

# 비폭력 캠페인을 위한 안내서

전쟁없는 세상\*

전쟁없는세상 엮음

# 서문

〈비폭력 캠페인을 위한 안내서〉를 발간하며

우리의 운동 방식은 그 자체로 우리가 만들고자 하는 사회의 반영이어야 한다고 생각하는 사람들이 있습니다. 그리고 우리가 만들고자 하는 사회의 반영으로서 비폭력 운동이 기존에 우리가 큰 문제의식 없이 답습해왔던 운동 방식의 대안으로 무한한 가능성을 품고 있다는 믿음을 가지고 있는 사람들이 있습니다. 그런 사람들의 고민과 노력이 모여 드디어 한국어로 된 〈비폭력 캠페인을 위한 안내서〉를 발간하게 되었습니다.

2006년 평택, 2008년 촛불, 2012년 강정에서 비폭력은 운동의 핵심적인 슬로건 중 하나였습니다. 그러나 ‘비폭력’이라는 단어가 회자되었던 시간이 무색할 만큼, 비폭력적인 운동이 구체적으로 무엇을 의미하는지에 대한 성찰은 부족했던 것 같습니다. 사람들에게 ‘비폭력 운동’은 막연히 긍정적이지만 여전히 낯선 단어입니다. 이론이나 사상에 대한 논쟁의 기나긴 역사와는 다르게, 한국의 사회운동에서 운동의 ‘방식’은 논쟁의 대상이 아니었기 때문입니다. 우리는 이 안내서가 운동의 ‘방식’에 대한 고민의 출발점이 될 수 있기를 바랍니다.

1955년 12월 1일, 앨라배마 주 몽고메리에서 백인 승객에게 자리를 양보하라는 버스 운전사의 지시를 거부한 로사 파크스(Rosa Parks)는 어느 날 우연히 백인의 자리에 앉았던 것이 아니었습니다. ‘한 개인의 용기 있는 행동’으로 알려진 것과는 다르게, 그녀는 이 행동을 위해 오랜 기간 트레이닝을 받고 준비해 온 활동가였습니다. 결국 이 행동은 380일이 넘는 몽고메리 버스 보이콧 운동으로 이어졌고, 미국 민권 운동의 발단이 되었습니다.

이렇듯 사회변화는 어느 순간 저절로 일어나는 사건이 아닙니다. 성공적인 사회운동의 배경에는 늘 오랫동안 토론하고 훈련하며 준비했던 활동가들과 단체들의 노력이 존재해왔습니다. 즉흥적으로 일어나 단숨에 주목을 받고 사람들의 공감을 이끌어낸 운동이 찾잔 속의 태풍으로 끝나는 경우를 우리는 수없이 목격했습니다. 사회변화가 자연 발생적으로 일어날 것이라고 기대하지 않는다면, 우리는 우리의 운동을 치열하게 준비해야 합니다. 그래서 우리는 이 안내서가 운동을 전략적으로 준비하는 데도 실질적인 도움이 될 수 있기를 바랍니다.

이 안내서는 비폭력 운동을 멋지게 기획하고, 효과적으로 조직하며, 잘 준비하기 위한 목적으로 만들어졌습니다. 비폭력이란 무엇인지, 비폭력 운동을 준비하는 과정으로서 비폭력 트레이닝은 어떻게 이루어지는지와 실제로 트레이닝에서 사용할 수 있는 여러 가지 도구들, 성공적인 비폭력 운동의 사례들을 담았습니다. 이런 과정을 통해 활동에 참여하는 사람들은 그 활동에 대해 충분히 이해하여 더욱 헌신적인 활동을 벌일 수 있게 되고, 만일에 있을 문제와 위험성에 잘 대처할 수 있게 될 것입니다. 이렇게 운동을 잘 준비하는 것이야말로 활동의 영향력을 배가시키고, 운동의 한계를 넓히는 열쇠라고 생각합니다.

정의롭고 평화로운 세상을 만들기 위한 일은 점점 더 어려워지고 있습니다. 지금은 그 어느 때보다 사회운동이 전략적으로 예리해져야 하는 시기입니다. 그렇기 때문에, 우리 모두가 더 열심히 활동하기보다 더 현명하게 활동할 수 있기를 바랍니다. 그러한 전략적인 비폭력 운동으로 사회변화를 앞당기는 가슴 설레는 일에 이 안내서가 도움이 되리라 조심스럽게 기대해봅니다.

〈Handbook for Nonviolent Campaigns〉가 세상에 나오도록 애써준 우리의 동료 전쟁저항자인터내셔널(War Resisters' International)과 한국어판 발간 소식에 모든 자

료를 아무런 대가 없이 친절하게 제공해준 전쟁저항자인터내셔널을 비롯한 씨드포체인지(Seeds for Change), 커먼액션(Common Action)에 감사의 마음을 전합니다. 부록1 〈사회운동조직의 갈등, 어떻게 다룰 것인가〉는 2013년 씨드포체인지와 유러피안유스포액션(European Youth For Action)이 펴낸 가이드북을, 부록2 〈사회변화를 위한 협동게임〉은 2006년 커먼액션이 출간한 소책자를 번역한 것입니다.

마지막으로 스페셜 땡쓰 투 동인런 덕현씨, 전쟁없는세상 숲이아. 이 안내서의 막바지 작업에는 함께하지 못했지만 2차 번역 작업에 참여해서 많은 도움을 주었습니다. 감사합니다.

안내서에 실린 번역본은 아래 웹사이트에서 보실 수 있습니다.

전쟁저항자인터내셔널 [www.wri-irg.org](http://www.wri-irg.org)  
씨드포체인지 [www.seedsforchange.org](http://www.seedsforchange.org)  
커먼액션 [www.commonaction.org](http://www.commonaction.org)

전쟁없는세상과 비폭력 트레이너 네트워크 '망치'를 대신하여  
구로, 날맹, 수영, 오리, 지우

# 목차

1 이 안내서에 관하여	11	5 비폭력 캠페인	48
2 비폭력에 대한 소개	14	무엇이 캠페인을 비폭력적으로 만드는가?	48
비폭력이란 무엇이고 왜 비폭력을 사용해야 하는가?	14	비폭력 캠페인 기획하기	52
비폭력은 어떻게 작동하는가?	18	건설적 프로그램	63
비폭력 트레이닝	20	빌 모이어의 활동계획짜기	66
개인과 조직	22	비폭력 행동의 방식들	72
역사적으로 비폭력을 사용했던 사례들	27	비폭력 행동의 단계들	74
사례연구: 미국 흑인 민권운동에서의 비폭력 트레이닝	33	언론의 역할	76
사례연구: 오토포, 세르비아 민중의 힘	34	비폭력 운동에서 소셜 미디어의 활용 — 한국의 사례	84
3 젠더와 비폭력	37	캠페인 사례연구 가이드	87
젠더란 무엇인가?	38	6 효과적인 비폭력 행동을 조직하기	91
평화와 젠더 문제의 상관관계에 관한 사례: 이스라엘의 뉴프로파일	41	항의의 목소리 전하기 — 행동을 효과적으로 만들기	91
4 트레이닝을 조직하고 진행하기 위한 과제와 수단	44	비폭력 행동의 과정에서 유발되는 긴장과 스트레스에 대처하기	102
함께 일하기	45	유머와 비폭력 행동	111
트레이닝 조직을 위한 체크리스트	46	집단으로 활동하기	116
트레이닝 진행을 위한 체크리스트	46	행동을 준비할 때의 체크리스트	136
		행동 준비단계에서부터 행동 이후까지의 역할 분담	140
		법률적 지원	141
		수감자 지원 (스페인 그룹 'MOC'의 사례)	143
		평가	146
		7 비폭력 운동의 사례들	150
		남아프리카공화국의 인종차별정책에 반대하는 국제적인 연대운동	151

시브룩-비일-마르코샤임 핵발전소 반대 운동이 보여준 것 — 국제적 연대와 운동의 발전 .....	155
군사주의에 반대하는 국제행진 .....	159
칠레 — 간디의 통찰력, 독재에 저항하는 칠레 민중의 힘이 되다 .....	161
이스라엘 — 뉴프로파일의 사례, 다른 지역의 경험으로부터 배우기 .....	165
터키 — 비폭력 문화를 만들기 위한 노력 .....	170
한국 — 국제연대의 중요성과 힘 .....	180
콜롬비아 산 호세 드 아파르타도의 평화마을이 주는 교훈 — 저항과 존엄 그리고 용기 .....	183
밤스포팅 — 전 유럽적인 캠페인을 향하여 .....	189
5월 15일 — 세계병역거부자의 날 .....	192
<b>8 비폭력 행동 준비를 위한 연습사례 .....</b>	<b>199</b>
평행선 게임 .....	200
갈등선 게임 .....	201
브레인스토밍 .....	203
말하기대회 .....	204
10/10 게임 .....	207
나무그리기 .....	208
권력축 분석하기 .....	210
우리 편 찾기 .....	212
두려움 극복하기 .....	215
바람에 흔들리는 나무 — 신뢰형성 게임 .....	216

신속한 의사결정 .....	217
역할극 .....	218
공개극장 .....	220
일자 모양 스펙트럼 .....	222
십자 모양 스펙트럼 .....	223
비폭력 행동 현장에서 필요한 실제 연습 .....	224

<b>9 우리들의 새로운 안내서 만들어 보기 .....</b>	<b>228</b>
------------------------------------	------------

<b>10 용어 사전 .....</b>	<b>230</b>
-----------------------	------------

<b>11 자료 .....</b>	<b>235</b>
--------------------	------------

## 부록 1

사회운동조직의 갈등, 어떻게 다룰 것인가 .....	243
------------------------------	-----

## 부록2

사회변화를 위한 협동게임 .....	289
---------------------	-----

## 이 안내서에 관하여

**전**쟁저항자인터내셔널이 출간한 이 안내서는 전 세계 여러 조직 및 다양한 세대 활동가들의 경험을 담고 있다. 모든 비폭력 캠페인의 중심에는 활동가들의 번뜩이는 기지와 헌신, 그리고 대중에게 전달할 메시지가 있다. 이 메시지는 사회 현실에 대한 문제제기일 수 있고, 사람들로 하여금 현재 벌어지고 있거나 앞으로 일어날 일에 대해 체념하지 않도록 만드는 것일 수도 있고, 동맹자들을 끌어 모으거나 그들/우리들의 삶에 영향을 미칠 수 있는 결정에 발언권을 요구하는 것일 수도 있다. 비폭력 캠페인의 중심 개념 중 하나는 ‘임파워먼트<sup>empowerment</sup>’(10장 용어 사전 참조)이다. 이것은 특히 ‘다른 사람들과 함께 어떻게 잘 활동할 것인가’에 관한 것이다.

비폭력 행동하면 떠오르는 극적인 이미지들이 많이 있다. 문제를 극적으로 표현하는 능력은 비폭력 운동의 강점 중 하나이다. 이러한 행동은 종종 주목받지 못하고 지나갔던 일들을 부각시키고, 사람들을 행동하게 만든다. 그러나 이 같은 드라마는 그냥 일어나는 것이 아니다. 그것은 사회단체 혹은 활동가 네트워크, 토론, 각종 트레이닝, 이전 경험들에 대한 평가, (캠페인) 기획, 실험, 관계를 맺는 것 속에서 만들어진다. 이러한 이유로 이 안내서는 주로 어떤 활동들을 어떻게 해왔는지를 다루고 있다. 우리는 어떤 최종적인 모델을 제시하는 대신 각자의 상황에서 적용 가능한, 이미 다양한 맥락에서 시도되었던 방법들을 소개하려고 하였다.

따라서 이 안내서는 전쟁저항자인터내셔널이나 인터넷을 통해 접할 수 있는 정보

다는 조금 더 다양한 자료들의 모음이라 할 수 있다. 안내서는 특정한 주제, 경험, 및 집단 연습 사례들을 소개하고 있다. 머리말에서는 우리가 비폭력이라고 부르는 것의 의미, 비폭력 트레이닝의 중요성, 각 그룹 고유의 문제 및 역사적인 비폭력의 사례들을 간단히 소개한다. 제3장에서는 우리 운동 내부에서 발생하는 억압의 사례, 특히 젠더 문제에 주목한다. 제4장에서는 트레이닝을 조직하고 진행하기 위해 필요한 일과 수단을 살펴보고, 제5장에서는 건설적 프로그램, 언론의 역할을 비롯하여 비폭력 캠페인 및 행동들을 설명한다. 제6장은 이러한 모든 단계에서 조직화를 효과적으로 하기 위한 구체적인 팁을 제공한다. 제7장은 세계 곳곳에서 벌어지고 있는 활동 및 그 활동의 전략에 관한 것이다.

안내서 전체를 통해 우리는 실제 상황에서 드러난 여러 행동에서 비폭력의 장점들을 소개하고 그것이 어떻게 작동하는지 사례를 통해 제시하고자 하였다. 만약 안내서의 용어들이 친숙하지 않다면 용어 사전(제10장)을 참고하라.

제8장은 비폭력 활동을 위한 집단 연습사례들을 소개한다. 이러한 연습사례의 목적은 캠페인 이슈에 대한 이해나 그룹 멤버들 간의 보다 깊은 이해를 필요로 할 때, 혹은 그룹이 비폭력 행동 및 캠페인을 보다 효과적으로 수행할 수 있도록 돕기 위한 것이다. 일반적으로 이러한 연습(트레이닝)을 위해선 그것을 '진행'할 사람(트레이너)이 필요하다. 트레이너의 임무는 이러한 프로그램들을 소개하고 트레이닝이 왜 필요한지, 무엇을 트레이닝할 것인지 등 전체 과정을 진행하며, 머뭇거리는 사람들이 용기를 낼 수 있도록 격려하고, 적극적으로 듣는 것이다.(특히 '피드백' 시간에-10장 용어 사전 참조).

우리는 독자들이 이 안내서의 일부분을 복사해서 번역하거나 각자의 그룹에 배포했으면 한다. 필요에 따라 자유롭게 각색을 해도 상관없다. 제9장은 이 안내서나 전쟁저항자인터내셔널 웹사이트에서 발견한 것들을 어떻게 각각의 실정에 맞게 고칠

것인지에 관한 조언들(따라서 다른 말로는 격려!)이다.

제 11장은 자료모음이다. 만약 이 안내서에서 특히 관심이 가는 분야를 발견한다면 전쟁저항자인터내셔널 웹사이트([http://wri-irg.org/wiki/index.php/Nonviolence\\_Handbook](http://wri-irg.org/wiki/index.php/Nonviolence_Handbook))에서 보다 긴 버전의 글과 연습사례, 추가적인 자료들을 찾을 수 있다. 전쟁저항자인터내셔널은 단순히 자료들을 제공하기보다는 서로 나누려고 한다. 다른 독자들도 여러분이 비폭력 캠페인 및 트레이닝에서 얻은 경험들을 읽어보고 싶어한다는 것이다. 그러니까 부디 전쟁저항자인터내셔널 웹사이트에 여러분의 경험을 기고해주시기 바란다. 또 만약 여러분이 안내서의 일정 부분을 번역한다면 번역본을 전쟁저항자인터내셔널 이메일 [info@wri-irg.org](mailto:info@wri-irg.org)로 보내주길 바란다. 우리가 그것을 웹사이트에 업데이트 할 것이다.

## 비폭력에 대한 소개

비폭력이란 무엇이고 왜 비폭력을 사용해야 하는가?

우리는 왜 ‘비폭력 캠페인을 위한 안내서’에 관심을 갖는가? 아마도 무언가를 이루고 싶거나 혹은 어떤 일이 벌어지는 것을 막고 싶을 것이다. 우리는 적개심을 조장하는 행동들처럼 사회를 변화시키는 데 있어 궁극적으로는 실패한 캠페인들에 대해 비폭력이 어떤 대안을 제공할 수 있지 않을까 느끼고 있을지 모른다. 아니면 단지 뭔가 다른 것을 시도하고 싶거나 자신의 단체가 이미 조직하고 있는 행동이나 캠페인을 좀 더 발전시키기 위한 몇 가지 팁을 얻길 원하는지도 모른다.

이 안내서에서 얘기하고 있는 비폭력에 대한 우리의 기본적인 정의는 더 이상의 폭력을 사용하지 않고도 폭력(물리적 폭력과 이른바 ‘구조적 폭력’ 즉 빈곤과 사회적 배제, 억압)을 끝내고자 하는 것이다. 물론 이것은 비폭력에 대한 최고의 설명은 아니다. 보다 설득력 있고, 보다 철학적이며, 보다 특정한 시간 및 장소에서 더 의미를 갖는 개인적이며 시적인 다른 정의들이 많이 존재한다.

비폭력은 기본적인 정의에 한정되지 않고, 권력관계 및 사회구조 변화를 위한 바람, 모든 인간 및 생명을 존중하는 태도, 심지어 삶의 철학, 사회적 행동의 이론 등 더 다양하게 적용될 수 있다. 우리는 독자들이 이 안내서를 통해 이렇게 다양한 분야로 탐구해 나가기를 바란다. 비폭력 행동을 함께 준비하면서 비폭력에 대한 강조점의 차이를 발견하고 통찰력을 나누는 것은 값진 경험이 될 수 있다.

“저의 첫 번째 트레이닝 경험은 2003년 이스라엘에서 있었던 515 세계병역거부자의 날 행동이었습니다. 당시 저는 군사주의에 반대하는 캠페인에 몇 년 동안 참여해왔던 칠레 병역거부자였습니다. 트레이닝은 정말로 저에게 많은 도움이 되었습니다. 저는 제가 배운 것을 나누고 싶은 강한 충동을 가지고 칠레로 돌아왔습니다. 우리 운동을 성공적으로 이끌고 싶다면 스스로를 훈련하는 것은 필수적입니다. 트레이닝 이전 우리의 행동은 대부분 군대 건물 앞에 서서 단순히 우리의 의사를 표현하는 정도였는데 트레이닝을 진행한 이후 좀 더 위험성이 높은 행동을 조직할 수 있었습니다. 왜냐하면 트레이닝으로 인해 좀 더 높은 자신감을 가질 수 있었기 때문입니다. 우리는 준비되어 있었고 그 행동을 위해 훈련되어 있었습니다.”

하비엘 가라떼 Javier Garate

사람들이 비폭력을 받아들이는 데에는 다양한 이유가 있다. 어떤 사람은 사회변화를 가져오는 데 효과적인 수단이라고 주장하고, 또 어떤 사람은 삶의 방식으로서 실천적인 비폭력을 추구하기 때문에 선호하기도 한다. 여기에는 다양한 스펙트럼이 존재한다. 이러한 차이는 정작 캠페인이 진행되는 동안 드러날 수도 있지만, 보통은 특정 캠페인에 대한 원칙 혹은 가이드라인의 문구(49쪽 ‘비폭력 행동의 원칙’ 및 50쪽 ‘비폭력 가이드라인’ 참조)가 미리 이러한 스펙트럼 사이의 이견들을 조절하는 역할을 한다.

그러나 이러한 이해의 차이는 캠페인에서 불화의 원인이 될 수 있기 때문에 공개적으로 논의되는 것이 좋다. 예를 들어, 어떤 사람은 갈등을 드러내고 그 갈등에서 이기기 위한 목적으로 비폭력적 방식이 사용되어야 한다고 주장한다. 반대로 비폭력적 태도의 핵심은 반대자들을 포괄할 수 있는 해결책을 찾는 것이라

고 말하는 사람도 있다. 이렇게 차이가 드러날 때 활동가들이 비폭력에 대한 서로의 근본적인 태도를 문제 삼는 것은 바람직하지 않다. 오히려 캠페인에 영향을 미칠 수



2006년 월드컵 기간 중 스페인 바스크 지방 빌바오 군기지에서 벌어진 행동 사진: KEM-MOC

있는 구체적 지점들에 대해 합의에 도달하는 것이 더욱 중요하다. 이렇듯 몇몇은 ‘이기려’ 하고 다른 사람들은 포괄적인 해결방안을 찾으려 할 때, 비폭력에 대한 합의는 캠페인을 계획하는 데 있어 활동가들의 요구사항 및 협상전략에 영향을 미칠 것이다.

재산상 손실을 가져올 수 있는 행동에 대해 어떻게 생각하는가와 같은 질문은 논쟁적일 수 있다. 어떤 활동가들은 이 행동이 반대자들을 괴롭힐 수 있는 비용대비 효과가 큰 행동이라고 생각한다. 반대로 그것을 피하고자 하는 활동가들도 있다. 제5장은 캠페인 혹은 행동 가이드라인의 유용성에 대해 논한다. 재산상의 손해와 같은 논쟁적 주제들은 이러한 가이드라인을 작성할 때 논의되어야 한다. 이러한 논의를 직접행동이 실행되는 순간까지 미뤄서는 안 된다. 어떤 사람들에게 비폭력 행동은 반대

자에 대한 적대적인 행동을 피하는 것(심지어 그들에게서 좋은 점을 찾는 것)을 의미한다. 반면 다른 비폭력 활동가들은 그들에게 ‘창피’를 주거나 ‘전쟁범죄자’, ‘인종차별주의자’, ‘부패한 자’라는 낙인을 찍을 방법을 찾기도 한다. 욕설을 하거나 공격적인 언행을 하는 등에 대한 문제는 직접행동 가이드라인에서 잘 다뤄질 것이다. 그러나 보다 근원적인 차이, 어떤 태도를 취할 것인가 등은 비폭력 행동을 준비하는 ‘모듬<sup>affinity</sup> group’ 차원에서 보다 깊게 토론될 수 있다. (116쪽 ‘모듬’ 부분 참조) 이러한 소규모 모듬들을 구성하는 것의 목표는 구성원 서로가 비폭력 행동에서 우려되는 점들을 털어놓기 위한 편한 공간이자 상호학습을 위해 ‘신뢰할 만한 공간’을 만들기 위한 것이다. 모듬에서는 일반적으로 구성원들이 비폭력 행동과 연관된 하나의 문구(예를 들어 ‘권력에게 진실을 말하다’)를 선택하고 그 문구가 각자에게 어떤 의미인지, 그것이 어떤 이슈들을 제기하는지를 서로에게 설명하고 통찰력을 나누며 토론을 통해 우리가 함께 무엇을 하려고 하는지에 대해 서로의 깊은 이해를 도모한다.

비폭력 활동가들은 우리의 행동 자체가 우리가 만들려고 하는 미래를 표현해야 한다는 공통된 태도를 가지고 있다. 이것은 간디가 이야기한 건설적 프로그램에 내재되어 있다. (63쪽 ‘건설적 프로그램’ 참조) 그러나 이것은 또한 우리 스스로가 ‘평화가 되자’는 생각, 즉 우리의 행동이 우리가 원하는 세계를 반영한다는 운동의 신념이기도 하다. ‘권력자에게 분노하라’, ‘생명을 존중하라’, ‘다양성을 존중하라’ 등의 문구를 사용할 때, 우리는 그 자체로 우리의 힘의 원천이자 우리가 다가가고자 하는 사람들과의 연결점인 근본적인 가치들에 호소하고 있는 것이다.

## 비폭력은 어떻게 작동하는가?

비폭력은 다음 3가지 지점에서 캠페인을 강화한다.

1. 참가자들 내부에서: 참가자들 사이의 믿음과 연대를 강화하는 측면에서 비폭력은 (이상적으로는) 참가자들 스스로의 힘의 근원을 행동과 연결시킨다. 많은 사람들은 어떤 새로운 것을 시도할 때 다른 이들의 지지를 받기 전까지는 자신들이 얼마나 창조적일 수 있는지 깨닫지 못한다.
2. 반대자와의 관계에서: 비폭력의 목표는 반대자의 폭력을 억제하거나 혹은 폭력적 억압은 그들에게 정치적 '역풍'으로 되돌아온다는 사실을 확신시키는 것이다. 이 외에 비폭력은 억압적인 제도를 떠받치는 '권력축'을 손상시킬 방법을 찾는다. (210쪽 '권력축 분석하기' 또는 212쪽 '우리 편 찾기' 활동 프로그램 참조). 비폭력은 반대자들을 생명이 없는 단순한 도구로 취급하기보다 그들 스스로가 자신의 충성 의무에 대해 다시 생각할 수 있는 기회를 만들기 위해 노력한다.
3. 제3자와의 관계에서: 비폭력은 제3자 혹은 외부인(특정 문제에 대해 아직은 관심을 두지 않거나 적극적이지 않은 사람들, 잠정적 참여자가 될 수 있는 사람들)과의 의사소통을 원활하게 한다.

\* 212쪽 '우리 편 찾기' 활동 프로그램 참조.

비폭력 사상의 개척자인 진 샤프 Gene Sharp<sup>1</sup>는 비폭력투쟁에 반대하는 사람들을 변화시키기 위한 네 가지 메커니즘을 제시했다.

- 1) 전환<sup>conversion</sup>: 가끔 캠페인은 반대자들을 비폭력 활동가들의 관점으로 설득한다.
- 2) 강제<sup>coercion</sup>: 때때로 캠페인은 활동가들의 관점으로 반대자를 설득하지 않은 채 그들의 관점을 포기할 것을 강제하는 수도 있다.
- 3) 합의<sup>accommodation</sup>: 상대방이 캠페인의 요구사항을 양보하지 않고 권력도 포기하지 않기 위해 어떻게 캠페인과 '합의'할 것인가를 궁리할 때.



비폭력 트레이닝 모습(칠레 산티아고). 사진: 안스레아스 스펙

- 4) 분열<sup>disintegration</sup>: 1989년 이후 샤프가 추가한 메커니즘. 친소국가들이 정당성을 상실하고 그것을 보충할 만한 능력을 거의 갖추지 못하고 '민중의 힘' <sup>people power</sup>에 의한 도전에 직면했을 때 그들은 분열되었다.

\* 보다 많은 정보는 72쪽 '비폭력 행동의 방법들' 참조.

비폭력에 대한 학술연구들은 운동의 궁극적인 성공, 특히 권력에 영향력을 행사하는 것에 더 초점을 맞추는 경향이 있다. 그러나 이 안내서는 캠페인을 계획하고, 이슈를 보다 생생하고 명확하게 만들고, 캠페인 전략을 짜고, 행동을 준비하고 평가하는 데 필요한 과정들에 더 관심을 두고 있다. 우리가 이 안내서에 쓴 것들은 사회운동의 실천, 특히 세계 여러 나라의 평화, 반군사주의, 반핵 및 사회정의의 운동의 경험에 확고하게 기초를 두고 있다.

## 비폭력 트레이닝

우리는 사람들이 거리로 나가 플래카드를 들고 전단지 돌리기 전에 반드시 비폭력 트레이닝을 해야 한다고 말하는 것이 아니다. 그러나 우리가 비폭력 트레이닝(문제 분석, 대안 구상, 요구사항 마련, 캠페인 전략 개발, 행동 계획 세우기 및 준비하기, 행동 혹은 캠페인 평가)이라 부르는 전 과정은 조직의 영향력을 향상하고, 사람들이 직접행동에서 더 잘 역할을 수행할 수 있도록 도우며, 직접행동이 지닌 위험성과 문제들에 더 잘 대처할 수 있도록 하고, 직접행동의 한계를 넓힌다. 기본적으로 비폭력 트레이닝은 새로운 아이디어들을 실제로 실험하고 개발하거나 경험을 분석하고 평가할 안전한 공간을 제공한다.

비폭력 트레이닝은 캠페인 혹은 직접행동에서 비폭력을 사용하는 것에 대해 참가자들 공동의 이해를 형성할 수 있도록 한다. 이것은 새로운 기술을 익히고 사회가 우리에게 가르친 파괴적이고 억압적인 태도를 잊게 하는 참여적 교육의 경험이다. 비폭력 트레이닝은 함께 활동하는 것을 배우고 조직(혹은 공동체)의 목적을 명확히 함으로써 조직을 강화하고 공동체의 유대를 발전시킬 수 있다. 비폭력 트레이닝은 비폭력의 힘에 대한 이해를 높이며 그 힘을 더 강화한다. 이것은 또한 걱정, 두려움 등의 감정을 나누고 우리 사회뿐만 아니라 단체 내부의 위계 및 억압, 그것의 작용에 대해 토론할 수 있는 기회를 제공한다. 개인 스스로에게는 자신감을 기르고 구성원 간 상호작용을 명확히 하도록 돕는다. 비폭력 트레이닝의 목적은 참가자들이 집단행동에서 보다 효과적으로 참여할 수 있도록 하는 것이다. 그 과정은 다양한 훈련 및 트레이닝 방법들을 아우르며 이것의 몇몇 사례들은 이 안내서 제7장에 소개되어 있다.

비폭력 트레이닝은 사람들이 비폭력 직접행동을 준비할 수 있도록 하고 단계적인 운동의 방법을 결정하고 실행하는 데 필요한 기술들을 가르치며 집단 내 상호작

용 과정 및 억압의 문제를 다룬다. 행동의 시나리오를 익히고 계획을 발전시키며 훈련하고 법적인 문제들에 대해 이해하는 것과 같이 사람들은 특정 행동을 준비하는 과정에서 비폭력 트레이닝을 활용한다. 이것은 조직에게는 결속을 다지고 모듬을 형성, 발전시킬 수 있는 기회가 된다. 역할극을 통해 ('역할극' 활동 프로그램 참조), 사람들은 직접행동에서 경찰, 공무원이나 다른 사람들의 반응을 예상하고 자기 자신이 어떤 역할을 할 수 있는지를 배울 수 있다. 또한 행동을 할 준비가 되었는지 아닌지에 대해서도 스스로 판단할 수 있다.

비폭력 트레이닝의 기간은 운동의 필요 및 일정, 트레이닝의 목표, 참가자들과 트레이너가 가진 경험 및 면면에 따라 몇 시간에서 몇 달까지 다양하다.

\* 비폭력 트레이닝을 보다 자세히 기획하기 위해서는 44쪽 '트레이닝을 조직하고 진행하기 위한 과제와 수단' 참조.

### 트레이너의 역할

비폭력 트레이너는 트레이닝을 통해 그룹의 활동을 촉진할 수 있는 사람이다. 트레이너는 트레이닝의 주제들에 대해 잘 인지하고 있어야 하지만 모든 걸 다 알고 있을 수는 없다. 트레이너는 참가자들이 스스로의 생각을 발전시킬 수 있도록 가이드하는 것이지 사람들에게 무엇을 생각하고 어떻게 행동하라고 말해주는 사람이 아니다.

비폭력 트레이닝을 원하지만 현지 트레이너가 없는 조직과 공동체가 많이 있다. 그러나 트레이닝에 필요한 기술이 무엇인가를 안다면, 이미 대부분의 공동체가 그런 기술을 개발해왔고 다른 맥락에서 그것을 사용했다는 것을 깨닫게 될 것이다. 누구나 기술과 경험을 함께 공유할 수 있는 동료들과 함께 트레이닝 팀을 조직할 수 있다. 그리고 가능하다면 트레이닝 팀은 다양한 성별·연령·인종으로 구성되어야 한다.

### 트레이너에게 필요한 것

- 좋은 집단 상호작용 기술 및 그룹의 역학관계에 대한 인지. 이것은 모든 사람들이 고루 참여하여 서로의 지혜 및 경험을 나눌 수 있도록 하는 트레이너의 역할이다.
- 비폭력 행동 및 캠페인에 대한 이해. 만약 트레이닝 참가자 중 이에 대한 경험이 있는 사람이 없다면 트레이너는 그룹의 배움을 돕기 위해서 사례연구 및 연습사례를 이용할 필요가 있다.
- 언제 어떻게 적절한 연습사례를 활용할 것인가를 익히기 위해서는 그룹의 욕구 및 스타일에 민감해져라.

### 가능한 비폭력 트레이닝의 주제들

- 비폭력의 역사 및 철학, 비폭력 행동의 이론과 실제.
- 억압 극복하기, 인종 및 젠더 역학 (제2장 및 제10장의 자료 참조).
- 캠페인 전략 개발 (제3장 참조).
- 합의에 의한 의사결정 및 빠른 의사결정 (116쪽 '집단으로 활동하기' 및 217쪽 '신속한 의사결정' 연습사례 참조).
- 모둠이란 무엇이고 전체 그룹 내에서의 역할은 어떤 것인가 (116쪽 '모둠' 및 140쪽 '행동 준비단계에서부터 행동 이후까지의 역할 분담' 참조).
- 법적인 지원 및 언론 대응과 같은 기술들 (141쪽 '법률적 지원' 및 76쪽 '언론의 역할' 참조).

### 개인과 조직

이 안내서는 조직<sup>group</sup>을 위해 쓰인 것이다. 조직은 아마도 특정 대의나 주제를 가지고 모인 사람들의 집단이 될 수도 있고 친분 혹은 동질적인 세계관을 가진 사람들의 모임이거나 일회성 행사를 위해 모인 사람들일 수도 있다. 개인들조차도 보

통은 조직의 지원을 일정 정도 필요로 한다. 안내서 중 캠페인에 관한 장(제5장)은 장기적으로 함께 하고자 하는 조직들에게 보다 유용하다. 이에 비해 행동 준비를 위한 장(제6장)은 특정 행사만을 위해 모인 조직에게 더욱 적당할 것이다.

함께 지내며 잘 활동하고 서로가 서로를 강하게 만들어주는 사람들로 구성된 튼튼한 조직은 운동에 힘을 불어넣는다. 조직들은 다양한 방식으로 함께한다. 가장 효과적이고 즐거운 조직들은 뭔가 독특하고 창의적이며 역동적인 그들만의 고유한 특징을 가지고 있다. 이것은 조직 구성원들 간의 다양한 욕망 및 재능 사이의 균형으로부터 발생한다.

이 장은 조직의 한 구성원으로서 개인 스스로가 생각할 수 있는 기준들을 제공한다. 어떤 기준은 조직 차원에서 토론해 의도적인 결정을 내려야 하는 것이고, 다른 것들은 자연스럽게 발생하는 것이다.

### 조직 강화하기

첫째는 사람들이 조직 자체의 기능과 태도에 대해 얼마나 중요하게 생각하는가이다. 이것은 그 자체로 마르지 않는 분쟁의 씨앗이 될 수 있다. 예를 들어, 지금 당장 나가서 행동하려는 사람과 행동의 목표를 분명히 하고 싶은 사람, 그리고 공공장소에서 의 논쟁과 행동의 대상, 행동의 종류, 조직화 방식 등에 대해 좀 더 명확히 하고 싶어 하는 사람들 사이에 균형이 이루어져야 한다는 것이다. 새로운 조직은 어떻게 해서든 스스로의 방식 및 전체적인 방향, 서로 다른 생각을 가진 사람들 사이에서 중용의 길을 찾기 위해 최선을 다해야 한다. 만약 많은 에너지와 추진력을 가지고 있는 조직이라면, 하위 조직이 특정 주제를 전담할 수 있다. 만약 정치적 관점 혹은 태도가 서로 다른 사람들이 모인 조직이라면, 그것을 인정하고 조직을 강화할 수 있는 힘의 원천으로 만드는 것이 좋다. 활기를 억누르지 말아야 한다.

조직이 크고 개방된 형태이든 작은 모둠의 형태이든(116쪽 '모둠' 참조) 관계없이, 새롭게 결합하는 이들은 환영받는다는 느낌, 무엇인가 기여할 수 있겠구나 하는 느낌을 갖길 바랄 것이다. 이것은 문화적 다양성, 억압적인 행동, 계급, 인종 및 젠더 역학관계, 조직 내 권력관계의 문제를 제기한다. 이러한 문제들을 다루는 것은 그 자체로 긴장의 원인이 될 수 있다. 물론 그것을 다루지 않는 것은 더 큰 문제를 일으키지만 말이다. 사람들은 서로가 서로에게 힘이 되어주는 분위기 속에서 이러한 질문들과 싸울 수 있는 방법을 찾아야 한다. 젠더에 관한 장인 제2장은 몇몇 사례를 제시하고 있다.

이를 위해서는 일상적인 모임 말고 따로 회의를 잡거나 정기적 모임에서 특별히 이를 위한 시간을 할애하는 것이 효과적이다. 이것은 기술 공유, 운동방식 개발, 특정 캠페인 주제에 대해 보다 자세히 들여다보기 등 현실적인 초점을 가지고 진행될 수 있다. 때로는 활동가들 사이의 관계를 돈독히 하거나(캠페인 물품을 함께 만들거나 노래를 하는 등), 조직의 기능을 향상시키기 위한 방법들에 초점을 맞출 수도 있다.

### 차이점 탐구하기

어떤 시점에서 비폭력이라는 용어와 연관된 몇몇 쟁점들, 비폭력의 유형, 그것의 영향, 가치, 태도 및 목표 등을 고찰하는 것은 비폭력 행동 그룹에게 매우 유용하다. 그룹 멤버들의 깊은 신념을 움직이는 모든 쟁점은 차이를 존중하면서 다루어져야 하며 이것은 그룹의 입장을 정하는 것보다 인식과 관점을 나누는 것에 목적을 두는 것이다. 서로를 이해하는 것만으로도 무엇을 함께 하고자 하는가에 대한 인식이 깊어진다.

비폭력 자체에 대한 질문을 던져라. 비폭력에 대한 실천은 그룹을 통합하는 요소가 될 수 있으나 꼭 그런 것만은 아니다. 특히 특정한 목적을 위해 비폭력을 사용하고자 하는 사람들과 폭넓은 철학으로서 비폭력을 사고하는 사람 사이의 분열은 종종 있는 일이다. 어떤 문제들은 비폭력에 대한 원칙들(49쪽 '비폭력 행동의 원칙'들, 50쪽 '비폭력 가이드라인') 속에서 다뤄질 수 있다. 그러나 비폭력 행동에 대한 의지를 표방하는 그룹조차도 어떤 상황에서는 비폭력에 대한 다른 입장(긍정적인 것과 부정적인 것 모두)을 가질 것이다. 쟁점을 둘러싼 좋은 토론은 서로를 자극하고 영감을 줄 것이나 좋지 않은 토론은 긴장과 불만을 심화할 수 있다.

차이를 탐구하는 비교적 안전한 방법은 가치들의 '지표' 혹은 '스펙트럼' 활동을 이용하는 것이다. 이 질문 모음은 서로 다른 태도, 행동 요소들을 탐구하기 위해 개발되었다. 그룹에 질문들이 주어지고 참가자들은 두 개의 축을 기준으로 이동한다. 하나는 '비폭력이다 혹은 아니다'의 축이고 다른 하나는 '나라면 그렇게 할 것이다 혹은 하지 않을 것이다'의 축이다. 이것은 나중에 '이것을 하는 그룹에 함께 하고 싶다 혹은 함께 하고 싶지 않다'로 발전될 수 있다.

이러한 활동을 탐구하는 비교적 안전한 방법은 가치들의 '지표' 혹은 '스펙트럼' 활동을 이용하는 것이다. 이 질문 모음은 서로 다른 태도, 행동 요소들을 탐구하기 위해 개발되었다. 그룹에 질문들이 주어지고 참가자들은 두 개의 축을 기준으로 이동한다. 하나는 '비폭력이다 혹은 아니다'의 축이고 다른 하나는 '나라면 그렇게 할 것이다 혹은 하지 않을 것이다'의 축이다. 이것은 나중에 '이것을 하는 그룹에 함께 하고 싶다 혹은 함께 하고 싶지 않다'로 발전될 수 있다.

\* 222쪽 '일자 모양 스펙트럼' 연습사례 참조

'우리 그룹이 이루려고 하는 것은 무엇인가?'와 같은 질문은 간단한 대답으로 끝날 수 있지만 그룹 내 각 멤버들이 그것에 대해 다른 의견들을 추가할 수 있다. 서로 다른 생각과 감정들은 사람들이 그룹에 참여할 수 있도록 이끈다. 소개를 위한 간단한 놀이들은 사람들에게 왜 여기에 왔는지 설명할 기회를 주는 좋은 출발이 될 수 있다.

전반적으로 이 안내서는 사회변화라는 꽤 느슨한 아이디어를 넘어서 사람들이 참여하고 있는 행동으로부터 도출된 다양하고 구체적인 관점까지 다루고 있지는 않다. 이러한 관점들은 그룹마다 굉장히 다양할 것이고 다양한 맥락에서 사용될 것이다. 중요한 것은 일률적인 무언가를 만드는 것이 아니라 그것을 이해하고 사람들이 무언가를 서로 다르게 바라보는 태도를 환영할 수 있어야 한다는 것이다. 특히 우리 그룹이 뭔가 위험한 행동을 하고자 한다면, 그것을 준비할 충분한 시간이 주어지지 않아야 한다.

며 그 행동에서 보일 서로 다른 태도들과 그 위협에 어떻게 대응할 것인가에 대한 사람들의 선호도에 대한 이해가 선행되어야 한다.

행동의 맥락을 어떻게 이해하는가는 해결방식 선택에 영향을 미친다. 때때로 이 론가들은 '전통적' 및 '비전통적' 행동의 방식을 구분하기도 한다. 그러나 맥락은 그 것 모두를 변화시킬 수 있다. 패쇄적인 사회에서는 매우 전통적인 방식으로 그저 '말 할 수 없는 것을 말하거나' 혹은 '침묵을 깨는 것' 만으로도 거대한, 아마도 폭발적인 촉매 효과를 가져올 수 있다. 그러나 다른 맥락에서 '비전통적'인 행동, 예를 들어 시 민불복종 혹은 파업은 제도 내적 혹은 지극히 정상적인 행동으로 여겨질 수 있다. 이 러한 상황은 그 행동에 참여하지 않는 사람들이 '어, 재네들 그거 또 하네'라고 무시 하든가 참여자 스스로가 관례적인 형태의 행동에 간혀 있기 때문인 경우가 많다. 몇 몇 사회운동 이론가들은 '탈제도적<sup>transgressive</sup>' 및 '제도 내적<sup>contained</sup>' 행동이 '전통적/비 전통적' 행동에 비해 보다 유용한 구분이라고 제안해왔다. <<투쟁의 역동성<sup>Dynamics of Contention</sup>>, 더그 맥아담<sup>Doug McAdam</sup>, 시드니 테로우<sup>Sidney Tarrow</sup> 및 찰스 티리<sup>Charles Tilly</sup> 지음, 캠 브리지 대학 출판, 2001, pp. 7~9 참조). 왜냐하면 서로 다른 맥락에서 다양한 형태의 행동들이 가질 수 있는 다른 효과들이 있기 때문이다. 각 그룹 내 몇몇 차이들(예를 들어 불법적인 행동에 관한 태도)은 행동의 맥락에 대한 서로 다른 분석으로부터 도 출된 것일 수 있다.

\* 맥락에 대한 보다 많은 정보는, 91쪽 '항의의 목소리 전하기' 및 102쪽 '비폭력 행 동의 과정에서 유발되는 긴장과 스트레스에 대처하기' 참조

### 우리가 원하는 것은?

활동가로서 우리가 단체로부터 원하는 것이 과연 무엇인지 생각해야 한다. 많은 사 람들에게 인기 있는 단체를 원하는가? 신념과 태도를 공유하는 사람들로 구성되어

강력한 성명을 만들 수 있는 단체를 원하는가? 이 두 가지를 조합할 수 있는 방법은 없는가? 예를 들어, 우리는 보다 광범위한 운동의 맥락에서 비폭력을 촉진할 모듬의 일원이 될 수 있는가?

그룹이 행동을 시작하기 전까지는 그것이 얼마나 많은 영향력을 가져올지 누구 도 예상하지 못한다. 공개적으로 활동하기 전까지는 단체들이 얼마나 많은 가능성 을 보일지에 대해 짐작할 수 없다. 부에노스아이레스 오월광장 어머니회<sup>Las Madres de la Plaza de Mayo</sup>의 첫 번째 시위에는 단지 14명의 여성만이 참여했다. 심지어 더 적은 숫자 로 시작한 다른 강력한 운동들도 있다. 단순하고 작은 규모의 행동들이 누구도 예상 하지 못한 큰 결과를 가져온 경우는 많다. 그러나 우리는 또한 수많은 행동들이 예 상보다 초라한 결과를 가져왔다는 것 또한 인지하고 있어야 한다. 비폭력 행동 그룹 은 행동의 모든 레퍼토리를 인지하고 행동 목적에 대한 강한 자각 및 행동의 맥락에 대한 분석을 할 수 있어야 한다. 이 안내서는 행동 준비하기, 캠페인 만들기, 평가 등 의 내용을 담고 있다.

### 역사적으로 비폭력을 사용했던 사례들

**각** 나라의 역사를 살펴보면 시위, 파업, 보이콧 혹은 다른 종류의 대중적 비협 조 등 비폭력 행동이 벌어졌던 사건을 찾을 수 있을 것이다. 노동자와 소작농 의 권리, 노예 해방, 여성이나 무산계급의 투표권, 인종 평등, 젠더 평등, 점령으로부터 의 해방 등 그 이유는 다양하다. 요컨대 비폭력 행동의 이유들은 다양한 형태의 부 정의 및 지배를 아우른다. 그러나 20세기, 특히 간디가 남아프리카공화국과 인도에 서 벌인 비폭력 운동 이후에야, 비폭력 행동은 사회변화를 위한 의식적인 전략으로 논의되기 시작했다.

간디는 비폭력이 행동을 하는 사람과 행동의 대상에게 모두 효과적인 특별한 힘을 가지고 있다고 확신했다. 그는 사회적 연대가 사람들을 지배, 착취, 억압하려는 시도를 막을 수 있다고 보았다. 또한 단지 상대방에 대해 반대하고 모든 것을 그들의 탓으로 돌리는 것은 충분치 않으며 사람들은 반드시 스스로의 책임이나 행동을 살펴 봐야 한다고 믿었다. 자유와 정의는 단순히 요구되는 것이 아니라 훈련되는 것이며 이러한 바탕 위에 운동이 세워져야 한다는 것이다. 간디는 일련의 글을 통해 비폭력에 대한 그의 아이디어를 발전시켰다. 그가 피지배자의 협조에 기반해 통치하는 지배자를 관찰한 최초의 사람은 아니지만, 그는 이것을 자신의 시민저항전략의 중심으로 만들었다. 간디는 언젠가 이렇게 적었다. '비폭력의 첫 번째 원칙, 그것은 굴욕적인 모든 것에 비협조 하는 것이다. 간디가 비폭력에 관한 가장 체계적인 사상가는 아니지만(그는 '진리실험' experiments with Truth) 으로서 경험에 관해 얘기하는 것을 선호했다), 특정한 기본원칙들은 강조했다. 하나는 비폭력 규율을 지키기 위한 캠페인의 필요성이었고 다른 하나는 건설적인 행동의 중요성이었다(더 많은 정보를 위해서는 '건설적 프로그램' 참조). 식민지 인도라는 맥락에서 간디에게 이러한 건설적 프로그램은 종교 간의 적대감을 줄이고 서로 다른 젠더 혹은 카스트 간의 차별에 문제를 제기하며 문맹률과 위생에 대한 무지에 맞서고 식량과 의복 생산에 대한 자급자족을 향상시키는 것으로 확장되는 것이었다.

간디가 주도한 운동에서 대부분의 참가자들은 그의 원칙 중 일부만을 공유했다. 영국의 지배로부터 인도를 해방시키기 위해 비폭력을 사용하는 것에는 대부분의 사람들이 준비되어 있었다. 하지만 삶의 방식으로서 비폭력에 대한 간디의 온전한 실천까지 받아들인 사람은 극소수였다. 대부분의 전통적 정치지도자들은 실제로 건설적 프로그램에 단순히 상징적인 의미만을 부여했다. 이러한 패턴은 계속 반복되었다. 비폭력 행동은 대부분의 참가자들이 비폭력을 당시 상황에서 가장 적절한 전략이라는

실용적인 측면으로 받아들였을 때 효과를 발휘하였다. 아주 소수만이 비폭력을 자신의 철학적 실천으로 삼았다. 인도독립투쟁의 사례는 식민주의에 저항하는 다른 운동들, 특히 아프리카에 어마어마한 영향을 미쳤다. 다양한 상황에서 사람들은 무엇이 비폭력을 효과적으로 만드는가에 대해 공부하기 시작했고 어떻게 하면 보다 성공적으로 비폭력이 사용될 수 있을까 고민했다. 간디가 사망한 지 60년이 지난 후, 비폭력 활동가들은 지금까지도 '진리실험'을 하고 있는 중이며 무엇이 비폭력을 효과적으로 만드는가에 대한 현장 학습은 계속되고 있다.

### 어디서 어떻게

비폭력의 방식은 맥락에 따라 무척 다양하다. 1986년 필리핀 마르코스 정부가 실각하면서 '민중의 힘' people power이라는 용어가 만들어진 이후, 특히 2000년 세르비아 밀로세비치가 몰락한 이후, 몇몇 이론가들은 '행동 교본' action template, 즉 부정선거를 통해 집권을 꺾은 부패하고 독재적인 정권을 몰아낼 대중적 비폭력 행동에 대해 얘기했다. 물론 밀로세비치의 몰락과 필리핀 '민중의 힘', 그 밖에 다른 곳의 대규모 집회 사이에도 유사점이 존재한다. 비폭력을 사용하여 밀로세비치에 창의적으로 대항한 세르비아인들 중 일부는 실제로 현재 다른 운동들의 트레이닝에 관여하고 있다. 그러나 각각의 상황에서 무엇이 적절하고 어떤 전략이 효과적일 것인가에 대한 분석은 각 운동 스스로의 몫일 수밖에 없다.

단단히 뿌리내린 잔혹한 정권에 대항할 비폭력의 힘에 관해 많은 사람들은 회의적이다. 이러한 상황에서는 어떤 저항도 어려울 수밖에 없다. 비폭력은 이럴 때 '즉효약'을 제공하지 않는다. 물론 무장투쟁도 이 점에서는 마찬가지이다. 몇몇 이상주의적인 운동은 대중으로부터 점점 더 멀어져 단지 스스로를 지키기 위해 강탈 및 납치에 의지한 무장투쟁으로 전환했다. 그리고 결국 '무장한 한줌의 무리들'쯤으로 되

보하였다. 비폭력은 다르게 활동하는 것을 목표로 한다. 운동이 점령할 수 있는 사회적 공간을 넓히는 것을 통해, 정권이 억압하는 것들에 목소리를 부여함으로써 근본적인 변혁의 과정은 활기를 띌 수 있다. 1970, 80년대 라틴 아메리카 곳곳에서 고문, ‘실종’ 및 암살에 직면한 비폭력 행동은 두려움을 극복할 수 있는 사회적 연대의 재건을 목표로 하였다.

이전 소비에트 연방에서는 많은 사람들이 저항에 대해 신중했고 이러한 저항이 소비에트의 군사개입 혹은 탄압을 유발하지 않기를 원했다. 1970년대 폴란드 그단스크 Gdansk에서 파업 중인 노동자 4명이 총에 맞아 죽었기 때문에, 1980년 자유노조 Solidarnosc가 결성되었을 때 그단스크 파업 노동자들은 거리시위 대신 조선소 안에 있었다. 그들은 다른 사회에 영감을 주었으나 당시 그들의 요구사항은 극히 기본적인 첫 단계(자유노동조합 인정)로 한정되어 있었다. 이것은 모든 폴란드 노동자들이 함께 하도록 하는 요구사항보다 더 낮은 단계의 제한적인 목표였다. 폴란드 지식인들은 이것을 ‘자기 제한적 혁명 self-limiting revolution’이라고 설명한다. 이러한 신중함에도 불구하고 자유노조의 조직력은 정권으로 하여금 계엄령을 선포할 정도로 대단했으며 많은 활동가들이 구속되었다. 그러나 몇 년 이내에 단지 폴란드에서만 아니라 소비에트 전역에서 사람들은 이러한 자기 제한을 넘어 다른 요구사항을 만들었고 보다 도발적인 비폭력 행동의 방식을 무릅쓰게 되었다.

이 안내서의 독자 대부분은 소비에트 공산주의나 라틴 아메리카 독재 시절보다는 많은 ‘표현의 자유’를 누리고 있다. 하지만 이러한 상황에서도 활동가들은 여전히 도전에 직면하고 있는데 그것은 소비사회가 조장하는 이미지들에 의한 사회적 ‘무관심’이다. 우리 사회의 폭력은 필시 감춰지거나 어쩔 수 없는 현실로 받아들여질 것이다. 폭력은 국가폭력에서 대량살상무기까지, 사회적 박탈 및 환경의 대대적인 파괴, 멀리 떨어진 곳의 꼭두각시 조종자가 전 세계를 조종하는 폭력 등 다양하다.

이러한 상황에서 사회운동은 폭넓은 행동을 선택하며 경계선들은 계속 변한다. 과거에는 새로운 지평을 열었던 행동이 오늘날에는 한낱 일상이 된다. 심지어 무언가를 방해하는 위험한 행동도 이러한 현상에서 자유롭지 못하다.

### 평화주의자들의 역할

전쟁저항자인테내셔널은 비폭력을 원칙의 문제로 받아들인다. 우리는 이러한 노력이 우리를 소수집단으로 만든다는 것, 반드시 평화주의적 신념을 공유하지 않는 사람들과도 활동할 필요가 있다는 것을 인지하고 있다. 우리는 억압적인 시스템에 도전하는 적극적 비폭력 방법을 개발하기 위해 단순한 수사법 혹은 단기간의 충격요법에 그치지 않는 건설적인 대안을 찾길 원한다. 평화주의 철학을 가지고 있지 않은 사람들의 마음을 움직일 수 있는 수단과 조직의 형태를 사용하고, 뿐만 아니라 평화주의자 혹은 반군사주의자의 테두리를 넘어서 보다 넓은 스펙트럼의 사람들에게도 이해될 수 있도록 목표를 정교화한다.

평화주의자는 목표를 성취하기 위해 폭력에 기대는 것을 거부하기 때문에 우리는 비폭력적 대안 개발을 위해 창의적인 에너지를 투자할 필요가 있다. 역사적으로 평화주의자들은 전략적인 수준과 조직의 형태 모두에서 비폭력적인 방법의 개발을 통해 사회운동에서 필수적이며 획기적인 역할을 해왔다. 예를 들어, 1940년대 미국 인종차별 철폐를 위한 최초의 ‘프리덤 라이드 freedom rides’(오킨이 주: 미국 남부의 인종 분리 정책에 맞서 대학생들이 버스를 타고 남부를 돌며 벌인 시위) 운동은 평화주의자의 주도로 진행되었다. 1950년대 영국에서 벌어진 무기에 반대하는 비폭력 직접행동도 마찬가지였다. 이 조직들의 창의적인 비폭력 행동은 이어진 대규모 시위에서 비폭력을 보다 광범위하게 사용할 수 있도록 만들었다. 그 후에 비폭력 트레이닝이 소개되었는데, 처음에는 비폭력시위에서 사람들이 맞닥뜨릴지 모르는 폭력에 대비하기

위한 용도로 행해졌다. 그 뒤 비폭력 트레이닝은 운동을 참여적인 방식으로 만드는 데 있어 핵심적인 역할을 했다.

간디와 마틴 루터 킹 목사가 운동 내에서 위대한 인물이 된 것은 사람들에게 비폭력 운동이 '카리스마' 있는 지도자에 의존한다는 인상을 주었다. 그러나 전쟁저항자인터내셔널은 비폭력 행동이 초인적인 지도자에게 의지하는 것이 아니라 참가자 모두의 능력을 강화하는 사회적인 역량의 원천이라고 생각한다. 따라서 우리는 보다 참여적인 형태의 의사결정과 모듈(116쪽 참조)에 기초한 조직 형태의 채택을 촉진하고, 비폭력 트레이닝이 참여적 전략의 평가 및 개발을 위한 도구를 포함하도록 트레이닝을 확장시켜왔다(43쪽 참조).

### 조직화

때때로 비폭력은 수천 명의 사람들이 뭔가를 하려고 모여드는, 그냥 일어나는 일처럼 보인다. 그러나 보통 이것은 조직화를 필요로 한다. 특히 그 행동이 모든 언론에 공개된 행사에 대한 단순한 대응이 아니고 전체 운동의 한 단계일 경우에 그렇고, 사회변화를 위한 의제를 만드는 노력일 경우에는 더더욱 그러하다. 바깥에서 보는 이미지는 대충 '사람들이 모여 있구나' 정도일 것이다. 그러나 가까이 살펴보면 각각 다른 특정 층에게 호소하는 네트워크들, 그들 각자의 고유한 주제를 가진 조직들, 문제에 대한 관점을 가지고 상호 연결된 몇몇 캠페인들로 이루어져 있다는 것을 알 수 있다. 비폭력적 태도, 조직의 방법 및 행동의 형태들은 이러한 다양성을 강화하여 우리로 하여금 협력하여 활동하고 새로운 지지자들을 만들어 내도록 한다.

## 사례연구 — 미국 흑인 민권운동에서의 비폭력 트레이닝

1942년 급진적 평화주의자들은 반인종주의 및 반군사주의 운동에서의 리더십 양성을 위해 화해친우회 비폭력 행동위원회(Nonviolent Action Committee of the Fellowship of Reconciliation)를 결성하여 단체들을 훈련시켰다. 이것을 계기로 1945년에 인종평등회의(Congress of Racial Equality, CORE)가 탄생했는데 이 조직은 민권운동에 개입하기 위해 비폭력 트레이닝을 개발하는 첫 번째 단체가 되었다.

인종평등회의는 1947년부터 10년 동안 워싱턴에서 1개월짜리 트레이닝 워크숍을 진행했다. 참가자들은 수도권의 분리정책을 폐지시킬 목표를 가지고 비폭력 및 조직화 이론과 기술들을 배웠다.

민권운동의 초창기에 남부 기독교 리더십 회의(Southern Christian Leadership Conference)는 미국 흑인의 종교 전통에 기반해서 1956년 몽고메리 버스 보이콧과 같은 비폭력 행동 캠페인을 준비하였다. 지역 교회에서 열린 대규모 집회에서 마틴 루터 킹 목사를 비



1963년 6월 12일, 미국 미시시피주 잭슨의 간이식당 연좌동성 중 남부 백인들이 민권운동가들의 머리 위로 설탕, 케첩, 머스타드를 붓고 있다. 사진: WIDE WORLD

롯한 연사들은 비폭력에 관해 강의를 하였고 공동체 정신 및 비폭력 규율이 강해지도록 노래하고 기도했다. 시민불복종이 민권운동의 핵심이 되면서, 역할극 및 비폭력을 끝까지 고수하겠다는 선언이 트레이닝에 포함되었다.

인종분리정책이 가장 극심했던 미국 남부에서는 민권운동가들이 맞닥뜨릴지도 모를 폭력에 대비하여 광범위한 트레이닝이 진행되었다. 1964년 미시시피 자유 여름 캠프 <sup>Mississippi Freedom Summer</sup> 참가자들은 2주 간의 트레이닝을 시작했다. 1968년 가난한 이들의 캠페인 <sup>Poor People's Campaign</sup>은 가두행진 참가자, 진행요원 및 후원자들을 위한 트레이닝 프로그램을 개최하였다.

\* “비폭력 트레이닝의 역사: 비폭력 연습” 조앤 쉬한 <sup>Joanne Sheehan</sup> 지음. 비폭력 활동가 <sup>Nonviolent Activist</sup> 1998년 7, 8월호에서 발췌. <http://www.warresisters.org/nva0798-4.htm>  
 관련 영상: [http://youtu.be/\\_JHDoNr8Bpg](http://youtu.be/_JHDoNr8Bpg) (한국어 자막)

## 사례연구 — 오토포, 세르비아 민중의 힘

1998년에 창립된 세르비아 청년그룹 오토포 <sup>Otpor</sup> (‘저항’)는 2년 후 슬로보단 밀로세비치를 실각시키는 데 중심적인 역할을 했다. 처음 오토포 캠페인의 목표는 반(反)밀로세비치 투쟁의 방식을 변화를 주는 것이었다. 이를테면 시민들과의 의사소통 방식에 있어 비폭력 ‘게릴라’ 전술(그래피티, 거리공연 등)을 사용한다든가 대중적 관심을 증대시키고 두려움을 줄이기 위해 유머를 사용한다든가 하는 것에 집중하였다. 오토포 캠페인은 분열된 민주화 세력에 점진적으로 압력을 가하고, 밀로세비치에게 대항하여 ‘권력축’을 무너뜨릴 요소를 찾기 시작했다.

비폭력 트레이닝 워크숍은 우리가 어떻게 하면 현 정권을 약화시킬 수 있을까에 대한 시민들의 이해를 확산시키는 데 중요한 역할을 담당하였다. 결국 밀로세비치가



오토포 드러머들이 시위에 활기를 불어넣고 있다.(세르비아 베오그라드) 사진: 오토포 부정선거를 획책했을 때 오토포는 이를 폭로하고 중단시킬 수 있는 위치에 설 수 있었다. 군중이 의회 건물을 포위했을 때 경찰은 그들을 해산시키려고 하지 않았다. 가장 잘 알려진 이미지는 불도저의 의회 진입이었다. 당시 경찰은 이것을 막을 어떠한 노력도 하지 않았다. 다음 날 밀로세비치는 사임하였다.

오토포는 세르비아 민주화를 위한 의미 있는 진전(밀로세비치의 축출)을 이루는데 결정적인 역할을 하였으나 민주화를 위한 그 이후의 과정은 실망스러운 것이었다.

### 참고자료

- ‘독재자를 타도하다’ <sup>Bringing Down a Dictator</sup>, DVD, 60분, 요크 짐머만 주식회사 <sup>York Zimmerman Inc.</sup> 작품, 미국, 워싱턴
- 알버트 세바요스 <sup>Albert Cevallos</sup>, ‘불도저는 어디로 향하는가?: 세르비아의 비폭력 혁명과 민주주의로의 전환’ <sup>Whither the Bulldozer?: Nonviolent Revolution and the Transition to Democracy in Serbia</sup> (미국평화연구소 <sup>US Institute of Peace</sup> 특별보고서 제72호 - <http://www.usip.org>)

- Centre for Applied NonViolent Action & Strategies 웹사이트, 오토포 및 다른 활동가들이 그들의 전략 및 전술에 관해 쓴 글이 실려 있다. [http://www.canvasopedia.org/content/serbian\\_case/otpor\\_strategy.htm](http://www.canvasopedia.org/content/serbian_case/otpor_strategy.htm)  
관련 영상: [http://youtu.be/HxM\\_TnDgBL4](http://youtu.be/HxM_TnDgBL4) (한국어 자막)

## 3

## 젠더와 비폭력

“남성이 싸움을 거부할 때, 그리고 여성이 승인을 거부할 때 전쟁은 중단될 것이다.”

