38p
40	80		모둠 활동: 우리 운동의 단계 분석하기		
20	100		되돌아보기		
10	110		휴식		
50	160		전체 활동: 현 단계에 대한 합의적 의사결정	전지, 두꺼운 펜	105p
20	180		되돌아보기		
60	240		점심 식사		
15	255	되돌아보기	전체 활동: 워크숍 평가	전지, 색깔 펜	107p
15	270		전체 활동: 소감 나누기		

5) 운동 전략 수립 ①

새롭게 캠페인을 시작하면서 문제 분석부터 전략 수립까지 필요할 때
(1박2일, 첫날 오후 1시 시작 기준)

소요 시간	누적 시간	프로그램명	세부 내용	준비물	관련 페이지
15	15	아이스 브레이킹	아이스 브레이킹	세부 내용에 따라 다름	103p
20	35	규칙 정하기	규칙 정하기	전지, 두꺼운 펜	104p
5	40	주요 용어 설명	설명: 운동 캠페인 전략 전술 권력의 개념		20p
40	80	문제나무 그리기	모듬 활동: 문제나무 함께 그리기	전지, 색깔 펜	62p
10	90		되돌아보기		
15	105		휴식		
40	145		전체 활동: 문제 분석에 대한 합의적 의사결정	전지, 두꺼운 펜	105p
15	160		되돌아보기		
15	175		휴식		
5	180	연대의 스펙트럼	설명: '우리편'부터 '반대편'까지의 스펙트럼 유형	전지, 색깔 펜	74p
40	220		모듬 활동: 연대의 스펙트럼 그리기		
10	230		되돌아보기		
15	245		휴식		
40	285		전체 활동: 주요 '우리편'에 대한 합의적 의사결정	전지, 두꺼운 펜	105p
15	300		되돌아보기		
90	390		저녁식사		
10	400	몸풀기 게임	몸풀기 게임	세부 내용에 따라 다름	106p
50	450	SWOT 분석	모듬 활동: SWOT 분석하기	전지, 색깔 펜	70p
10	460		되돌아보기		
20	480	되돌아보기	1일차 평가		107p
1일차 숙박					
10	10	몸풀기 게임	몸풀기 게임	세부 내용에 따라 다름	106p
20	30	되돌아보기	1일차 복기		107p
10	40	목표 세우기	설명: SMART한 목표의 기준	전지, 색깔 펜	28p
50	90		모듬 활동: SMART하게 목표 세우기		
15	105		휴식		
55	160		전체 활동: 목표에 대한 합의적 의사결정	전지, 두꺼운 펜	105p
20	180		되돌아보기		
60	240		점심 식사		
15	255	되돌아보기	전체 활동: 워크숍 평가	전지, 색깔 펜	107p
15	270		전체 활동: 소감 나누기		

6) 2박 3일 집중 훈련

전략수립 방법을 집중적으로 배울 충분한 시간이 있을 때
(첫날 및 둘째날 오전 10시 시작 기준)

소요 시간	누적 시간	프로그램명	세부 내용	준비물	관련 페이지
20	20	아이스 브레이킹	아이스 브레이킹	세부 내용에 따라 다름	103p
5	25	워크숍 열기	전체 일정 소개, 공지사항 안내 등		
25	50		워크숍 규칙 정하기	전자, 두꺼운 펜	104p
10	60		휴식		
5	65	주요 용어 설명	설명: 운동·캠페인·전략·전술·권력의 개념		20p
25	90	캠페인 경험 나누기	모둠 활동: 캠페인 경험 나누기	A4 종이, 색깔 펜	24p
15	105		전체 활동: 성공 요소 뽑기		
5	110		설명: '전략은 왜 중요한가'		
15	125		되돌아보기		
90	215		점심 식사		
10	225	몸풀기 게임	몸풀기 게임	세부 내용에 따라 다름	106p
10	235	전략의 구성 요소	설명: 전략의 구성 요소	전자, 색깔 펜	34p
30	265		전체 활동: '전략의 구성 요소' 침묵 토론하기		
15	280		되돌아보기		
15	295		휴식		
40	335	문제나무 그리기	모둠 활동: 문제나무 함께 그리기	전자, 색깔 펜	62p
15	350		되돌아보기		
20	370		휴식		
5	375	목표 세우기	설명: SMART한 목표의 기준	전자, 펜, 유인물(방사형 차트)	28p
35	410		모둠 활동: SMART하게 목표 세우기		
35	445		모둠 활동: 현재의 목표 SMART하게 점검하기		
15	460		되돌아보기		
25	485	되돌아보기	1일차 평가		
저녁식사 및 1일차 숙박					
10	10	몸풀기 게임	몸풀기 게임	세부 내용에 따라 다름	106p
10	20	되돌아보기	1일차 복기		107p
10	30	MAP① 운동의 8단계	설명: MAP 이론의 가정과 운동의 8단계	전자, 색깔 펜 유인물('운동의 8단계' 도표)	38p
30	60		모둠 활동: 우리 운동의 단계 분석하기		
15	75		휴식		
30	105		모둠 활동: 다음 단계로 넘어가기 연습		
15	120		되돌아보기		

90	210		점심 식사		
15	225	MAP② 운동에 필요한 4가지 역할	설명: 운동에 필요한 4가지 역할 및 단계별 변화	전지, 색깔 펜, 포스트잇 유인물(‘운동에서의 4역할’, ‘단계별 역할 변화’ 도표)	46p
25	250		모둠 활동: 운동의 다양한 역할 찾기		
25	275		모둠 활동: 다른 역할에 대해 이해하기		
20	295		되돌아보기		
15	310		휴식		
5	315	연대의 스펙트럼	설명: ‘우리편’부터 ‘반대편’까지의 스펙트럼 유형	전지, 색깔 펜	74p
40	355		모둠 활동: 연대의 스펙트럼 그리기		
15	370		되돌아보기		
15	385		휴식		
20	405	일대일 역할극	모둠 활동: 일대일 역할극 해보기		82p
40	445	메시지 좌표평면	모둠 활동: 메시지 좌표평면 그리기	전지, 색깔 펜, 포스트잇	78p
15	460		되돌아보기		
20	480	되돌아보기	2일차 평가		107p
저녁식사 및 2일차 숙박					
10	10	몸풀기 게임	몸풀기 게임	세부 내용에 따라 다름	106p
20	30	되돌아보기	2일차 복기		107p
40	70	SWOT 분석	모둠 활동: SWOT 분석하기	전지, 색깔 펜	70p
15	85		되돌아보기		
15	100		휴식		
60	160	미래에서 현재로	전체 활동: 미래에서 현재로	A4 종이, 두꺼운 펜, 테이프	86p
20	180		되돌아보기		
60	240		점심 식사		
30	270	되돌아보기	전체 활동: 워크숍 평가	전지, 색깔 펜	107p
15	285		전체 활동: 소감 나누기		

이 책에 나오는 주요 용어들

이 책에서 쓰이는 주요 용어를 다음과 같이 정의한다.

운동(사회운동, movement)

운동은 하나의 폭넓은 가치 아래서 여러 그룹이 진행하는 캠페인들을 아우르는 개념이다. ‘반군사주의 운동’, ‘환경 운동’, ‘소수자 인권 운동’을 예로 들 수 있다. 운동은 수십 년에 걸쳐 일어날 수 있다. 또한 국제적인 차원에서 수많은 그룹에 의해 진행되는 경우가 많다.

캠페인(campaign)

캠페인은 특정한 변화를 불러일으키기 위해 특정한 기간 동안 이루어지는 조직적인 사회적 활동이다. 공통된 비전을 가진 사람들의 그룹이 캠페인을 실행한다. ‘대체복무제 도입 캠페인’, ‘핵폐기장 건설 반대 캠페인’ ‘차별금지법 제정 캠페인’ 등이 사례이다. 캠페인은 특정한 목표와 전략을 가지고 기획된다.

전략(strategy) 및 전술(tactics)

전략은 일정한 목표를 달성하기 위한 장기적이고 전반적인 계획으로 전술의 상위개념이다. 전략을 구성하는 요소에는 △문제에 대한 이해 △문제의 맥락과 환경 △운동(캠페인)의 목표 △메시지와 전달자 △시의 적절성(타이밍) △전술 계획 △자원과 기술 활용 △인적 요소 등이 있다. 보다 자세한 내용은 ‘전략의 구성요소’ 프로그램 설명(34p)에서 확인할 수 있다.

전술은 전략을 실행에 옮기는 일련의 구체적인 행동이다. 대규모 집회, 공개 성명부터 소비자 보이콧, 파업, 시민불복종까지 다양한 활동과 직접행동, 그것의 실행 계획이 전술을 구성한다. 구체적인 행동에 대하여 여기서는 더 다루지 않는다.

간단히 말하자면 목표는 '무엇을 이루고자 하는가', 전략은 '목표에 어떻게 접근할 것인가', 전술은 '전략을 실행하기 위해 무엇을 할 것인가'라고 할 수 있다. 아래 그림은 목표에서 전략, 전술을 거쳐 행동으로 이어지는 단계를 나타낸다.



권력(힘, power)

한 사람이나 집단, 체제가 다른 사람들의 행동에 영향을 미치는 능력. 힘에는 '누르는 힘(power-over)'과 '함께 하는 힘(power-with)', '우리 안의 힘(power-within)', '할 수 있게 하는 힘(power-to)' 등 다양한 측면이 있다. 주로 '권력의 기동' 프로그램에서 논의되는 개념이다. 보다 자세한 설명은 해당 페이지(66p)에서 찾을 수 있다.

되돌아보기(debriefing)

운동을 위한 행동, 워크숍 프로그램 등을 진행하고 나서 참가자들이 경험한 것과 느낀 것, 배운 것 등을 나누는 과정. 이때는 무슨 일이 있었고 무슨 이야기가 오갔는지, 그리고 개인이 그에 어떻게 반응했는지에 집중한다.



chap. 2

캠페인 경험 나누기

목적

전략의 개념을 이해하고 운동 및 캠페인에서 전략의 중요성을 인식한다.

목표

- 구체적인 사례를 통해 전략의 개념과 필요성을 이해한다.
- 참가자들이 각자의 운동 및 캠페인 경험을 공유한다.

프로그램의 특성

- 참가자들의 다양한 경험과 지향을 확인하면서 서로의 생각을 이해할 수 있다.
- 현재 추진하는 운동 및 캠페인을 성장시키기 위한 구체적인 아이디어를 떠올릴 수 있다.
- **이럴 때 추천** | 운동 및 캠페인 경험은 있지만 전략을 세워본 경험은 부족할 때

소요시간

약 1시간

준비물

A4종이, 색깔 펜(그림 그리기를 할 경우)

함께 하면 좋을 프로그램

전략의 구성 요소 ^{34p}

전략과 목표의 개념을 좀더 깊게 이해한다.

목표 세우기 ^{28p}

전략을 세우는 첫걸음으로 구체적 목표를 세운다.

진행방법

1) [모둠 구성] 4~6명끼리 모둠별로 모인다.

2) [모둠 활동] 참가자들은 각자 경험했거나 관심 있게 지켜본 운동 및 캠페인을 설명한다. 그러면서 이를 성공하게 한 요소, 또는 방해한 요소에 대해서 이야기한다. 직접 참여하지 않은 사례라면 관찰자로서 생각을 말한다. 운동 및 캠페인의 한 장면을 종이에 그린 뒤에 설명하도록 하면 더욱 좋다. 그림은 사실적으로 그려도 되고, 추상적이거나 상징적으로 그려도 된다.

3) [전체 활동] 모둠마다 돌아가면서 한 가지씩 성공 요소를 발표한다. 다른 모둠이 이미 말한 내용과 겹치지 않게 새로운 요소들을 이야기한다. 발표 내용은 칠판에 적는다.

이때 통제할 수 없는 요소는 통제할 수 있는 요소로 바꿔 본다. 예를 들어 시민이 참여하는 거리행사에서 날씨는 지대한 영향을 미친다. ‘구름이 있어서 뽀뽀한 햇빛을 가려주는 날씨’를 우리가 통제해서 만들 수는 없지만 ‘햇빛을 가려줄 예쁜 부채를 기념품으로 준비하는 것’은 우리가 통제할 수 있는 요소가 된다.

4) [전체 활동] 참가자들이 성공 요소를 빠짐 없이 모두 발표하고 나면, 요소들을 비슷한 내용끼리 묶어 준다. 그리고는 그 과정에서 사용된 전략을 찾아본다.

이때 진행자는 성공 요소와 관련된 배경과 취지, 계획 등을 참가자들에게 질문하면서 전략적인 부분을 이끌어내야 한다. 예를 들면 왜 부채를 준비했는지, 누구를 대상으로 삼았는지, 어떤 논의 과정을 거쳤는지 이야기해볼 수 있다. 그러면 “내부 자원의 활용”, “시의 적절한 메시지 전달 수단 개발”, “핵심 타깃에 대한 이해” 등의 전략 요소가 나올 수 있다.

5) [설명] 참가자들이 이미 여러 차례 전략적인 방법으로 운동해 왔다는 것을 알려준다. 그러면서 전략의 필요성에 대해서 다음과 같이 설명한다. 필요시 전략의 개념(20p)이나 전략의 구성요소(34p)를 함께 설명할 수도 있다.

전략은 왜 중요한가

- 대부분의 기업은 제품 하나를 출시할 때도 치밀한 전략을 세운다.
- 권력자들은 광범위한 전략적 계획을 수립하고 있다.
- 미국 민권운동 등 성공한 대부분의 운동에서 활동가들은 치밀한 전략과 전술을 수립했다.
- 다른 조건들이 모두 비슷하다고 할 때, 결국 가장 좋은 전략이 승리할 가능성이 높다.
- 좋은 전략은 낭비는 없애고 효과를 높인다. 그래서 활동가들이 한정된 자원으로 보다 운동에 집중할 수 있게 한다.
- 좋은 전략을 수립할 경우 활동가의 소진, 자원 낭비, 조직의 내분 등 운동의 걸림돌이 되는 상황에 효과적으로 대응할 수 있다.

6) [모둠 활동] 활동을 통해 느낀 점을 이야기한다. 만일 시간이 충분하다면 성공을 방해한 요소를 줄이거나 없애기 위한 전략에 대해서 논의해도 좋다.

7) [전체 활동] 모둠에서 이야기한 내용을 전체와 공유한다. 상황에 따라 생략할 수도 있다.

함께 나눌 만한 질문들(예시)

- 어떤 행동이나 대응이 효과적이고, 무엇이 효과적이지 못했는가?
- 그런 행동이나 대응이 효과적이었던 이유는 무엇일까?
- 성공적인 운동 및 캠페인에는 어떤 계획이 있었는가? 그 계획은 어떻게 만들어졌는가?
- 우리가 지금 하는 운동 및 캠페인에서 적용할 만한 점은 무엇일까?

주의사항

- 참가자들에 따라서는 '전략'이라는 표현이 낯설고 힘들게 느껴질 수 있다. 그럴 때는 '성공적인 부분', '잘된 부분', '아쉬운 부분' 등 보다 쉬운 표현을 쓰도록 한다.
또한 진행자가 적극 나서서 참가자들의 경험에서 전략적 요소를 많이 뽑아내고 "여러분들이 말씀하신 내용이 좋은 전략에 해당하는 내용"이라고 자주 격려해주는 것이 좋다. 이를 위해서는 진행자가 참가자들의 이야기에 순발력 있게 대응하면서 적절한 질문을 계속 던져야 한다.
- 운동 및 캠페인 경험이 적은 참가자들은 사례를 바로 떠올리기 쉽지 않다. 이런 참가자가 많다면 '내가 경험한 캠페인 이야기하기'는 건너뛰 수도 있다. 대신 진행자가 미리 사례를 준비해 설명한 뒤에 참가자들이 전략적 요소를 논의하도록 한다.
- 이 프로그램에서는 운동 전략과 관련된 여러 가지 개념을 다룬다. 주요 용어 설명(20p)을 하면 보다 쉽게 프로그램을 진행할 수 있다.

목표 세우기

목적

운동 및 캠페인의 성공 가능성을 높이는 좋은 목표의 조건을 이해하고, 실제로 그런 목표를 세운다.

목표

- 목표를 세울 때 고려할 요소들을 명확하게 이해한다.
- 현재 목표에 대해서 함께 평가하고 개선안을 찾는다.
- 운동 및 캠페인의 성공 가능성을 높이는 더 좋은 목표를 세우고 공유한다.

프로그램의 특성

- 현재의 목표를 진단하고, 이를 눈에 보이는 결과물로 정리해 공유할 수 있다.
- **이럴 때 추천** | 장기적인 운동 및 캠페인을 시작하거나 현재의 상황을 점검할 때
구성원들이 다 함께 논의해 운동 및 캠페인의 목표를 세우려 할 때

소요시간

약 1~3시간

준비물

전자, 색깔 펜, 방사형 차트가 인쇄된 유인물

함께 하면 좋을 프로그램

- | | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| 문제나무 그리기 ^{62p} | 문제의 원인과 결과를 파악해 목표를 정하는데 도움을 준다. |
| 권력의 기둥 ^{66p} | 권력을 무너뜨리기 위한 핵심 대상이 정해지면 목표 수립도 쉽다. |
| 전략의 구성 요소 ^{34p} | 목표를 세우고 나면 더 좋은 전략을 세울 수 있다. |
| 미래에서 현재로 ^{86p} | 목표에 이르는 구체적인 과정을 예측해본다. |

진행방법

- 이 [설명] SMART한 목표의 개념과 예시를 간단히 설명한다. 예시는 되도록 각 운동의 상황에 맞게 구성한다.

SMART한 목표

좋은 목표는

- 구체적이다(Specific) | 최대한 구체적인 활동을 명시한다.
- 측정 가능하다(Measurable) | 달성 여부나 정도를 확인하고 이를 평가할 수 있다.
- 달성 가능하다(Achievable) | 현재 조건을 감안할 때 목표를 이룰 가능성이 높다.
- 유의미하다(Relevant) | 사회변화에 보다 더 영향을 줄 수 있는 효과적 활동을 한다.
- 시간 제한이 있다(Time-bound) | 특정한 시기를 정해서 활동하고 평가한다.

예시

- SMART한 목표 |

‘차별금지법 제정’을 촉구하기 위해 한 달 동안 20만명 이상 국민청원 서명을 받는다. 이를 통해 청와대가 입장을 밝히도록 해서 법 제정을 압박한다.

- SMART하지 않은 목표 |

차별금지법 제정 서명을 받아서 국민 인식을 개선한다.
올해 안에 차별금지법을 제정한다.

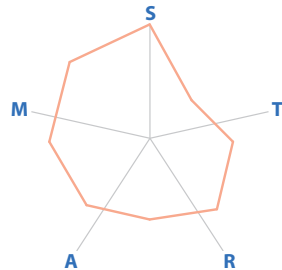
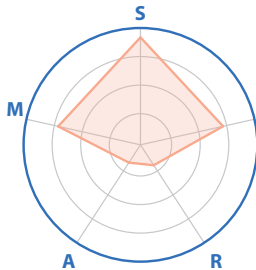
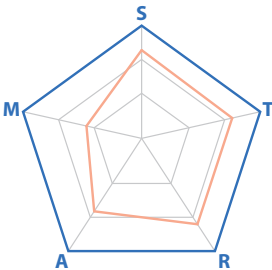
	좋은 사례	안 좋은 사례
구체적이다	법 제정 촉구 국민청원 서명을 벌인다.	법 제정에 대한 국민 인식을 개선한다.
측정 가능하다	20만명 이상의 서명을 받는다.	많은 국민의 인식을 바꾼다.
달성 가능하다	풀뿌리 조직들과 연대해 20만명의 참여를 이끌어낸다.	법안을 당장 제정한다.
유의미하다	청와대가 입장을 밝히도록 해서 국회 법개정을 압박한다.	당장의 법안 제정을 위해 시민교육 프로그램을 기획한다.
시간 제한이 있다	한 달 동안 서명을 받는다.	그냥 한다.

활동① SMART하게 목표 세우기

- 1) **[모둠 구성]** 목표를 세울 운동 및 캠페인의 주제를 정하고, 모둠을 4~6명으로 구성한다. 주제가 여러 개라면 주제에 맞춰 모둠을 구성할 수도 있다.
- 2) **[모둠 활동]** 모둠 내에서 브레인스토밍을 통해서 운동 및 캠페인의 목표를 뽑아본다. 이때는 최대한 넉넉하게 뽑는 것이 좋다.
- 3) **[모둠 활동]** 각 목표를 SMART의 기준으로 평가하면서, 각 항목과 동떨어진 목표를 하나씩 뺀다. 필요하다면 각 목표에 SMART한 요소를 보강해서 쓸 수도 있다. 만일 모든 목표가 기준에 맞지 않을 경우 다시 브레인스토밍을 해서 새로운 목표를 생각한다.
- 4) **[모둠 활동]** 기준을 통과한 목표가 남으면 그 중에서 가장 SMART에 적합한 목표 한 가지를 고르도록 한다. 이때 여러 목표를 조합하거나 SMART의 요소를 보강해도 좋다.
- 5) **[전체 활동]** 모둠에서 논의한 내용을 전체 참가자와 공유한다. 상황에 따라 생략할 수도 있다.

활동② 현재의 목표 SMART하게 점검하기

- 1) **[모둠 구성]** 모둠을 4~6명으로 구성한다
- 2) **[모둠 활동]** 방사형 차트가 인쇄된 유인물을 인원 수대로 나누어준다. 차트의 각 항목에 S, M, A, R, T를 적어둔다. 차트는 오각형이나 원형, 선 등으로 그릴 수도 있다.



3) [모둠 활동] 참가자들은 지금의 목표가 얼마나 기준에 부합하는지 각자 점수를 매겨 차트에 표시한다. 점수가 낮을수록 중심점에 가깝게 점을 찍는다. 이렇게 찍은 각 항목의 점을 연결한다. 점을 연결하면 도형이 되는데, 여러 항목에서 점수가 높을수록 큰 도형이 나온다. 차트 그리는 법은 진행자가 실제 사례를 보여주면서 정확하게 설명한다.