- 제시 월러스 휴건 <sup>Jesse Wallace Hagan</sup>, 전쟁저항자연맹 <sup>War Resisters League</sup> 설립자

**남**녀 모두가 전쟁과 부정의에 저항하는 투쟁에 함께 하길 원한다는 것은 얼핏 간단명료한 듯 보인다. 그러나 만약 우리가 사람들의 재능, 에너지 및 통찰력을 최대한 활용하고자 한다면 어떻게 우리 스스로를 조직할지, 어떻게 운동을 만들어 나갈지, 어떻게 비폭력 행동을 위한 트레이닝을 할지에 성인지적 관점 <sup>gender awareness</sup> 을 적용할 필요가 있다.

왜냐하면 젠더, 즉 우리 사회가 정의해 놓은 남성 및 여성의 역할, 남성성 및 여성성이 우리 모두에게 영향을 미치기 때문이다. 지배적이고 공격적이고 통제하는 성향의 남성성과 약하고 순종적이며 통제받는 성향의 여성성이라는 전통적인 사회 인식이 우리 모두에게 깊은 영향을 미치고 있다. 성인지적 관점은 비폭력 행동과 운동에서 우리가 중단시키려는 부정의가 계속되지 않는 데 도움을 준다.

반군사주의 운동에서 성인지적 관점 및 젠더에 기초한 분석은 효과적인 전술을 만들어내는 데에도 소중한 수단이 된다. 젠더는 모든 분쟁의 한 요소이다. 분쟁의 직접적인 원인은 아닐 수 있으나 남성성 및 여성성의 서로 다른 생각들이 왜, 어떻게 사람들이 싸우는가의 중심에 있다. 군대 시스템은 남성 및 여성의 역할에 관한 특정한



적절한 질문하기: 여성을 위한 비폭력 트레이닝(태국 치앙마이). 사진 : 조앤 쉬한

사고 및 가정에 근거하여 작동하도록 만들어졌다. 만약 우리가 분쟁을 해결할 비폭력적 구조 및 시스템을 만들고자 한다면 우리는 젠더에 관한 새로운 가정과 요구를 창출해야 할 것이다.

이 장에는 비폭력 트레이닝에 성인지적 관점을 포함하고 젠더의 관점에서 운동 및 비폭력 행동을 평가하는 데 도움을 줄 관련 개념과 연습사례들을 실었다.

## 젠더란 무엇인가

젠더는 사회적으로 구성된 남성 및 여성의 역할, 신념체계 및 태도, 이미지, 가치, 기대 등을 말한다. 이것은 권력관계에 많은 영향을 미치는데, 남성과 여성 사이뿐만 아니라 각 조직 내에도 마찬가지로 작동하여 많은 사회적 문제를 낳는다. 문화에 따라 젠더에 관해 사고하는 방식은 다르다. 즉 어떤 행동과 존재 양식이 남성과 여성에게 각각 적당한지에 관해서 다른 생각을 가지고 있다. 젠더는 문화에 따라 달라지는

것뿐만 아니라 시간의 경과에 따라 혹은 특정 위기 상황에서는 같은 문화 안에서도 달라지기도 한다.

## 젠더 Gender와 섹스 Sex는 어떻게 다른가?

섹스는 남성과 여성 사이의 자연적이고, 생물학적인 차이를 지칭한다. 이런 차이들은 비교적 명확하고 고정적이지만 몇몇 생물학적 차이들은 그 스펙트럼을 가로질러 존재하기도 한다. 그러나 젠더는 주어진 사회 속 남성성과 여성성에 관한 문화적 이상, 신념 체계 및 기대에 의해 구성된다.

## 젠더가 어떤 방식으로 권력과 정의에 연관되는가?

많은 문화권에서 남성들의 경험과 관점은 표준으로 비취진다. 이성에 남성의 행동은 그것을 어떻게 정의하든 사회적 표준으로 채택된다. 특히 공공장소에서 힘의 행사는 남성적인 것으로 여겨진다. 그리고 대부분의 문화권에서 남성은 가족, 공동체 및 사회의 리더로 상징된다. 반면 여성은 가부장적 뜻에 그저 따르는 사람이자 지원하는 사람으로 간주된다. 이는 여성과 소녀들이 자신의 삶에 영향을 미칠 결정들에 의견을 낼 수 없다는 의미일 수 있다. 또한 전통적인 역할을 따르지 않는 남성들은 대중적 비판에 직면한다는 것을 의미할 수도 있다. 그러나 젠더는 사회적으로 만들어진 사고체계이기 때문에 여성과 남성의 역할에 관한 억압적인 개념은 도전받고 변화할 수 있다.

## 젠더는 우리에게 어떻게 영향을 미치는가?

젠더에 관한 사회적 통념은 우리가 태어난 순간부터 우리에게 영향을 미친다. 남성성은 많은 방법으로 소녀들의 사고방식에 주입된다. 감정을 부정하고 육체적으로 강한 행동을 하며 다른 이들 위에 군림하거나 경쟁하는 것을 통해 그들의 가치를 증명하도록 하는 사회적 압력이 존재한다. 이러한 사회화는 모든 이들의 인간 존엄성을

약화한다. 남성과 소년은 종종 군복무에 대비해야 한다는 학대를 당한다. 전쟁 그 자체는 남성과 소년으로 하여금 생명을 죽일 것을 강요하기 때문에 남성에 대한 젠더 폭력이다.

소녀들은 종종 지성을 부정하도록 사회화된다. 남의 말을 잘 들어주는 사람, 적당하고 순종적인 사람, 그리고 다른 사람들의 요구를 먼저 들어주는 것으로 자신의 가치를 증명하도록 강요되는 것이다. 수동적으로 조용히 불의를 받아들이는 것은 여성성의 특징으로 보여질 것이다. 이러한 사회화는 인간 존엄성을 파괴하고 피해자화를 촉진한다. 여성과 소녀들에 대한 보호는 전쟁을 선동하거나 정당화하는 데 사용되고 있다. 전쟁 자체는 성폭력이 전쟁의 무기로 사용되기 때문에 여성에 대한 젠더 폭력이다.

#### 왜 평화운동이 젠더 문제를 다뤄야만 하는가?

젠더 관점은 평화와 정의를 위한 활동에 중요한 통찰력을 준다. 남성성 및 여성성에 관한 관념은 폭력에 뿌리를 두고 있으며 무력 분쟁을 지지하곤 한다. 평화로운 시기에 여성과 소녀들에 대한 폭력의 수위는 진정으로 정의롭고 평화로운 사회가 어떤 것인지에 관한 중요한 지표이다. 만약 평화와 정의를 위해 활동하는 단체들이 사회에 만연한 전쟁폭력의 전 영역을 잘 이해하고 그것에 도전하고 있다면 그들의 활동은 보다 효과적일 수 있다.

전쟁 중 젠더폭력의 생존자들은 젠더 정의(gender justice) 없이는 화해가 불가능하다는 것을 알고 있다. 전쟁 중 남성과 소년들에 대한 성폭력을 둘러싼 침묵 또한 깨져야 할 것이다. 평화운동은 증가하는 여성의 군사화, 평화구축(peace-building) 과정에 기여할 수 있는 여성과 소녀들의 기술 및 지도력, 남성들을 싸우게 만드는 성별 역할의 기대(gender expectation) 등 젠더와 전쟁을 둘러싼 문제들을 회피할 수 없다.

#### 왜 우리의 활동에서 젠더 관점이 중요한가?

사회변화를 위해 활동하는 사람들은 종종 젠더에 관한 이러한 가정들을 의치지 않아도 된다고 생각한다. 그리고 우리 스스로 배우거나 변화할 필요는 없다고 단정해 버린다. 성인지적 관점의 창출과 젠더 이슈에 관한 우리 스스로와 조직 내부 역학의 변화는 사회의 구조적 폭력을 해체시키고자 하는 그룹에게 중요한 과정이다.

젠더 문제에 애쓰는 일은 어렵다. 왜냐하면 그것은 우리 모두에 관한 문제이고 회피할 수 없기 때문이다. 우리는 거기에 직접적으로 영향을 받으며 종종 그 이슈가 제기될 때 두려움에 직면한다. 우리는 그 문제를 어떻게 처리해야 할지 모르고 보다 많은 갈등과 분열이 일어날까봐 두려워한다. 이것이 우리의 최우선 과제는 아니라고 말하는 것이 더 쉬울 때도 있다. 우리 스스로를 독려하기 위해 이 문제를 제기한 다른 그룹의 사례를 살펴보자.

#### 평화와 젠더 문제의 상관관계에 관한 사례 — 이스라엘의 뉴프로파일 New Profile

평화운동 조직이 어떻게 성인지적 관점을 평화운동 속에 포함시킬 것인가? 이것은 그들의 조직적 정체성 및 구조, 트레이닝 및 멤버들의 성향, 그리고 프로그램 전략의 개발을 통해 가능하다.

이스라엘 평화운동단체인 뉴프로파일은 스스로를 이렇게 설명하고 있다. '우리는 군인들의 나라에 살 필요가 없다는 것을 확신하고 있는 페미니스트 여성 및 남성들의 그룹이다.' 뉴프로파일은 그들과 함께 하고자 하는 누구라도 쉽게 인지할 수 있도록 처음부터 젠더와 평화 사이의 관계에 대해서 매우 명확하게 연관짓고 있다. 또한 단체장의 역할 및 모든 유급 활동은 활동가들끼리 돌아가면서 맡고 활동가들 사이



여성활동가들과 트레이너들이 영국 핵무기공장 AWE ALDERMASTON 근교에서 열린 여성참여 비폭력/역량강화 트레이닝에 참여하고 있다. 사진: 주디스 바론

의 위계를 피하는 것을 통해 전통적인 조직의 패턴을 무너뜨렸다. 뉴프로파일은 신입 회원과 일반 대중을 상대로 많은 트레이닝과 교육 프로그램(워크숍, 세미나, 청년 조직 및 컨퍼런스)을 진행하는데 이러한 프로그램에는 어떻게 젠더와 군사주의가 이스라엘 문화 및 사회에 연관되어 있는지에 대한 분석이 늘 포함된다. 단체는 또한 하루 공부모임을 개최하는데 이것은 이 주제를 보다 깊이 있게 분석하기 위함이다. 예를 들어 2007년에 진행되었던 한 하루 공부모임에서는 군사료실에서 가져온 여성 군인의 사진을 이용하여 이스라엘의 여성징병 및 사회 전반의 일반적인 군사화에 대해 살펴 보기도 하였다. 이러한 공부모임과 토론 기회를 통해 뉴프로파일 활동가들은 문제분석 및 활동 전략에 보다 깊은 성인지적 관점을 포함시킬 수 있었다. 뉴프로파일의 소형·경량 무기 프로젝트 Small Arms and Light Weapons project는 단순히 이스라엘 무기거래의 문제점 및 구조만을 살피는 것이 아니라 어떻게 이러한 소형무기들이 개인의 삶에 영향을 미치는지, 이러한 이스라엘 문화에서 뉴프로파일이 어떻게 ‘안보 security’라는 개념을 재구성할 수 있을 것인가에 대해 연구한다.

### 주

- 이 글은 국제화해위원회 여성 피스메이커 프로그램 (International Fellowship of Reconciliation Women Peacemakers Program (<http://www.ifor.org/WPP/index.html>))이 만든 자료를 재구성한 것이며 평화와 정의를 위한 국제여성연대(International Women's Partnership for Peace and Justice (<http://www.womenforpeaceandjustice.org/>))의 트레이닝 매뉴얼을 좀 더 상세히 한 것이다.
- ‘뉴프로파일’에 대한 보다 많은 정보는 “이스라엘 - 뉴프로파일, 다른 이들의 경험으로부터 배우다”를 보라.

## 트레이닝을 조직하고 진행하기 위한 과제와 수단

**비**폭력 트레이닝을 기획하고 진행하는 데에는 다수의 사람들이 함께할 수 있는 다양한 과제가 필요하다. 첫째로, 캠페인을 조직하는 사람들은 언제, 어떤 트레이닝이 필요한지 인식하고 있어야 한다. 트레이닝이 필요한 분야가 캠페인 전략 개발인지 젠더 감수성 부분인지, 비폭력 행동에 처음 참가하는 사람들을 위한 것인지 아니면 이미 경험이 있는 사람들이 새로운 기술을 익히기 위한 것인지, 또는 소규모의 모둠이 집단 상호과정에서 트레이닝을 필요로 하는지 등을 고려해야 한다.

일단 트레이닝을 하기로 결정이 되었다면 트레이너가 필요하다. 20쪽 '비폭력 트레이닝' 장에서 설명한 것처럼, 만약 트레이너가 없다면 트레이닝을 진행하기 위해서 공동진행자팀을 조직하라. 트레이닝 조직, 기획 및 진행을 돕기 위한 체크리스트도 이 장에서 확인할 수 있다.

트레이닝 기획자와 트레이너들은 각자의 과제를 진행시키기 전에 함께 모여서 얘기를 나눠야 한다. 트레이너와 기획자 사이의 불명확성과 암묵적 추정들은 트레이닝의 효과를 반감시킬 수 있다. 트레이닝은 그룹의 행동계획을 시험해보고 그룹 내 약점을 찾거나 혹은 계획을 준비하고 실행하는 과정에 더 많은 사람들을 참여시킬 수 있는 중요한 기회가 될 수 있다. 트레이너는 이러한 목표들에 개방되어 있어야 한다.

만약 트레이너가 조직 내 멤버라면 트레이너로서 그들의 역할을 보다 명확히 할 필요가 있다. 단체 활동에 깊이 관여하고 있어 다른 조직 외 진행자들보다 상황, 조직, 캠페인, 행동 시나리오, 기타 등을 더 자세히 이해하고 있기 때문에, 트레이너 역할을 맡는 것이 어려울 수도 있다. 역할을 명확히 하는 것은 이러한 과정에 도움이 된다.

\* 48쪽 '비폭력 캠페인' 및 91쪽 '효과적인 비폭력 행동을 조직하기' 장은 트레이너와 조직자들이 해야 할 일이 무엇인지, 트레이닝의 목적이 무엇인지를 이해하는데 도움이 될 정보들을 포함하고 있다.

### 함께 일하기

- 1) 기획자 중 몇몇과 모든 트레이너들은 트레이닝을 계획하기 위해 사전에 미리 제대로 만나야 한다. 상황에 따라 기획자들은 추가적인 의사결정을 위해 그룹으로 다시 돌아가 상의할 필요가 있을 지도 모른다. 트레이너들의 질문은 트레이닝을 위해 기획자들이 그룹 차원에서 무엇을 더 준비해야 하는지를 이해할 수 있도록 도울 수 있다.
- 2) 트레이닝의 목표를 달성하기 위해 시간이 얼마나 필요할지 상의하라. 하루(그렇다면 몇 시간?) 혹은 한 주? 트레이닝이 캠페인 개발 과정과 발맞춰 진행될 수 있을까? 캠페인을 기획하기 위해 시리즈로 트레이닝을 진행할 필요가 있을까? 몇몇 그룹들은 캠페인을 계획하고 준비하기 위해 한 주 휴가를 낸다. 만약 사람들이 비폭력 행동을 위해 멀리 떨어진 곳에서 와야 한다면 어떻게 트레이닝을 계획할 수 있을까?
- 3) 트레이너들은 참가자들에 관한 정보가 필요하다. 참가자들이 이번 행동을 위해서 일시적으로 모인 사람들인지 아니면 정기적으로 만나는 사이인지. 비폭력 행동에 대한 그들의 경험은 어느 정도 수준인지. 이전에 트레이닝을 받았던 경험이 있는지.

비폭력 행동에 참여했던 경험이 있는지, 있다면 어떤 종류의 것이었는지.

- 4) 비폭력과 트레이닝에 대한 조직의 접근법에 관해 토론하라. 그 접근법에는 비폭력 가이드라인이 포함되어 있는가?
- 5) 캠페인 기획자들에게 행동의 구체적인 정보에 관해 트레이닝 프로그램 중 하나로 소개해줄 것을 부탁하라. 예를 들어, 행동의 구체적 시나리오, 캠페인의 배경 등. 이 소개 시간이 어느 정도인지 발표자에게 명확히 하라.
- 6) 어떤 종류의 유인물이 필요할지 확인하라. 만약 필요하다면 지도 및 사진들을 이용하라.
- 7) 누가 비품들(마커, 종이, 테입, 유인물 복사, 안내서, 영화 상영을 위한 장비, 기타 등)을 챙기는지, 음식 혹은 다른 필요물품을 준비하는지 명확히 하라.

### 트레이닝 조직을 위한 체크리스트

- 1) 트레이닝을 할 장소가 사람들이 역할극이나 게임을 하거나, 둥글게 둘러앉을 수 있는 충분한 공간이 있는지를 확인하라.
- 2) 칠판이나 종이 등 쓸 수 있는 도구가 있는지 확인하라.
- 3) 음식 및 음료들은 중요하다. 누군가가 이것을 담당하고 있는지 확인하라. 아니면 참가자들에게 함께 나눌 수 있는 음식 및 음료를 가지고 오라고 미리 공지를 하라.
- 4) 트레이닝을 홍보할 때는 전체 시간 등 트레이닝에 관한 명확한 설명이 있어야 하며, 온전한 참여가 필요하다는 점이 공지되어야 한다.

### 트레이닝 진행을 위한 체크리스트

- 1) 진행자들은 실제 트레이닝을 진행하는 것보다 준비하는 데 더 시간이 많이 소요될 수 있다는 것을 인지하고 있어야 한다. 공동진행자들이 트레이닝의 의제를 함께

준비해야 한다는 것, 트레이닝 내용, 방법, 역할분담을 명확히 하는 것이 중요하다.

- 2) 각 세션별로 배당할 시간의 양에 대해 현실적이어야 한다. 만약 트레이닝이 시간 내 끝나지 않는다 해도 빨리 끝내라는 압력을 가하지 마라.
- 3) 트레이닝에 대한 소개로 전체 트레이닝을 시작하라. 서로에 대한 소개 게임으로 분위기를 부드럽게 만들어라. 만약 트레이닝 참가자들이 서로 잘 알고 있는 사이라면 질문을 던져서 서로가 서로의 새로운 점에 대해 알 수 있게 하라.
- 4) 만약 트레이너들이 참가자들의 경험에 대해 충분한 정보를 가지고 있지 않다면 비경쟁적인 방법을 이용해 질문하라. 분위기를 만들고 트레이너가 정보가 필요하다는 것을 설명한다. 그러나 이것이 누가 더 '나은지'를 확인하기 위한 게임이 아님을 명확히 하라.
- 5) 트레이닝 초기에 갈등 상황 역할 놀이와 같은 참여를 유도할 수 있는 게임을 하라.
- 6) 두 명 혹은 세 명이 함께하는 소그룹 프로그램과 전체 그룹 차원에서 하는 프로그램 사이의 균형 맞춰라.
- 7) 토론과 몸을 움직이는 게임 사이의 균형을 맞춰라. 정기적으로 쉬는 시간을 주어라.
- 8) 만약 일정이 계속 지연되고 있다면 시간 관리에 유연하고 생략 가능한 프로그램에 대해 고민해봐야 한다. 그러나 대개 마지막 프로그램은 중요한 것일 경우가 많으니 (시나리오에 따른 역할극 등) 이것을 생략하지 않도록 한다.
- 9) 평가 시간은 항상 남겨두도록 한다. 그리고 평가는 다양한 평가 방법을 사용한다. 대자보에 '잘 진행된 것(+)' 및 '앞으로 더 잘 진행할 수 있는 것()'을 적는다. 의견을 구하기 위해 연달아 질문을 하라. 돌아가면서 대답하거나 브레인스토밍 방법을 사용한다. 평가서를 작성하는 것은 장시간의 트레이닝에 효과적이다.

## 비폭력 캠페인

### 무엇이 캠페인을 비폭력적으로 만드는가?

어떤 캠페인이 비폭력을 표방하고 있는지에 관계없이 연구 및 정보수집, 교육 및 트레이닝, 진술 개발 등 캠페인의 기본적인 단계들은 대부분 비슷하다. 그렇다면 ‘비폭력 캠페인’만의 고유한 특징은 무엇인가? 단순히 폭력적이지 않음만을 의미하는 것은 분명 아닐 것이다.

비폭력을 실천하는 많은 단체들과 캠페인들은 그들의 관점을 설명할 수 있는 명확한 비폭력 원칙들을 정식화했다. 아래 전쟁저항자인터내셔널의 현장은 우리가 비폭력을 받아들인다고 말할 때 의미하는 비폭력이 정확히 무엇을 뜻하는지 설명하고 있다.

“비폭력은 시민불복종과 같은 적극적인 저항과 대화를 결합할 수 있다. 비폭력은 또한 비협조(억압적 체제를 지탱하는 모든 협조를 중단하는 것)와 대안을 창출하는 건설적 활동을 결합할 수도 있다. 분쟁에 대응하는 방법의 하나로, 비폭력은 때때로 사회관계망을 강화하고, 사회의 하층을 이루고 있는 사람들의 역량을 강화하며 empower, 서로 다른 입장에서 해결방법을 찾는 사람들을 포함시키는 등 분쟁과의 화해를 시도한다. 이러한 목표들이 즉각적으로 달성될 수 없다 하더라도 비폭력은 다른 사람들을 파괴하지 않겠다는 우리의 결심을 더욱 견고하게 유지하게 한다.”

아래의 리스트들은 비폭력에 관한 구체적인 원칙들이다. 몇몇 원칙들은 특별히

비폭력을 표방하는 캠페인이 아닌 곳에서도 발견될 수 있다. 이러한 원칙들의 조합이 캠페인을 비폭력적으로 만든다.

#### 비폭력 행동의 원칙들

이 원칙들은 미국의 비폭력 트레이너들과 이 안내서의 편집위원회가 참여한 집단적인 과정을 통해 개발되었다. 우리는 단체 내부에서 토론이 자극될 수 있도록 이 원칙(혹은 다른 원칙도 좋다)이 활용되는 것을 적극 권장한다. 비폭력 원칙과 관련해 단체 구성원들이 어떤 입장을 가지고 있는지를 이해하기 위해서 ‘일자 모양 스펙트럼’ 게임을 활용하라. 만약 차이의 폭이 크다면 그것이 비폭력 캠페인에 어떤 영향을 미칠 것인지에 대해 토론이 필요할 것이다. 비폭력 가이드라인의 활용은 그룹 차원에서(적어도 그 캠페인의 목적을 위해) 합의를 분명히 할 수 있는 최선의 방법이다.

- 우리는 사람 개개인의 가치를 인정한다. 나와 타인의 존엄성과 인간성을 모두 인정하는 것은 천부적인 것이다. 우리는 반대자들을 적으로서 함부로 대하길 거부한다.
- 우리는 우리 모두가 진실의 한 부분임을 인정한다. 누구도 진실을 전유할 수는 없다. 누구는 완전히 옳고 누구는 완전히 그르지 않다. 우리의 캠페인, 모임, 교육 및 행동에는 이러한 원칙이 반영되어야 한다.
- 우리의 행동들은 의사소통 및 민주적 절차를 증진시키기 위해 개방성을 강조한다. 우리는 다른 사람들 ‘위에’ 군림하는 능력이 아닌 다른 사람들과 ‘함께 하는’ 능력을 발휘할 수 있도록 활동한다. 캠페인에 함께 하는 모든 사람들에게 힘을 부여하는 것<sup>empower</sup>이 중요하다. 우리는 개인의 자결권을 극대화하기 위해 (내적, 외적) 민주적 구조를 촉진한다.
- 우리의 수단(행동 및 활동)은 결과(삶에 대한 긍정, 억압에 대한 반대 및 정의 추구, 모든 이들의 가치를 인정하는 것)와 일치한다. 우리의 전략은 이러한 원칙 위에

세워져야 하며 폭력이나 기만적인 방법을 통해 달성한 '승리'는 정당화될 수 없다.

- 우리는 고통을 가하느니 차라리 받는 것을 선택한다. 고통을 가하는 것을 거부하는 것은 모든 개인에 대한 가치에 근거하는 것이며 또한 우리의 실천과 이상에 사람들의 관심을 끌기 위한 전략이기도 하다. 만약 우리가 공격을 받는다 하더라도 우리는 폭력적으로 그것을 되갚는 행위를 하지 않을 것이다. 우리는 우리 행동의 결과가 감옥이 될 수도 있다는 것을 인지한다. 감옥을 채우는 것도 전략이 될 수 있다.
- 우리는 비폭력 행동을 위해 합의된 가이드라인에 따라 스스로를 준비시키는 데 전념한다. 만약 필요하다면 이 실천을 더 잘 이해하고 연습할 수 있도록 비폭력에 관한 오리엔테이션이나 워크숍을 개최할 수도 있다.

\* 마틴 루터 킹 목사의 비폭력 원칙에 대해선 다음 링크를 참조. <http://www.thekingcenter.org/prog/non/6principles.html>

### 비폭력 가이드라인

1930년대 간디에 의해 규정된 행동강령 **Code of Discipline** 을 시작으로, 많은 캠페인은 모든 참여자들이 동의하는 '비폭력 가이드라인'을 개발했다. '비폭력 가이드라인'은 비폭력 원칙과 다르다. 비폭력 가이드라인은 특정 행동에 참가하는 참여자들이 어떻게 행동할 것인가에 대한 합의이다. 그것은 매우 실용적인 측면에서 서술되거나('우리는 어떠한 무기도 휴대하지 않을 것이다'), 보다 철학적인 측면으로 선언될 것이다('우리는 우리가 창조하고자 하는 세상을 반영하는 방식으로 함께 모일 것이다').

우리가 생각하는 '비폭력'이란 무엇인가 혹은 우리는 왜 비폭력을 선택했는가에 대한 동의는 단순히 추정으로 그쳐서는 안 된다. 동질적으로 보이는 소규모 집단이라 하더라도 토론을 해보면 비폭력에 대한 서로 다른 해석 및 다양한 수준의 실천에 대한 견해가 나온다.



SOA 워치(School of the Americas Watch) 시위(미국 포트베닝). 사진: 조앤 쉬헨

비폭력 가이드라인은 시위(행동)에서 무엇이 예상되는지를 명확하게 하며 비폭력 정신을 보여준다. 비폭력 시위 도중 군중들의 분위기는 폭언이나 심지어 폭력으로 이어지기 쉽다. 정부 측 잠입자들은 사람들로 하여금 폭력적으로 행동하도록 부추기는 방식으로 시위대의 신임을 떨어뜨리려고 할 것이다. 비폭력 행동 참여자들이 이 분야에 경험이 많지 않다 하더라도, 비폭력 합의 및 비폭력 트레이닝은 대규모의 사람들이 캠페인에 비폭력적으로 참여하는 것을 가능하게 한다. 조직가들이 얼마나 비폭력 행동의 원칙들에 충실한지 혹은 얼마나 캠페인 전술들이 잘 조직되었는지에 상관 없이, 시위 및 시민불복종 행동에 참여하는 사람들이 비폭력의 원칙을 얼마나 잘 반영하는지가 비폭력 캠페인의 효과를 결정한다.

비폭력 가이드라인의 사례들:

- 파슬레인 365 <sup>Faslane 365</sup>: [http://www.faslane365.org/fr/display\\_preview/nonviolence\\_guidelines](http://www.faslane365.org/fr/display_preview/nonviolence_guidelines)

- 레이큰히스 액션그룹 <sup>Lakenheath Action Group</sup>: <http://www.motherearth.org/lakenheathaction/nv.php3>
- SOA 워치 <sup>School of the Americas Watch</sup>: <http://www.soaw.org/article.php?id=1093>
- Principles of the Students' Union of the University of Prishtina, 1997.
- 섯다운! 나토 <sup>NATO-ZU Shut down NATO</sup>: Action guidelines NATO-ZU/Shut down NATO, March 2009

## 비폭력 캠페인 기획하기

시위는 그 자체만으로는 특정 전쟁을 끝내거나 뿌리 깊은 부정을 바로잡을 수 없다. 전 세계 곳곳의 참상을 직면하게 되면 그에 비폭력적으로 상응하는 실천(비폭력적이나 계획성이 없는)을 하는 것은 쉽다. 단체들은 종종 문제점을 인식하는 것에서 곧바로 전술을 선택하는 것으로 나아간다. 아니면 일종의 '분석의 늪' 상태에 빠지는데 이것은 스스로와 타인에 대한 교육에만 전념하면서 실천을 등한시 하게 되어 결국 목표에 도달할 수 없게 되는 것을 말한다. 비폭력 캠페인의 힘은 전술, 전략적 사고 및 참여자들의 실천이 창조적으로 결합되었을 때 발생한다.

어떤 사안에 영향력을 행사하고자 할 때 요구되는 것은 보통 캠페인, 즉 구체적으로 명시된 목표를 달성하기 위해 일정 기간 동안 진행되는 일련의 활동 및 행동들이다. 캠페인은 공통의 관심사를 가지고 있는 사람들에게 의해 시작된다. 참여자들은 공통의 이해 및 비전을 개발하고 목표를 확인하며, 각 활동과 행동에 함께하는 참여자들의 역량을 강화하고 연구, 교육 및 트레이닝을 진행한다.

하나의 캠페인은 다양한 수준의 목표를 가진다. 그 첫 번째는 구체적인 요구사항(공식적인 목표)이다. 대부분의 캠페인은 어떤 위계구조의 상층을 장악하고 있는 사람들의 정책에 도전한다. 이 목표에 도달하기 위해 우리는 그들의 의사결정 과정에 새

로운 요소를 가져올 수 있어야 한다. 새로운 정보를 가지고 그들을 설득하고 그들의 지지층을 납득시키거나 그들이 앞으로 직면하게 될 저항에 대해 경고하는 것이다. 우리는 그들을 적으로 취급하지는 않으나, 구체적인 부정의를 중단시키기 위해 우리가 멈추게 하거나 우리 쪽으로 움직이게 만들어야 할 대상으로 생각한다.

캠페인은 또한 참여자들을 역량을 강화하고 <sup>empower</sup> 그 수를 늘리는 것과 같은 내부적인 목표를 가진다. 비폭력 캠페인은 사람들이 서로의 역량을 키우는 과정을 거치도록 한다. 이것은 개인적인 임파워먼트(사람들이 압제와 배제, 폭력에 저항하고 참여와 평화, 인권을 위해 스스로의 힘을 발견하고 훈련하는 것) 및 집단적인 힘을 키우는 것 모두를 포괄한다. 사람들은 이 과정에서 어떻게 조직가가 될 수 있는지, 정치적인 전략가가 될 수 있는지를 배운다.

캠페인은 또한 현존하는 권력구조에 도전하는 후속 캠페인을 이끌어내는 우리의 비전, 즉 우리가 원하는 미래에 관해 얘기해야 한다. 다양한 캠페인들은 사회의 임파워먼트로 이어져 우리가 고대하는 사회변화를 가능하게 한다. 우리는 트레이닝 및 캠페인 계획을 세울 때 이러한 비폭력적인 사회 임파워먼트 과정의 모든 부분(개인의 임파워먼트, 공동체의 힘, 민중의 힘)을 고려할 필요가 있다.

효과적인 비폭력 전략 개발을 위해 우리는 전략적으로 사고할 수 있는 기량을 길러야 한다.

### 효과적인 전략 개발

창의적인 캠페인은 비폭력의 잠재력을 탐구할 수 있는 열쇠를 쥐고 있다. 그리고 단체들이 비폭력 캠페인의 힘과 가능성에 대한 기대와 열망이 클 때 효과적인 캠페인 전략을 개발할 수 있는 가능성이 더 높아진다. 아래에 제안된 연습사례들은 단체들이 이러한 열정과 신명을 가질 수 있도록 돕기 위해 고안되었다. 이것은 또한 어떻게

사회적 변화가 가능한지에 대한 이해를 돕고 어떻게 캠페인을 효과적으로 만드는가에 대한 제안도 던져주고 있다.

이 글의 독자가 공동체에서 어떤 변화를 위해 활동하고 있는 사람이라면, 여러분은 이를 효과적으로 이루기 위해 집단적인 준비과정을 거치길 원할 것이다. 이러한 집단과정은 그룹 내부에 이미 존재하는 자원들을 중심으로 진행되며 이를 통해 열정 및 실천을 만들어낼 수 있다.

처음에 독자들은 아마 207쪽 '10/10 게임'을 하거나 참여자들에게 질문(참여자들이 알고 있는 효과적인 캠페인이 무엇인지, 무엇이 그 캠페인을 효과적으로 만들었다고 생각하는지)을 던져 토론을 이끌어내는 방법으로 단체 고유의 캠페인 지식을 나누고 싶어 할 것이다. 대담을 종합해 체크리스트를 만들어라. 사례 연구들(87쪽 '캠페인 사례 연구 가이드' 참조)은 과거 진행됐던 활동으로부터 배울 수 있는 또 다른 방법이다. 이 방법은 청사진을 제공해 주는 것은 아니지만 당시의 공식적인 결정들, 자원의 다양함 및 성공적인 비폭력 캠페인의 인내심을 보여준다. 비폭력 캠페인에 관해 자세히 소개하고 있는 영상 및 책들을 보기 위해선 자료에 관한 장(제10장)을 참조하라. 혹은 이 안내서에 소개되어 있는 몇몇 사례들을 참고하거나 링크들을 확인하라.

만약 그룹이 이미 이에 관해 많은 지식을 가지고 있고 시간은 한정되어 있으며 혹은 다른 요소 때문에 이렇게 역사적인 사례들을 검토하는 것이 불가능하다면, 변화를 위한 성공적인 전략 개발 과정으로 바로 들어갈 수 있다. 효과적인 전략들을 개발하기 위해 유용한 과정들은 다음과 같다.

- 문제점 혹은 상황 명명하기 및 묘사하기
- 왜 이 문제가 존재하는지에 관해 분석하기
- 명확한 목표를 포함하여, 그룹이 원하는 것이 무엇인지에 대해 비전 창출하기
- 이러한 목표들에 도달하기 위한 전략 개발하기

아래는 이러한 과정들에 대한 설명이다.

### 문제점 명명하기 및 묘사하기

일상에서 이러한 문제점에 직면하는 사람들에게 문제점을 묘사하고 분석하는 것은 삶에서 하나의 자연스러운 과정일 것이다. 하지만 다른 사람들은 이것에 대해 보다 의도적으로 다가갈 필요가 있다. 이러한 단계들은 사람들이 비위계적이며 포괄적인 과정에서 효과적인 비폭력 전략의 이해로 다 함께 나아갈 수 있도록 하기 위해 만들어졌다.

문제점 혹은 상황에 이름을 붙이고 묘사를 하는 것은 몇몇 사람들에게는 첫 번째 단계치곤 너무 간단한 것처럼 보일 지도 모른다. 하지만 만약 이것이 집단적으로 정리되지 않는다면 사람들은 서로 다른 가정, 서로 다른 묘사를 하게 될 것이고 결국 서로 다른 메시지 및 목표들로 이어지게 된다. 분석하고 있는 상황 혹은 문제점에 대해 명확하지 않고서는 그것을 분석할 수 없다. 이러한 과정을 함께 밟아 나가는 것은 집단적인 행동을 발전시키고 동시에 개인들의 참여를 강화시킨다.

\* 연습사례: 그룹의 이슈 및 성향에 따라, 전략적인 사고 및 캠페인 계획을 세우는 과정에서 208쪽 '나무 그리기'나 혹은 210쪽 '권력축 분석하기' 연습사례를 사용할 수 있다.

### 문제의 원인 분석하기

문제적인 상황을 바꾸기 위해서 우리는 문제의 원인이 무엇인지, 잠재적으로 그 문제를 지원하거나 혹은 반대하는 사람이 누구인지 이해할 필요가 있다. 우리는 저항과 건설적인 활동 등을 위한 진입지점을 찾기 위해 권력구조 분석을 해야 하며 분석은 다음과 같은 질문들을 고려해야 한다.

- 우리는 문제의 맥락 및 근본적 원인을 이해하고 있는가?

- 그 문제로부터 누가 이익을 얻고, 누가 고통을 받고 있는가? 어떻게 그러한가?
- 누가 권력을 쥐고 있는가? 누가 변화를 가능하게 할 힘을 가지고 있는가? (이것을 지지하는 구조의 부분을 이루고 있는 자들은 누구인가? 누가 이것에 저항하는가?)
- 남성과 여성의 역할에 차이가 있는가? (제3장, '젠더와 비폭력' 참조)
- 이것을 변화시키기 위한 캠페인의 강점, 약점, 기회 및 위험은 무엇인가? (스왓 분석<sup>SWOT analysis</sup>)
- 이 분석을 위해 어떤 이론이 필요한가?
- 비폭력적인 사회 변혁에 대한 우리의 헌신이 어떻게 우리의 분석에 영향을 미치는가?

\* 연습사례: 208쪽 '나무 그리기' 혹은 210쪽 '권력축 분석하기' 연습사례를 계속 사용하라. 누가 그 구조를 지지하고 저항하는지에 대해 보다 깊이 살펴보고 싶다면 212쪽 '우리 편 찾기' 연습사례를 이용하라. 이 게임은 행위자, 우리 편 및 반대자를 확인하고 분석하는 것을 돕는다. 또한 우리 쪽으로 끌어들이 사람이 누구인가를 결정하는 전략적 판단을 세울 수 있도록 한다.

### 우리가 원하는 것이 무엇인지에 대한 비전 창출하기

캠페인이 앞으로 나아가기 위해서는 그 캠페인이 원하는 것이 무엇인지에 대한 비전이 필요하다. 그렇지 않으면 행동들은 단순한 대응 이상이 되지 못하고 시위는 묵살되기 쉽다. 비전은 야심 찬 장기 목표들을 포함하곤 한다. 조금은 거창한 질문들(세계 평화, 경제 정의, 우리가 원하는 사회 등)을 던지면서 그룹 내 토론을 하는 것은 매우 가치가 있다. 여기에서 대두될 문제는 이러한 장기적인 항해를 위한 첫 걸음(이러한 장기적인 목표들을 향해 가기 위한 중·단기 목표들)을 확인하는 것에 있다. 캠페인들은 이러한 목표들을 정하는 데 딜레마에 직면한다. 가능한 한 최대한의 지지를 받기 위해 캠페인은 단기 목표로 '가장 낮은 공통분모'를 선택할지 모른다. 즉, 많

은 사람이 동의할 수 있는 지점을 선택한다는 것이다. 그러나 만약 이것이 낮은 공통분모 이상의 보다 깊은 무언가를 함축하고 있지 않다면, 만약 이것이 사회적 변화를 위한 그 다음 발걸음을 제시하지 않는다면, 그것이 가져올 어떠한 변화도 알 수 밖에 없고 불만족스러울 수밖에 없다. 반면 비현실적으로 보이는 유토피아적 목표들은 달성 가능한 중간 단계의 목표들이 없다면 사람들을 끌어들이지 못하는 경향이 있다. 궁극적인 목표가 혁명적일 때 캠페인은 제한적이지만 받아들여질 수 있는 징검다리를 필요로 한다.

목표들을 발전시킬 때 고려해야 할 질문들:

- 목표들은 실현 가능한가? 즉, 우리는 일정 기간 안에 그것을 성취할 수 있는가?
- 사람들은 우리가 이 목표를 달성할 수 있다고 믿는가?
- 그 목표는 단체의 목적 및 능력에 부합하는가?
- 목표들은 측정 가능한가? 목표가 달성되었을 때 우리는 그것을 알 수 있는가?
- 목표들이 사람들의 삶과 관련이 있는가? 사람들이 참여할 것인가?
- '승리'를 통해 사람들이 힘을 부여받았다고 empower 느낄 것인가?

\* 연습사례: 208쪽 '나무 그리기' 연습사례의 질문들을 사용하라. 위 질문들에 우리는 긍정적으로 답변할 수 있는가? '권력축 분석하기' - 권력축을 약화시킬 수 있는 중, 단기 목표들은 무엇인가? 근본적인 원칙들이 목표하는 것은 무엇인가? 위 질문들에 우리는 긍정적으로 답변할 수 있는가?(메시지에 관한 보다 많은 정보를 위해서는 '언론의 역할' 및 '항의의 목소리 전달하기' 중 '메시지 전달하기' 부분을 참고하라.)

### 전략 개발하기

문제점들, 원하는 바에 대한 비전, 그것을 향해 움직일 수 있게 하는 목표들에 관한 묘사 및 분석을 마치고 나면 이제는 거기에 도달하기 위한 전략을 발전시킬 차례이

다. 전략 개발은 한 차례의 모임이나 한 사람에 의해 완성되지 않는다. 그것은 의사결정과 조직화, 동원, 창조적인 전략 개발의 모든 과정들을 의미한다.

다음은 비폭력 캠페인의 기본적인 요소들이다. 제7장 '비폭력 운동의 사례들'은 각 캠페인들에서 얼마나 많은 캠페인의 기본 요소들이 사용되었는가를 자세히 설명하고 있다.

### 캠페인의 요소들

다음 질문들은 캠페인 전략 개발 과정을 돕기 위한 것들이다. 이것은 캠페인 초창기에 잠깐 하고 마는 것이 아니라 캠페인 전 과정을 통해 계속 이어지는 기본이 되어야 한다. 이 안내서는 그 과정 전체를 통해 도움을 줄 수 있는 많은 자료들을 포함하고 있다.

#### 공통된 이해

문제점이나 상황에 대한 공통의 이해가 존재하는가? 그 원인은 무엇인가? 그 분석이 사회적, 경제적 및 정치적 구조를 포함하는가? 비폭력 캠페인을 한다는 것이 어떤 의미인지에 대해 공통된 이해를 가지고 있는가? 의사결정 과정에 대해 모두 동의하였는가?

#### 비폭력 원칙

조직가들은 비폭력 원칙들에 대해 토론하고 동의했는가? 비폭력 가이드라인이 있는가? 있다면 그것은 모든 사람들이 이해할 수 있도록 명확히 진술되어 있는가? (49쪽 '비폭력 행동의 원칙들' 및 50쪽 '비폭력 가이드라인' 참조)

#### 연구 및 정보 수집

우리가 알고 있는 것은 무엇이고 알아야 할 것은 무엇인가? 우리는 진실을 찾는가

아니면 단지 '우리 입장이 맞다는 것을 증명'하고자 하는가? 우리에게 필요한 정보를 누가 모을 수 있을 것인가? 누가 우리를 안내하고 정보들을 제공할 수 있을까? 다른 사람들이 이 문제에 대해 어떻게 생각하는지를 포함하여 연구하라. 듣기프로젝트 Listening Projects Community Surveys ([www.listeningproject.info](http://www.listeningproject.info))는 이 연구를 위한 하나의 방법이다. 듣기프로젝트는 인터뷰에 응하는 사람과 듣는 사람 사이의 유대를 발전시키는 것을 통해 활동가들이 그 문제에 대해 좀 더 깊이 들여다보고 앞으로의 진술을 세우는 데 근거가 될 정보들을 모을 수 있도록 한다. 듣기프로젝트는 캄보디아, 크로아티아, 남아프리카공화국 및 미국에서 사용되었다.

#### 교육

우리가 다가가고자 하는 사람들에게 그 정보는 이해하기 쉬운가? 비폭력 활동가들의 역할은 캠페인에서 광범위하게 사용할 수 있도록 연구를 가공하거나 그 과정 전체를 통해 그것이 가능하도록 진행하는 것이다. 대중적인 교육 및 의식화 과정들을 활용하고 있는가? 우리가 다가갈 원하는 서로 다른 지지층 및 협력자들을 고려한 좋은 교육용 자료를 개발했는가? 다른 어떤 교육 과정(예를 들어, 거리 극장)을 사용할 수 있는가? 사회적 인식을 이끌어내기 위해 미디어를 어떻게 활용할 것인가?

#### 트레이닝

전략을 개발하고 조직화하기 위한 기술들(집단 과정, 전략적 계획 세우기, 언론 활용 등)을 배우기 위한 트레이닝이 필요한가? 비폭력 행동을 하기 전 사람들을 준비시키기 위한 트레이닝을 제공하는가? 트레이닝은 모든 사람들에게 열려 있는가? 트레이닝이 억압에 어떻게 대응할지(사회적 맥락 및 그룹 내부 및 관계 차원 모두에서)에 관한 이슈들을 다루고 있는가? (제4장 및 204쪽 '말하기 대회' 참조)

## 협력자들

누가 우리의 협력자인가? 의사소통을 통해 누가 협력자 혹은 지지자로 돌아설 수 있을 것인가? 연대해서 함께 활동하고 싶은 그룹들에게 어떻게 다가가고 어떻게 그들의 협력관계를 구축할 것인가? (212쪽 '우리 편 찾기' 게임을 이용해 잠재적인 협력자들을 알아보는 연습을 하라.)

## 협업

누구와 협업할 필요가 있는지 명확히 확인했는가? 어떻게 그들과 앞으로 의사소통할 것인가? 원하는 것이 무엇인지 스스로 분명한가? 우리의 목표가 반대자들에게 모욕감을 주는 것이 아니라 평화적인 해결방안을 위해 활동하기 위한 것이라는 점이 분명한가?

## 건설적 활동/대안적 조직들

간디는 건설적 프로그램을, 심지어 그것이 낡은 껍질 안에 있다 하더라도, 새로운 사회 건설을 위한 출발점으로 보았다. 사회변화의 핵심 요소로서 그것은 대중의 요구들(예를 들어 경제적 평등, 공동체적 유대감, 지역 산업 발전 등)을 충족시키고 공동체를 발전시키기 위해 설계되었다. 건설적인 활동은 종종 서구의 캠페인에서는 실종되고 동양에서 강조되었다. 우리가 부정의에 대해 '아니오'라고 말하면서 동시에 어떻게 우리는 어떤 것에 대해 '예'라고 말할 것인가? 우리가 건설하고자 하는 사회의 비전 구축을 어떻게 시작할 것인가?

예를 들어, 인종분리 버스 시스템을 보이콧 하면서 대안적인 대중교통 수단을 창출하는 등의 한시적인 대안 기구를 만들 수 있을 것이다.

## 입법 및 선거 활동

캠페인의 한 부분인 입법 및 선거 활동은 교육적인 전략인가 아니면 목표인가? 어떻

게 정치인들에게 압력을 가할 수 있을까? 어떻게 우리의 힘을 행사할 수 있을까? 어떻게 사람들이 그 활동에 참여할 수 있을까? 만약 우리의 목표들에 부합하지 않는다면 계획은 무엇인가?

## 시위들

어떻게 우리의 관심사를 최대한 잘 설명할 것인가? 비폭력 행동의 다양한 방법들을 고려했는가? (72쪽 '비폭력 행동의 방식들' 참조) 시위의 목표는 명확한가? 그 목표에 도달하기 위해서 시위는 어떤 역할을 하는가? 대중을 어떻게 포괄할 것인가? 우리 행동이 지역 사회가 이해할 수 있는 것인가?

## 비폭력 직접행동/시민불복종/시민저항<sup>Civil Resistance</sup>

우리의 행동에 대한 지지를 이끌어내기 위해 할 수 있는 최선을 다 했는가? 그 노력이 보다 많은 공동체의 참여를 고무할 것인가, 아니면 반대로 역효과를 낼 것인가? 그것이 그 자체로 끝나기 보다는 우리의 이상에 어떤 진전을 가져올 것인가? 우리의 목적은 분명한가? 그것이 상대방을 움직일 수 있는 압력을 가할 것인가? 누가 압력을 받는가?

마틴 루터 킹 목사는 '버밍햄 감옥으로부터의 편지'에서 다음과 같이 썼다. "여러분은 아마도 이렇게 물을지 모르겠습니다. '왜 직접행동인가요? 왜 연좌농성이나 가두행진과 같은 방법인가요? 보다 나은 방법을 위한 협상같은 건 없나요?' 협상이 필요하다라는 것, 맞아요. 그것이야말로 직접행동의 목적입니다. 비폭력 직접행동은 그러한 위기를 창출하고 창조적인 긴장을 만들어 계속 협상을 거부해 온 공동체가 그 문제에 직면하게 만드는 것입니다. 직접행동은 그 문제를 극적으로 보이게 만들어 사회가 더 이상 그 문제를 모른 채 할 수 없도록 하는 역할을 합니다."

\* 연습사례: 이 인용문을 대자보에 적어라. 그룹에게 인용문에 등장하는 위기, 창

조적인 긴장, 공동체가 무엇인지 알아보게 하고, 캠페인에서 문제를 극적으로 보이게 할 수 있는 방법이 무엇인지 질문하라. 146쪽 ‘평가’ 참조.

## 화해

“분쟁에 대응하는 방법의 하나로 비폭력은 때때로 상대와의 화해를 시도한다. 이것은 사회 구조를 강화하고, 사회의 하층을 이루고 있는 사람들의 역량을 강화하며, 해결책을 찾음에 있어 서로 다른 입장의 사람들을 어우르는 것이다.” (전쟁저항자인터내셔널 현장) 우리는 윈-루즈<sup>win-lose</sup>보다 윈-윈<sup>win-win</sup>을 위해 활동했던 적이 있었는가? 화해는 공공의 것인가 개인적인 것인가? (미국 민권운동에서 성공을 거뒀던 비폭력 캠페인 중에는, 반발을 피하기 위해 백인 사장들의 요청을 받아들여 공식 발표없이 식당 내의 인종분리를 철폐한 사례가 있다. 한편 인종분리 철폐를 공개적으로 발표한 사례도 있다.)

## 축하하기

목표에 도달했을 때 우리가 성취한 것이 무엇인지 알아보고 우리가 이룬 것을 축하하는 시간을 갖자. 때때로 우리는 목표보다 더 많은 것을 이루기도 하고 다른 목표에 도달하기도 한다. 그러나 그것을 이해하는 데 시간을 할애하지는 않는다. 집단적인 평가는 필수적이다. 성공과 실패를 문서화하고 그것을 다른 이들과 공유하는 과정을 통해 다음 목표를 위해 다시 걸음을 디딜 때 참고할 수 있는 자원들을 갖게 된다. 만약 주요 활동가들이 피곤하거나 에너지를 소진했다면 그들은 우리가 무엇을 성취했는지 보지 못할 수 있다. 또 몇몇 강박적인 유형의 활동가들은 캠페인이 정체되어 있고 그것을 돌파하기 위해서는 도움이 필요하다는 사실을 인정하지 않을 수도 있다.

## 평가

전략적인 비폭력 캠페인을 개발할 때 고려해야 할 것들은 아주 많다. 전략적으로 사

고하는 법, 비폭력의 힘에 대한 이해를 발전시키는 법, 목표에 효과적으로 도달할 수 있는 단계들을 살펴보는 법을 배울 필요가 있다. 이것은 그 과정에서 공동체를 강화하고 힘을 부여한다. 캠페인에 대해 평가를 하는 것이 중요하다. 단순히 마지막에 한 차례 하는 것이 아니라 캠페인 전체를 통해 평가를 해야 한다. 그렇지 않으면 실수를 해놓고 인지하지 못하고 있다가 다 끝나고 평가할 때는 이미 너무 늦어버리는 수가 있다. 참여하는 모든 사람의 목소리를 들어야 한다. 회의, 결정 및 활동을 기록에 남기는 것은 사례연구의 기본이 될 것이다. 성공적이었던 아니었던 간에 우리는 경험으로부터 배울 수 있다. 그것은 매우 중요하다. 그것을 통해 전략과 이야기를 나눌 수 있기 때문이다.

\* 146쪽 ‘평가’ 및 87쪽 ‘캠페인 사례연구 가이드’ 참조

## 건설적 프로그램

간디에 의하면, 비폭력적 사회변화는 낡은 것 안에서 새로운 사회를 만드는 것을 요구한다. 간디는 이것을 건설적 프로그램이라 명명했다. ‘간디에게 비폭력은 단순한 투쟁의 기술이나 군사적 억압에 저항하는 전술을 넘어서는 것이었다’고 로버트 버로우즈<sup>Robert Burrows</sup>는 1995년 그의 연구 〈비폭력 방어의 전략: 간디주의자의 접근법<sup>The Strategy of Nonviolent Defense: A Gandhian Approach</sup>〉에서 설명한다. 오히려 ‘그것은 사회 정의, 경제적 자기의존, 생태적 조화 및 자아실현에의 탐구를 위한 보다 넓은 투쟁과 직접적으로 관련되어 있다.’ 버로우즈는 다음과 같이 이것을 설명하고 있다. ‘개인에게 건설적 프로그램은 개인적 정체성, 자기의존 및 대담함의 성장을 통해 강해지는 내면의 힘을 의미한다. 공동체에게 그것은 새로운 정치적, 사회적, 경제적 관계를 창출하는 것이다.’ 정치적인 혁명이 이루어졌으나 대중들이 자결권을 발휘하기 위해 조

직되지 못한 사례들에서, 새로운 사회를 만드는 것은 극심한 어려움을 겪었고 새로운 독재에게 권력을 빼앗기는 것으로 귀결되곤 했다.

간디는 사회변화를 위해 3가지 요소들(개인적인 변화, 정치적인 변화, 건설적 프로그램)이 필요하다고 상정하였다. 그는 이 요소들이 밀접히 연관되어 있으며 사회변화를 달성하기 위해 동등하게 필요하다고 보았다. 간디가 인도의 변화 및 해방을 위해 필요하다고 본 핵심적인 요소들은 평등을 구현하고, 교육을 해방시키며, 경제적 자급력을 높이고, 깨끗한 환경을 만드는 프로그램을 포함한다. 평등은 아슈람<sup>ashram</sup>, 정치적 캠페인 및 사회적 분리를 가로질러 협동기업을 창출하는 것을 의미했다. 그것은 공동체들(힌두/이슬람/시크 등) 간의 경계, 젠더 불평등 및 카스트 차별(특히 불가촉 천민)을 가로지르고 '고산족' 및 한센병으로 고통 받고 있는 사람들을 포함할 것이다. 간디는 교육 프로젝트, 즉 기본적인 읽기 및 수학의 기초, 정치적 교육, 건강에 관한 지식 및 학생들을 위한 비폭력 트레이닝을 증진시키기 위한 문맹률 퇴치 캠페인을 시작했다. 그의 경제적 자립 캠페인은, 가장 유명하게는, 손수 옷감을 만드는 것이었는데 이는 인도 전역에 걸쳐 이루어졌다. 건설적 프로그램은 종종 집단적으로 행해졌는데 이는 옷감에 대한 영국에의 구조적인 의존에 비협조하는 캠페인의 일환이었다. 경제적인 자립은 또한 작물의 다양성, 마을 산업 창출 및 노동조합의 개발 등을 포함했다. 환경적인 노력들은 공동체 전체로 마을 위생시설을 확장하는 것이었는데 이것은 힌두교도들에게는 명백히 카스트라는 규범을 어기는 것을 의미했다.

건설적 프로그램의 첫 번째 장점은 가장 필요한 사람들에게 즉각적인 원조를 제공한다는 것이다. 사람들은 개인적 행동이 아니라 공동체 단위로 모이기 때문에 사회변화를 위한 지지층을 구축하게 된다. 간디는 건설적 프로그램을 종종 비협조를 포함하는 시민불복종 트레이닝으로 보았다. 건설적 활동은 새로운 사회 건설을 위해 필요한 기술들을 발전시키는 기회를 제공한다.

## 건설적 프로그램의 사례들

### 콜롬비아

2000년 이래 신셀레호<sup>Sincelejo</sup>(옝긴이 주: 콜롬비아의 작은 카리브해 도시)는 콜롬비아 내전으로 인해 살 곳을 잃은 사람들이 모여드는 두 번째로 큰 도시가 되었다. 이 도시의 젊은이들은 정부군, 저항세력의 군대 및 준군사조직에 의해 강제로 징집되는 상황에 직면하였다. 그들 중 많은 사람들이 경제적 이유, 즉 가족을 부양하기 위해 이러한 무장조직에 입대하였다. 신셀레호의 병역거부 그룹은 먼저 평화문화, 비폭력, 병역거부에 관한 워크숍을 개최하는 것으로 강제 입영에 대항하는 대안을 창출하기 시작했다. 이후 그룹은 경제적인 문제가 신셀레호 젊은이들이 입대에 응하는 가장 큰 이유라는 점을 깨닫고 자체적인 소규모 기업을 형성하는 것으로 경제적 대안을 창출하기 시작했다. 그룹은 현재 종이곽, 박스, 유기농 야채, 마가린, 티셔츠 및 제빵도구를 생산하고 있으며 이 상품들은 그들과 그들의 가족에게 수입을 가져다주고 있다. 이러한 노력의 주요한 목표는 다음과 같다.

- 젊은이들이 신병모집되는 것을 막는다.
- 강제징집을 막기 위한 지원네트워크를 조직한다.
- 전쟁을 해결하기 위한 비폭력적 방법들에 함께할 젊은이들을 모은다.
- 가족의 기본적인 요구들을 지원하기 위한 경제적인 전술을 찾는다.

### 케냐

케냐 그린벨트운동의 창시자이자 선견지명을 가졌던 왕가리 마타이<sup>Wangari Maathai</sup>조차 1976년 이전에는 나무를 심는 것과 같은 간단한 건설적 활동이 가능하다는 것을 깨닫지 못했다. 이 프로젝트는 종자를 제공할 정부 산림청과의 협력 사업으로 케냐전국 여성회의<sup>Kenyan National Council of Women</sup>에 처음 제안되었다. 그녀는 이를 통해 여성들의 삶에

영향을 미치는 긴급한 경제적 문제들의 일부를 제기할 수 있다고 주장했다. 그녀는 이 네트워크가 1990년대 부패에 저항하고 다당제 민주주의를 이루기 위한 전국적 캠페인의 중심이 되었던 그린벨트운동으로 확장될 것이라고는 상상도 하지 못했다. 그녀는 이 운동으로 인해 구타당하고 투옥되었으며 이후 '제3세계' 부채 탕감을 위한 전 세계적인 캠페인의 선도적인 대변인이 되었다.

## 미국

서양의 비폭력 운동은 건설적 프로그램을 강조하지 않고 시위에 보다 초점을 맞추었으나 미국에서는 다음과 같은 건설적 프로그램이 진행되었다. 영구적으로 저렴한 주택을 공급하기 위한 공동체 토지신탁, 노동자소유 협동조합, 확대당하는 여성들의 쉼터 및 강간 위기 센터, 대안 공립학교에 대한 증폭된 관심, 도시 공원, 무농약 지역, 먹거리 생산, 무료 및 오픈소스 소프트웨어와 예술의 바이러스성 확산, 저렴한 신재생 에너지 등이 그것이다. 건설적 프로그램은 새로운 무언가를 건설하는 것 이상이다. 간디의 프로그램은 보다 평등한 사회를 만드는 것에 초점을 두었고, 이것은 미국에서 억압에 반대하고 경제적 불평등을 다루는 것을 의미했다. 미국에 가난이 존재하고 부자와 가난한 자 사이의 간극이 커질수록 건설적 프로그램은 물질적인 소비를 줄이는 것을 지지해야 한다.

## 빌 모이어의 활동계획짜기

때때로 활동가들은 운동이 잘 진행되어 성공의 가도를 달리고 있을 때조차도 무력감을 느낀다. 따라서 운동의 진행 양상을 이해하고 성공을 가늠하는 것은 활동가와 단체에 자신감을 줄 수 있다. 1980년대에 빌 모이어<sup>Bill Moyer</sup>가 개발한 활동계획짜기<sup>Movement Action Plan, MAP</sup>는 그것을 위한 유용한 도구이다. 이것은 성공적인 운동의 여덟

가지 단계와 활동가들의 네 가지 역할을 묘사하고 있다.

## 전략적 가정

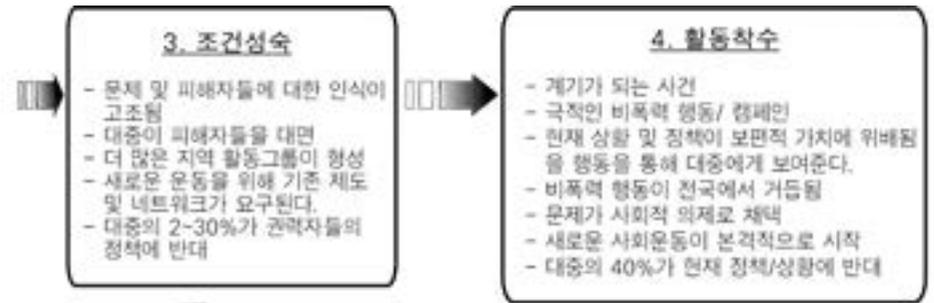
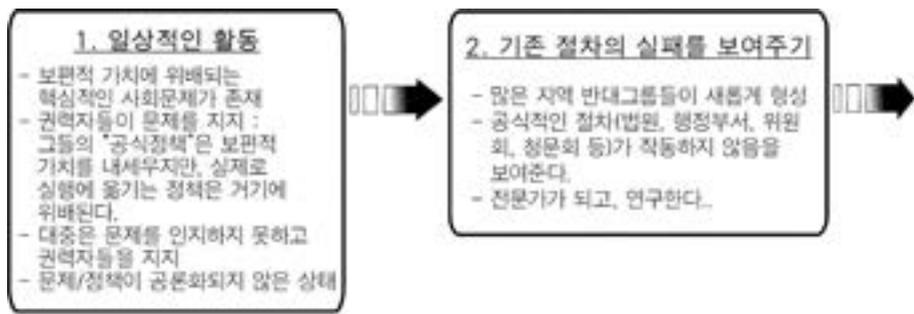
활동계획짜기는 다음의 일곱 가지 전략적 가정에 기반을 두고 있다.