4) [모둠 활동] 참가자들은 모둠 안에서 자신의 차트를 설명하고 다른 사람과 비교한다. 왜 이런 점수를 주었는지 되도록 구체적으로 이야기해야 더 효과적인 토론이 될 수 있다. 각 항목의 점수를 높일 수 있는 방법에 대해서도 논의해본다. 여러 참가자들이 공통적으로 낮게 평가한 항목이 있다면 그에 대해 집중적으로 이야기한다. 또한 참가자들마다 생각이 서로 크게 다르다면, 왜 그런 차이가 나는 것인지에 대해서도 논의해볼 수 있다.

5) [전체 활동] 모둠에서 논의한 내용을 전체 참가자와 공유한다. 상황에 따라 생략할 수도 있다.

함께 나눌 만한 질문들(예시)

- 우리가 세웠던 목표들은 충분히 SMART할까?
- SMART한 목표를 세울 때 걸림돌은 무엇일까?
- 어떻게 하면 보다 SMART하게 목표를 세울 수 있을까?

주의사항

- 여기서는 좋은 목표의 기준으로 ‘SMART’를 제시하지만, 그 외의 다른 틀을 사용해도 된다. 인터넷에서도 다양한 목표 수립 관련 틀을 쉽게 확인할 수 있다. 주어진 틀에 얽매이지 말고 창의적으로 응용하는 것도 좋다. 각자의 상황에 맞게 기준을 추가하거나 수정해서 사용해 보자.
- 참가자에 따라서는 SMART의 개념이 어렵게 느껴질 수 있다. 참가자들이 충분히 개념을 이해했는지 확인해본다. 되도록 참가자들의 경험에 가까운 사례를 들어서 설명한다.
- ‘활동②(현재의 목표 SMART하게 점검하기)’는 여러 항목을 종합적으로 시각화할 수 있는 장점이 있는 반면, 그래프의 특성상 항목마다 서로 다른 중요도를 반영할 수 없다는 단점이 있다. 따라서 이 같은 장단점을 진행자가 미리 설명하는 것이 좋다.
- 이 워크숍의 궁극적 목표는 전략 수립이다. 따라서 활동②을 할 때는 SMART의 총점을 매기거나 평가하는 것보다 더 좋은 목표 수립 방법을 고민하는 데 집중해야 한다. 참가자들에게도 이 점을 강조하고, 목표에 대한 서로의 생각을 논의하도록 안내한다.

전략의 구성 요소

목적

좋은 전략을 세우는 데 필요한 구성 요소들을 이해한다.

목표

- 전략을 세울 때 고려할 요소들을 이해하고, 방법을 공유한다.
- 그 동안 전략을 돌아보고, 더 좋은 전략을 세우기 위한 개선안을 도출한다.

프로그램의 특성

- 좋은 전략을 만들기 위한 구체적인 고민과 대안을 논의할 수 있다.
- ‘침묵 토론’ 톨을 쓰기 때문에 보다 편안한 분위기에서 다양한 의견을 주고받을 수 있다.
- **이럴 때 추천** | 운동 및 캠페인의 장기적 전략을 새로 세우거나 바꾸려 할 때

소요시간

약 1시간

준비물

전지, 색깔 펜

함께 하면 좋을 프로그램

캠페인 경험 나누기 ^{24p}	각자의 경험을 토대로 전략의 개념을 이해한다.
목표 세우기 ^{28p}	목표가 명확해야 전략도 보다 구체적으로 논의할 수 있다.
문제나무 그리기 ^{62p}	문제의 원인과 결과를 분석해 목표를 분명히 한다.
권력의 기동 ^{66p}	문제를 해결하기 위한 핵심 대상을 정한다.

진행방법

1) [설명] '좋은 전략의 구성 요소'를 간단히 설명한다.

좋은 전략의 구성 요소

- **문제에 대한 이해** 무엇이 문제이고, 그 원인은 무엇인가? 문제가 있다는 것에는 대부분의 활동가 동의를하지만, 그 원인에 대해서는 서로 생각이 다를 수 있다. 문제를 정확하게 분석하고 공유해야 좋은 전략을 세울 수 있다.
- **문제의 맥락과 환경** 전략을 세울 때는 맥락과 환경도 문제의 일부를 꼭 기억해야 한다. 사회적 맥락, 정치적 상황, 기존의 활동, 대중문화 등 활동가들이 통제할 수 없지만 우리에게 영향을 미치는 요소들도 고려한다.
- **운동(캠페인)의 목표** 목표가 명확해야 전략과 전술, 행동 역시 명확해진다.
- **메시지와 전달자** 어떤 메시지를 누가 전달하는 것이 효과적일까? 문제의 당사자가 발화할 수 있도록 '당사자성'이 있는 메시지를 만들어야 한다. 또한 메시지를 수립하고 전달하는 '전문성'도 중요하다. 때로는 전달자나 당사자를 보호해야 할 필요도 있다.
- **시의 적절성(타이밍)** 언제 어떤 활동을 할 것인가? 적절한 시기에 맞춰 활동을 펼쳐야 한다. 활동이 너무 빠르거나 늦어지면 사회변화가 어렵다.
- **전술 짜기** 어떤 전술을 사용할 것인가? 수립된 전략에 따라서 효과적인 전술을 펼쳐야 한다.
- **자원과 기술 활용** 우리가 가지고 있는 자원과 기술은 무엇인가? 그것을 어떻게 활용할까? 단체나 활동가가 어떤 자원과 기술을 가졌는지에 따라 전략의 방향은 크게 달라진다.
- **사람** 이 운동(캠페인)을 하는 사람들은 누구이고 어떤 상태에 있는가? 사람 역시 전략의 중요 요소이다. 활동가를 단순히 소모되는 자원으로 생각해서는 안 된다.

2) [전체 활동] 전지 한 장마다 각각의 구성 요소를 하나씩 적는다. 위의 요소를 다 적으면 8장의 전지를 사용하게 된다. 테이블이나 바닥에 전지들을 펼쳐놓는다. 이후 참가자들의 동선을 고려해 전지들 사이 간격을 넓게 배치한다.

3) [전체 활동] 참가자들은 자유롭게 돌아다니면서 전지에 각 구성 요소에 관한 생각이나 질문, 의견 등을 적는다. 떠오르는 이미지를 그릴 수도 있다. 다른 참가자들의 의견에 공감을 표시하거나 자신의 생각을 적어도 된다. 중요한 것은 '침묵'이다. 참가자들은 말을 하지 않고, 전지에 자신의 의견을 쓰면서 글을 통해서만 의사소통을 해야 한다.

4) [전체 활동] 충분히 침묵 토론이 진행되고 나면, 전체 활동으로 다 함께 느낀 점을 이야기한다.

함께 나눌 만한 질문들(예시)

- 현재의 목표를 달성하려면 어떤 전략이 필요할까?
- 현재의 전략은 목표를 달성하기에 충분한가? 부족한 점은 무엇일까?
- 더 좋은 전략을 세우는데 걸림돌은 무엇인가?
- 어떤 부분을 개선하면 더 좋은 전략을 만들 수 있을까?

주의사항

- 이 활동은 전략의 필요성을 참가자들이 인식하고 있을 때 더욱 효과적이다. 참가자들의 전략 수립 경험이 많이 부족하다면, 용어 설명(20p)를 참고해서 운동과 전략전술의 개념을 간단하게 설명해준다. 또한 만일 참가자들이 전략 개념을 너무 어렵게 느낀다면 캠페인 경험 나누기(24p)를 먼저 진행해서 실제 경험으로부터 전략의 요소를 익힐 수도 있다.
- 상황에 따라서는 전략의 구성 요소 중 세부 내용을 변형해 사용할 수도 있다. 요소를 합치거나 빼거나 더할 수 있다. 창의적으로 응용해보자.

MAP①운동의 8단계

목적

- 운동 및 캠페인의 현재 단계를 함께 찾아보고, 그에 맞는 활동 방향을 만든다.
- 사회 변화가 아주 긴 운동 및 캠페인의 과정이라는 것을 이해함으로써 활동가들의 임파워링한다.

목표

- 운동 및 캠페인의 흐름(과거와 현재, 미래)을 이해한다.
- 현재 단계에서 달성할 주요 목표와 활동 방향을 정한다.
- 이후 벌어질 상황을 예측하고 이에 대한 대응을 논의한다.

프로그램의 특성

- 사회 변화는 장기적 흐름이라는 사실을 이해하면서, 활동가들이 기운을 얻을 수 있다.
- 장기적인 비전 안에 단계별 목표를 세우고, 이러한 과정을 통합적으로 생각할 수 있다.
- 긴 역사를 짚으면서 서로 다른 배경을 가진 활동가들이 서로의 경험을 이해할 수 있다.
- **이럴 때 추천** | 사회변화가 한 단계 더 나아가지 못하고 정체된다고 느낄 때
운동 및 캠페인을 시작하면서 장기적 비전과 단계별 목표를 세워야 할 때
활동가들끼리 같은 비전과 상황인식을 공유하려 할 때
- **이럴 때 비추** | 참가자들의 관심을 가지는 운동 분야가 서로 너무 다를 때
운동 및 캠페인의 역사에 대한 경험과 지식을 일부 활동가들만 알고 있을 때

소요시간

약 1~5시간

준비물

전지, 색깔 펜

‘운동의 8단계’ 도표 유인물(토론시 참고자료)

함께 하면 좋을 프로그램

MAP②운동에 필요한 4가지 역할^{46p} 단계별로 필요한 역할을 분석해 본다.

운동의 생애사(MLL)^{56p} 지나온 역사를 보다 구체적으로 확인해 시사점을 도출한다.

목표 세우기^{28p} 다음 단계로 가기 위한 활동의 목표를 보다 구체적으로 세워본다.

권력의 기동^{66p} 문제를 해결하기 위한 핵심 대상을 정한다.

미래에서 현재로^{86p} 사회변화 과정을 예측하고 구체적 활동을 상상해본다.

진행방법

‘운동의 설계도(MAP, movement Action Plan)’란?

‘운동의 설계도(MAP)’는 1970년대 미국의 사회운동 이론가 빌 모이어가 만든 이론 틀이다. 이 틀은 활동가들이 사회 변화를 이끌어내고 그동안 일군 성공을 찾도록 도와준다. 사회운동에 대해서 운동의 설계도(MAP)는 다음과 같은 가정을 하고 있다.

- 사회운동은 이미 강력함이 입증되었다. 미래에도 강력할 것이다.
- 사회운동은 정의, 자유, 민주주의, 시민적 권리 등 사회의 가장 진보적 가치에 기반한다.
- 진짜 문제는 ‘사회정의’ 대 ‘기득권’이다. 운동은 사회정의를 위한 것이며, 권력자들은 기득권을 대변한다.
- 사회운동의 큰 전략은 참여 민주주의를 증진하는 것이다. 민주주의의 결핍은 사회 문제들의 주요 원인이다. 즉, 운동의 핵심은 참여 민주주의 발전이다.
- 목표 대상은 시민들이다. 변화를 결정하는 힘은 궁극적으로 시민들에게 있다.
- 사회운동의 성공은 장기적 과정이다. 단순한 일회적 사건이 아니다. 최종적인 성공을 위해서는 전체적인 관점에서 일련의 긴 하위 목표들을 바라보아야 한다.
- 사회운동은 비폭력적이어야 한다.

‘운동의 설계도(MAP)’에서 바라본 운동의 8단계**1단계 | 일상적인 활동**

문제가 있지만 사람들은 이를 인지하지 못한다. 권력자들은 이 상황이 지속되길 바라고 있다. 이렇게 아직 문제가 드러나지 않았지만, 활동가들이 문제를 인식하기 시작하면서 운동은 조금씩 시작된다. 이때의 목표는 사회에 문제가 있다고 사람들에게 보여주는 것이다.

2단계 | 기존 절차의 실패 보여주기

이 단계에서 활동가들은 현재의 제도가 문제를 해결하지 못했다는 것을 입증해야 한다. 이를 위해서 많은 활동가와 각계 전문가들이 문제에 대해 공부하고 연구한다. 그리고 청문회, 법적 절차, 행정 절차 등을 통해서 기존 절차의 문제점을 알린다.

3단계 | 조건 성숙

사람들의 20~30%가 권력자의 정책에 반대한다. 사람들은 이제 문제를 인식하기 시작했으며, 피해 당사자 또는 활동가들의 말에 관심을 가진다. 이 단계에서는 문제 해결을 위한 새로운 단체와 네트워크가 만들어지기도 한다. 또한 작은 시민불복종 행동이 조직되는 경우도 있다.

4단계 | 활동 착수

활동가들이 조직과 네트워크, 연대 형성을 잘 수행했다면, '계기가 되는 사건'을 통해 본격적 활동 착수 단계로 이동할 수 있다. 계기가 되는 사건은 활동가들이 계획한 극적인 비폭력 행동일 수도 있고, 권력자들의 잘못에서 비롯한 사건일 수도 있다. 사건이 알려지면서 40%의 사람들이 현재 정책에 반대하게 된다. 문제가 사회의제로 자리잡으면서, 새로운 사회운동이 본격적으로 시작되고 비폭력 직접행동이 이어진다. 하지만 아직 권력은 포기하지 않는다.

5단계 | 실패의 자각

운동이 바로 성공으로 이어지지 않고 권력자들이 기존 체제를 유지하면, 운동은 지연되거나 실패한 것으로 느껴진다. 사람들의 참여가 줄어들고, 부정적 언론보도가 나오기도 한다. 이때 많은 활동가들은 좌절하고 심지어 운동을 포기하기도 한다. 모든 운동이 5단계를 거치는 것은 아니다. 또한 5단계 이후 자동적으로 6단계로 넘어가는 것도 아니다.

6단계 | 다수의마음 얻기

사회 구성원의 4분의 3 이상이 변화를 요구하고 권력자들의 정책에 반대한다. 시민들이 문제제기에 참여하고, 해당 이슈는 정치적 의제로 채택된다. 계기가 되는 사건이 재발해 단기적으로 다시 여론이 촉발되기도 한다. 변화는 확실해지지만, 여러 대안이 등장하면서 어떤 변화를 만들지를 놓고 싸움이 벌어진다. 권력자들은 회유와 탄압, 속임수를 사용하려 든다. 변화에 대한 공포를 자극하는 세력도 등장한다. 따라서 이때 활동가들은 구체적인 해결책을 제안하는 것이 중요하다.

7단계 | 성공

이제 사람들은 변화를 두려워하지 않는다. 권력자들 역시 분열된다. 일부 권력자들은 입장을 바꿔 변화를 받아들인다. 이를 받아들이지 않는 권력자들은 결국 힘을 상실한다. 그러나 이런 때에도 권력자들은 변화를 최소화하려고 한다. 이런 싸움을 거쳐서 결국 새로운 법과 제도가 마련된다.

8단계 | 성공의강화, 다른 투쟁으로 이동

활동가들은 성공을 현실화하고 강화해야 한다. 지금까지의 성공을 인정하고 축하하되, 사회의 패러다임을 바꿀 수 있는 새로운 운동을 고민한다.

운동의 8단계

1. 일상의 반복

- 보편적 가치에 위배되는 핵심적인 사회문제가 있다.
- 권력자들이 문제를 지지한다. '공식 정책'은 보편적 가치를 내세우지만, 실제 정책의 내용은 그 가치를 따르지 않는다.
- 대중은 문제를 인지하지 못하고 권력자들을 지지한다.
- 문제-정책이 공론화되지 않았다.

2. 기존 절차의 실패

- 많은 지역에서 활동그룹들이 새롭게 형성된다.
- 공식적인 절차(법원, 행정부서, 위원회, 청문회 등)가 제대로 작동하지 않음을 보여준다.
- 전문가가 되고, 문제에 대해 연구한다.

운동 과정의 특징

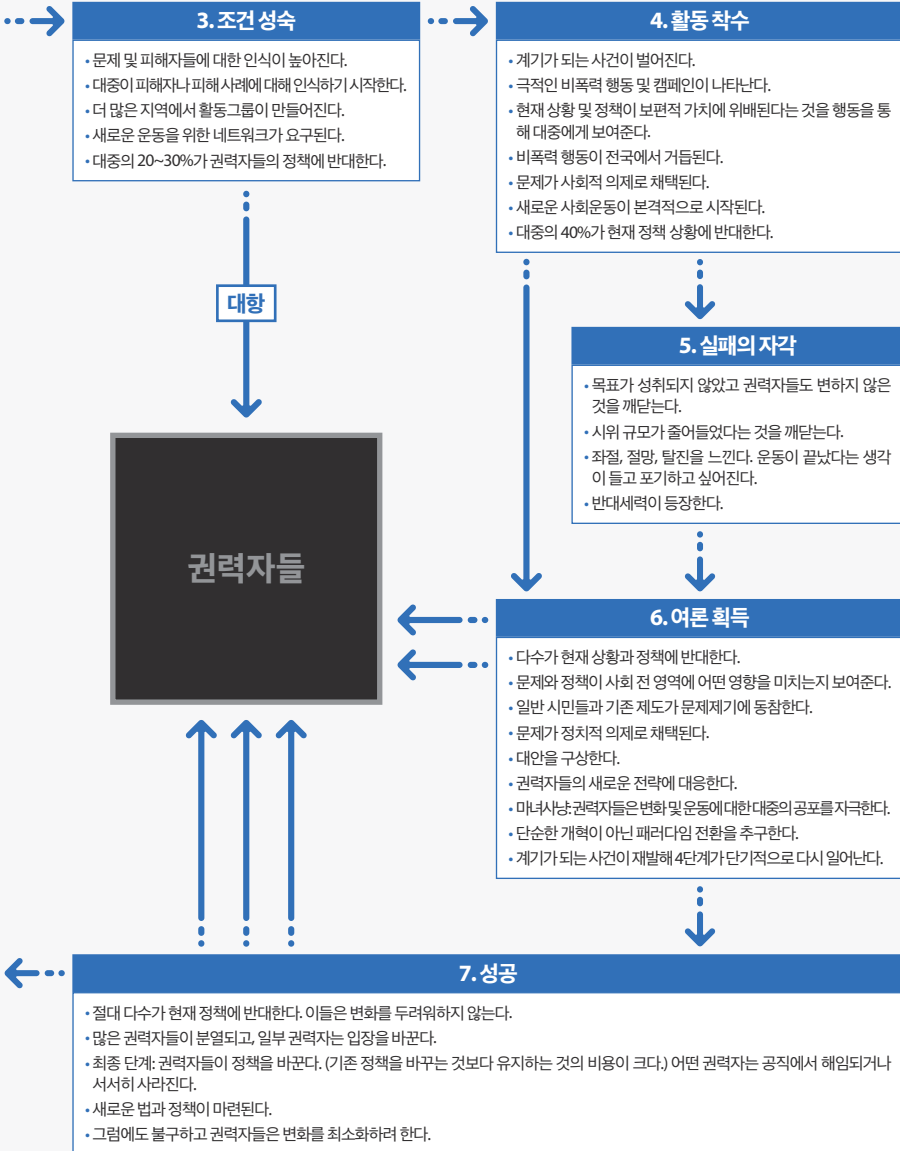
- 사회운동은 여러 개의 하위 목표와 하위 운동으로 구성되며, 그들 각각에 MAP 모델을 적용할 수 있다.
- 각 하위 운동의 전략과 전술은 그것이 속한 MAP 단계에 따라 달라질 수도 있다.
- 각 하위 운동은 여덟 단계를 따라 진행된다.
- 각 하위 운동은 특정한 목표(예: 시민권 운동의 경우 참정권 확대)에 초점을 맞춘다.
- 모든 하위 운동은 동일한 패러다임 전환(예: 경성 에너지에서 연성 에너지로의 전환)을 촉진한다.

대중에게 설득해야 할 세 가지

- 문제가 존재한다. (4단계)
- 현재 상황 및 정책에 반대하라. (4, 6, 7단계)
- 두려워하지 말고 변화를 요구하라. (6, 7단계)

8. 투쟁의 지속

- 성공을 확장한다. (예: 더 강력한 시민권 법)
- 반발 기도를 지지한다.
- 패러다임 전환을 촉진한다.
- 지금까지의 성공을 인정하고 축하한다.



활동① 우리 운동의 단계 분석하기

- 1) [설명] MAP의 개념과 단계별 특성을 설명한다. 이때 참가자들이 알 만한 주제로 단계의 예시를 들어주는 것이 좋다. 그동안 사용했던 사례들은 '대체복무제 도입 캠페인', '박근혜 퇴진운동' 등이다.
- 2) [모둠 구성] 모둠을 4~6명으로 구성한다. 주제가 여러 개라면 주제별로 모일 수도 있다.
- 3) [모둠 활동] 모둠별로 현재 운동 및 캠페인의 단계가 무엇인지 논의한다. 상황에 따라서 다음 단계로 나아가기 위해서 무엇을 할지 함께 논의할 수도 있다.
- 4) [전체 활동] 모둠에서 이야기한 내용을 전체와 공유한다. 상황에 따라 생략할 수도 있다.

활동② 다음 단계로 넘어가기 연습

- 0) [주제 결정] 각 단계에 해당하는 사례를 워크숍 전에 미리 정해둔다. 8개의 사례를 다 준비할 필요는 없고, 꼭 다루고 싶은 단계나 주제, 참가자 인원 등에 맞춰 3~6개만 만들 수도 있다.
- 1) [설명] MAP의 개념과 단계별 특성을 설명한다. 이때 참가자들이 알 만한 주제로 단계의 예시를 들어주는 것이 좋다. 그동안 사용했던 사례들은 '대체복무제 도입 캠페인', '박근혜 퇴진운동' 등이다.
- 2) [모둠 구성] 모둠을 4~6명으로 구성한다. 모둠은 각자 하나씩 사례를 고른다.
- 3) [모둠 활동] 모둠별로 이 운동 및 캠페인이 다음 단계로 나아가기 위해서 무엇을 해야 할지 논의한다.
- 4) [전체 활동] 모둠에서 이야기한 내용을 전체와 공유한다. 상황에 따라 생략할 수도 있다.

함께 나눌 만한 질문들(예시)

- 현재 우리는 어느 단계에 있을까?
- 그 단계라고 판단한 근거는 무엇인가? 다른 의견은 없을까?
- 다음 단계로 나아가기 위해서 어떤 활동들을 하면 좋을까? 그 활동에는 무엇이 필요할까?
- 예상되는 어려움이나 반동(백래시)은 없을까? 어떻게 대응해야 할까?