- 1) 사회운동은 과거에 강력함이 입증되었고, 바라건대 미래에도 강력할 것이다.
- 2) 사회운동은 사회의 중심에 있다. 그것은 정의, 자유, 민주주의, 시민적 권리 등 사회의 가장 진보적인 가치들에 기반을 두고 있다. 비록 국가나 정부에 반대하더라도 사회운동은 더 나은 사회를 추구하는 것이지, 사회 자체를 반대하는 것은 아니다.
- 3) 진짜 문제는 "사회 정의" 대 "기득권"이다. 운동은 사회 정의를 위한 것이다. 그리고 권력자들은 기득권을 대변한다.
- 4) 대전략은 참여민주주의를 증진하는 것이다. 진정한 민주주의의 결핍은 부정의 및 사회 문제들의 주요 원인이다. 운동의 목표를 위한 싸움의 핵심은 참여민주주의의 발전에 있다.
- 5) 목표 대상은 일반 시민이다. 그들은 권력자들에게 동의함으로써 그들에게 권력을 부여한다. 사회운동의 핵심 문제는 대중의 지지를 두고 권력자들과 싸우는 것이다. 현상유지나 변화냐를 결정하는 힘은 궁극적으로 대중에게 있다.
- 6) 성공은 장기적 과정이지 단순한 일회적 사건이 아니다. 최종적인 성공을 위해서 운동은 긴 일련의 하위목표들을 전체적인 관점에서 바라볼 필요가 있다.
- 7) 사회운동은 비폭력적이어야 한다.

## 사회운동의 여덟 단계

운동은 시나브로 시작된다. 일상적인 활동의 주요 목표는 사람들이 생각하게 하고 사회에 문제가 있음을 보여주는 것이다(제1단계).

다음 단계는 기존 절차의 실패를 보여주는 것이다(제2단계). 청문회, 법적 절차, 행정



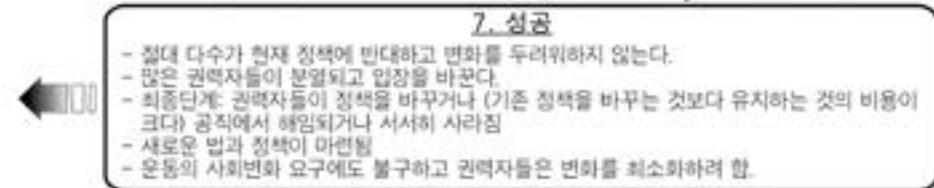
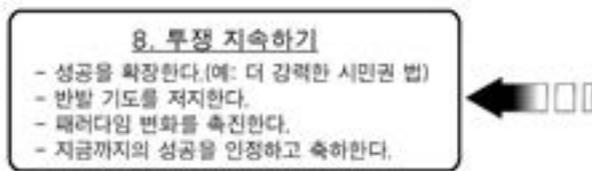
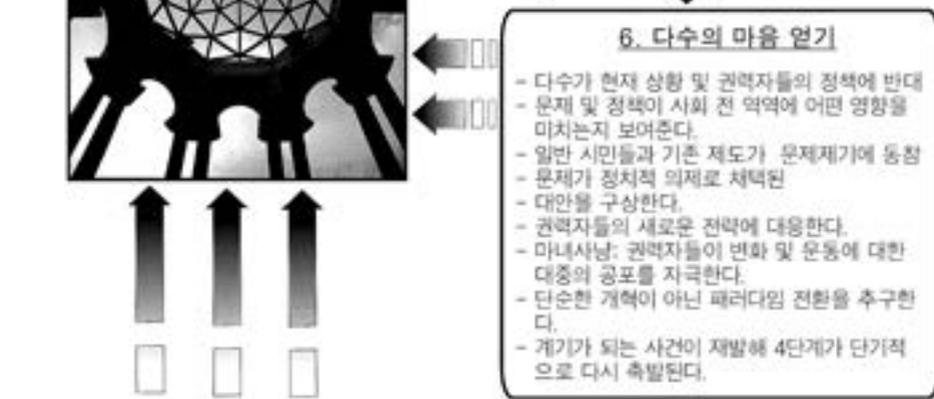
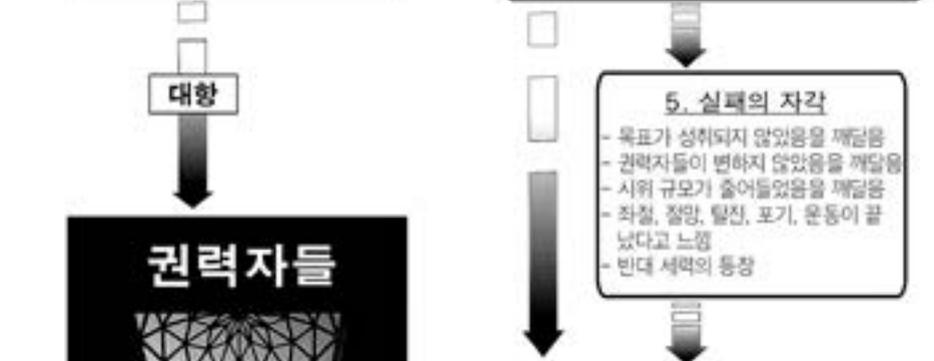
# 사회운동의 여덟 단계

**운동 과정의 특징**

- 사회운동은 여러 개의 하위목표와 하위운동으로 구성되며, 그들 각각에 대한 MAP 단계가 존재한다.
- 각 하위운동의 전략과 진술은 그것이 속한 MAP 단계에 따라 다를 수 있다.
- 각 하위운동은 여덟 단계를 따라 진행된다.
- 각 하위운동은 특정한 목표(예컨대 시민권 운동의 경우 식당, 투표, 공공시설 사용)에 초점을 맞춘다.
- 모든 하위운동은 동일한 패러다임 전환(예컨대 경성에너지에서 연성에너지로의 전환)을 촉진한다.

**대중에게 설득해야 할 세가지**

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



절차 등을 통해 이러한 제도가 대중을 위한 방향으로 문제를 해결해주지 않음을 입증해야 한다. 즉, 사람들이 스스로 행동해야만 한다는 것을 보여줘야 한다.

이것은 사회운동의 발전을 위한 조건 성숙으로 이어진다(제3단계). 사람들은 듣기 시작하고 새로운 단체와 작은 시민불복종 행동들을 조직하여 문제를 극적으로 보여주기 시작한다.

만약 운동이 과제(새로운 단체 조직, 네트워크 및 연대 형성)를 잘 수행한다면 어떤 계기가 되는 사건을 통해 본격적인 활동착수 단계로 이동할 수 있다(제4단계). 이것은 운동에 의해 계획될 수도 있고(1974년 독일 비일<sup>Wahl</sup>의 건설현장 점거는 독일 반핵운동의 계기가 되었다) 권력자들 덕분에 이뤄질 수도 있다. 계기가 되는 사건은 대규모 시위와 시민불복종, 언론의 폭넓은 관심으로 이어진다. 비록 운동이 대중의 많은 공감을 이끌어냈다 할지라도 권력자들은 보통 이 단계에서 포기하지 않는다.

이것은 종종 많은 활동가에게 실패의 자각으로 이어지기도 한다(제5단계). 이러한 태도는 운동에 사람들의 참여가 줄어들고 언론이 운동을 부정적으로 다룸으로써 강화된다.

하지만 동시에 운동은 다수의 마음 얻기 단계로 돌입한다(제6단계). 지금까지는 시위에 초점을 맞추었지만 이제는 해결책을 제안하는 것이 중요하다. 이제는 사회의 대다수가 변화의 필요성에 동의한다. 이 단계에서는 어떤 변화인가를 놓고 벌어지는 싸움에서 승리하는 것이 중요하다. 권력자들은 회유와 탄압, 속임수(독일 정부는 현재 핵 폐기물을 고어레벤 대신 아우스 지방으로 보내려 하였다)를 사용하려 들 것이다. 속임수를 막고 대안적인 해결책을 촉진하는 것을 목표로 삼아야 한다.

실질적인 성공은 장기적인 과정이며 때로는 인식하기 어렵다(제7단계). 운동의 과제는 단지 요구사항을 충족하는 것뿐만 아니라 패러다임의 변화, 즉 새로운 사고방식을 성취해야 한다. 에너지에 관한 우리의 사고방식이 변하지 않고 단지 핵발전소의 전원

을 끄는 것만으로는 문제를 방사능에서 이산화탄소로 이동시키는 것 이상이 되지 못한다(어쨌든 이것도 성공이기는 하지만). 여성 몇 명을 사무실에 고용하는 것만으로는 가부장적 사회 구조를 변화시키지 못한다.

운동이 승리하고 나면(대립적인 투쟁을 통해서든 장기간에 걸쳐 권력자들의 힘이 약화되어서든) 성공을 현실화해야 한다. 성공의 강화와 다른 투쟁으로의 이동은 이 단계에서 운동의 임무이다(제8단계).

### 활동가들의 네 가지 역할

활동가들은 위의 여덟 단계에서 수많은 일을 한다. 한 가지 유형의 사람이 이 모든 것을 다 할 수는 없고, 보통 활동가들을 네 가지 주요 유형으로 분류할 수 있다. 운동이 성공하려면 모든 유형이 다 존재해야 하고 효과적으로 활동해야 한다.

‘반항아<sup>rebel</sup>’는 많은 사람들이 사회운동 하면 떠올리는 그런 유형의 활동가이다. 비폭력 직접행동 및 공개적인 반대 선언을 통해 반항아들은 문제를 정치적 의제에 올려놓는다. 하지만 스스로를 사회 주변부의 외톨이로 위치 짓고 전투적인 급진주의 자처럼 행동하여 역효과를 가져오기도 한다. 반항아들은 3단계와 4단계 및 계기가 되는 사건 이후에 중요하나, 보통 6단계 혹은 그 이후 단계에 다른 초기 단계의 운동으로 이동한다.

‘개혁가<sup>reformer</sup>’는 종종 운동에서 가치를 인정받지 못하기도 하지만, 기존 절차의 실패를 보여주거나 대안적인 해결방안을 마련하는 사람들이다. 그러나 때때로 기존 제도를 지나치게 신뢰하거나 운동의 성공을 강화하기에는 너무 작은 개혁을 제안하는 경향이 있다.

‘시민<sup>citizen</sup>’은 운동이 주요한 지지층을 잃지 않도록 한다. 그들은 운동이 사회의 중심(고어레벤 시위에 참여했던 교사, 의사, 농부 등)에서 활동하며 탄압으로부터 사회를

지킨다는 것을 보여준다. 그러나 시민은 권력자들이 공공의 이익을 위해 복무한다는 주장을 그대로 믿어버려 운동에 거의 기여하지 못할 수도 있다.

네 번째 '변혁의 주도자<sup>change agent</sup>'는 모든 운동의 핵심적인 역할이다. 그들은 사회 구성원 다수를 교육하고 설득한다. 풀뿌리 네트워크를 조직하며 장기 전략을 세운다. 그러나 너무 이상향적인 비전을 고취하거나 단 하나의 방법만을 고수하여 효과적인 운동을 저해하기도 한다. 또한 개인적인 문제나 활동가들의 욕구를 경시하는 경향이 있다.

## 자, 이젠?

사회운동은 복잡한 현상이다. 그것은 지도 속 도로처럼 활동계획짜기<sup>MAP</sup>의 단계들을 그대로 따라가지 않는다. 하지만 운동의 단계와 활동가의 유형을 확인하는 것은 성공을 인식하고 미래를 발전시키는 데 많은 도움을 줄 수 있다. 만약 길을 잃었다면 지도<sup>MAP</sup>(활동계획짜기)를 확인해보라!

\* 자료 출처: 피스뉴스(Peace News) 1998년 3월 제2423호

## 비폭력 행동의 방법들

진 샤프<sup>Gene Sharp</sup>는 198가지 비폭력 행동의 방법들을 연구하고 목록화하였고 이는 1973년 <비폭력 행동의 정치학<sup>Politics of Nonviolent Action</sup>>에 처음 소개되었다. 이 방법들은 3가지 개괄적인 범주로 나눌 수 있는데 '항의 및 설득<sup>protest and persuasion</sup>', '비협조<sup>non-cooperation</sup>', '비폭력 개입<sup>nonviolent intervention</sup>'이 그것이다. 이것들은 더 나아가 몇 개의 절로 나뉘는데 자세한 목록은 아인슈타인연구소(<http://www.aeinstein.org>)에서 확인할 수 있다.

### 1. 항의 및 설득

- 시위 - 많은 사람들이 함께 거리를 걸으면서 자신들이 원하는 것이 무엇인지를 표현하는 것이다. 예를 들어, 2003년 2월 15일 이라크 전쟁에 반대하는 시위. 이 시위는 반전시위 사상 가장 규모가 컸던 것으로 전 세계 600여개 도시에서 진행되었고 런던에서만 2백만 명의 사람들이 함께 했다.
- 서명운동 - 특정 정책에 반대하는 서명하기. 예를 들어, 이라크 전쟁 동안 미국과 영국으로의 스웨덴 무기 수출을 반대하는 서명.

### 2. 비협조

- 보이콧 - 판매자에게 불만을 보여주기 위해 물품이나 서비스의 구매를 거부하는 것. 예를 들어 아파르트헤이트 정권 동안 남아프리카공화국 상품들에 대한 보이콧. 처음에는 개인과 단체들이 남아프리카공화국 물품들에 대한 보이콧을 시작했고 얼마 후 모든 국가들이 남아프리카공화국을 보이콧했다.
- 파업 - 일하기를 거부하는 것. 예를 들어 첫 번째 인티파다(1987년 시작된 팔레스타인인들의 저항운동) 기간 동안 대부분의 팔레스타인 사람들은 이스라엘들을 위해 일하기를 거부하였다. 이스라엘은 팔레스타인의 값싼 노동력을 이용할 수 없었기 때문에 많은 돈을 잃었고 경제는 침체되었다.
- 정치적 비협조 - 예를 들어 군복무를 거부하는 것. 전쟁저항자인터내셔널은 병역거부를 원하는 사람들을 지원하는 단체 중의 하나이다.
- 협력 거부 - 예를 들어 제2차 세계대전 중 노르웨이 교사들은 학교에서 나치 교육과정을 따르기를 거부하였다. 그들은 불복종을 이유로 강제수용소로 보내졌으나, 교사들이 항복하지 않을 것임을 깨달은 나치는 대부분을 다시 풀어주었다.

### 3. 개입

- 봉쇄 - 무언가가 지나가는 것을 몸을 이용하여 막는 것. 예를 들어 이스라엘 사람들과 국제연대 활동가들이 팔레스타인 가옥을 부수려고 하는 이스라엘 불도

저를 몸으로 가로막는 것.

- 인간방패 - 분쟁지역에서 위협에 처한 사람을 보호하는 것. 예를 들어 멕시코, 이스라엘-팔레스타인, 콜롬비아의 평화감시자들(peace observer).
- 무장해제 행동 - 공개적으로 무기를 해제하고 기꺼이 형벌을 감수하는 것. 예를 들어 스코틀랜드의 트라이던트 핵잠수함을 무장해제한 것.

## 비폭력 행동의 단계들

**사** 회변화를 위한 비폭력 캠페인을 개발하고 수행해 나갈 때 우리는 부정의를 알리고 거기에 항의하는 것 이상으로 나아가야 한다. 그것은 억압자에게 협조하는 것을 거부하고 비폭력적으로 개입하는 것이다. 우리는 건설적 프로그램 역시 시행해야 한다. 이것은 바로 우리가 목표로 삼은 변화 속에 실제로 사는 것이다.

캠페인 각각의 단계들에서 나오는 대립적 행동과 건설적 행동 사이의 연관성은 “비폭력 행동의 단계들” 도표에 나와 있다. 이 도표는 테오도르 에베르트(Theodor Ebert)의 책 <비폭력 반란 - 내전의 대안(Nonviolent Rebellion-Alternatives to Civil War)>에 근거하고 있다. 비폭력 캠페인의 초기 단계에서 강조해야 할 점은 이슈를 공공의 영역에 가져다 놓는 것이다. 잘 조직된 캠페인은 이슈에 대한 인식을 높이고 변화를 고무하는 방법으로 대중적인 시위를 이용할 것이며 가능한 대안(건설적 행동) 또한 보여줄 것이다. 만약 이것이 원하는 결과를 얻지 못한다면 캠페인은 ‘제2단계’로 들어가게 될 것이다. 이 단계에서 캠페인은 합법적인 방식의 비협조(파업, 소비자 보이콧 운동, 태업 등)뿐만 아니라 합법적이며 창의적인 활동들(공정무역, 대안적 경제 구조, 비폭력 중재 등)을 벌임으로써 대중적 압력을 높여갈 것이다. 이 단계의 목표는 이해관계(사회적 비용)를 드러내고 부정의를 행하는 자 혹은 그것으로부터 이익을 얻는 자들에 대한 보상을 최소화하는 것이다. 동시에 캠페인은 첫 번째 단계에서 취한 행동들을 계속해서 사

용할 것이다.

위와 같은 행동으로 원하는 목표들에 도달하기에 충분할 수 있다. 하지만 만약 그렇지 않다면 활동가들은 보다 위협요소가 많은 비폭력 행동들(이것은 또한 대중에게 보다 강력한 메시지를 전달할 수 있는 방법이기도 하다)을 사용할 수도 있다. 행동의 세 번째 단계는 항의의 방법으로서 뿐만 아니라 시민적 권력찬탈로서 비폭력 시민불복종이 될 것이다. 이것은 시민 스스로의 권력을 행사하는 행동 혹은 그것을 실행함에 있어 법적으로 옳고 그름에 관계없이 시스템을 구현하기 위해 하는 활동을 말한다. 예를 들어 난민의 국외 추방을 막기 위한 피난처를 제공하는 것, 비폭력 개입, 환경적으로 파괴된 공장 부지에 환경 친화적인 마을을 건설하는 것 등이 있다.

비폭력 캠페인들이 발전되어감에 따라 그것의 전술들도 그 다음 단계로 상승하게 될 것이다. 하지만 전 단계의 전술들은 다음 단계에서 그대로 사용될 것이다. 아래 도표는 이러한 비폭력 행동의 단계들이 융통성 없는 직선적인 것이라고 말하고 있는 것이 아니다. 이러한 단계들의 연관성 및 행동의 종류를 보여주는 것은 유용하다. 캠페인은 상황에 맞는 가장 효과적인 행동을 선택하기 때문에 의식적으로 한 단계에서 다음 단계(보다 위의 단계 혹은 보다 낮은 단계)로 이동할 것을 결정하게 된다. 모든 당사자들이 해결방법을 찾기 위해 노력하고, 캠페인을 통해 반대자들과 대화하고자 노력하는 것은 중요하다. 예를 들어, 만약 캠페인이 일시적으로 대중적인 압력을 줄이면 어떤 특정 시기에 이러한 대화는 쉽게 시작될 수 있다. 또한 이러한 것들이 건설적 행동에 대한 활동을 증진시키고 대립적 행동을 억제하는 데 보다 효과적이라고 판단할 수 있다. 그 반대의 경우도 마찬가지이다.

성공적인 캠페인을 수행하기 위해서는 캠페인 전체의 활동들 및 그 효과를 지속적으로 평가하는 것이 중요하다. 캠페인에서 일정 기간 동안의 대립적 행동들뿐만 아니라 건설적 행동의 이행을 추적하기 위해 이 도표의 체계를 활용할 수 있다. 이것은

두 가지 행동이 캠페인의 목표들을 성취하기 위해 어떻게 함께 어우러져 수행되어 왔는가에 대한 평가를 돕는다.

비폭력 행동의 단계들

단계들	대립적 행동 (사회의 부정의에 직접적으로 대항하는 행동)	건설적 행동 (사회의 정의로운 질서 건설을 돕는 행동)	작동 방식
이슈의 공론화	항의 (시위, 진정, 유인물 배포, 농성)	대안 제시 (토론회, 대안 보여주기)	출판 / 설득
합법적 행동	합법적 비협조 (파업, 소비자 불매운동, 태업)	창의적인 합법적 활동 (공정무역, 자유학교, 대안경제, 도덕적인 투자, 비폭력 개입)	이해관계(비용)를 드러내고 부정의를 행하는 사람들에 대한 보상 최소화
불법적 행동	시민불복종 (연좌농성, 봉쇄, 납세거부, 파업, 전쟁에 대한 저항)	시민적 찬탈 (피난처 제공 운동, 해적방송, 비폭력 개입)	권력의 방향 전환

\* 독어에서 영어로 상황에 맞게 조정하여 번역함. 번역자 에릭 바흐만<sup>Eric Bachman</sup>. 이 도표는 테오도르 에베르트의 책 <비폭력 반란 - 내전의 대인<sup>Waldkircher Verlagsgesellschaft mbH</sup> (1978 ISBN 3-870885-030-1)> 37쪽 “도표: 비폭력 행동의 단계들 *Chart of escalation of nonviolent actions*”에 근거하고 있다.

언론의 역할

우리는 왜 캠페인에서 언론을 활용해야 하는가? 아마도 이 질문은 이상하게 들릴 것이다. 하지만 이것은 주류 또는 대안 언론과 관계를 맺기 전에 우리 스스로에게 물어봐야 하는 매우 중요한 질문이다. 현대의 삶에서 우리가 가는 곳 어디



스웨덴 예테보리, 인디미디어센터. 사진: 시모 헬스텐

에나 이미지와 소리(티브이, 라디오, 웹, 광고)가 널리 퍼져있다. 하지만 캠페인에 언론을 활용하려는 시도는 양날의 검을 사용하는 것과 같다. 언론은 캠페인을 지지할 수도, 파괴할 수도 있다. 우리는 매우 조심스럽게 접근해야 하며 그 관계에서 무엇을 원하는지에 잘 이해하고 있어야 한다. 이 장은 우리가 언론에서 원하는 것이 무엇이고, 왜 그런지 확인하는 것을 돕는다. 그리고 가능한 한 폭넓은 사람들에게 우리의 메시지를 성공적으로 전달하기 위한 전략들을 제안한다.

그룹의 목표

언론의 활용에서 무엇을 원하는지 생각하라. 그룹에서 이것을 토론하고 목표를 명확히 하라. 그 목표들은 다음과 같을 수 있다.

- 행동이나 행사를 위한 새로운 멤버/참여자 확보하기
- 광범위한 반대를 보여줌으로써 특정 이슈에 대한 비판적인 압력을 가하기

- 이슈 혹은 그 문제가 작동되는 방식을 보다 잘 드러내기
- 반대자들에게 메시지 전달하기

### 메세지 전달하기

‘주요 메시지’를 도출하는 데 그룹 차원의 시간을 할애하라. 가급적이면 하나의 행동이나 캠페인이 3개 이하의 메시지를 가지는 것이 좋다. 가능한 주의깊고 간결하게 정의하라. 메시지를 받아 적고 그룹의 모든 구성원들이 그것이 무엇인지, 거기에 대해 만족하는지, 아니면 적어도 수용할 수 있는지를 확인하라. 이것은 대중을 위한 메시지임을 기억하라. 따라서 모든 이들(그룹 안과 밖의 사람들 모두)이 이해할 수 있는 쉽고 소화할 수 있는 언어로 작성되어야 한다.

목표로 하는 그룹(들)이 이 주요 메시지들을 어떻게 받아들일 것인가에 대해 생각해보라. 보다 사람들의 주목을 끌면서도 여전히 중점은 놓치지 않는 메시지로 고칠 여지가 있는가? 메시지를 정의하고 그것에 대해 합의하는 것은 유용하다. 왜냐하면 그것은 그룹 내 보다 많은 사람들이 언론과 소통할 수 있도록 만들고 역량을 강화시킨다. 그것은 의사소통을 보다 일관되게 하고, 입장을 강화하며, 활동에 집중할 수 있게 한다. 모든 언론과의 소통에 이러한 주요 메시지 중 하나 이상이 포함되게 하라. 주요 메시지들을 숙지하고 어떻게 언론과 효과적으로 소통할지 기자들과 맞닥뜨렸을 때를 상정한 역할극을 하라. (218쪽 ‘역할극’ 연습 사례 참조).

### 의사소통의 유형

언론과 관계를 맺는 방법은 매우 다양하다. 아래에 소개된 다양한 방법들의 공통점은 기자처럼 생각하는 것의 중요성이다. 자신에게 물어보라. 무엇이 기사거리가 될까? 독자들은 무엇에 흥미를 가질까? 뉴스가 무엇인가? 동시에 주요 메시지에 초점을 맞

추는 것을 잊어서는 안 된다.

언론은 나라별로 서로 다르게 기능한다는 것에 주의하라. 각 나라에서 언론이 어떻게 활동하는지 알아보고 적절하게 언론 전략을 조정한다. 그리고 기자 혹은 언론 접촉 경험이 있는 활동가들에게 물어보라. 무엇을 고려해야 하는지 조언을 구할 수 있을 것이다.

### 보도자료

좋은 보도자료는 기자들에게 채택될 것이다. 만약 캠페인 활동을 주요 뉴스와 연결시킬 수 있다면 이것을 이용하기 위해 노력하라. 예를 들어, 정부 혹은 유명인이 단체의 활동 분야에 관해 거론한다면 같은 날 단체 차원에서 그에 대한 입장을 담은 짧은 보도자료를 작성하는 식이다. 또한 이 기회를 이용해 단체가 계획하고 있는 행사나 행동, 단체에서 진행시키고 있는 특정 캠페인을 알릴 수도 있다(예: 현재 진행 중인 탄원). 보도자료는 명확하고 간결하게 작성하고, 짧고 분명하며 시사적이고 현명한 헤드라인을 제시하라. 그것이 기자에게 어떻게 전달되는지 이해하라(이메일/팩스/전화번호). 항상 날짜와 연락처(단체 대변인 혹은 언론 담당자)를 기재하라. 지역신문 및 특정 주제를 다루는 신문들을 주요 대상으로 삼아라. 예를 들어 ‘핵무기 반대 시위 도중 체포된 옥스포드 여성들’은 옥스포드 신문, ‘핵무기 반대 시위 도중 체포된 스웨덴 사제들’은 스웨덴 교회/기독교 신문에 보내는 식이다. 그룹의 언론 담당자는 보도자료를 위해 행동 그룹 내 모든 사람으로부터 정보를 수집해야 한다. 예를 들어, 이름(정확한 철자법에 주의), 나이, 직업, 출신, 그 행동에 대한 한마디 등이 그런 정보에 해당한다. 만약 이러한 인용이나 사실, 배경 등이 보도자료에 포함된다면 기자의 일을 덜어준 셈이므로 언론이 쉽게 그것을 게재할 수 있다.

## 대변인/언론 담당자

언론에게 여러분은 늘 신분을 증명할 수 있는 담당자여야 한다는 것을 명심하라. 그룹 멤버들의 이메일 주소와 핸드폰 번호를 받아라. 언론 담당자는 항상 내용을 잘 인지하고 있어야 하고, 새로운 정보에 적절히 대응할 수 있도록 운동의 전개에 대한 언론의 보도를 주시해야 한다. 만약 체포의 위험이 있다면 언론 담당자는 언론과의 접촉을 위해 체포되지 말아야 한다. 가능하면 한 사람 이상의 담당자를 두는 것이 좋다.

## 기자들과의 모임

기자 개인과 좋은 관계를 만드는 것은 가능하다. 만약 그들이 단체의 이슈에 관심을 가지고 있다면 양질의 정확한 정보를 제공하고 다른 기자에게는 주지 않았던 핵심 정보들을 제공하는 등 가끔씩 호의를 베푸는 것을 통해 그들을 도울 수 있고 좋은 결과를 얻을 수 있을 것이다. 결국 대부분의 기자들은 특종을 사랑한다. 하지만 조심하는 것이 좋다. 몇몇 기자들은 활동가들이 한 말을 잘못 인용하거나 잘못 대변할 것이다(고의적으로든 다른 이유에서든). 이것은 황색 언론이나 우파 신문에서 더 심한 경향이 있으나 반드시 그들만 그러는 것은 아니다.

## 통신사

보도자료가 국내 및 국제 언론사에 전해질 수 있도록 하라. 때때로 직접 접촉한 언론이 채택하지 않았던 뉴스가 나중에 채택되는 경우가 있는데, 이것은 통신사가 기사를 언론사들에 배포하는 시스템 때문이다. 보도자료를 배포한 이후에는 통신사 및 언론에 전화를 하라. 보도자료를 받았는지 물어보고 그 문제를 다룰 계획인지도 확인하라. 우리가 누구인지, 만약 그들이 더 많은 정보를 원할 때 어떻게 우리에게 연락할 수 있는지도 명확히 하라.

## 독자 편지

일반 대중에게 메시지를 잘 소통할 수 있는 방법 중의 하나는 그룹 멤버 중 한두 명이 매일 주요 신문들을 사서 그 신문의 내용 중 그룹과 관련된 내용에 관해 독자 편지를 쓰는 것이다. 이 방법으로 특히 지역 언론에 많은 독자 편지를 실리게 할 수 있다. 이렇게 남의 눈길을 끄는 일은 캠페인을 실제보다 더 크고 강력하고 열심인 것처럼 보이게 만든다. 독자 편지를 쓸 때는 때면 같은 사람이 쓰도록 하지 말라. 시간이 지나면 편집자가 눈치 챌 수 있다.

## 홈페이지

홈페이지는 메시지를 소통하기 위한 중요한 수단이다. 기자들은 활동의 배경을 알기 위해 홈페이지를 방문할 것이다. 홈페이지가 항상 업데이트 하라. 고화질의 이미지(다른 사람이 사용해도 괜찮은)와 간결한 배경 정보를 포함한 별도의 보도자료 페이지를 만드는 것을 고려하라. 당연히 미디어 담당자와 직접 연락할 수 있는 정보(전화, 이메일)가 포함되어야 한다. 블로그는 행동에 관한 정보를 알릴 또 다른 방법이다. 만약 언론을 위해 미디어를 이용하고 싶다면 언론에 노출하기 싫은 정보는 올리지 마라.

## 대안 언론에 기고하기/대안 언론을 활용하기

지지를 얻어내는 데 있어 다양한 대안 언론은 우리의 친구가 될 수 있다. 하지만 대안 언론은 일반적으로 많은 대중이 읽거나 보지 않으며 아마도 많은 기사를 직접 작성해야 할 것이다. 국제 인디미디어 네트워크 사이트들은 캠페인에 호의적인 일반 구독자들과의 소통을 도울 수 있다. 하지만 비판적인 압력을 실질적으로 가하거나 대중적이지 않은 이슈나 활동방식을 주류에 편입시키기는 어려울 것이다. 그러나 새로운 활동가를 발굴하고 몇몇 사례에서는 상대방(24시간 내내 대안 언론을 감시하고 있는 경찰 및 기업들)에게 어떤 메시지를 전달할 수도 있을 것이다. 대안 언론은 또한 서로

이질적인 캠페인들이 함께 활동할 기회를 만들고 집단적인 경험에 근거해 무엇이 효과적이고 아닌지를 분석하기 위한 공간을 제공할 수 있다.

### 미디어 캠페인 기획하기

이렇듯 우리는 메시지들을 소통할 수 있는 실질적인 방법들을 가지고 있지만 노력의 대가를 최대한으로 얻으려면 ‘미디어 캠페인’을 기획하는 데 시간을 할애해야 한다. 이것은 어떻게 하면 효과적이고 전략적으로 소통할 것인가를 알아내고, 그룹 구성원들의 동의를 얻는 것을 의미한다. 미디어 캠페인은 전체 캠페인을 단기간의 프로젝트나 시기별 혹은 사안별로 나뉘었을 때 최대한의 효과를 볼 수 있다. 이 과정에서 최대한 많은 성과를 얻기 위해서는 미디어 캠페인을 전체 캠페인 전략에 통합시켜야 하며 주요 메시지를 명확하게 규정해야 한다(78쪽 ‘메시지 전달하기’ 참조).

예를 들어, 특정 무기 회사를 드러내고 약화시키는 것을 목표로 하는 그룹을 생각해보자. 이 그룹이 앞으로 6개월 간 그 회사의 협력업체가 회사와 일하는 것을 중단하도록 하는 활동을 한다고 가정한다. 그룹은 이 협력업체들에게 편지를 보내고 노동자들에게 제안을 하고 그들의 대형창고를 봉쇄하는 등의 활동을 고민할 것이다. 좋은 미디어 캠페인은 그룹의 활동을 긍정적으로, 회사의 활동을 부정적으로 호소할 수 있어야 한다. 먼저 그룹의 전술에 대한 뻔한 비판을 고려해야 한다. 예를 들면, ‘이 거래는 합법적이다’, ‘너희들은 평범한 노동자들을 방해하고 있다’, ‘여러분의 전략은 위협적이다’ 등이 그것이다. 단 하나의 보도자료라도 내보내기 전에 이러한 비판에 대한 답변을 마련하라. 하나의 방법은 언론을 상대할 그룹 내 멤버들을 위해 기본적인 ‘질의응답지’를 준비하는 것이다. 이 브리핑지는 맨 위에 주요 메시지들을 포함해야 한다.

만약 캠페인에서 6개월 동안 주요 행사들이 있다면 이것들 전체의 계획을 구상



Food Not Bombs 행동(러시아 모스크바). 사진: 안드레아스 스피

하고 어떤 정보를 언제 언론에 보내야 하는지 계획하라. 몇 주 전에 행사에 관한 사전 예고를 보내는 것을 고려하라. 그리고 보다 구체적이고 확실한 정보를 3, 4일 전에 보내라. (혹은 지역 언론의 기사 마감일에 맞춰라. 예를 들어, 영국에서는 대부분의 주간지가 목요일에 발행되므로 화요일 밤이나 수요일 아침까지 정보를 보내면 된다.) 행사 당일엔 어떤 프로그램들이 있는지에 관한 정보를 보내라. 6개월 캠페인 전체에 걸친 보도자료의 구성을 짜라. 마찬가지로 만약 주요한 정부 혹은 회사의 행사(보고서 발행, 국제기구 회의 등)가 있으면 이 행사들의 시기를 파악하고 어떻게 그것에 대응할 것인지 구상하라. 준비를 철저히 하라. 캠페인을 홍보할 수 있는 충분한 고화질 이미지를 가지고 있는지 확인하라. 행사, 행동에서 좋은 사진을 찍어 기사가 요구하면 보낼 수 있도록 하고, 아니면 홈페이지에서 내려받을 수 있게 하라.

어떤 언론이 우리의 캠페인과 전략에 더 호의적인지를 살피면서도 또한 크고 넓은 관계를 가져야 한다. 이러한 언론들과의 관계를 구축하는데 에너지를 쏟아라. 지역

언론(신문, 라디오, 텔레비전)은 종종 기사거리에 목말라하며 캠페인을 기사화할 가능성이 더 많다. 어떤 소통에서도 지역 언론을 빠뜨리지 말아야 한다.

### 일반적인 조언들 요약

기자들과 좋은 관계를 유지하기 위해 노력하라. 서로가 서로를 도울 수 있다. 하지만 명심할 것은 기자들을 항상 믿지는 말아라. 항상 통신사에 보도자료를 보내라. 세계 어디에서 어떤 주제가 기사로 채택될 지는 누구도 모른다. 항상 언론의 요구를 다룰 수 있는 그룹 멤버가 있어야 한다. 보도자료는 짧고 간결하게 하라. 어려운 질문에도 준비가 되어 있어야 한다. 메시지에 집중하라. 지역적 시각을 견지하라. 다른 캠페인 조직자들에게 물어보고 지식을 나누고 매뉴얼을 읽어보고 무료 혹은 저렴한 트레이닝 코스에 등록하라.

## 비폭력 운동에서 소셜 미디어의 활용 — 한국의 사례

여지우

소셜 미디어는 사용자 주도성과 양방향성, 낮은 비용과 같은 장점으로 인하여 기존 매체가 해내지 못했던 역할을 담당하고 있다. 오늘날 한국처럼 언론의 자유가 낮은 상황에서 소셜 미디어는 특히 비폭력 활동가들에게 무엇보다 소중한 소통창구이다. 기존의 매체에서 보도가치가 낮다고 평가되는 집회나 시위, 후원행사 등이 있을 때마다 주로 인터넷 게시판과 트위터, 페이스북 등 사회관계망서비스 SNS를 통해 소식을 알리는 ‘웹자보’가 퍼진다. 2008년 전국적으로 수백만 명이 참가한 반정부 촛불시위 당시에는 취미사이트들을 통해 조직된 사람들이 대규모로 집회에 참가하기도 했다. 소박하게는 제주 해군기지 건설 반대운동에 참여한 평화수감자의 편지를 UCC 영상으로 만들어 유튜브를 통해 지지자들에게 알린 사례도 있다.

시민기자의 자발적 참여로 운영되는 인터넷언론은 한국에서 처음 등장한 독특한 현상이다. ‘모든 시민은 기자다’를 표어로 삼고 있는 오마이뉴스에는 사실상 아무나 기자가 되어 기사를 쓸 수 있으며, 기사가 마음에 든 독자들은 기자에게 원고료를 후원할 수 있다. 많은 사회운동 단체들이 이를 활용해 그들의 행사나 활동을 자유롭게 전한다. 이처럼 외부의 압력이나 자체검열로 방송사나 신문사가 보도하지 않는 사안도 소셜 미디어를 통해서만 여과 없이 접할 수 있다. 포털사이트나 기사 댓글, 블로그, SNS에서 일어나는 토론과 논쟁은 비판적 여론 형성에도 도움을 준다.

소셜 미디어의 사용은 정보를 공유하고 의견을 교류하는 수단이면서 그 자체로 운동이 되기도 한다. 직접 시위현장에 나가기가 여의치 않은 사람도 동시다발 트위터 행동에는 손쉽게 참여할 수 있다. 이라크 전쟁 파병 10주년 1인 시위에서는 사람들이 각자의 얼굴과 메시지를 담은 사진을 찍어 소셜 미디어에 올렸다. 밀양 송전탑 건설 반대 투쟁에서는 집중행동의 날을 정하여 집회 참가, 항의전화, 탄원, SNS에 소식 공유 등 다양한 수준에서 각자가 할 수 있는 역할을 안내했다. 구속된 양심수에 대한 긴급 탄원을 받는 등의 상황에서는 소셜 미디어의 빠른 전파 속도가 큰 도움이 된다. 직접행동이 진행되는 와중에도 참여자들은 스마트폰과 카카오톡 같은 모바일 인스턴트 메시지를 활용해 실시간으로 상황을 공유하고 신속한 의사결정을 내리며 수정된 행동방침을 전달할 수 있다.

소셜 미디어를 매개로 원활한 국제적 소통과 연대가 이루어지기도 한다. 2013년 바레인 정부의 시위 탄압에 한국에서 수출된 최루탄이 대량으로 사용된 사실이 알려지면서 한국 평화단체들의 긴급행동이 조직되었고 덕분에 추가 수출을 일단 저지할 수 있었다. 이 소식은 다시 바레인의 활동가들에게 전해져 그들의 활동을 고무했다. 2013년 서울에서 열린 ADEX 무기전시회 반대 활동가들은 같은 해 런던 DSE에서 사용된 것과 똑같은 구호를 사용했다. 이는 무기상인들에게 ‘우리는 모든 곳에 있

다'는 것을 알리고자 의도적으로 채택된 전술이었다. 이 사진과 영상을 본 영국 활동가들은 기쁜 반응을 전해왔다. 소셜 미디어가 서로 다른 곳에서 같은 뜻을 품고 있는 사람들의 활동에 큰 자극과 격려가 된 좋은 사례이다.

물론 소셜 미디어의 활용에는 단점도 있다. 소셜 미디어를 통해 전해지는 정보의 신뢰성 문제가 그중 하나이다. 프라이버시와 보안 및 감시 문제도 있다. 경찰이 SNS에 올라오는 사진에서 참여자들의 정보를 수집해 수사에 활용한다는 방침이 알려지면서 시위 추척 측이 인터넷 사용자들에게 올린 사진을 지워달라는 요청을 한 사례도 있다. 마지막으로 소셜 미디어 역시 표현의 자유에 대한 국가의 탄압과 검열을 완전히 피해갈 수 없다는 문제가 있다. 단지 개인 블로그나 SNS에 북한과 관련되어 있거나 반정부적인 성향의 글을 썼다는 이유만으로 국가보안법이 적용되어 구속되는 사례는 아직도 종종 일어난다. 과거에는 지금은 위헌 판결을 받고 폐지된 허위사실 유포죄가 무차별적으로 적용되기도 했다. 서비스 제공자가 당국의 지시에 따라 사용자의 글을 일방적으로 삭제하는 경우도 허다하다.

소셜 미디어를 활용한 사회운동에 대한 '반작용' 또한 무시할 수 없다. 최근에는 극우적 성향의 웹사이트를 거점으로 한 인터넷 사용자들이 소셜 미디어를 통해 과거의 군부 독재정권을 찬양하고 성별과 인종, 출신 지역, 정치 성향 등에 근거한 극단적 혐오를 표출하는 현상이 사회적 신드롬으로 주목받고 있다. 소셜 미디어를 통한 국가기관의 조직적 여론조작도 포착되었다. 2013년 대선을 앞두고 정보기관인 국정원과 국방부 사이버사령부가 자국민을 상대로 '심리전'을 벌인 사실이 폭로되어 현재 관련 재판이 진행 중이다. 국정원과 사이버사령부는 트위터 등 소셜 미디어를 통해 야당 후보를 비방하는 내용의 글 등을 2천만 건 이상 퍼뜨린 혐의를 받고 있다.

한국의 사례에서 보듯이 소셜 미디어는 비폭력 사회운동의 유용한 도구가 될 수 있다. 그러나 그것의 단점이 상대에게 역이용당할 위험도 있으며, 억압자와 그 지

지자들 역시 소셜 미디어를 활용할 수 있다는 사실을 염두에 두어야 한다. 이 점에서 비폭력 활동가들은 소셜 미디어상의 '사회적 방어'를 위한 전략과 전술을 더 연구하고 개발할 필요가 있겠다.

## 캠페인 사례연구 가이드

**캠**페인을 기록하는 것은 중요하다. 기록을 통해 사람들은 배울 수 있기 때문이다. 우리가 전 세계의 비폭력 캠페인들로부터 배워왔던 것처럼 우리의 투쟁과 이야기들을 기록하는 것은 다른 시공간의 사람들에게 도움이 된다. 전쟁저항자 인터넷서널의 비폭력 사회 임파워먼트 Nonviolent Social Empowerment 사례연구 가이드는 개인 혹은 그룹 차원에서 캠페인 사례를 연구할 때 필요한 정보들을 알아내는 데 사용할 수 있다. 또한 우리는 캠페인을 조직할 때 고려해야 할 것들을 상기하는 데 이 가이드를 사용할 수 있다.

### 개관

- 캠페인의 유형 - 쟁점은 무엇인가? 언제 시작하고 끝나는가?
- 지리적, (간략한) 역사적 맥락
- 참여자들 - 누구인가? (계급, 인종/민족, 젠더, 종교그룹, 나이, 성별, 능력, 기타 등등 분석) - 이것은 운동의 각 단계마다 달라지는가?

### 경과

- 시작점
- 두드러진 국면이 있었나?
- 운동이 확대되는 특정한 순간이 있었나?
- 최정점은 무엇이었나?

- 다른 핵심 사건들은 무엇이었나?

### 비폭력

- 폭력을 피하고자 하는 대중적인 관심이 있었는가?
- 이 이슈가 드러났는가? 어떤 결정이 어떻게 내려졌는가?
- 비폭력 원칙에 대한 대중적 선언이 있었는가?
- 만약 그렇다면 거기서 비폭력의 의미는 무엇이었는가?
- 이것에 관한 합의가 있었는가? 이것을 둘러싼 차이는 무엇이었는가?
- 비폭력 원칙을 시행하기 위해 어떤 방법이 시도되었는가?
- 비폭력 트레이닝이 있었는가? 비폭력 가이드라인이 있었는가?
- 캠페인이 사회의 가치를 보다 비폭력적으로 돌려놓았다고 보여지는가?
- 행동의 방식 혹은 조직 방법에 관해 영감을 주는 특정한 원칙이 존재했는가?

### 수단

- 공식적 경로, 로비, 선거 과정, 헌법적 메커니즘에 어떤 수단들이 사용되었나? 그리고 그 영향은 어떠했나?
- 주요 언론을 어떻게 활용했나?
- 그것의 역할은 어떤 것이었고 어떤 영향을 주었나?
- 단체들은 어떻게 자체 공식 언론 혹은 대안 언론을 개발하고 사용하려고 했는가? 어떤 효과를 가져왔는가?
- 캠페인을 통해 대안을 건설하려고 노력했는가? 그것은 일시적인 것으로 여겨졌는가 영구적인 것으로 여겨졌는가? 어떻게 되었는가?
- 운동의 문화 혹은 유대감을 건설하기 위해 어떤 수단이 사용되었는가? 그 효과는 어떠했는가?
- 전략으로서 협조 철회를 사용하였는가? 어떤 시점에서 사용하였는가? 어떤 효

과가 있었는가?

- 캠페인이 목표로 하는 대상을 직접 방해하려는 시도를 하였는가? 어떤 시점에서? 어떤 초점을 가지고? 어떤 수준의 참여였는가? 어떤 효과가 있었는가?
- 전통적인 방식의 시위를 어떻게 사용하였는가? 다른 방법들과 어떻게 병행하였는가?

### 조직

- 캠페인/운동의 공식적인 구조에 대해 구성원들이 동의했는가?
- 어떤 비공식적인 구조가 중요한 역할을 했는가?
- 캠페인은 참여적 조직 체계 및 의사결정 구조를 갖는 것에 대해 고려했는가? 만약 그렇다면 어떤 과정에서 사람들이 어떻게 훈련되었는가?
- 다른 그룹/운동들과 캠페인이 어떻게 관계를 맺었는가?
- 연대 형성의 중요성이 얼마만큼인가? 연대를 위한 기준은 무엇이었는가?
- 운동은 활동가들의 배움, 성장, 쉽, 지속가능한 실천에 대한 욕구들을 어떻게 제기 왔는가?
- 운동은 안전에 대한 욕구와 참여에 대한 열망 사이의 모순을 어떻게 다뤘는가?
- 운동이 직면할 것으로 생각되었던 억압은 무엇이었나? 이 억압의 피해자들을 지원하기 위해 만든 대책은 무엇이었나?
- 운동이 명확한 기간 및 시간에 따른 단계적인 운동 방법을 가지고 있었는가?
- 운동은 어떻게 고유의 자원(사람, 사회, 경제 등)을 개발했는가?

### 목표 및 결과

- 최초의 목표는 무엇이었나?
- 그 목표가 어떻게 진전되었는가? 왜?
- 그것이 참여자들의 임파워먼트를 목표로 하였나? 어떤 방식으로?

- 목표가 어떻게 틀을 잡아갔는가? 예를 들어 어떤 슬로건을 사용했는가?
- 목표를 을 수정할 수 있는 융통성이 있었는가? 예를 들어 특정 행사에 대응하기 위해 혹은 이미 거둔 성공을 위해?
- 캠페인/운동이 권력을 쥐고 있는 기관 혹은 지배로부터 이익을 얻는 이들의 변화를 예상했었나? (예를 들어 전향, 강제, 합의, 분열)
- 어느 정도까지 단기, 중기, 장기 목표들을 성취했는가?
- 어떤 부수적인 효과가 있었는가? (긍정적 및 부정적)
- 상대가 우리 캠페인/운동을 돕는 어떤 실수를 하지 않았는가?

### 임파워먼트(역량강화)

모든 질문들은 어떤 식으로든 임파워먼트와 연결된다. 하지만 이번에는 보다 그것에 초점을 맞춰 다루고자 한다. 아래 질문에 대한 답변들은 내 안의 힘<sup>powerwithin</sup>, 함께 하는 힘<sup>powerwith</sup> 및 어떤 것과 관련된 힘<sup>powerin-relationto</sup>의 관점을 포함할 필요가 있다.

- 누구의 역량이 강화되었는가? 혹은 될 것인가? (참여하고 책임을 나누고 솔선하고 운동을 유지하기 위해) 무엇을 할 것인가?
- 임파워먼트를 위해 기여한 것은 무엇인가? (트레이닝, 그룹의 자신감, 전술적 목표에 대한 성취 등)
- 운동의 각 시기별 경험이 임파워먼트에 어떤 영향을 미쳤는가?
- 임파워먼트가 되지 않았다고 느낀 참여자들은 어떤가?
- 임파워먼트의 전략들이 어떻게 논의/구성 되었는가? 개인적, 집단적, 사회적 수준에서 어떠한가?
- 역량을 오히려 빼앗긴 참여자/그룹은 없는가? 어떻게 그리 되었나? 이것이 캠페인에 어떤 영향을 끼쳤나?

## 효과적인 비폭력 행동을 조직하기

### 항의의 목소리 전하기 — 행동을 효과적으로 만들기

요르겐 요한센<sup>Jørgen Johansen</sup>, 브라이언 마틴<sup>Brian Martin</sup>

**우**리는 저항의 행동을 어떻게 더 효과적으로 만들 수 있을까? 이 분야에 경험이 있는 사람들은 다양한 선택지를 가지고 있다. 언제 어디서 무엇을 어떻게 그리고 누구를 향할 것인지에 대한 경험들 말이다. 비폭력 행동을 접하게 될 사람들이 어떤 반응들을 보일지를 살펴보면서 유용한 팁들을 발견할 수 있을 것이다.



에쿠아도르 키토의 시위.

사진 : 액시온 에콜로지카 에쿠아도르 ACCION ECOLOGICA ECUADOR

정부 관료가 우리 지역을 방문할 예정이라고 한다. 그에 맞춰 항의 시위를 조직해 보자. 큰 집회와 행진을 해보고자 한다. 원하는 사람들은 정부 관료가 방문할 지역을 차단할 수도 있을 것이다. 우리는 이미 널리 알려진 불평등과 개발사업, 시민들에 대한 억압과 같은 문제들에 대해 목소리를 내려고 한다.

하지만 여기서 잠깐. 이와 같은 항의가 과연 기대했던 결과를 가져오는 데 '효과적'일 수 있을까? 우리의 시위가 과연 사람들의 관점을 바꾸고 지지를 이끌어내며 더 좋은 사회를 만드는데 도움이 될 수 있을까? 반대로, 도리어 우리의 시위가 사람들의 편견을 강화하고 잠재적인 지지자들을 떨어뜨리며 결과적으로 앞으로 있을 더 많은 운동의 에너지들을 약화시키는 결과를 가져오는 것은 아닐까? 그런데 여기서 언급한 '효과적인' 항의라는 것은 과연 무엇일까?

이와 같은 질문들에 대한 답은 결코 간단하지 않다. 우리의 행동은 예상치 못한 많은 결과를 낳는다. 그리고 그 결과를 어떤 것은 쉽게 예측할 수 있는가 하면 어떤 것들은 쉽게 짐작할 수 없기도 하다. 우리가 계획하는 행동이 가져올 긍정적인 효과와 부정적인 효과를 예측하고 판단하는 것은 쉬운 일이 아니다. 왜냐하면 이와 같은 일련의 과정들은 이성적인 차원뿐만 아니라 감정적인 차원의 문제이기도 하기 때문이다.

## 맥락

행동들은 항상 적절한 상황과 맥락 속에서 계획되어야 한다. 어느 한 상황에서 적절했던 행동이 다른 곳에서는 오히려 부정적인 결과를 낳을 수도 있는 것이다. 법, 미디어, 경찰, 문화, 종교, 시민사회 그리고 다른 많은 요소들은 부르키나파소에서부터 독일, 네팔, 인도네시아, 중국에 이르기까지 각각이 처한 상황에 따라 현저한 차이를 보인다.

1930년, 간디는 인도에서 영국의 소금법에 반대하여 인도인에게 강력한 상징물인 소금을 활용한 비폭력 운동을 전개하였다. 그렇다면 오늘날의 스와질랜드나 스웨덴에서는 어떤 효과적인 상징물이 시위에 활용될 수 있을까? 비폭력 행동은 지역의 상황과 맥락에 대한 깊은 이해를 기반으로 계획되어야만 한다. 비폭력 행동에 있어 일반적인 원칙 중 하나는, 성공적인 사례를 그대로 모방하는 것은 바람직하지 않지만, 다른 지역의 활동가들은 그 성공적인 사례를 통해서 영감을 받고 배울만한 무엇인가를 건질 수가 있다는 점이다.

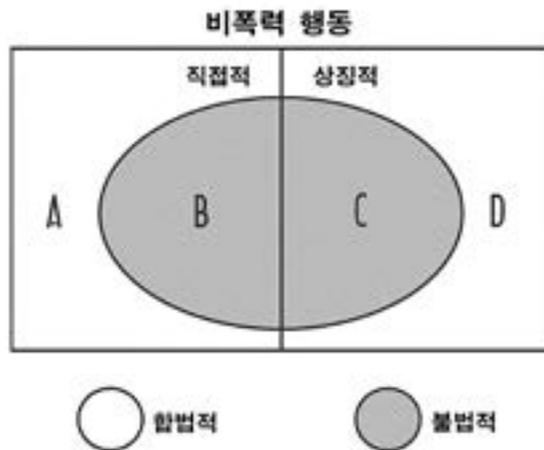
무기한 단식 투쟁은 기독교 문화와 힌두교 문화 사이에서 매우 다른 의미로 받아들여진다. 무신론자나 기독교인에게는 자신의 몸을 희생하는 것이 매우 큰 의미를 갖지만, 힌두교인에게는 천 번의 새로운 삶이 남아 있다. 한편, 시민불복종 행위의 의미는 활동가들이 고문과 장기 투옥 혹은 사형과 같은 위협을 감수해야만 하는 지역과 단지 벌금이나 몇 주의 짧은 형이 일반적인 지역에서 무척 다르다. 권력에 대한 비판이 자유롭기 때문에 사람들의 데모가 정기적으로 벌어지는 곳과 다르게 엄격한 검열과 국가에 의해 운영되는 언론만이 존재하는 곳에 있는 활동가들에게는 좀 더 많은 고민과 다른 행동이 요구된다.

## 선택

비폭력 행동에는 크게 두 가지 종류가 있다. 하나는 '반대<sup>oppose</sup>'를 위한 행동이고 다른 하나는 '촉진<sup>promote</sup>'을 위한 행동이다. '반대'를 위한 행동에서는 참여자들이 무엇에 동의하지 못하는지에 초점을 맞춘다. 반면, '촉진'을 위한 행동에서는 참여자들이 어떠한 대안을 보여줄 것인지에 초점을 맞춘다. 이 두 가지 다른 행동 안에는 수많은 선택지들이 존재한다. 많은 경우 대안에 대한 계획이 가능하다면 긍정적인 이미지를 만드는 일은 무척 용이해진다. '반대'를 외치는 것은 쉽고 흔한 행동이지만 종종 도움

이 안 되거나 앞으로 나아가는 것을 가로막는 것으로 여겨질 때가 많다. 대안을 보여 주는 것은 '반대'를 외치는 것보다 더 많은 노력이 요구되긴 하지만 사람들에게는 생산적인 이미지로 비추어진다.

위와 같은 비폭력 행동의 두 가지 구분 안에는 또 다른 선택지가 하나 있다. 그것은 바로 직접행동을 택할 것인지 간접행동을 택할 것인지를 문제이다. 직접행동은 활동가들 스스로가 어떤 문제나 갈등에 대하여 직접적인 행동을 펼치는 것을 의미한다. 예컨대 시내의 한 거리를 가로막고 보행자를 위한 공간을 만드는 것이라든가 한 건물을 점거하고 그 공간을 문화센터로 만드는 것과 같은 행동은 직접행동에 속한다. 예전에 영국에서 "제니틱스 스노우볼 <sup>Genetix Snowball</sup> (<http://www.fraw.org.uk/gs/>)" 소속 활동가들이 유전자 조작 작물들이 있는 농장을 파괴했을 때, 그들은 그 공간이 불법이라고 주장하는 동시에 그 곳에 있던 작물들도 모두 제거를 하였다. 이러한 행동은 보통 불법행위이고 위험한 행동이다. 여기서 중요한 점은 활동가들이 자신들이 원



직접행동은 합법적이거나 불법적(시민불복종)이며 시민불복종은 상징적/간접적 혹은 직접적 행동이다. 이미지: 전쟁저항자연맹의 조직가를 위한 매뉴얼

하는 변화를 '직접' 만들어 냈다는 점이다. 그들은 직접행동을 취했다. 한편, 간접적인 행동들에는 정치인이나 기업 간부들에게 지금 벌어지고 있는 부당한 상황에 관심을 가지거나 시정해줄 것을 요구하는 행동들이 포함된다. 물론 이렇게 누군가에게 청원을 하는 것도 독재정권 하에서는 하나의 직접행동일 수가 있는데 왜냐하면 이는 곧 표현의 자유를 실천하는 행동이기 때문이다.

중요한 점은 직접행동이든 간접행동이든 더욱 다양한 활동들을 개발할 필요가 있다는 점이다. 창의력과 상상력, 실험정신은 매우 중요하다. 마치 무기 개발자들이 해마다 더 세련된 무기들을 들고 나오듯이 활동가들도 새롭고 기발한 활동을 만들어 낼 수 있도록 고민해야한다. 그리고 성공적인 비폭력 행동의 사례들은 연습을 거치고 문서로도 남기고 적용되는 과정을 통해 이후 다른 곳, 다른 맥락에서도 활용될 수 있어야만 할 것이다.

### 일반 대중

많은 이슈의 경우 우리는 사람들을 다음처럼 세 가지 큰 범주의 집단으로 나누어 생각해 볼 수 있다. 세 집단은 특정 사안과 직접 관련하여 운동을 하는 '활동가'와 활동가들이 맞서 싸우는 '상대 집단' 그리고 이 사안과 직접 관련이 없는 '제3자 집단'이다. 예를 들어, 한 그룹이 정부에 맞서 운동을 벌이고자 할 때, '활동가' 집단은 곧 특정 활동에 개입하고 있는 사람들을 의미한다. 이때의 '상대 집단'은 경찰과 군대와 같이 정부나 혹은 정부를 대리하는 집단(용역)이 될 것이다. 마지막으로 '제3자 집단'은 특정한 사안과 관련한 운동에 직접적으로 연관되지 않은 일반 대중이나 다른 나라에 있는 대부분의 사람들을 의미한다. 대중은 특정한 운동의 결과로 제3자의 위치에서 운동의 당사자로 변모하거나 혹은 거꾸로 운동의 당사자에서 한 발짝 물러서 제3자의 위치로 빠질 수 있다. 여기서 제기되는 한 가지 중요한 목표는 바로 좀 더 많은

사람들이 특정한 운동에 함께 할 수 있도록 만드는 것이다. 대부분의 경우, 미디어가 바로 특정한 운동이나 행사에서 표출된 정보나 주장들을 다른 일반 대중에게 전달하는 역할을 담당한다.

\* 집단들 사이의 역학 분석에 대한 좀 더 자세한 논의는 212쪽 '우리 편 찾기' 참조, 미디어와 관련한 논의는 76쪽 '인론의 역할' 참조

### 활동의 방식과 대중의 반응 사이의 상관관계

어느 특정한 집단이 행동에 관심이 있을 것인지 분석하는 것과 동시에 활동가들이 취하는 행동의 방식과 그것을 지켜보는 대중 사이의 상관관계에 대하여 고민해보는 것은 매우 유용하다. 미디어 전문가인 마셜 맥루한<sup>Marshall McLuhan</sup>은 '미디어는 메시지를 다라고 말한 바 있다. 예를 들어, 텔레비전은 화면에 무엇이 보여지고 있느냐와는 관계없이 사람들이 세상을 바라보는 어떤 특정한 관점에 익숙해지도록 만든다. 한편, 사적인 대화는 그와는 또 다른 관점을 자극한다.

활동에 있어서도 '미디어', 즉 특정한 하나의 활동방식 자체는 곧 '메시지'를 낳는다. '대응 추리 이론<sup>correspondent inference theory</sup>'이라 불리는 심리학의 한 이론에 따르면, 사람들은 다른 사람의 행동의 의도를 파악할 때 그 행동의 결과를 보고 추론을 한다. 예를 들어, 활동가들이 폭탄 설치나 암살, 비행기 납치처럼 위협적이거나 폭력을 사용하는 행동을 벌인다면 이에 대해 많은 사람들은 그 활동가들의 목표가 사회를 파괴하는 것이라고 재단하게 된다. 여기서의 활동방식, 즉 파괴적 활동방식은 그 활동의 목표를 반영하고 있다고 여겨지는 것이다. 9/11이 벌어졌을 때, 많은 미국인들은 알카에다의 목표가 미국 사회를 붕괴시키는 것이라고 생각했다. 하지만 이는 잘못된 전달된 메시지이다. 오사마 빈 라덴이 세계무역빌딩에 비행기를 들이대며 사람들에게 전하고 싶었던 메시지는 바로 미국 정부가 벌이던 중동 지역 정책에 대한 문제제기였지만

정작 이 메시지를 제대로 알아들은 사람은 거의 없었다.

이와 같은 논리는 다른 작은 활동에도 그대로 적용된다. 만약 피켓 시위를 벌이고 있는 노동자 한 명이 사장에게 침을 뱉는다면 그걸 본 사람들은 보수가 적다거나 작업환경이 안전하지 못하다는 메시지를 발견하기보다는 다만 무례한 노동자라는 메시지를 얻게 될 것이다.

활동방식이나 수단이 활동의 목표와 충돌하지 않고 조화를 이룰 때 그 활동의 영향력은 훨씬 더 증대된다. 미국의 시민권 운동의 사례 중에 잘 차려입은 흑인들이 백인전용 식당에 방문하여 공손하고 조용하게 앉아 있었던 적이 있다. 그들을 향해 쏟아지는 백인들의 시비와 경찰의 위협에 대해 그 흑인들은 반응하지 않고 침착하게 앉아 있었다. 이와 같은 우아하고 공손한 태도는 동등하게 식당을 이용할 권리라는 단기적인 목적과 부합했을 뿐만 아니라 인종 평등이라는 장기적인 목적을 아주 효과적으로 드러내 주었다. 이에 반해 그 자리에 있던 백인 손님들과 경찰들이 보여준 공격적인 태도는 다른 사람들에게 체제에 내재한 인종주의와 배제, 공격성을 적나라하게 보여준 꼴이 되었다. 이때 이 흑인들이 자신들의 행동을 통해 전달한 강력한 메시지는 미국 전역과 전 세계에 걸쳐 인종차별에 대한 경종을 울렸다.

### 공격에 맞서는 요령

시위 참여자들은 종종 자신들을 향해 가해지는 공격에 맞닥뜨리게 된다. 모욕이나 괴롭힘, 구타를 당할 수도 있고, 체포나 구금 심지어 목숨의 위협을 받기도 할 것이다. 혹은 시위대 안의 논의 내용이 노출되거나 사무실이 침탈 받는 경우, 그리고 시위대가 보유한 장비가 몰수 또는 파괴되는 일이 발생하기도 한다. 이러한 공격들은 매우 치명적이어서 참여자들의 사기를 저하시키거나 심지어 참여 자체를 포기하게 되는 결과를 낳기도 한다. 하지만 우리가 잘 준비하고 행운까지 따른다면, 상대 집

단의 그와 같은 공격을 오히려 그들을 무너뜨리는 무기로 바꿀 수도 있다. 물론 이는 말처럼 쉽지 않고 또 자주 일어나는 것도 아니지만, 큰 영향력을 파생할 수 있는 것은 분명하다.

시위대에 공격을 가했던 사람들과 그들을 지지하는 세력들은 이 공격으로부터 표출될 분노를 차단하기 위해 보통 다음과 같은 다섯 가지의 조치를 취한다.

- 자신이 수행한 공격 사실이 외부에 알려지지 않도록 철저히 가린다.
- 자신이 공격한 집단을 비하한다.
- 허위 진술, 사건 축소, 비난의 화살을 돌리는 것과 같은 방식으로 자신이 저지른 행동을 재해석한다.
- 문제의 해결과정에서는 사법절서와 같은 공식적 루트를 이용한다.
- 시위대와 자신의 지지자들을 협박하거나 매수한다.

예를 들어, 시위대에 대한 경찰의 진압공격이 발생했을 때 경찰집단과 그 지지 세력들은 위에 열거된 다섯 가지 방법을 사용할 것이다.

- 경찰은 보통 목격자나 카메라가 없는 곳에서 시위대를 공격한다.
- 경찰과 정치인, 논평가들은 시위대가 원칙 없고, 욕설을 일삼고, 불량스러운 대중을 동원한 전문시위꾼이며 폭력배, 범죄자, 테러리스트 등으로 몰아세운다.
- 그들은 경찰들이 단지 시위대가 폭력을 행사하고 시민들의 평화를 위협하기에 경찰 본연의 임무를 성실히 수행한 것일 뿐이며, 폭력을 당한 것은 시위대가 아니라 오히려 경찰 자신이라고 주장을 한다.
- 시위대가 공식적으로 항의를 하거나 사법절차를 밟을 경우에 경찰의 폭력성에 책임을 묻는 결과는 거의 나오지 않는다. 이와 같은 과정이 길게 지속되면서 많은 사람들은 이 사건에 대한 관심을 잃어가고, 활동가들은 재판과정에 치여서 원래의 활동과는 멀어지게 된다.

- 많은 경우 시위에 참여하는 사람들은 경찰의 보복이 두려워 침묵을 지키거나, 재판 과정에서 경찰이 앞으로 침묵을 지키는 것을 조건으로 제시하는 합의안을 받아들이기도 한다.

\* 심리적인 부분을 어떻게 다룰지에 대한 좀 더 많은 논의는 102쪽에 있는 '비폭력 행동의 과정에서 유발되는 긴장과 스트레스에 대처하기' 참조

## 결론

언제, 어떻게, 무엇에 대해 항의를 할 것인지를 결정할 때에는 이를 지켜볼 대중과 그들에게 전달될 메시지에 대해서 생각해봐야 한다.

## 맥락

활동을 계획할 때에는 그에 맞는 맥락을 고려해야 한다. 어떠한 상황에서 적절한 활동이 다른 곳에서는 역효과를 불러올 수도 있다.

## 선택

활동에는 '반대'를 목적으로 하는 것과 '촉진'을 목적으로 하는 두 가지 유형이 있다. 전자가 무엇에 반대할 것인지에 초점을 맞춘다면, 후자는 대안에 초점을 맞춘다.

## 일반 대중

활동의 방식과 이를 지켜보는 제3자 집단은 어떻게 서로 반응하는가? 상대 집단, 제3자 집단, 활동가 자신 모두가 중요한 고려요소이다.

## 조화

활동의 방식과 수단은 활동의 목표와 어떻게 조화를 이루는가? 활동의 방식이 활동의 목표와 조화를 이룰수록 활동의 메시지는 더 잘 전달될 것이다.



비폭력 행동(칠레 산티아고). 사진 : 로베르타 바식 아카이브

### 공격

상대 집단에 의한 공격에는 어떻게 대응할 것인가? 상대 집단의 사실 은폐 및 축소, 폄하와 협박, 매수 그리고 공식 사법절차에 어떻게 대응할 것인지 잘 준비를 하는 것은 매우 중요하다.

### 덧붙이는 말: 문서화, 평가 그리고 전파

우리의 활동이 좀 더 효과를 발휘하기 위해서는 활동가들이 과거의 경험으로부터 배울 필요가 있다. 비폭력 행동에 참여하는 사람들은 준비과정에서부터 자신들이 무얼 하고 있는지 기록하고 평가를 남겨서 이 정보들이 다른 사람들에게도 접근이 가능하도록 만들 필요가 있다.(146쪽 ‘평가’ 참조) 마치 사관학교의 학생들이 역사적인 전쟁들에 대해서 강의를 듣고 교과서로 공부를 하듯이 활동가들도 다음 세대가 예전의 사회운동에 대한 학습을 통해 경험과 교훈들을 얻을 수 있는 체계적인 틀을 만들어 놓아야 한다. 이런 학습 시스템을 위해서는 하나의 활동이 있을 때마다 계획에

서부터 실행, 결과에 이르기까지 진지하고 비판적인 평가가 이루어져야 할 것이다. 그리고 이 평가들은 다른 언어와 배경에 대한 고려 하에 다른 활동가들과 공유될 수 있어야만 한다. 물론 이 작업에는 적지 않은 노력이 필요하다. 하지만 우리가 배울 수 있는 비폭력 행동들 역시 무한하다.

\* 이 글은 계간지 *Ghandi Marg* 통권 29권 제4호(2008년 1~3월호, 503~519쪽)에 실렸던 원고의 축약본이다. 원문은 다음 웹사이트에서 볼 수 있다. <http://www.uow.edu.au/arts/sts/bmartin/pubs/08gm.html>

## 비폭력 행동의 과정에서 유발되는 긴장과 스트레스에 대처하기

로베르타 바시 Roberta Basic (클렘 맥카트니 Clem McCartney의 도움을 받았음)

사람들이 시위를 벌이는 이유는 다양하다. 하지만 보통은 우리가 반응하고 목소리를 내지 않으면 안 될 상황이 발생하기 때문에 시위를 하게 된다. 우리가 처한 현실(우리 자신의 문제이거나 다른 사람들에게 닥친)은 우리가 경험하고 보는 지금 이 상황에 대해 반응하여 행동하고 저항하며 변화를 도모하도록 자극을 준다. 우리는 우리가 선택한 행동들이 가져올 결과에 대해 고민해보는 것을 잊어버릴 때가 있다. 우리는 운동의 결과로 우리 스스로의 힘을 배양하는 긍정적인 경험을 할 수도 있지만, 거꾸로 우리 스스로를 쪼먹는 부정적인 결과를 낳을 수도 있다. 따라서 우리는 운동의 과정에서 맞닥뜨릴 예상치 못한 감정들과 스트레스에 어떻게 대처할 것인지에 대해 미리 준비할 필요가 있다.

### 활동의 과정에서 우리가 직면하는 것들

활동을 통해 대외적으로 자신의 목소리를 알려낼 결심을 했다는 것은 어떤 면에서는 자신의 한계를 맞닥뜨리고 위협을 감수할 각오가 되어 있다는 것을 의미한다. 막상 실제로 그러한 상황이 닥쳤을 때 우리는 보통 두려움과 같은 부정적인 느낌들에 직면하게 된다. 불안정하고 불투명해 보이는 상황에서 우리는 보통 체포에 대한, 혹은 비난을 받는 것에 대한 두려움, 고문당하거나 불법집회에서 진행되는 것에 대한 두려움, 배신을 당하는 두려움, 목표를 또 다시 달성하지 못하는 데에서 오는 두려움, 미지의 상황에 대한 두려움(“만약 연행이 된다면 어떻게 하지?”), 전화 협박이나 다른 사람에게 벌어진 일로부터 오는 두려움들이 있다. 활동의 과정에서 파생되는 이러한 감정들에 대해 우리는 그것을 피하기 위해서든 혹은 잘 대처하기 위해서든 무엇을 할 수 있을

지에 대한 노하우를 알아야 한다. 자신감과 연대, 잘 준비된 트레이닝, 감정적인 준비와 공유라는 이 세 요소로부터 우리는 많은 도움을 받을 수 있다.

### 우리가 준비해야 하는 몇 가지 상황들

#### 1. 두려움에 직면하기

우리의 활동으로 인해 직면해야 할 트라우마를 생각할 때 곧잘 연행, 구속, 구타와 같은 신체적 폭력이나 다른 인권침해 사항들을 떠올리게 된다. 어떤 사회에서는 다른 사회보다 이러한 위협이 더 크게 나타날 것이다. 특히나 국가의 공권력이 폭력적으로 사용되는 곳에서 시위를 하는 것은 많은 용기를 필요로 한다. 공권력이 특별히 폭력적인 모습을 보이지 않는 곳에서도 사람들은 보통 약간의 걱정과 불안 그리고 육체적으로 가해질 고통과 불편함에 대해 생각할 것이다. 그리고 이러한 종류의 감정은 우리를 움직이지 못하게 할 수도 있다. 그렇다고 이 감정을 무시하는 것은 좋은 선택이 아니다. 준비되어 있지 않은 상태에서 이런 감정을 대면했을 때 일반적으로 우리가 반응하는 방식은 스스로를 더 힘들게 만든다. 예를 들어, 비폭력 행동의 현장에서 급박하게 달려야 하는 상황이 닥쳤는데 다른 대처 방식에 대한 준비가 없이 단순히 사람들을 따라 뛰기 시작하는 순간 우리의 규율은 순식간에 무너지게 되고 경찰은 이때를 노려 공격을 해올 것이다. 따라서 모든 예측 가능한 상황에 대해 이성적, 그리고 감정적인 차원에서 준비를 하고 연습을 해보는 것이 중요하다. 특히나 트레이닝 과정에서 두려움에 어떻게 대처할지 연습하는 것은 매우 유용하다. (215쪽 ‘두려움 극복하기’ 활동 참조)

#### 2. 대중 앞에 나설 수 있는 힘

우리는 우리의 행동이 기존의 지배적인 여론에 반대의 목소리를 내기 위한 것이라

는 사실을 명심할 필요가 있다. 나와 같은 입장을 가진 사람과의 개인적인 대화에서 서로의 감정을 공유하는 것은 그리 어렵지 않다. 하지만 대중 앞에 서서 주장을 하는 것은 훨씬 어려운 일이다. 우리의 행동은 국가에 맞서는 것일 뿐만 아니라 우리와 다른 의견을 가진 여론에 맞서는 것이기도 하다. 사실 우리가 시위를 하는 이유는 기존 사회의 통념 혹은 주장에 문제제기를 하기 위해서이기도 하다. 하지만 이 사실을 인지하고 있다고 해서 우리의 행동이 좀 더 쉽게 풀리는 것은 아니다. 우리는 이스라엘 사회에서 도저히 용납될 수 없는 무언가를 위해 침묵의 증언자가 되어 서 있는 '위민인블랙 Women in Black' 소속 활동가들을 생각해볼 수 있다. 이러한 증언자라는 형태의 행동은 이제 세르비아나 콜롬비아 그리고 다른 지역에서도 출현하고 있다. 이 경우에 다른 동료와의 연대감은 특히나 더 중요성을 갖는데 왜냐하면 이러한 연대감은 우리가 내면에 지니고 있던 다른 감정들을 좀 더 지혜롭게 받아들이고 대처할 수 있도록 도와주기 때문이다. 겉으로 보기에 자신감이 넘쳐 보이는 사람들도 실제로는 그들이 인정하고 맞닥뜨려야만 하는 내면의 불안감을 가지고 있다. (215쪽 '두려움 극복하기' 참조)

### 3. 심리적 고통에 맞서는 연습

다른 위협이나 결과들은 좀 더 감지하기 어려울 수 있는데 바로 그러한 이유 때문에 더욱더 우리를 힘들게 만들 수도 있다. 우리는 방관자들이나 공권력을 접하면서 때로는 조롱과 경멸, 굴욕감 혹은 짜증의 감정들에 맞닥뜨리게 된다. 여기서 다시 앞서 언급한 '위민인블랙'의 사례를 보자. 침묵의 증언자로서 활동가들이 서 있을 때 성난 대중들은 그녀들에게 침을 뱉거나 욕을 했지만 그녀들은 침착함을 유지하며 일체의 대응도 하지 않았다. 이러한 과정은 본인들에게 심리적으로 무척이나 견디기 힘든 일일 것이다. 이와 관련하여 트레이닝의 하나인 '역할극'(218쪽 참조)을 통해 우리는 앞

으로 맞닥뜨릴 상황에서 겪게 될 감정들을 미리 경험하는 한편, 나와 마주하게 될 상대의 느낌과 두려움도 이해할 수 있다. 다시 한 번 강조 하자면, 비폭력 행동에서 자신감과 함께 하는 사람들 사이의 연대감은 매우 중요한데 이러한 감정들은 실제 행동 이전에 리허설을 미리 해보는 과정에서 강화되기도 한다. 한편 우리 그룹이 맞닥뜨릴 좋지 않은 여론들은 앞서 기술했던 감정들보다는 조금 덜 심각한 문제라고 할 수 있는데, 왜냐하면 이러한 여론은 당장 행동의 현장에서 느낄 수 있는 건 아니기 때문이다. 행동에 대해 왜곡 혹은 비방 보도를 하는 일부 언론 때문에 우리의 원래 의도나 동기가 잘 전달되지 않을 수도 있다. 하지만 이와 같은 굴욕감에 대해 스스로 준비를 잘 한다면 실제 맞닥뜨렸을 때 좀 더 잘 대처할 수 있을 것이다.

### 4. 상대 집단의 역할을 경험할 때 발생할 수 있는 느낌들

종종 시위대가 길거리 연극을 하는 과정에서 상대 집단이 행하는 역할을 재현해야 할 때가 있는데 바로 이때 상대 집단 역할을 맡은 사람들은 굴욕감과 같은 예측하지 못한 감정에 휩싸일 수가 있다. 예를 들면, 그동안 많은 그룹들이 관타나모 수용소에 수감된 사람과 그 곳을 지키는 경비대의 역할을 재현하는 길거리 연극을 해왔는데, 그 과정에서 퍼포먼스를 하고 있는 당사자들이 전혀 예측하지 못했던 감정들에 사로잡히게 된 것이다. 이 연극에서 '수감자' 역할을 맡은 사람은 정말로 자신의 인권이 침해되고 있는 것 같은 느낌을 가질 수도 있고 한편 '간수' 역할을 맡은 사람은 그 역에 너무 몰입해버린다거나 혹은 극도의 불쾌함을 느낄 수도 있다. '수감자' 역이든 '간수' 역이든 그때 발생하는 감정들은 퍼포먼스를 하는 당사자들에게 결코 유쾌한 감정이 아니다. 이러한 상황이 발생할 가능성에 대해 참여자들은 미리 대비를 할 필요가 있다. 또 퍼포먼스가 끝난 뒤에는 서로의 감정을 털어놓고 공유하는 과정을 밟는 것이 좋다. 또 다른 사례는 공장식 농장에 항의하는 행동으로 활동가들이 자신들의 몸을 이용

해 도살된 고기를 상징하는 시위를 했던 것을 들 수 있다. 이 과정에서 시위 참여자들은 이에 대해 분명한 태도를 취하는 것을 통해 해방감을 느낄 수도 있지만, 대신에 그들 스스로가 만든 상황에서 불안감을 느낄 수도 있다.

### 5. 환멸감 다루기

가끔은 행동 현장에서보다 비폭력 행동을 준비하는 과정이나 행동이 끝난 후에 문제들이 발생하기도 한다. 바로 우리의 행동이 아무런 효과가 없는 것처럼 보일 때 느끼게 되는 감정이다. 2003년 2월 15일 일어난 대규모 이라크 전쟁 반대시위는 전쟁을 멈추지 못했다. 이때 우리의 회의감은 강렬해진다. 어찌 보면 당연한 일이지만 많은 사람들이 현실이 결코 만만치 않다는 자각을 하면서 환멸감을 느끼고 영향력을 빼앗겼다고 느꼈다. 그들은 그리고 이렇게 물었다. “과연 우리의 시위는 의미가 있었을까?” 이러한 회의감 때문에 그들은 그 다음에도 계속 있을 행동이나 다른 이슈와 관련한 활동에 참여하려고 하지 않을 것이다. 이와 같은 환멸 또는 회의감에 우리는 어떻게 대처할 것인가? 이런 부정적인 감정들에 잘 대처하기 위해서는 하나의 행동이 있을 때마다 끝나고 난 뒤 그 행동에 대해 서로 얘기를 나누고 평가를 하면서 이 행동에서 무엇을 배울 수 있었는지에 대해 논의하는 과정이 필요하다. (146쪽 ‘평가’ 참조) 기대수준을 잘 조절할 필요가 있다. 우리의 행동은 우리의 힘을 보여주는 것이지, 그 자체로 전쟁을 멈추게 할 수는 없다.

### 6. 상대 집단의 예상치 못한 환대에 대처하는 법

우리가 기대했던 것보다 더 안 좋게 끝난 상황도 문제지만, 한편으론 역설적이게도 상황이 긍정적이거나 성공적으로 보일 때에도 우리는 어떻게 대처해야 할지 몰라 당황할 수가 있다. 예를 들어, 공권력이 우리의 예상과 다르게 매우 친절하게 대응을 하고 권력자들이 우리의 요구를 고려하고 수용할 것처럼 보일 때 우리는 어떻게 반응할 것

인가? 우리는 삼엄한 대처상황만 준비했지 예측과 다르게 상대 쪽에서 너무나 쉽게 나와 버릴 경우에 대해서는 미처 고려하지 못하는 경우도 충분히 발생할 수 있다. 긴장 속에서 발산된 우리 몸 안의 아드레날린은 이제 어떻게 될 것인가? 우리가 시스템을 좀 더 신뢰해야 하는 것인가? 아니면 지금 우리가 그들의 달콤한 말에 속아 넘어가고 있는 것인가? 우리의 운동은 보통 공권력의 강력한 대응에 맞서 더 단결하게 되고, 반대로 그러한 압제가 없으면 오히려 운동의 힘이 약화되는 경향이 있다. 그렇기에 우리는 앞서의 사례와 같은 상황이 발생했을 때 어떻게 반응하는 것이 가장 효과적인지를 분석하고 연습해 볼 필요가 있는 것이다. 그리고 나서 실제로 그런 상황에 맞닥뜨렸을 때 우리는 좀 더 적절하게 반응을 할 수 있을 것이다.

### 7. 우리 안의 호전성이 강화될 때 대처하는 법

비폭력 행동의 과정에서 상황이 격렬해지면서 분위기가 험악해지는 상황을 다들 한번씩은 경험해봤을 것이다. 이와 같은 공격성은 단지 우리와 대치하고 있는 경찰뿐만 아니라 우리 스스로의 내면에서도 발견될 수 있다. 특히나 그들이 우리를 과격하게 대할 때 분노는 치밀어 오른다. 설령 우리가 아무런 반응을 하지 않고 있더라도 우리 안에 어느새 자리 잡은 공격적인 감정은 우리 스스로를 불안하게 하고 확신할 수 없게 한다. 때로는 내가 아니라 다른 시위대가 격렬하게 반응하기 시작했을 때 우리는 어떻게 적절하게 행동을 취해야 할 것인지 고민하게 된다. 격렬해진 그들과 함께 할 것인지, 그 현장을 떠날 것인지, 아니면 그 자리를 그대로 지키면서 원래 계획대로의 행동을 유지할 것인지에 대해서 생각을 하게 되지만 이런 상황에서는 여유롭게 고민할 시간이 별로 없는 것이 사실이다. 따라서 이와 같은 상황들에 대해서도 미리 트레이닝의 과정에서 충분히 고려하고 어떻게 대응할 것인지 계획을 세워보는 것이 필요하다. 또한 현장에서 빠른 의사결정을 도울 수 있는 소통방식에 대해서도 명확하게 준

비할 필요가 있다. (217쪽 '신속한 의사결정' 및 218쪽 '역할극' 참조)

### 서로 다른 맥락에 대한 고려

북반구 지역에 한정해보자면, 우리는 보통 자유와 민주주의를 표방하는 것으로 여겨지는 국가 혹은 문화권 속에서 시위를 벌이게 될 것이다. 혹은 권위적인 체제 하에서 시위를 벌일 수도 있다. 여기서 짚고 넘어갈 점은 자유민주주의 국가라고 해서 꼭 시위를 하는 것이 쉬운 것만은 아니라는 것이다. 왜냐하면 이들 국가 중에서 유독 시위 대에게 거칠게 대응하는 곳도 있기 때문이다.

이외에 다른 요소들도 행동의 가능한 선택지나 한계를 논의하는 데 영향을 미친다. 예컨대 그 사회가 얼마나 개방적인지의 문제를 생각해보자. 폐쇄적인 사회의 경우 많은 위협을 감수해야만 하는데 왜냐하면 반체제인사들이 쥐도 새도 모르게 제거될 수도 있고, 그에 대한 책임소재도 전혀 밝혀지지 않기 때문이다. 물론 이런 나라에도 정부로부터 독립된 사법제도를 통해 인권침해와 같은 사건들에 대한 조사가 이루어지는 것이 가능할 수도 있다. 한편 한 사회의 문화도 중요한 변수인데, 예컨대 어느 문화권에서는 국가권력에 순응하는 것이 자연스러운 것으로 여겨질 수도 있다. 혹은 어떤 사회에서는 근대화에 대한 압력이나 타국으로부터의 압력에 무기력한 모습을 보일 수도 있다. 이런 곳들에서는 시위나 데모가 국가에 대한 반역이나 파괴적인 행동으로 보일 수도 있다.

\* 맥락에 관한 보다 많은 정보들은 91쪽 '항의의 목소리 전하기' 참조

### 결론

우리가 비폭력 행동의 과정에서 겪게 될 반응과 감정들에 대해 미리 잘 준비하고, 참여자들 사이의 신뢰감을 높이는 한편, 우리 행동이 가져올 결과들에 대해 분석하는



시위의 자유 집회에서 광대행동(영국 런던). 사진 : 이피 lppy

논의 과정을 거친다면, 우리는 더 나은 세상을 위한 싸움을 좀 더 지혜롭게 지속해 나갈 수 있을 것이다. 우리가 목표하는 것들이 우리의 일생 안에 달성되지 못한다 하더라도 말이다.

만약 우리가 행동에서 맞닥뜨릴 문제들에 대해 잘 대비하지 않는다면, 심지어 자기 자신뿐 아니라 누구에게도 도움이 되지 않고 운동은 끝나게 될 것이다. 우리는 어쩌면 용기를 잃고 포기하거나 혹은 이미 존재하는 주류 정치나 무력의 사용처럼 비생산적인 방식을 택하게 될지도 모른다. 좀 더 효과적인 방식에 대한 고민 없이 단지 머릿수만 따지는 시위를 계속하게 될 지도 모른다. 설령 다른 사람들에게는 우리가 투쟁을 포기하지 않고 끈질기게 지속하는 투사로 보일지 몰라도, 이러한 운동을 하는 것은 원래의 목표를 위해 싸야 하는 아까운 에너지만 좀먹게 되는 것이다. 이와 같은 무모하고 맹목적인 시위는 다른 사람들의 참여 의지를 저하시킨다. 만약 우리가 불의에 맞서 행동해야 할 의무를 가지고 있다면, 우리 스스로가 그 행동에 대해 잘 준비하는 것도 하나의 의무라고 본다. 그 준비란 다름이 아니라 우리가 행동의 과정에서 맞닥뜨릴 물리적인 위협성과 감정들의 반응에 대해 미리 준비하여 잘 대처하고 이를 바탕으로 우리의 운동이 우리의 이상과 조화를 이루며 생산적이고 긍정적인 방향으로 나아갈 수 있도록 하는 것이다. 마지막으로 당부하고 싶은 것은 운동의 과정에서 즐겁게 그리고 끊임없이 새로운 시도를 해보자는 것이다. 그럼으로써 평화에 기회를 열어두자. 우리의 이와 같은 행동은 예전부터 존재해왔고 앞으로도 계속 지속될 것이다.

## 유머와 비폭력 행동

마이켄 쇠렌센 Majken Sorensen

**우**리가 비폭력 행동을 취하는 대상은 대개 심각하고 진지한 문제들일 때가 많다. 이런 맥락에서 볼 때 유머와 비폭력 행동을 결부시켜 생각하는 것은 뭔가 어색해 보이기에 우리의 고려 대상에서 제외되곤 한다. 하지만 유머와 진지함은 결 보기와는 달리 생각보다 훨씬 더 서로 연관이 되어 있을지도 모른다. 대부분의 유머는 뭔가 모순된 상황이나 부조리한 상황에서 그 힘을 발휘한다. 비폭력 행동 역시 지금의 부조리한 세상과 우리가 원하는 세상 사이의 괴리를 드러낼 때 큰 힘을 발휘하곤 한다. 유머는 우리가 알고 있는 세상을 뒤집어 볼 수 있도록 도와주며 또한 우리 삶의 많은 부분을 차지하고 있는 논리와 이성으로부터 자유롭게 만들어주기도 한다.

### 어떻게 시작할 것인가?

만약 유머 감각이 쉽게 생기지 않는다 할지라도 좌절할 필요는 없다. 유머 감각은 학습될 수 있기 때문이다. 상대 집단을 잘 지켜보아라. 그들이 말하는 것과 그들이 행하는 것 사이에 괴리를 발견할 수 있다면 그것만으로도 센스있는 농담을 위한 좋은 기초가 될 것이다. 상대 집단이 말하는 것과 실제로 보여주는 것 사이의 모순을 관심있게 지켜볼수록 유머는 더 잘 작동할 것이다. 언제나 그렇듯 독재자들은 자신들이 '공익'을 위하고 있다고 말하지만, 이와 같은 그들의 말들은 그들이 실제로 보여주는 모습과는 반대될 때가 많다.

### 유머를 지혜롭게 활용하는 법

- 과도한 유머는 자제하자. 유머는 속고를 거친 후에 던져져야 한다. 진지한 메시지가 담긴 유머는 최고의 효과를 발휘할 것이다.

- 유머의 대상을 신중하게 선택하도록 하자.

예컨대, 지금 행동을 통해서 특정한 주장을 효과적으로 전달하려고 준비하는 중이라고 가정해보자. 유머의 소재를 상대방의 복장이나 말투, 성별에서 찾는 것은 그다지 바람직하지 않다. 왜냐하면 이러한 소재들은 다른 사람들의 관심을 끌어 모으기 보다는 오히려 전달하고자 했던 원래의 메시지의 위력을 반감시키기 때문이다. 이 글의 마지막에는 유머가 특정 행동의 주장과 목적에 잘 부합했던 두 가지 사례가 제시될 것이다. 우리의 유머가 섀길로 새지 않도록 주의하자.

### 유머를 활용하는 이유

우리의 행동들에서 유머는 약방의 감초처럼 다양하게 활용될 수 있다. 무엇보다도 유머는 행동에 참여하는 사람들에게 즐거움을 선사할 것이다. 유머는 만병통치약까지는 아니더라도 활동가들의 진이 빠지지 않도록 도와준다.

또한 유머는 언론이나 잠재적인 지지자 그리고 현장에서 지켜보는 사람들의 관심을 끌어 모을 수 있는 좋은 수단이기도 하다. 기자들이 우리의 취재요청서를 받아들였을 때 현장에서 좋은 이미지와 사건이 될 만한 것들을 건질 수 있겠다 싶으면 우리를 찾아올 것이다.

만약 우리가 지금 작은 운동에 참여하고 있고 좀 더 확대시키고자 할 때, 유머는 이 운동에 직접 참여하고 있지 않은 잠재적인 지지자들에게 우리가 지금 심각한 주제로 싸우고 있지만 우리의 삶을 즐기며 즐겁게 활동하고 있다는 것을 보여줄 수 있다.

### 유머의 힘

유머는 상대 집단과 관계할 때에도 큰 힘을 발휘한다. 상호 대치 속에 형성된 팽팽한

긴장의 끈을 가볍게 비틀어주는 행동들은 상대 집단과의 관계나 진지하기만 하던 논리 싸움을 한층 부드럽게 만들어준다. 유머는 그들에게 이리지도 저리지도 못하는 ‘딜레마’에 빠지는 상황을 안겨다주는데, 즉 이제 그들이 어떤 행동을 취하더라도 지게 되는 상황에 처하게 되며 심지어 그들을 지지하는 사람들이나 상황을 지켜보는 구경꾼들도 그들이 수세에 빠져있다고 생각하게 만든다. 하지만 상대방 중 누군가를 당혹스럽게 했을 때 발생할 수 있는 거친 반응에 대해서는 미리 잘 준비해야 한다. 상대방으로 하여금 ‘적절한’ 대응을 하지 못하도록 만들었을 때, 그들이 느끼는 좌절감은 오히려 폭력적인 대응을 유발할 수도 있기 때문이다.

### 유머가 힘을 발휘한 행동의 사례들

아래에서 보여 줄 사례들은 앞서 기술한 논점들을 잘 반영하고 있다. 하지만 이 사례들을 다른 곳에서 다시 그대로 시도하는 것은 적절하지 않을 수도 있다. 아래의 사례들이 유머가 힘을 발휘한 좋은 사례들이긴 하지만 다른 곳에서는 맥락과 상황이 이와는 다를 것이기 때문이다.

1983년 노르웨이에서는 여러 명의 완전거부자(웁긴이 주: 대체복무까지 거부하는 병역거부자)가 주축이 되어 ‘징병제 반대 운동<sup>KMM</sup>’이라는 그룹을 만들고 병역과 대체복무 모두를 거부한 일이 있었다. 그들은 당시 여론의 관심을 불러일으키면서 완전거부자들에게 16개월 감옥행을 기계적으로 선고하는 법을 바꾸고자 했다. 한편, 당시 노르웨이 정부는 ‘감옥’이라는 표현 대신 완전거부자들이 ‘행형기관에서 감독 및 관리를 받으며 복무를 수행’하게 될 것이라는 표현을 사용하고 있었다. 노르웨이에서는 정치범을 만들지 않으려고 했기 때문에 정치범에 대한 재판이나 수감, 처벌이 공식적으로 존재하지 않았다. 하지만 완전거부자의 경우에는 법원에 가서 완전거부자라고 판정을 받고 일률적으로 16개월 형을 선고받고 있었다. 심지어 때로는 해당 검

사가 재판정에 출석하지 않는 경우도 있었다. 완전거부자들에게 대한 재판 결과는 암묵적으로 늘 정해져 있었기 때문이다. 이에 '징병제 반대 운동' 그룹에서는 다음과 같은 행동으로 저항을 했다.

한 명의 활동가가 검사 복장을 하고 실제 재판에 참석해 검사의 노릇을 그대로 수행했던 것이다. 검사로 위장한 그 활동가는 재판정에서 피고인의 직업(당시 재판을 받던 완전거부자의 직업은 변호사였다)을 고려했을 때 16개월이 아닌 그 이상의 형을 선고해야 한다고 주장을 하였지만, 그 자리에 있던 어느 누구도 이 검사의 '오버 액션'을 눈치 채지 못했다. 일주일이 지난 후, '징병제 반대 운동' 그룹은 몰래 촬영한 이 재판정의 모습을 언론에 공개했고 이는 대부분의 노르웨이 시민들의 실소를 유발하였다.

위와 같은 사례는 문제제기 하고자 하는 상황을 뒤집는 것이 유발하는 파급력을 잘 보여준다. 당시 재판을 받던 한 완전거부자의 친구가 검사로 위장을 해서 더 가혹한 형벌을 줄 것을 주장했던 이와 같은 패러디가 완전거부자에 대한 진지한 고민 없이 기계적인 처벌만을 일삼던 사법부를 제대로 조롱한 셈이다. 이 사건이 벌어진 후 많은 언론들과 '평범한' 사람들이 이 문제에 관심을 갖기 시작하였다. 또한 이 패러디는 노르웨이 정부가 대외적으로 말하는 것과 실제로 벌어지고 있는 일 사이의 모순을 만천하에 폭로하는 결과를 낳았다. 당시 정치인들은 노르웨이가 민주주의 국가이며 따라서 정치적인 양심수도 존재하지 않는다고 주장했지만 실제로는 자신의 신념 때문에 감옥에 가는 사람들이 존재했던 것이다. 그리고 정부는 이와 같이 감옥에 보내지는 양심수를 '수감자'가 아니라 행정기관에서 대체복무를 하는 사람이라고 부르는 기만적인 태도를 보여주고 있었다. '징병제 반대 운동' 그룹은 유머라는 수단을 통해 정부 스스로가 만들어낸 논리로 점철된 그들의 기만을 조롱하였고, 사람들은 이를 계기로 정부가 주장하는 논리의 앞뒤가 안 맞다는 것을 자각하게 되었다.

여기서 다시 한 번 강조하자면, 이 사례는 특정한 맥락 속에서 유효할 수 있었다

는 점을 주지할 필요가 있다. 검사로 위장을 하는 것과 같은 행동을 다른 상황과 맥락에서 그대로 흉내 냈다간 큰 처벌을 받을 수도 있다.

민주주의 사회였던 노르웨이의 사례에서 논의를 옮겨서 이번에는 독재자 슬로보단 밀로셰비치가 아직 정권을 잡고 있던 세르비아에서 2000년에 있었던 사례를 들어보겠다. 한 번은 밀로셰비치가 농업을 살린다는 명분으로 전국에 있는 모든 가게와 공공장소에 모금함을 설치하고 사람들에게는 1 디나르(세르비아 화폐단위)씩을 기부해줄 것을 명한 적이 있다. 이에 대해 청년 그룹 '오토포'에서는 "변화<sup>Smenu</sup>를 위한 한 푼"이라고 쓰인 자신들만의 모금함을 만들어서 똑같이 설치를 했다. 세르비아 단어인 'Smenu'는 변화, 사임, 해고, 연금 혹은 숙청 등 다양한 의미를 가지고 있다. '오토포'는 자신들이 만든 모금함 옆에 밀로셰비치 사진이 붙여진 통을 하나씩 메달아 놓고 사람들이 모금함에 돈을 넣으면 옆에 매달린 통을 한 번씩 칠 수 있는 기회를 주었다. 이와 같은 캠페인은 세르비아 곳곳에서 여러 번씩 반복되었는데, 한번은 자신들의 모금함에 문구를 써놓길, 만약 밀로셰비치의 정책 때문에 한 푼도 못 가진 사람들은 모금함 옆에 있는 통을 두 번씩 치도록 하였다. 경찰이 이 통을 압수했을 때 '오토포'는 바로 보도 자료를 내어서 경찰이 자신들의 통을 압수했으며 이로써 자신들의 모금이 큰 성공을 거두게 되었다고 밝혔다. 즉, '오토포' 자신들이 밀로셰비치의 은퇴를 위한 충분한 돈을 모금했으며, 경찰은 그 돈을 밀로셰비치에게 전달할 것이라는 것이다.

이와 같은 상황은 바로 글 초반부에 언급했던 '딜레마'의 상황이다. 왜냐하면 이제 밀로셰비치와 경찰은 어떠한 행동도 취하기가 어렵게 되었기 때문이다. 경찰이 만약 그 통을 압수하지 않고 다시 돌려준다면 자신들의 체면을 잃게 되는 셈이고, 그게 아니라 다른 어떤 조치를 취한다 하더라도 경찰 측은 밀로셰비치의 은퇴를 위해 모금된 돈을 직접 전달한다는 조롱을 받게 될 것이기 때문이다. 정권이 어떤 조치를 취하더라도 이 게임에 한정해서는 그들이 진 셈이다.

\* 아래의 코벤트리대학 평화학센터 Centre for Peace and Reconciliation Studies 웹사이트에 가면  
유머와 비폭력의 관계에 대한 마이켄의 논문을 볼 수 있다.  
<http://www.coventry.ac.uk/researchnet/external/content/1/c4/11/36/v1202125859/user/Humour%20as%20Nonviolent%20Resistance.pdf>

## 집단으로 활동하기

이 글에서는 집단 차원으로 이루어지는 활동에 관해 다룬다. 모둠 개념을 소개하고 집단의사결정 과정을 들여다보며 합의를 도모하는 의사결정 과정의 원리와 진행과정을 소개한 뒤에 마지막으로 행동에서 요구되는 다양한 역할들을 살펴볼 것이다. 어느 비폭력 운동에서나 제기되는 중요한 과제 중 하나는 바로 어떻게 비폭력 행동을 준비할 것인가이다. 1976년 미국 뉴햄프셔 시브룩 핵발전소 점거 행동(155쪽 '시브룩-비일-마르코샤임' 참조)에서 아이디어를 얻은 이후 서구의 많은 비폭력 운동 진영들은 비폭력 행동의 준비과정에서 만장일치의 의사결정과정을 연계한 모둠 모델을 선호해왔다. 이 장에서는 이 모둠 모델에 대한 설명이 주요하게 다뤄진다.

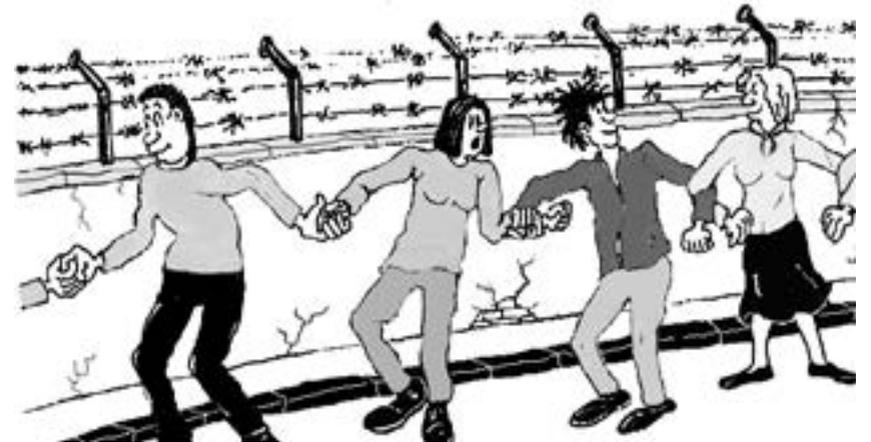
### 모둠

'모둠 affinity group'은 5명에서 15명 사이의 사람들이 자발적으로 모여 만든 소집단을 의미한다. 비폭력 행동에서 말하는 모둠은 단지 서로 친한 사이일 뿐만 아니라 서로의 장단점을 잘 알고 이를 바탕으로 비폭력 행동에 참여하는(혹은 참여하려고 하는) 과정에서 서로를 지지해줄 수 있는 그룹을 뜻한다. 모둠이나 대면인 회의 spokes council 에서는 상명하달식 의사소통 구조를 지양하고 의사결정 및 조직의 과정에서 동등한 참여를 추구하며 참여하는 모든 사람들이 힘을 받아 창의적인 직접행동을 만들어 낼 수 있는 것을 목표로 한다.

이 과정에서 의사결정권은 모둠 구성원들 모두로부터 도출되며 따라서 탈중심화되고 비(非)위계적인 의사결정이 가능해진다. 모둠 모델은 1997년 미국 시애틀에서 대규모로 발생했던 반세계화 행동에서 큰 역할을 발휘한 바 있고, 1970년대 초반부터 벌어졌던 유럽과 북미에서의 반핵 시위나 그 밖의 다른 지역에서 펼쳐진 크고 작은 다양한 비폭력 행동에서 유용하게 활용되어 왔다.

누구와 함께 모둠을 구성할 것인가?

간단하게 답하면, '우리가 알고 있는 사람들 중 특정 사안에 대해 동일한 입장을 가지고 있고 그 입장을 드러내기 위한 행동 수단에 대해서도 동의하는 사람들'이다. 그들은 세미나에서 만난 사람들이거나 같은 곳에서 일하는 사람들일 수도 있고 아니면 같이 어울리는 사람들이거나 같이 사는 사람들일 수도 있다. 여기서 중요한 핵심은 단지 우리를 함께 하게 만든 특정 사안에 대한 입장 이상으로 서로 공유하는 것이 존재하고 또한 서로를 신뢰할 수 있는 관계여야 한다는 것이다.



하나의 모듬을 만들어가는 과정에서 중요한 지점 중 하나는 각자가 지향하는 운동관이나 행동에 있어 선호하는 운동 방식들에 대해 공유하는 것이다. 이 과정은 특정 사안이나 행동 방식에 대한 토론이 될 수도 있을 것이고, 아니면 예컨대 워크숍에 함께 참여하여 활동과 관련한 트레이닝을 경험해보는 것이 될 수도 있다. 또는 상대 집단이나 경찰의 공격(예컨대 반대집회, 허위사실 유포, 프락치 파견 등)에 어떻게 대응할 것인지 준비해보는 것도 서로에 대한 이해를 증진시킬 수 있을 것이다. 그리고 나서는 개인과 집단 각각의 수준에서 이 행동/운동을 통해 달성하고자 하는 목표가 무엇인지, 계획된 행동이 실제로 어떻게 전개될 것인지, 다른 사람으로부터 받을 수 있는 지원은 무엇이 있을지, 반대로 자신이 다른 구성원을 도울 수 있는 것은 무엇이 있을지를 논의하고 공유하는 과정이 뒤따라야 한다. 행동의 수위나 집중의 정도, 관계의 깊이, 어느 정도의 비폭력을 택할 것인지, 연행에 대한 각오의 수준, 어느 시점에서 행동에서 빠질 것인지, 각자의 정치적인 견해, 행동 방식 등처럼 행동에 있어 기본적인 몇몇 사안들에 대한 합의의 과정을 거치는 것은 매우 유용하다.

#### 집단과정 Group Process

가족 구성원 사이에서든 워크숍 내에서든 아니면 한 단체 안에서든 집단 차원의 활동은 사회 활동의 가장 기본 중의 하나이며 또한 사회 변혁을 위한 과정에서도 큰 부분을 차지한다. 그렇기에 새로운 변화를 위한 활동을 수행함에 있어 효과적이고 만족스러우며 민주적인 방식을 개발하고 공유하며 실행에 옮기는 것은 그만큼 중요성을 갖는다.

권위적이고 위계적인 의사결정구조를 없애는 것은 민주적인 집단의 특징 중 하나이지만 그렇다고 해서 이것이 곧 모든 구조를 없애버리는 것을 의미하지는 않는다. 이상적인 집단은 집단 내의 창의성과 상호 간의 교감이 효과적으로 일어날 수 있도록

록 구조와 체계를 잘 조율하고 이를 바탕으로 우리 내면뿐만 아니라 사회 전체에서도 비폭력이 발현되는 것을 목표로 한다. 이와 같은 목표는 구성원들이 지혜롭게 그리고 책임감 있게 참여하고 협력을 할 때 달성될 수 있다.

#### 합의/기본 규칙들

아무리 비공식적이고 모두가 편하게 참여하는 집단이라 할지라도 구성원 서로 간의 기본적인 약속들을 만드는 것이 좋다. 모두가 동의할 수 있는 수준의 약속이나 규칙을 만들어 놓는 것은 앞으로 전개될 집단 활동을 돕는 유용한 도구가 될 것이다. 예컨대 어떤 어려움이 발생했을 때 이미 만들어 놓은 약속들은 논의를 전개하기 위한 토대가 된다. 물론 이 약속의 내용들은 추후에 적용되는 과정에서 상황에 맞게 변경될 수도 있다. 그룹 내의 약속은 구성원들이 직접 결정하고 합의를 한다. 약속의 구체적인 예로는 제 시간에 회의의 시작하기, 동등한 참여를 보장하기, 합의를 통해 의사결정 하기, 돌아가며 활동을 진행하기, 한 사람씩 돌아가며 발언 기회를 갖기, 다른 사람 주장을 탓하지 않기, 비밀을 존중하기, 다른 질문을 가로막거나 폄하하지 말기, 비난하지 않기, 남에게 특정한 행동을 강요하지 않기 등이 있다. 많은 사람들이 이와 같은 기본적인 규칙들에 대해 잘 알고 있는 경우 때로는 사회자가 이런 약속들을 먼저 제시한 뒤에 구성원들이 거기에서부터 논의를 시작할 수도 있다. 이와 같은 '계약'을 작성하는 과정에서 구성원 모두가 적극적으로 참여하고 합의에 이르는 과정을 갖는 것은 늘 중요하다.

위에 예로 제시된 약속들 중에서 어떤 용어는 그 의미에 대해 명확한 규정과 합의가 필요한 경우도 있을 수 있다. 이를테면 '비밀'에 대한 부분이다. 비밀을 지켜준다는 것이 워크숍 과정에서 서로 아무 것도 공유하지 않는 것을 의미하는 것인지 아니면 특정 구성원에 대한 언급은 하지 않으면서 대략적인 내용에 대해서는 서로 공유

할 수 있다는 것인지, 이도 아니면 단지 특정 구성원의 개인적인 이야기를 반복하지 않는다는 것을 의미인지 애매할 수 있다. 워크숍이 장기적으로 진행되는 경우이거나 특정한 주제에 대한 논의가 과열될 때, 그리고 집단 안에 트레이닝 경험이 적은 사람이 존재한다거나 혹은 민감한 주제에 대한 논의가 이루어질 때 우리는 약속 각각의 의미를 규정하고 합의하는 데 좀 더 많은 시간을 소비하게 될 것이다.

\* 49쪽 '비폭력의 원칙들' 참조

### 회의 조율

모둠에서는 보통 매 논의 때마다 사회자를 정해서 그 논의가 원래 계획된 방향과 주제에 맞추어 잘 진행될 수 있도록 한다. 사회자는 구성원들이 보통 돌아가면서 맡는다. 사회자는 논의의 주제들이 정해진 시간 안에 잘 전개될 수 있도록 신경을 쓴다거나 필요할 때는 새로운 계획이나 결정을 제안하는 역할을 맡게 된다. 사회자는 그룹 전체의 결정을 정하는 사람이 아니라 그룹 내에서의 논의가 앞으로 잘 진행될 수 있도록 적절한 시점에 이런 저런 제안을 하는 사람이다. 이를 통해 사회자는 구성원들로 하여금 모두가 책임감을 가지고 논의에 임할 수 있도록 일깨워준다.

논의나 회의 진행 과정에서는 사회자의 책임감이 그 집단이나 작업에 한정되는 것이지 구성원 개개인을 향하는 것이 아니라는 점을 명심하자. 중요한 결정을 내려야 하는 논의의 진행을 맡은 사람은 논의의 원활한 전개에 신경 써야 하는 부담감을 한층 크게 느낄 것이다.

\* 여기서 다루진 주제와 관련하여 더 많은 논의들은 베릿 레이키<sup>Berit Lakey</sup>의 글 '모임 진행 - 왕도는 없다'('Meeting Facilitation-The No-Magic Method', <http://www.reclaiming.org/resources/consensus/blakey.html>)<sup>1</sup>나 이 책의 4장 44쪽 '트레이닝을 조직하고 진행하기 위한 과제와 수단'에서 찾아볼 수 있다.

### 회의에서의 특별한 역할들

그룹 내의 여러 역할들을 돌아가며 맡는 것은 그 그룹이 보여주는 특성의 여러 가지 측면을 경험할 수 있게 해주고 더 나아가 그룹의 역동성을 높여준다. 그룹 내에는 회의 진행자로서의 역할 뿐만 아니라 다른 측면에서 그룹 활동이 원활하게 굴러가도록 돕는 다양한 역할이 존재한다. 아래 제시된 특별한 역할들은 큰 그룹에서의 경우이거나 혹은 특정한 주제에 대한 논의 과정을 좀 더 효과적으로 만들고자 할 때 유용하게 쓰인다.

- 진행자를 돕는 보조진행자
- 각 구성원이 논의 과정을 따라가고 어떤 결정이 내려졌는지 알 수 있도록 회의 내용을 필기하는 사람
- 논의 중간 중간에 앞으로 남은 시간을 알려주는 사람

만약 그룹 내에서 계속해서 반복되는 문제가 있다면 이를 해결하기 위한 역할을 만드는 것도 도움이 될 수 있다. 예를 들어 논의 과정에서 특정 인물들이 논의를 주도하는 경향이 있다거나 남을 주눅들게 하는 말하기 방식, 기싸움, 인종/젠더/계급/나이에 의한 차별이 존재할 때 이와 같은 문제에 대해 언급을 하고 환기를 시켜주는 역할을 담당하는 사람을 둘 수도 있을 것이다. 또 다른 예로는 그룹 내 구성원들의 감정 선이나 비언어적 소통들(예를 들어 갈등을 촉발할 수 있는 행동들), 집중도와 같은 것들을 주의 깊게 관찰하면서 적절한 시점에 언급을 하고 이를 통해 어떤 문제가 발생하기 전에 미리 그룹 분위기를 환기시키는 역할이 있다.

### 실제 행동의 과정에서의 역할들

실제 행동의 과정에서 어떤 역할들이 필요할지를 모둠 내에서 논의하고 각자가 어떤 역할을 맡을 것인지를 정한다. 여러 가지 지원 역할은 행동의 성공과 참여자들의 안

전을 위해서 매우 중요하다. 이 안내서에 제시된 역할의 예시(140쪽 '행동 준비단계에서부터 행동 이후까지의 역할 분담' 참조)들이 일반적으로 널리 활용되는 것이긴 하지만 모든 행동에서 고본처럼 받아들여져서는 안 될 것이다. 행동의 성격과 종류에 따라 필요한 역할들이 달라질 수 있기 때문이다. 각각의 그룹은 자신들의 행동 과정에서 필요하게 될 역할들을 생각해보고 이 역할들이 어떻게 효과적으로 수행될 수 있을 것인지 계획을 세워야 한다. 때로는 한 사람이 한 가지 이상의 역할을 맡을 수도 있다. 예컨대 경찰폭력 감시자는 구급대원이 될 수도 있고 경찰과 협상을 담당하거나 기자들을 상대하는 역할을 동시에 수행할 수도 있다. 중요한 점은 모든 필요한 역할들을 적절하게 잘 배치하여 준비하는 것이며 트레이닝 과정에서 미리 자신이 맡은 역할의 범위와 수준에 대해 명확히 이해하는 것이다. 그리고 어느 누구도 자신이 수행할 수 없는 역할은 말지 말아야 한다. (출처: <http://www.scotland4peace.org/Peace%20Education/Handout%20Six%20-%20Roles,%20Safety%20and%20Affinity%20Groups.pdf>)

## 의사결정

비폭력 운동, 특히나 비폭력(직접)행동의 과정에서 의사결정은 특별히 다뤄져야 한다. 비폭력은 폭력의 부재 그 이상을 의미한다. 비폭력은 의사결정 방식 그리고 구성원간의 역학관계와 밀접하게 연관되어 있다. 집단 내에서 새로운 형태의 지배가 생겨나지 않도록 하기 위해서는 의사결정 과정과 방식에 대한 구성원 모두의 적극적이고 활발한 논의가 필요하다. 합의에 의한 의사결정의 목표는 모든 구성원들의 참여와 의견표출을 독려하고 합의된 결정을 지지할 수 있는 방법들을 모색하는 것이다. 모두의 합의에 의해 도출된 결정은 훨씬 더 강력한 지지를 받게 될 것이다. 합의에 의한 의사결정은 많은 다양한 그룹들에서 사용될 수 있고, 특히나 비폭력 행동을 준비하고 있는

그룹에서 더 효과를 발휘할 것이다. 1차적으로는 합의과정을 시도해보고 적절한 시간 안에 합의가 안 될 경우에는 투표를 하는 식의 변형도 있을 수 있다. 하지만 이와 같은 변형은 소규모의 모둠에서는 대개 필요치 않다.

미국의 여성주의 작가이자 비폭력 트레이너인 스타호크<sup>Starhawk</sup>는 1980년대 영국 그린햄커먼에서 있었던 여성평화캠프에 참여하고 나서 문화적 충격을 받았다고 한다. “진행자, 논의주제, 계획, 틀에 맞춘 진행과정 등이 정해져 있는 우리(미국) 서부연안 스타일의 의사결정 방식과는 달리 그녀들의 회의는 어떠한 틀도 없어 보였다. (중략) 나는 형식성에 구애받지 않는 논의 과정 속에서 짜릿하고 달콤한 해방감을 느꼈다. 돌이켜보니 내가 그 동안 경험해왔던 의사결정 과정은 과도하게 통제의 기제들이 사용되는 것처럼 느껴졌다. (중략) 물론 그린햄 스타일의 의사결정 과정에도 몇몇 약점들이 있다. 말보다는 행동을 선호하는 이 그룹은 좀 더 극단적이고 공격적인 방식을 추구하는 경향을 보여주었다. 논의과정에서 적절한 조율이 없다보니 자연스레 목소리 큰 여성들이 회의를 장악하게 되고, 두려움이나 걱정 혹은 다른 계획들을 가지고 있는 여성들의 목소리는 들리지 않는 모습이 보였다. 각각의 그룹은 자신들이 처한 특수한 환경에 잘 맞는 의사결정 과정을 개발할 필요가 있다. 치밀한 계획과 예측 불가능한 것들 사이의 균형, 공식적인 회의와 좀 더 자유로운 수다 사이의 조화를 모색하는 것은 그룹에 생기를 불어넣으며 변화를 가져다 준다. 모든 그룹에서 통하는 단 한가지 정답은 존재하지 않는다.” (스타호크, 진실 혹은 용기: 권력과 권위, 미스터리에 맞서기[Truth or Dare: Encounters with Power, Authority and Mystery, Collins 1987].

계속해서 제시될 내용들은 대부분 합의에 의한 의사결정에 관한 것들이다. 하지만 여기서 잠깐 스타호크가 언급한, 합의도출 과정을 사용해서는 안 되는 상황들을 짚고 넘어가보자. 1) 구성원들의 집단에 대한 소속감이 없을 때 (예를 들어, 구성원들이 성원들 간의 유대감보다는 개인적인 욕구들을 더 중요시 여길 때 합의를 도출하려

는 시도는 무의미하다) 2) 좋은 선택지가 보이지 않을 때 (예를 들어, 총살과 사형 둘 중의 하나를 골라야 할 때) 3) 공권력과 대치상황에서 무언가 터지기 직전일 때 (이 때는 임시적인 리더 한 명이 신속하게 결정을 내리는 것이 더 현명한 처사일 수 있다) 4) 논의 주제가 사소한 것일 때 ('동전 던지기'로 해결할 수 있을 때) 5) 논의를 위한 충분한 배경정보를 갖고 있지 않을 때.

### 합의에 의한 의사결정은 하나의 과정이다

'합의'는 그룹 성원 모두가 동의할 수 있는 하나의 집단적 의사결정 과정이다. 이는 경청과 존중, 참여를 바탕으로 이루어진다. 합의의 목적은 모두의 이의가 없고 최종적으로 도출된 내용에 대한 지지를 받을 수 있는 결정을 내리는 데 있다. 모두로부터의 이의가 없다는 것이 최종 결과물에 대해 모든 사람들의 완벽하게 만족하거나 동의를 했다는 것을 반드시 의미하는 것은 아니다. 사실 완벽한 만족이나 만장일치는 거의 드물다.

다수결은 그룹 내에서의 기싸움을 불러올 수도 있다. 자신들의 의견이 반영되지 못한 사람들은 그룹의 결정을 존중하려하기보다는 다수의 결정과 경쟁을 하려고 하기 때문이다. 이 때 성원들은 자신의 영특한 두뇌를 상대방을 꺾어내리는 데에 활용한다. 이에 반해 합의에 의한 의사결정 과정에서는 그룹 내의 창의성, 통찰력, 경험, 다양한 관점들이 뒤섞여 효과적으로 작동할 수 있다. 사람들 간의 차이는 더 깊은 질문과 지혜를 자극한다.

자, 그렇다면 상호협력적인 의사결정은 어떻게 작동하는 것인가? 이 과정에서는 모든 성원들의 의견, 생각, 입장에 대한 보류 같은 것들이 모두 경청되고 논의된다. 그리고 모든 사람의 생각들이 결정에 반영된다. 이와 같은 열린 논의 과정은 성원들이 참여하게 될 비폭력 행동을 준비하는 과정에서 합의를 이끌어 낼 수 있는 토



대가 된다.

구성원 각각이 공통된 합의를 도출해내기 위해 몰두한다는 점에서 '합의'는 매우 역동적이다. 한편으로는 매우 힘든 작업일 수 있는데, '내 생각이 가장 좋은 해결책'이라는 각자의 생각들을 극복하기 위한 노력이 요구되기 때문이다. 합의를 통한 의사결정 과정은 더 나은 결정을 도출 뿐 아니라, 구성원 사이의 신뢰와 유대감도 강화하는 기제가 된다. '합의'는 단순한 투표가 아니라 계속해서 진행되는 하나의 과정인 것이다.

### 합의에 대한 입장들

우리의 목표가 만장일치의 결정에 도달하는 것은 아니기에 합의과정에서는 제안에 완벽하게는 동의하지 못하는 성원에 대한 고려가 있어야만 한다. 자신이 확신할 수 없는 부분이나 반대하는 부분들에 대해서 집단 전체가 나를 고려를 해주고 있다는 느낌을 받을 때 구성원들은 좀 더 적극적으로 결정을 지지할 것이다. 만약 특정한 제안에 대해 기계적인 찬성과 반대 혹은 기관의 의사밖에 표출될 수 없다면 그 의사결

정과정은 이상적인 합의과정이라고 보기 어렵다.

의사결정과정에서는 다음과 같이 크게 다섯 가지의 입장이 존재할 수 있다.

- 완전한 동의
- 약간의 의문은 들지만 결정을 지지할 수는 있음 (지지)
- 상당한 의문이 들지만 결정을 받아들일 수는 있음 (수용)
- 반대하지만 함께 할 수는 있음 (관용)
- 결코 함께 할 수 없으며 그룹이 이 결정을 실행하는 것도 가로막을 것

만약 많은 성원들이 지지하지 않거나 혹은 수용하지 않거나 심지어 완전한 반대를 한다면, 그 합의의 의미는 반감될 것이며 행동의 결과 역시 만족스럽지 못할 것이다.

어떤 상황에서도 간에 집단 구성원들이 자신이 주저스러운 부분이나 반대하는 지점을 자유롭게 드러내고 자신의 의견을 표현할 수 있는 분위기가 형성되어야 한다. 의견을 표출하는 것은 원안에 대한 수정안을 제시한다거나 혹은 특정한 부분에 대한 의미를 재확인하고 명확히 물어보는 방식을 통해 이루어질 수 있다. 동시에 완전 찬성의 의견을 가지고 있지 않은 사람은 논의 과정에서 자신의 입장이 위에 제시된 나머지 네 가지의 입장 중 어디에 속하는 것인지 점검해야 한다.

때로는 한 개인이 강한 반대나 이견을 가지고 있으면서 동시에 한편으로는 다른 대부분의 멤버들이 지지하는 결정에 함께 참여하고 동의하는 일이 가능하기도 하다. 이러한 상황들에 대해 인지하고 있는 것도 의사결정 과정에서 요구되는 중요한 측면 중의 하나이다. 반대 의견을 표명하는 것과 의사결정 과정 자체를 방해하는 것은 완전히 다른 행위이다. 이견을 표출하는 것 또한 논의 과정의 일부에 해당 하는 행위이다.

합의에 반대하는 것

합의를 가로막는 한 개인의 의견은 결코 가볍게 치부되어선 안 된다. 만약 대다수의 동의를 얻은 결정을 어느 누군가가 가로막는다면, 그는 그 결정이 틀린 결정이라고 믿고 있으며 앞으로 결정된 사항의 진행도 막을 것이라는 의사를 표명하고 있다고 봐야 한다. 논의의 결과 하나의 공통된 합의에 도달했는데 어느 한 사람 혹은 몇몇 사람이 강한 반대를 하며 그 합의를 받아들이지 않겠다고 말했다면, 이들은 다음과 같은 의견 중 하나를 가진 사람이다.

- 이견 절대로 받아들일 수 없는 결정이거나 비윤리적이거나 비인간적인 결정이다. 어찌됐든 난 이 결정을 지지하지 않을 것이고 또한 이 결정이 앞으로 실행되는 것도 허용하지 않을 것이다. (막아서기)
- 난 이 결정에 철저히 반대하는 입장이고, 더 이상 이 그룹과 함께 활동할 수 없다. (그룹 탈퇴)

만약 강한 반대의 의견을 가지고 있는 사람이 그 반대하는 결정을 이제 가로막기로 결심했다면, 이때 중요한 것은 조심스럽고 명확하게 자신의 반대 이유와 결정을 가로막고자 하는 이유를 다른 사람들에게 설명하는 것이다. 실제로 이와 같은 반대의사 표명의 경우에는 자신이 생각하는 대안(다른 사람들이 받아들일 수 있는)을 제시하는 것이 좋다. 다른 제안을 보여줌으로써 다른 사람들은 자신이 왜 합의안에 반대하는지 그리고 그들과 자신 사이의 이견이 되는 부분이 어디인지를 명확하게 알 수 있기 때문이다. 어떠한 경우든 이견을 가진 사람은 자신이 가지고 있는 반대논리나 걱정이 되는 부분을 재검토하는 것이 중요하다. 이를 통해 자신의 반대입장은 유지하되 제안을 가로막았던 것에서 물러나 그 제안이 통과될 수 있도록 다시 생각해보는 것이다.