주의사항

- MAP이론은 운동의 단계를 설명하는 여러 이론 중 하나이며, 절대적 규칙이 아니다. 또한 MAP 이론에서 말하는 단계별 특성 역시 매뉴얼은 아니다. 따라서 이론에 충실하게 단계를 찾기보다 치열하게 토론해서 합의를 이루는 것이 중요하다. 참가자들이 각자의 생각을 충분히 이야기할수록, 구체적인 근거를 가지고 이야기할수록, 더 나은 결과를 만들 수 있다.
- 운동이 자동으로 다음 단계로 나아가는 것도 아니다. 때로는 단계를 건너뛰기도 하고, 다시 후퇴하기도 하고, 결국 변화를 이루지 못하고 실패하기도 한다. 이 프로그램의 목적은 활동가들이 현재 단계를 고려해서 효과적으로 운동을 전개할지 논의하는 데 있다. 진행자는 이론 설명 과정에서 이러한 점을 알려주고, 참가자들이 단계를 기계적으로 이해하지 않도록 해야 한다.
- 참가자들이 운동 및 캠페인에 대해 같은 경험과 지식을 공유할수록 프로그램이 원활하게 진행된다. 만일 참가자의 연차나 직무 등에 따라서 경험이 크게 다를 경우에는 사전 자료 배포 등으로 보완 장치를 마련하는 것이 좋다.
또한 자칫 경험이 많은 활동가에게 발언권이 쏠릴 위험도 있다. 기획 단계에서 조직문화나 조직 구성 등 내부 상황을 점검하고, 그에 따라 프로그램 규칙을 만든다.
- 때로는 논의 과정에서 활동가들이 마음을 다치는 경우가 있다. 자신이 헌신했던 운동 및 캠페인이 생각보다 낮은 단계로 평가 받으면 누구라도 기운이 빠질 수 있다. 사전에 소통 규칙을 세심하게 만들고, 이후 되돌아보기 등으로 다시 소통의 기회를 만드는 것이 좋다.

MAP②운동에 필요한 4가지 역할

목적

운동 및 캠페인에서 필요한 역할들을 분석해 이를 전략에 반영한다.

목표

- 운동 및 캠페인에 어떤 역할들이 필요하며, 서로 어떤 관계를 맺는지 구체적으로 분석한다.
- 현재 단계에 어떤 역할이 더 필요한지 분석하고 이를 강화할 방안을 찾아낸다.
- 단체 또는 활동가가 효과적으로 역할을 수행하는지 점검하고 개선안을 찾는다.

프로그램의 특성

- 운동 및 캠페인의 진행 과정에서 필요한 역할들을 이해한다.
- 각 역할이 효과적으로 수행되는 방식과 비효과적으로 수행되는 방식을 이해한다.
- **이럴 때 추천** | 현재 단계에서 우리 단체가 운동에서 수행할 역할을 정하고자 할 때
우리의 역할이 운동에 효과적인지 평가하고자 할 때
운동에 참여하는 다른 주체들과 더 많이 협업하고 싶을 때

소요시간

약 1~5시간

준비물

전지, 색갈 펜, 색색의 포스트잇,
‘운동에 필요한 4가지 역할’ 및 ‘단계별 변화’ 도표 유인물(토론시 참고자료)

함께 하면 좋을 프로그램

MAP①운동의 8단계 ^{38p} 단계를 정확히 분석해야 지금 필요한 역할을 구체적으로 논의할 수 있다.
연대의 스펙트럼 ^{74p} 지금 단계에서 더 많이 연대해야 할 단체나 활동가를 뽑아본다.

진행방법

- 이[설명]** MAP의 개념을 간단하게 설명해야 한다(40p 참고). 'MAP①운동의 8단계' 프로그램을 진행한 경우 생략한다. 그리고는 MAP에 따른 각 역할의 특성, 단계별 변화를 설명한다. 각 역할별로 참가자들이 알 만한 사례를 준비하는 것이 좋다. 특정 운동 및 캠페인을 예시로 정해서 그 안에서의 다양한 역할을 설명하면 참가자들이 개념을 이해하기 쉬워진다.

운동에 필요한 4가지 역할

MAP 이론에 따르면, 사회변화를 위한 운동 및 캠페인에서 단체와 활동가들은 다음의 4가지 역할을 수행한다. 이 역할 모델은 단체나 활동가들이 해야 할 일을 결정하고, 각자의 활동을 평가하는 데 도움을 준다. 각 역할의 가치를 제대로 인식하는 것은 운동의 전략을 분석하고 수립하는 데 매우 중요하다.

각 역할은 목적과 방식·기능이 다르고, 운동의 단계에 따른 중요도 역시 다르다. 단체나 활동가는 각자의 특성과 운동의 요구에 따라 주로 수행할 역할을 선택할 수 있다. 하지만 4가지 역할을 다 하기는 어렵고 보통 1~2가지 역할로 스스로 정체화한다.

4가지 역할은 모두 효과적인 방식으로 수행될 수도 있고, 비효과적인 방식으로 수행될 수도 있다. 그러나 때로는 비효과적인 방식이 당연하게 여겨지곤 한다. 예를 들어, 행동가는 늘 분노에 차 있고 대중과 유리되어 있는 것처럼 인식되는 것이다. 그러나 이는 행동가의 일반적인 특성이 아니며, 행동가 역할이 비효과적으로 수행된 경우이다.

4가지 역할이 모두 효과적으로 수행될 때 운동이 성공할 가능성이 높다. 따라서 운동에 참여하는 단체와 활동가는 자신의 역할을 이해하고 효과적으로 역할을 수행해야 한다. 또한 때때로 긴장 관계에 있는 다른 역할에 대해서도 이해하면서 서로 협력해야 한다.

① 시민 (대중 지향) | 운동의 지지층을 확보한다.

운동의 성공은 결국 대중의 지지를 얻는 데 달렸다. 따라서 다수의 마음을 얻기 위해 운동은 대중적인 가치와 제도를 선택적으로 수용해야 한다. 이를 통해 활동가는 '평범한 시민'으로 인식되고, 운동의 당위성을 얻는다. 이런 시민 역할은 운동을 사회 주변부가 아닌 중심에 위치시키고, 운동을 반사회적 행위로 낙인 찍어 훼손하려는 권력자들로부터 운동을 보호한다.

그러나 시민 역할이 비효과적으로 수행되면, 권력자들의 주장을 믿고 문제를 인식하지 못하거나 권력자들에게 맹목적으로 복종하는 대중의 정서까지 받아들여 운동에 저해가 될 수 있다.

예시 마틴 루터 킹과 1960년대 인권운동은 시민 역할을 효과적으로 수행한 사례이다. 당시 인권운동은 미국에 만연한 인종주의에 도전하는 한편, 아메리칸 드림의 성취를 강조했다. 특히 킹은 백인을 비난하는 대신 그들이 최대한의 삶을 누리도록 장려했다. 킹은 이런 방식으로 민주주의와 자유, 평등, 정의와 같은 보편적 가치에 기반해 적극적인 시민 참여를 이끌어냈다.

한국 병역거부 운동의 경우 남북 갈등 상황에서 호응을 얻기 어려운 '평화주의'와 '반군사주의'에 호소하기보다 '개인'의 인권 침해 차원에서 문제에 접근한 국제앰네스티 한국지부가 있다. 특정 이슈에 관해 발언하거나 지지 의사를 밝히는 연예인 등 대중에게 잘 알려진 유명인사도 시민에 속할 수 있다.

② 행동가 (의제 부각) | 문제를 정치적 의제에 올려놓는다.

행동가는 문제의 사회적 인지도가 낮고 제도적 절차가 정상적으로 작동하지 않을 때, 참여 민주주의를 촉진한다. 주로 제도 외적 수단을 사용하며 위험을 무릅쓰는 용감한 행동으로 사람들의 흥분을 불러일으킨다. 극적이고 논쟁적인 비폭력 직접행동 외에 집회, 행진, 유인물, 탄원 등도 효과적인 행동가 역할에 포함될 수 있다.

하지만 때로는 스스로를 사회 주변부의 외톨이로 생각하면서 공격적 태도를 보인다. 또한 풀뿌리 대중과 동떨어진 전투적 급진주의자처럼 행동해 역효과를 가져오기도 한다.

예시 1960년대 베트남 전쟁 당시 반전 운동과 1970~80년대 반핵 운동, 21세기 반세계화 운동에서 일어난 대규모 집회와 행진, 시민불복종 등이 효과적 행동가의 사례이다.

한국 병역거부 운동에서는 복무를 거부해 재판을 받고 감옥에 간 병역거부자들이 있다.

③ 개혁가 (점진 개혁) | 현실적이고 대안적인 해결 방안을 마련한다.

개혁가는 기존 법률이나 제도에 밝으며, 그렇게 때문에 때로는 기존의 법률과 제도로 문제를 해결할 수 없다고 증명해 보이기도 한다. 또한 개혁가는 운동을 성공시키기 위해서 로비, 소송, 국민투표, 집회 등 다양한 수단을 사용할 수 있다.

그러나 때로 기존 제도를 지나치게 신뢰하거나 너무 작은 개혁을 제안하는 경향이 있다. 또한 이러한 역할에 참여하는 전문가들의 권력이 너무 커지면 운동의 민주주의가 훼손될 수도 있다.

예시 넬슨 만델라는 남아프리카공화국에서 반아파르트헤이트 투쟁으로 27년간 옥고를 치른 뒤 지하조직이었던 아프리카민족회의(ANC)를 합법 정당으로 만들었다. 또한 모든 인종 간의 화합을 통해 1991년 민주 헌법의 제정을 과정을 주도했다. 이 헌법에 따라 1994년 4월 남아공 최초로 모든 인종이 1인 1표로 참가한 자유 총선거가 이루어졌다. 한국 병역거부 운동에서는 재판 변론, 헌법소원, 입법 활동 등을 통해 기존 절차의 실패를 보여주고 현실적인 대안을 마련한 변호사와 국회의원들이 있다.

④ 조직가(운동 조직) | 운동의 전략을 세우고 참여 민주주의를 촉진한다.

참여 민주주의의 장을 마련해 민중의 힘과 시민 참여를 조직한다. 의제에 관해 대중과 사회 전체를 교육하고 설득한다. 기존 풀뿌리 단체와 네트워크, 활동가들을 조직하고 육성한다. 장기적인 관점에서 운동의 전략과 전술을 세운다. 대안을 주창하고 패러다임 전환을 도모한다.

그러나 때로는 너무 이상적인 비전을 주장하거나 단 하나의 방법만 고집해 효과적 운동을 저해하기도 한다. 또한 운동 조직이 경직된 상황에서는 가부장적이고 억압적인 위계를 만드는 경향도 있다.

예시 우리가 운동 단체나 활동가라고 대부분의 주체가 조직가 역할을 수행한다. 인도 독립 운동에서 '비폭력 불복종'이라는 운동의 전략과 철학을 제시하고 투쟁을 지도한 마하트마 간디가 효과적인 조직가 역할의 대표적인 사례이다. 한국 병역거부 운동에서는 군사 안보에서 '반군사주의 평화'라는 패러다임 전환을 도모하고, 여러 운동 주체들의 네트워크를 조직한 전쟁없는세상이 있다.

운동에 필요한 4가지 역할 운동단계 변화에 따른 4가지 역할?

① **시민** 대중 지향적인 활동으로 운동의 지지층을 넓히는 시민 역할은 단계가 올라갈수록 중요성이 커진다. 특히 계기가 되는 사건이 벌어지면서 4단계로 접어들 때 급격히 높아진다. 운동이 5단계부터는 상대적으로 증가세가 줄어들지만, 지속적으로 상승해 7단계 성공에서 최고점에 이른다. 다른 운동으로 넘어가는 8단계에서는 다시 줄어든다.

② **행동가** 운동의 의제를 부각시키는 행동가 역할은 가장 급격한 변화를 나타내며, 계기가 되는 사건에 따라 결집하는 경향을 보인다. 특히 4단계에서 이들의 참여는 정점을 찍으며, 그 뒤로도 단계별로 사건이 재발하면 다시 참여가 높아진다. 그러나 그만큼 감소도 급격하다. 7~8단계에서 운동이 성공한 뒤에는 행동가 역할이 거의 등장하지 않는다.

③ **개혁가** 현실적인 대안을 마련하는 개혁가 역할은 2단계와 7~8단계에서 특히 중요하다. 2단계에서는 '기존 절차의 실패'를 보여주어야 하며, 7~8단계에서는 대안적 정책을 만들고 실행해야 하기 때문이다. 운동에 대한 여론이 점차 높아지는 4~6단계에서는 상대적으로 역할이 크지 않으며, 특히 실패를 자각하는 5단계에서 역할이 가장 협소하다.

④ **조직가** 운동을 조직하고 장기적인 전략을 세우는 조직가 역할은 전체적으로 완만한 곡선을 그린다. 단계가 바뀌어도 크게 곡선이 높아지거나 낮아지지 않는다. 전략 수립, 시민 교육, 네트워크 등의 일상적 활동이 많기 때문이다. 실패를 자각하는 5단계나 운동이 성공한 다음인 8단계에도 꾸준히 역할을 수행한다.

운동에 필요한

비효과적

- 순진한 시민: 권력자의 '공식 입장'을 믿고, 기존 제도가 소수자와 대중의 복리를 희생하여 지배집단의 이익에 종사한다는 것을 인식하지 못한다.
- 광신적 애국자: 권력자들과 국가에 맹목적으로 복종한다.

비효과적

- 반사회적이고, 모든 제도와 규칙구조에 반대한다.
- 전투적 급진주의자 또는 사회 주변부의 외톨이와 자신을 동일시한다.
- 피해자적 태도 및 행동을 보인다. (분노, 공격적, 교조적, 무력감 등)
- 필요시 모든 수단을 불사한다. 파괴적인 행동과 폭력도 가리지 않는다.
- 현실적 전략이 없는 전술을 사용한다.
- 풀뿌리 대중과 떨어져 있다.
- '정치적 올바름', 절대적 진리, 도덕적 우월감을 내세운다.
- 운동의 필요에 아랑곳 없이 사적 감정과 욕구, 자기 중심주의를 강하게 내세운다.

효과적

- 민주주의와 자유, 정의, 평등, 비폭력처럼 긍정적이고 보편적인 사회적 가치와 원리, 상징을 고취한다.
- '평범한 시민'으로 인식된다.
- 사회의 중심에 위치한다.
- 적극적인 시민 참여를 촉진한다.
- '반사회적'이라는 공격으로부터 운동을 보호한다.

효과적

- 긍정적이고 보편적인 사회적 가치의 침해에 대항한다.
- 비폭력 직접행동에 나선다. (시위, 행진, 집회, 시민 불복종 등)
- 정부, 기업 등 권력자와 기존 제도를 표적으로 한다.
- 문제 정책을 대중의 관심사 및 의제로 끌어올린다.
- 전략 전술을 가지고 행동한다.
- 사람들의 흥분을 불러일으킨다. 용감하게 위험을 무릅쓴다.
- 상대적 진리관을 고수한다.

시민

행동가

4가지 역할

효과적

- 체계 내 활동: 주류 제도 및 기관(입법부, 사법부, 행정부, 기업 등)을 통해 운동의 목표와 가치, 대안 이법률과 정책, 사회적 관습에 반영되게 한다.
- 다양한 수단을 사용한다. (입법 로비, 소송, 국민투표, 집회, 후보 출마 등)
- 운동의 핵심 주체로서 전문가 조직을 구성한다.
- 권력을 감시하고 성공을 확대하고 반발(백래시)에 대항한다.

비효과적

- ‘현실 정치’: 권력자들이 쉽게 받아들일 만한 경미한 개혁만을 도모한다.
- 가부장적이고 위계적인 조직 질서를 만든다.
- 조직의 유지 및 존속을 운동의 요구보다 중요하게 여긴다.
- 전문가들의 권력이 너무 커지면 운동의 민주주의를 훼손한다.
- 풀뿌리 민중보다 권력자와 더 많이 자신을 동일시한다.
- 패러다임 전환은 옹호하지 않는다.

개혁가

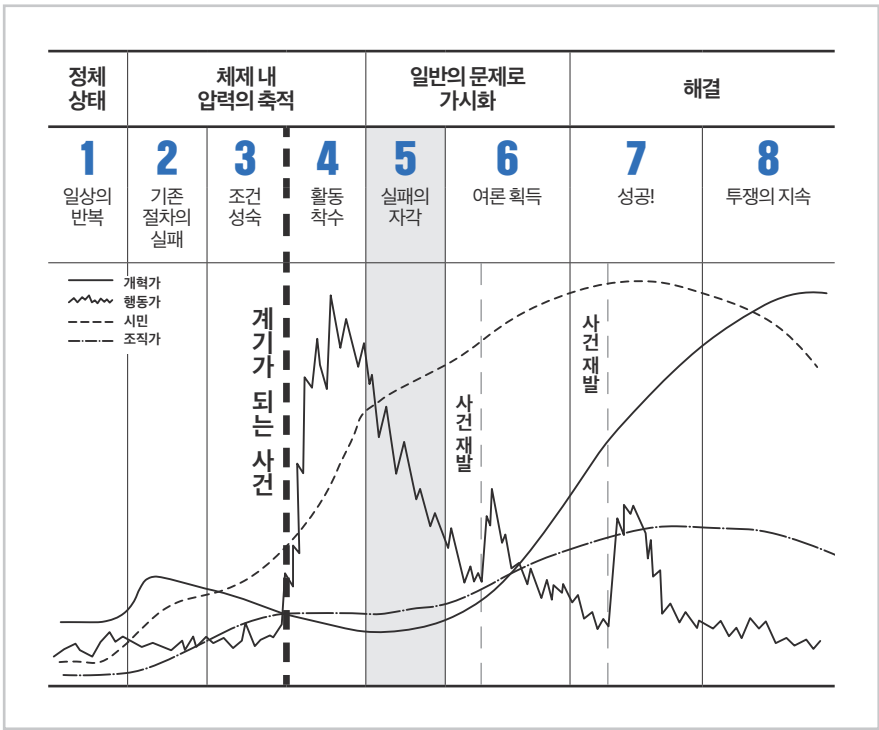
조직가

효과적

- 참여 민주주의의 장을 마련해 민중의 힘과 시민 참여를 조직한다.
- 의제에 관해 대중과 사회 전체를 교육하고 설득한다.
- 기존의 풀뿌리 조직과 네트워크, 활동가를 조직하고 육성한다.
- 사안을 정치적 의제로 설정한다.
- 장기적인 관점에서 운동의 전략 전술을 세우고, 권력자의 전략에 대응한다.
- 대안을 주창하고 패러다임 전환을 도모한다.

비효과적

- 이상향적: 실제 정치 사회적 투쟁과 동떨어진 너무 완벽한 비전을 대안으로 내세운다.
- 경미한 개혁만을 도모한다.
- 운동 질서 조직이 가부장적이고 억압적인 위계를 가진다.
- 편협한 비전: 자신의 의제 외에는 관심을 두지 않는다.
- 활동가들의 개인적인 문제나 욕구를 경시한다.



활동① 운동의 다양한 역할 찾기

- 1) [모둠 구성] 모둠을 4~6명으로 구성한다. 주제가 여러 개라면 주제별로 모일 수도 있다.
- 2) [모둠 활동] 전지에 십자선을 긋고, 현재 논의하는 운동 및 캠페인에서 4가지 역할을 수행하는 주체들을 각 칸에 적는다. 이때는 최대한 구체적으로 적는다. 특정 상황에서의 활동 주체를 적어도 좋다. 집단을 좀더 세부적으로 나눠서 적는 것도 좋은 방법이다. 한 주제가 여러 역할을 할 때는 여러 칸에 적을 수도 있다.
- 3) [모둠 활동] 우리 단체가 무슨 역할을 해야 할지, 그 역할을 효과적으로 하고 있는지, 더 잘하기 위해서는 무엇이 필요한지 이야기한다. 또한 다른 역할을 맡고 있는 다른 단체 및 활동가들과 잘 연대하기 위해서 필요한 일이 무엇인지도 이야기한다.
- 4) [전체 활동] 모둠에서 논의한 내용을 전체 참가자와 공유한다. 상황에 따라 생략할 수도 있다.

우리 운동의 4가지 역할



활동② 다른 역할에 대해 이해하기

- 1) [모둠 구성] 4가지 역할에 따라 4개의 모둠을 만든다. 모둠은 무작위로 정해지고, 참가자들이 운동에서 자신이 수행하고 있거나 수행하고 싶은 역할을 선택하게 해도 된다. 후자의 경우 모둠마다 인원이 골고루 돌아가도록 조정한다.
- 2) [모둠 활동] 자기 역할의 입장에서 나머지 3가지 역할을 수행하는 단체나 활동가들이 도움이 되는 상황과 방해가 되는 상황을 포스트잇에 적는다. 이때는 되도록 구체적이고 솔직한 생각을

적는다. 모둠마다 다른 색깔의 포스트잇을 사용하면 어떤 모둠의 의견인지 바로 알 수 있어서 좋다.

3) [전체 활동] 전지나 화이트보드에 십자선을 긋고 4가지 역할의 이름을 적는다. 모둠별로 돌아가면서 다른 역할에 대해서 적은 포스트잇 내용을 하나씩 발표하고 해당 칸에 붙인다.

4) [전체 활동] 다른 모둠에서 발표한 내용에 대해서 어떻게 느꼈는지, 서로 다른 역할을 수행하는 단체나 활동가들이 함께 협력해서 더 나은 운동을 할 수 있는 방법은 무엇인지 다 함께 이야기한다.

함께 나눌 만한 질문들(예시)

- 우리의 운동 및 캠페인에서는 누가 어떤 역할을 맡고 있을까? 각각 어떤 방식으로 역할을 수행하고 있을까?
- 현재 단계에서 특히 중요한 역할이 있을까? 그 역할을 강화할 방법은 무엇일까?
- 우리 단체(또는 활동가)는 어떤 역할을 주로 수행하고 있을까?
- 우리 단체(또는 활동가)는 각 역할을 얼마나 효과적으로 수행하고 있을까?
- 우리 단체(또는 활동가)가 어떻게 하면 역할들을 더 효과적으로 할 수 있을까?