## 논의 내용을 기록하기

합의가 이뤄진 뒤에는 ‘완전한 동의’의 입장을 취하지 않았던 구성원들의 걱정이나 꺼려지는 부분 혹은 반대하는 부분에 대한 코멘트를 듣는 과정이 필요하다. 이때 논의되는 그들의 의견을 속기록에 적어 놓는 것은 그룹이 집단 내 존재하는 다양한 의견들을 존중하고 있다는 것을 의미하며 이후 계속될 논의 과정에서 구성원 전체가 의견의 존재를 인지할 수 있도록 도와준다. 소수 의견을 진지하게 잘 반영하는 것은 이후 있을 행동에서 구성원 간의 결속력을 높일 수 있다.

## 합의에 도달하는 것이 힘든 경우

집단 내에서 합의가 이루어지지 못하는 것은 결정을 내리기 위한 정보들이 충분하지 않기 때문일 수 있다. 논의 시간이 더 필요한 것일까? 결정을 연기해야 하는 것일까? 아니면 새로운 제안이 나오길 기다리는 것일까? 소규모의 위원회라도 꾸려서 거기서 몇 가지 대안을 구상해보는 것이 나올까?

## 합의에 이르는 과정에서 중요한 요소들

그간의 많은 활동들은 합의를 만들어 내기 위한 방식과 구조가 다양하게 존재할 수 있음을 보여준다. 하지만 여기에서도 몇 가지 중요한 조건들은 갖추어져 있어야 한다.

- **공통의 목표와 관심:** 한 그룹 안의 구성원들은 하나의 공통된 목표나 공통된 관심을 공유하고 있어야만 한다. 그것이 행동에 관한 것이든 아니든 자치나 마을 가꾸기에 관한 것이든 간에 말이다. 그룹의 대략적인 목표를 명확히 규정하고 적어 놓는 것은 매우 유용하다. 합의 과정에서 논의가 난관에 봉착했을 때는 다시 처음으로 돌아와서 구성원들이 공유했던 그룹의 목표를 상기하는 것도 하나의 방법이다. 합의를 도출해내는 것은 공통의 목표나 관심을 우선적으로 만들어내고자 하는 성원들의 참여와 인내, 의지를 필요로 한다.
- **합의도출 과정에서의 참여:** 의사결정 과정에 대한 참여의욕들이 높을수록 더 나

은 결정이 도출된다. 이 과정에서 누군가 다수결로 해결할 것을 제안하거나 “내 이렇게 될 줄 알았어”라는 식의 찬물을 끼얹는 발언들은 의사결정 과정을 매우 어렵게 만든다.

- **충분한 시간:** 이와 같은 의사결정 과정에 익숙해지는 데에는 상당한 시간이 걸린다. 합의를 도출해내는 과정에 익숙해지고 능숙해질수록 의사결정 과정에 소요되는 시간은 단축된다. 만약 집단 안에서 서로 갈리는 입장이 발생한다면 이는 자연스레 더 긴 논의 시간을 필요로 하게 될 것이다.
- **명확한 논의 과정과 원칙 설정:** 특정한 논의 주제가 제기되었을 때는 이를 어떻게 처리할 것인지에 대한 가이드라인을 명확히 규정해 놓자. 이러한 가이드라인은 본 회의 시작 전에 합의되어야 한다. 대부분의 경우에는 한 명 혹은 그 이상의 진행자를 지정해 놓는 방법을 사용한다.

## 합의를 도출해 내는 과정

- **논의에서 다뤄질 주제들이 잘 준비되어 있어야 한다.** 무엇에 대해 결정할 것인지도 명확하게 공유되어야 한다.
- **서로 다른 의견들이 자유롭게 표현될 수 있어야 한다.** 그리고 모두에게 발언 기회가 주어져야 한다.
- **서로의 동의하에 한 사람이 가질 수 있는 발언 기회나 시간을 제한하는 규칙을 둘 수도 있다.** 이는 모든 구성원이 동등한 기회를 가지고 의견을 말할 수 있도록 한다.
- **논의 과정은 적극적인 경청과 내용의 공유 과정을 포함한다.** 반복해서 제기되는 문제의식이나 정보들은 모두가 이해할 수 있도록 공유되어야 한다.
- **반대의견에 대해서 단지 듣고 끝낼 것이 아니라 논의 과정에서 잘 반영될 수 있도록 주의를 기울여야 한다.**
- **논의 과정에서 서로의 견해 차이를 잘 드러낼 수 있어야 한다.** 회의 진행자는 논

의 과정에서 동의의 지점과 이견이 발생하는 지점을 명확히 규정을 해줌으로써  
성원들의 좀 더 진전된 논의를 돕는다.

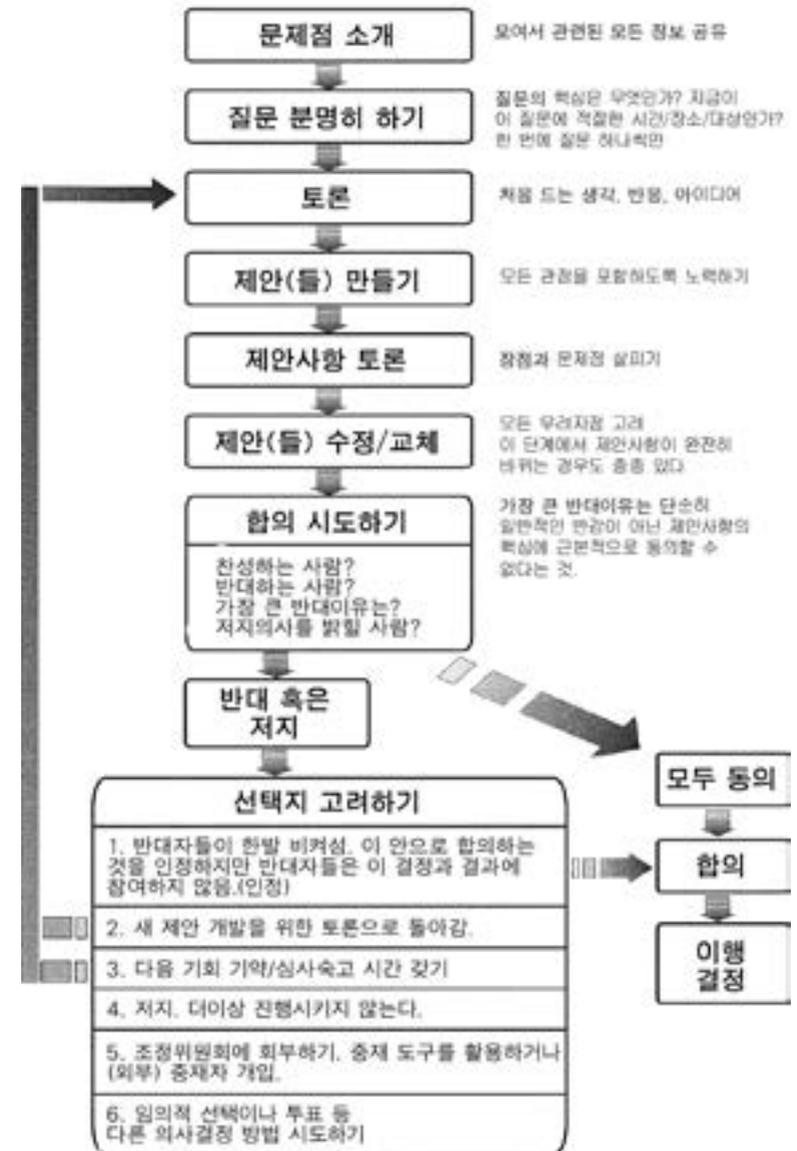
- 진행자는 논의 사이사이에 그간의 논의 내용을 정리하고 환기함으로써 논의를 효과적으로 지속시킬 수 있다. 이는 중간중간에 다른 의견이 없는지 물어보거나 구성원들이 현재 어느 입장에서 있는지를 확인하는 식으로 이루어진다.
- 논의에서 제기된 아이디어와 방안들은 그룹 전체에 공유되어야 한다. 논의를 통해 도출된 결정은 그룹 전체에 속하는 것이므로 성원들은 책임을 나눠가질 필요가 있다.

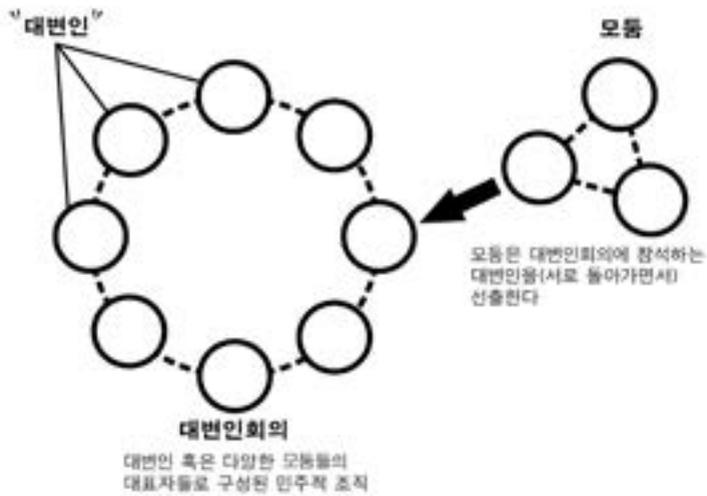
### 합의 도출의 실제적인 단계

합의에 의한 의사결정에는 수많은 모델이 있다(131쪽 '순서도' 참조). 다음에 제시된 기본적인 절차들은 평화활동가들을 위한 잡지인 <평화뉴스(1988년 6월호, www.peacenews.info)>에서 빌려온 것이다.

1. 우리가 결정해야 할 사안이나 문제는 명확하게 정의되고 언어로 표현되어야 한다. 이는 논의 과정에서 다뤄지는 문제나 질문들이 다른 사안과 섞이지 않도록 도와 줄 것이다.
2. 가능한 결정 혹은 대안들에 대해 브레인스토밍을 해보자. 이때 나오는 얘기들은 사소한 것까지도 모두 받아 적어 놓자. 떠오르는 생각들은 바로바로 내뱉자.
3. 상황에 대한 질문이나 정의에 토론의 여지를 남겨놓자.
4. 브레인스토밍에서 나온 다양한 선택지들을 논의하면서 지울 것은 지우고 수정할 것은 수정해 리스트를 만들어보자. 어떤 것들이 마음에 드는지를 생각해보면서 말이다.
5. 선택된 제안(들)을 받아 적어서 구성원들이 공유할 수 있도록 하자. (때로는 소규모로 모둠을 나눠 각각의 모둠이 제안을 하나씩 맡아 명확하고 간결하게 적는 방식이 좋을 수 있다.)

## 합의 흐름도





6. 각각의 제안들에 대해 찬반 지점을 논의해보고, 구성원 각각이 어떤 제안에서든 자신의 역할을 찾을 수 있도록 하자.
7. 만약 큰 반대의견이 있을 경우 6번 단계로 돌아가자. (이는 많은 시간을 필요로 하는 작업이다.) 때로는 4번 단계로 돌아가야 하는 경우도 있을 것이다.
8. 큰 반대의견이 없다면 이제 채택된 제안들에 대해 동의를 묻는 과정을 갖는다.
9. 작은 반대의견들을 존중하고 이를 반영하여 수정안을 만든다.
10. 계속되는 논의
11. 최종적인 합의 여부 확인

특히나 논쟁적인 주제에 대한 의사결정의 경우에는 논의 중간중간에 쟁점에 대한 각 성원들의 입장을 확인하는 과정을 거치는 것이 효과적일 수 있다. 이는 성원들의 최종적인 견해를 묻는 것이 아니라 단지 지금 현재 어느 입장에서 있는지를 확인하는 것이다. 쉬운 방법 중 하나는 손가락을 이용하여 자신의 입장을 표명하는 것이다. 예컨대 손가락 다섯 개는 완전한 동의, 네 개는 '지지', 세 개는 '수용', 두 개는 '관

용', 한 개는 반대 그리고 주먹을 쥐는 것은 반대를 넘어 이 제안을 막아낼 것을 의미하는 식으로 말이다.

\* 합의 도출과정에 대한 연습은 217쪽 '신속한 의사결정' 참조

### 집단 사이에서의 의사결정: 대변인 회의

위에 제시된 의사결정 모델은 한 그룹 안에서 효과적으로 작동한다. 하지만 규모가 큰 비폭력 행동의 경우 여러 모둠 사이의 의사결정이 필요하다. 한 가지 방법은 대변인 회의를 통해서이다. 대변인 회의는 여러 그룹들이 모여 함께 결정하고자 할 때 활용될 수 있다. 대변인 회의에서는 각 집단에서 파견된 대변인들이 모여 논의를 하고 합의를 도모한다. 각각의 그룹은 그들이 파견한 '대변인'을 통해서 의사를 전달하고 전달받는다. 대변인의 능력은 그가 속한 그룹의 역량에 따라 좌우된다. 대변인은 특정 사안에 대한 논의나 결정이 이루어지기 전에 그룹 멤버들과 논의하는 과정이 필요하다.

대변인 회의를 통한 의사결정의 대략적인 과정은 다음과 같다. (주의: 1단계와 2단계는 각각의 모둠 안에서 미리 이루어질 수 있다)

1. 전체 그룹(각 모둠의 모든 구성원): 논의 주제를 소개하고 필요한 모든 정보를 공유한다.
2. 대변인 회의와 의사결정 과정에 대한 설명을 한다.
3. 소그룹(모둠)을 구성한다. 그 자리에 있는 사람들을 무작위로 나눌 수도 있고, 아니면 이미 존재하는 모둠을 그대로 가져갈 수도 있다. 혹은 각자가 사는 지역이나 같은 언어를 사용하는 사람들을 기준으로 나눌 수도 있다.
4. 모둠 안에서 사안에 대해 논의한다. 아이디어를 모으고 찬반 의견을 토론하고 하나 혹은 그 이상의 제안을 도출해낸다.

5. 각각의 모둠에서는 대변인(대변인 회의에서 그룹의 의견을 전달할 사람)을 한 명 정한다. 이 과정에서 각각의 모둠은 대변인이 양쪽 논의를 전달하는 메신저 역할만 할 것인지 아니면 대변인 회의에서 자신의 그룹과 관련한 결정권도 가질 것인지를 결정한다.
6. 각 모둠의 대변인들이 모두 모인다. 각 대변인은 돌아가면서 자신이 속한 그룹의 입장을 설명한다. 그리고 나서 논의를 통해 각 그룹의 제안들을 모두 포괄할 수 있는 하나의 아이디어로 통합한다. 이 과정에서 대변인들은 중간에 잠시 회의를 멈추고 자신의 그룹 성원들에게 돌아가 특정한 문구나 표현의 명확한 의미를 확인하거나 수정된 제안을 보고한 뒤 그에 대한 성원들의 의견을 수렴한다. 기본적으로 대변인 회의에서 각 대변인들은 자신의 의견을 말할 수 없으며 자신이 속한 그룹의 의견만을 말할 수 있다.
7. 대변인 회의에서 일단 한 가지 혹은 여러 가지의 가능한 대안들이 제안되면 대변인들은 그 제안을 들고 자신의 그룹으로 돌아가 다시 논의를 진행한다. 구성원들은 그 제안에 대해 찬반 의견을 제시하고 더 나아가 수정안을 제시할 수도 있다.
8. 대변인들은 다시 대변인 회의에 모여 각각의 그룹에서 논의된 내용을 확인한다. 만약 어느 한 그룹에서라도 원 제안에 반대를 했다면 앞서의 논의 과정을 다시 반복한다. 즉, 소그룹 회의와 대변인 회의를 왔다갔다 하는 것이다.
9. 소그룹에서는 대변인 역할을 하는 사람을 교체하면서 다른 성원들에게도 대변인 역할 기회를 부여할 수 있다.

\* 대변인 회의의 활용에 관한 연습은 217쪽 '신속한 의사결정' 참조

#### 기존 사례들이 주는 교훈

지난 30여 년간 '모둠 모델'과 '합의에 의한 의사결정 과정'은 1970년대의 핵발전소 반대 운동이나(씨브룩, 뉴햄프셔, 미국, 스코틀랜드), 1980-90년대 독일에서 펼쳐졌던

원자력 반대 및 무장해제 운동, 1999년 미국 씨애틀과 워싱턴에서 있었던 반세계화 운동에 이르기까지 크고 작은 비폭력 행동에서 널리 활용되었다. '모둠/대변인 회의/합의에 의한 의사결정'이 활용된 몇몇 대규모 비폭력 행동에서는 참여자의 숫자가 2,000명 혹은 그 이상을 넘어선 적도 있었다. (1996년 미국 씨브룩에서의 경우나 1997년 독일 웬드랜드에서 있었던 핵폐기물 수송 반대운동의 사례, <http://www.castor.de/diskus/gruppen/x1000mal/5rundbri.html#Auswertung%20des%20SprechenInnenrates> 참조). 이와 같은 사례들은 그간의 주류적이던 정치 환경이 바뀌었음을 시사한다. 즉, 비폭력 행동에서 볼 수 있는 것처럼 탈권력, 탈중심적인 운동 방식이 널리 퍼지고 있는 것이다. 앞으로 대규모 사람들이 참여하는 행동을 조직하고자 하는 집단에게는 앞서 제시된 비폭력 행동의 사례들이 좋은 본보기 역할을 할 것이다.

장기간에 걸쳐 활동 하는 모둠은 흔치 않다. 독일 반핵운동인 '함께하는 수천의 사람들'<sup>Xthousandsintheway</sup>의 예를 보면 이 운동에서 장기간에 걸쳐 존재하는 모둠은 거의 없다. 물론 몇몇 그룹은 여전히 존재하면서 주요한 역할을 담당하기도 하지만 말이다. 많은 활동가들은 이 운동에 개인적으로 참여하거나 아니면 현장에 도착하여 그 자리에서 모둠을 구성한다. 그러므로 친분을 트고 새로운 커뮤니티가 형성되어 행동을 실행하는 것이 가능해지기까지는 하루나 이틀 정도가 필요하다. 이 새로운 커뮤니티는 예전부터 이 운동에 열심히 발을 담고 있던 활동가들에 새로운 얼굴 몇 명이 더 추가된 정도일 때가 많다. 대부분 활동가들은 특별한 준비 없이 즉각적으로 참여 하게 되며, 비폭력 행동의 준비 과정은 이러한 배경들이 행동의 제약 요소로 작동하지 않게끔 설계되어야 한다. (요켄 슈타이 Jochen Stay, '대규모 시민불복종을 위한 전제조건과 사회-정치적 요소들', 브로큰라이플 The Broken Rifle 제69호, 2006년 3월: <http://wri-irg.org/pdf/br69-en.pdf>) 새로운 활동가들의 참여를 독려하는 것이 행사 목적 중 하나일 때 앞서의 모델은 효과적이다. 이때 준비되는 행동은 대개 위험도가 높지

않으며 대중적으로 알려진 행동이다.

또 다른 방식은 각각의 소규모 모둠들이 각자 행동을 계획한 뒤에 동시다발적으로 실행하는 컨셉의 대규모 행동이다. 이때의 '대규모' 행동은 서로 다른 그룹들이 이곳저곳에서 각자 행동을 펼치면서 전개되는 것을 의미한다. 이 같은 모델은 위험 부담이 높은 행동의 경우나 공권력의 강력한 대응이 예상되는 경우 적합하다.

그 동안 다양한 운동에서 '모둠/대변인 회의' 모델이 효과를 거둔 성공적인 사례들이 많지만 더 개발되어야 할 부분도 많다. 아직 이 모델을 경험해보지 못한 그룹들은 향후에 시도해 볼 수 있을 것이다. 더 많은 인원, 그룹이 참여하는 운동에서도 이 모델을 수행해보고 그에 대한 평가가 이루어질 필요가 있다.

## 행동을 준비할 때의 체크리스트

### 행동에 대한 준비

가끔은 직접 발 담고 있지 않는 운동이나 단순한 집회 같이 한시적인 행동에 참여하기 위해 준비를 해야 할 때가 있다. 이런 경우가 아니라면, 보통 하나의 행동은 자신이 속한 운동의 전체 과정에서 이루어질 것이다. 매번의 행동들이 모여 운동의 목표에 도달하게 된다. 이 글에서는 하나의 행동을 계획할 때 잊지 말아야 할 체크리스트들을 소개하고자 한다.

### 행동 계획 단계

#### 큰 틀 짜기

- 정세 판단 혹은 상황 분석하기.
- 준비과정의 큰 틀 짜기. 의사결정은 누가, 어떻게 할 것인지.
- 행동의 구체적인 목표 설정하기. (예, 누구에게 영향을 미치고자 하는지 설정하기,

그들에게 원하는 것이 무엇인지 규정하기)

- 행동을 통해 드러내고자 하는 정치적인 목표 논의하기. (어떤 행동 혹은 행사를 할 것인지)
- 행동을 시작하기 전, 행동하는 동안, 그리고 행동이 끝난 후의 각각의 단계에서 이 행사는 그룹의 목표와 어떻게 부합되는가?
- 행동이 추구하는 비폭력이 무엇인지 정의하기.(구성원이 공유하는 비폭력에 대한 가이드라인이나 문구로 명시된 원칙이 있는가?)
- 행동의 시나리오를 구상하기.(구체적인 시간과 장소를 포함하여)
- 누가 이 행사 전체 조율을 담당할 것인지.
- 어느 시점에서 어떠한 방식으로 이 행동을 종료할 것인지.

\* 보다 많은 아이디어들과 연습을 위해서는 캠페인에 관한 장, 53쪽 '효과적인 전략 개발' 및 58쪽 '캠페인의 요소들' 참조

### 확장하기

- 다른 그룹이나 공동체와 함께 활동할 의사가 있는가? 그렇다면 어떤 그룹과 소통할 것이며 누가 소통을 담당할 것인가? (212쪽 '우리 편 찾기' 게임 참조.)
- 우리가 무엇을 하고 있는지를 설명하는 선전물을 뿌릴 것인가? 그렇다면 선전물 작업은 누가 맡을 것인가?
- 우리 행동에 관한 광고는 어떤 방식으로 할 것인가? 다른 사람들에게도 이 활동에 동참해달라는 메시지를 뿌릴 것인가? 그렇다면 이 작업은 누가 할 것인가?
- 언론 대응은 어떻게 할 것인지? 취재요청서를 미리 뿌릴 것인가? 현장에서 기자들을 상대할 담당자를 둘 것인가? 우리 스스로의 방송장비를 챙길 것인가? 언론 담당팀을 따로 만들 것인가? (76쪽 '언론의 역할' 참조)

### 참여자들의 준비

- 참여자들은 어떠한 활동들에 대해 준비할 것인가? 오리엔테이션이 있는지? 모둠

을 형성하는 과정이 있는지? 비폭력 트레이닝이 있는지? 기술 훈련이 있는지? 관련 법률에 대한 브리핑이 있는지?

- 참여자들이 행동의 시나리오를 결정하는 데 적극적으로 참여하려는 의지가 있는지? 참여자들의 사기는 어떻게 고양시킬 것인지? 논의과정은 모두가 잘 따라오고 있는지?
- 효과적인 행동을 위해 단순히 '직접행동'에 참여하는 것 이상으로 많은 자발한 역할들이 있다는 것이 공유가 되고 있는지?



실무 준비

- 행동이 예정된 시간과 장소에 대한 계획은 잘 준비되었는지?
- 필요한 장비나 물품들은 다 준비되었는지? 장비들이 어떻게 배치될 것인지 계획이 되었는지?

행동의 현장에서

- 경찰과 소통을 담당할 사람에서부터 인권감시단, 언론담당자, 의료지원팀, 연행을 각오한 사람들과 이를 지원하는 사람들, 일반 시위대에 이르기까지 행동의 과정에서 다양하게 존재하는 사람들 사이의 소통은 어떻게 할 것인가? (140쪽 '행동 준비단계에서부터 행동 이후까지의 역할 분담' 장 참조)
- 누가 카메라와 비디오로 행동을 기록할 것인가?
- 의사결정과정은 명료한가?



2006년 레바논전쟁 중 영국공군 브라이즈 노트 공항을 통한 이스라엘의 군 수송에 반대하는 시위의 법률감시단. 사진 : JK

행동이 끝난 후

- 누군가가 연행이 되었을 때 이를 지원할 법률팀과 수감자지원팀이 있는가? (141쪽 '법률적 지원' 및 143쪽 '수감자 지원' 참조)
- 행동에 대한 후속 언론 대응이 있는가? 오늘 있었던 행동과 관련하여 주류언론, 대안언론들에 뿌릴 자료들을 준비하고 있는가?
- 행동에 대한 평가를 하였는가? (146쪽 '평가' 장 참조)
- (향후 사례연구와 관련하여) 이 행동에 대한 백서를 남길 계획이 있는가? (87쪽 '캠페인 사례연구 가이드' 장 참조)
- 이 행동 다음 단계는 무엇이 될 것인가? 이 행동이 우리 운동에 도움이 되었는가? 만약 이 행동이 운동의 한 부분이었다면 상황에 어떠한 영향을 미쳤는가?

## 행동 준비단계에서부터 행동 이후까지의 역할 분담

각각의 행동들은 다양한 종류의 작업들을 수반한다. 그 중에는 가시적으로 드러나는 것도 있고 (예: 거리를 점거한 시위대나 언론담당자), 한편으론 덜 드러나거나 아예 잘 드러나지 않는 일들이 있을 것이다. 하나의 역할이라도 빠지면 효과적인 행동이 불가능해지기에 모든 역할들은 다 똑같이 중요하다고 할 수 있다.

### 행동 준비과정에서의 역할들

- 행동 총괄자(코디네이터)
- 재정담당자
- 연구자
- 장소 관련 담당자
- 대외협력 담당자(다른 단체와의 소통 및 조직)
- 물품 및 장비 담당자
- 모임 진행자
- 선전물 관련 담당자
- 언론 담당자 (76쪽 '언론의 역할' 참조)
- 방송장비 담당자
- 글쓰기 담당자

### 행동 현장에서의 역할들

- 연행을 각오한 사람 (시민불복종 행위를 펼치는)
- 직접적인 지원을 하는 사람
- 경찰과 소통 및 협상을 담당할 사람
- 행사진행 및 모니터 요원
- 경찰의 주의를 흐트리는 역할을 담당할 팀

- 언론 담당 대변인
- 언론 관련 실무팀
- 소통 담당팀
- 시위대/피켓팅을 하는 사람/구호를 외치는 사람/노래를 부르는 사람
- 리플렛 나눠주는 사람
- 비디오 촬영자
- 사진기사
- 의료지원팀
- 법률감시단
- 수감자 지원팀

### 행동 이후의 역할들

- 법률적 지원. (141쪽 '법률적 지원' 장 참조.)
- 변호사
- 행동 관련 기록을 정리하고 문서로 만들 사람. (87쪽 '캠페인 사례연구 가이드' 장 참조)
- 비용 마련 담당자
- 대변인
- 탄원서 작성, 언론 기고 역할 담당자

\* 인용 출처: Rant Collective ([www.rantcollective.net](http://www.rantcollective.net))

## 법률적 지원

사법체계는 각 국가마다 다르다. 하지만 이와 별개로 활동가들이 연행될 가능성이 높은 행동에서 '법률 지원팀'은 언제나 유용한 역할을 수행한다. 이 글에 제시된 법률 지원팀에 관한 조언들은 영국에 기반을 둔 '활동가 법률지원 프로젝트' 팀의 보고서 첫

째 장에서 많이 빌려왔다. (<http://www.activistslegalproject.org.uk>)

법률적인 지원은 효과적인 행동을 위한 중요한 요소이다. 법률 지원을 담당하는 사람들은 보통 경찰서 주변을 서성이며 연행된 사람들이 석방되기까지 수 시간을 기다린 후에 비로소 집으로 돌아가는 경우가 많다. 그들은 현장에서의 즐거움을 함께 만끽한다거나 사진에 나온다거나 할 수 없지만 그들이 없다면 어떤 행동의 경우에는 아예 불가능하기도 하다. 아마도 법률지원팀이 없다면 ‘전선’에 있는 사람들 절반은 행동에 참여하는 것을 포기할지도 모른다.

### 법률 지원 활동의 목표

- 행동에 참여하는 모든 사람이 연행상황에 잘 대처할 수 있도록 돕기
- 연행된 사람들이 구금 중에 적절한 지원을 보장받을 수 있도록 경찰 그리고 변호사에게 주지시키기.
- 연행됐던 사람들이 풀려난 뒤에는 감정적, 실질적 지원을 받을 수 있도록 돕기.

### 법률 지원팀의 역할

법률 지원팀의 숫자는 행동의 규모나 예상되는 연행자 숫자에 따라 달라진다. 법률지원팀이 담당할 필수적인 역할은 다음과 같다.

- 연행과정, 경찰서에서 일어날 수 있는 일, 발생할 수 있는 폭력, 예측 가능한 결과, 보석, 첫 심리공판 등에 관한 법률적 정보들이 나와 있는 소책자 제작
- ‘경찰인권침해 감시카드’ 제작 및 배포. (연행 시 연락할 수 있는 연락처를 기재해 놓는다.)
- 연행자들이 경찰서에서 법률 지원팀으로 가는 전화를 상시적으로 받을 수 있는 사람을 정하기.
- 정보 파악: 현재 연행이 확인된 사람들의 소재와 연락처 그리고 석방 여부를 실

시간으로 파악하기.

- 경찰서에서의 지원: 각 경찰서에 유치된 연행자들에 대한 지원, 변호사들과 연락, 석방된 연행자들 만나기.
- 석방된 연행자들을 태울 차량과 운전자를 섭외하고 석방된 연행자들이 갈 수 있는 곳을 준비해놓기.
- 행동이 끝난 뒤 피고인들의 대응회의 조직

활동에 직접 개입함으로써 연행의 위험을 감수하는 법률(인권)감시단과 다르게 법률 지원팀은 어떤 순간에서도 연행이 될 만한 위험을 감수해선 안 된다. 유치장에 갇힌 법률 지원팀 요원은 다른 사람들에게 어떠한 도움도 줄 수 없다.

\* 대규모 집회에 필요한 법률 지원팀을 구성하는 것과 관련한 더 많은 정보는 다음 미국 웹사이트에 있는 ‘법률 지원팀 구성하기’를 참고하라. (<http://www.midnightspecial.net>) 더 많은 법률적 정보 및 워크숍과 관련해서는 ‘활동가 법률 지원 프로젝트’ ([info@activistslegalproject.org.uk](mailto:info@activistslegalproject.org.uk) 또는 <http://www.activistslegalproject.org.uk>)에 문의 하면 된다.

### 수감자 지원 (스페인 그룹 ‘MOC’의 사례)

바스크 병역거부운동 Movement of Conscientious Objection in the Basque Country KEM-MOC

수감된 사람들을 지원하는 ‘MOC’ Movimiento de Objecion de Conciencia의 활동은 수천의 완전거부자들이 수감됐던 징병 반대 시민불복종 운동(1971년-2002년)에 기반을 두고 시작되었다. 이 기간 동안에 수감자들을 지원하는 다양한 방식들이 제안되고 시도되었다. 그 중에서도 의심할 나위 없이 가장 효과적이었다고 할 수 있는 활동은 바로 ‘수감자 지원 그룹’의 활동이다.

실제로 이 ‘수감자 지원 그룹’들이 어떻게 활동하게 되는지 한번 가상의 상황을

설정해보자. ‘불복종’씨는 자신의 불복종의 댕기로 2년 4개월 하고도 하루의 형기를 살게 될 것이다. 수감이 되기 전에 그는 자신의 친한 친구, 가족들과 자신이 속한 운동 그룹에서 나온 몇 사람이 함께 모이는 회의를 소집하려고 한다. 첫 번째 모임에는 그의 여자친구, 여동생, 이웃집 친구들 세 명, 대학 친구 한명, 사촌 한명, 반군사주의 운동 모임에서 만났던 사람 한명 그리고 지역주민 한 명이 참석을 했다. 이 회의에서 사람들은 불복종행동을 하기로 한 그의 결심과 동기, 그리고 그것이 불러올 결과들에 대한 논의를 하였다. 이 회의에 참여한 사람 중에는 시민불복종이나 비폭력, 직접행동, 반군사주의 등과 같은 개념이 낯선 사람들도 있어서 이것들에 대한 논의도 함께 이루어졌다. 두 번째 모임에서 그들은 모임의 목표들을 정했다. 장시간의 브레인스토밍과 논의 끝에 그들은 다음과 같은 목표들을 세웠다.

### 1) 정서적인 지원

‘불복종’씨를 정서적으로 지지해주는 것은 재판 이전 과정과 재판 당일의 재판정, 그리고 수감 기간에 걸쳐 중요한 의미를 갖는다. 한 가지 아이디어는 버스를 한 대 대절해서 재판을 보고자 하는 사람들을 모두 실어서 가는 것이다. 다른 방법은 감옥에 있는 ‘불복종’씨 면회를 가는 것과 사람들에게 응원 편지를 써달라고 부탁하는 것이다. 이러한 행동의 목적은 그가 느낄 고립감을 최소화 하고 사람들과의 끈을 놓지



완전거부자 지원 행동(핀란드)  
사진: 시모 헬스텐

지 않을 수 있도록 돕는 데에 있다. 이와 같은 지원은 그의 부모님처럼 ‘불복종’씨와 친밀한 관계에 있는 주변 사람들에게도 제공되어야 한다.

### 2) 물질적인 지원

재판 이전과 수감 기간 중에 ‘불복종’씨는 여러 가지 물질적인 지원을 필요로 할 것이다. 스페인에서는 재판 전에 구속 되는 경우가 종종 있어서 이를 피하기 위해 거처를 옮겨야 할 때도 있다. 이 기간동안 필요로 할 여러 가지 것들을 마련해 주는 것 역시 수감자 지원 그룹의 역할이다. 또한 수감 기간 중에는 책이나 종이처럼 공부를 위한 것들이 필요하다.

### 3) 정치적 활동

‘불복종’씨가 속해있는 그룹 ‘MOC’은 대외적인 작업들을 수행하게 된다. ‘MOC’이 준비한 시위의 경우에는, 특히나 그 시위가 ‘불복종’씨의 재판이나 수감과 관련이 있다면 그를 지원하는 그룹 사람들도 함께 참여할 수 있을 것이다. 한편, ‘불복종’씨가 속해 있는 공동체들(그가 사는 지역이나 대학)에서 선전 작업을 진행하면서 ‘불복종’씨나 다른 사람들의 시민불복종을 널리 알려내는 작업들도 필요하다. 그리고 메일링 리스트를 만들어서 ‘불복종’씨의 소식뿐만 아니라 반군사주의, 전쟁세 반대운동, 평화 교육 등과 같은 관련 정보들을 공유할 수도 있다. 가끔씩 ‘불복종’씨가 감옥에서 보내오는 편지들을 공유하는 활동도 필요하다. ‘불복종’씨 지원 그룹은 ‘MOC’과 연락을 계속 하면서 (예컨대 ‘MOC’ 회의에 한 명이 참여를 하는 식으로) ‘MOC’과의 연계 속에 수감자 지원활동을 계속 해나야 한다.

수감자 지원 그룹은 수감자 본인뿐만 아니라 ‘MOC’에게도 많은 도움을 준다. 수감자 지원 그룹 멤버들이 ‘MOC’의 활동에 함께 참여 하면서, 이 운동에 새로운 사람들이 입문하는 계기가 되기 때문이다. 이렇듯 운동 단체와 수감자 지원 그룹 그리고

수감된 당사자 사이의 협력은 필수적이다. 이를 위해선 서로간의 지속적인 의사소통이 중요할 것이다. 운동의 목소리는 감옥이 아닌 운동의 과정에서 나오는 것이지만, 운동그룹 그리고 수감자 지원 그룹의 지속적인 수감자 면회는 앞으로 운동을 지속해 나가는 중요한 토대가 된다.

## 평가

**행**동에 대한 평가과정을 통해 우리는 행동의 경험을 유의미한 것으로 남길 수 있다. 대개의 평가는 개인적인 감회나 친구들과의 대화, 활동을 준비하는 데 주 역할을 담당했던 사람(‘리더들’)들과의 대화처럼 비공식적으로 이루어지는 경우가 많다. 하지만 이 글에서는 행사 이후 피드백 과정을 통해 교훈을 남길 수 있는 하나의 평가의 틀을 보여주고자 한다. 평가가 되면 좋고 안 되면 할 수 없다는 식의 태도를 보이거나 혹은 평가를 소수의 사람들에게 맡겨버리기보다는 준비된 하나의 틀 속에서 평가 역시 집단활동의 하나로 구상되어야 한다. 왜냐하면 이 공식적인 평가과정을 통해서 서로 다른 차원의 다양한 역할을 담당했던 참여자들이 모두의 노력, 경험, 헌신들을 공론화하고 되새길 수 있기 때문이다. 행동에 참여 했던 모든 사람들 그리고 이 행동을 기획하고 준비했던 사람들 모두는 이 평가과정까지 열심히 참여해야 한다.

평가과정이 활동의 한 부분으로 자연스럽게 자리를 잡게 됐을 때 구성원들은 행동의 과정이나 내용들에 대해 생산적이고 솔직한 피드백을 제시할 수 있게 될 것이다. 명심할 것은 평가 과정에서 나오는 다양한 의견들에 대해서 꼭 모두가 동의나 합의를 해야 하는 것은 아니라는 점이다. 행동에서 좋았던 점들, 아쉬웠던 점들 모두가 논의될 수 있어야 하며, 단 가능하다면 행동의 긍정적인 부분부터 논의를 시작하는 것이

좋다. 이와 같은 평가의 틀은 주의깊게 설계되어야 한다.

평가에서 다루지는 사안들 중에는 양적인 것이 상당 부분을 차지할 수도 있다. 예컨대 우리가 얼마나 많은 리플렛을 나눠줬는지, 얼마나 많은 사람들의 관심을 불러 일으켰는지, 얼마나 많은 보도가 되었는지, 도로를 얼마나 오래 가로막고 있었는지 등등. 만약 이와 같은 정보들이 평가 과정에서 중요한 의미를 갖는 경우에는 이와 같은 수치들을 계산하는 나름의 방식을 개발해서 이를 토대로 행동 과정에서 모니터링을 담당하는 사람을 두는 것이 좋다. 하지만 때로는 이와 같은 숫자 놀이가 평가의 원래 목표와 멀어져버리는 결과를 초래할 수도 있다. 특히나 정기적으로 반복되는 행동의 경우에는 더 그렇다. 예를 들어, 앞서의 시위보다 이번 시위에 나온 사람들 숫자가 더 늘어났지만 실제로는 이 시위의 파급력이 줄어든다거나 처음 참여한 사람들은 지루함을 느낀다거나 혹은 시위 자체에 관심을 보이지 않게 되는 상황이 벌어질지도 모르는 것이다. 한편, 또 다른 예로는, 어느 군 부대 입구를 계획보다 더 오랜 시간동안 봉쇄하는 행동을 펼쳤지만 실제로 이 행동을 아는 사람은 여전히 드물며 행동에 참여하는 사람들의 사기가 저하되는 상황도 있을 수 있다. 요컨대, 평가의 기준은 평가의 대상이 되는 한 행사의 애초 의도했던 목표와 조응하여 마련되어야 한다는 것이다.

아래에는 평가과정에 사용될 체크리스트가 제시되어 있다. 이 리스트는 다른 영역의 활동에서도 사용될 수 있다.

### 1. 비전과 전략 그리고 구체적인 목표

- 행동에 대한 전반적인 비전/전략/구체적인 목표가 있었는가?
- 행동이 문제/갈등 상황과 연관이 되었는가?
- 참여자들은 누가 이 행동을 기획했는지 인지를 했는가?
- 참여자들은 전망/전략/구체적인 목표에 대해 알고 있었는가?

## 2. 원칙과 규율

- 행동의 규율에 대한 명확한 논의 과정이 있었는가?
- 규율이 행동 과정에서 잘 지켜졌는가?
- 계획했던 구체적인 전략과 실제 수행은 규율에 부합했는가?
- 합의된 규율을 따르는데 어려움을 겪었는가?

## 3. 준비와 트레이닝

- 준비/트레이닝 과정은 적절했는가?
- 준비/트레이닝 과정은 충분했는가?
- 준비/트레이닝 과정은 참여자들이 예측하지 못한 상황에 맞닥뜨렸을 때 어떻게 대처할지에 대해 도움을 주었는가?
- 준비/트레이닝 과정은 참여자들의 욕구를 충족시켰는가?
- 준비/트레이닝 과정은 참여자들의 기대를 충족시켰는가?
- 참여자들은 준비/트레이닝 과정에서 뭔가 배운 것이 있다고 느꼈는가?

## 4. 전술

- 계획한 전술은 적절했는가?
- 행동이 계획한 전술대로 진행이 되었는가?
- 전술은 참여자들의 필요와 기대를 충족시켰는가?
- 예상치 못한 상황들에 잘 대처했는가?
- 전술은 규율/전망/목표와 일치하였는가?

## 5. 조직

- 그룹 구성 및 조직과정은 이 행동의 목표/전략/비전/규율에 잘 부합하였는가?
- 그룹 구성은 민주적으로 진행되었는가?

## 6. 영향

### 1) 참여자

- 행동이 참여자들과 연관이 되었는가?
- 행동이 더 많은 참여자들을 불러모았는가?
- 참여자들은 행동이 잘 진행되고 있다고 느꼈는가?
- 행동이 참여자들의 자신감을 북돋아 주었는가?

### 2) 행동의 메시지를 전달받은 사람들

- 행동의 메시지는 명확했는가?
- 행동의 메시지가 목표에 도달했는가?
- 행동의 메시지가 더 많은 행동과 소통을 증대/감소시켰는가?
- 상대집단의 일원이지만 그 집단과 다른 생각을 가진 이로부터 반응이 있었는가?
- 이와 같은 상대집단의 반응은 이 행동의 목표와 어떻게 이어지는가?

### 3) 제3자 집단

- 그들은 이 행동의 의미를 이해하였는가?
- 이 행동이 그들을 우리로부터 멀어지게 만들었는가?
- 이 행동이 예상치 못한 상황을 불러왔는가?
- 사람들이 우리의 방향에 따라 함께 움직였는가?(중립적 입장, 관심표명, 입장선회)

\*이 평가들은 1977년 7월 멕시코 쿠에르나바카에서 열렸던 비폭력 행동 트레이닝에 관한 국제세미나에서 개발된 것이다.

## 비폭력 운동의 사례들

이 장에서는 세계 곳곳에서 펼쳐졌던 비폭력 운동의 여러 가지 사례와 전략들을 살펴볼 것이다. 다른 지역의 사례들을 통해 우리는 그들의 경험을 타산지석으로 삼을 수 있다. 또한 이 책의 사례들이 보여주는 창의적이고 기발한 행동은 앞으로 우리 캠페인에 많은 아이디어를 제공해줄 것이다. 이 장의 이야기들은 사람들이 어떻게 다른 나라의 캠페인으로부터 전략을 배우는지 혹은 다른 지역의 활동가들을 만남으로써 어떻게 영감을 받는지를 서술하고 있다. 어떤 때에는 다른 지역의 활동가를 만나는 것이 운동을 더 촉발시키기도 하고, 한편으로는 다른 지역 운동에 관한 자료들을 접한다거나 국제행사에 참여함으로써 운동의 새로운 아이디어를 얻기도 한다. 덧붙이자면 이 장에 제시된 많은 사례들을 통해 국제 연대가 운동의 과정에서 갖는 중요성도 발견할 수 있을 것이다.

이 장에 제시된 각 사례들은 맥락은 서로 다르겠지만 모두 비폭력이라는 가치를 공통적으로 지향하고 있다. 몇몇 사례들은 해당 지역에서 비폭력의 가치를 공유하고 신장시키려는 활동가들의 노력을 보여준다(터키, 한국의 사례). 인종분리정책에 맞서 싸운 남아공의 국제 연대활동 사례는 다른 지역에서도 참고할 수 있을 것이다. 한편 시브룩-비일-마르코샤임 지역의 사례와 이스라엘, 남아공의 사례에서는 국경을 가로질러 운동이 펼쳐진 모습을 볼 수 있다. ‘군사주의에 반대하는 국제행진’이나 ‘밤스포팅<sup>Bombspotting</sup>’ 캠페인, 터키의 5월 15일 행동에서는 국제적 수준에서 일어나는

행동의 중요성에 대해 확인할 수 있다. 칠레와 콜롬비아에서 비폭력 운동이 그 지역의 폭력과 인권침해에 맞서 대안을 건설하는 데에 핵심적인 역할을 담당하였다는 것도 알 수 있다.

하나의 운동을 기획함에 있어 다른 지역의 사례들을 찾아보고 비슷한 운동이 기존에 있었는지, 그렇다면 그들의 운동에서 배울 수 있는 것은 무엇인지 조사해보는 것은 매우 중요하다. 동시에 우리의 운동에 대해서도 기록을 남겨놓는다면 다른 그룹에게 도움이 될 수 있을 것이다. 이 장에 소개된 사례들이 각 지역의 비폭력 운동에 영감과 자극이 될 수 있기를 바란다. 전쟁저항자인터내셔널은 전 세계 각 지역의 운동들을 잇기 위해 노력하고 있다. 이와 같은 연대를 통해서 비폭력/반군사주의 운동의 경험을 공유할 수 있다. 전쟁저항자인터내셔널은 이 과정이 전쟁에 반대하고 평화와 정의를 실현하는 중요한 길이라고 믿어 의심치 않는다.

### 남아프리카공화국의 인종차별정책에 반대하는 국제적인 연대운동

하워드 클락<sup>Howard Clark</sup>

남아프리카공화국(남아공) 인종차별정책에 반대하는 국제연대운동이 처음 출현한 시기는 1958년으로 거슬러 올라간다. 1959년 영국에서 시작된 반인종차별정책운동은 국제사회에 이 문제를 널리 알리는 것을 하나의 중요한 전략으로 여겼다. 1960년 남아공에서 ‘샤프빌대학살(웁긴이 주: 1960년 남아공 백인경찰이 인종차별정책에 반대하는 흑인시위대에게 발포해 69명의 사망자를 낳은 사건)’이 발생하면서 각국의 정부들도 남아공의 인종차별정책을 비난하기 시작하였다. 1961년 남아공이 영국연방에서 퇴출되었고, 1962년에는 유엔 주관으로 인종차별정책에 반대하는

특별위원회가 설립되어 그 이듬해 무기사용 금지를 골자로 하는 협정이 '자발적'으로 체결되었다. 하지만 인종차별정책이 철회된 것은 한참 뒤인 1990년대에 이르러서였다.

당시에 남아공에 대한 국제적인 제재는 크게 세 가지 차원에서 이루어졌다. 무역과 투자를 포함한 경제적 제재, 문화적 차원에서의 보이콧, 그리고 운동경기에서의 보이콧 이렇게 세 가지가 제재의 큰 틀을 구성하였다. 문화적인 차원 그리고 운동경기에서의 보이콧은 심리적 차원에서 큰 영향을 미쳤다. 1964년부터 남아공은 올림픽 출전기회를 박탈당하였고 1970년대부터는 럭비와 크리켓 국제대회 출전도 거부당했다. 남아공이 출전하는 테니스와 럭비 경기를 방해하는 등의 다른 아프리카 국가들과 세계 곳곳의 항의행동이 이와 같은 일련의 과정들을 가능하게 했다.

남아공에 대한 경제 제재의 효용성에 대해서는 아직도 논란이 되고 있는데 왜냐하면 두 강대국(영국과 미국)이 유엔과 같은 국가간기구나 영국연방에서 채택한 결정들을 반복적으로 회피했었기 때문이다. 하지만 샤프빌대학살 이후 촉발된 남아공에 대한 민중적 차원의 '제재'와 운동들은 계속해서 펼쳐졌다. 이 민중적 차원의 운동이 절정일 무렵에는 심지어 영국 노동당 당수도 남아공에서 생산된 과일 구매 거부 운동에 지지를 표하기도 하였다.

나는 남아공에 반대하는 이러한 운동에 뒤늦게 동참을 하였다. 학생신분이던 1969년, 나는 그 당시 남아공에 대한 스포츠 보이콧에서 촉발된 좋은 분위기를 경제적 차원의 제재로까지 이어보려고 했던 사람 중의 한명이었다. 그 당시에 내가 속해 있는 학생운동 그룹에서는 남아공에서 생산된 과일을 구매하지 말 것을 대학당국에 요구하는 결의문을 이미 채택한 상태였다. 그리고 나서 우리는 운동의 목표를 바클레이은행으로 잡았다. 당시 바클레이은행은 가장 많은 영국 학생들의 계좌를 보유하고 있는 은행이었고, 내가 다니던 대학 역시도 바클레이은행과 거래를 맺고 있었다. 이 운동에서 거둔 우리의 첫 번째 성과는 신입생들이 바클레이은행 계좌를 열지 않

도록 만들었던 것과 기존 바클레이은행 계좌 소유자들에게 거래 계좌를 다른 은행으로 바꾸도록 한 것이었다. 두 번째 성과는 학생 기숙사에 거주하는 학생들이 임대료를 바클레이은행 계좌를 통해 지불하는 것을 거부하는 활동이었다. 이와 같은 행동은 마침내 대학 당국이 한 발짝 물러서게 되고 대학 운영위원회의 주요 위원들이 사퇴하는 결과를 불러왔다. 은행에 대한 이와 같은 압박 운동은 각지의 노동조합 지부들이나 각종 단체, 모임들, 교회 등 영국 전역에 걸쳐 논쟁을 초래했다. 1972년, 나는 <평화뉴스 Peace News>에 기고한 글 때문에 웨이커 그리고 평화서약연합 Peace Pledge Union과 갈등을 겪기도 하였는데, 글에서 나는 웨이커와 평화서약연합을 향해서 그들이 바클레이은행 계좌 철회 운동에 동참하지 않는다면 남아공에서의 비폭력 운동에 대해 말할 자격이 없다고 썼기 때문이다. 바클레이 계좌 철회 운동에는 지역 인사들도 참여를 했고 결국 이 운동이 시작된 지 16년 만인 1986년에 바클레이는 남아공 지부를 매각하였다. 그리고 코오퍼레이티브 슈퍼마켓(웁킨이 주: 영국의 대형 슈퍼마켓 체인 중 하나. 소비자협동조합 방식으로 운영된다)도 남아공에서 생산된 상품들을 구매하지 않기로 결정을 하였다.

인종차별정책에 대한 각계의 우려의 물결이 이러한 보이콧 운동에 큰 영향을 끼쳤다. 첫 번째 물결은 1976년 소웨토학살(웁킨이 주: 경찰이 시위대에 대한 강경진압으로 150여 명이 사망함. 이 시위는 학교 수업의 절반을 백인들의 토착어인 아프리칸스로 진행해야한다는 정부의 방침에 반발해 일어난 것. 사망자의 다수는 어린 학생들), 1977년 스티브 비코(웁킨이 주: 당시 인종차별정책에 반대하던 주요인사 중 한명. 구속된 후 경찰에 의한 구타로 사망)의 죽음이 계기가 됐고, 두 번째는 1980년대 남아공 내에 연합민주전선 United Democratic Front과 데스몬드 투투와 같은 대변인들이 출현한 것이었다. 이와 같은 이슈들 속에서 실제 보이콧을 열심히 전개했던 주체는 인종차별정책에 반대하는 지역의 활동가들이었다. 이들은 자신이 속한 노조와 교회가 기업들에

큰 압력을 가할 수 있는 집단이라고 생각했기 때문에 이들 노조와 교회가 남아공에 반대하는 결의안을 채택할 수 있도록 힘을 기울였다.

영국에서 있었던 인종차별정책 반대 보이콧은 보통 지루한 '긴 행진'이 주를 이루었다. 지역적 차원에서는 각 지역 의회들이 남아공에 반대하는 일련의 정책들을 채택하는 등 성공적인 모습을 발견할 수 있었지만, 국가적 차원에서는 그다지 긍정적인 결과를 얻지 못했다. 마가렛 대처 정부가 남아공에 반대하는 정책들을 펼치는 데에 소극적이었기 때문이다. 그럼에도 불구하고 우리는 영국이 남아공에서 벌어지고 있는 인종차별정책과 무관하지 않다는 것을 사람들에게 각인시키기 위해 지속적인 노력을 펼쳤다.

남아공 반대 보이콧 운동들은 국가에 따라 다른 양상을 띠었다. 1970년대에 우리 영국인들은 네덜란드 사람들이 앙골라로부터 수입되는 커피에 보이콧을 하는 모습을 부러운 눈으로 바라보았다. 당시 앙골라는 포르투갈의 식민지였고 남아공과 긴밀한 협력관계를 맺고 있었다. 1980년대에는 아일랜드 최대 소매업체 중 하나인 '던스 Dunnes'의 노동자들이 남아공 상품 판매에 반대하는 파업을 4년에 걸쳐 펼쳤고, 이 파업은 아일랜드 정부가 마침내 남아공 상품 반입을 금지하는 결정을 내렸을 때 비로소 종결되었다.

미국은 전 세계적으로 벌어지던 남아공 인종차별정책 보이콧 운동이 가장 활발했던 국가 중 하나였다. 미국 시민들의 캠페인은 크게 대학가, 은행 그리고 공기업 이렇게 세 군데에서 펼쳐졌다. 그들이 거둔 성과는 상당했다. 보이콧이 시작된 지 19년 만인 1985년에는 남아공과 밀접한 관계를 맺고 있던 대형은행 체이스맨하탄은행이 더 이상 남아공에 투자를 하지 않겠다는 발표를 하였다. 1991년을 기준으로 당시 28개 주, 24개 군, 92개 시, 그리고 버진아일랜드가 남아공에 대한 일련의 제재 정책을 입법화하였다. 1987년 말 기준으로는 200개 이상의 미국 기업들이 남아공에 대한 투

자 철회를 공식적으로 천명하였다. 물론 제너럴모터스<sup>GM</sup>나 아이비엠<sup>IBM</sup>과 같은 몇몇 기업들은 다른 루트를 통해 남아공에서 자신들의 사업을 계속 진척시키기도 하였다. 그러나 이 당시 미국의 보이콧에서 가장 중요한 성과는 바로 대중들이 보이콧 운동 과정에서 인종차별문제를 몸소 깨닫게 된 점과 대중들이 남아공 내에서 펼쳐지던 운동과의 연대감을 형성했다는 점일 것이다.

## 시브룩-비일-마르코샤임 핵발전소 반대 운동이 보여준 것 — 국제적 연대와 운동의 발전

조앤 쉬한<sup>Joanne Sheehan</sup>, 에릭 바흐만<sup>Eric Bachman</sup>



시브룩 부지(미국 뉴햄프셔, 1977년). 사진 : 그레이스 헤더만<sup>Grace Hedermann</sup>

1976년 8월 1일, 18명의 활동가들이 미국 뉴햄프셔의 시브룩 핵발전소 건설현장에 걸어 들어갔다. 이는 미국의 핵발전소에 반대하는 최초의 집단적인 비폭력 직접행동이었다. 당시 핵발전소 반대 운동에 참여하던 많은 사람들은 이와 같은 행동이 너무 급진적이라고 생각했다. 이 행동에 이어서 같은 달에는 이 운동을 주도하던 '클램셸연합<sup>Clamshell Alliance</sup>'에서 비폭력 트레이닝과 모뎀 모델을 처음으로 활용하였고

그 결과로 180명의 사람들이 핵발전소 건설현장에서 시민불복종 행동을 전개하였다. 이 때 이루어졌던 비폭력 트레이닝 모델은 사람들에게 널리 알려졌고 이후 다른 많은 곳에서 사용되었다. 1977년 4월 30일에는 2,400명이 넘는 사람들이 모여 수 백 개의 모듬을 만들어서 위의 건설현장을 점거하였다. 이어진 이틀 동안 총 1,415명이 연행되었고 이들 대부분은 2주형을 선고받았다. 이 행동은 당시 핵발전소 반대 운동을 크게 촉발시키는 계기가 되었다. 동시에 이 행동은 '합의에 의한 의사결정과정'을 바탕으로 비위계적인 비폭력 행동을 조직하는 하나의 국제적인 비폭력 운동 모델의 구체적 사례로 기억되고 있다.

시브룩에서 있었던 위와 같은 행동은 사실 유럽의 영향을 받은 것이었다. 1970년대 초, 독일의 비일<sup>Why</sup> 지역에 핵발전소가 건설될 예정이라는 소식에 독일과 프랑스 사람들이 움직이기 시작했다. 비일과 접경지역인 프랑스 마르코샤임<sup>Markolsheim</sup>에는 한 독일 기업이 라인강을 따라 납 공장을 건설한다는 계획을 발표하였다. 이에 비일과 마르코샤임 양 지역의 주민들은 공동 대응을 합의하였고 1974년 8월에는 독일 바덴 지역과 프랑스 알자스 지역에서 활동하는 환경 그룹들과 연대하여 21개 단체로 구성된 국제위원회를 창설하였다. 그들은 양 지역 중 한 곳에서 먼저 건설이 시작되면 바로 그 곳을 비폭력의 방식으로 점거하여 건설을 가로막기로 결정하였다.

1974년 9월 20일, 마르코샤임에서 납 공장 건설을 위한 펜스 설치 작업이 시작되자 지역의 여성들이 펜스 기둥을 세우는 구멍 속으로 들어가 작업을 중단시켰다. 환경운동 활동가들은 펜스 주변을 따라 바깥쪽에 텐트를 설치했다가 나중에는 펜스 안으로 텐트를 옮겨서 그 곳을 점거하였다. 곳곳에서 이 행동에 대한 지지와 지원이 이어졌다. 독일의 아나코-평화주의 잡지 '그라스부르츨레볼루션'<sup>Graswurzelrevolution</sup>은 이와 같은 풀뿌리 비폭력 운동의 아이디어가 널리 퍼질 수 있도록 도왔다. 건설현장 인접 지역인 독일 프라이부르크에 소재한 한 단체는 비일과 마르코샤임에서 활동하

는 사람들에게 적극적인 차원의 비폭력을 소개하였다. 1974년, 마르코샤임에서 열린 3일 과정의 워크숍에서는 비폭력 트레이닝이 소개되었고 300여명의 사람들이 참여하여 역할극을 하면서 경찰이 들이닥쳤을 때 어떻게 대응할 것인지 계획을 세웠다.

라인강을 두고 양쪽에 사는 농부, 주부, 어부, 교사, 환경주의자, 학생 등 많은 사람들은 건설 현장에 등글게 생긴 목조건물을 짓고 '우정의 집'<sup>Friendship House</sup>이라 이름을 붙였다. 마르코샤임에서의 점거는 그 해 겨울 내내 계속되었는데 결국 이듬해인 1975년 2월 25일에 프랑스 정부가 납 공장 건설허가를 철회함으로써 막을 내렸다.

한편, 독일 비일에서도 원자로 건설 작업이 시작되고 있었다. 이 곳 건설현장에 대한 첫 번째 점거는 1975년 2월 18일에 시작되었으나 며칠 지나지 않아 곧 경찰력에 의해 중단되었다. 하지만 2월 23일, 해외 각지에서 몰려온 30,000여명의 시민들이 집회를 갖고 두 번째 점거를 시작하였다. 마르코샤임에서의 성공에 힘을 얻은 환경운동 활동가들 그리고 이 지역의 가족단위 참여자들은 점거를 8개월 동안 지속하였다. 그리고 20년 넘게 지속된 법적 공방 끝에 결국 비일 지역 핵발전소 건설 계획은 백지화 되었다.

1975년 여름, 미국 활동가인 랜디 켈러<sup>Randy Kehler</sup>와 베티 코너<sup>Betsy Comer</sup>는 당시 네덜란드에서 열린 '전쟁저항자인터내셔널'의 국제회의에 참석한 뒤에 비일 지역을 방문하였다. 그들은 '러브조이의 핵전쟁'<sup>Lovejoy's Nuclear War</sup>이라는 영화를 가지고 갔는데, 그 영화는 미국에서 핵발전소에 저항하여 개인 차원에서 시작된 최초의 비폭력 시민 불복종 행동을 다룬 영화였다. 비일 지역 방문 후 미국으로 돌아올 때 그 두 명의 활동가들은 독일의 이 조그만 동네에서 있었던 멋진 이야기들을 함께 들고 왔고, 이는 이후에 있었던 미국 시브룩 핵발전소 반대 운동에 큰 자극제가 되었다. 양국 그룹 사이의 소통은 계속해서 이어졌다. 1976년, 시브룩에서 점거가 벌어지고 있을 때 독일에 있던 '전쟁저항자인터내셔널' 소속 활동가들은 매일같이 전화기를 붙들고 '클램셸

연합'과 연락을 주고받았다. 독일 비폭력 활동가들은 그 이전부터 이미 '합의에 의한 의사결정' 모델을 사용하고 있었지만 모뎀 모델은 이 때 처음 접하게 되었다. 독일그룹은 이 모뎀 모델이 행동을 조직하는데 아주 유용한 모델이라고 생각하였다.