주의사항

- MAP의 운동의 단계 틀과 마찬가지로, 이 역시 여러 가지 절대적인 규칙이나 기계적인 매뉴얼로 받아들이면 안 된다. 활동가의 역할이 무엇인지는 사람마다 생각이 다를 것이다. 또한 운동과 사회가 놓인 맥락에 따라서도 역할 구분이 달라지기도 한다.
- ‘역할’을 단체나 개인의 성격 유형 테스트로 이해하면 안 된다. 이 프로그램은 단순히 단체나 활동가의 성향을 확인하기 위한 것이 아니다. 운동 및 캠페인에서 필요한 여러 역할을 분석하는 것이 최종 목적이다. 이를 명확하게 밝히지 않으면 프로그램의 목적을 이루기 어렵다.
- 역할은 한 가지로 고정되어 있지 않다. 단계와 상황에 따라서 역할을 바꾸기도 하고, 동시에 혹은 번갈아가면서 여러 역할을 맡기도 한다. 따라서 개념을 설명하거나 토론을 진행할 때, 프로그램 참가자가 역할 개념을 고정된 정체성으로 받아들이지 않도록 안내한다.
- 4가지 역할 가운데 ‘시민’을 특히 유의해서 설명한다. 시민 역할을 단순히 운동의 지지자 혹은 후원자와 동일시해서는 안 된다. 또한 단체나 활동가가 오로지 시민 역할만을 수행하는 경우는 드물기 때문에 나머지 3가지 역할에 비해 구체적인 활동이나 단체의 예시를 떠올리기 어려울 수 있다. 따라서 되도록 참가자들에게 익숙한 예시를 들어 개념을 충분히 설명하는 것이 좋다.

운동의 생애사(MLL Movement Life Line)

목적

과거의 사건들을 돌아보고, 운동 및 캠페인의 흐름을 이해해 전략에 반영한다.

목표

- 개별 사건들이 어떤 영향을 주고 받으면서 흐름을 형성했는지 확인한다.
- 운동 및 캠페인과 관련된 여러 사건들을 종합적으로 평가하고, 성공 요소를 뽑아본다.
- 개별 사건의 부정적 결과가 긍정적 영향으로 이어질 수 있다는 것을 이해하고 힘을 얻는다.

프로그램의 특성

- 긴 운동 및 캠페인의 과정에서 벌어진 여러 개별 사건들의 맥락을 이해할 수 있다.
- 운동 및 캠페인의 복잡한 역사를 하나의 표로 정리할 수 있다.
- 다른 경험을 가진 구성원들이 함께 운동 및 캠페인을 평가하면서 같은 인식을 공유할 수 있다.
- **이럴 때 추천** | 그동안 벌어진 여러 사건들을 제대로 정리하고 싶을 때
지금까지의 역사를 평가하고 다음 단계를 설계하고 싶을 때
서로의 다른 경험과 인식을 공유하려 할 때
- **이럴 때 비추** | 함께 평가하고 정리하고 싶은 공통의 과제가 없을 때
개별 사건에 대한 기억이 불분명하거나 극히 일부 구성원만 알고 있을 때

소요시간

약 2~4시간

준비물

전자, 검정·빨강·파랑색 두꺼운 펜

함께 하면 좋을 프로그램

- MAP①운동의 8단계** ^{38p} 운동 및 캠페인의 현재 상황을 분석할 수 있다.
- 미래에서 현재로** ^{86p} 과거를 돌아봤으니 이제 미래를 예측해본다.
- 전략의 구성 요소** ^{34p} 과거의 경험에서 전략의 요소를 찾아보고 평가한다.

진행방법

- 1) **[모둠 구성]** 모둠을 4~6명으로 구성한다.
- 2) **[모둠 또는 전체 활동]** 종이 또는 칠판에 가로로 길게 선을 그린다. 역사가 긴 운동이라면 가로로 긴 종이를 준비해야 한다. 선 바로 아래나 위에 대략적 연도를 표시한다.
- 3) **[모둠 또는 전체 활동]** 선 위에는 긍정적인 사건을, 아래에는 부정적인 사건을 시기에 맞춰 적는다. 사건은 되도록 20개 내외로 추리는 것이 좋다. 참가자들이 꼽은 사건이 너무 많다면 무엇이 더 중요한지 논의해 고른다.
- 4) **[모둠 또는 전체 활동]** 부정적인 사건이 긍정적인 사건에 미친 영향을 찾아본다. 붉은 화살표로 두 사건을 연결한다. 한 부정적 사건이 여러 긍정적 사건에 긍정적 영향을 주었다면 그 개수만큼 화살표를 그린다.
- 5) **[모둠 또는 전체 활동]** 방금 표시한 내용을 제외하고 사건들이 서로 미친 영향을 파란 화살표로 연결한다. 부정적 사건이 또 다른 부정적 사건에 영향을 주었을 수도 있고, 긍정적 사건이 또 다른 긍정적 사건에 영향을 주거나 부정적 사건에 영향을 주었을 수도 있다. 이때도 사건이 여러 사건에 영향을 주었다면 여러 개의 화살표를 그릴 수 있다.
- 6) **[모둠 활동]** 모둠 안에서 가장 핵심적인 성공 사건 3개가 무엇인지 함께 이야기한다. 성공의 판단 근거, 성공의 원인, 한계, 시사점 등을 이야기한다.
- 7) **[전체 활동]** 모둠에서 이야기한 내용을 전체와 공유한다. 상황에 따라 생략할 수 있다.

MLL 그리기

스텝 1

좋았던/안 좋았던 사건을 찾기

1. 운동의 핵심적인 역사적 사건을 20개 찾아주세요.
2. 각 사건들을 연도별로 배치해주세요.

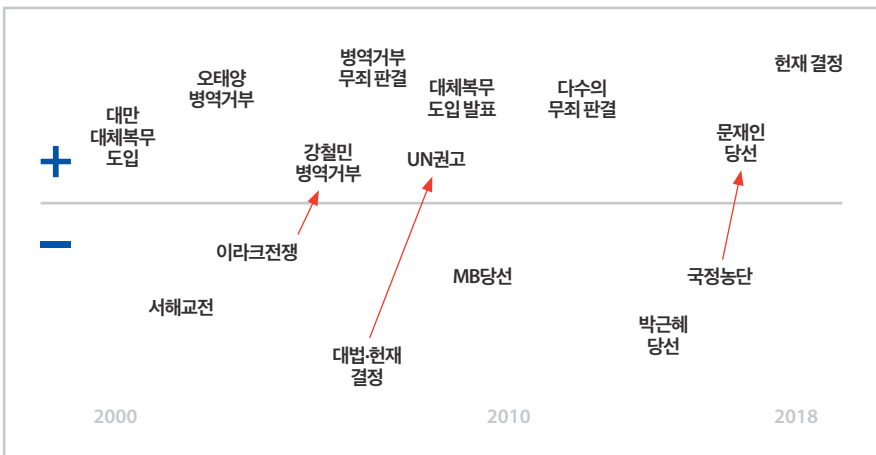


MLL 그리기

스텝 2

안 좋았던 사건의 긍정적인 영향을 찾기

1. 안 좋았던 사건들이 끼친 긍정적인 영향 결과를 찾아주세요.
2. 붉은 색 선으로 두 사건을 연결하겠습니다.

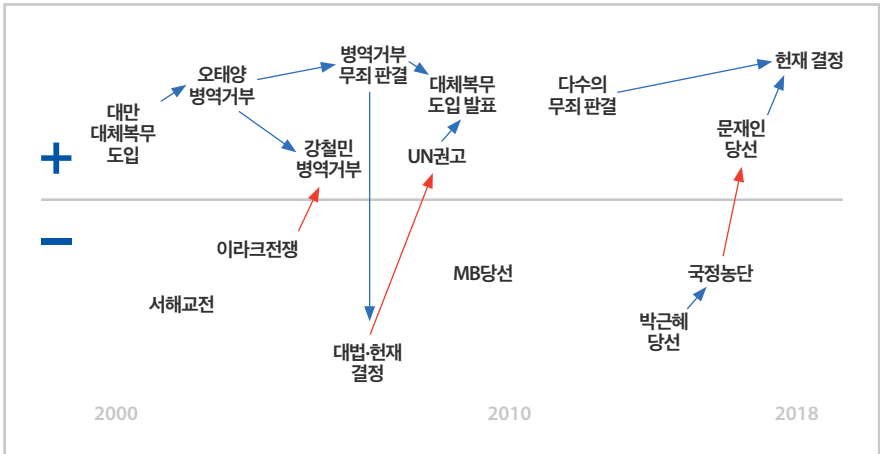


MLL 그리기

스텝 3

사건들 사이 인과관계를 찾기

1. 어떤 사건이 다른 사건을 탄생을 도왔나요? 또 어떤 사건들은 과거의 어떠한 사건들에 서 영향을 받았나요? 영향의 방향에 따라 화살표를 그립니다.

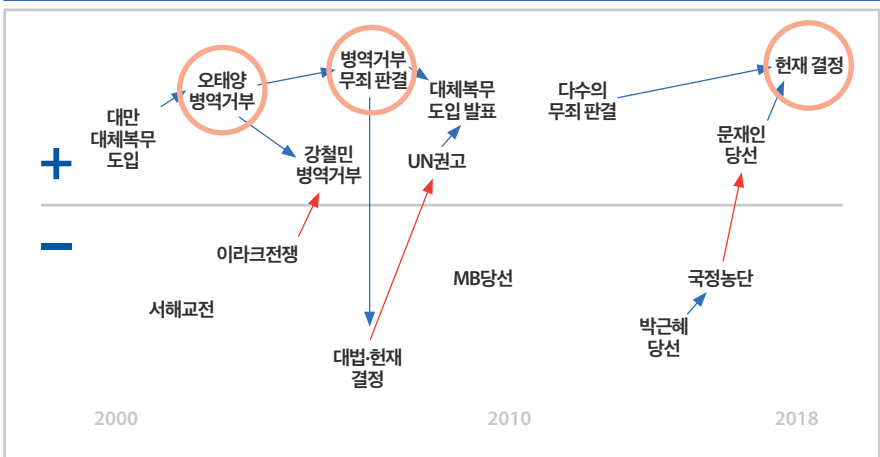


MLL 그리기

스텝 4

핵심 성공 사례 분석하기

1. 핵심 성공 사건 3개를 찾아주세요.



함께 나눌 만한 질문들(예시)

- 무엇이 핵심적인 사건일까? 왜 그 사건이 핵심일까?
- 각 사건은 부정적인 일일까? 긍정적인 일일까? 이를 판단하는 중요한 기준은 무엇일까?
- 부정적 사건이 운동 및 캠페인에 긍정적 영향을 미쳤다면, 그 이유는 무엇일까?
- 긍정적 사건이 운동 및 캠페인에 부정적 영향을 미쳤다면 그 이유는 무엇일까?
- 성공한 사건들을 '성공'이라고 생각한 이유는 무엇일까? 성공 이유는 무엇이고, 한계는 무엇일까?
- 우리 단체 혹은 나는 무슨 역할을 했을까? 그때로 돌아간다면 어떤 역할을 할 수 있을까?
- 앞으로의 운동 및 캠페인에서 적용할 교훈은 무엇일까?

주의사항

- 진행 방식이 다소 복잡하다. 참가자들이 이해할 만한 분석 사례가 있으면 설명에 큰 도움이 된다. 그 동안의 워크숍에서는 양심적 병역거부 운동이 사례로 사용된 바 있다.
- 오래 활동한 참가자들에게 발언이 집중되어 자칫하면 운동 및 캠페인 경험이 적은 참가자들이 소외될 우려도 있다. 이럴 때 주요 사건들과 관련된 자료를 준비해서 배포하면 현장의 논의가 좀더 원활해질 수 있다. 본격적 논의에 앞서서 오래 활동한 참가자가 운동사를 설명해주는 것도 가능하다. 기타 다양한 방식으로 정보 격차를 줄일 방법을 사전에 논의한다.
- 개별 사건을 적을 때는 직접 연관이 있는 사건들만 찾는다. 연관성이 충분한 지는 토론 과정에서 함께 논의한다. 또한 개별 사건이 어떤 영향을 주었는지에 대한 평가도 활동가마다 다를 수 있는데, 되도록 여러 사람의 의견을 들어가면서 충분히 토론하면서 진행하는 것이 좋다.
- 긍정적 사건과 부정적 사건을 구분하기 어려운 경우가 종종 있다. 이럴 때는 사건의 요소를 쪼개서 적는다. 예를 들어 부정적 원인에서 시작했지만 긍정적 결과가 되었다면 원인과 결과를 나눠서 따로 적을 수 있다.
- 프로그램을 전부 모둠 활동으로 진행할 수도 있고, 전체 활동과 병행할 수도 있다. 이는 참가자의 인원 및 구성, 운동 및 캠페인 주제 등에 따라 유동적으로 결정한다. 현장에서 바꿀 수도 있다.
- 긴 역사를 돌아보고 개별 사건들을 평가하는 것은 매우 어렵고 복잡한 일이다. 충분한 시간을 두고 진행하도록 한다. 프로그램 중간에 휴식 시간을 가져도 된다.

문제나무 그리기

목적

해결할 문제의 원인과 결과를 분석한다.

목표

- 해결할 문제의 원인과 결과, 여러 요소들의 인과 관계를 명확하게 이해한다.
- 정해진 당위에서 벗어나 창의적인 관점에서 새롭게 문제를 바라본다.
- 문제의 핵심 원인이 무엇인지 파악하고, 이를 해결하기 위한 활동을 생각해본다
- 문제에 대한 구성원들의 인식을 서로 확인하고 공감을 높인다.

프로그램의 특성

- 그림을 그리면서 보다 입체적으로 문제의 원인과 결과, 각 요소와의 관계를 분석할 수 있다.
- 사회 문제를 한 장의 그림으로 시각화하여 쉽게 이해하고 공유할 수 있다.
- **이럴 때 추천** | 해결할 문제가 너무 크고 추상적으로 느껴질 때
해결할 문제는 있지만 구성원들 사이에 인식 수준이 각기 다를 때
여럿이 함께 논의해서 장기적인 목표를 세우려 할 때
- **이럴 때 비추** | 당장 해결할 문제가 무엇인지 명확하지 않을 때
참가자들이 함께 해결할 문제가 없거나 관심 있는 문제가 서로 너무 다를 때
문제를 정확히 분석할 정보나 경험이 부족할 때

소요시간

약 1~3시간

준비물

전지, 색깔 펜

함께 하면 좋을 프로그램

권력의 기동 66p

권력의 요소를 분석하고 핵심 대상을 뽑는다.

목표 세우기 28p

문제를 해결하기 위한 목표를 보다 구체적으로 세워본다.

미래에서 현재로 86p

문제를 해결하기 위한 계획을 이야기해 본다.

진행방법

- 1) [모둠 구성] 모둠을 4~6명으로 구성한다.
- 2) [모둠 활동] 전지에 나무의 몸통을 그린다. 몸통 가운데에 해결할 문제를 적는다.
- 3) [모둠 활동] 원인을 나타내는 뿌리를 그린다. 큰 원인은 크게 그린다. 현재 유효한 원인은 건강한 뿌리로 그리고 점점 힘을 잃어가는 원인은 시들어가는 뿌리로 그릴 수 있다. 서로 연결된 원인은 뿌리가 서로 연결된 모습으로 그리면 된다.
- 4) [모둠 활동] 결과를 나타내는 가지를 그린다. 이번에도 다양하게 결과의 모습을 보여줄 수 있다. 큰 결과에서 파생되는 결과는 큰 가지에서 뻗어나간 작은 가지로 그릴 수 있다. 때로는 한 가지 요소가 원인이자 결과일 때도 있다. 이때는 뿌리와 가지 모두에 그릴 수 있다.
- 5) [모둠 활동] 여러 뿌리와 가지 중에서 가장 중요한 것은 무엇인지, 왜 그런지, 어떻게 나무를 건강하게 만들지 모둠 안에서 함께 논의한다.
- 6) [전체 활동] 모둠에서 이야기한 내용을 전체와 공유한다. 상황에 따라 생략할 수도 있다.



함께 나눌 만한 질문들(예시)

- 이 나무의 원인(뿌리)은 서로 어떻게 연결되어 있을까?
- 이 나무의 결과(가지)는 서로 어떻게 연결되어 있을까?
- 어떤 원인(뿌리)이 가장 크게 나무를 지탱할까?
- 먼저 해결할 원인(뿌리)이나 결과(가지)는 무엇일까?
- 나무를 건강하게 바꾸기 위해서는 무엇이 필요할까?

주의사항

- 이 프로그램은 주제 선정이 매우 중요하다. 너무 작은 문제를 주제로 뽑으면 분석할 게 별로 없고, 너무 큰 문제는 분석이 어렵고 추상적이다. 5년 이상의 중장기적 목표에 해당하는 문제, 조직이 현재 진행하고 있거나 앞으로 진행하려는 문제를 분석하는 것이 좋다. 진행자는 문제를 뽑는 과정에서 이를 충분히 알려주고, 필요한 경우 문제의 내용이나 수위를 조정하도록 돕는다.
- 저마다의 방법으로 창의적으로 문제나 나무를 그려보는 것도 좋다. 나무만이 아니라 토양을 그려서 보다 근본적인 사회구조를 나타낼 수도 있고, 긍정적 결과와 부정적 결과를 각각 다른 색으로 그릴 수도 있고, 원인과 결과가 다시 연결되는 상황을 열매나 씨앗 등으로 표현할 수 있다. 창의적인 표현이 늘어날수록 분석이 풍부해지고 프로그램 분위기도 좋아진다.

권력의 기둥

목적

권력을 무너뜨리기 위한 핵심 대상을 도출한다.

목표

- 문제를 해결하기 위해 가장 먼저 무너뜨릴 핵심 대상이 무엇인지 논의한다.
- 무엇이 문제를 지탱하는 핵심적 권력 기둥인지 구체적으로 분석한다.
- 권력을 무너뜨릴 가능성을 확인하고 기운을 얻는다.

프로그램의 특성

- 권력의 다양한 요소들을 두루 살펴보고 함께 공유할 수 있다.
- 상황에 맞춰서 필요한 만큼 여러 단계로 나눠서 깊이 있게 권력을 분석할 수 있다.
- **이럴 때 추천** | 무너뜨릴 권력이 무엇인지는 알지만, 어떻게 무너뜨릴지 고민스러울 때
해결할 문제는 있지만 구성원들 사이에 인식 수준이 각기 다를 때
여럿이 함께 논의해서 장기적인 목표를 세우려 할 때
- **이럴 때 비추** | 당장 해결할 문제가 무엇인지 명확하지 않을 때
참가자들이 함께 해결할 문제가 없거나 관심 있는 문제가 서로 너무 다를 때
문제를 정확히 분석할 정보나 경험이 부족할 때

소요시간

약 1~3시간

준비물

전자, 색깔 펜

함께 하면 좋을 프로그램

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| 문제나무 그리기 ^{62p} | 문제를 다양한 방식으로 분석해 본다. |
| 연대의 스펙트럼 ^{74p} | 권력을 분석했으니 이제 우리편을 찾아본다. |

진행방법

- 1) [설명] 권력의 개념에 대해 간략하게 설명한다.

권력이란?

‘누르는 힘(power-over)’은 주로 권력자들이 행사하는 힘이다. 이 힘은 사람들의 동의와 협조 혹은 목인이 있어야 작동할 수 있다. 사람들이 권력자를 지지하고 그들의 명령에 따를 때 권력이 만들어진다. 권력은 공권력의 협조, 여론 주도층의 동의, 대중의 목인에 의존하는 것이다. 사람들은 습관, 무관심, 무기력, 이해관계, 제재에 대한 두려움 등의 이유로 인해 권력에 암묵적으로 동의한다.

하지만 우리가 이 동의를 철회한다면? 권력의 적극적 지지층 일부 혹은 소극적 지지층의 다수가 복종을 철회하고 목인을 거부한다면? 그러면 우리의 힘으로 권력은 무너질 수 있다. 비폭력 직접행동은 바로 이렇게 권력자의 ‘누르는 힘’을 목인하지 않고 동의를 철회하는 방법이다.

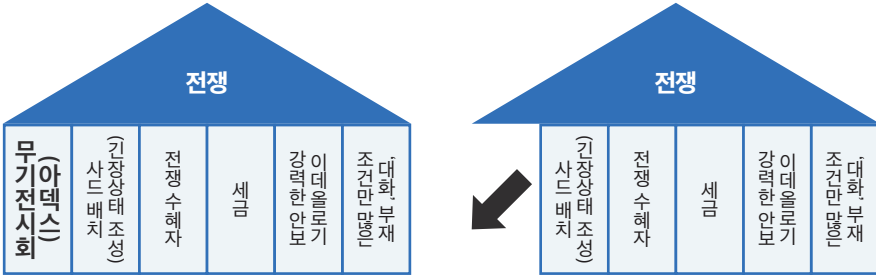
이때 우리의 힘은 ‘함께 하는 힘(power-with)’이다. 이는 구조의 문제를 깨닫고 서로를 지원하면서, 부당한 것에 도전하는 힘이다. 변화를 불러올 가능성과 잠재력은 우리에게 있다.

- 2) [모둠 구성] 모둠을 4~6명으로 구성한다.

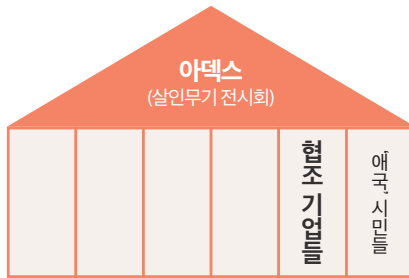
- 3) [모둠 활동] 모둠 안에서 삼각형을 그린다. 그 안에 분석할 문제를 적는다.

- 4) [모둠 활동] 삼각형 아래에 문제를 지탱하는 권력의 기동을 그린다. 기동에는 문제가 계속되도록 만드는 힘들을 구체적으로 적는다. 기동의 숫자는 6~8개가 적당하다.

5) [모둠 활동] 여러 기둥 가운데서 문제를 지탱하는 핵심은 무엇이며 왜 그런지 논의한다.

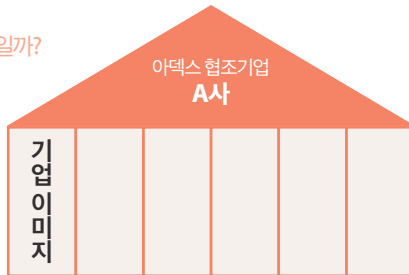


6) [모둠 활동] 다시 삼각형을 그리고, 방금 논의한 핵심 기둥을 그 아래에 적는다. 이 기둥을 지탱하는 핵심 기둥을 다시 구체적으로 뽑아본다. 목표가 명확히 드러나도록 충분히 구체적으로 뽑는 것이 좋다.



7) [모둠 활동] 마지막으로 다시 한번 삼각형을 그리고, 전 단계에서 논의한 핵심 기둥의 약점을 적는다. 이 중에서 더 중요한 약점은 무엇인지, 우리가 무너뜨릴 만한 약점은 무엇인지 이야기한다.

약점이 무엇일까?



8) [모둠 활동] 모둠에서 이야기한 내용을 전체와 공유한다. 상황에 따라 생각할 수도 있다.

함께 나눌 만한 질문들(예시)

- 어떤 기동이 핵심적 요소일까? 왜 그럴까?
- 각 기동들은 권력을 지탱하기 위해서 서로 어떤 관계를 맺고 있을까?
- 핵심적인 권력 기동은 어떤 약점을 갖고 있을까? 운동 및 캠페인의 성공을 위해 우리가 활용할 수 있는 약점은 무엇일까?
- 권력의 핵심 기동을 무너뜨리기 위해서 우리는 무엇을 해야 할까?

주의사항

- 권력의 기동은 최대한 구체적으로 뽑도록 안내한다. 분석하려는 문제보다도 추상적인 이념이나 근본적인 사회구조를 기동에 넣으면 분석이 매우 어렵다.

예를 들어 ‘성차별적 임금’을 분석하면서 권력의 기동으로 ‘가부장제’를 적는 경우가 종종 있다. 그러나 가부장제를 분석하는 것은 매우 복잡하다. 또한 가부장제를 해결하려고 생각하면 오히려 변화가 더 어렵게 느껴질 수 있다. 이 경우에는 ‘직장내 성역할’, ‘경력단절’, ‘유리천장’ 등 보다 직접적으로 문제에 영향을 미치는 요소를 적는 것이 훨씬 효과적이다.

SWOT 분석

목적

운동 및 캠페인의 환경들을 종합적으로 분석해 더 나은 방향을 찾는다.

목표

- 우리 운동 및 캠페인을 둘러싼 내외의 상황들이 어떻게 연결되는지 이해한다.
- 우리 운동 및 캠페인의 약점이 무엇인지 명확하게 이해하고 이를 극복할 방법을 논의한다.
- 외부 환경의 위협이 무엇인지 명확하게 이해하고 이를 최소화할 방법을 논의한다.

프로그램의 특성

- 관련 개념과 진행 방법이 간단해서 상대적으로 많은 사람들이 참여할 수 있다.
- 복잡한 상황을 한 장의 도표로 명확하게 정리할 수 있다.
- 약점과 위협을 확인하면서도 해결 방안을 논의함으로써 자신감을 얻을 수 있다.
- **이럴 때 추천** | 현재의 상황을 진단하고 새로운 방향을 설계하고 싶을 때

소요시간

약 1~3시간

준비물

전지, 색깔 펜

함께 하면 좋을 프로그램

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| 전략의 구성 요소 ^{34p} | 상황을 분석한 뒤에는 더 좋은 전략을 짜기 위한 방법을 논의한다. |
| 연대의 스펙트럼 ^{74p} | 좋은 '기회'를 만들어 줄 우리편을 찾아본다. |

진행방법

1) [모둠 구성] 모둠을 4~6명으로 구성한다.

2) [모둠 활동] 전지에 십자선을 그린다.

3) [모둠 활동] 십자로 나뉜 4개의 칸에 시계방향으로 '강점', '약점', '기회', '위협'이라고 적는다. '강점'과 '약점'에는 운동 및 캠페인 내부의 요소를 적고, '기회'와 '위협'에는 외부 환경적 요소를 적는다. 각 칸에 무엇이 들어가야 하고 왜 그런지, 충분히 이야기를 나누면서 진행한다.

예를 들어서 '강점'은 해당 운동 및 캠페인을 하는 단체와 활동가들이 잘하는 일, 가지고 있는 자원 등을 적는다. '약점'에는 반대로 단체와 활동가들이 잘 못하는 일, 피해야 할 일 등을 적는다. '기회'로는 운동 및 캠페인에 유리한 외부 상황을 적으면 된다. 운동 및 캠페인에 협력하는 사람들, 이용할 수 있는 흥미로운 트렌드 등이 있다. '위협'은 운동에 방해가 되는 외부 상황이 들어간다. 반대편의 반발도 위협에 해당한다.

4) [모둠 활동] 강점을 발휘할 방법, 약점을 줄이거나 보완할 방법, 기회를 살릴 방법, 위협을 줄이거나 피할 방법을 이야기한다. 전체적인 방향이나 기초를 이야기해도 좋고, 구체적인 방법을 이야기해도 좋다.

5) [전체 활동] 모둠에서 이야기한 내용을 전체와 공유한다.

SWOT 분석



함께 나눌 만한 질문들(예시)

- 우리 운동 및 캠페인이 잘하는 방식의 활동은 무엇일까? 우리가 가진 자원은 무엇일까?
- 우리 운동 및 캠페인이 부족한 부분은 무엇일까? 이것은 얼마나 큰 문제일까?
- 약점을 줄이고 강점을 발휘할 더 좋은 방법은 무엇일까?
- 지금 우리 운동 및 캠페인에 주어진 기회는 무엇일까? 기회를 살리기 위해서는 무엇이 필요할까?
- 반대 세력들은 현재 어떻게 대응하고 있으며 앞으로는 어떻게 대응할까?
- 사회변화를 어렵게 만드는 외부적 요인은 무엇일까?
- 어떻게 하면 위협을 피하거나 줄일 수 있을까? 위협이 닥치면 어떻게 대응해야 할까?

주의사항

- ‘강점’, ‘약점’, ‘기회’, ‘위협’ 등의 개념이 다소 추상적으로 느껴질 수 있다. “우리 운동만이 갖고 있는 자랑거리는 무엇일까요?” “어떤 점을 개선할 수 있을까요?” “우리와 함께 할 만한 사람들이 있을까요?” “반대세력은 어떻게 대응하고 있을까요?” 등으로 진행자가 구체적인 질문을 많이 던지는 것이 좋다.
- 약점이나 위협 등의 부정적 요소가 너무 거대하게 느껴지지 않도록 주의한다. 위협을 과소평가해서 는 안 되지만 그에 짓눌려서도 안 된다. 프로그램의 목적은 더 나은 방향을 찾는 것이다 따라서 전략 과 대안 위주로 논의하도록 안내하고, 긍정적 피드백을 자주 한다.
- SWOT은 매우 광범위하게 사용되는 분석 툴이라서 운동 전략 수립이 아니라 조직 브랜드 수립, 신 사업 개발 등 다양한 목적으로 사용될 수 있다. 하지만 전략 수립을 목적으로 하는 워크숍이라면, 개별 단체의 조직 비전보다는 운동 방향 설계에 집중하도록 주의한다.

연대의 스펙트럼

목적

- 운동 및 캠페인의 지형을 확인한다.
- 운동의 성공 가능성을 높이기 위해서 누구를 설득하고 누구와 연대할지 가능해 본다.

목표

- 운동 및 캠페인을 둘러싼 지형이 어떻게 형성되어 있는지 분석한다.
- 우리편이 될 사람 또는 집단을 새로 도출하고 이를 활용할 방법을 논의한다.
- 여론 지형에 따라 여러 그룹을 나누고, 각각에 대한 효과적 대응방안을 고민한다.

프로그램의 특성

- 현재 조직 바깥에서 여러 우리편들을 확인하면서, 활동가들의 자신감을 키울 수 있다.
- **이럴 때 추천** | 여러 영역이 참여하는 네트워크를 새로 만들거나 확대하려 할 때
장기적 운동 및 캠페인을 준비하면서 이를 위해 인적 자원이 더 필요할 때
타깃을 세밀하게 분석하거나 핵심 타깃을 도출하려 할 때

소요시간

약 1~3시간

준비물

전지, 색깔 펜

함께 하면 좋을 프로그램

MAP@운동에 필요한 4가지 역할^{46p} 새로 찾은 우리편이 어떤 역할일지 생각해본다.

메시지 좌표평면^{78p} 각 그룹을 설득하거나 대응할 핵심 메시지의 방향을 만든다.

일대일 역할극^{82p} 실제 다양한 그룹과 대면해 설득하거나 대응하는 연습을 해본다.

진행방법

1) [설명] '우리편'의 개념에 대해서 설명한다.

왜 '우리편'을 찾아야 할까?

- '연대의 스펙트럼'은 우리와 함께 하는 사람들이 누구이며 반대하는 사람들은 누구인지 구체적으로 확인하는 데 도움이 된다. 그리고 어떤 사람들을 설득해야 하고, 어떤 사람들에 대응해야 할지를 명확하게 알려준다.
- 활동가들은 사회문제 분석은 매우 잘하지만, 조직화는 상대적으로 덜 잘하는 경향이 있다. 그러나 운동을 위해서는 다른 여러 그룹과 함께 연대하고 지지자들의 역량도 강화해야 한다.
- 흔히 활동가들을 분노하게 만드는 것은 '적극적 반대편'의 언행이지만, 이들을 설득하는 것은 사실상 거의 불가능하다. 이에 집중하는 것은 효과적이지 않으며, 자칫 활동가들을 진 빼지게 만들 수도 있다.

우리의 주장을 모든 반대자에게 관철시킬 필요는 없다. 조금씩 입장이 이동해도 변화는 가능하다. '소극적 반대편'이 '중립'으로 옮겨오고 '중립'이 '소극적 우리편'으로 옮겨오고 '소극적 우리편'이 '적극적 우리편'으로 옮겨올 때 사회는 한 발자국 진보한다.

- 대부분 운동에서 중요한 그룹은 '중립', '소극적 우리편', '소극적 반대편'이다. 이 중 어떤 그룹이 가장 중요한지는 운동 상황에 따라 다르며, 이에 대한 면밀한 분석이 필요하다.

스펙트럼의 유형들

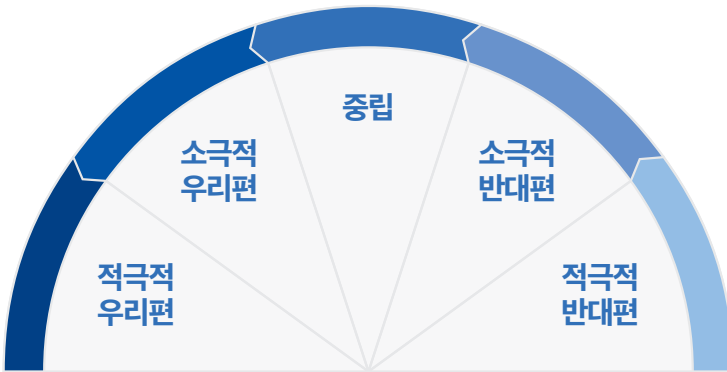
- **적극적 우리편** 우리의 주장에 동의하고 내 편에 서서 싸울 사람
- **소극적 우리편** 우리의 주장에 동의하지만 관련 활동은 거의 안 하는 사람
- **중립** 입장을 정하지 않은 채 관망하는 사람
또는 이 문제를 잘 모르거나 알아도 무관심한 사람
- **소극적 반대편** 우리의 주장에 동의하지는 않지만 우리를 적극적으로 막지 않는 사람
- **적극적 반대편** 우리의 주장에 동의하지 않고 우리를 막아서는 사람

2) [모둠 구성] 모둠을 4~6명으로 구성한다.

3) [모둠 활동] 전지에 반원을 그리고 5등분한다. 맨 오른쪽부터 '적극적 반대편', '소극적 반대편', '중립', '소극적 우리편', '적극적 우리편'에 해당하는 단체나 그룹, 사람 등을 적는다.

4) [모둠 활동] 현재 운동 및 캠페인에서 중요한 그룹이나 사람 누구인지, 어떻게 연대하면 좋을지 논의한다. 그 그룹이나 사람을 한 칸 더 우리편으로 끌어올 방법이 무엇인지도 이야기한다.

5) [전체 활동] 모둠에서 이야기한 내용을 전체와 공유한다. 상황에 따라 생략할 수도 있다.



함께 나눌 만한 질문들(예시)

- ‘우리편’ 중에서 가장 핵심적인 그룹은 누구일까?
- 핵심적인 그룹은 어떤 사람들이며, 어떻게 하면 이들이 더 적극적으로 참여하도록 설득할 수 있을까?
- 어떻게 하면 이들이 반대편으로 가지 않도록 막을 수 있을까?
- 지금 부족한 부분을 보강해 줄 그룹은 없을까? 이런 그룹과는 어떻게 협업할 수 있을까?
- 이번에 새롭게 발견한 그룹은 누구일까? 그동안 과소 혹은 과대 평가된 그룹은 없을까?

주의사항

- 되도록 세부적으로 분석한다. 구체적인 단체나 사람 이름을 쓰는 것도 좋다. 이미 조직화된 단체만 생각할 필요는 없다. 특정한 성향을 가진 사람들 혹은 특정 경험을 한 사람들도 좋다.
- 특정 단체이나 그룹 내에서도 다양한 흐름이 있을 것이다. 이를 한 유형에 통째로 넣기보다는 쪼개서 분석하는 것이 좋다. 예를 들어서 한 정당 안에서도 유독 적극적 반대편인 의원이나 위원회가 있고, 보다 소극적이거나 중립적인 의원이나 위원회가 있다. 단체 후원회원 중에서도 이슈에 따라서 ‘적극적 우리편’과 ‘중립’ 등의 다양한 스펙트럼이 나뉠 수 있다.
- 그동안 참여하지 않았던 그룹이나 사람을 떠올려 보는 것도 좋다. 전혀 상관없어 보이는 그룹에 대해서도 이야기해보자. 예를 들어 환경 문제라면 환경단체나 지역 주민 만이 아니라 등산 동호회, 낚시 동호회 등을 써볼 수도 있다. 이 문제에 관심이 있을 만한 유명인을 적을 수도 있다. 이 과정에서 새로운 ‘우리편’을 발굴할 수도 있다.

메시지 좌표평면

목적

많은 사람들이 사회변화를 지지하도록 설득하는 효과적 메시지의 방향을 정한다.

목표

- 핵심 메시지의 방향을 구체적으로 뽑고 여러 구성원들과 공유한다.
- 현재 사용하는 메시지가 효과적인지 점검하고, 이를 보강할 방법을 논의한다.

프로그램의 특성

- 여러 메시지를 한 눈에 펼쳐놓고, 다각적으로 분석할 수 있다.
- **이럴 때 추천** | 장기적 운동 및 캠페인에 적용할 메시지의 방향을 도출해야 할 때
달라진 상황에 맞춰 기존의 메시지를 점검하고 새로운 메시지를 만들려 할 때
- **이럴 때 비추** | 운동 및 캠페인의 목표가 명확하지 않거나 장기적 전략이 없을 때
전달 대상이 정해지지 않았거나 대상에 대한 이해가 부족할 때

소요시간

약 1~3시간

준비물

전자, 색깔 펜, 포스트잇

함께 하면 좋을 프로그램

일대일 역할극 ^{82p}	핵심 타깃을 이해하고 그에 따른 메시지 톤을 고민한다.
연대의 스펙트럼 ^{74p}	메시지를 전달할 핵심 타깃, 메시지 전달을 함께할 동료를 찾는다
전략의 구성 요소 ^{34p}	전략에 부합하는 메시지가 좋은 메시지다.
목표 세우기 ^{28p}	활동의 목표를 구체화하면 메시지도 명확해진다.

진행방법

- 1) [모둠 구성] 모둠을 4~6명으로 구성한다.
- 2) [모둠 활동] 모둠 안에서 전지에 십자선을 긋고 세로축 양끝에는 각각 “핵심 메시지가다”, “핵심 메시지가 아니다”고 적는다. 가로축의 양끝에는 “뉴스 가치가 있다”, “뉴스 가치가 없다”고 적는다.
- 3) [모둠 활동] 포스트잇에 여러 가지 메시지를 적는다. 메시지가 완성된 문장일 필요는 없다. 전략 수립의 차원이기 때문에 메시지의 키워드나 방향, 톤 등을 자유롭게 적는다. 또한 이때는 기존 메시지는 물론 새롭게 떠오른 메시지도 모두 적는다. 되도록 아무런 제한이나 금기를 두지 말고, 많은 메시지가 창의적으로 나오도록 유도한다.
- 4) [모둠 활동] 메시지들을 분석하면서 하나씩 전지에 붙인다. 이때 각 축의 기준에 부합하는 정도를 함께 토론해서 적절한 위치에 붙인다. 예를 들어 뉴스 가치가 높은 메시지는 해당 축의 + 쪽에 가깝게 붙이는 식이다. 그러면서 핵심적이면서도 뉴스 가치가 있는 메시지는 무엇인지에 대해서도 논의한다.
- 5) [전체 활동] 모둠에서 이야기한 내용을 전체와 공유한다. 상황에 따라 생략할 수도 있다.

메시지 좌표평면



함께 나눌 만한 질문들(예시)

- 어떤 방향의 메시지가 운동 및 캠페인의 핵심을 전달하는 메시지일까? 왜 그럴까?
- 우리의 기존 메시지 방향은 무엇일까? 그것은 어떤 장점과 단점이 있을까?
- 우리의 메시지는 어떤 뉴스가치를 가지고 있을까? 뉴스가치를 더하는 방법은 없을까?
- 우리의 메시지가 가진 단점이나 위험요소는 없을까? 있다면 어떻게 이를 줄이거나 보강할까?
- 메시지를 효과적으로 전달할 방법은 무엇일까? 이 방법에는 어떤 자원이 필요할까?

주의사항

- 이 프로그램은 ‘핵심 메시지인가’, ‘뉴스 가치가 있는가’라는 2가지 기준으로 메시지를 분석하는 내용이다. 상황에 따라서는 다른 기준으로 적용해볼 수도 있다. 상황에 따라 ‘실현 가능성’, ‘정치적 올바름’ 등 창의적으로 다양한 기준을 적용해 볼 수 있다.
- 목표와 핵심 타깃이 명확해야 메시지의 방향도 잘 만들 수 있다. 만일 현재 활동의 목표가 뚜렷하지 않다면 다른 워크숍 프로그램과 연계한 뒤 메시지를 분석하는 것이 효과적이다.
- 이 프로그램은 전략 수립 차원에서 진행한다. 따라서 완성도 있는 슬로건이나 카피보다는 메시지의 기초와 방향을 도출하는 데 집중하는 것이 좋다. 물론 이후 실제 전술을 짜는 과정에서는 같은 툴을 사용해서 구체적인 슬로건을 뽑을 수도 있는데, 그럴 때는 앞서 정한 메시지 방향에 맞는 내용으로 정해야 한다.

일대일 역할극

목적

사회변화를 확산하기 위한 효과적인 메시지의 방향 및 전달 방법을 도출한다.

목표

- 운동 및 캠페인을 둘러싼 여러 집단의 논리와 정서를 깊이 이해한다.
- 이 같은 이해를 바탕으로 보다 효과적인 메시지 및 전달 방식을 찾아낸다.

프로그램의 특성

- 사회의 여러 집단이 해당 이슈를 어떻게 생각하는지 경험해볼 수 있다.
- 당위적이거나 추상적이지 않게 보다 대중적 메시지를 만들 수 있다
- **이럴 때 추천** | 지지 여론을 한 단계 더 확대해야 할 때
우리의 대응을 외부의 눈으로 바라보고 싶을 때
여러 집단들과 보다 효과적으로 소통하려 할 때
실제 다양한 집단을 만날 가능성이 높은 활동을 준비할 때

소요시간

약 30분~2시간

준비물

전지, 색깔 펜

함께 하면 좋을 프로그램

- | | |
|---------------------|-----------------------------------|
| 메시지 좌표평면 78p | 각 그룹을 설득하거나 대응할 핵심 메시지의 방향을 분석한다. |
| 연대의 스펙트럼 74p | 어떤 집단과 주로 소통하고 대응해야 할지 논의한다. |

진행방법

- 1) [모둠 구성] 3명이 한 모둠이 된다. 참가자들은 각자 활동가와 상대 집단, 관찰자의 역할을 맡는다.
- 2) [모둠 활동] 설정된 상황을 설명해주고, 참가자들에 그에 따라 연기를 하도록 안내한다. 되도록 참가자들이 돌아가면서 다양한 역할을 맡는 것이 좋다. 한 번 연기를 하는 시간은 5~10분 정도가 적당하다.
- 3) [모둠 활동] 모둠 안에서 역할극을 통해 새롭게 알게 된 점, 이후 활동에 적용할 점 등을 이야기 나눈다.
- 4) [전체 활동] 모둠에서 이야기한 내용을 전체와 공유한다. 상황에 따라 생략할 수도 있다.

함께 나눌 만한 질문들(예시)

- 어떤 메시지 혹은 대응 방식이 가장 효과적이었을까? 어떤 점에서 그랬을까?
- 지금까지 사용한 메시지 혹은 대응 방식에서 고칠 점은 없을까?
- 다른 집단의 역할을 맡아 활동가의 메시지나 대응 방식을 접했을 때 어떤 마음이 들었나?
- 다른 집단의 사고방식이나 정서에 대해서 더 이해하게 된 부분이 있을까?