1977년, 독일의 활동가이자 트레이너인 에릭 바호만과 귄터 사토프 <sup>Günter Saathoff</sup>가 미국으로 건너가 순회강연을 시작하였다. 그들은 미국 북동부 지역에 있는 반핵 운동 그룹들을 방문했으며 디아블로 캐년 <sup>Diablo Canyon</sup> 지역 핵발전소에 반대하는 시위를 벌이고 있던 캘리포니아 지역 그룹들도 방문을 하였다. 대서양을 사이에 두고 양 지역의 활동가들은 이와 같은 교류 과정을 지속하였다.

마르코샤임과 비일에서는 결과적으로 핵발전소나 납공장이 들어서지 않았다. 시브룩의 경우 원래 계획되었던 원자로 두 개 중 하나는 결국 건설이 되긴 했지만 이후 미국에서는 지금까지 더 이상의 핵발전소가 건설되지 않고 있다. 독일 비일과 미국 시브룩의 사례는 이후 반핵 운동의 시금석 역할을 했으며 다른 비슷한 운동들에도 활력을 불어넣었다.

정리하자면, 유럽에서 있었던 활동들이 미국 시브룩의 클램셸연합에 영향을 미쳤고 시브룩의 사례는 다시 미국의 다른 지역과 유럽의 운동들에 긍정적인 영향을 미쳤다. 시브룩에서의 성공적인 사례가 기폭제가 되어 미국의 다른 지역인 쇼어햄, 롱 아일랜드, 뉴욕에서 이미 80% 정도 건설이 완료된 상태였던 핵발전소들에 대한 반대 운동도 성공적으로 진행이 되었다. 이 지역들에서의 운동은 전쟁저항자연맹 <sup>War Registers League, WRL</sup> 소속 모뎀들이 시브룩에서의 점거운동을 끝마치고 이 지역들로 옮겨오면서 본격화되었다. 한편, 1977년 시브룩 점거에 참여했던 영국 활동가들과 이 소식을 '평화뉴스'를 통해 접한 다른 활동가들은 모뎀을 활용하는 운동방식을 영국에서도 시도해보고자 하였다. 이들은 당시 영국 토르네스 지역에 건설될 예정이던 핵발전소 공사 현장에 가서 위의 운동방식을 활용하여 점거시위를 펼쳤다. 독일에서는

수많은 핵발전소와 핵연료 재처리 공장들이 거센 시위에 문을 닫을 수밖에 없었다. 그리고 1980년대 초에는 미국 크루즈미사일 발사 시설 설치에 반대하는 거대한 시위들이 독일과 영국에서 일어났다. 이때의 시위들은 모두 모뎀 모델을 활용한 행동들이었다. 이후에도 모뎀 모델이 활용된 비폭력 행동은 전 세계에 걸쳐 존재해오고 있다 (1999년 시애틀에서 있었던 WTO 회의 저지 행동도 이에 해당한다).

## 군사주의에 반대하는 국제행진

밀란 <sup>Milan</sup>

군사주의에 반대하는 국제행진 <sup>International Nonviolent March for Demilitarisation, IMD</sup>은 1976년부터 1989년까지 유럽에서 진행된 연례행사다. 이 행진은 '모뎀' 모델과 '합의에 의한 의사결정' 모델을 바탕으로 비폭력 트레이닝이 널리 퍼지게 되는 계기가 되었다.

나는 이 행진에 네 번 함께 했고 이 중 세 번은 행진 준비자로서 참여를 하였다. 내가 직접 준비를 했던 행진들은 다음과 같다. 1983년 브뤼셀에서 있었던 전자국방전시회 <sup>IDEE</sup> 반대 행진, 1984년 독일 그레벤하인 행진(군사작전구역인 폴다-갭 지역에서의 기동연습을 봉쇄), 그리고 1985년 덴마크 핵무기에 반대하는 행진이었다.

내가 참가했던 첫 행진은 1979년 독일 람슈타인에서였다. 우리는 당시 모뎀을 조직해서 합의에 의한 의사결정 과정을 진행했으며 대면인 회의를 진행하였다. 이 때 이후로 대부분의 캠프, 행진, 행동들은 합의에 의한 의사결정과 모뎀 모델을 도입하여 활용하였다. 이렇게 말하고 나면 마치 그 당시에는 비위계적인 방식을 가진 비폭력 운동이 큰 유행이었던 것처럼 보일 지도 모르겠다. 하지만 실은 내가 그런 비폭력 트레이닝이 준비되어 있는 행사에만 참여해서 그렇게 보였던 것일 수도 있다.

1982년, 나는 처음으로 '트레이너를 위한 트레이닝'에 참여했다. 거기서 나는 모뎀 모델과 합의에 의한 의사결정과정 등에 대해 좀 더 배울 수가 있었다. 1980년대에는 비폭력 트레이닝에 대한 욕구들이 높았고, 인기 있었던 주요 주제 중의 하나는 '비위계적인 방식으로 비폭력 직접행동을 조직하는 법'이었다.

나는 이 '군사주의에 반대하는 국제행진' 참여자들이 지닌 다양한 배경들이 행진에 좀 더 활기를 불어넣는 요소라고 생각했다. 참여자들은 각자의 지역으로 돌아가 자신들이 경험한 새로운 운동방식을 알려냈다. 또한 이 행진이 갖는 국제적인 성격은 지역적인 차원에 한정되어 펼쳐지는 행사에 비해 좀 더 다양한 배경을 가진 사람들의 관심을 불러일으킬 수 있는 매력으로 작동하였다.

이 행진들에서 우리는 또한 관련 주제들을 연결시켰다. 예를 들면, 나는 우리의 상상력을 제한하는 개인적 패턴에 대처하는 방법의 하나로 게슈탈트 심리요법(웁킨이 주: 개인의 책임과 현재의 심리적·육체적 욕구에 대한 자각을 강조하면서 인간의 경험을 하나의 전체로서 파악하고자 하는 인본주의적 심리치료)을 배웠다. 게슈탈트 심리요법은 최근에 벌어지고 있는 G8 반대 행동에 적용해 볼 수도 있다. 언젠가 어떤 기자가 다음처럼 말한 것이 기억에 남는다. "아마 이번 G8반대행동을 통해 변화한, 즉 이 행동에 참여하고 사람들의 지지를 받는 과정을 통해 자극을 받고 성장한 젊은이들이 다시 '평범한' 삶으로 돌아가 일상을 영위할 때 이 행동의 영향력은 가장 크게 발휘될 것이다."

한 번의 좋은 경험은 하나의 씨앗과도 같다. 즉 한동안 비옥한 토양에서 기다리다가 자라나기 시작하면 한 마리 예쁜 나비가 되거나 풍성한 작물로 자라나는 씨앗처럼 개인의 경험들도 어떤 식으로든 나중의 행동에 큰 자양분이 될 것이다. 나뿐만 아니라 다른 많은 이들에게도 '군사주의에 반대하는 국제행진'은 이와 같은 씨앗을 전파하는 행동이었다고 믿어 의심치 않는다.



'고문에 반대하는 비폭력 저항'의 시위(칠레 산티아고). 사진: 로베르타 바식 아카이브

## 칠레 — 간디의 통찰력, 독재에 저항하는 칠레 민중의 힘이 되다

로베르타 바식 Roberta Bacic

1973년 9월 11일, 미국 CIA와 닉슨 행정부의 지원을 받은 칠레 군부가 당시 민주적으로 선출된 정부이던 살바도르 아옌데의 사회주의 정권을 뒤엎는 쿠데타를 일으켰다. 프리실라 하이너 Priscilla Hayner는 그녀의 책 '국가폭력의 극악성, 그 말할 수 없는 진실들(Unspeakable Truths, Confronting State Terror and Atrocity, 2001)'에서 독재정권이 낳은 참혹함을 그려냈다. "독재정권은 공산주의에 대한 중요성을 선동하는 한편 대규모 체포, 고문(고문된 사람들 숫자는 최소 5만 명에서 최대 20만 명으로 추정되고 있음), 살인 그리고 실종과 같은 자신들의 억압적인 정책들을 정당화하였다." 쿠데타로 집권한 이 독재정부는 수천 명의 반정부 인사들과 입바른 말 하는 사람들

을 암살하거나 고문하거나 국외로 추방하였다.

이 같은 칠레 독재정권의 위협과 공포 속에 사람들 사이에는 불길한 침묵 상태가 이어졌다. 몇몇 사람들은 비폭력의 힘에 대한 간디의 통찰력이 독재와 맞서 싸우는 우리에게 힘이 될 수 있지 않을까 하는 생각을 가졌다.(간디와 그의 추종자들에 의해 정립되고 발전해온 비폭력은 불의에 맞서 싸우는 하나의 갈등 해결 수단이자 원리를 의미하며, 더 넓게는 하나의 삶의 방식을 의미한다. 비폭력은 부당한 상황을 결코 그대로 두지 않는 행동을 의미한다.)

### 진실을 향한 외침

우리는 사람들이 독재에 맞서 '진실'을 말할 수 있도록 활동을 펼치기로 결심했다. 하지만 우리는 이중의 고통을 경험해야만 했다. 독재정권이 휘두르는 직접적인 폭력으로부터의 고통뿐만 아니라 공포심으로 인해 침묵을 지킬 수밖에 없는 데에서 비롯된 자괴감과 감내해야 했다. 사랑하는 사람이 죽거나 고문을 당하거나 행방불명이 됐는데 아무 말도 하지 못하는 상황은 도저히 견딜 수 없는 아픔을 가져다주었다. 우리는 비밀 팜플렛과 전단지 제작을 시작했다. 엄청난 위협을 감수하고 밤마다 거리의 벽에 독재정권의 인권 탄압을 고발하는 선전물을 붙이고 다녔다. 이와 같은 행동의 기반에는 적극적인 비폭력에 대한 믿음이 자리 잡고 있었다. 부당한 독재정권에 맞서 이를 알려내지 않으면 우리 역시 독재정권과 공범자가 되고 만다는 믿음이었다. 우리의 비밀스러운 행동들을 통해서 점차 사람들 사이에 진실을 알려내고 행동하는 것이 가지는 의미들이 공유되기 시작했다. 하지만 우리는 설령 더 큰 위협에 봉착한다 할지라도 비밀리에 행해지는 저항 이상의 행동이 필요했다. 그 동안 수면 아래에서 칠레 독재 정권에 저항하던 행동들을 이제 대중적인 차원으로 전개할 필요성이 제기된 것이다.

### 고문에 반대하는 대중적인 움직임

카톨릭 신부이자 나중에는 '고문에 반대하는 비폭력 저항'<sup>Sebastian Acevedo Movement Against Torture</sup>의 대표를 맡았던 호세 알두나테<sup>José Aldunate</sup>는 그의 회고록에서 다음과 같이 말하고 있다. "어느 날 한 친구가 우리를 찾아와 고문에 관한 진실을 알려주었다. 우리는 고문에 대한 내용과 비폭력의 역동성에 대해 공부했다. 그리고 마하트마 간디에 관한 영화를 한 편 보았다. 사실 나는 영화를 보고 빈곤에 저항하는 시위에 더 많은 감명을 받았다. 하지만 나는 그 그룹이 견지한 규율에도 감명을 받았다. 우리는 숙고 끝에 그 당시 벌어지고 있던 칠레 정부의 고문행위를 규탄하는 비폭력 시위를 전개하기로 결정했다. 우리는 고문에 대해 사회적인 목소리를 낼 의무가 있었고, 고문에 대한 침묵들을 견어내어 사람들의 양심을 일깨우고자 하였다."

독재정권이 자리를 잡은 지 10년만인 1983년 9월 14일, 고문에 반대하는 운동은 산티아고에 있는 국가조사센터 본부 앞에서의 행동으로 막을 올렸다. 약 70명 정도 되는 사람들이 차도를 가로막고 '고문은 끝났다'<sup>Torturing Done Here</sup>라고 쓰여진 현수막을 펼쳤다. 그들은 칠레정부를 규탄하는 구호를 외쳤고 자유를 위한 찬송가를 불렀다. 이 운동 그룹은 1990년까지 매달 최소 한 번씩 정권의 잔혹한 폭력을 규탄하는 시위를 꾸준히 펼쳤다. 그들의 이와 같은 행동은 다른 정부기관들로 하여금 고문 사례들에 대해 조사하고 결정을 내릴 것을 촉구하는 압박으로 작용했다.

행동을 위해서 우리는 무엇보다 먼저 그 당시 대중의 공포의 대상이었던 긴급조치법에 반대하는 목소리를 낼 필요가 있었다. 그리고 우리는 그동안 학습된 무기력, 고립감, 두려움을 떨쳐내야 했다. 하지만 우리는 동시에 안전을 위한 최소한의 조치들도 마련해 놓아야 한다고 생각하였다. 당시 우리 운동에는 회의 장소나 사무담당자, 인프라 같은 것들이 전혀 존재하지 않았다. 행동의 시간이 다가왔을 때 거리나 건물에서 만나는 것이 전부였다. 회원 명부도 가지고 있지 않았다. 경찰 프락치를 피하기



이스라엘 국방부 앞에서 열린 행동(이스라엘 텔아비브). 사진: 안드레아스 스펙

위해 참여자들은 지인들을 통해서만 찾아왔으며 행동 지침도 한 사람씩 개별적으로 전달이 되었다. 그리고 참여자들이 행동을 준비하는 것은 당일 현장에서 즉각적으로 이루어 졌으며 평가도 그 자리에서 바로 이루어졌다.

참여자들은 구금이 되거나 기소가 되었을 때 합법/불법적인 제재에 직면하곤 했다. 최루가스, 구타, 억류 그리고 기소는 시위대에게 흔히 자행되던 보복성 조치들이었다. 고문 역시 체포됐을 때 당할 수 있는 일 중의 하나였다. '고문에 반대하는 비폭력 저항' 참여자뿐만 아니라 이 운동을 취재하려는 방송, 신문 기자들도 온갖 폭력에 시달렸다. 몇 번의 행동에서는 참여자가 300명 때로는 500명에 달한 적도 있었다. 이 참여자들은 신자, 비신자를 불문하고 신부에서부터 수도사, 슬럼가 주민, 학생, 장년층, 주부, 인권활동가에 이르기까지 계급, 사상, 삶의 방식이 다른 사람들이었다.

이 운동의 주요 목표는 칠레에서 고문을 종식시키는 것이었다. 이를 위해서 고문에 대한 전 국가적인 자각을 일깨울 수 있는 방식을 택했고 이는 칠레에서 고문이 완전히 사라질 때까지 그리고 독재정권이 막을 내릴 때까지 지속되었다. 1988년, 광범

위하게 전개된 위협반대캠페인에 이어진 '피노체트 반대' 비폭력 캠페인의 결과, 피노체트의 장기집권에 관한 국민투표는 결국 부결되었다. 피노체트 재임 중에 발생한 사건들에 대한 여러 진상규명의 노력들과 국가적인 차원의 화해를 위한 시도들이 존재해왔지만, 비폭력 저항은 다른 어떤 수단들보다도 독재를 끝장내는데 중요한 역할을 수행하였다.

## 이스라엘 — 뉴프로파일의 사례, 다른 지역의 경험으로부터 배우기

루쓰 힐러 Ruth Hiller

1990년대 중반 이스라엘에서는 새로운 정치적 자각이 일어났다. 많은 사람들이 이스라엘 군의 레바논 주둔과 이스라엘 병사의 죽음에 대해 반대하기 시작했던 것이다. 그뿐만 아니라 이스라엘 사람들은 자국 정부의 팔레스타인 점령에 대해서도 의문을 제기하기 시작했다. 매일같이 많은 시위들이 주요 도로에서 벌어졌고 이스라엘이 레바논에서 철수할 것을 요구하는 목소리들이 터져나왔다. 당시 풀뿌리 지역 운동을 주도한 단체들도 있었는데, '4인 어머니 운동 Four Mothers', '평화를 소망하는 여성들 Mothers and Women for Peace', '위민인블랙 Women in Black'이 바로 그들이다.

이즈음에 내 아들이 병역을 거부하기로 결심을 했고 나는 내 아들을 돕기로 마음 먹었다. 그래서 첫째로 한 것이 내 아들을 도울 수 있는 그룹이 있을까 하는 마음으로 사회비판의식이 있는 사람들을 찾아 갔다. 마침 이웃 중에 활동가 한 명이 있었고, 곧 우리는 집에서 가까운 교차로에서 벌어지고 있는 여러 집회에 나가기 시작했다. 그 집회에서 나는 한 여성을 만났는데 그녀는 시위대를 향해 우리가 좀 더 활동에 적극적으로 참여해야 한다고 주장하였다. 이에 난 그 다음날 그녀에게 전화를 걸었고, 그

녀는 나에게 이제 막 시작한 한달에 한 번씩 있는 공부 모임이 있는데 오겠나면서 나를 초대하였다. 그 공부 모임은 (미즈라키(옴간이 주:시오니즘을 표방하는 종교 단체), 에티오피아인, 팔레스타인계 이스라엘인에 반대하는 유럽계) 중산층 그리고 중상계층의 백인 여성들로 구성되어 있어 있었는데, 대부분의 여성들이 나처럼 무언가 변화를 도모할 수 있는 방법을 고민하는 사람들이었다. 그녀들 중에는 평화운동에 이미 몸담고 있는 이들도 있었고, 전쟁으로 가족을 잃은 이들도 있었다.

나는 이 공부 모임에서 세상과 사물을 바라보는 비판적이고 여성주의적인 시각을 배울 수 있었다. 이 모임에 나오는 사람 중에는 페미니스트 작가이며 평화와 인권을 위해 수년간 활동을 해온 렐라 마잘리<sup>Rela Mazali</sup>도 있었다. 그녀는 우리가 세상을 분석하고 이해할 수 있도록 돕는 여러 가지 자료들을 준비해왔다. 이스라엘은 왜 군사적인 힘을 행사하는가? 이스라엘에는 왜 이토록 차별행위가 많은가? 군대 내 권력의 피라미드 구조와 이스라엘 시민 사회의 모습은 어떻게 닮았는가? 희생양을 만든다는 것은 무슨 의미인가? 여성 그리고 어머니들의 역할은 무엇인가? 유대인의 유산은 무엇이고 그것들이 지금 이스라엘에서 어떻게 힘을 발휘하고 있는가?(계속 꼬리를 물고 이어지는 더 많은 질문들).

그리고 우리는 배워서 유용하게 활용할 수 있는 다른 지역의 운동들에 대해서 공부하기 시작했다. 우리가 본 것은 남아공의 인종차별정책을 끝장내기 위해 싸웠던 각각의 다른, 하지만 서로 연결되어 있는 두 남아공 그룹의 활동이었다. 이 두 그룹의 사례를 통해 우리는 서로 상호보완하며 동력을 얻는, 작지만 힘 있는 조직의 모습을 엿볼 수 있었다.

우리는 또한 남아공의 인종차별정책을 지탱하고 있던 징병제를 무너뜨리기 위해 1983년 여러 병역거부운동 그룹이 모여 만든 '남아공 징병제 폐지운동' 조직의 사례도 공부하였다. 1985년, 백인들로 구성된 군대가 흑인거주구에 파견이 되고 난 뒤 징

집을 거부하는 인원은 무려 다섯 배 가까이 증가하였다고 한다.(관련 사실은 다음의 웹사이트를 참조, <http://www.wri-irg.org/co/rtba/southafrica.htm>) 우리는 당시 군사주의 관련 연구를 위해 렐라가 읽고 있던 자료들을 바탕으로 남아공의 징병제 폐지 운동에 대해 토론하였다. 우리는 잭클린 콕<sup>Jacklyn Cook</sup>의 저서 '남아공에서의 여성과 전쟁'<sup>Women & War in South Africa</sup>으로 공부를 시작하였고 이후 렐라뿐 아니라 다른 사람들과도 꾸준히 이메일을 주고 받으면서 공부를 지속하였다.

또한 자신들의 지위를 역으로 활용하여 인종차별철폐 운동에 비폭력의 방식으로 함께한 백인 여성 그룹 '검은띠 운동'<sup>Black Sash Movement</sup>에 대해서도 공부를 진행하였다. 그녀들은 검은 띠를 두름으로써 남아공의 인종주의에 역겨움을 표현했다. 그녀들은 거리의 나무, 기둥, 자동차의 안테나 등 잘 보일 수만 있다면 어디에든 검은 띠를 매달았다. 이에 영감을 얻어 우리는 곳곳에 오렌지 색깔의 띠를 매달아 볼 계획을 세웠다. 하지만 이를 본격적으로 실행으로 옮기지는 못했는데, 이 행동이 이스라엘에서는 별로 효과가 없었기 때문이다.(그럼에도 불구하고 남아공의 '검은띠 운동'은 이스라엘에서 1987년에 시작된 '위민인블랙'<sup>Women in Black</sup>에 영감을 주었다)

하지만 우리가 배운 것은 따로 있었다. 그녀들의 운동에 관한 글을 읽다가 우리는 백인, 흑인, 인도계 여성들로 구성된 한 여성조직에 대해 접하게 되었다. 그녀들은 1999년에 이스라엘 좌파 여성들과 함께 세미나를 준비했던 사람들이기도 하다.

과거 남아공에서는 네 명 이상의 사람들이 모이는 것이 허락되지 않았기 때문에 그녀들은 딱 세 명씩의 모임을 만든 뒤에 각자 흩어져서 다른 두 사람과 함께 새로운 모임을 갖는 식으로 활동을 전개하였다고 한다. 남아공 사람들은 이와 같은 방식으로 사람들 사이의 네트워크를 꾸려가며 메시지를 전달하고 징병제를 종식시킬 수 있는 논의들을 이어나갔다. 여기서 우리가 배운 교훈은 바로 이것이었다. 즉, 남을 가르치고 훈화하는 것이 중요한 것이 아니라 서로 평등하게 토론할 수 있는 것이 더욱 중

요하다는 사실 말이다. 설령 상대방이 우리와 단 한가지 측면밖에 동의를 못 하더라도 그 한 가지에서부터 시작을 하려는 마음가짐이 중요하다. 일대일의 관계 혹은 한 명이 다른 소규모 그룹을 만나는 방식은 매우 효과적이다. 물론 이와 같은 조직 방식은 많은 에너지를 필요로 한다. 하지만 한편으로는 세상에 쉬운 일이 어디 있겠으며, 활동가가 되는 것 역시 결코 쉬운 일은 아니다. 중요한 점은 이와 같은 방식으로 시간을 투자함으로써 더 깊은 관계들을 만들 수 있다는 점이다.

렐라는 다음과 같이 기억한다고 했다. “우리가 처음 공부 모임을 시작했던 1998년 10월의 어느 하루, 나는 ‘남아공 징병제 폐지운동’에서 채택되었던 주요 원리들을 적어가서 짧게 발제를 했어요. 그 발제를 통해 나는 내가 발견한 그 단체와 우리 사이의 유사점과 차이점에 대해서 논의하고자 했지요. 이후에도 우리는 회의나 논의, 조직 등의 과정에서 종종 이 질문들로 돌아가서 다양한 지점에서 논의를 지속했어요.”

돌이켜 보건대, 이와 같은 논의들이 우리 모임의 큰 주춧돌 역할을 해왔다고 나는 믿는다. 우리는 하나의 운동을 형성하려 했다고 보다는 함께 모여서 배우는 것보다 더 간절히 원했던 것일지도 모른다. 언젠가 모임에 150명이 넘는 사람들이 와서 함께 논의하고 서로가 서로에게 배웠던 날의 경험은 우리와 함께 일할 수 있는 사람들이 있다는 사실을 확인시켜 주었다.

우리 모임에서 징병제와 양심의 자유에 관해 논의할 때 내 아들이 평화주의자가 되기로 결심한 사실은 중요한 이야기거리 중의 하나였다. 몇몇 사람은 양심적 병역거부가 너무 급진적이라고 느꼈고 얼마 후에 우리 모임을 떠나기도 했다. 하지만 초기 멤버 서른 명 정도 중에 열두명 정도의 여성들은 두 개의 공부 모임으로 나누어져서 지금도 뉴프로파일에서 활동을 하고 있다. 2000년 8월, 뉴프로파일은 이스라엘 내 징병제 폐지 운동에 대해서 논의를 진행하였다. 하지만 팔레스타인의 민중봉기(인티파

다)가 바로 한달 전에 시작되었고 이 영향으로 우리의 주장은 사람들에게 큰 공감을 받지 못했다. 최근에는 다시 징병제 반대 운동으로 돌아가서 ‘징병 이전을 생각하기’라는 이름의 운동을 만들어가는 중이다. 뉴프로파일은 징병제가 이스라엘 군사주의의 한 부분을 차지하고 있다고 믿는다. 설령 팔레스타인에 대한 점령이 끝난다 하더라도 우리는 이스라엘 사회의 탈군사화를 위해 노력할 것이다.

뉴프로파일은 공부와 활동 사이의 균형을 적절히 맞추어 왔다. 우리 모임은 내부 공부 모임과 대중적인 포럼 두 가지를 다 운영하고 있다. 우리는 일년에 5회에서 7회 정도의 주기를 가지고 공부를 진행한다. 때때로 우리는 매월 있는 정기 모임에서 아주 세부적인 주제를 다루기도 한다. 이 때에는 초청 강연자를 따로 부르지 않고 활동을 위해 다양한 논의를 한다. 하지만 정기 모임과 별도로 진행되는 공부모임들의 경우에는 강연자를 초빙하기도 한다. 그리고 때로는 우리 그룹 멤버 중 특정 주제에 대해 잘 알고 있는 사람이 있으면 그 사람이 모임의 진행자 역할을 맡기도 한다. 우리는 좀 더 많은 주제들을 발굴하고 이를 집단적으로 배우고자 한다. 뉴프로파일은 그룹 안의 비위계성을 목표로 한다. 우리는 그동안 10년이 넘도록 별도의 운영진 없이도 조직을 잘 운영해왔다. 어떠한 것도 혼자 힘으로 그리고 분석과정이 없이 이루어지지 않는다. 그 어떠한 것도 하룻밤에 순식간에 변하지 않는다. 변화를 진정으로도 모호하기 위해서는 끈질기게 노력해야만 한다. 이는 다른 효과적인 운동들을 공부해왔던 우리 모임이 얻은 교훈이다.

\*3장 ‘평화와 젠더 문제의 상관관계에 관한 사례: 이스라엘의 뉴프로파일 NewProfile’ 41쪽을 참조

## 터키 — 비폭력 문화를 만들기 위한 노력

힐랄 데미르 Hilal Demir 와 페르다 울케 Ferda Ülker

**군**사주의와 가부장제는 터키 사회에 뿌리 깊이 스며들어 있다. 최근 터키 남동부 쿠르드족 거주 지역에서 벌어지고 있는 전쟁은 ‘테러와의 전쟁’이라는 외피를 두르고 있긴 하지만 실제로는 민족적 편견이 깊숙이 내재한 전쟁이다. 터키에서는 군사주의에 의문을 표하는 모든 시도들이 곧 ‘반역’행위로 여겨진다. 폭력으로 인해 가장 고통을 받는 사람은 여성과 어린이, 노년층 그리고 종교적/민족적/정치적 소수집단이다. 터키 사회에서 폭력은 너무나 내면화되어 있어 대안적인 관점을 상상하는 것은 거의 불가능한 일로 여겨졌고, 심지어 자유와 평등을 추구하는 대안그룹들조차 가부장적 질서에서 자유롭지 못한 모습을 보여주었다.

터키사회에 군대가 미치는 영향은 다음과 같은 사례들에서 발견할 수 있다.

- 군복무를 마치고 난 다음에야 비로소 ‘진정한’ 남자로 인정받는 것
- 1997년 이후부터 지금까지 선거를 통해 새로운 내각이 구성되는 것을 막고 있는 국가안전보장위원회(각군 참모총장들이 포함된)의 결정(새로운 형태의 쿠데타)
- 경제적인 권력: 터키 군대의 물자 공급을 담당하는 한 기업 OYAK이 터키 내의 가장 힘있는 투자자로 자리매김하고 있음
- 국민들이 가장 신뢰하는 기관이 군대라는 각종 여론조사 결과들

터키 공화국은 오토만 제국이 무너진 뒤인 1923년에 무스타파 케말이 지휘하는 군대에 의해 수립되었다. 강력한 군대의 유지와 ‘국가의 불가분성’에 대한 케말 세력의 믿음은 균형법에 그대로 반영되어 지금까지 국가의 근본원리로 작동하고 있다. 이러한 역사적 배경은 터키 사회의 억압적인 문화를 초래했는데, 예컨대 여성에 대한 남성의 지배가 문제라고 생각하는 사람은 거의 없으며 가족 안에서나 수형시설에서 아

랫사람이나 하급자에 대한 육체적인 폭력은 자연스러운 것으로 받아들여지고 있다.

### 초창기

비폭력이라는 단어는 1992년 ‘이즈미르 전쟁저항자연합(Izmir War Resisters' Association, IWRA)’의 창립선언에서 처음 사용되었다. ‘이즈미르 전쟁저항자연합(이하 IWRA)’에서 비폭력은 항상 화두가 되었는데 특히나 폭력적인 문화 내에서 비폭력적으로 살아갈 수 있는 실제적인 방법을 어떻게 찾을지가 우리의 주요 관심사였다. 우리는 그룹 멤버인 오스만 무랏 월케가 병역거부로 투옥되어 그를 면회하러 갔을 때 맞닥뜨릴 상황을 시나리오로 삼아 연습하면서 비폭력 트레이닝을 처음으로 경험하게 되었다. 초창기에는 누구도 우리 그룹에 비폭력을 의논하러 찾아오지 않았다. 그 당시에 비하면 지금은 사람들이 비폭력에 좀 더 관심을 갖는 편이다. 비록 IWRA가 멤버들의 기력 소진으로 2001년에 사라지긴 했지만 말이다.

IWRA가 채택한 비폭력 운동방식은 다른 좌파운동 그룹과는 선명한 대비를 보였다. 당시 다른 좌파 그룹들은 우리의 운동방식을 대수롭지 않은 것으로 여기거나 유약하고 비효과적인 운동방식으로 여겼다. 자연스럽게 반군사주의자, 아나키스트 그리고 페미니스트 활동가들이 그룹의 주를 이루게 되었다. 아마 비폭력의 구호를 가장 크게 환영한 것은 당시 비폭력의 원리를 바탕으로 운동을 막 시작하려던 찰나에 있던 레즈비언, 게이, 양성애자, 트랜스젠더 그룹이었던 것 같다.

정치적인 연대의 차원에서 우리와 가장 활발히 교감했던 것은 여성운동 그룹이었다. 처음 우리 운동이 시작되었을 때 우리는 ‘반군사주의 페미니스트’라는 여성 반군사주의 그룹을 구성하여 다른 여성 그룹들과 연대를 도모하고자 했다. 초기의 여러 좌절에도 불구하고 우리는 마침내 많은 여성들의 참여를 이끌어 냈고, 여성 그룹들과 함께 트레이닝을 열기에 이르렀다. 이와 같은 변화의 배경에는 여성 운동 내부

의 고민, 기존의 좌파적 운동 방식이 아닌 새로운 운동 방식을 모색하고자 했던 것과 우리 그룹의 지향이 맞아떨어진 측면도 있다. 여성 그룹들에게 있어 폭력에 문제를 제기하는 것은 가장 첫 번째 숙제였고, 비폭력은 그녀들에게 그 해답을 제공하는 것처럼 여겨졌다. 좀 더 많은 여성들이 내적 자기 강화를 추구하고자 했고, 우리와 여성 그룹 사이의 연대는 깊어져 갔다.

우리와 정치적으로 긴밀했던 또 하나의 조직은 양심적 병역거부운동 그룹이었다. 왜냐하면 그들이 비폭력을 신장시키기 위한 활동가들의 노력으로 만들어진 그룹이었기 때문이다. 대부분의 터키 병역거부자들이 완전거부자들이긴 했지만, 그들의 개인적인 성향들은 때때로 비폭력에 대한 논의를 힘들게 만들기도 했다. 터키 병역거부운동 그룹의 지향은 비폭력에 관해서는 애매모호할 때가 종종 있는데, 이 모호함은 특히나 그들이 쿠르드족 해방 운동이나 기존 좌파 운동 그룹 출신 병역거부자들에게 대한 지지를 표명할 때 드러난다.

### 이즈미르 비폭력 트레이너 양성 운동

‘이즈미르 비폭력 트레이너 양성 운동 The Izmir Nonviolent Trainers Initiative, INTI’은 다른 곳의 도움을 받아 IWRA 활동의 일환으로 시작되었다. 우리의 이 운동이 질적으로 성장하기까지는 독일 쿠르브 뷔스트로 Kurve Wustrow의 트레이닝 코스와 1996년 4월 터키 포카 지역에 개설된 트레이너 양성을 위한 국제 트레이닝센터, 그리고 1998년부터 2001년까지 이즈미르 지역에 살았던 두 명의 독일 출신 트레이너의 도움을 많이 받았다.

2001년 겨울 IWRA가 활동을 종료한 뒤에도 트레이너 양성 운동은 계속되었고, 이즈미르 뿐만 아니라 터키 남동부의 위기 지역인 디야르바키르 지역까지 트레이닝을 필요로 하는 곳이 있으면 어디든 찾아갔다. 지금은 주로 자원봉사 형식으로 결합하고 있는 다섯 명(여성 넷, 남성 하나)의 트레이너가 있고 이들은 여행경비만 받으며

활동하고 있다. 가끔 시간제로 결합하는 트레이너에게는 활동비를 지급하기도 한다. 2006년 6월에는 전국 각지에서 찾아온 20명의 참여자들과 함께 트레이너를 위한 트레이닝 코스를 진행했다.

트레이너 양성 운동의 목표는 군사주의와 국가주의, 그리고 위계주의와 가부장주의의 대안으로서 비폭력적인 원리와 구조를 설계하고 신장시키는 것이다. 우리의 대중적인 활동은 비폭력과 병역거부에 관한 세미나 그리고 집회를 기획하는 것으로 시작되었다. 비록 경찰이 우리가 작업한 많은 자료들을 몰수해가긴 했지만 우리는 팜플렛을 제작하여 뿌리기도 했고 국제적인 연대를 도모하기 위한 노력도 기울였다. 트레이닝은 정당뿐만 아니라 의회 바깥의 재야 세력들, 인권단체, 여성단체, LGBT 운동단체와 함께 진행했다. 이와 더불어 ‘이즈미르 변호사 인권센터’와 함께 변호사와 경찰들을 대상으로 한 인권 교육도 진행했다. 우리 트레이닝에서는 주로 풀뿌리 정치운동 안에서 비위계적인 구조를 만드는 것에 관한 내용이나 합의에 의한 의사결정 과정, 가정과 사회에 잠재한 군사주의적 속성에 대한 논의 그리고 비폭력적인 대안과 같은 주제들을 다룬다. 또한 개인적인 태도나 참여자들의 행동 역시 항상 우리 워크샵의 기본적인 주요한 주제다. 우리는 이론적인 기반들에 대해 공부하면서 동시에 비폭력과 비폭력 행동들에 관한 실제 경험들에 대해서도 이야기를 나눈다(헨리 데이빗 소로, 간디에서부터 오늘날의 사례에 이르기까지). 우리가 참고한 이론적인 토대에는 비폭력에 대한 아나키적 접근, 아우구스토 보알 Augusto Boal의 저서 ‘억압받는 자들의 극장 Theatre of the Oppressed’, 진 샤프 Gene Sharp의 비폭력 전략 등이 있다.

우리 그룹은 모든 종류의 불평등, 차별을 종식시키는 것이 가능하다고 믿으며 따라서 폭력 역시 종식시키는 것이 가능하다고 믿는다. 그리고 비폭력 행동과 사회적, 정치적 변화를 위한 방법을 개발하는 것 또한 가능하다고 믿는다. ‘비폭력은 미래 어느 순간에 달성될 열망이 아니라 오히려 그러한 목표를 달성하기 위한 지금 이 순간



트레이너를 위한 트레이닝(터키). 사진: 힐랄 데미르

의 수단'이라는 기치 하에 그 동안 '중립적'으로 보여졌던 일상의 행위들에 대해 문제제기하기 시작했다. 10년이 넘는 세월 동안 우리는 우리가 지향하는 삶의 원리와 가치들에 한 발짝 다가갈 수 있는 비폭력의 방법과 수단들을 배우고 실천하고 가르쳐왔다.

우선, 우리는 폭력에 대한 문제제기를 자신들의 의제로 설정하고 있는 다양한 단체들과 개인 활동가들에게 하루 일정의 입문 트레이닝 과정을 제공한다. 둘째, 우리는 특정 그룹의 요구와 관심사를 반영한 주제 기반 트레이닝을 제공한다. 편견, 갈등 해결, 의사소통, 성차별 등의 주제가 그것이다. 셋째, 앞서 언급한 두 가지 트레이닝 코스를 모두 밟은 뒤에 트레이너가 되고자 하는 사람들에게는 일주일 과정의 '트레이너를 위한 트레이닝' 집중 코스를 제공한다. 이 과정은 '트레이너 양성코스'에 대한 날로 증가하는 요구에 따라 개설된 것이다. 2002년부터 지금까지 우리는 이러한 트레이닝

과정을 여성단체, 성소수자 커뮤니티, 인권단체, 환경단체, 평화단체 그리고 이즈미르, 앙카라, 안탈리아, 아다나, 디야르바키르(웁긴이 주: 쿠르드 분쟁지역)에 있는 반군사주의 그룹에 이르기까지 다양한 곳에서 진행해왔다.

우리의 트레이닝 과정에 참여했고 트레이너가 되고자 했던 많은 사람들은 이미 자신들이 속한 집단이나 개인적인 차원에서 비폭력의 원리를 실천하고 폭력에 의문을 제기하고 있다. 하지만 그들이 느끼는 문제는 '비폭력 행동'에 대한 정보와 경험이 아직 부족하다는 것이다. 예를 들어, 디야르바키르에서 우리는 명예 살인이나 여성에 대한 폭력과 같은 근본주의적 행위에 대해 비폭력적인 해결 방식을 개발해야 할 필요성을 느꼈다. 비폭력을 행하는 사람들은 그러한 운동에 대한 격려와 지지를 필요로 했고, 동시에 현재 진행되고 있는 문제의 해결책을 강구하는 데 비폭력을 활용할 수 있는 능력을 신장시킬 필요성을 느꼈다.

단지 한 번의 일주일 과정 트레이닝에서 비폭력의 모든 원리들을 다루는 것은 불가능하다는 사실을 우리도 잘 알고 있다. 이에 우리가 강구한 해결책 중 하나는 모임에서 논의를 지속하면서 다음 트레이닝을 위한 피드백을 유도해내는 것이다. 또 한 가지는 트레이너를 위한 트레이닝 과정에서 터키 전 지역의 트레이너 네트워크를 조직하고 이 네트워크가 잘 운영되도록 방법을 모색하는 것이다. 이와 같은 '트레이너 네트워크' 운영을 통해 우리의 논의들을 지속하고 비폭력 트레이너 사이에 지식과 경험을 공유할 수 있을 것이다. 또한 이 네트워크를 통해 전 국가적 차원으로 비폭력 트레이닝을 퍼뜨리는 것도 가능할 것이다.

#### 우리의 목표

우리는 비폭력의 개념을 소개하는 활동을 통해 인권과 민주주의에 기반한 문화를 만들어나가는 것을 목표로 한다. 또한 터키의 군사주의적이고 가부장적인 폭력의 문

화에 의문을 제기함으로써 비폭력의 씨앗을 뿌리고 모든 차별에 맞서 싸우고자 한다. 트레이너들은 사람들에게 비폭력에 관한 실제 경험을 제공하고 그들의 그룹에서 비폭력을 실천할 수 있는 역량을 키워줌으로써 우리의 목표를 실현하는데 동참하고 있다.

### 비폭력 행동

터키에서 진행되었던 비폭력 운동의 사례들을 봤을 때, 그 행동들이 모두 완전히 비폭력에 기반한 것이었다고 보기는 힘들다. 비폭력이 하나의 근본원리로 작동하는 동안에도 몇몇 조직들의 경우에는 직접행동을 위한 비폭력 트레이닝이 사전에 이루어지지 않는 등 진정한 비폭력 행동이 되기 위한 몇몇 요소들이 결여되기도 했다. 터키에서 그 동안 펼쳐진 주요한 비폭력 행동으로는 '밀리투어리즘 페스티벌 <sup>militourism festival</sup>'을 들 수 있다. 페스티벌은 매년 5월 15일 세계 병역거부자의 날에 맞추어 진행되는데, 서로 다른 도시에 있는 군사적으로 상징적인 장소를 방문하거나 대안적인 행사를 개최한다. 병역거부자들의 선언이 이루어지기도 한다. 다른 사례로는 사람들에게 터키에서 진행 중인 전쟁에 대해 상기시키는 것을 목표로 한 '우리는 그것에 마주하고 있습니다 <sup>We Are Facing It</sup>' 캠페인이 있다. 이 캠페인은 3개월에 한 번씩 큰 행동을 펼치면서 일년 내내 지속되었다. 거리 극장과 같은 비폭력적 방식을 활용하여 사람들이 지금 진행되고 있는 전쟁을 잊지 않도록 하는 것이었다. 한편 수도인 앙카라의 군부대 앞에서 펼쳐진 '쌀의 날 <sup>Rice Day</sup>' 행사도 있었다. 우리는 군부대 앞에 가서 '우리가 바로 여기에 이렇게 존재하고 있습니다'라고 외쳤다. 우리는 기존 사회의 전형적인 역할 모델을 전복하는 반군사주의자들로서, '쌀의 날' 상징물들을 활용하여 연대감을 도모하고 우리의 존재를 드러냈다. 앞서 열거한 큰 행사들과는 별개로 작은 단체들에서는 단기적인 정치적 목표를 위한 행동들을 조직해왔다.

### 마치며

터키 사회에서 '비폭력'이 등장한 후 짧은 기간 동안 우리는 대개 주변부 취급을 받았고 우리의 행동 역시 기대했던 만큼 효과적이지 못했지만, 그럼에도 불구하고 우리는 여성 단체와 성소수자 운동 그룹 덕분에 날이 갈수록 힘을 얻고 있다. 병역거부에 대한 논의가 공개적으로 이루어지기 시작한 것도 우리의 운동에 활력소가 되고 있다. 운동이 확장되고 있다는 사실은 다양한 정치적 그룹에서 비폭력 트레이닝에 대한 요구가 날로 증가하고 있다는 점에서 확인할 수 있다.

### 아우구스토 보알의 '억압받는 자들의 극장' 적용 사례

터키에서는 그 동안 아우구스토의 책이 두 권 번역이 되었고, 많은 정기간행물에서 그의 이론인 '억압받는 자들의 극장'이 논의되어 왔다. 우리는 보통 비폭력 트레이닝에서 그의 방법론들을 활용하는데 특히나 '조각 극장 <sup>sculpture theatre</sup>'과 '동시 상연극 <sup>simultaneous dramaturgy</sup>' 이론을 주로 활용한다. 우리는 이 방법론을 일상적인 삶에서도 적용을 한다. 보알의 이론은 전형적인 상황에서 단순하지만 창의적인 반응을 이끌어 낼 수 있도록 도와준다. 예를 들어, 어떤 사람이 나를 성적 대상으로 바라보고 있다면 그를 향해 코를 파는 것처럼 말이다.

### '조각 극장(혹은 이미지 극장)'

여기에서는 참여자들이 몸 동작을 활용하여 추상적인 개념을 표현해 나간다. 참여자들은 자신의(혹은 타인의) 몸을 '조각'하여 하나의 생각을 표현하라는 지시를 받는다. 그리고 나서 그룹을 형성하여 집단적인 '조각' 혹은 이미지를 형상화한다. 우리는 그 동안 '전쟁'이나 '평화'와 같은 개념들을 이 활동에서 활용하였다. 실례로, 참여자들은 각자의 신체와 신체 사이의 관계들을 이용하여 전쟁이 내포한 다양한 측면의 갈등들을 표현해냈다. 우리는 또한 참여자들에게 전쟁을 형상화한 지금의 모습을 더

진전'시켜서 이번에는 평화로 변화하는 모습을 형상화해볼 것을 요구하기도 한다. 이를 통해 '전쟁'을 '평화'로 변환하는 과정에서 직면하는 장애물들에 대해서 유쾌하고 적극적으로 논의할 수 있는 분위기를 형성할 수가 있다.

공개 극장(혹은 '동시 상연극')

참여자들이 예방하거나 변화시키고 싶은 상황을 연기해 보는 것은 한 가지 방법이다. 그리고 나서 참여자들은 그 시나리오를 다음과 같은 과정을 통해 재구성해 볼 수가 있다. 연기를 지켜보는 참여자들이 중간에 끼어들어서 '동작 중지'를 외친 후에 배우의 행동에 대한 다른 식의 제안을 하는 것이다. 이 제안을 한 사람은 직접 자신이 연기를 수행한 뒤에 이에 대한 평가를 다같이 진행한다. 우리는 그 동안 최대 스무 명의 여성들과 함께 버스 정류장이나 버스 여행에서의 성추행 상황에 대한 시나리오를 가지고 이 연극 놀이를 진행해왔다. 이 시나리오에 근거한 연극에서 참여자들은 '그 성추행을 막기 위해서 그녀는 무엇을 할 수 있을까?'라는 질문을 받는다. 이 연극을 지켜보고 있는 참여자 중에 한 명이 제안을 내놓으면 그 제안에 따라 다시 연극을 해 보고 그 아이디어를 평가한다. 우리는 이와 같은 연극놀이를 통해 배운 것들을 실제 생활에서 활용을 하고 이와 같은 경험들을 다른 집단이나 개인들과 공유를 하고 있다.(00쪽 공개극장 연습사례 참조)

투명 극장 Invisible theatre

이 투명 극장은 실제 극장에서보다는 보통의 여느 거리나 예측하지 못한 장소에서 진행이 된다. 이즈미르 지역에서 이 투명극장을 행하기 좋은 곳은 출퇴근으로 바쁜 시간 대의 페리 선상이다. 여성에 대한 폭력에 저항하는 국제 행동의 날 the international day against violence against women이었던 어느 해의 11월 25일, 우리는 페리 안에서 한 남성이 다른 여성을 추행하는 장면을 연기했다. 우리 그룹 중 일부는 일반 승객들과 함께 섞여

있다가 페리가 목적지에 도착을 했을 때에 사람들에게 아까 그 남자는 다름 아닌 우리 그룹의 친구이고 단지 연기를 한 것이었다고 설명을 했다. 이에 덧붙여 우리는 여성들이 아까 그 여성이 당한 상황을 매일 같이 겪고 있다는 점을 설명하였다. 두번째 '투명 극장' 연극을 마치고 난 후 페리에 있는 승객들을 우리의 기자회견 장소로 초대를 하기도 하였다. 그 때 같이 있었던 여성들 중 몇 명은 우리와 지속적인 연락을 하고 싶어 했다. 또 한번은 아동에 가해지는 폭력에 관한 '투명 극장'을 연기한 적이 있었는데, 우리가 연기를 마치고 갔을 때 한 남성 참여자가 자신의 의지에 반하는 불쾌한 역할을 담당해야만 했다고 불만을 털어놓기도 했다.

짜통 신문 Newspaper Theatre

이 방법은 주로 거리에서, 특히나 기자회견을 진행할 때 혹은 인권침해에 항의하는 서한을 제출하는 행동이 있을 때에 활용이 된다. 이 방식은 사람들의 관심을 끌며 모으는 데에 유용하다. 우리의 신문을 다른 여느 터키 신문처럼 보이게 만들어서 무대 위에서 사람들을 향해 읽어내간다. 우리는 이 방식을 통해 일상에 엄연히 존재하는 사실들을 대중들에게 알리고 그들의 주의를 환기시킨다. 주류 언론이 계속 진행되고 있는 전쟁에 대해 보도를 하지 않지만, 우리는 이 전쟁에 대해 끊임없이 자각하고 있어야 한다.

\*다양한 언어로 된 더 많은 정보는 <http://www:theatreoftheoppressed.org/> 를 참조

오리 (전쟁없는세상)

**초**고도 군사주의 사회인 한국사회에서 병역거부가 어느 날 갑자기 사회적 제로 등장하게 된 배경에는 국내외 평화활동가들의 숨은 노력과 국제적 연대가 있었다. 2000년, 당시 미국친우봉사위원회(American Friends Service Committee, AFSC)의 동아시아 담당관이었던 존 페퍼(John Feffer)와 카린 리(Karin Lee)는 한국의 다양한 시민단체들과 활발히 연대를 해오면서 유독 한국사회에서 군대, 군사주의, 징병제도와 같은 영역은 아직까지 운동이 활성화되지 못했다는 사실을 인지하고 있었다. 2000년 7월 대만에서는 대체복무제가 실시되었는데 이들은 이것을 보면서 중국과의 군사적 대치 상황, 비슷한 경제수준, 같은 아시아 국가 등의 현실을 감안했을 때 한국에서도 군대와 관련한 활동이 보다 활발해질 수 있지 않을까 생각했었다고 한다. 그리고 한국에서 함께할 파트너 단체를 찾던 중 평화인권연대에서 활동하고 있었던 손상열과 필자를 만나게 된다.

이후 평화인권연대 내에는 관련 워킹그룹이 만들어졌고 외국 자료 번역 및 스테디 모임을 시작하였다. 당시 한국에는 병역거부라는 개념조차도 없을 시기였고 당연히 한국어로 된 자료가 거의 없었기 때문에 모임은 여러 가지 면에서 벽에 부딪히기도 했으나 여호와의 증인들과 접촉하고 징병제도로 인한 여러 문제점들을 수집, 분석하는 활동을 꾸준히 이어갔다.

이러한 활동의 성과로 2001년 3월에는 AFSC와 함께 한국의 시민사회단체들을 대상으로 한국의 징병제도 문제의 대안을 모색하는 반공개 토론회를 개최하게 된다. 이 토론회에는 평소 이 문제에 관심을 가지고 있었던 50여명의 한국 활동가들과 대만, 콜롬비아의 활동가들이 초청되었고 앞으로 군대, 징병제, 군사주의 문제를 어떻

게 제기할 수 있을지에 관해 실질적인 논의를 하였다. 이 시기 우리의 주된 전략은 글을 쓰고 워크숍을 조직하는 등 가능하면 많은 사람들과 그룹을 만나 병역거부의 정당성에 관해 말을 거는 것이었다. 60년간 영화같은 탄압을 당했던 여호와의 증인들의 수난사는 많은 사람들에게 큰 충격으로 다가왔기 때문에 논의 주제의 급진성에도 불구하고 다수의 사람들의 동정심을 샀다.

이 회의를 거치고 AFSC와 우리는 한편으론 대만을 방문하여 병역거부 문제가 어떤 방식으로 사회에서 인정되어 갔는지를 배우고 다른 한 편으론 전쟁저항자인 터내셔널과 관계를 맺는 것을 통해 평화운동으로서 이 문제를 제기해 나가고자 하였다. 2001년 가을 터키회의에 참가하면서 처음으로 전쟁저항자인터내셔널과 연대를 시작하였고 전쟁저항자인터내셔널의 '살상을 거부할 권리(Right to Refuse to Kill)' 프로그램 담당자였던 안드레아스 스펙(Andreas Speck)도 2002년 말 한국을 방문해 국제적으로 보자면 운동의 후발주자인 한국의 운동을 어떻게 지원할 것인가에 관해 의견을 나누었다. AFSC와 전쟁저항자인터내셔널은 2003년 초 한국에서 병역거부 관련 국제



국기에 대한 맹세와 경례 반대 직접행동(서울). 사진: 오리

회의 개최, 5월 전쟁저항자인터내셔널 이스라엘 세미나에 한국 활동가들 참가, 2003년 말 한국 활동가의 전쟁저항자인터내셔널 인턴쉽 활동을 통해 한국의 운동을 지원하기로 결정하였다.

한국에서 이 운동이 또 다른 계기를 갖게 된 것은 2003년 3월 미국의 이라크 침공이다. 몇 년간 한국 사회에서 병역거부는 뜨거운 이슈였으나 늘 병역거부자 개인을 구제하기 위한 대체복무제도 논의로만 한정되어 토론이 되어 왔었다. 따라서 병역거부자는 국가폭력에 의한 일방적 희생자로, 여성활동가들은 그 옆에서 눈물짓는 감정노동자로 보는 것이 일반적인 주류사회의 인식이었다. 이에 문제의식을 가지고 있었던 활동가들과 병역거부자들은 2003년 5월 전쟁없는세상을 정식 출범하고 반전, 시민불복종 운동의 차원에서 병역거부 운동을 적극적으로 드러내기 시작하였다. 우리는 국제연대 덕분에 이러한 운동의 전략이나 운동 과정에서 도출되는 문제의식, 활동가들 사이의 긴장을 어느 정도 예측할 수 있었는데 시기와 장소는 다르지만 병역거부 운동을 했던 전 세계의 많은 그룹들이 이런 비슷한 문제를 겪었고, 겪고 있다는 사실이 신기하기도 하면서 이상하게 위안이 되기도 하였다. 2004년 여름에는 안드레아스를 초청하여 비폭력 트레이닝을 진행하였다. 우리는 모두 이런 활동이 있다는데 신기해하고 재미있어 하면서 실수나 분쟁의 소지를 줄이고 캠페인의 효과를 최대화하기 위한 이러한 노력은 분명히 우리가 배워야 한다는 것을 공통적으로 얘기하였다.

현재 전쟁없는세상은 병역거부캠페인을 주요한 단체의 사업으로 가져가면서 한편으로 평택 미군기지 확장 반대운동(이어서 제주 해군기지 건설저지 운동)에 적극적으로 참여하기 시작하였고 2006년에는 전쟁저항자인터내셔널의 국제회의의 참가를 계기로 무기제로라는 무기감시 캠페인을 새로 시작하면서 병역거부운동의 지평을 확장해나갔다. 무기제로캠페인은 확산탄 생산에 투자하고 있는 국민연금 투자철회 캠페인, 방산전시회 아텍스대응행동, 최근 바레인 최루탄 수출저지 캠페인을 이끌고 있

다. 2012년부터는 비폭력프로그램을 전쟁없는세상의 새로운 수입사업으로 결정하고 비폭력 트레이닝 워크숍 개최, 관련 자료들의 발간, 트레이너들의 교육 및 발굴에 힘을 쏟고 있다. 현재 13명의 트레이너들이 네트워크를 구성하여 계속적으로 모임을 지속하고 자기교육을 하고 있으며 초심자를 위한 트레이닝, 아텍스대응행동 트레이닝 등의 워크숍을 제공하고 있다.

이렇듯 한국의 비폭력 운동은 국제연대의 중요성과 힘을 잘 보여준다. 병역거부 운동이 시작될 당시 아마 AFSC와 전쟁저항자인터내셔널의 물심양면 여러 지원이 없었다면 한국의 운동이 지금 어디쯤에 위치해 있을지 정말 알 수 없는 노릇이다. 물론 각 국가마다 시대마다 상황은 다 다르지만 이제 막 걸음마를 댄 운동의 초심자에게 경험자들의 노하우는 길잡이가 되어 주었고 우리 운동이 앞으로 어떤 벽에 부딪힐지도 예측할 수 있었고 조급해하지 않고 긴 안목에서 운동할 수 있도록 도와 주었다.

## 콜롬비아 산 호세 드 아파르타도의 평화마을이 주는 교훈 — 저항과 존엄 그리고 용기

루벤 다리오 파르도 산타마리아 Ruben Dario Pardo Santamaria

**산** 호세 드 아파르타도의 평화마을은 비폭력 운동에 적대적인 문화 속에서 1997년에 설립되었다. 평화마을은 경제적인 이해관계가 침해하게 걸려 있고 게릴라조직 **FARC** 과 공권력, 그리고 보통 국가와 한 패가 되어 활동하는 준군사조직 사이의 무장 갈등이 벌어지고 있는 콜롬비아 우라바 **Urbá** 지역에 위치해 있다. 우라바 지역에서는 그 동안 평화마을의 지도자와 활동가들을 제거하기 위한 정치적인 테러와 암살, 위협 등이 자행되어 왔다. 평화마을의 구성원은 주로 자신의 거주지에서

쫓겨난 사람, 폭력에 희생된 세대의 후손들이다. 평화마을은 그 동안 마을을 깎아 내리려는 정부 고위층과 언론의 집중 공세를 받아왔다. 이는 특히 알바로 우리베 Alvaro Uribe 정권에서 심하게 자행되었다.

그 동안 국가 보안군이나 준군사조직, 게릴라조직 등에 의해 150여 명이 목숨을 잃었음에도 불구하고, 현재 평화마을에는 천 명이 넘는 사람들이 살고 있다.

### 시민적 저항의 전략

거주지를 박탈당한 사람들에게 필요한 실질적인 대안을 찾으려는 긴급한 행동에서 출발한 사업이 이제는 하나의 프로젝트가 되어 현 사회에 대안적인 모델을 제공하고 있다. 이 프로젝트는 다음과 같은 세 가지 차원에서 이루어진다.

- 전쟁과 강제이주에 저항하기: 무장 갈등이라는 사회적 문제 속에서 민간인들이 보호받을 수 있는 제도적 수단 확립
- 마을 결속의 지속가능한 토대를 마련하기: 이를테면 총체적이고 생태적인 경제적 대안의 개발
- 평화 구축하기: 일상적인 수준에서 평화롭고 비폭력적인 관계를 지향하고, 정치적인 수준에서 폭력의 사용을 부정하는 동시에 협상을 통한 무장 갈등의 정치적 해결을 지지하기. 평화지대라는 아이디어를 확산시키고 다른 지역 공동체들에게 도움 주기

### 경제적 차원의 전략

전쟁이 일어나고 있는 지역에서는 기본적인 생필품 수급이 어려울 수밖에 없다. 따라서 평화마을에서는 음식을 공급할 수 있는 독자적인 농장을 운영할 필요가 있다. 평화마을에서는 '공정 무역' 단체들과 연계하여 코카인과 베이비바나나를 경작하고 있다. 그리고 '농부 대학' 혹은 '저항 대학'이라는 이름의 모임이나 강좌를 개설해서 생태적 경작 방식에 대한 정보를 공유하고 있다.

### 정책적 차원의 전략

평화마을의 출현은 그동안 토지를 지배하려고 했던 세력들, 특히 공권력과 준군사조직, 게릴라와 같은 모든 무장조직들에게 하나의 급진적인 도전으로 여겨졌다. 평화마을이 살아남으려면 한편으로는 평화마을에 가해지는 압력을 이겨내고 다른 한편으로는 지역적, 국가적, 국제적 차원의 연대를 통해 마을의 활력을 신장시키기 위한 관계를 구축할 필요가 있다.

### 마을 결속을 위한 전략

- 공존을 위한 정책협정: 평화마을의 설립선언문에는 공동체의 기본 원리로서 탈군사화와 중립성이 명시되어 있다. 이 선언문에 서명하는 것은 공동체의 결속력을 높이는 효과를 낳는다.
- 통합 트레이닝: 트레이닝은 평화마을에서 매우 중요한 의미를 가진다. 트레이닝 워크숍은 평화마을을 만드는 과정 초기부터 진행되었는데, 거주지에서 쫓겨난 사람들과 향후 구성원이 될 사람들이 참여했다. 현재 트레이닝위원회는 내부적으로 마을이 처한 상황을 분석하고 시민불복종 과정 전체에 대해 평가하며 마을의 기본 원리에 대한 성원들의 이해와 헌신을 강화하는 데 집중하고 있다. 트레이닝에서는 마을 내부의 갈등해결을 위한 기술을 배우고, 마을 주민들이 군대나 무장 집단에 받을 들이지 않겠다는 결심을 굳히도록 돕는다. 트레이닝위원회는 평화마을의 구성원뿐만 아니라 인근의 다른 가족들과도 함께 활동하고 있다.

### 보호를 위한 전략

평화마을은 특히 시민불복종 과정에서 발생하는 인권침해의 위협을 줄이기 위한 활동들을 전개하고 있다. 그것은 다음과 같다.

- 무장조직들이 행하는 모든 폭력을 비판하고, 폭력을 기록으로 남기기
- 마을의 기본 원칙을 적어놓은 현판을 걸어놓아 마을의 정체성을 명확히 하기

- 소책자, 영상, 지역 문제에 관한 국내/국제 회의, 전국 순회 선전전, 웹사이트 등을 통해 마을에 관한 정보를 전파하기
- 정부나 국제기구에 탄원하기. 가끔씩 이로부터 긍정적인 결과가 나오기도 한다. 예컨대 미군의 원조에 대한 제재 결정이나 2005년 2월 마을의 지도자들을 살해한 군인들이 법정에서 서게 되었던 경우가 그것이다.
- 인간방패: 국제평화여단 *Peace Brigades International* 은 정기적으로 마을 사람들의 외부 출입시에 동행하며 미국의 화해친우회 *Fellowship of Reconciliation* 는 마을 내부에서 머무르며 학교 등에서 일을 하고 있다.

### 새로운 중립지대에 대한 제안

서로 대치하고 있는 양 무장세력 사이에 맺어지는 '안전지대'에 관한 협정과는 달리, 평화마을에서는 민간인들이 나서서 무력충돌에 연루되기를 원치 않는 사람들을 보호할 수 있는 물리적 공간을 마련하기로 했다. 평화마을은 단순히 날아드는 총알 사이에서 살아남을 수 있는 공간을 넘어 사회적 정의와 평화를 구축할 수 있는 공간이 되고자 한다. 평화마을의 삶은 존엄과 자율, 연대를 바탕으로 한다.

### 억압에 저항할 수 있는 힘

산 호세 드 아파르타도의 평화마을은 그동안 콜롬비아에서 정치적 폭력에 가장 많이 시달린 곳이었다. 마을에 대한 정치적 탄압의 목적은 평화를 선택한 사람들의 신념과 원리를 무너뜨리고 불신과 위협을 조장하며 개인적/집단적 행동을 방해하는 것이다. 특정인을 표적으로 한 행동과 직접적 폭력을 통해 자행된 억압은 마을 사람들 사이에 공포와 불신을 조장하고 사람들이 그에 저항할 수 있는 힘을 빼앗는다.