주의사항

- 이 프로그램은 다른 집단의 입장(역할)에서 활동을 들여다보는 활동이다. 따라서 최대한 다른 집단의 사고방식과 정서를 이해하려 노력하는 것이 중요하다. 역할을 맡아 연기를 하는 과정에서 ‘활동가라면 이렇게 생각해야 한다’거나 ‘이렇게 행동해야 한다’는 자기 검열이 작동하면 프로그램이 제대로 효과를 볼 수 없다.
- 관찰자 역할을 맡은 참가자는 프로그램이 진행되는 동안 대화에 개입해서는 안 된다. 두 사람 사이의 역동을 꼼꼼히 관찰한 뒤에 자신의 생각과 느낌을 솔직하게 이야기하는 게 중요하다.
- 입장이 다른 집단과의 대화를 시뮬레이션하다 보면, 자칫 이 과정에서 고정관념에 기반한 표현들이 나오고 때로는 공격적인 표현이나 혐오 표현도 등장한다. 이 때문에 활동가들, 특히 해당 이슈의 당사자들이 상처를 받을 수 있다. 그렇다고 이런 표현을 금지하는 것은 프로그램 취지에 맞지 않는다. 참가자들에게 게 프로그램의 취지를 잘 설명한다. 필요한 경우에는 미리 의사소통 규칙을 만들어 볼 수도 있다.
- 역할과 상황은 되도록 구체적으로 설정하는 것이 좋다. 예를 들어 ‘성소수자 인권 확대를 위해 반대편을 설득할 때’보다는 “성소수자 인권은 지지하지만 성소수자는 싫다”는 사람을 친목 모임에서 만났을 때’ 또는 ‘50대 남성이 퀴어페스티벌 행진 대열을 지켜보다가 “꼭 이렇게 외설적인 차림으로 다녀야 하나”고 물어볼 때’ 등의 구체적인 설정이 효과적이다.
 설정은 운동 및 캠페인의 상황과 프로그램의 목적을 고려해서 정한다. 예를 들어 ‘소극적 우리편’을 ‘적극적 우리편’으로 설득하는 상황인지, ‘소극적 반대편’을 ‘중립’으로 만드는 상황인지, ‘적극적 반대편’의 반동(백래시)에 대응할 상황인지 등 따라서 역할과 설정을 구체화할 수 있다. 상황에 따라서는 설정을 여러 개 정해놓고 모둠별로 각자 다른 역할극을 진행해볼 수도 있다.
- 이 프로그램은 전략 수립을 위한 것이며, 따라서 타깃을 이해하고 메시지의 방향을 정하는 데 집중하는 것이 좋다. 이후 실제 전술을 짤 때도 같은 틀을 이용해서 구체적인 대응 매뉴얼을 만들 수도 있다.

미래에서 현재로

목적

운동 및 캠페인의 이후 과정을 예상하고, 그에 따른 과제를 도출한다.

목표

- 사회변화가 달성되기까지의 과정을 상상하면서 가능성과 위험요소를 구체적으로 예측한다.
- 사회 변화를 위해 필요한 과제들을 논의하고, 여러 과제들의 우선순위를 꼽아본다.

프로그램의 특성

- “이미 사회변화가 달성됐다”는 설정이기 때문에 참가자들이 많은 에너지를 얻을 수 있다.
- **이럴 때 추천** | 운동 및 캠페인이 침체되어 있고 전망이 보이지 않을 때
장기적인 목표와 그에 따른 계획을 세우려 할 때

소요시간

약 1~5시간

준비물

두꺼운 펜, 빈 종이(A4 크기 정도) 여러 장, 테이프

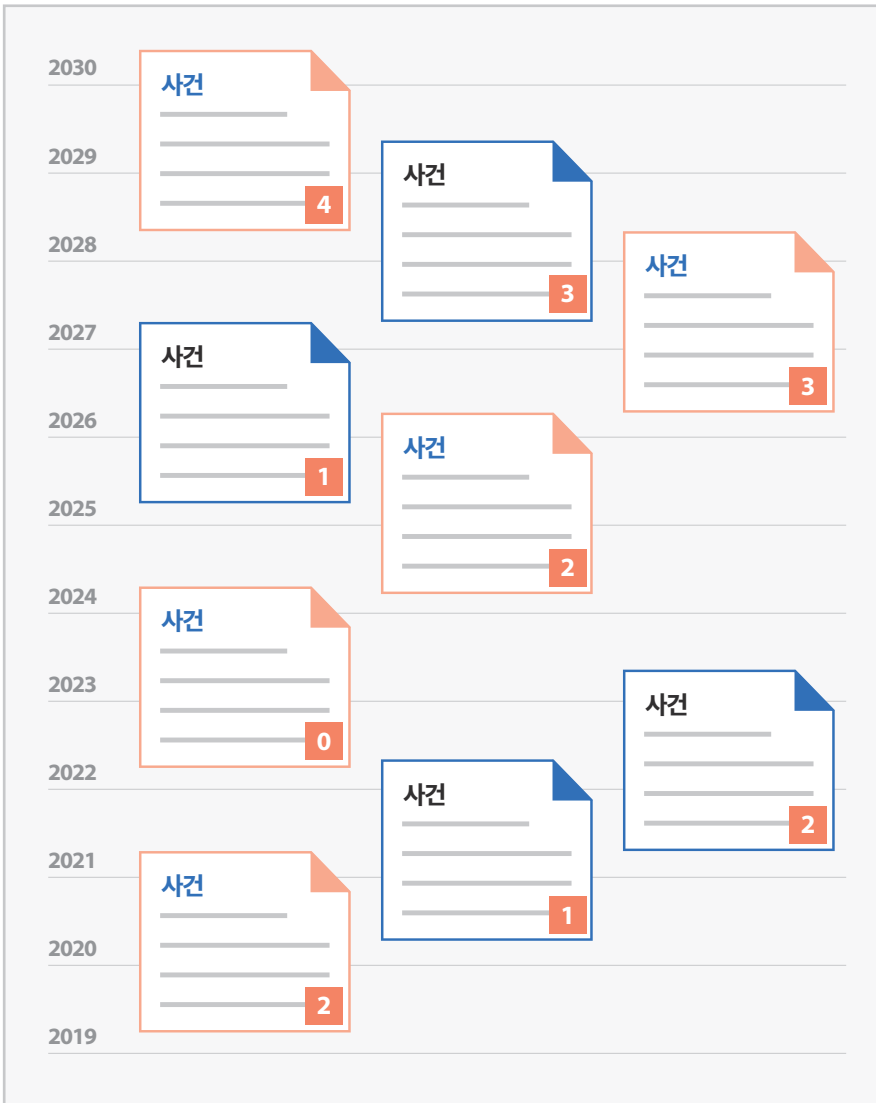
함께 하면 좋을 프로그램

- | | |
|----------------------------|--------------------------------|
| 목표 세우기 ^{28p} | 목표가 명확해야 미래로 갈 수 있다. |
| MAP①운동의 8단계 ^{38p} | 현재 단계를 분석하면 이후 상황도 잘 예측할 수 있다. |
| 권력의 기동 ^{66p} | 활동 대상을 정하면 목표를 더 구체화할 수 있다. |

진행방법

- 1) [모둠 구성] 프로그램을 본격적으로 시작하기에 앞서 ‘10년 뒤에 달성하고 싶은 목표’를 정한다. 참가자들의 의견을 받아서 논의할 수도 있고, 프로그램을 하기 전에 미리 정해놓을 수도 있다.
- 2) [전체 활동] “여러분, 이제 같이 타임머신을 타고 이 목표가 달성된 미래로 가겠습니다. 잠시만 눈을 감아주세요” 같은 멘트를 하면서, 참가자들이 눈을 감고 미래로 가는 상상을 하도록 한다. PPT에 타임머신 이미지를 띄우거나 적당한 효과음을 넣을 수도 있다.
- 4) [전체 활동] 참가자들이 눈을 뜨면 “운동이 성공한 것을 축하하기 위해 모였어요”라고 알려주고, 지난 10년을 회상해보자고 제안한다. 진행자는 적당히 추임새를 넣으면서 자유롭게 지난 10년 동안 벌어진 사건들을 이야기하도록 돕는다. 활동가들이 한 일도 적을 수 있고 외부의 상황 변화를 적을 수도 있다. 참가자들의 이야기는 모두 종이에 한 장씩 적는다.
- 5) [전체 활동] 사건들이 충분히 이야기되면, 참가자들과 논의해서 사건들을 시간순 대로 배열한다. 일반적으로는 각 사건이 적힌 종이를 바닥에 붙이는 식으로 배열하는 방식을 쓴다. 이렇게 하면 여러 참가자들이 함께 사건 배열을 지켜보면서 의견을 말할 수 있다. 논의 과정에서 순서를 다시 바꾸거나 사건을 추가할 수도 있다.
- 6) [전체 활동] 각 사건들을 분류하는 다음의 조건을 설명한다. 그에 맞춰 운동 성공에 영향을 준 중요도를 0~4까지 숫자로 매긴다. 참가자들이 중요도를 정하면 보조 진행자가 사건이 적힌 각각의 종이에 해당 숫자를 적어주면 된다.

0	관계없음(중립)
1	관계가 있음. 그러나 무시할 수 있음
2	영향력이 있음(다른 충분 또는 필요 조건에 긍정적·부정적 영향을 미칠 수 있음)
3	필요함(목표 성취를 위해 꼭 필요하지만, 다른 조건들도 함께 필요함)
4	충분함(목표를 이루기 위해서는 이 조건만 충족되어도 충분함)



6) [전체 활동] 다시 눈을 감고 현재로 돌아온다. 그리고는 활동 과정에서 느낀 점에 대해서 다 함께 이야기해본다.

함께 나눌 만한 질문들(예시)

- 목표를 이루기 위해서 필요한 조건 중에서 우리가 할 수 있는 활동은 무엇일까?
- 우리는 그런 활동을 하고 있을까? 어떻게 하면 그 활동을 잘할 수 있을까?
- 목표 달성에 중요하지 않은 활동에 집중하고 있는 것은 아닐까? 만약 그렇다면 어떻게 활동을 바꿔야 할까?
- 목표를 이루는 과정에서 함께 할 집단은 누구일까? 어떻게 하면 더 잘 협업할 수 있을까?
- 목표를 이루는 과정에서 예상되는 반발이나 공격은 어떤 것일까? 어떻게 하면 이에 대해 효과적으로 대응할 수 있을까?

주의사항

- 목표는 구체적이고 측정 가능하게 정하는 것이 좋다. 예를 들어서 '소수자에 대한 차별 철폐'보다는 '차별금지법 도입'이 좋다. 현장에서 주제를 정할 경우 참가자들에게 이 같은 점을 충분히 설명하면서 토론을 진행한다.
- 목표는 10년 정도 걸릴 만한 것으로 세우는 것이 좋다. 이보다 짧은 기간 안에 달성될 목표라면 상상할 게 별로 없고, 이보다 장기적인 목표라면 구체적으로 상황을 상상해내기 어렵다. 처음부터 10년 뒤의 미래를 설정하고, 목표를 정할 때도 이 같은 점을 참가자들에게 강조한다.
간혹 조직 내부와 관련된 목표를 세우려 할 때가 있다. '10만명 회원 확보', '10개 이상 지부 설립', '조직내 성평등 문화 정착' 같은 경우다. 특히 워크숍에서 조직문화에 대한 내용도 함께 다룬다면 더욱 이러한 경향이 나타난다. 그러나 이는 운동 전략 수립 프로그램에 적합하지 않다. 또한 대부분은 사회변화를 이루는 과정에서 달성되는 것이기도 하다.
- 미래를 상상하는 과정에서 창의적인 아이디어가 많이 나올 수 있다. 참가자 개인의 신상변화 등 운동과는 직접 관련 없는 내용이 나오는 경우도 흔하다. 그렇다고 진행자가 이를 거를 필요는 없다. 이후 상황을 분류하는 과정에서 어차피 핵심 과제를 뽑아낼 수 있기 때문이다. 오히려 적극적으로 반응하면서 참가자들이 아무 제한 없이 이야기를 꺼내도록 돕는 것이 좋다.
- 진행자가 먼저 연극적 분위기를 연출한다. 미래로 갔을 때는 “축하드려요.” “10년 전에 이 문제로 워크숍도 했는데, 결국 해냈네요.” 등으로 이야기를 시작해 흥을 돋운다. 이야기가 잘 진행되지 않을 때는 “맞다. 그 사이에 대규모 집회도 있었다면서요.” “이 뒤에도 무슨 일이 있었던 것 같은데?” “한동안

은 운동이 잘 안 됐죠.”라는 식으로 아이디어를 유발한다.

- 진행자가 여러 참가자들과 함께 이야기를 해야 하기 때문에, 보조 진행자의 역할이 중요하다. 보조 진행자는 사람들의 발언을 종이에 적고 시간순 대로 배치한다. 분위기가 좋으면 한꺼번에 발언이 쏟아져 나오므로 주요 내용만 요약해 빠르게 적는 것이 좋다.
- 참가자들이 단계 구분을 어려워하는 경우가 종종 있으며, 조금 높게 평가하는 경향도 나타난다. 특히 3번(필요함)과 4번(충분함)을 헷갈려 하거나 1번(관계가 있음. 그러나 무시할 수 있음)과 2번(영향력이 있음)을 헷갈려 하는 경우가 많다. 진행자가 계속 “이 조건이면 충분한가요? 다른 조건이 없어도 되나요?” “이 사건은 다른 사건에 영향을 미치나요?” 등의 질문을 하면서 도와주어야 한다. 단계가 명확하지 않을 경우 '2.7', '3.2', '3.8' 등과 같이 보다 세밀하게 숫자를 매겨볼 수도 있다.
- 전체 일정 중에서 마지막 순서로 배치하는 것이 좋다. 프로그램 특성상 참가자들은 밝은 전망을 지닌 채 기분 좋게 워크숍을 마칠 수 있다.



chap. 3

워크숍 기획부터 진행까지



1) 워크숍 기획

① 목적 확인

— 전략 수립 vs 교육 훈련

실제 운동 전략을 수립하는 워크숍인지 혹은 전략에 대해 배우고 연습하는 워크숍인지부터 정해야 한다. 또한 참가자들이 워크숍에서 주로 배우고 싶어하는 내용이 무엇인지도 명확하게 확인해야 한다. 이에 따라 워크숍의 구성과 기조 등이 크게 달라지기 때문이다.

실제 전략 수립을 위한 워크숍이라면, 토론 주제는 물론 이론 설명에 사용하는 사례도 해당 의제에 밀접한 내용으로 정한다. 필요하다면 진행자가 운동에 대한 지식과 정보를 사전에 추가로 확인하는 것도 좋다. 이론 설명보다는 상황 분석과 전략 논의에 집중한다.

반면 전략에 대해 배우는 워크숍은 전략적 운동의 개념과 방법론을 배우고 서로의 경험을 나누는 활동을 더 많이 하는 게 좋다. 전략적 운동을 낯설어 하거나 운동 경험이 부족한 활동가들을 감안해서, 이론 설명을 할 때 다양한 운동 및 캠페인 사례를 들어줄 수 있다.

② 참가자들의 구성 확인

— 규모 파악하기

일반적으로 워크숍 참가자들은 20명 이내가 가장 적당하며, 되도록 30명을 넘지 않는 것이 좋다. 전략 수립 워크숍은 모둠 활동을 중심으로 진행되기 때문에, 인원이 너무 많으면 효과가 크게 떨어진다. 예를 들어 조합원이나 회원 대상의 대규모 행사는 워크숍으로 진행하기가 매우 어렵다.

참가자 규모는 소요 시간에도 큰 영향을 준다. 참가자 수가 적다면 모둠을 나누지 않고 전체 활동으로 프로그램을 진행할 수도 있다. 이 경우 소요시간이 많이 줄어든다. 반대로 참가자가 많다면

소요시간이 늘어난다. 이때는 특히 모둠 활동 결과를 전체 참가자와 공유하는 '되돌아보기'에 시간이 많이 걸린다. 이를 감안해서 진행표를 짜야 한다.

— 참가자들에 대해서 파악하기

워크숍 주제에 대한 참가자들의 관심이나 정보, 경험의 수준은 매우 중요하다. 특히 실제 전략 수립을 위한 워크숍에서 참가자들이 가진 관심사와 정보가 서로 다르다면, 보다 치밀한 준비가 필요하다. 이런 경우 사전에 관련 자료를 배포하거나 학습 시간을 진행해서 격차를 줄일 수 있다.

프로그램 구성이나 진행에 반영할 만한 참가자 특성이 없는지도 점검한다. 예를 들어 장애인이나 주 배경 등의 이유로 몸을 움직이는 활동이 어렵거나 한국어 소통이 원활하지 않은 활동가가 있다면, 설명을 최대한 쉽게 바꾸고 프로그램 시간을 늘린다. 해당 활동가들을 지원하는 보조 진행자를 많이 배치하거나 참가자들끼리 짝공을 만들어 서로 도울 수도 있다.

참가자들 사이의 관계나 조직문화 역시 중요하게 고려할 요소이다. 특정 인물, 특히 권력이 있는 인물에 발언권이 쏠릴 가능성이 있는지 알아보고 대안을 논의한다.

모듬을 구성할 때도 참가자들의 관계를 고려한다. 시간이 넉넉한 워크숍이라면 여러 번 모듬을 바꿔서 참가자들이 다양한 사람들과 만나도록 한다. 이와 병행해 워크숍 내내 서로를 챙겨줄 '짝공(버디)' 프로그램을 운영하면 보다 지속적인 관계도 형성할 수 있다.

연차나 직급이 비슷한 참가자들이 모듬을 구성하면 보다 평등하게 토론할 수 있지만, 다양한 의견을 교류하기 어렵다. 반대로 연차나 직급이 다른 참가자들이 모이면 다양한 의견을 교류할 수 있지만 발언권이 동등하게 돌아가기 어렵다. 이런 장단점을 고려해서 필요시 보완책을 만든다.

③ 워크숍 비용

워크숍을 열 때는 식대(간식 포함), 각종 문구류 등이 필요하고, 외부 시설을 이용할 때는 공간 사용료도 필요하다. 이에 따라 관련 예산을 미리 수립해야 한다.

중간지원조직의 지원을 받으면 비용 부담이 크게 줄어든다. 보통 연초에 사업을 공지하는 편이니 미리 준비해야 한다. 기관 및 단체 홈페이지에 들어가 사업 내용을 확인해본다. 또한 단체 및 공공기관의 회의실 공간을 이용하면 비용을 아낄 수 있다. 각 단체 및 기관 사무국에 전화해서 비용 규모 등 자세한 사항을 문의한 뒤 예약하면 된다.

2) 역할 분담

일반적으로 워크숍에는 진행자와 보조 진행자, 관찰자 등의 역할이 필요하다. 상황에 따라서 보조 진행과 관찰은 병행할 수 있다. 진행자 역할은 되도록 프로그램 별로 번갈아 맡으면 좋다.

워크숍 준비 과정에서는 장소 섭외 및 관리, 물품 준비, 식당 예약 등의 행사 실무가 발생한다. 이에 대해서도 사전에 역할을 정리해야 한다. 이런 실무가 한두 사람에게 몰리면, 담당 활동가가 워크숍에 제대로 참여하기 어렵다. 모든 활동가들이 공평하게 워크숍에 참여하도록 실무를 나눠 맡는다.

진행자	프로그램 PPT 작성, 프로그램 진행(이론 설명 및 활동 안내, 전체 활동 등)
보조 진행	서기(전체 활동에서 발언 기록), 활동자료 도구 배포 등 진행 지원
관찰자	프로그램별 소요시간 체크, 사진 촬영, 모둠내 발언 및 특이사항 기록
기타 실무	장소 예약 및 관리, 물품 준비, 식음료 준비, 식당·차량 예약 등

3) 프로그램 구성 및 실무 준비

① 프로그램 구성

회의를 통해서 프로그램을 기획한다. 워크숍의 목적과 참가자들의 상황을 공유하고, 그에 맞는 프로그램과 순서를 정한다. 회의에는 워크숍 실무를 맡은 활동가들이 함께 참여한다.

프로그램을 구성할 때는 좀 여유 있게 시간을 짜는 것이 좋다. 실제로 워크숍을 진행해보면 시간이 부족한 경우가 대부분이다. 시작할 때부터 워크숍이 지연되는 경우도 매우 흔하고, 상황에 따라서 소요 시간이 크게 늘어날 수도 있다.

전체 워크숍을 시작할 때는 '아이스 브레이킹'으로 분위기를 부드럽게 만드는 게 좋다. 또한 프로그램이 끝날 때는 전체 참가자들이 소감이나 생각을 이야기하는 '되돌아보기' 시간을 가진다. 되돌아보기에는 보통 10~20분 정도가 소요되지만, 경우에 따라서는 30분이 넘게 걸릴 수도 있다. 맨 마지막 되돌아보기에서는 전체 워크숍에 대한 소감과 생각도 이야기하므로 시간이 많이 걸린다.

워크숍은 에너지 소모가 큰 활동이다. 휴식 시간을 자주 만들자. 참가자들은 이 시간 동안 머리를 잠시 식히면서 조용히 활동을 돌아볼 수 있도록 한다. 에너지 레벨을 높여줄 달달한 간식을 준비해도 좋다. 또한 전체 프로그램 구성시 몸을 움직이는 게임과 머리를 써야 하는 토론, 모둠 활동과 전체 활동의 균형을 맞추도록 한다.

이렇게 프로그램이 결정된 뒤에는 논의한 내용을 활동가 중 한 명이 진행표(큐시트)에 담아 정리한다. 진행표에는 소요 시간, 프로그램 내용, 담당자, 준비물, 비고 등의 항목이 있어야 한다.

② 실무 준비

— 워크숍 공지 및 참여 독려

워크숍에는 되도록 단체의 구성원이 모두 참여해야 한다. 특히 실제 전략 수립을 위한 워크숍이라면 의사결정 권한이 있는 구성원이 참여해서 이후 활동에 워크숍 결과를 반영해야 한다. 논의 사항이 활동에 적용되지 않으면 워크숍 효과가 떨어지고 오히려 조직 내 무기력감을 증대시킨다.

따라서 준비 과정에서 구성원들이 많이 참여하도록 꾸준히 독려하는 것이 매우 중요하다. 워크숍의 주제와 일정이 정해지면 단체나 그룹의 활동가들에게 이를 알린다. 홍보는 여러 차례 반복적으로 진행한다. 실제 전략 수립을 위한 워크숍이라면 논의사항을 언제까지 어떻게 반영할 것인지 전체적인 과정을 설계해서 이를 함께 공지하는 것이 좋다.

경우에 따라서 워크숍이 원활하게 진행되도록 다른 업무 일정을 조정하고, 워크숍 주제에 대한 사전 자료 배포 및 학습 등을 진행한다.

— 시설 및 장비 점검

대부분 워크숍에는 다음과 시설과 장비가 필요하며, 특히 외부 시설을 이용할 경우 해당 장소의 편의시설이나 접근성, 주차 여부, 인근 식당 등도 함께 확인하는 것이 좋다. 보다 구체적인 준비물은 각 프로그램 설명에서 확인한다.

진행을 준비하는 과정에서 이 같은 내용을 점검하거나 준비하는 업무를 정리해서 역할을 분담한다. 사전에 체크리스트를 만들어서 진행하는 것이 좋다.