평화마을 사람들이 이러한 폭력에도 불구하고 저항을 계속할 수 있는 이유는 부분적으로 쫓겨난 사람들에게 이보다 더 나은 곳이 없기 때문일 수도 있다. 하지만 평화마을의 저항을 뒷받침하고 있는 더 긍정적인 요소들도 있다.



관들의 행렬(콜롬비아 산호세 드 아파르타도). 사진 : 평화마을

- 정치적인 명령에 굴복하지 않는 독자적 주체로서의 강한 사회적 양심
- 상대의 무력에도 불구하고 저항의 과정에서 성공을 거둘 수 있으리라는 믿음
- 비폭력이 생존에 좀 더 유리한 가치라는 확신
- 그동안 수많은 사람들이 목숨을 바치면서 지켜온 투쟁을 결코 중단하지 않겠다는 굳건한 의지

### 다양한 종류의 저항

평화마을의 저항은 다양한 수준에서 이루어진다.

- 말라리아와 빈곤, 기본적인 물자 수급이 부족한 상황을 극복하고자 하는 노력
- 합법적/불법적으로 자행되는 무장단체의 테러에 대한 저항
- 마음만 먹으면 무장단체에 쉽게 가입해 적에게 양젓음할 수 있는 상황에서 복수의 충동을 다스리려는 노력

- 사회에 만연한 배타주의와 권위주의에 반대하는 동시에 인간의 존엄성과 발전가능성에 근거한 총체적인 삶의 변화를 도모하려는 노력

## 결론

지난 10년 간 산 호세 드 아파르타도의 농민들이 비폭력 저항을 지속하는 것을 가능하게 한 가장 중요한 요인에는 다음과 같은 것이 있다.

- 카톨릭 교회의 동참
- 주민들의 소속감과 결속력을 강화하는 방식으로 설립된 마을의 민주적이고 유연한 조직 구성
- 예전과 비교했을 때 훨씬 향상된 여성과 아동의 생활 수준
- 내부 규율의 강화, 합의된 행동규칙에 대한 존중, 중립과 비폭력이라는 근본 원리에 충실한 것
- 보호를 위한 독자적 수단의 도입
- 정부 측과 협상의 여지를 둔 것
- 마을의 기본적인 필요를 충족시킬 수 있는 경제적 전략의 마련
- 콜롬비아의 다른 지역에서 벌어진 시민적 저항의 행동들과 결합하고 협력하려는 진보적 노력
- 새로운 지도자의 양성
- 자신들의 목숨을 바쳐 다른 이들에게 지속적인 저항의 동기를 마련해준 사람들의 존재
- 국제적 차원의 연대와 그들의 지원
- 국제적인 네트워크의 점진적 확대
- 무장조직의 폭력에 직면한 상황에서도 마을 주민들이 보여준 강한 정신력과 활력

## 밤스포팅 — 전 유럽적인 캠페인을 향하여

로엘 스티넨 *Roel Stynen*

1996년 7월 8일, 국제사법재판소는 “핵무기의 사용 혹은 핵무기를 이용한 위협은 국제법을 위반하는 것이라고 볼 수 있다”고 결정했다. 이와 같은 결정은 평화운동 내에 논란을 불러일으키는 한편 핵무기에 반대하는 직접행동이나 시민불복종 행동에 법적인 토대를 마련해주었다. 그리고 벨기에의 소규모 시민불복종 행동 그룹들은 핵무기 폐기와 무장해제라는 법적인 의무를 환기시키기 위한 운동의 일환으로 나토 본부와 클라이네 브로겔 *Kleine Brogel*에 있는 공군 기지 앞에서 밤스포팅 캠페인을 시작했다.

밤스포팅 캠페인은 벨기에에서 많은 사람들이 참여한 최초의 직접행동이었다. 행동을 준비했던 기획자들은 처음부터 사람들이 준비과정을 길게 갖지 않고도 직접 행동에 적극적으로 참여하도록 하기 위해 많은 노력을 기울였다. 우리는 각 활동가들이 지역의 그룹과 접촉할 것을 독려하고 비폭력 직접행동 트레이닝을 열심히 준비하는 한편, 트레이닝에 ‘전문적인 활동가’뿐만 아니라 ‘일반 시민’들도 참여할 수 있게끔 준비했다. 밤스포팅 행동에 좀 더 많은 사람들이 쉽고 부담없이 참여하도록 하기 위해서였다.

문턱을 낮추기 위해 택한 방식 중 하나는 지역 모임을 만드는 것이었다. 다양한 삶의 궤적을 가진 사람들로 구성된 지역 모임은 핵무기 관련 이슈들과 핵 무장해제에 대한 요구들을 들고 거리로 나왔다. 지역 모임에서 운동을 조직하는 것은 중앙 사무실에서 전국적인 운동을 기획하는 것보다 훨씬 효과적이었다. 지역 모임들과 함께 활동하는 과정에서 우리는 어느 지역에서든 사안에 관심을 가지고 행동에 참여할 수 있는 잠재적인 사람들이 존재하며 지역의 활동가들이 이들과 직접 만나며 운동을 조

직할 수 있다는 사실을 깨달았다.

더불어 몇 년동안 우리는 다른 나라의 활동가들이 우리 행동에 동참할 수 있도록 초대해왔는데, 이는 우리에게 새로운 고민거리를 주었다. 그들이 장차 나토 소속 국가의 정부들에 압박을 가하는 데 있어 어떻게 도울 수 있을 것인가? 이 질문은 여전히 해결되지 않고 있다. 우리의 운동이 국제적으로 엄청나게 이슈가 되었다고 보기는 어렵지만, 그럼에도 불구하고 우리는 외국의 활동가들이 우리로부터 배울 수 있도록 하기 위해 노력해왔다. 외국 활동가들을 초대하게 되면 당장 음식이나 숙소, 회의장, 교통편과 같은 기본적인 것들부터 신경써야 한다. 그들이 의견을 개진하는 데 밑바탕이 되는 모든 정보들을 알고 있는지 확인해야 하고, 언어 문제 역시 중요하다. 또한 외국 참여자들은 행동이 벌어질 지역에 도착해서 그곳에 익숙해지고 행동을 준비할 수 있는 시간을 필요로 한다. 행동에서 외국 참여자들이 어떤 역할을 맡을 것인지 조율하는 과정도 필요하다. 그들이 필요로 하는 정보는 무엇인가? 좀 더 안정적이고 편안한 감정을 가질 수 있도록 하는 방법은 무엇인가? 우리는 또한 행동을 함께 준비하기 위해 외국 참여자들과 미리 만나 회의를 하는 것도 고려한다.

‘파슬레인 365일 운동 패키지(Faslane 365 Resource Pack)’는 이러한 국제 행사의 효과적인 준비를 위해 고안된 훌륭한 소책자이다. 이 소책자에는 1년에 걸쳐 펼쳐진 파슬레인(옮긴이 주: 트라이던트 핵미사일이 있는 기지) 봉쇄 운동의 목적과 정치적인 맥락에 대한 기본적인 소개가 들어있고, 이 운동에 참여하는 그룹들이 준비과정에서 만나게 될 참여자 조직에 대한 설명에서부터 전술, 트레이닝 등에 관한 실질적인 조언이 담겨져 있다.

우리의 경험에 비추어 봤을 때 외국 참여자들과 함께 진행한 비폭력 트레이닝은 큰 도움이 되었다. 트레이닝을 통해 우리는 행동 시나리오에 대해 심도있게 고민해볼 수 있었고 맞닥뜨리게 될지도 모르는 문제들을 미리 준비할 수 있었다. 혹자는 다

른 나라의 행사에 참여하는 것이 자기가 속한 지역의 운동에는 별 도움이 되지 않는다고 생각할 수도 있다. 더 나아가 외국에 나가는 것은 시간낭비에다 비용만 많이 들 뿐이라고 생각할 수도 있다. 하지만 달리 생각하면, 외국으로 나가 활동에 참여하는 것이 자신의 운동을 국제적으로 알리는 계기가 될 수도 있다. 외국 활동가들을 만나는 것은 앞으로 언젠가 함께 활동하게 될지도 모르는 사람들을 만날 수 있는 좋은 기회이기도 하다.

한 번은 프랑스 그린피스 소속 활동가들이 우리 행동에 참여했다가 자극을 받아 돌아가서 프랑스의 신형 핵미사일 개발에 반대하는 행동을 벌이기도 했다. M51 미사일에 반대하는 첫 번째 대규모 집회에서는 약 서른 명의 밤스포팅 소속 활동가들도 프랑스 보르도로 가서 로켓발사실험연구소 The Centre d'Essais des Landes에서 펼쳐진 밤스포팅 스타일의 첫 번째 시민감시행동에 동참했다. 우리는 그들에게 행동 준비를 위한 조언과 지원을 제공했고, 그 뒤에는 수개월에 걸쳐 ‘트레이너를 위한 트레이닝’을 제공했다.

물론 외국에서의 활동이 자신이 속한 국가에서의 활동을 대체할 수 있는 것은 절대 아니다. 따라서, 다시 한번 강조하자면 외국 활동가들을 초청하는 것이 원래의 운동에 어떤 성과를 가져다 줄 수 있는지, 반대로 외국의 활동에 참여하는 것이 자기 운동에 어떤 결과를 미칠 것인지 고민하는 것은 아주 중요하다.

국제적인 차원의 활동이 갖는 장점을 배가시킬 수 있는 방법들이 있다. 2005년에는 벨기에의 핵무기 관련 시설이 위치한 네 곳에서 시민감시행동을 하는 ‘XL 미사일 밤스포팅’ 행동이 열렸는데, 그 당시 활동에 참여했던 활동가들의 출신 국가에는 나토의 핵무기가 배치된 나라들(영국, 미국, 이탈리아, 독일, 터키, 네덜란드)과 그외의 나토 가입국들(핀란드, 프랑스, 그리스, 포르투갈, 스페인)이 모두 포함되어 있었다. 우리는 활동가들의 다양한 출신 국가에 대한 내용을 보도자료로 돌렸고, 각국 대표로

참여한 활동가들은 그들의 언어로 된 보도자료를 자국에 따로 돌렸다. 이와 같은 방식으로 일을 하다 보면 문제가 단순히 외국 활동가들을 초청하고 그들과 행동을 함께 하는 것 이상으로 커지기도 한다. 언론 교섭이나 행동 전후로 역할을 나누는 과정에서 예전보다 더 많은 노력이 필요해지는 것이다.

## 5월 15일 — 세계병역거부자의 날

안드레아스 스펙

### 들어가며

전쟁저항자인터내셔널에서는 지난 2001년부터 세계병역거부자의 날인 5월 15일에 즈음하여 국제적인 활동들을 주관해왔다. 세계병역거부자의 날은 1982년 유럽 병역거부자의 날로부터 시작이 되었으며 세계병역거부자의 날이 공식적으로 기념되기 시작한 것은 1986년부터이다.

매년 5월 15일 즈음에 펼쳐지는 이 행사에 참여하는 세계 각지의 병역거부운동 활동가들은 서로의 경험을 공유하고 다른 지역의 운동으로부터 배울 수 있는 부분을 찾아서 자기 지역 운동으로 가지고 돌아간다. 2002년 행사 때부터는 비폭력 트레이닝과 비폭력 행동이 5월 15일 행사의 주요한 부분으로 자리잡아왔다.

### 활동들

비폭력 행동을 위한 트레이닝이 세계병역거부자의 날 행사 기간 중에 본격적으로 등장한 것은 2002년 벨기에에서 열린 5월 15일 행사에서였다. 그 당시에 계획된 행동은 5월 15일 당일에 나토 본부사무실을 봉쇄하는 것이었다. 이와 같은 직접행동의 목표는 행사 시작 이전에 이미 결정이 되어 있었고, 이 행동을 위한 준비는 5월 15일 행사 기간인 일주일 동안에 모두 이루어졌다. 이때 모인 활동가들의 출신 지역은 벨기에,

영국, 독일, 프랑스, 네덜란드, 스페인, 마케도니아, 크로아티아, 터키 등이었다. 이와 같은 다양한 출신 지역은 곧 서로 다른 경험과 언어를 의미했고, 이로 인한 여러 어려움이 있었다. 한편, 참여자들은 직접행동을 위한 트레이닝과 준비과정 이외에도 5월 15일 행동에 맞추어 선언문을 작성하기도 하였다.

2003년 이스라엘에서 열린 세계병역거부자의 날 행사에는 일종의 공개 세미나 비슷한 것이 추가되었다. 물론 여전히 비폭력 트레이닝과 직접행동을 위해 함께 준비하는 과정은 5월 15일 행사의 가장 중요한 부분이었다. 이때 진행된 비폭력 트레이닝 과정에서 참여자들은 비폭력, 권력, 권력 분석을 위한 비폭력 접근법, 비폭력 운동 개발 등에 대해서 배웠다. 그리고 이와 같은 내용들은 5월 15일에 있을 행동을 위한 실습과정에서 적용이 되었다.

이스라엘에서 진행된 행사에서는 직접행동의 목표를 무엇으로 잡을지에 대한 뜨거운 논쟁이 벌어졌다. 행동의 초점을 이스라엘의 팔레스타인 점령에 맞출 것인지 아니면 병역거부에 초점을 맞출 것인지 아니면 이스라엘의 군사주의에 초점을 맞출 것인지 하는 논쟁이었다. 결국에는 아래와 같은 여러 중심 이슈들을 동시에 설정하는 것으로 합의가 되었다. 세계병역거부자의 날과 이에 맞추어 진행되는 국제적인 병역거부 운동을 알리는 것, 이스라엘의 일상적인 문화에서 군대가 지니는 상징성을 일깨우는 것, 군인을 적대적인 존재로 타자화하지 않는 것 그리고 마지막으로 다른 비폭력 행동들을 촉발할 수 있는 행동을 실행하는 것.

2004년에는 칠레에서 5월 15일 행사가 열렸다. 이 때의 행사에서는 스페인어가 주 언어로 사용되었다. 이번에도 역시 행사의 큰 틀은 그 전 해에 열린 행사의 틀과 대체로 비슷했다. 하지만 이번에는 대부분의 참여자가 라틴 아메리카 출신이었다는 점에서 행사의 분위기가 이전과 많이 달랐다. 2004년 행사가 남긴 교훈은 서로의 경험을 공유하는 과정에서 행동을 함께 계획하고 트레이닝을 거치는 것이 중요하다는

것이였다.

2005년 5월 15일 행사는 그리스에서 열렸고 이에 따라 행사에서 다루지는 중심 테마 역시 유럽적 맥락으로 되돌아갔다. 물론 이번에도 비폭력 트레이닝과 공동으로 행동을 준비하는 과정은 전체 행사의 주요한 비중을 차지했다.

2006년 세계병역거부자의 날 행사는 미국에서 진행이 되었다. 이때는 직접행동을 준비하는 것보다는 세미나를 통해서 서로의 경험을 공유하는 과정에 행사의 초점이 좀 더 맞추어졌다. 이렇게 된 배경에는 부분적으로 5월 15일 행동이 있을 같은 날에 이미 많은 다른 단체들의 행동들이 계획되어 있었고 따라서 병역거부자의 날에 초점을 맞춘 행동이 다른 행동들에 묻혀 별로 주목을 받지 못할 것이라는 예상이 있었다.

2007년 콜롬비아에서 열린 5월 15일 행사에는 반군사주의 콘서트, 국제회의 등이 포함이 되었고, 콜롬비아 병역거부자들에 대한 국제적인 연대를 어떻게 형성할 것인지 그리고 메델린에서 5월 15일에 열릴 예정이던 행동을 함께 준비하는 데에 초점이 맞추어졌다.

### 과제

해마다 열리는 세계병역거부자의 날 행사와 관련해서 몇 가지 제기되는 고민들이 있다. 재정마련과 관련한 내용은 이 안내서의 주제와 벗어나는 부분이므로 여기서는 언급을 하지 않을 것이다. 물론 재정적 여력이 얼마나 있느냐 하는 것이 5월 15일 행사의 성과를 좌우하는 가장 큰 부분 중의 하나이긴 하지만 말이다.

다른 고민거리들은 다음과 같다.

- 의사 결정: 매년 바뀌는 초점 지역과 초점 국가를 어떻게 결정할 것인가?
- 조직: 행사 준비과정에서 제기되는 전쟁저항자인터내셔널 사무실과 현지 단체

들 사이의 소통문제.

- 프로그램/트레이닝/행동: 이 활동들의 과정에서 현지 단체와 해외 참여 활동가들의 서로 다른 관심과 욕구를 어떻게 잘 조율할 것인가?

이와 같은 질문들에 대해서 어느 누구도 스스로 적절한 판단을 내리긴 힘들 것이다. 대신에 그 동안 이루어졌던 평가들을 제시하고자 한다.

### 의사결정

세계병역거부회의(International Conscientious Objection Meeting, ICOM)의 활동이 1990년대 말 소멸하면서 세계병역거부자의 날 행사 준비를 2001년부터 전쟁저항자인터내셔널에서 맡기 시작했다. 하지만 당시 문제는 그 다음 해인 2002년 5월 15일 행사의 초점지역을 어디에 맞출 것인지 결정할 수 있는 병역거부자 네트워크가 전혀 존재하지 않았다는 점이다. 이것은 지금도 여전히 문제로 남아있다. 초기에는 전쟁저항자인터내셔널 사무실 상근자들과 운영위원들이 5월 15일 행사 지역을 결정할 수밖에 없었다. 2002년 이스라엘에서 5월 15일 행사가 끝난 뒤, 그 전 해 5월 15일 행사 참여자들이 다음 해의 초점 지역과 국가를 결정하는 의사결정과정에 메일링리스트를 통해서 참여하는 방식의 제안이 이루어졌다. 하지만 이 안은 그다지 성공적이지 못했다.

그 다음으로 제안된 것은 1년에 한번씩 있는 전쟁저항자인터내셔널 평의회에서 다음 해의 5월 15일 행사 초점 지역을 결정하는 것이였다. 하지만 평의회에는 병역거부 운동을 하는 활동가들이 별로 없었기 때문에 이 제안 역시 그다지 성공적이지 못했다. 현재는 이 결정과정이 전쟁저항자인터내셔널 산하 '살상을 거부할 권리' 팀 회의에 귀속이 되어있다.

분명한 것은 앞서 서술한 것과 같은 의사결정과정들이 만족스럽지 않다는 점이다. 이는 전쟁저항자인터내셔널 내부적으로 뿐만 아니라 다른 곳에서도 아직 진정으

로 국제적인 수준의 병역거부운동 네트워크가 확립되지 못했음을 방증한다.

## 조직

5월 15일 행사와 같은 국제적인 행사를 준비하는 것은 늘 쉽지 않은 과제이다. 2002년의 경우에는 국제적인 참여를 조직하는 것과 관련한 대부분의 업무가 전쟁저항자 인터내셔널 사무실로 집중이 되었고 행사 지역인 벨기에의 단체들은 주로 행사와 관련한 실무적인 부분들만을 담당하였다. 그 다음해에는 현지 단체에서 프로그램 준비 등과 같은 좀 더 많은 역할을 담당하였다.

자주 제기되는 큰 문제 중의 하나는 바로 행사 준비에 에너지를 투여하는 과정에서 상호간의 온도차가 존재한다는 점이다. 5월 15일과 같은 행사는 행사를 위한 기금 마련 과정을 포함해서 최소 수개월에서 길게는 1년에 걸친 준비과정이 요구되는데, 종종 현지 그룹들은 행사 시작하기 단지 몇 주 전 혹은 한 두달 전이 되어서야 비로소 준비를 시작하는 모습을 보이기도 한다.

더욱 근본적인 고민은 특정한 날에 맞추어 진행되는 이 연례 행사에서 '어떻게 하면 국제 참여자들의 욕구와 지역 단체들의 맥락을 잘 결합시켜서 이 행사가 단지 일주일 간의 해외여행만으로 그치는 것이 아니라 앞으로도 계속 이어질 수 있는 운동으로 승화시킬 수 있는가'이다.

## 프로그램/트레이닝/행동

전쟁저항자 인터내셔널 주관으로 처음 열린 5월 15일 행사에서는 공식적인 프로그램은 거의 없었고 대신 서로의 경험을 공유하는 시간과 행동을 위한 트레이닝과 준비 과정이 대부분이었다. 그 다음 해부터는 세미나가 기존의 비폭력 트레이닝에 덧붙여졌는데, 이는 5월 15일 행사를 주관하는 현지 단체들이 이 행사를 직접행동을 위한 트레이닝 뿐만 아니라 좀 더 '대중적인' 성격을 띠 수 있게끔 만들고자 하는 욕구에

서 비롯되었다.

그 동안 5월 15일 행사에서는 늘 다음과 같은 세 가지 서로 다른 활동들 사이의 긴장관계가 존재해왔다. 서로의 운동 경험과 정보에 대해 공유하는 것, 대중 세미나, 행동을 위한 트레이닝 준비가 그것이다. 세미나와 같은 대중을 위한 행사에 좀 더 초점을 맞출 경우에 해외 다른 지역의 사례들을 현지 대중에게 널리 알릴 수 있다는 장점이 있다. 하지만 이런 경우에 일반 참여자들의 기대와 호기심은 충족될 수 있지만 이미 그 내용을 알고 있는 활동가들의 욕구는 충족되기 어려울 것이다.

하나의 행동을 만들기 위한 트레이닝과 준비과정은 많은 시간을 필요로 한다. 행동을 실질적으로 준비하는 과정에서 집단적으로 여러 활동을 해보는 것은 좋은 경험임에 틀림 없지만, 한편으론 다른 논의들을 위한 시간을 빼앗기도 한다. 그래서 늘 다음과 같은 질문이 제기되어 왔다. "지금 이 활동을 하는 것이 정말로 우리의 시간을 잘 활용하고 있는 것일까?"

행동 그 자체도 여러 가지 고민거리를 안겨다 준다. 현지의 행사 주최 단체들이 기대하는 것은 무엇인가? 현지 활동가들과 해외 활동가들이 감수해야 하는 위험은 무엇인가? 해당 지역의 맥락과 배경은 어떠한가? 서로의 의견을 듣고 특정한 형태의 행동이 초래할 잠재적인 문제들을 이해해 나가면서 최종적인 합의에 이르는 데에는 아주 긴 시간이 필요하다. 이런 관점에서 본다면 행동을 준비하는 데에 단지 며칠 정도는 턱없이 부족한 시간이다. 특히나 행동에 관한 논의를 위한 시간과 더불어 행동과 관련한 실무적인 것(현수막처럼 필요한 물품 준비)들을 준비하는 데에 드는 시간을 고려한다면 일주일이라는 시간이 그다지 여유롭지는 않을 것이다.

## 결론을 대신하여

지금까지 어떠한 행동이나 행사들도 완벽하게 이루어진 적은 없다. 위에서 언급한 고

민들이 완전히 해결된 적은 한번도 없지만 그래도 참여자들과 주최자들은 늘 행사가 끝난 뒤에는 긍정적인 느낌을 받아왔다.

개인적으로는 병역거부자의 날 행사에서 트레이닝 파트가 가장 중요하다고 생각하기 때문에 지난 2년간 비폭력 트레이닝이 주요 아젠다가 되지 못한 점은 안타깝게 생각하고 있다. 우리가 종종 너무나 많은 것들을 한정된 시간 안에 모두 시도하려고 하는 것도 사실이다. 그럼에도 불구하고 행동을 위해 계획을 세우고 트레이닝을 진행하는 것이야말로 서로의 정치적인 관점이나 운동의 문화를 이해할 수 있는 가장 효과적인 역할을 담당해왔다고 믿는다.

트레이닝과 경험 공유의 시간을 적절히 잘 조율하는 것에 대한 고민은 여전히 과제로 남아있다. 물론 우리가 다른 지역의 병역거부 운동에 대해서 좀 더 배우고자 하는 욕구가 있는 한에서 말이다.

## 8

### 비폭력 행동 준비를 위한 연습사례

이 장은 비폭력 행동과 캠페인을 개발하는 데 도움이 되는 활동들에 대해 다룬다. 여기 제시된 활동은 비폭력 트레이닝이나 워크숍 혹은 그룹 모임 등에서 활용할 수 있을 것이다. 이것을 통해 우리는 좀 더 참여적인 분위기를 형성할 수 있고 참여자들의 학습과 능력향상을 도모할 수 있다.

여기 제시된 연습사례들은 우리 활동의 다채로운 역사로부터 온 것이다. 그동안 이 연습사례들은 수 차례에 걸쳐 상황에 맞게 변형되어 왔다. 이 책을 읽는 독자들 역시 자신들의 욕구에 맞추어 적절히 변형할 수 있기를 기대한다. 여기 제시된 연습사례들의 대부분은 상이한 목적에 맞춰 어렵지 않게 변형·활용할 수 있지만, 우리는 그 과정을 좀 더 용이하게 하기 위해 어느 맥락에서 어떻게 활용하는 것이 보다 효과적인지와 진행자나 트레이너에게 필요한 팁이 무엇인지를 담았다.

독자들이 여기 소개된 연습사례들을 유용하게 활용할 수 있기를 기대하고, 더불어 이것이 계기가 되어 또 다른 연습사례를 개발하거나 기존의 것을 변형하여 활용한 결과 비폭력 운동이 더욱 다양한 모습을 띌 수 있기를 희망한다.

#### 저작권과 관련하여

여기에 제시된 사례들 중 일부만이 '출처'가 표기되어 있다. 이 책에 출처가 표기되지 않은 활동들의 원저자가 혹시나 존재한다면 그에 대해 미리 사과를 드린다. 우

리에게 그러한 사실을 알려주신다면 웹에 올라온 안내서와 다음 출판본에는 적절한 출처를 표기할 것이다. 하지만 주지하고자 하는 점은 여기 제시된 대부분의 연습사례들이 오랜 기간 동안 수많은 그룹의 비폭력 트레이닝 과정을 통해 전수되어 왔으며 그때그때 상황에 따라 변형이 되어왔다는 점이다.

## 평행선 게임

소요시간: 최소 15분

활동의 목적: 언쟁이나 갈등 상황에서 비폭력적으로 대처할 수 있는 연습을 해본다. 갈등 상황에서 양쪽의 역할을 다 맡아보면서 느낌이 어떤지 경험해본다. 이 활동은 다른 많은 상황들에 대한 기초적인 연습으로 적합하다.

활동방식 / 진행자가 유의할 점:

참여자들이 양쪽에 같은 숫자로 두 줄로 마주보고 서도록 한다. (관찰자 역할을 추가하려면 한 줄을 더 만들면 된다.) 마주보고 있는 양쪽의 참여자들이 자신과 이 활동을 같이 수행할 파트너를 찾을 수 있도록 한다. 같은 줄에 있는 사람들은 모두 똑같은 역할을 수행하게 되며 다른 편 줄에 있는 사람들도 마찬가지로라는 점을 설명한다. 그리고 자기 앞에 서있는 파트너와만 대화를 하게 될 것이라는 점을 주지시킨다. 갈등 상황을 설명하고 각자가 맡을 역할을 설명한 다음 누가 먼저 시작을 할지 정한다. 각자가 맡을 역할에 몰입할 수 있도록 약간의 침묵 시간을 가진 뒤 시작한다. 갈등 상황이 무엇인가에 따라서 1분 안에 끝날 수도 있고 반대로 시간이 길어질 수도 있지만 3~4분 이상이 넘어가진 않도록 한다.

시간이 되었다 싶으면 '그만'을 외치고 정리 시간을 갖는다. 정리 시간에는 대화 양상이 어떠했는지, 각자 어떻게 느꼈는지, 그 갈등 상황을 다루거나 해결하는 데 어

떤 방식으로 접근했는지, 바디랭귀지에 대해서는 어떻게 느꼈는지, 역할극 때 자신이 했다면 좋았을 말은 무엇이었는지 등을 질문한다. (만약 관찰자 라인이 있었다면 관찰자들은 무엇을 느꼈는지를 물어본다.)

서로의 역할을 바꿔서 다시 이 역할극을 진행하되 이번에는 한쪽 편 줄에 있는 사람들이 한 자리씩 옆으로 움직여서 모두가 새로운 파트너와 활동을 하도록 한다.

역할 예시:

- 비폭력 행동에 참여하려고 준비하고 있는 사람 / 이 사람이 비폭력 행동에 참여하는 것을 반대하는 주변의 친한 사람
- 무기나 정부의 시설을 봉쇄하고 있는 시위 참여자 / 이에 화가 난 그 시설의 노동자
- 데모 참여자 / 데모에 반대하는 혹은 데모에 화가 난 행인
- 비폭력 가이드라인을 지키려는 시위참여자 / 비폭력 가이드라인을 무시하고 있는 다른 시위참여자

## 갈등선 게임

소요시간: 최소 15분

활동의 목적: 우리가 어떻게 갈등을 다뤘는지, 혹은 문제해결 방법으로 우리가 어떻게 쉽게 폭력을 생각해왔는지에 대해 알아본다. 우리의 군사적인 사고방식을 질문하는 것으로부터 시작해서 비폭력적이고 윈-윈(win-win) 할 수 있는 해결방식을 찾는다.

활동방식 / 진행자가 유의할 점:

참여자들에게 동일한 수로 두 줄을 만들어서 서로 마주보고 서서 자신의 짝이 누구인지 확인하도록 요청한다. 둘 사이에는 보이지 않는 선이 존재한다고 말한 뒤, 그 선

을 넘어 서로 악수를 하고 손을 잡으라고 한다. 지시사항은 오직 하나, '상대를 당신의 편으로 끌어 오세요!' 그리고 '시작!'

### 피드백

- 어떤 상황이 벌어졌는가?
- 지시사항을 얘기하고 '시작!'이라고 했을 때 사람들이 보인 자동적인 반응은 무엇이었는가?  
(주의: 많은 사람들이 물리적인 힘과 싸우기 위해 폭력적 반응을 보이는 경향이 있다. 이러한 상황에서 폭력은 첫 번째이자 아마도 유일한 선택지로 비춰진다.)
- 우리는 군사주의적인 사고방식을 가지고 있는가?
- 누가 '승리'했는가?
- 대안적인 해결방식에 대해 얘기한 사람이 있었는가?
- 두 명 모두가 승리한 조는 없었나?
- 어떻게 모두 승리할 수 있었을까? 어떻게 두 명 모두가 함께 지시를 따를 수 있을까?  
(가능한 윈-윈 해결방식: 두 사람이 자리를 바꾸거나 혹은 한쪽으로 먼저 이동하고 그 다음 다른 쪽으로 이동하는 방식)
- 만약 조가 혼성이었다면?
- 이 구성에서는 누가 '승리'할 것인가? 동성으로 이루어진 조에서 해결방식이 물리적인 힘이었을 때 사람들은 누가 '승리'할 것인가에 대해 사전에 상당한 의구심을 표했다. 반대로 남녀 혼성의 경우 역시 힘이 해결방식이었을 때 누가 승리할 것인가에 관해서는 큰 이견이 없었다.
- 무장군인 혹은 '남성' 보안경비에 직면한 '여성' 등 이러한 상황은 누구에게라도 닦칠 수 있는 것이다. 이때 폭력은 사용하기에 적당한 도구가 아니다.

- 어떤 해결방식을 시도해야 할까?

### 브레인스토밍

소요시간: 15분 혹은 그 이상

활동의 목적: 한정된 시간 안에 가능한 많은 아이디어를 생각해낸다.

활동방식 / 진행자가 유의할 점:

참여자들에게 예컨대 '비폭력은 무엇인가?', '재정을 마련할 수 있는 방법이 무엇이 있을까?'와 같은 질문을 던진다. 그리고 나서는 그 질문에 대해 가능한 많은 아이디어를 떠올려보도록 주문한다.

브레인스토밍 활동 시에 유의할 점:

1. '질'보다는 '양': 제안된 아이디어가 많으면 많을수록 선택의 여지 역시 높아진다.
2. 비판은 금물: 제안된 아이디어에 대한 비판이나 논의는 브레인스토밍이 끝날 때까지 잠시 보류한다.
3. 기발한 아이디어: 뭔가 독특하게 보이는 아이디어들이 나중의 창의적인 행동에 도움이 될 수 있다.
4. 아이디어들의 조합: 여기저기 조각들로 흩어져 있는 아이디어들을 모아 하나의 좋은 아이디어로 탈바꿈 할 수 있다. 마치 '1+1=3'이라는 슬로건처럼 말이다.
5. 대개 브레인스토밍 초반엔 속도가 느리다가 아이디어들이 하나둘 나오기 시작하면서 속도에 불이 붙는다. 그러다가 다시 곧 수그러들게 된다. 이는 몇몇 사람들이 브레인스토밍을 '팝콘 만들기'라고 부르는 이유이기도 하다.

끝내기

모든 사람들이 볼 수 있도록 벽에 나온 의견들을 크게 써놓은 다음 각각의 아이디어들에 대한 질문이나 찬반의 의견을 개진하는 시간을 갖는다. 이 브레인스토밍 세션

에서 굳이 동의나 합의를 이끌어 낼 필요는 없다. 논의과정에서 나온 이야기들은 정리했다가 다음 진행단계에서 이어나갈 수 있다.

비폭력 트레이닝의 각 세션에서는 ‘비폭력이 무엇인가’라는 질문에 대해 단 하나의 정의나 대답만을 찾으려고 노력하지 않는다. 하지만 브레인스토밍을 통해서 참여자들은 이 질문에 대한 다양한 대답들을 공유할 수 있을 것이다. 비폭력에 대한 질문과 동시에 ‘폭력은 무엇인가’라는 질문에 대한 브레인스토밍을 해보는 것도 참여자들의 생각을 자극시킬 수 있다. 브레인스토밍에서 나오는 키워드들에 주의를 기울이자. ‘권력’이나 ‘분노’와 같은 단어들이 폭력에 관한 브레인스토밍에서만 언급되는 것은 아니라는 점을 유념하자.

## 말하기대회

소요시간: 3시간

활동의 목적:

- 주류집단이 불평등에 관한 정보를 처리할 수 있도록 동기를 부여한다.
- 힘의 역학관계를 뒤집음으로써 상대방이 발언권을 독점하고 있을 때의 느낌을 주류집단이 경험해보도록 한다.
- 비주류집단의 연대의식을 더욱 고취하여 한 단체나 어떤 워크숍에서 서로가 서로에게 힘이 될 수 있도록 한다.
- 비주류집단이 “자신들을 가르쳐” 주는 것에 기대기보다 주류집단 서로가 서로에게 힘이 되면서 변화를 만들어갈 수 있다는 규범을 만든다.

활동방식 / 진행자가 유의할 점:

일단 트레이닝 참여자들 전체에게 모든 젠더 불평등이 꼭 남성과 여성 사이에만 존재하는 것이 아니라는 점을 설명한다. 개인의 성적지향 및 젠더가 지배문화의 기대치에

얼마나 부합하는지와 같은 요소들 역시 힘의 역학을 결정한다. 비록 여기서 설명하는 게임이 자신들의 경험과 관점을 이야기하기 위해 생물학적 성차(여성/남성)에 따라 그룹을 나누는 시간을 갖지만 다른 젠더 역학도 얼마든지 가능하다. 참여자들은 주어진 질문에 대답하면서 각자의 삶의 경험을 공유하는 시간을 갖게 된다는 것을 설명한다. 자신이 그동안 권력을 누릴 수 있는 위치에 있던 이들(예를 들어, 남성, 이성애자, 비트랜스젠더)은 가능한 깊게 상대의 이야기를 경청한다. 효과적인 활동을 위해서 다음과 같은 기본적인 규칙이 전제된다.

- 비밀성 - 이 활동 안에서 남들이 한 이야기를 밖에서 말하지 않는다.
- 만약 사람들이 이 말하기대회 활동에서 나왔던 어떤 내용을 계속해서 논의하고 싶다면 그 이야기를 한 당사자에게 사용해도 좋은지 허락을 받아야 한다.

권력으로부터 배제된 사람들(예를 들어, 여성, 동성애자, 트랜스젠더)은 진행자 한 명과 함께 다른 방으로 이동하여 말하기를 준비한다. 먼저 이 활동에 참여하고 있는 지금의 기분에 대해 말을 하는 시간, 모두가 말을 할 필요가 없다는 점 및 이 활동을 해왔던 이전 경험들을 볼 때 결속력을 다지는 데 도움이 되었다는 점을 다시 확인하는 시간을 갖는다. 그리고 나서는 아래와 같은 질문들을 던져서 자신들의 경험과 이야기들을 풀어낸다.

- 자신의 (성)정체성과 관련하여 기쁠 때 혹은 자랑스러울 때가 언제인지?
- 자신의 (성)정체성과 관련하여 자신이 느끼는 어려운 점은 무엇인지?
- 나와 더 일을 잘 할 수 있고 나에게 더욱 힘을 주기 위해 다른 사람들이 알았으면 하는 부분이 무엇인지?

떠오르는 감정들을 솔직하게 이야기 할 수 있도록 분위기를 이끌어 나간다.

한편, 비주류집단이 이 활동을 하는 동안 주류집단은 다른 진행자와 함께 방에

남아서 활동을 한다. 진행자는 마찬가지로 위 질문들을 던지고 떠오르는 감정을 솔직하게 이야기 할 수 있도록 분위기를 이끌어 나간다. 가능한 모든 참여자들이 말할 수 있도록 만든다. “남자/이성애자/비트랜스젠더는 다 이래~”의 분위기로 흐르지 않도록 조심한다. 각자의 이야기에서의 차이가 존중될 수 있도록 한다.

다른 방의 비주류집단이 준비가 되면 다시 한 방으로 모인다. 비주류집단은 각자 자신의 앞에 앉아있는 주류집단 파트너 앞에 서서 앞서의 세 가지 질문들에 대한 자신의 이야기를 시작한다.

비주류집단의 말하기가 모두 끝나면 다시 아까의 방으로 돌아가서 동일한 진행자와 함께 방금 끝낸 말하기가 어떠했는지 소감을 공유한다. 한편 주류집단 진행자는 참여자들이 들은 것과 배운 것을 곱씹어보는 과정을 돕는다. 마찬가지로 주류집단이 위 세가지 질문들에 대한 자신의 이야기를 하고 다시 방으로 돌아가서 어떠했는지 소감을 공유한다. 양 진행자들이 서로 중간 중간에 상황을 점검하면서 때가 되었다 싶을 때 두 그룹이 다시 한 자리에 모이는 시간을 마련한다.

이 활동에서 활용할 수 있는 좋은 진행방식 중 하나는 활동을 끝마치기 전에 다들 원으로 둘러앉아 각자가 배우고 느낀 것들을 한 두 문장으로 표현하고 이를 공유하는 것이다. 진행자들은 서로 다른 젠더 그룹에 속해있던 사람들과 교류감을 형성함으로써 분위기가 경색되는 것을 막을 수 있다. 그리고 나서는 모두가 긴장을 풀고 참여할 수 있는 춤이나 약간의 육체적인 활동을 갖는다.

이 활동은 권력관계로 불평등이 실제로 발생하고 있는 그룹에서 가장 효과적으로 활용할 수 있다. 이 활동에서 규정하는 주류/비주류의 구분은 위에서 설명하고 있는 젠더 관계만이 아닌 나이, 지위 등 어디에서나 올 수 있기 때문에 얼마든지 변형, 적용이 가능하다.

\* 이 활동은 '트레이닝포체인지 Training for Change'에서 개발된 활동을 변형한 것이다.

이는 다음의 주소에서 찾아볼 수 있다. <http://trainingforchange.org/content/view/282/39/>

## 10/10 게임

소요시간: 30분 혹은 그 이상

활동의 목적: 비폭력 캠페인의 다채로운 역사를 배우고 캠페인, 전략, 운동에 대해 더 나은 이해를 얻는다.

활동방식 / 진행자가 유의할 점:

사람들을 다섯 명 내지 여섯 명의 소그룹으로 나눈다(이때 각 소그룹은 같은 인원이어야 한다). 각 그룹에서 한 명이 나와 종이에 1부터 10까지 숫자를 적는다. 참여자들에게 보통 우리가 행하는 협력적인 활동과는 반대되는 방식, 즉 어느 그룹이 더 빨리 목표에 도달하는지 서로 '경쟁'하고 있는 것임을 주지시킨다. 각 그룹에게 지금까지 발생했던 전쟁 열 개를 적어보라고 한 뒤, 먼저 열 개를 채운 그룹은 손을 들고 지시한다. 만약 비폭력 운동의 사례를 떠올리는 것으로 한다면 시간이 좀 더 오래 걸린다는 점을 유념하자.

위의 게임에서 '승리한' 그룹부터 시작하여 대자보에 비폭력 캠페인의 사례들을 적어나간다. 그리고 다른 그룹들에게 사례를 추가해달라고 말한다. 아마도 운동, 전술, 캠페인 등이 뒤섞여서 나올 것이다. 일단 모든 것을 다 나열하자. 이 목록의 차이를 설명하라. 이것을 통해 참여자들은 전략적인 과정 및 어떻게 효과적인 전략들이 개발되는지에 관해 배울 수 있다. 예를 들어 목록 안에는 '인종차별반대(운동)', '소금행진(캠페인)', '연좌 농성(전술)'과 같은 것들이 포함되어 있을 것이다. 이 목록을 가지고 사람들에게 캠페인의 구성요소 및 전술을 가려내고 무엇이 운동을 만드는지에

관해 설명해보라고 요구한다. 널리 알려진 운동의 사례를 사례연구의 소재로 삼아 비폭력 운동의 전략들이 어떻게 발전해왔는지를 공부한다. 이 목록을 이용해 사람들에게 그동안 친숙하지 않았던 비폭력 운동들을 소개할 수도 있고 더 긴 논의를 위한 토대로 활용할 수도 있다. 그룹의 욕구와 배경지식에 따라 시간을 적절히 분배하라.

## 나무그리기

소요시간: 최소 30분

활동의 목적: 한 문제의 속성과 구성요소들을 분석, 정의하고 긍정적인 대안들을 떠올려 본다.

활동방식 / 진행자가 유의할 점:

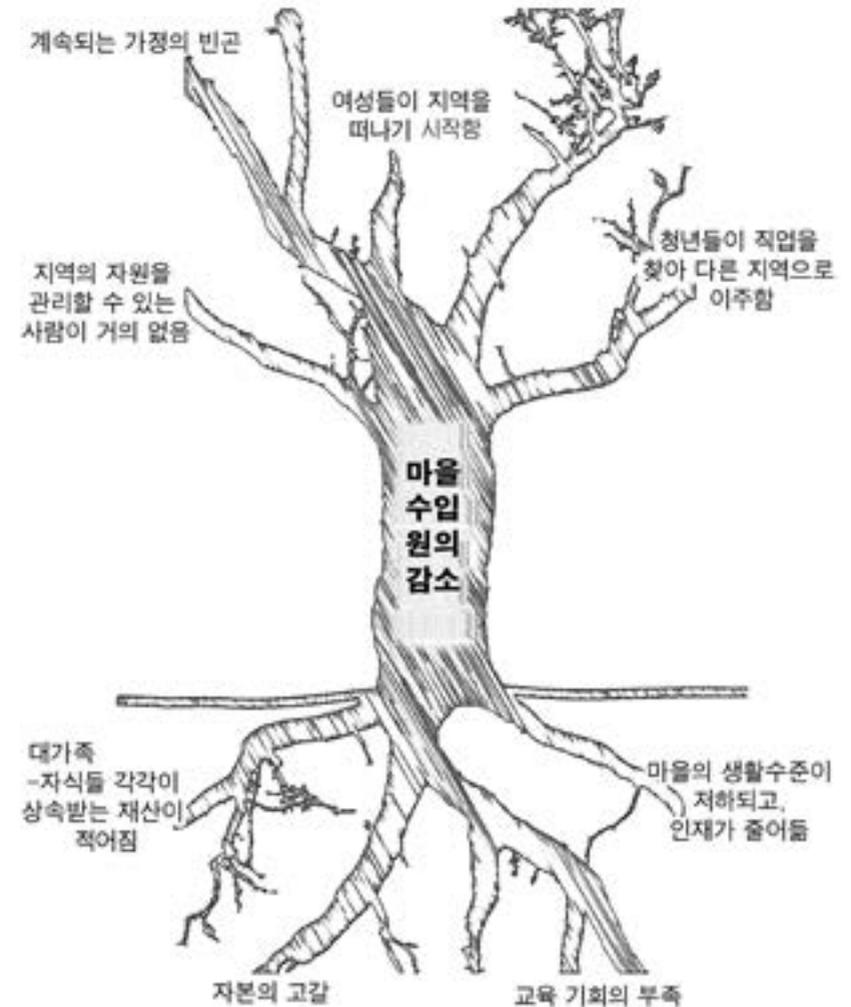
뿌리, 줄기, 열매가 달린 나무를 하나 그린다. 이 나무는 우리가 지금부터 분석할 대상이 되는 문제를 상징한다. 사람들에게 이 나무(문제)의 뿌리(원인), 열매(결과) 그리고 줄기(이 문제의 기반이 되는 시스템 혹은 기관)를 규명해보라고 말한다. 이 나무(문제)의 '토대'가 되는 토양(근본 원인)을 추가할 수도 있다.

건강한 나무:

우리가 가꾸고 싶은 건강한 나무는 무엇인가? 그러한 건강한 나무를 기르기 위해 우리에게 필요한 뿌리는 무엇인가? 우리가 잘라내야 할 뿌리에는 어떤 것이 있는가? 건강한 사회를 만들기 위해 어떤 구조를 개발해야 하는가? 저항의 대상은 무엇인가? 뿌리를 튼실하게 하기 위해 토양에 필요한 가치들은 무엇인가? 건강한 나무를 가꾸고자 하는 목표, 부실한 나무를 잘라냄으로써 얻어지는 효과에 대해 논의해보자. 우리는 이와 같은 질문들에 긍정적으로 대답할 수 있는가?

문제나무 분석하기:

나무줄기에 있는 기관 중에 우리 그룹의 운동 대상이 되는 것을 고른다. 또 다른 나무를 하나 그려서 그 기관의 뿌리와 열매를 살펴본다. 위에 제시된 질문들을 활용하여 상황을 분석하거나 52쪽 '비폭력 캠페인 기획하기'에 있는 질문들을 활용해보자.



## 권력축 분석하기

소요시간: 최소 30분

활동의 목적

- 우리가 전복하고자 하는 권력구조를 지탱하고 있는 축들을 규명한다.
- 권력구조를 지탱하고 있는 축들을 분석하고 이를 약화시킬 수 있는 방법을 찾아본다.
- 권력축의 약점들을 찾아본다.

활동방식 / 진행자가 유의할 점:

권력축 그리기:

1. 역삼각형 하나를 그린 다음 이를 지탱하는 축들을 그린다. 역삼각형 안에 우리가 논의할 문제의 이름을 적는다. 어떤 제도나 부당한 가치관이 여기에 해당될 수 있다. (예: '전쟁')



2. 이 역삼각형(문제)을 지탱하고 있는 축들에 대해서 적어나간다. (예: 군대, 군수산업, 애국시민) 각각의 축들에 대해서는 좀 더 구체적인 구성요소들을 적어 넣는다. (예를 들어, 군대 안에는 다시 명령체계, 군인, 퇴역군인, 군인가족과 같은 요소가 있다) 이렇게 적어놓은 것들은 우리가 권력구조를 약화시키기 위한 논의를 하는 과정에서 유용한 접근 틀이 된다.

3. 각 축들의 바닥을 지탱하고 있는 원리들을 적어본다. (예: 성차별주의, 탐욕, 거짓말)

권력축 분석하기:

우리 그룹이 무너뜨리고자 하는 하나의 축을 결정한다. 이 결정과정에서는 그룹의 목표를 고려한다. 다른 역삼각형 하나를 더 그린 후에 지금 고른 대상의 이름을 적어 넣자. 그 다음에는 이 역삼각형을 지지하고 있는 요소들을 다시 분석한다. 이와 같은 과정은 앞으로 있을 비폭력 행동의 방법을 고민하는데 있어서 기초가 된다.

이 역삼각형을 붕괴시키는 것은 언뜻 어려워 보인다. 하지만 한편으론 거꾸로 된 삼각형의 모습은 권력구조를 붕괴시키기 위해 꼭 모든 축들을 다 무너뜨릴 필요가 없다는 것을 상징하고 있다. 축 한 두개만 무너뜨려도 전체 권력구조에는 아주 큰 영향을 미칠 수 있다.

## 우리 편 찾기

소요시간: 최소 20분

활동의 목적:

- 우리와 함께하는 사람들, 반대하는 사람들이 누구인지 알아본다.
- 우리 운동의 방식이 도움이 될 수 있는 집단이나 사람들을 우리 편으로 만들 수 있는지 알아본다.
- 우리의 생각을 반대하는 집단까지 설득할 필요는 없다는 점을 통해 우리 편을 만들어 낼 수 있는 긍정적인 방법을 고민해본다.
- 복잡하고 흥미로운 운동의 전략 짜기과정에 다른 사람들을 동참시킨다.

활동방식 / 진행자가 유의할 점:

신문을 활용하여 사회변화를 원하는 집단과 이에 반대하는 집단의 사례들을 찾아본다. 화살표를 이용하여 변화를 원하는 집단과 변화에 반대하는 집단을 서로 다른 방향으로 표시해본다. 한 사회(혹은 마을, 국가)에는 보통 무수하고 다양한 스펙트럼을 가진 그룹들이 존재한다는 점을 상기한다. 이 스펙트럼을 표현하기 위해 수평선을 하나 그리고 그 위에 반원 모양의 도형을 그린다. (그림 참조) 이 반원의 지름 양 끝은 각각 가장 상대편과 가장 우리 편을 의미한다. 같은 방식으로 양 끝점들에 얼마나 가



까우나에 따라 우리와 가장 가까운 편, 그 다음으로 가까운 편 혹은 반대로 우리와 좀 덜 적대적인 집단, 아주 적대적인 집단을 의미한다. 그리고 반원의 중간에 있는 그룹은 중립적인 집단을 의미한다.

참여자들이 현재 관여하고 있는 운동과 관련한 이슈를 하나 정한다. 만약 이 트레이닝의 참여자들이 활동가가 아닌 일반 참여자들이라면 사람들이 앞으로 활동하게 될 혹은 관심있어 하는 주제를 하나 선정한다.

주제를 선정했으면 이 정해진 주제와 관련한 운동 목표를 하나 정한다. 그리고 사회의 어느 집단들이 우리에게 가장 호의적이거나 적대적일지 혹은 중립적인 위치에 있을지에 관해 논의한다. 필요하다면 참여자들에게 몇 가지 단체의 사례들을 제시해준다. (예컨대, '노조', '빈민집단', '상공회의소' 등) 이 집단들이 스펙트럼의 어느 위치에 속할지 정했다면 이제는 그 집단들을 반원 위에 적어 넣는다. 중립적인 위치에 있는 집단이 있다면 왜 그러한지 이유를 생각해보고 이들을 우리 편으로 움직일 수 있는 방법이 있을지 논의한다. 그리고 반원 한 끝에서 다른 한 끝으로 움직인 집단이 있다면 그 원인은 무엇이었는지 토론한다. (예컨대 현역군인과 퇴역군인은 전쟁 초기에는 전쟁을 지지하지만 시간이 흐르면 그 지지도가 감소하는 경향을 보인다.)

좋은 소식: 대부분의 사회변혁 운동들을 보면, 우리의 관점을 상대방에게 반드시 관철시킬 필요는 없다는 것을 알 수 있다. 위의 반원에서 몇몇 집단만 혹은 전체적으로 약간씩만 우리 쪽으로 이동시키는 것만으로도 운동의 목표는 달성될 수 있다. 비록 반원 맞은편에 있는 강경집단은 전혀 움직이지 않고 있다고 하더라도 위 반원에서 나머지 집단들이 한 칸씩만 우리 쪽으로 움직인다면 우리는 운동의 목표를 달성할 가능성을 높일 수 있다.

운동의 전략과 전술을 찾아나가는 과정에서 우리는 위 반원에 있는 집단 중에서 어떤 집단을 어떻게 이동시킬 것인지를 명확히 할 필요가 있다. 어느 집단을 목표로

삼을지 결정하는 과정에서는 다음과 같은 질문들을 던져보자. 우리와 연결고리가 있는 그룹 혹은 우리에게 신뢰를 가지고 있는 그룹은 어디인가? 어떤 그룹들이 우리의 영향력 바깥에 존재하는가? 우리 그룹의 목표를 고려했을 때, 우리가 적당히 설득할 수 있는 집단은 어느 집단인가?

이 활동을 끝마치는 데에는 최소 20분 이상이 걸릴 것이다. 반원을 채우고 관계들을 분석하는 데에는 더 많은 시간이 필요할 수도 있다.

“출처: [http://www.trainingforchange.org/spectrum\\_of\\_allies](http://www.trainingforchange.org/spectrum_of_allies)”

## 두려움 극복하기

소요시간: 1시간 혹은 그 이상

활동의 목적: 두려움의 원인, 결과를 분석하고 공유한다.

활동방식 / 진행자가 유의할 점:

참여자들에게 본인이 공포를 느꼈던 순간에 대해 이야기해볼 것을 제안한다. 소그룹으로 나누어 모든 사람들이 다 자신의 얘기를 할 수 있도록 만든다. 참여자들이 느낀 두려움의 감정이 어떤 결과를 야기했는지 소그룹 내의 한 사람이 받아 적는다. 이후 전체가 모인 자리에서 중심적인 생각들을 모아낸다. 또 다른 옵션은, 참여자들로 하여금 그들이 공포를 느꼈던 상황을 그려보라고 하는 것이다. 그 상황을 논의하는 과정에서는 단순히 그 당시의 사실관계만 적을 것이 아니라 당시 개인이 가졌던 생각, 느낌, 몸의 변화, 반응 등과 같은 개인적인 부분들도 다루도록 한다.

두려움에 직면했을 때 대처할 수 있는 대안적인 방법들과 그 방법들의 유용성과 가치를 논의하는 시간을 가짐으로써 이 활동이 긍정적인 분위기로 마무리 되도록 한다. 이 활동의 목표는 참여자들이 자신의 경험을 공유하고, 두려움에 맞닥뜨렸을 때 어떻게 반응했는지를 되돌아보며 앞으로는 어떻게 더 효과적으로 대처할 수 있을지를 모색해보는 것이다.

## 바람에 흔들리는 나무 — 신뢰형성 게임

소요시간: 30분

활동의 목적: 불안감, 공포심을 들게 만드는 상황에 주목하고, 사람들이 자신감을 얻는다.

활동방식 / 진행자가 유의할 점:

6~7명이 하나의 촘촘한 원을 만들고 그 중 한 사람이 원 중심에 자리 잡는다. 가운데 서있는 사람에게 발을 바닥에 고정시킨 뒤에 눈을 감고 (마치 바람에 나무가 흔들거리는 것처럼) 몸을 아무 한 쪽으로 쏠리게 하라고 지시한다. 원을 구성하고 있는 나머지 사람들에게는 자신들의 손을 앞으로 내민 다음, 가운데 있는 사람의 몸이 자신에게 기울어질 때 그 사람이 완전히 쓰러지지 않도록 부드럽게 다른 쪽으로 밀어내라고 지시한다. 여기서 중요한 것은 원을 만들고 있는 모든 사람들이 서로 협력하여 이 '나무'가 한 쪽에서 다른 한 쪽으로 잘 움직일 수 있도록 하는 것이다. 몇 분에 한번씩 '나무' 역을 교체 해서 모든 사람들이 원 가운데에 차례로 서보고 그 경험을 공유할 수 있도록 한다.

모든 사람들이 한 번씩 원안에 서보았다면 이제 큰 종이 위에다가 각자가 이 활동에서 느꼈던 것들을 적는 시간을 갖는다. 이때 참여자들이 느꼈던 것들을 두려움과 연결시켜본다. 사람들이 종이에 써놓은 것들을 실제로 두려움을 느꼈던 상황이나 그 두려움의 결과들과 비교를 해보는 시간을 갖는다. 두려움이 유발하는 결과들을 정리하고 두려움을 극복할 수 있는 방법에 대해 논의를 하는 것으로 활동을 끝마친다.

## 신속한 의사결정

소요시간: 최소 30분

활동의 목적: 긴박한 상황이 유발하는 스트레스 속에서 참여자들이 사소한 것들을 잠시 접어두고 중요한 지점들을 다루면서 신속하게 행동에 대한 결정을 내릴 수 있는 연습을 해본다.

활동방식 / 진행자가 유의할 점:

8명 이상(관찰자 역할을 만든다면 8명보다 더 적게 된다)이 되지 않도록 하나의 그룹을 만든 후, 그들에게 시나리오를 하나 던져준다. (예시: 한 여성이 행진 도중 사람들 사이에서 의식을 잃었다. 여러분은 질서유지요원이다. 어떻게 대처하겠는가?) 15초 안에 서너 명의 사람이 모여서 결정을 내리도록 지시한다. 그 다음 전체로 모여서 다음과 같은 질문에 대해 논의해본다. 어떻게 결정에 도달했는가? 의사결정 과정을 원활하게 한 것은 무엇인가? 무엇이 가장 어려웠나?

다음 단계는 대변인 회의에서의 의사결정과정을 연습해보는 것이다. 모둠을 가정한 소규모그룹을 여러 개 만든다. 그들에게 새로운 시나리오를 던져주고, 각 그룹에서는 대변인 한 명씩을 정하도록 한다. 각 모둠에서 결정에 도달했다면 각 대변인끼리 다시 모여서 최종 결정을 내리도록 한다. 일정 수준의 합의를 보았다면 각 대변인들은 다시 자신의 모둠으로 돌아가 대변인 회의에서 결정된 내용에 대한 반응을 듣는다. 각 그룹은 필요하다면 새로운 제안을 첨가할 수 있다. 그리고 나서 다시 대변인들이 모여 각 그룹의 구성원들이 모두 받아들일 수 있을 만한 최종 결정을 내리는 과정을 거친다.

여기 제시된 신속한 의사결정 활동을 하나의 행동이 있기 직전에 너무 많이 해보는 것은 참여자들을 오히려 과도한 긴장감과 혼란에 빠질 수 있게 함으로 조심할 필요가 있다. 이와 같은 부작용을 피하기 위해서 신속한 의사결정 연습은 다른 트레이닝 활동들과 적절히 섞어서 배치하면 좋다.

## 역할극

소요시간: 최소 20분

활동의 목적: 역할극은 앞으로 맞닥뜨릴 상황이나 예전과 비슷한 상황을 설정하고 참여자들이 직접 역할을 맡아 실현해보는 일종의 시뮬레이션을 말한다. 역할극을 통해 행동에서의 여러 가지 전략을 개발하거나 개인적 역량을 강화할 수 있고 또한 상호 결속력도 높일 수 있다. 다른 트레이닝 활동에 비교하여 이 역할극 활동이 갖는 장점은 활동 자체의 성격상 사람들의 지식뿐만 아니라 감정들까지도 다룰 수 있다는 점이다. 역할극에서는 단순히 말로 논의만 하는 것보다 훨씬 더 실제에 가까운 경험을 할 수 있기 때문에 참여자들은 좀 더 많은 것들을 빠르게 배울 수 있다. 역할극은 다음의 사례들과 같이 다양하게 활용될 수 있다. 상황, 이론, 행동의 방법을 분석하고자 할 때, 행동에서 맞닥뜨릴 사람들과 그들의 역할을 이해하고자 할 때, '적'들의 생각과 감정들을 들여다보고 싶을 때, 새로운 상황을 예측해보고 싶을 때, 참여자들이 가지고 있을 두려움, 염려와 같은 감정들을 드러내고자 할 때, 개인과 집단 전체의 역량, 자신감을 강화시키고자 할 때, 집단의 사기를 배양하고자 할 때.

활동방식 / 진행자가 유의할 점:

역할극이 많은 사람들이 참여하는 매우 복잡한 활동이긴 하지만, 역할극에서 다루는 상황들은 보통 한정되기 마련이다. 우리 그룹에서 지금 연습해 보고자 하는 상황이 어떤 것인지 생각해보자. (필요한 역할을 결정하기 위해선 140쪽 '행동 준비단계에서부터 행동 이후까지의 역할 분담' 참조)

모든 참여자들이 지금부터 하게 될 역할극 상황을 쉽게 이해할 수 있도록 가급적 많은 소도구를 필요로 하는 상황은 피하고 거기에 필요한 역할들을 정한다. 참여자들 각각에게 지금 맡게 될 역할에 대해 설명한다. 이때 중요한 점은 참여자들이 단

순히 대본만 수행하게 되지 않도록 그 역할자의 동기와 관심사를 잘 설명하는 것이다. 참여자들은 자신의 역할에 몰입할 수 있는 시간을 몇 분 정도 가져야 하는데, 필요하다면 사람들끼리 함께 계획을 짤 수도 있다. 역할극의 시작과 끝을 명확하게 할 수 있도록 유의한다. 역할극이 시작되면 각 역할을 맡은 사람들은 자신이 이해한 바에 따라 그 역할을 수행하면 된다.

중요한 지점이 드러나면 곧바로 역할극을 끝내는 것이 좋다. 진행자는 역할극 과정에서 사람들이 해당 역할에 너무 몰입하여 신체적이나 감정적으로 상처받는 일이 없도록 적당한 시점에서 역할극을 중단시켜야 한다.

역할극을 중단시키고 난 다음에는 참여자들이 자신이 수행했던 역할에서 빠져나올 수 있는 약간의 시간을 갖는다. 그리고 나서 평가를 시작한다. 평가는 역할극 활동에서 가장 핵심적인 부분이다. 역할극에 참여했던 사람들이 느낀 것을 공유하는 것으로 평가를 시작하는 것도 좋은 방법 중의 하나이다. 만약 전체 역할극 과정을 이해하지 못한 사람이 있다면 역할을 수행했던 다른 사람들의 감정을 들어보는 것이 이해에 도움이 될 것이다. 이 활동에서 무엇을 배웠는지에 대해서도 공유할 수 있다. 관찰자 역할을 맡았던 사람들은 어떤 일이 벌어졌고, 무엇이 잘 이루어졌으며, 보완될 점은 무엇인지 그리고 무엇이 상황을 호전/악화시켰는지 등에 대한 생각을 말한다.