시설	장소	활동에 충분한 공간이 있는지 확인한다. 특히 몸을 많이 움직이는 활동일수록 꼼꼼히 점검해야 한다.
	책상, 의자	여러 사람들이 둘러앉을 수 있도록 책상과 의자를 배치한다.
	컴퓨터	필요시 여분의 노트북 컴퓨터 등을 가져간다.
	빔 프로젝터	대부분 회의실에 프로젝터를 갖추고 있지만, 간혹 없는 경우도 있다. 또한 프로젝터와 노트북 컴퓨터를 연결하는 잭이 호환되지 않는 경우도 있으니 이 부분도 확인해야 한다.
	칠판(화이트보드)	규칙을 정하거나 전체 토론을 할 때 필요하다.
도구	다과	사람들이 긴장을 풀 수 있도록 맛있는 간식을 넉넉하게 준비한다.
	명찰	프로그램에서 별칭을 정할 경우 이름 칸을 비워둔다.
	유인물	일부 활동은 이론 설명을 담은 유인물 자료를 나눠주는 게 좋다.
	전자, A4 용지	모둠 활동에 필요하다. 넉넉하게 준비하는 것이 좋다.
	매직펜, 네임펜, 색연필 등	되도록 다양한 색깔로 준비한다.
	포스트잇	되도록 다양한 색깔로 준비한다.

4) 워크숍 진행

1시간~30분 전에 워크숍 장소에 도착해서 실무 준비 상황을 점검하고 장비 등을 세팅한다.

현장에서 바로 워크숍 내용을 수정하는 경우도 많다. 진행이 계획보다 빠르거나 늦어진다면 모둠 활동, 되돌아보기, 휴식 시간 등을 조정한다. 상황에 따라 일부 프로그램을 생략하거나 다른 프로그램으로 대체할 수도 있다. 실무를 맡은 활동가들이 함께 논의해 결정한다.

진행자가 전체 프로그램을 진행하는 동안 보조 진행자나 관찰자가 시간을 체크해 시간이 너무 지연되지 않도록 알려준다. 설명 중에는 수신호 등으로 소통하고, 참가자들이 모둠 활동을 하는 동안에는 진행자와 보조 진행자, 관찰자가 직접 이야기하면서 논의한다.

각 프로그램의 특성에 따른 세부 주의사항은 해당 프로그램 설명을 참조한다.

5) 평가 및 후속작업

— 평가

워크숍 실무에 참여한 활동가들은 워크숍을 마친 뒤 되도록 빠른 시간 안에 모여 평가회의를 열고 진행한 워크숍에서 좋았던 점과 나빴던 점, 개선안 등을 이야기한다. 워크숍이 얼마나 도움이 되었는지 이야기하고, 부족한 부분이 있다면 어떻게 보완해야 할지 이야기한다. 평가에 앞서 워크숍에서 참가자들의 의견을 물어보면 좋다.

평가 내용을 기록으로 남기고 다른 활동가들과 공유한다. 다음 워크숍에 개선안을 반영한다.

— 후속작업

실제 전략 수립을 위한 워크숍이라면 논의사항을 구체적으로 검토하고 실행한다. 이 같은 과정을 미리 설계해 사전에 공지하고, 진행 상황을 수시로 공유하는 것이 좋다. 검토 과정에서 중대한 변경사항이 발생할 경우 다시 토의 과정을 거친다.

전략에 대해 학습하기 위한 워크숍에서도 후속작업이 중요하다. 이 경우 새로 배운 방법론을 이후 업무 과정에 반영해야 한다. 또한 추가로 학습을 이어나갈 수 있는 방안도 고민해야 한다. 활동가들이 함께 이러한 내용을 검토해 공유한다.

평등한 워크숍 만들기

운동전략 수립 워크숍에서는 평등한 것이 곧 민주적인 것이고, 민주적인 것이 곧 효과적인 것이다.

성공적인 전략을 만들기 위해서는 모든 참가자가 적극적으로 워크숍에 참여해야 한다. 모든 활동가들이 편안하게 자신의 생각을 이야기한다면 논의는 그만큼 더 풍부해진다. 또한 참가자들이 전략에 대해 정확히 이해하고 그에 동의한다면 이후 실행 과정 역시 그만큼 더 원만해진다.

이러한 워크숍을 위해서는 진행자가 먼저 나서서 평등한 공간을 만들어야 한다. 이를 위한 몇 가지 방법을 소개한다.

1) 아이스 브레이킹

오랫동안 함께 일한 활동가들이 모인 자리에서도 아이스 브레이킹은 요긴하다. 대부분 평소와는 다른 워크숍의 분위기를 낮설어 하기 때문이다. 따라서 워크숍을 본격적으로 시작하기 앞서 '아이스 브레이킹'을 통해서 분위기를 바꾸는 것이 좋다. 다음의 활동을 해볼 수도 있다.

(1) 긴장 풀기

워크숍에 참여하는 자신의 생각과 느낌을 공유한다. 진행자가 질문을 정해서 참가자들이 돌아가면서 답하는 것도 좋다. '오늘 워크숍에서 해보고 싶은 것은?', '요즘 꽃혀 있는 것은?', '지금 기분을 날씨로 비유한다면?' 등의 구체적 질문들을 던져보자.

(2) 별칭 정하기

워크숍에서 사용할 새 별칭을 만든 뒤 각자 자신의 별칭에 대해 설명한다. 이 방법은 특히 위계관계가 명확한 조직에서 효과적이다. '대표님', '국장님', '팀장님' 등 위계를 전제로 한 호칭을 쓰면서 평등한 대화를 나누기는 매우 어렵기 때문이다. '꽃 이름', '나무 이름' 등의 테마를 정해서 별칭을 정하게 하면 참가자들이 더 쉽게 별칭을 만들 수 있다.

별칭을 정해놓고도 참가자들이 실제 워크숍에서는 이를 사용하지 않는 경우가 종종 있다. 특히 낮은 위계에 있는 참가자들이 높은 위계의 참가자에게 기존 호칭을 쓰는 때가 많다. 이럴 때는 진행자가 부드럽게 알려주고 격려하는 것이 좋다.

2) 규칙 정하기

워크숍을 시작하기에 앞서 규칙을 정한다. 규칙은 참가자들이 자유롭게 자신의 생각을 표현하는 워크숍을 만들기 위한 것이다. 시설 사용에 관한 규칙도 이때 함께 정하는 것이 좋다.

진행자는 규칙의 취지를 설명한 뒤 참가자들의 제안을 받는다. 규칙은 최대한 구체적으로 만든다. 예를 들어 ‘회의에 집중한다’보다는 ‘휴대폰을 끄거나 무음으로 한다’가 좋은 규칙이다.

이때 진행자가 처음 또는 중간중간 예시를 들어주는 것이 좋다. 또한 진행자는 비슷한 제안이 나오면 항목을 합쳐줘야 한다. 이견이 생길 만한 제안이 나오면 좀 더 깊은 논의를 유도해야 한다. 추상적인 수준의 규칙을 구체화하도록 돕는 것도 중요한 역할이다.

그동안 워크숍에서 자주 나온 규칙은 다음과 같다. 이런 내용으로 예시를 줄 수도 있다.

별도의 전지로 ‘주차장’을 만든다. 토론 주제와 당장 관련성이 떨어지는 생각이 나오면 주차장에 적어놓고 나중에 논의한다.

공평하게 발언 기회를 갖기 위해, 한 사람의 발언이 너무 길어지면 주변 사람들이 검지를 들거나 박수 시늉을 해서 ‘발언을 짧게 끝내라’는 뜻을 전한다.

손가락 등 발언권 도구를 든 사람만 발언할 수 있다. 말하는 중간에는 끼어들지 않는다.

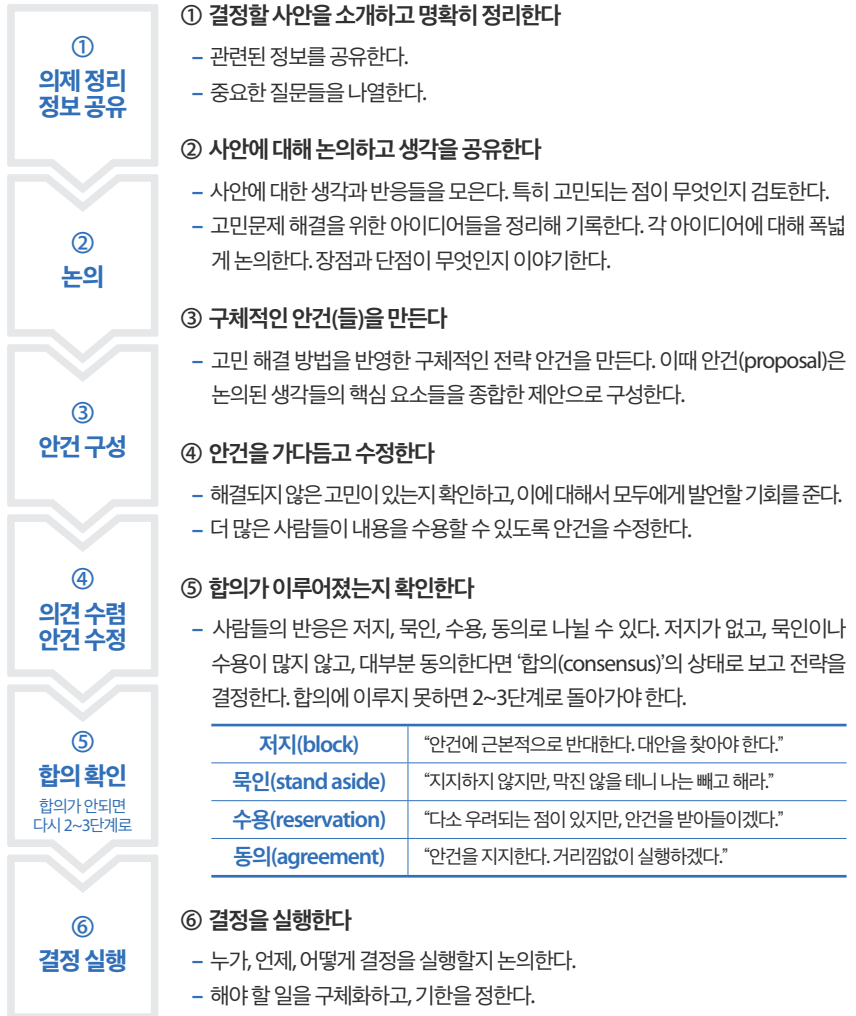
참가자가 소외나 차별을 느낄 단어는 쓰지 않는다. (‘어린 친구들’, ‘고기 먹고 싶어’ 등등)

쉬는 시간을 충분히 갖는다. 전체 시간이 부족하다고 해서 쉬는 시간을 줄이지 않는다.

이 안에서 논의된 이야기는 밖에서 이야기하지 않는다.

3) 합의에 의한 의사결정

전략 수립을 위한 워크숍에서는 종종 참가자들의 의견을 하나로 모아야 할 때가 있다. 이 책에서는 전체 참가자들의 다양한 의견을 수렴해 결론을 도출할 수 있는 '합의에 의한 의사결정 6단계' 방법을 간단하게 소개한다.



4) 친목 프로그램

① 게임

워크숍 중간에 게임을 하면 참가자들이 잠시 숨을 돌리는 데 도움이 되고, 전략 수립이나 협업에 대해서 배울 수도 있다.

게임을 시작하기 전에는 건강 등의 이유로 함께 하지 못하는 참가자가 있는지 미리 확인한다. 신체 접촉이 필요한 게임도 있다. 신체 접촉이 불편한 참가자들은 게임에서 빠질 수 있도록 한다. 게임에 빠진 참가자에게는 관찰 등의 다른 역할을 부여할 수도 있다.

프로그램에 따라서는 공간 크기도 확인해야 한다. 어떤 게임은 공간이 비좁다면 진행하기가 매우 어렵다. 건물 내 복도나 로비, 야외 등 근처의 적당한 장소를 확인해본다. 인원이 많을 경우 팀을 나눠서 서로 경쟁하는 방식으로 진행할 수도 있다.

이 글 맨 아래에는 몇 가지 게임 사례들이 나와있다. 모두 20분 이내에 진행할 수 있으며 참가자 반응이 좋은 게임들이다.

② 부대 프로그램

— ‘너 요청권’

‘너 요청권’ 또는 ‘너 사용권’, ‘쥬 쿠폰’이라고 불리는 이 프로그램은 1박2일 이상의 장기간 워크숍에서 매우 유용하다. 참가자들이 도움을 주고 받기 때문에 워크숍 분위기가 매우 좋아진다.

워크숍 참가자들은 다른 사람에게 해줄 수 있는 일과 자신의 이름(별칭)을 전지에 적는다. 꼭 특별한 재능이 필요한 일은 아니어도 된다. ‘같이 산책하기’, ‘이야기 들어주기’ 등 다양한 내용을 적을 수 있다. 여러 개를 적어도 되고 워크숍 기간 중에 내용을 변경하거나 추가할 수도 있다.

이 같은 내용을 설명한 뒤 미리 쿠폰 모양으로 만들어놓은 ‘너 요청권’을 2~3장씩 나누어 준다. 참가자들은 워크숍 기간 동안 다른 참가자에게 요청권을 사용할 수 있다. 요청권을 받은 참가자는 자신이 적어놓은 일을 해주면 된다.

이 프로그램의 취지는 요청권을 모으는 게 아니라 계속 사용하는 것이다. 참가자들 사이에서 요청권이 활발하게 유통되지 않으면 진행자가 취지를 다시 설명하고 사용을 독려한다.

워크숍 사전 공지 과정에서 프로그램에 대해 알려주면, 참가자들이 다른 사람에게 해줄 수 있는 일을 미리 생각해보거나 필요한 도구(악기, 안마기구 등)를 가져올 수 있다.

5) 진행 과정에서의 주의 사항

① 프로그램을 진행할 때

- 모둠 활동에서 발언권이 골고루 주어지는 지 관찰한다. 특히 직급이나 연차가 높은 사람이 토론을 주도하지 않는지 살펴본다. 이런 경우에는 참가자들이 돌아가면서 발언하도록 형식을 정하는 것이 좋다. 발언 시간을 1~3분 정도로 정해놓고, 종 소리 등으로 발언권 종료 시간을 알려주면 더 효과적이다.
- ‘침묵 토론’ 방식도 매우 효과적이다. 전지마다 한 개씩 토론 의제를 적은 뒤 참가자들이 자유롭게 돌아다니면서 전지에 자신의 생각이나 질문 등을 적는 것이다. 다른 참가자들의 글에 새로운 의견을 달 수도 있으며, 쓴 사람의 이름은 남기지 않아도 된다. 이때 참가자들은 말은 전혀 하지 않고 글로 소통한다.
- 전체 활동 중에 모든 참가자들이 돌아가며 발언을 할 때는 되도록 순서를 두 바퀴 돌리는 게 좋다. 참가자에 따라서는 할 말을 떠올리거나 정리하는 데 시간이 걸리는 경우가 있다. 또한 발언을 마치고 나서 새로운 생각이 떠오르는 경우도 있다. 그런 참가자들은 다음 순서에 다시 발언권을 가질 수 있다. 두 번째 순서가 돌아왔을 때 더 할 말이 없다면 발언을 하지 않아도 된다.

② 되돌아보기

- 프로그램이 끝날 때와 전체 워크숍이 끝날 때에는 되돌아보기 시간을 진행한다. 진행표를 짤 때부터 이에 필요한 시간을 따로 배정해야 한다.
- 이 시간에는 ‘프로그램을 통해서 배운 것’, ‘프로그램을 마친 지금의 변화’, ‘이후 실제 업무에 적용해보고 싶은 것’, ‘아쉬운 점’ 등을 참가자들이 자유롭게 이야기하도록 안내한다. 만일 아이스 브레이킹에서 ‘워크숍을 통해 얻고 싶은 것’을 이야기했다면, 바라던 것을 실제로 얻었는지 확인하는 것도 좋다. 진행자가 질문을 구체적으로 던질수록 참가자들의 답변이 더 풍성해진다.

워크숍에서 해볼 만한 게임들

발목 붙여 걷기 게임

- 1) 적당한 빈 공간에서 참가자들을 일렬로 서게 한다. 참가자들은 양 옆 사람과 발목을 맞닿게 선다. 상황에 따라서 두 팀으로 나눌 수도 있다.
- 2) 참가자들은 옆 사람과 발목을 떼지 말고 목표 지점까지 걸어야 한다. 목표 지점과 거리는 상황에 따라 정한다. 공간이나 인원에 따라서는 두 팀이 마주보고 선 뒤 중간에서 만나는 방식으로 진행할 수도 있다. 처음에는 진행자가 별다른 설명 없이 시작하고, 사람들이 실패한 뒤에 “어떻게 하면 미션을 성공할 지 함께 논의해 보라”고 안내한다.
- 3) 게임을 마치면 전략의 요소가 무엇이었는지 간단하게 이야기한다.



꼬인 손 풀기 게임

- 1) 6~8명의 사람들이 줄게 둘러선다.
- 2) 함께 손을 뺀 뒤에 잡히는 대로 다른 참가자의 손을 잡는다.
- 3) 손을 잡은 채로 몸을 움직여 서로의 꼬인 팔을 풀어준다.
- 4) 최종적으로 모든 팔을 풀어서 큰 원을 만들면 게임이 끝난다.



‘당신은 어떤 사람을 사랑하십니까’

준비물 의자

- 1) 진행자를 제외하고 참가자 숫자만큼의 의자를 동그랗게 깔아둔다. 즉, 전체 인원보다 의자가 한 개 적어야 한다. 진행자를 제외한 참가자들이 의자에 동그랗게 앉는다.
- 2) 진행자가 첫 번째 술래가 되어 프로그램을 설명하고 직접 예시를 보여준다. 참가자들은 진행자에게 “당신은 어떤 사람을 사랑하십니까”라고 질문하면, 진행자는 “저는 OO한 사람을 사랑합니다”라고 말한다. OO에 해당하는 사람들은 모두 일어나서 재빨리 자리를 바꿔야 한다.
문장에 들어가는 예시는 술래가 마음대로 정할 수 있다. “양말을 신은 사람”, “안경을 낀 사람”, “머리를 염색한 사람”처럼 쉽게 눈에 보이는 특성도 좋고, “오늘 아침에 밥을 먹은 사람”, “여기 버스를 타고 온 사람”, “여자 형제가 있는 사람”처럼 눈에 보이지 않는 특성도 좋다.
- 3) 의자에 앉지 못한 사람이 다음 번 술래가 되어 게임을 이어나간다.

판 뒤집기 게임

준비물 담요나 돗자리



- 1) 바닥에 담요나 돗자리 등의 판을 깔아놓고 참가자들이 그 위에 서도록 한다.
- 2) 참가자들이 한 명도 판 밖으로 나가지 않는 상태에서 판을 뒤집도록 안내한다. 사람들이 실패한 뒤에 “어떻게 하면 미션을 성공할지 함께 논의해 보라”고 안내한다.
- 3) 만일 참가자들이 수월하게 뒤집기에 성공한다면, 판을 반으로 접어서 다시 게임을 한다.
- 4) 게임을 마치면 전략의 요소가 무엇이었는지 간단하게 이야기를 나눈다.

워크숍 사례

2017 평화캠프에서 내가 배운 것

선경

대학생
평화캠프 참가자

○ 망치는 매년 여름 3박4일의 '평화캠프'를 엽니다. 이 자리에서는 사회운동 전략 수립, 직접행동 설계 등의 주제로 다양한 비폭력 트레이닝이 벌어집니다. 이 글은 2017년 평화캠프의 프로그램을 자세히 설명해준 참가자 선경 님의 후기입니다.

평화캠프 첫째 날, 우리는 한 명씩 돌아가며 자신의 별칭과 함께 '좋아하는 것', '싫어하는 것'을 말하는 독특한 자기소개 시간을 가졌다. 이어진 '이름 외우기' 게임을 통해서 놀랍게도 전체 참여자 35명 대부분의 이름을 모두가 외울 수 있었다.

캠프에서 지켜야 할 사항도 함께 논의하였다. 개인의 다양성이 인정받는 공동체라는 느낌이 들었다. 캠프에서 함께 할 짝꿍 '버디'를 정했고, 각자의 특기를 다른 참가자와 공유하는 '너 요청권' 프로그램도 진행했다.

저녁식사 후 트레이닝이 본격적으로 시작되어 사회운동론을 공부했다. 사회운동이 어떻게 변화를 어떻게 만들어 내는지, 폭력에 저항하는 비폭력 직접행동은 어떤 효과가 있는지 알게 되었다.

자, 운동을 다음 단계로 업그레이드해봅시다

둘째 날은 종일 트레이닝을 했다. '운동의 설계도(MAP)'을 배웠는데,

사회 운동이 단계적으로 진행된다는 것을 알게 되었다. 이 톨을 활용
해 운동의 단계도 분석했다. 우리 조는 5단계에 해당하는 ‘국가보안법
폐지’ 운동이 6단계로 나아가도록 전략을 세웠는데 참 쉽지 않았다.

이어서 ‘운동에 필요한 4가지 역할’을 다뤘다 운동에서 단체나 개인은
행동가, 개혁가, 시민, 조직가 등의 역할을 맡고 있었다. 이 활동은 아
마도 다양한 사람들이 서로 이해하면서 운동을 하는 데 큰 도움이 될
것이다.

또한 창의적 직접행동 사례도 이야기하고 사회운동 이론가 진 샤프가
정리한 ‘198가지 비폭력 직접행동’에 대해서도 배웠다. 직접행동 상황
을 가정하고, 참가자들이 ‘운동 참여자’, ‘반대자’, ‘중립자’가 되어 역할
극을 했다. 나는 백남기 농민 사건에 대한 역할극을 했는데, 마음이 많
이 아팠다.

저녁식사 후에는 영화 <셀마>, <런던 프라이드>를 함께 감상했다. 낮
동안 열심히 공부한 우리들의 머리를 식히고 가슴은 뜨겁게 만드는 시
간이었다. 나는 <셀마>에서 마틴 루터 킹이 치열하고 전략적으로 저
항하는 것을 보며 감명을 받았다.

우리는 이미 성공했다! 그런데 그새 어떤 일이 있었더라?

셋째 날에는 아침식사를 하면서 대학원에 다니면서 활동을 병행하는
분과 대화를 나눴다. 대학원 진학에 대한 나의 고민을 이야기할 수 있
었다. 내 버디를 비롯한 많은 참가자가 비건이라서 식사도 모두 비건
식으로 나왔다. 친환경 농산물을 써서 누구나 맛있게 즐길 수 있었다.

이 날은 긴 여가 시간을 가졌고 오후에 다시 트레이닝이 이어졌다. ‘권
력의 기둥’ 프로그램에서는 권력의 요소들을 세부적으로 분석했다. 우

선 전쟁을 지속시키는 기동으로 방위산업 전시회인 'ADEX'를 이야기했고, 다시 ADEX를 떠받치는 기동을 분석했다. '안보 프레임', '정부', '옹호 언론', '무관심', '참여 기업들' 등 크고 작은 기동들이 논의되었다.

'연대의 스펙트럼' 프로그램에서는 '적극적 반대편'과 '적극적 우리편' 사이의 스펙트럼을 저항행동에 적용해보았다. 뿌리 깊은 권력을 무너뜨리려 할 때 목표·방법·대상을 구체화하는 방법이었다.

마지막으로 '미래에서 현재로'에서는 1년 뒤인 2018년 대체복무제가 실현된 세상에서 살고 있다고 가정하고, 그동안 무슨 일들이 있었는지 회상(?)했다. 꿈같은 상상으로 시작했지만 우리는 어느새 진지하게 전략을 짜고 있었다. 일어날 만한 사건들의 순서를 정했는데, 몇몇 사건들은 분명 실현될 것이라 느꼈다. 조직의 전략을 확인하는 데 큰 도움이 될 방법이었다.

다양한 활동가들과의 자유로운 만남... "우리 SNS친구 해오"

그 다음날 오전의 마지막 프로그램은 서로의 소감을 나누는 시간이었다. 우리는 늘 그랬듯이 빙 둘러앉았고, 한 명씩 돌아가며 캠프 동안 느낀 점을 말했다. 자신의 활동을 알리거나 프로그램 개선사항을 말하기도 했다. 우리는 SNS 친구를 맺고 연락처를 주고받으며 마지막 인사를 했다.

나는 평화캠프를 통해 다양한 활동가들을 만나 평화 감수성을 일깨우고 시민사회를 좀 더 이해하게 되었다. 또한 운동과 조직 전략을 세우는 방법을 알게 되었다.

길을 잃은 활동가들을 위한

‘운동의 설계도(MAP)’

이용석

전쟁없는세상 병역거부팀 활동가
비폭력 트레이닝 트레이너

2018년 헌법재판소는 “대체복무제가 없는 병역법이 헌법에 불합치한다”는 결정을 내렸다. 18년을 이어온 병역거부 운동이 드디어 결실을 맺는 순간이었다. 사실 활동가나 병역거부자들은 누구도 이 제도 하나를 바꾸는 데 18년이나 걸릴지 짐작조차 못했다.

그 18년 동안 병역거부 운동에는 커다란 위기가 몇 차례 있었다. 특히 큰 위기는 2010년 초였다. 노무현 정부 말 대체복무제를 도입한다는 약속이 있었다가 이명박 정부에서 뒤집어진 것이다. 그 땐 도무지 희망이 보이질 않았다. 병역거부자는 지속적으로 등장했지만 언론은 더 이상 관심을 갖지 않았다. 2011년 헌법재판소에서는 7년 전보다도 후퇴한 내용의 합헌 결정이 나왔다.

할 수 있는 건 다 해봤지만, 아무 것도 해결하지 못하고 더 나은 상황을 만들지 못한 채 활동가들은 모두들 방향을 잃고 지쳐갔다. 우리가 ‘운동의 설계도(MAP)’를 만난 것은 바로 그때였다.

병역거부운동 18년 중 가장 어려웠던 순간에 만난 MAP

활동가들은 언제, 왜 지칠까? 무엇이 사회운동의 성공을 방해할까? 흔히 비민주적인 위계적인 조직 문화와 구조, 가난에서 파생되는 여러 문제들을 떠올릴 것이다.

실제로 많은 활동가들이 이러한 상황에서 사회운동을 떠난다. 그러나 그에 못지 않은 문제가 있다. 사회운동에 대한 이해 부족, 이로 인한 전략 부재, 잘못된 전략 수립. 이런 문제는 사회운동의 성장을 가로막고 활동가들을 소진시킨다. 전쟁없는세상 활동가들이 겪었던 어려움도 그런 것이었다.

2011년 당시 전쟁없는세상은 위기를 극복하기 위해 사회운동 트레이닝을 받았다. 그때 만난 MAP 프로그램은 매우 신선한 경험이었다. 사회운동의 긴 호흡을 이해하면서 현재의 상황을 분석하고 다음 단계로 가는 전략을 찾는 MAP의 방식이 너무 낯설었기 때문이었다. 사회운동이란 게 무조건 열심히 하기만 하면 되는 게 아니었다.

매우 충격적인 경험이기도 했다. 한국 병역거부 운동이 몇 단계에 와 있는지를 논의했는데 활동가들마다 생각이 너무 달랐던 것이다. 누군가는 2단계라고 했고, 다른 누군가는 6단계까지 왔다고 했다. 꽤 오랜 세월을 함께 활동했는데도 이렇게나 인식과 판단이 달랐다. 그러니 사실 우리는 각자 전혀 다른 일을 하는 것과 마찬가지였다. 이렇게 운동을 했으니 길을 잃은 것도 당연하다.

우리는 우선 모둠 토론으로 서로의 인식 차이를 좁혀갔다. 토론을 거듭하다 보니 우리가 무엇을 착각하고 무엇을 생략하는지 깨달을 수 있었다.

그 다음으로는 다음 단계로 넘어가기 위한 전략을 세웠다. 우리의 전

략이 최선이 아닐 수도 있고 실패할 수도 있다. 그러나 우리는 조급하지 않았다. 사회 변화에는 오랜 세월이 걸린다는 것을 깨달았기 때문이다. 또한 전략이 한번 실패했다고 해서 운동의 방향이 잘못되었다는 것도 알게 되었다.

운동에는 더 긴 호흡과 전략적 사고가 필요하다

MAP 톨은 힘들고 지친 활동가들에게 힘을 불어넣어주기 위해 개발되었다고 한다. 실제로 이 톨은 활동가 임파워링에 상당한 도움이 된다. 그러나 그뿐만은 아니다. 논리적이고 체계적으로 운동을 이해하고 전략적 사고를 하는 데도 커다란 도움이 된다.

꽤 오래 활동했지만 더 이상 무얼 어떻게 할지 모르는 운동 그룹, 그러다 보니 힘들고 지쳐서 포기하고 싶어지는 운동 그룹에 MAP는 특히 유용하다. 2011년의 전쟁없는세상처럼 말이다.

또한 이 프로그램은 함께 활동하는 사람들이 토론하며 상황 판단과 전략을 찾는 방식이기에 운동 내부의 민주주의를 자극한다. 구성원은 함께 중요한 결정을 내리면서 운동의 목표와 전략을 함께 숙지할 수 있다. 또한 각자가 더 적극적으로 자신의 역할을 찾아 활동할 수 있다.

그러나 노파심에 한마디 덧붙이자면, MAP를 한다고 해서 저절로 길이 찾아지는 것은 아니다. 길은 결국 스스로 찾아야 한다. MAP는 길 찾는데 도움을 주는 톨일 뿐이다.

또한 8단계를 기계적으로 외우거나 교조적으로 따를 필요는 없다. 중요한 것은 “사회운동은 지난하고 기나긴 단계를 거쳐 성공에 이른다”는 평범한 진리를 다시금 깨닫는 것이다. 그리고는 지금의 단계에서 다음 단계로 나아가기 위해서 어떤 전략이 필요한지 찾는 것이다.

나 자신을 위한

사회운동

2018 평화캠프를 다녀와서

신재욱

열린군대를위한시민연대 활동가

○ 망치는 매년 여름 3박4일의 '평화캠프'를 엽니다. 이 자리에서는 사회운동 전략 수립, 직접행동 설계 등의 주제로 다양한 비폭력 트레이닝이 벌어집니다. 이 글은 2018년 평화캠프의 소감을 공유해준 재욱 님의 후기입니다.

2018년에 시민단체 일을 시작했다. 내가 일하는 곳은 나를 포함해 2명의 상근자와 10명 정도의 운영위원들이 꾸려가는 작은 단체다. 그런데도 사안을 논의할 때 이견이 많고 합의도 어려웠다. 게다가 활동 역량이 부족하다 보니 일을 제한적 범위에서만 할 수 있었다.

실제 사회 변화를 이끌어내는 것은 멀게만 보였다. 때때로 무력감이 찾아왔다. 이런 마음이 나를 좀먹고 운동에도 도움이 되지 않겠지만, 무력감을 떨쳐내기 어려웠다. 그러던 중에 평화캠프에 참가한 것은 정말 행운이라고 말할 수 있을 것 같다.

이 글에서는 평화캠프에서 배운 것 중 특히 '오래 가져가자'고 다짐한 두 가지를 말해보려 한다.

가져갈 것 하나. '나 자신을 알아가기'

사회운동의 요소를 분석하는 목적 중 하나는 내 위치를 파악하는 것이다. 장기적 운동의 과정에서 내가 지금 어떤 단계에 있는지, 구성원들이

운동에서 어떤 역할을 맡는지 확인하는 일은 매우 중요하다. 내가 무엇을 해왔고 무엇을 할 수 있는지 알면, 앞으로 무엇을 할지도 알 수 있다.

운동을 함께 하는 사람들의 역할과 요구를 진지하게 파악하는 것도 중요하다. 하루의 공식 일정이 끝나면 뒤풀이 시간 ‘피스 바(peace bar)’가 열렸다. 이때 나는 ‘코드 네임’이라는 보드게임을 했다. 단어 카드를 펼쳐놓고, 한 사람이 단어들의 공통점을 말하면 다른 사람들이 맞추는 것이다.

이때 중요한 것은 팀원들의 의도를 잘 파악하고 맞추는 것이다. 이렇듯이 서로의 다양성을 선불리 봉합하지 않으면서도 다른 의견을 조율하는 일은, 어렵더라도 활동가가 꼭 해내야 할 일이다. 그리고 우리는 이 과정에서 각자가 보지 못했던 자신의 모습을 알게 된다.

활동의 지속가능성을 위한 요소 중 하나는 개인의 성취감이라고 생각한다. 자기 위치를 제대로 확인하면, 활동가들은 더 차분하게 상황을 직시할 수 있다. 그리고 자신을 과소평가하지 않고 작은 한 걸음을 내디딜 수 있다.

가져갈 것들: ‘서로를 존중하기’

평화캠프 첫날, 3박4일간의 일정을 시작하면서 참가자들은 먼저 운영 원칙을 세웠다. 원칙을 세우는 기준은 “모두가 동의하고 존중할 수 있어야 한다”는 것이었다.

이렇게 정해진 원칙은 공고롭게도 대부분 의사소통과 관련된 것이었다. ‘솔직하게 질문하기’, ‘옳다 그르다가 아닌 방식으로 말하기’, ‘편안하게 지적하고 받아들이기’ 등등. 참가자들은 이 원칙에 따라 대화를 나눴다. 서로를 존중하는 방식이었다. 그리고 내게는 굉장히 새로운 경험이었다.

또한 공식 일정은 아니었지만, 단체 내부의 의사소통 방식에 대해 몇몇 사람들이 함께 모여 이야기 나누는 자리가 있었다. 말 한 마디 꺼낼 수 없는 답답한 회의 분위기, 형식적으로만 평등한 발언권, 사적 관계와 공적 관계가 분리되지 않아서 발생하는 어려움 등등 다양한 경험을 나눴다.

이런 대화를 하면서 나는 사회운동에서는 선한 결과만이 아니라, 서로의 선한 마음을 존중하는 선한 과정 또한 중요해야 한다고 생각했다. ‘선함’의 기준은 모호하지만, 내 나름의 기준은 ‘누구도 부당하게 소외되거나 배제되어서는 안 된다’는 것이다.

자기를 위한 사회운동

평화캠프를 시작하면서 참가자들은 ‘나는 사회운동이 00을 위한 것이라고 생각한다’라면서 자기 소개를 했다. 이때 나는 “사회운동은 나를 위한 것”고 말했다.

내 말은 “사회가 좋아지면 결국 나의 삶도 좋아진다”는 맥락이었다. 그러나 솔직히 ‘사회구조적 폭력의 희생자들과 내가 무관하지 않다’는 인식은 내게 굉장히 추상적이었다. 마음으로는 동감하지 않으면서도 “사회 구성원 모두가 연결되어 있다”고 말하고 다녔던 것 같다.

그런데 이번 평화캠프의 원칙 중 ‘존재 자체를 안전하게 드러내고 환영하기’가 있었다. 그리고 실제로 나는 그 곳에서 내가 안전하다고 느꼈다. 환영 받는다고 느꼈다.

서로의 생각을 존중하는 곳, 존중 받는다고 느끼는 곳, 한 걸음 나아갈 수 있는 용기를 가질 수 있는 곳. 사회운동이 이렇게 ‘존재 자체를 안전하게 드러내고 환영하는 곳’을 만들어가는 일이라면, 나도 이제는 기꺼이 “나를 위해 사회운동을 한다”고 말할 수 있을 것 같다.

비폭력 트레이닝

더 깊게 살펴보기

‘트레이너를 위한 트레이닝’ 후기

앤드류 Andrew Metheven

War Resisters' International

○ —————
망치는 더 나은 트레이닝을 만들기 위해서 해마다 ‘트레이너를 위한 트레이닝’을 진행합니다. 2018년에는 영국의 비폭력 트레이너 네트워크 ‘변화의 물결(Turning the Tide)’에서 활동하는 트레이너 앤드류 님이 트레이닝을 진행했습니다. 이 글은 진행자의 후기입니다.

2018년 12 월 나는 전쟁없는세상의 비폭력트레이너 네트워크 ‘망치’의 초청을 받아 서울에서 ‘트레이너를 위한 트레이닝’을 진행했다. 그것은 매우 영광스러운 경험이었다. ‘망치’는 사회운동을 위한 기술을 개발하기 위해 한국 전역의 활동가 단체들을 지원한다.

주말에서 열린 트레이닝 기간 동안 우리는 캠페인 전략을 개발하려는 그룹을 지원할 방법에 주력하면서 프로그램을 진행하였다. 캠페인을 보다 전략적으로 사고할 수 있도록 돕는 다양한 도구와 연습 활동들에 대해서 탐구했다.

어떻게 하면 활동가들이 캠페인 전략요소를 잘 이해할 수 있을까

우리는 전략을 몇 가지 주요 요소로 나누었다. △문제 분석 △맥락에 대한 이해 △구체적 목표(들) △명확한 대상 및 청중 △강력한 메시지 △원칙 △분명한 타이밍 △적절한 전술이 그 요소이다. 그리고 이러한 요소를 캠페인의 전략화를 위한 틀로 사용하였다.

어떻게 하면 캠페인 그룹들에게 이러한 요소들을 이해시킬 수 있을까? 어떻게 하면 이런 요소를 전략에 포함시킬 것인가? 이 고민을 해결하기 위해 우리가 먼저 트레이닝을 해보았다.

그 주말 내내 망치 트레이너들은 캠페인 전략에 대한 트레이닝을 진행했다. 캠페인의 비전과 목표를 찾는 툴을 적용해 보았다. 또한 ‘연대의 스펙트럼’, ‘메시지 좌표평면’, ‘문제나무 그리기’, ‘역장 분석’과 같은 툴도 사용했다. 그리고 목표를 성취하도록 돕는 전술들을 개발하였다.

우리는 이번 트레이닝에서 활동가의 입장으로만 참여한 것은 아니다. 트레이너의 입장이 되어 우리의 활동을 탐구하기도 했다.

참가자들은 ‘경험 학습 사이클(Experiential Learning Cycle, 트레이닝의 기본 요소로서 참가자의 경험을 활용하는 방식으로 트레이닝 및 워크숍을 설계하는 방법)’ 이론을 살펴보았다. 그리고 오전 시간을 이용해 트레이닝을 위한 의제를 개발했다.

토론을 시작하는 방법으로 내가 가장 좋아하는 것 중 한 가지는 ‘침묵 토론’이라는 툴이다.

먼저 전지에 키워드들을 쓴다. 그리고 그 전지를 트레이닝이 진행되는 장소 곳곳에 놓아둔다. 참가자들은 돌아다니면서 전지 위에 그 키워드에 대한 자신의 대답이나 반응을 쓰거나 그린다. 이때 다른 사람의 서술에 답(동의 또는 부동의)을 할 수도 있고, 새로운 질문을 할 수도 있다. 20~30분 가량의 풍부한 ‘대화’가 오고 갈 수도 있다.

이후에 참가자들은 각 전지에 적힌 내용을 세심히 살펴본다. 각 ‘대화’에서 핵심적인 학습이 무엇이었는지 이야기한다. 이 방법은 사람들이 간결하면서 구체적으로 자신의 생각을 이야기하도록 독려한다. 그러면서 많은 사람들의 목소리가 한 번에 ‘들리는’ 공간을 만든다.

많은 사람의 목소리가 함께 들리는 ‘침묵 토론’

진행자로서 이번 트레이닝은 매우 보람 있는 경험이었다. 망치 네트워크는 매우 따뜻했고 매우 적극적으로 트레이닝에 참여했다.

나는 이 경험을 통해 많은 것을 배웠다. 나는 늘 내가 할 수 있는 것보다 더 많은 의제에 내가 적응할 수 있다고 생각해 왔다. 그런데 이번 트레이닝에서는 내가 준비한 활동 중 일부는 진행할 필요가 없다는 것을 알았다. 우리가 함께했던 연습활동을 더 깊이 살펴보는 것이 보다 의미 있었기 때문이다.

나만큼 망치 네트워크에게도 이번 트레이닝이 보람찬 경험이었기를 바란다!

더 읽을거리

트레이닝 자료

WRI, <비폭력 캠페인을 위한 안내서
(Handbook For Nonviolent Campaigns)>, 2009 (1판).

평화단체 '전쟁저항자인터네셔널(WRI)'이 엮은 책으로 다양한 트레이닝 자료와 직접행동 사례, 관련 이론 등을 담고 있다. 전쟁없는세상 홈페이지(<http://www.withoutwar.org>)에서 1판 한국어 번역본을 다운로드 받을 수 있다.

WRI, <비폭력의 힘 키우기(Empowering Nonviolence)>

<비폭력 캠페인을 위한 안내서> (2판, 2014)을 재구성하고 보강한 영문 웹 페이지. WRI 홈페이지(<https://www.nonviolence.wri-irg.org/en>)에서 자세한 내용을 읽어볼 수 있다.

Seeds For Change

<https://www.seedsforchange.org.uk>

Turning The Tide

<https://turningtide.org.uk>

Training For Change

<https://www.trainingforchange.org>

The Change Agency Education and Training Institute

<https://www.thechangeagency.org>

다음과 같은 단체들은 홈페이지를 통해 캠페인 기획 및 실행, 합의에 의한 의사결정, 회의 진행, 집단 조율, 워크숍 운영 등에 관한 영문 자료를 제공한다.

비폭력 캠페인 사례

<https://nvdatabase.swarthmore.edu>

전 세계 비폭력 캠페인 사례 및 직접행동 방법 데이터베이스.

비폭력 캠페인 이론

진 샤프, <비폭력 행동의 정치학
The Politics of Nonviolent Action>, 1973.

비폭력 운동을 연구한 정치학자 진 샤프의 대표 저서로 비폭력 캠페인의 작동 원리와 비폭력 행동의 다양한 사례를 깊게 다루고 있다. 그는 '비폭력 행동의 198가지 방법'을 정리했는데, 이에 대한 간략한 설명은 전쟁없는 세상 홈페이지에서도 찾아볼 수 있다.

진 샤프 <비폭력 투쟁은 어떻게 작동하는가
How Nonviolent Struggle Works>, 2013.

위 책의 요약본으로 '앨버트 아인슈타인 재단' 홈페이지(www.aeinstein.org)에서 영문본을 다운로드 받을 수 있다.

진 샤프, <독재에서 민주주의로
From Dictatorship To Democracy>, 2015.

진 샤프의 이론을 간략히 추린 책이며, 한국어 번역본으로 번역되어 출판되었다. '앨버트 아인슈타인 재단' 홈페이지에서 한국어 번역본 다운로드 받을 수 있다.

전쟁없는세상의
비폭력 트레이너 네트워크
망치



전쟁없는세상의 비폭력 트레이너 네트워크 '망치'는 사회단체 및 각종 소그룹에게 다양한 종류의 프로그램을 제공하고 있습니다.

주요한 트레이닝 주제는 '사회운동 전략 수립', '비폭력 직접행동 기획', '민주적 조직 운영', '건설적 대안 마련', '활동가 임파워먼트', '젠더' 등입니다. 이 책자에서는 이 가운데서 사회운동 전략 수립의 프로그램들을 담았습니다.

사회운동 전략뿐만 아니라 각 주제별로 망치 트레이닝의 세부 프로그램은 매우 다양합니다. 망치 트레이너들은 단체의 상황과 요청에 맞춰서 트레이닝 프로그램을 구성할 수 있습니다. 또한 꼭 위에서 언급된 주제가 아니더라도, 단체에게 필요한 트레이닝을 함께 논의해 새로 기획할 수도 있습니다.

망치의 트레이닝은 참여적·포괄적·역동적 워크숍으로 진행됩니다. 이때 트레이너들은 프레젠테이션, 모둠 및 전체 토론, 역할극, 게임, 멀티미디어 활용, 연습활동 등 여러 가지 방법을 사용합니다. 프로그램은 3시간짜리 일일 워크숍, 3박 4일 과정, 6주 과정 등 일정에 따라 다양하게 구성될 수 있습니다.

망치의 트레이너들은 오랫동안 활동가로 예술가로 사회운동에 헌신해온 사람들이며, 보다 효과적인 운동의 방법론을 고민하는 사람들입니다. 활동력이 예전만 못하다고 느낄 때, 조직이 갈등상황에 부딪혔을 때, 그 벽을 함께 깨뜨릴 수 있도록 지금 바로 망치를 만나보세요.

신청방법

전쟁없는세상 홈페이지
withoutwar.or.kr

- 1 첫 화면 상단
'비폭력 트레이닝 안내' 클릭
 - 2 안내 사항을 확인한 뒤 화면 중간의
'비폭력 트레이닝 신청' 클릭
 - 3 간단한 신청 사항 기재 후
'보내기' 클릭
-