참여자들이 역할자들이 택한 방법이나 목표, 비폭력 이론과 적용 등과 관련하여 무엇을 포착하고 배웠는지 자신들의 생각과 느낌을 공유할 수 있도록 평가의 분위기를 잘 조성한다. 사람들이 어떻게 '잘' 했는지를 말하는 것은 평가에 별 도움이 되지 않는다. 주어진 상황에 대한 '올바른 정답'은 없기 때문에 각자의 생각과 대안들을 자유롭게 말하는 것이 중요하다. 짧은 역할극의 경우에 보통 20분이면 충분하다. 평가에서 뭔가 좋은 대안이 나왔으면 그걸 가지고 계속 논의를 하기보단 다시 역할극을 해보는 것도 도움이 될 수 있다. 이때에는 같은 상황을 설정하고 역할을 맡는 사람들

을 바꿔서 해보거나 예컨대 경찰이나 군중의 반응처럼 새로운 역할을 만들어서 상황 자체에 변화를 줄 수도 있다.

평가과정은 새로운 논의거리가 제기되거나 참여자들이 문제를 검토하고 대안을 도출해내면 바로 끝낸다.

## 공개극장

소요시간: 최소 45분

활동의 목적: 다양한 행동의 시나리오와 옵션들을 검토해본다. 새로운 대안들을 찾아본다.

활동방식 / 진행자가 유의할 점:

공개극장은 롤 플레이의 한 형태로, 대중을 상대로 한 비폭력 행동에서 활용될 수 있다. (00쪽 '아우구스토 보알의 '억압받는 자들의 극장' 적용 사례' 참조). 이 공개극장의 기본적인 아이디어는 하나의 시나리오를 가지고 연기를 수행하는 것인데, 기대하지 못했던 결과나 폭력이 발생해서 시나리오를 다시 연기하게 될 가능성도 높다. 이런 경우에는 연기를 수행하는 사람이나 연기를 지켜보는 사람들 중 아무나 '그만'을 외친 후에 역할에 약간의 변화를 주어서 다시 시도를 해보는 방법이 있다.

공개극장의 짤막한 사례:

줄거리: 우리 그룹의 멤버 두 사람이 우리 그룹에게 가해진 폭력을 신고하기 위해서 국가기관을 방문하는 상황이다. 문제는 우리에게 폭력을 가한 것이 경찰이었는지 확실하지 않다는 것이다. 국가기관의 사무실에 들어서려고 하는 멤버에게 지금 들어서서 얻어내고자 하는 목표가 무엇인지, 폭력 사건에 관해서는 어떤 문서들을 준비했는지 물어본다. 공무원 역할을 맡은 사람에게는 태도(해당 문제를 진지하게 다루겠다는

호의적인 태도에서부터 적대적으로 깔보듯 대하는 태도까지)와 목표(이 그룹이 소란 피우지 않고 조용히 있게 만들 것인지 아니면 이참에 이 그룹에 대한 정보를 쥐잡듯 캐낼 것인지)를 미리 설정할 것을 주문한다. 공무원 역할을 맡은 사람은 자신을 찾아온 사람들과 맞닥뜨린 상황에서 대화의 주도권을 쥐면서 약간은 비협조적인 분위기를 연출한다(지금 바쁘다고 핑계를 대거나 혹은 신분증 제시를 요구하는 식으로). 공무원 역할을 맡은 사람은 호의적으로 나갈 것인지 공포 분위기를 조성할 것인지에 대해서도 생각해봐야 한다. (예컨대, 자신이 예전에 활동했던 기억을 회상한다거나 특정 활동가의 부모님과 친분이 있다는 식으로 친근감을 표할 수도 있고, 반대로 그룹 멤버들의 개인사에 대한 정보를 언급하며 위협감을 조성할 수도 있다).

캐스팅: 활동가 역 2-4명, 공무원 역 1명, 비서 역 1명

주의할 점: 위의 시나리오를 일단 한 번 수행해본다. 그리고 다시 재연을 할 때에는 공무원 역할을 맡은 사람에게 자신을 찾아온 활동가들을 당황시킬 수 있는 다른 대응을 해보라고 주문한다. 새로운 아이디어가 떠오른 사람이 있다면 언제든 '그만'을 외친 후 새로운 아이디어에 따라 다시 연기를 할 수 있다는 점을 잊지 말자.

논의 지점: 국가기관을 찾아간 활동가들이 설정할 수 있는 합리적인 목표는 무엇이었는가? 이 활동가들이 공무원과의 면담에서 주도권을 쥌 수 있는 방법은 무엇이었는가? 활동가 역할을 맡은 사람들은 그들의 그룹과 멤버들에 대해서 어느 수준으로 드러내길 원했는가? 이들은 자신의 가족이나 다른 멤버들을 위협에 빠뜨렸는가? 만약 활동가들이 공무원을 납득시켰다면 일련의 조치가 실제로 실행될 수 있게 하기 위해서 어떤 방법을 썼는가? 이 방문을 좀 더 효과적으로 만들기 위해서 무엇을 더 준비할 수 있었는가?

## 일자 모양 스펙트럼

소요시간: 한 주제당 10분 정도로 하되 논의 진행정도에 따라 시간을 더 가질 수도 혹은 덜 가질 수도 있음.

활동의 목적: 한 사안에 대해 사람들이 어떤 생각들을 가지고 있는지, 그룹 전반적으로 어떤 성향을 가지고 있는지 확인한다.

활동방식 / 진행자가 유의할 점:

참여자들이 하나의 긴 선을 만들어 움직일 수 있는 공간을 확보한다. 스펙트럼의 한 쪽 끝은 '동의'를 의미하고 반대쪽은 '동의하지 않음'을 의미한다(헛갈리지 않도록 양 쪽 끝에 표시를 해놓을 수도 있다). 한 주제에 대해 명확한 입장을 드러낼 수 있는 (한 문장 혹은 두 문장이 넘어가지 않는) 문장을 사람들에게 읽어준다. 참여자들이 입장에 대해 어떻게 생각하는지에 따라 스펙트럼 위의 한 곳에 자리를 잡는다. 이때, 맞고 틀린 정답이 있는 게 아니라 단지 서로 다른 관점과 의견들을 듣고 이해해보는 것이 중요하다는 점을 참여자들에게 주시킨다. 몇몇 사람들에게는 그들이 왜 그 자리에 서 있는지에 대해 의견을 물어본다. 다른 사람들의 의견을 듣고 자신의 생각이 바뀐다면, 자리를 옮길 수 있다는 점을 공지한다. 논의를 위한 시간을 두도록 한다.

만약 합의가 필요한 주제(예컨대 비폭력 가이드라인 작성을 위한)인데 동의하지 못하는 의견들이 다양하게 존재한다면, 스펙트럼의 양 끝에 있는 몇몇 사람들을 부른 다음 그들이 합의에 도달할 수 있는 '문장'으로 애초의 '문장'을 수정을 할 수 있는 여지가 있는지 논의하는 시간을 갖는다.

스펙트럼에 활용할 수 있는 문장(입장)의 사례들:

- 비폭력 행동에 대한 개인적 차원의 원칙들 (49쪽 참조)
- 비폭력 가이드라인 (50쪽 참조)

## 십자 모양 스펙트럼

소요시간: 최소 20분

활동의 목적: 효과적인 비폭력 행동이 무엇인지에 대해 결정하는 것을 돕는다. 비폭력에 대한 서로 다른 인식을 드러낸다. 효과적인 비폭력 행동(단체가 동의할 수 있는)에 대해서 어떤 구체적인 제안이 있을 때 이를 검토해보거나 발전시킨다.

활동방식 / 진행자가 유의할 점:

테이프로 바닥에 커다란 십자 모양(+)의 선을 그어 사람들이 그 위에 늘어설 수 있도록 한다. 한 수평선의 양 끝에는 '비폭력'과 '폭력'을 적어놓고, 다른 수직선의 양 끝에는 '효과적', '비효과적'을 적어 놓는다. 사람들에게 하나의 행동 시나리오를 말해 주고 이에 대해 어떻게 느끼는지(예: 비폭력적이지만 효과적이진 않음)에 따라 위치를 잡으라고 말한다.

몇몇 사람들에게 왜 거기에 서있는지를 물어본다. 다른 사람들의 의견을 듣고 나서 자신의 생각이 바뀌면 "위치를 바꿀 수 있다"고 설명해준다. 만약 이 활동의 목표가 특정 상황에서 새롭고 효과적인 비폭력 행동을 개발하는 데 있다면, 진행자와 참여자들은 효과적이며 비폭력적인 위치 쪽으로 사람들을 움직일 수 있는 시나리오를 준비해야 한다. 참여자들이 보다 효과적이고 비폭력적인 행동을 위해 필요한 것이 무엇일가에 대해 논의하고 확인하면 그 목록을 적어둔다(예: 참여자 전원이 트레이닝을 거치는 것, 적절한 언론 대응 등).

만약 이 활동의 목표가 비폭력에 관한 다양한 생각들을 드러내는 데에 있다면 다양한 사례(진행자와 참여자 모두가 제안할 수 있음)를 가지고 스펙트럼을 진행하면 된다.

참여자들이 효과적인 비폭력에 대해 좀 더 깊게 생각해 볼 수 있는 질문들을 준

비하자. 활동의 목표에 따라 소요되는 시간은 달라질 수 있다. 참여자들이 여러 사례들에 대해 어떻게 생각하는지를 확인하기 위한 것이라면 20분 정도면 충분할 것이다. 만약 목표가 만족할 만한 비폭력 행동 계획을 세우는 것에 있다면 시간은 그 목표를 달성할 때까지로 길어질 것이다. 이 연습사례는 브레인스토밍과 함께 진행하기에도 적절하다.

## 비폭력 행동 현장에서 필요한 실제 연습

소요시간: 각 활동 당 10분씩

활동의 목적: 행동 현장에서 자신과 다른 멤버들을 보호할 수 있는 요령, 상황을 진정시킬 수 있는 방법을 배운다.

활동방식 / 진행자가 유의할 점:

- 중심잡기: 중심을 잘 잡고 있을 때, 그 순간 여러분은 차분하고 안정적이다. 신체적으로 정신적으로 균형이 쉽게 무너지지 않는다. 이러한 중심잡기는 나를 둘러싼 주변 사람들에게도 영향을 미칠 수 있다. 스스로 중심을 잘 잡기 위해서는 몸의 무게중심에 온 신경을 집중시키면 된다. 몸의 무게중심은 배꼽 바로 밑, 몸 속에 자리 잡고 있다. 이렇게 집중을 함으로써 화가 난다거나 스트레스가 심해질 때 차분함을 유지하고 내면의 에너지와 다시 연결될 수 있다.
- 공격자를 가리키기: 우리는 행동 중간에 갑자기 모두 자리에 앉아버림으로써 우리에게 폭력을 행하는 사람들이 순식간에 다른 사람들과 미디어에 노출되도록 만들 수 있다.
- 포개서 보호하기: 행동의 현장에서 공격을 받고 있는 사람을 보호하기 위한 수단. 한 사람이 무릎을 꿇고 피해자 위로 그들의 몸을 다리 모양으로 만든다. 그 다음 다른 사람들도 그 다리 위로 차곡차곡 쌓아 올라간다. 처음 공격받았던 사람이

짓눌리지 않도록 조심하자.

- 시위대와 공격자 사이에 끼어들기: 손바닥을 펴서 잘 보이도록 유지한다. 공격자를 만지지 않도록 하는 것이 좋고 아니면 적어도 그를 붙잡지 않도록 한다. 대개는 양 쪽 사이에 단순히 서있는 것만으로도 공격을 중단시킬 수 있다. 폭력을 휘두르는 사람을 진정시킬 수 있는 말을 건넨다.
- 둘러싸기('U') 및 가해자 쫓아보내기: 여러 명이 시위대와 공격자 사이에 선 뒤, 공격자 주위를 'U'자 모양으로 둘러싸고 그를 쫓아보낸다. 공격자가 떠날 수 있게 그를 완전히 에워싸지 않도록 주의한다. 둘러쌀 때 공격자를 진정시킬 수 있는 말을 건넨다.
- 둘러싸기('O') 및 시위대 흡수하기: 공격을 당하고 있는 시위대 한 명을 완전히 둘러싸서 그 사람을 다시 시위대 안으로 돌아갈 수 있게 만든다.
- 반대파들 사이에 라인 만들기 / 차단하기: 무릎에 힘을 빼고 어깨 너비 간격으로 늘어선다. 얼마나 강하게 라인을 형성해야 하는지, 다양한 자세에 따른 서로 다른 영향력에 대해 인식하라. (예: 따로 떨어져서 서있기 → 손잡기 → 팔짱 끼기 → 손목끼리 연결하기)
- 견고하게 버티기: 예를 들어 봉쇄의 경우, 스스로 중심을 찾고 땅에 뿌리를 내린다. 스스로를 이완시키고 무게를 느껴라.

다른 변형

- 한 줄로 늘어서 앉기: 양 끝에는 덩치가 큰 사람을 배치한다.
- 원으로 둘러앉기: 다리 사이로 손을 뺀 뒤 양 옆의 사람의 손목을 서로 꽉 쥐는다. 이런 자세에서는 서로의 얼굴을 마주 보며 정서적인 교감과 지지를 할 수 있다. 단, 이와 같은 자세에서는 각자의 뒤에서 무슨 일이 생기는지 알 수 없으므로 맞은편의 사람들이 서로 알려주도록 한다.
- 종으로 앉기: 앞에 있는 사람을 자신의 다리로 감싼 뒤 앞으로 몸을 기댄다. 양팔로 앞 사람의 가슴을 감싸고 고개를 숙인다.

- 자기 방어 자세: 먼저 머리 뒤 쪽을 자신의 양 손으로 감싼다. 그리고 팔꿈치로는 관자놀이 쪽을 보호한다. 태아의 자세로 몸을 움츠린 다음 오른쪽 옆구리 쪽으로 드러눕는다. 이렇게 누워 있으면 한 쪽 신장은 여전히 노출되어 있긴 하지만 간을 비롯한 나머지 대부분의 내장기관들을 보호할 수 있다.



독립기념일 시위(콜롬비아 보고타).

사진: Collective Action of Conscientious Objectors in Bogota

## 우리들의 새로운 안내서 만들어 보기

**이** 안내서는 전 세계를 대상으로 쓰인 책이기 때문에 다른 많은 그룹들이 이 책을 번역하여 자신들만의 안내서를 만들어 낼 것으로 생각한다. 만약 이 안내서를 번역하여 새로운 안내서를 만들고자 한다면 다음과 같은 팁들을 참고하길 바란다. 먼저, 새로운 안내서를 만들고자 하는 목표와 그 작업에 얼마큼의 에너지를 쏟을 수 있는지 점검하도록 한다(아래 목표와 내용에 달린 질문들을 참고하면 된다). 그 다음으로 중요한 점은 어떻게 하면 새로 만들 안내서가 특별한 의미를 가질 수 있는지 고민해보는 것이다.

아래에는 새로 안내서를 만드는 프로젝트를 시작하기 전에 참고하면 좋을 만한 질문들을 나열해 보았다.

### 목표

- 새로 안내서를 만들고자 하는 이유는 무엇인가?
- 새로 나올 안내서는 누구를 위한 것인가?
- 새로 나올 안내서가 어떻게 활용되기를 바라는가?
- 안내서에 들어갈 필요가 있는 내용들은 무엇인가?
- 기존에 이미 나온 안내서들을 확인했는가? 기존의 안내서들은 어떤 문제가 있는가?

### 내용

- 어떤 주제의 내용을 담아낼 것인가?
  - 안내서의 큰 골격을 어떻게 잡을 것인가?
  - 안내서의 분량은 어느 정도로 할 것인가?
  - 안내서를 새로운 글들만으로 채울 것인가 아니면 기존의 글들만 실을 것인가?
  - 기존의 원고와 새로 쓸 원고는 누가 선별할 것인가?
  - 안내서 작업에 필요한 시간을 어느 정도로 잡을 것인가?
  - 안내서의 컨셉을 어떻게 잡을 것인가? 사람들이 자신들에게 필요한 섹션만 읽을 수 있도록 만들 것인가 아니면 안내서 전체를 읽어야만 하도록 만들 것인가?
- 제작
- 새로 만들 안내서 제작 과정에 필요한 비용은 어떻게 충당할 것인가?
  - 안내서를 판매용으로 만들 것인가 아니면 사람들에게 그냥 나눠줄 것인가?
  - 안내서의 배포 범위는 어느 정도로 잡을 것인가?
  - 안내서의 크기나 그래픽과 같은 것들은 어떻게 정할 것인가?
  - 새로운 안내서에 대한 평가는 어떻게 할 것인가?

# 10

## 용어 사전

### ■ 모둠 Affinity group

5-15명 내외로 구성된 자율적인 모임으로 구성원들은 서로 밀접할 뿐 아니라 서로의 강점 및 약점에 대해 알고 있다. 함께 비폭력 캠페인에 참여하(혹은 참여할 예정이)기 때문에 서로를 지원해주며 행동에 대해 공동으로 판단한다.

### ■ 보이콧 Boycott

사회, 경제 또는 정치적 비협조

### ■ 체포·연행 대응카드 Bustcard

행동 중 경찰이 저지한다면 어떻게 해야 할까? 권장사항과 지침을 모아놓은 카드

### ■ 캠페인 Campaign

구체적이고 명시된 목적을 이루기 위해 일정기간 행해지는 일련의 활동과 행동들. 운동은 공통의 이해와 비전을 가지

고 목표를 파악하며 연구, 교육 및 트레이닝 과정을 시작하는 그룹에 의해 이루어진다. 이러한 연구, 교육 및 트레이닝은 활동 및 행동 참여자들의 역량을 강화하고 참여자의 수를 늘릴 것이다.

### ■ 시민불복종 Civil disobedience

물리적인 폭력에 의존하지 않고 정부나 점령군의 특정한 법, 요구 또는 명령을 적극적으로 거부하는 행동. 비폭력 저항의 주요한 방식중의 하나이다.

### ■ 갈등해결 Conflict resolution

반대되는 관점, 이야기 또는 경험들을 화해시키며 모든 관계자의 인권을 증진하고 보호할 수 있는 대담으로 이르게 하는 것.

### ■ 합의에 의한 의사결정 Consensus deci-

### sion-making)

모든 사람들의 관심을 고려한 의사결정 방식으로, 제안된 해결책이 의사결정과 정 중에 여러 번 조정되곤 한다. 경청, 존중 그리고 모든 사람들의 참여를 기반으로 한다. 합의에 의한 의사결정은 두 개의 서로 다른 해결책 사이에 권력다툼을 불러일으키는 다수결의 원칙과는 커다란 차이가 있다.

### ■ 건설적 프로그램 Constructive programme

넓은 껍데기 속에서 새로운 사회를 구축하는 과정. 로버트 버로우즈 Robert Burrow<sup>66</sup>는 건설적인 프로그램을 '개인에게 그것은 정체성, 자기의존 및 대담성의 성장을 통해 강해지는 내면의 힘을 의미한다. 공동체에게 그것은 새로운 정치적, 사회적, 경제적 관계를 창출하는 것이다.'라고 설명하였다. 정치혁명은 일어났지만 민중들이 자결권을 행사할 수 있도록 조직되지 않았던 경우들을 보면 새로운 사회를 만드는 것은 매우 어려웠고, 너무나 많은 경우 새로운 독재체제에 권력을 빼앗기

는 것으로 귀결되었다.

### ■ 피드백 Debriefing

행동이나 훈련 이후 모임의 구성원들이 무엇을 경험하고, 느끼고, 배웠는지 또 이러한 경험들이 미래에 어떻게 도움이 될지에 대해 나누는 과정.

### ■ 직접행동 Directaction

다른 누군가가 그들을 대신해 행동할 것을 요구하거나 기대하는 대신 개인 혹은 그룹이 변화를 가져오기 위해 스스로 하는 모든 행동을 말한다. 교회에서 핵을 지지하는 설교를 방해하는 것은 직접행동이 될 수 있으나 반면 그 교구의 주교에게 이 설교에 관한 항의편지를 쓰는 것은 간접행동이다. 두 가지 행동 모두 문제를 제기하는 효과적인 방법일 수 있다.

### ■ 임파워먼트/역량강화 Empowerment

사람들이 그들 스스로의 삶을 보다 더 확실히 관리할 수 있도록 지원하는 것. 임파워먼트(역량강화)는 기술이나 지식을 습득하고, 자신감을 높이며, 자기신뢰를 발전시키는 것을 포함할 수 있다.

### ■ 진행 Facilitation

진행은 다양한 모임들의 집단과정(group process)들을 활동대상으로 하는 사람(진행자)의 행동을 말한다. 진행자의 역할은 모임이 잘 되어가는지, 높은 수준의 합의를 이끌어내는지 살피고, 사람들이 그들의 공통된 목표를 이해하는 데 도움을 주며 이 목표들을 성취하기 위해 계획을 세우는 것을 돕는 것이다. 이것은 진행자는 토론에서 특정한 위치를 차지하지 않고 중립을 지키는 것이 좋다.

### ■ 젠더 Gender

젠더는 여성과 남성의 역할, 신념체계 및 태도, 이미지, 가치관 그리고 기대에 대한 생각들의 사회적 구성이다. 이것은 남성과 여성 사이뿐만 아니라 그룹 내의 다른 권력관계에도 크게 영향을 미친다.

### ■ 인권 Human rights

인권은 모든 사람이 누려야 하는 기본적인 권리로 국제조약 및 법률에 근거한다. 모든 인간은 생명, 자유, 그리고 개인의 안전을 보장받아야 한다.

### ■ 비폭력 Nonviolence

(1) 갈등 상황에 처해진 사람이 폭력적인 행동을 삼가는 행동방식 또는 (2) 현실적이면서 원칙적으로 (물리적 및 구조적) 폭력을 거부하는 여러 가지 신념 체계들을 말한다. 그 외에는 이 개념이 종종 모호하고 혼란을 주기도 하므로 사용하지 않는 것이 좋다. 특정한 행동이나 운동을 설명할 때는 '비폭력 행동', '비폭력 저항', 또는 '비폭력투쟁' 등의 용어를 추천한다.

### ■ 비폭력 행동 Nonviolent action

추가적인 폭력을 사용하지 않고 폭력(물리적 폭력 혹은 구조적 폭력으로 불리는 박탈, 사회적 배제 및 억압 모두)을 끝내고자 하는 욕망에 근거한 행동. 이는 수동적인 복종과 폭력 모두에 대한 대안이 된다. 비폭력 행동에 사용되는 기술들은 많은 구체적인 방법들이 포함되는데 이것은 비폭력 시위, 비협조, 비폭력 개입의 크게 세 가지 종류로 나눌 수 있다.

### ■ 비폭력 저항 Nonviolent resistance

사람 혹은 집단이 승인하지 않은 법률, 정책 혹은 정부에 대한 반응으로 비협조에 의해 대규모로 실행되는 비폭력투쟁. 행동의 전반적인 비폭력 기술 및 연좌농성 같은 캠페인에서 비폭력 그룹이 주도하거나 개입하는 행동을 지칭할 때 '비폭력 행동', '비폭력투쟁' 등과 같은 넓은 의미의 개념이 선호된다.

### ■ 비폭력투쟁 Nonviolent struggle

'비폭력 행동'의 유의어다. 이 개념은 또한 갈등 상황에서의 비폭력 행동이 특별히 목적의식적이거나 대단히 적극적일 때 사용할 수 있다. '비폭력투쟁'은 강압적 수단 및 대응방안을 사용하는 완고하고 자원이 풍부한 반대자들에 저항하는 비폭력 행동을 설명할 때 특히 유용하다.

### ■ 평화주의 Pacifism

분쟁을 해결하거나 우위를 확보하기 위한 수단으로써 전쟁과 폭력을 반대하는 것이다. 국제적인 분쟁이 평화적으로 해결될 수 있고 해결해야 한다는 것에서부

터 군대와 전쟁 기관의 철폐를 요청하는 것, 정부의 강제를 통한 어떤 사회 조직도 반대하는 것(아나키스트 또는 자유지상적 평화주의), 정치적, 경제적, 사회적 목표를 이루기 위해 물리적 폭력을 사용하는 것을 거부하는 것, 평화의 대의를 진척시키기 위해 절대적으로 필요한 경우를 제외하고 모든 물리력을 규탄하는 것, 그리고 자신과 타인의 방어를 포함해 어떠한 경우에도 폭력을 반대하는 것까지 평화주의는 다양한 시각을 다룬다.

### ■ 민중의 힘 People power

비폭력적인 투쟁 방식을 사용하는 조직된 인구와 그것의 조직이 가지는 힘의 역량. 이 용어는 특히 1986년 필리핀 비폭력 민주혁명 때 사용되었다.

### ■ 권력/힘 Power

세계에 영향을 주는 능력이라고 정의할 수 있다. 권력은 여러 가지 형태를 보인다. - 함께 하는 힘 power with: 사람들이 함께 협동하면서 생기는 힘. 개별적으로 있을 때는 약하지만 함께일 때는 그들 부분의

# 11

## 자료

단순 힘보다 더 큰 힘을 가진다.

- 능력으로서의 권력 **power to**: 무언가를 가능하게 하는 권력, 내적 신념으로부터 파생되는, 획득한 지식 또는 기술, 다른 사람으로부터의 신뢰나 지원의 투자, 혹은 외적 자원(돈이나 도구 등)을 활용하는 힘.

- 지배하는 권력 **power over**: 한 사람 혹은 한 그룹의 의지가 이기는 지배의 힘.

### ■ 사회운동 **Social movement**

단체 행동의 일종. 비공식적 개인 및 단체들의 대규모 모임으로 특정한 정치적 혹은 사회적 주제에 초점을 맞춰 행동에 옮기고 저항하면서 사회변화를 이끄는 것.

### ■ 전략과 전술 **Strategy and tactic**

가끔 혼동되기도 하는 개념. 전술이 목표를 이루기 위한 구체적인 방법이라면, 전략은 전술적인 수행을 이끄는 복합적인 활동방식, 행동 그리고 의사결정을 포함하는 전반적인 캠페인 계획을 말한다. 전략은 가장 흔한 목표인 '승리'와 같이

특정한 목표를 이루기 위해 고안된 행동의 장기적 계획이다. 전략은 광범위하게 계획되고 종종 실제로 리허설을 진행하기 때문에 전술이나 주어진 자원을 가지고 실행하는 즉각적인 행동들과는 다르다.

### ■ 폭력 **Violence**

사람에게 신체적인 상해를 가하거나 생명을 위협하는 것. 모든 행위를 깔끔하게 '폭력' 또는 '비폭력'으로 범주화 할 수는 없다. '재산 파괴'와 같은 몇몇 범주들은 이러한 두 가지 극단 사이에 놓인다. 전체적으로 혹은 완전히 비폭력적인 시위 혹은 저항운동에 관해 얘기할 때, 예를 들어 소수가 행한 폭력 행위를 구분하기 위해서는 주의가 요구된다. (그들은 아마도 단순히 규율이 없는 집단이거나 아니면 어떤 정치적인 목적을 가지고 고의적으로 시위대를 교란시키는 프락치일 가능성이 있다.)

### 비폭력과 관련한 트레이닝 자료들과 웹 문서

- 〈생동하는 혁명을 위한 자료집 **Resource Manual for a Living Revolution**〉, Virginia Coover, Ellen Deacon, Charles Esser, and Christopher Moore, Philadelphia, New Society Publishers, first edition 1977, latest 1985, 351 pages. '몬스터 매뉴얼'이라는 이름으로 더 친숙하게 알려진 책. 1970-80년 대에 영어권 비폭력 트레이너들에게 종합선물세트와 같은 책이었음. 미국에서 '새로운 사회를 위한 운동(Movement for a New Society)'에 의해 집단 작업으로 만들어진 책임.
- 〈비폭력 행동 핸드북 **Nonviolent Action Handbook**〉, Beck, Sanderson, Goleta, California, World Peace Communications, 2002, 95 pages. 비폭력에 관한 기초적인 내용이 담겨져 있는 책임. 다음의 주소에서 복사본을 얻거나 혹은 인터넷에서 직접 다운을 받아볼 수 있다. World Peace Communications, 495 Whitman St. #A, Goleta, CA 93117, USA. 웹사이트 : <http://san.beck.org/NAH1-Nonviolence.html>
- 〈비폭력 트레이너를 위한 자료집 **Nonviolence Trainers Resource Manual**〉, 비폭력 트레이닝 프로젝트 **Nonviolence Training Project** 발간, 호주 멜버른, 1995년 5월, 211쪽. 비폭력에 대한 정의에서부터 권력 및 갈등 분석, 다른 운동으로부터 배우기, 비폭력 행동 방법론, 비폭력대화, 협동작업, 비폭력 행동을 준비하는 것에 이르기까지 광범위한 내용들을 다루고 있는 책이다. 다음의 인터넷 주소에서 pdf파일로 내려볼 수 있다. [http://www.nonviolence.org.au/downloads/trainers\\_resource\\_manu-](http://www.nonviolence.org.au/downloads/trainers_resource_manu-)

al\_may05.pdf

- “The Ruckus Society”의 웹사이트(<http://www.ruckus.org/>)에는 행동 계획 짜기, 미디어 작업 등에 관한 매뉴얼 뿐만 아니라 다른 사이트 링크들도 많이 올라와 있다.
- 〈비폭력 행동을 위한 핸드북<sup>Handbook for Nonviolent Action</sup>〉, New York, War Resisters League, Donnelly/Colt Graphix, 1989, 36 pages. 비폭력 시민 불복종 행동의 다양한 측면들을 배울 수 있게 하기 위한 목적으로 만들어진 책이다. 대부분의 내용들은 “행동하라 뉴욕: 시민불복종을 위한 매뉴얼<sup>ACT UP New York’s Manual for Civil Disobedience</sup>”에서 확인할 수 있다. <http://www.actupny.org/documents/CDdocuments/CDindex.html>
- “변화를 위한 씨앗<sup>Seeds for Change</sup>”: 영국에 기반을 둔 네트워크로 합의 도출이나 집단 조율, 모임 준비 등과 같이 운동 그룹을 위한 실질적인 조언들을 제공하고 있다. <http://seedsforchange.org.uk/free/resources>
- “집단지 목소리<sup>Rant Collective</sup>”: 트레이너들의 모임. 행동 준비와 계획, 압제에 저항하기, 언론 대응, 전략 등에 관한 자료들을 제공한다. <http://www.rantcollective.net/article.php?list=type&type=17>

### 비폭력 행동(일반)

- “알버트 아인슈타인 재단<sup>The Albert Einstein Institution</sup>”: 비폭력 행동과 그와 관련한 자주 묻는 질문(FAQ), 비폭력 행동의 198가지 방법, 비폭력 행동의 적용, 사례 연구, 비폭력 행동에 관한 출판 등과 같은 내용들이 다양한 언어로 올라와 있다. <http://www.aeinsteinst.org>
- 〈비폭력 행동의 정치학<sup>The Politics of Nonviolent Action</sup>〉, Gene Sharp, Boston, Porter Sargent, 1973, 3 volumes. 비폭력 행동의 이론과 역동성에 대해 분석을 해놓은 고전적인 책. 수많은 사례들이 방법론과 함께 소개가 되어 있다. 참고문헌들에 대

한 정보 또한 광대하다.

- 〈1945년 이후의 민중 봉기: 비폭력 행동에 관한 참고문헌집<sup>People Power and Protest since 1945: a bibliography on nonviolent action</sup>〉, April Carter, Howard Clark, and Michael Randle, Housmans 2006. 다음의 웹주소에서 원문을 볼 수가 있다. <http://www.civilresistance.info/bibliography>

### 운동 개발

- 〈성공적인 운동을 위한 100가지 단계<sup>How to Win Campaigns: 100 Steps to Success</sup>〉, Chris Rose, Earthscan 2005.
- 〈비폭력 방어의 전략<sup>The Strategy of Nonviolent Defense</sup>〉, Robert J. Burrowes, State University of New York Press, 1996.
- 〈정의의 시작: 가해자의 트라우마<sup>Justice Ignited: The Dynamics of Backfire</sup>〉, Brian Martin, Rowman & Littlefield, 2007.
- 〈민주주의 하기: 사회운동을 조직하기 위한 행동 계획<sup>Doing Democracy: The MAP Model for Organizing Social Movements</sup>〉, Bill Moyer (with JoAnn McAllister, Mary Lou Finley, and Steven Soifer), Gabriola Island: New Society Publishers, 2001, 228 pages. 이 책에는 “활동 계획 짜기<sup>Movement Action Plan</sup>” 섹션이 포함되어 있다. 이 섹션은 비폭력 운동을 분석하는데에 유용한 참고자료가 될 것이다. “활동 계획 짜기” 섹션은 다음의 웹 주소에서 열람이 가능하다. <http://www.turning-the-tide.org/files/Bill%20Moyer%208-stages%20Social%20Movements%20Hand-out.pdf>

### 직접행동

- “스스로 하거나 혹은 죽거나(DIY or Die)”: 직접행동과 관련한 다양한 링크들이 있는 웹사이트. <http://www.sprayism.com/dawiki/doku.php?id=guides>
- “활동가 자료 창고<sup>The activist tool box</sup>”: 비폭력 직접 행동과 관련한 자료 창고. <http://>

www.uhc-collective.org.uk/webpages/toolbox/index.htm

- “평화뉴스 자료실<sup>Peace News tools section</sup>”: 실질적인 것에 관한 내용부터 비폭력 분석에 관한 내용까지 다양한 자료들이 모여져 있는 곳. <http://peacenews.info/tools/index.php>
- “트레이너들을 위한 스타호크의 자료실<sup>Starhawk's Resources for Activism Trainers</sup>”: 압제에 저항하는 비폭력 행동 트레이너/행동 준비자, 마법 활동 워크숍 진행자들을 위한 자료 그리고 합의에 의한 의사결정 등과 같은 자료들이 있는 곳. <http://www.starhawk.org/activism/trainer-resources/trainer-resources.htm>

### 조직 구성과 조율

- ‘무(無)구조의 위협성<sup>The Tyranny of Structurelessness</sup>’, Jo Freeman, 1970. 우리가 효과적으로 활동하고자 할 때 ‘구조를 거부하는<sup>structurelessness</sup>’ 태도가 도움이 되지 않는 이유에 대해 분석해 놓은 소논문. [http://flag.blackened.net/revolt/hist\\_texts/structurelessness.html](http://flag.blackened.net/revolt/hist_texts/structurelessness.html)
- ‘모임 조율하기 - 왕도는 없다<sup>Meeting Facilitation—The No-Magic Method</sup>’, Berit Lakey. 모임을 잘 구성할 수 있는 방법에 관한 짧은 글. 아젠다 설정, 조율, 그룹에서의 역할 등에 관한 내용이 포함되어 있다. <http://www.reclaiming.org/resources/consensus/blakey.html>

### 의사결정 (합의도출)

- <비폭력 행동과 협동 의사결정 과정에 관한 자료집<sup>Papers on Nonviolent Action and Cooperative Decision-Making</sup>>, Randy Schutt, 비폭력 트레이닝에서 활용할 수 있는 샘플 주제들과 트레이너의 노트가 담겨져 있다. 비폭력 행동 준비하기, 전략짜기 트레이닝, 협동적인 의사결정, 참여자간의 소통 등과 같은 내용들을 다루고 있다. <http://www.vernalproject.org/papers/Papers.html>

- “아일랜드 비폭력 행동 트레이닝 및 교육 네트워크<sup>INNATE: Irish Network for Nonviolent Action Training & Education</sup>”에서 나온 <소그룹에서의 의사결정: 소개와 활동지<sup>Consensus for Small Groups: an introduction and worksheets</sup>>, 비폭력 트레이닝에 관한 더 많은 자료들은 다음의 주소에서 찾아볼 수 있다. <http://www.innatenonviolence.org/workshops/consensus-smallgroups.shtml>

### 정서적 변화와 트라우마에 대처하는 법(두려움, 기운소진, 분노)

아래의 두 웹사이트 모두 다양한 언어로 된 자료들이 올라와 있고 다른 자료들에 대한 링크도 많이 게시되어 있다.

- 활동가 트라우마 지원센터(<http://www.activist-trauma.net>): 이 웹사이트는 기본적으로 운동의 과정에서 혹은 그 운동으로 인해 트라우마를 갖게된 활동가들 그리고(혹은) 활동과 관련하여 정신적인 어려움을 가지고 있는 활동가들을 지원하기 위해 만들어졌다. 많은 자료들이 여러 언어로 열람 가능하다.
- T-팀<sup>T-team</sup>: 활동의 과정에서 정서적인 어려움(그리고 심리적 외상 후 스트레스 장애)을 겪고 있는 활동가들을 지원하기 위해 만들어진 활동가들의 모임이다. 팔레스타인의 텔 아비브에 근거를 두고 있다. <http://the-t-team.blogspot.com/>

### 압제에 저항하기

여기 소개된 자료들은 모두 특정한 국가나 문화적인 맥락에 기반을 두고 있기 때문에 일반화하기 어려운 측면도 있지만, 다른 지역의 사람들에게 아이디어와 영감을 충분히 줄 수 있는 것들이다.

- “변화를 위한 트레이닝<sup>Training for Change</sup>”, 미국. 이 곳의 웹사이트에 가면 다양성과 압제에 저항하는 것에 관한 자료들을 찾을 수 있다. <http://www.trainingforchange.org/content/category/4/28/56/index.html>
- <인종주의 뿌리뽑기 : 인종차별을 종식시키기 위해 백인들이 할 수 있는 것<sup>Uprooting</sup>>

Racism: How White People Can Work for Racial Justice》, Paul Kivel, New Society Publishers, 2002.

미국 내 인종주의에 반대하는 활동을 펼치는 백인 활동가를 위한 책. ISBN 0865714592, 9780865714595

- ”마을에서 인종주의에 맞서기 : 반(反)인종주의 운동을 위한 가이드라인과 자료 Racism in Communities: Guidelines and Resources for Anti-Racism Training Resources”, David Hollinsworth. 호주에서 인종주의에 반대하는 운동을 펼치는 그룹들을 위한 트레이닝 매뉴얼. 이 문서는 ‘the Change Agency Education and Training Institute’의 웹사이트에서 열람할 수 있다. [http://www.thechangeagency.org/\\_dbase\\_upl/Anti-Racism%20Training.pdf](http://www.thechangeagency.org/_dbase_upl/Anti-Racism%20Training.pdf)
- 헨리 마틴 연구소<sup>Henry Martyn Institute</sup> : 인도 하이데라바드 지역에 근거를 둔 헨리 마틴 연구소는 세계 교회를 표방하는 기독교 단체로 출발하였다. 이슬람에 대한 객관적인 이해와 가르침을 위해 노력하고 있으며 종교간 대화를 신장시키기 위한 노력을 기울이고 있다. 최근에는 인도에서 서로 다른 종교로 인해 분쟁이 벌어지고 있는 마을들을 찾아가 트레이닝 제공과 같은 실천적인 활동을 전개하고 있다. 연락처: Henry Martyn Institute, 6-3-128/1, Beside National Police Academy, Shivarampally, Hyderabad - 500 052 • India 이메일: [hyd1\\_hmiis@sancharnet.in](mailto:hyd1_hmiis@sancharnet.in) 웹주소: <http://www.hmiindia.com/index.htm> ‘실천 프로그램’에 관한 자세한 내용은 이 곳에서 찾아볼 수 있다. [http://www.hmiindia.com/praxis\\_crVision.htm](http://www.hmiindia.com/praxis_crVision.htm)
- ‘영혼의 힘은 게이, 레즈비언, 양성애자 그리고 트랜스젠더들에게 가해지는 폭력을 종식시키기 위해 비폭력 활동을 벌이는 미국의 단체이다. ‘영혼의 힘’의 목표는 종교적 편협함에서 기인하는 동성애자에 대한 사회의 혐오감들을 걷어내는 것이다. 이들은 간디와 마틴 루터킹의 원리들을 이어받아 성소수자들의 평등한 권리와 동성애 가족 인정을 위해 비폭력적으로 저항을 하고 있다. 이들의 웹사이트에는 영상, 논문, 유인물, 행동에 관한 자료들이 올라와 있다. <http://www.soulforce.org/index.php>

org/index.php

## 젠더 감수성

- ‘평화와 자유를 위한 여성 연맹<sup>Women's International League for Peace and Freedom</sup>’, [www.peacewomen.org](http://www.peacewomen.org). 이 웹사이트에는 여성들의 안보와 평화에 관한 자료들이 올라와 있다. 다양한 문화적 맥락에서 나온 자료들과 핸드북 그리고 트레이닝 자료들을 볼 수 있다. 다음의 사이트도 참조를 하자. <http://www.peacewomen.org/resources/Organizing/organizingindex.html>
- “지속가능한 포괄적 안보와 평화: 옹호와 행동을 위한 준비<sup>The Inclusive Security Sustainable Peace: A Toolkit for Advocacy and Action</sup>”, ‘국제 경고와 평화를 추구하는 여성들<sup>International Alert and Women Waging Peace</sup>’에서 제작한 자료. 다음의 주소에서 PDF 파일을 내려볼 수 있음. <http://www.womenbuildingpeace.org> or <http://www.womenwagingpeace.net>
- “페미니스트를 위한 운동 가이드북”, <http://www.awid.org/eng/Issues-and-Analysis/Library/An-advocacy-guide-fo..>
- <평화를 주장하기, 권리를 주장하기>여성 인권 옹호자를 위한 가이드북<sup>Claiming Justice, Claiming Rights: A Guide for Women Human Rights Defenders</sup>, <http://www.defendingwomen-defendingrights.org/pdf2007/book3Neo.pdf>
- ‘평화와 정의를 위한 국제 여성 연대<sup>International Women's Partnership for Peace and Justice</sup>’, <http://www.womenforpeaceandjustice.org/>
- ‘여성 평화 만들기 프로그램<sup>Women Peacemakers Program</sup>’, <http://www.ifor.org/WPP/index.html>
- ‘위민인블랙(Women in Black)’ 웹사이트, <http://www.womeninblack.org/>

## 부록 1

# 사회운동조직의 갈등, 어떻게 다룰 것인가

## 목차

Chapter 1. 갈등이란 무엇이고 왜 그것을 다뤄야 하는가? .....	246
Chapter 2. 사회변혁을 위한 조직에서 왜 갈등이 발생할까? .....	250
Chapter 3. 갈등 이해하기 .....	255
Chapter 4. 갈등에 응답하기 .....	259
Chapter 5. 좋은 의사소통 .....	261
Chapter 6. 조직 내 갈등을 다루기 위한 효과적인 행동 취하기 .....	278

## 사회운동조직의 갈등, 어떻게 다룰 것인가

혁명을 꿈꾸는 조직이든 친구들 사이에서건 모든 조직 혹은 관계에서 갈등은 늘 있기 마련이다. 갈등은 인간관계의 피할 수 없는 한 부분이며 특히 과거보다 더 유동적인 현대 사회에서 특징적인 현상이라 할 수 있다. 과거 인간은 주로 동질적인 집단을 이루며 살아왔지만 현재는 서로 다른 세계관과 문화가 우리 공동체 속에 존재하고 있다.

하지만 우리는 아직까지 이러한 다양성을 성공적으로 수용할 수 있는 기술들을 개발하지 못하고 있다. 특히 자본주의 사회에서 나고 자란 우리는 성공하기 위해, 아니 적어도 살아남기 위해 경쟁적이 되어야 한다고 배웠다. 따라서 우리들 대부분이 갈등을 헤쳐 나갈 건강한 방식을 찾기 위해 사람들과 협력하기를 어려워하는 것은 놀라운 일이 아니다. 오래된 습관들을 의식적으로 버리고 협동해서 일하기 위한 새로운 기술 및 관심을 개발하며 억압에 도전하지 않는 한 갈등은 발생하기 마련이다.

이 부록은 사회변혁을 위해 활동하며 갈등에 대한 이해도를 높이고 그것을 어떻게 다룰지를 고민하고자 하는 사람이나 조직을 대상으로 한다. 여기에는 갈등이란 무엇이고 그것을 다루는 것의 유용함, 갈등을 다루는 법, 건강하고 효과적인 사회변혁그룹을 유지하기 위한 도구들이 열거되어 있다. 또 이를 위한 짧은 연습활동들도 소개되어 있다. 자기학습에 적극적이면 적극적일수록 배움도 깊어질 것이다. 따라서 정말로 이 주제에 대해 배우고 싶다면 소개되어 있는 연습활동을 할 수 있는 시간을 낼 것!

## Chapter 1. 갈등이란 무엇이고 왜 그것을 다뤄야 하는가?

둘 혹은 그 이상의 사람들이 양립할 수 없을 것 같은 의견, 가치 혹은 욕구를 가지고 있을 때 갈등은 일어난다. 이러한 갈등은 활동 분야가 어디건, 조직의 규모가 어떻게든 상관없이 모든 조직에서 벌어진다. 친구사이, 연인사이, 비폭력직접행동 모듬 (affinity group) 내에서, 대규모 캠페인에서, 국제네트워크에서 벌어지는 일이다. 갈등은 피할 수 없다.

### 1) 갈등은 문제가 아니다. 기회이다.

갈등의 결과가 필연적으로 관계가 깨지거나 친구나 동료를 잃게 되는 것은 아니다. 심지어 서로에게 엄청난 양보를 할 필요도 없다. 우리는 사람들이 갈등을 문제점으로 생각하지 않고 갈등 당사자 모두의 삶을 발전시킬 긍정적인 변화의 기회로 보길 원한다. 물론 단기간에 그것을 이룰 수 있다고 말하는 것은 아니다.

갈등에 대한 이해는 그것에 대한 인지와 연습이 필요하다. 갈등에 대한 건강한 접근법을 개발하는 것은 자전거를 점검·보수해 나가며 어떻게 유지시킬 것인가를 배우는 것과 같다. 만약 정기적으로 체인에 기름칠을 하고 브레이크를 조율하면 큰 문제들을 피할 수 있다. 그러기 위해선 이러한 유지 기술들을 배워야 하고 언제 기름칠이나 조율을 해야 하는지에 대해 인지해야 한다.

### 2) 작은 다툼에서 큰 위기로

갈등을 가능한 한 초기에 식별하고 언제, 어떻게 다루는 것이 가장 좋은지를 인지하는 것, 이것이 갈등을 다루는 예술이다. 작은 사건들이 연속적으로 쌓여 어떤 큰 위기로 발전할 수 있다. 대부분 아무것도 아닌 일처럼 보이는 것에서 큰 말다툼으로 이어지는 것을 경험한 적이 있을 것이다. 이에 대한 조직 전체의 민감도를 높임으

### 작은 다툼에서 위기로

#### 1. 불편

갈등을 말해주는 작은 불편은 뚫어오를 수 있다. 이 상태는 불편하다는 느낌을 넘어서 구체적으로 현재의 상황을 설명할 수 없는 경우가 대부분이다. 예를 들어 다음과 같은 상황.

조직에서 다 같이 맥주를 마시러 갔는데 영희가 다음 액션에 관한 문제로 대화를 몰아가서 철수는 집에 일찍 가버렸고 나는 동료들이 조금 더 남아서 서로가 서로를 더 잘 알 수 있도록 어울렸으면 했다.

#### 2. 사건

갈등이 커지고 있는 증거로 볼 수 있는 작은 단서. 짧지만 신랄할 언쟁이나 혹은 갈등의 가시적 표현.

조직이 함께 어떤 액션을 준비하고 있다. 영희는 팀빌딩에 관한 철수의 제안을 무시하거나 반대하고 철수는 이 때문에 좌절감을 느끼고 있다. 영희는 철수의 좌절감에 대해 인지하고 있지만 그것에 대해 아무것도 하지 않고 있다.

#### 3. 오해

한쪽 혹은 쌍방 모두가 상대방에 대한 잘못된 가정을 키워가는 상황.

철수는 영희가 조직을 더욱 강하고 효과적으로 만드는 것에 신경 쓰지 않는다고 생각한다. 영희는 철수가 실제 변화를 만들어가는 것보

다 사람들이랑 어울리는 것에 더 관심이 있다고 생각한다.

#### 4. 긴장상태

이 시점에서는 아마도 의사소통이 실패로 돌아가고 감정이 널뛰는 상황이 될 것이다. 갈등을 억누르기가 더 힘들어지고 마침내 침묵을 깨고 등장하게 된다. 이 상황에서 단서는 훨씬 더 분명하다. 논쟁이 될 수도 있고 감정적인 폭발이 될 수도 있으며 혹은 평상시와는 전혀 다른 행동이 될 수도 있다.

어떤 액션을 마친 후 철수는 피드백을 위해 사람들을 소집하였다. 영희는 이 토론을 다음 액션에 대한 논의로 흐름을 갑자기 바꿔버렸다. 철수가 “야, 최영희, 잠깐 좀 진정할래? 자 우리 다음 행동으로 넘어가기 전에 이번 행동이 어땠는지 먼저 얘기하도록 합시다!”라고 말했다. 영희는 어이가 없다는 표정을 지었다. 눈이 점점 커지더니 천천히 고개를 젓기 시작했고 문을 쾅 닫고 모임을 나가버렸다.

#### 5. 위기

이 시기는 관계가 깨져버리는 시기이다. 모든 의사소통이 갈등에 맞춰져 있는 시기. 상황이 폭력적으로 변할 수도 있다.

영희는 그룹 전체에 메일을 쓴다. “조직을 떠나겠습니다. 안녕히 계세요.”

로써 우리는 미묘한 단서를 감지할 수 있고 좀 더 빨리 갈등을 관리할 수 있다. 갈등이 작은 불편에서 큰 위기로 발전하는 데는 대충 다음 5가지 단계로 나뉘볼 수 있다.

갈등의 5단계 :

- ① 불편
- ② 사건
- ③ 오해
- ④ 긴장 상태
- ⑤ 위기

Try this:

갈등의 5단계에 맞춰 자신이 지금 겪고 있는 갈등 혹은 알고 있는 갈등을 구성해보라.

3) 왜 갈등을 다뤄야 하는가?

장기적으로 갈등을 우회할 수 있는 방법은 없다. 인간은 갈등을 피할 수 있는 매우 세련된(?) 몇 가지 단기적인 방법을 개발해왔는데 갈등이 없는 척하거나, 언젠가는 없어질 것이라 바라거나, 주제를 바꾸거나, 우리가 상상으로 만들어낸 척 하는 것이다. 이런 방법들은 우리를 그냥 오도기도 못하는 상황에 빠지게 하는 것 이상도 이하도 아닌, 성공가능성이 전혀 없는 것들이다. 갈등을 회피하는 것은 화장실에 가고 싶어하는 어린아이를 그냥 무시하는 것과 같다. 엉망진창이 될 것이고 우리가 전혀 예상치 못한 또 다른 문제만을 양산할 것이다.

따라서 어느 시점에서는 갈등을 다뤄야 한다. 이 말을 읽는 것만으로 스트레스가 쌓이는가? 벌써 이마에서 땀방울이 뚝뚝 떨어지는 것을 느끼는가? 일시적으로 이 스트레스를 생각하지 않도록 지금 이 가이드 읽는 것을 회피할 생각을 하는가? 잠깐! 갈등들을 이해하고 이를 다루는 것은 우리 활동에 있어 많은 이점을 준다는 것을 명심하라.

갈등을 다루는 기술을 배우는 것은 존중을 보여주는 것이다. 다른 관점을 살펴

보기 위해 한 걸음 물러서는 것, 어려운 주제들에 대해 소통하기 위해 시간을 내는 것은 우리 주변 사람들에게 우리의 관심, 연민을 보여주는 것과 같다. 관계는 중요하고 강력한 자원이며 따라서 그것을 위해 시간과 에너지를 할애하는 것은 매우 가치있는 일이다. 갈등을 다루는 것은 보다 튼튼한 조직을 만들 수 있도록 하며 사회 변혁을 가져오는 데 보다 효과적일 수 있다.

갈등을 이해하고 다루는 것은 그 과정에 함께하는 모두의 역량을 크게 강화시킬 수 있는 과정이다. 또한 자신과 갈등상황에 있는 사람과 연결될 수 있는 방법을 찾는 매우 열정적인 과정일 수 있으며 사람들은 모두 함께 살아간다는 것을 알게 되는 과정일 수도 있다. 자신이 속한 그룹에서 사람들이 모두 정직하게 소통하고, 각자의 감정을 잘 알고 있으며, 사람들 사이의 차이에 대해, 모두에게 진정으로 만족스러운 해결책을 찾기 위해 서로를 이해하려는 진정한 욕구가 존재한다고 상상해보라.

Try this :

생산자 역할 및 조정자 역할을 읽을 때 자신이 참여하고 있는 조직을 염두에 두자. 자신의 조직에서 본인은 어떤 '생산자' 역할을 하고 있는가? 또는 어떤 '조정자' 역할을 하고 있는가? 조직이 '생산자' 역할을 더 강조하는 편인가 아니면 '조정자' 역할을 더 강조하는 편인가? 본인의 조직에서 이 역할들의 건강한 균형점은 어디일까? 본인의 조직이 이러한 건강한 균형점에 도달하기 위해 자신이 할 수 있는 것은 무엇이 있을까?

갈등에 접근하는 건강한 방식을 가지고 있는 조직은 많은 시간과 노력이 드는 운동을 함께 더 잘 준비할 수 있고 사회변화를 효과적으로 이룰 수 있게 된다. 명확한 의사소통과 서로를 신뢰하는 마음은 더 나은 의사결정을 할 수 있게 하며 이것은 더 많은 관점을 고려할 수 있게 만든다. 또한 시간과 에너지를 절약할 수 있게 하며 이것은 때때로 갈등을 피할 수 있게 하기도 한다.

갈등을 다루는 것은 불확실한 미래를 위해 우리 스스로 전문적 기술을 갖추는 것이기도 하다. 만약 우리가 불안정한 시기를 위해 보다 튼튼하고 서로가 힘을 주는 사회를 건설하고자 한다면 우리는 협동적으로 일할 수 있는 기술들을 개발해야 한다.

## Chapter 2. 사회변혁을 위한 조직에서 왜 갈등이 발생할까?

사회운동조직에서 잠재적으로 갈등을 일으킬 수 있는 몇 가지 특징적인 것들이 있다. 예를 들어, 언제까지든 반드시 일을 끝마쳐야 한다는 문화, 비효율적이고 비민주적인 회의, 목표에 대한 불명확함, 주류 규범에 도전하지만 우리 내부에선 적용할 생각도 하지 않는 등.

### 1) 업무 중심의 조직

우리는 우리 스스로를 활동가라 부른다. 우리는 펼쳐 일어나 변화를 만들고 싶어 하는 사람들이다. 우리는 우리의 삶을 파괴하는 것들에 저항하고 싶고 지속가능한 삶을 창조하고 싶다. 우리는 이것을 당장 실천하고 싶다. 활동가들은 자신의 임무를 완료하는 데에 있어서는 매우 유능하다. 때때로 건강한 대인관계에 쏟을 에너지와 시간투자, 포괄적이고 참여적인 활동관행을 창조하는 일까지 저당 잡혀 가면서 일에 매달린다. 각 조직이 조직을 잘 운영하는 것과 사업(일)을 수행하는 것 사이에 건강한 균형을 유지하고 있는가를 평가해 볼 수 있는 간단한 방법은 얼마나 많은 '업무' 역할들과 얼마나 많은 '조직운영' 역할들이 있고, 그것이 잘 이행되고 있는지를 체크 해보는 것이다.

각 조직이 어떤 조직인지, 구성원들의 참여도는 어떤지에 따라 건강한 비율은 조금씩 다를 것이다. 조직에 따라 각 역할의 비중이 50:50일 수도 있고 어느 한 쪽이 조

금씩 더 강조되는 경우도 있을 수 있다. 우리는 일을 잘 해내는 것에는 상을 주지만 내부적인 관계들에 투자하는 것은 시간낭비라며 목살하는 경향이 있다.

만약 조직이 일을 끝내는 것에만 더 치중하는 태도를 보이고 시간낭비라며 대인관계에 관련한 투자를 무시한다면 이 불균형은 조직 내 잘못된 의사소통으로 이어지기 쉽다. 잘못된 의사소통이란 사람들이 자신들의 감정, 우려 혹은 욕구를 표현할 수 있는 공간이 없다는 것이다. 이것은 또한 사람들이 다른 사람들의 감정, 우려, 욕구를 덜 경청하게 된다는 것을 의미하는 것이기도 하다.

### 2) 무용지물인 회의시간

많은 사람들이 회의 시간을 무척 싫어한다. 명확한 의제 없는 회의를 몇 년 동안 진행하고 논의는 계속 뱅뱅 돌기만 했던 기억을 떠올려 본다면 아마 사람들의 이 기분을 이해할 수 있을 것이다. 장기간을 생존하는 그룹에게 모두가 참여하고 효과적으로 회의를 진행하는 기술을 개발하는 것은 매우 중요하다. 회의진행은 단순히 손드는 사람들에게 얘기할 시간을 주는 단순한 역할이 아니며 포괄적이고 참여적인 방식으로 조직의 임무를 발전시켜 나갈 수 있도록 하는 중요한 기능을 한다.

많은 운동단체들이 합의적인 의사결정 방식을 실행하고 있지만 조직의 모든 구성원들이 이 방식이 무엇이고 절차가 어떻게 되는지 정확히 모르는 상태에서

- 모임에서 생산자 역할(기능)들
- 의제 제안하기
- 해결해야 할 조직의 문제 확인하기
- 업무 관련한 문제점 및 해결방안을 강조하기
- 사실을 제안하거나 요청하기
- 의견을 내기
- 문제와 대안을 찾기
- 아이디어를 설명하고 정교화하기
- 관련된 이슈들을 한데 모으기
- 모순된 지점을 보여주기
- 가정 및 아이디어를 검토하기
- 다음 과제 제안하기

진행되거나 각 의제에 맞는 더 적합한 다른 종류의 의사결정이 있는지 잘 모르는 채 진행되는 경우가 많다.

### 3) 명확함의 부족

조직의 목표에 대한 명확함의 부족은 갈등으로 이어질 수 있다. 조직이 결성되는 이유는 구성원들이 어떤 이슈에 대한 열정을 가지고 있기 때문이다. 조직을 결성하고 얼마간은 아마 이 열정 자체가 충분한 전략이 될 것이다. 하지만 새로운 구성원이 결합하거나 일정한 초기 성과를 이루고 갔을 때 만약 조직의 활동 영역이나 앞으로 나아갈 목표에 대한 명확한 바운더리가 없다면 이것은 구성원들 각자가 동상이몽을 꾸게 되는 지름길이 될 수도 있다. 새로운 구성원은 살짝 다른 목표를 향해 활동을 시작할 수 있고(물론 이것은 새로운 사람이 신선한 아이디어를 제시하는 것으로 무척 긍정적인 것일 수도 있다) 이를 본 기존의 구성원들이 원래 자신들이 계획했던 것과 매우 다른 방향이라고 판단하게 되는 계기가 되어 갈등이 유발될 수도 있다.

### 4) 사회규범에 도전하는 것은 결코 작은 임무가 아니다.

활동가들은 주류사회의 다양한 영역에 도전한다. 우리는 자본주의에 도전하고 인종 차별에 도전하고 가부장제에 도전한다. 사회규범에 도전하는 것은 또한 우리가 어떻

#### 모임에서 조정자 역할(기능)들

- 다른 사람에 대해 연민을 갖기
- 감정을 표현하고 다른 사람들도 그들의 감정을 표현할 수 있도록 독려하기
- 절충안을 제안하거나 받아들이기
- 토론을 위한 절차 제안하기
- 휴식(쉬는) 시간 확보하기
- 농담과 웃음
- 침묵하는 멤버의 기운을 북돋워주어 말하게 하기
- 얘기되지 않은 문제에 대해 얘기하기
- 토론내용 요약하기
- 합의지점을 찾는 것을 돕기
- 그룹이 방향과 진행과정을 인식할 수 있도록 돕기

게 함께 활동할 것인가, 조직 내에서 서로가 어떻게 연결되어 있는가를 재조정하는 것이기도 하다. 만약 우리가 위계질서 속에서 활동하고 싶지 않다면 우리가 원하는 평등한 구조는 무엇인가? 우리가 서로에 대한 성차별적인 관계를 원하지 않는다면 서로간의 관계 속에서 여성에 대한, 남성에 대한, 퀴어에 대한 건강한 관계 맺기 방법은 무엇인가? 이것은 매우 커다란 이슈이기 때문에 이 방법을 찾는 과정에서 서로가 서로와 부딪히고 갈등을 겪을 수밖에 없다는 것은 너무나 자명한 일이다.

### 5) 조직 내에서 권력의 불균형

조직 내에서 권력 불균형의 대표적인 두 가지 예는 특권과 위계이다.

#### ① 특권

우리 사회를 움직이는 표준은 지배적인 '주류' 그룹의 것이다. 백인, 부자, 중산층, 이성애자, 남성 등. 주류는 숫자에 의해 결정되는 것이 아니다. 세상에는 가난한 사람들이 더 많지만 우리 사회의 구조는 부자들의 이해관계를 인정한다. 모든 조직에는 다 어떤 식으로든 주류가 존재한다. 조직에 의해 지지되는 특성, 행동양식, 가치가 있고 반면 주변부로 밀려나는 다른 특성, 행동양식, 가치들이 있다. 예를 들면 매우 요란한 논쟁 문화를 가지고 있는 그룹에서 조용한 멤버들, 매우 잘 정돈되어 있고 예의바른 조직에서 격한 감정을 표현하길 좋아하는 몇몇 구성원 등. 조직의 주류는 조직의 풍조, 의사소통 스타일을 확립하고 주변부에 의해 받아들여진 자신들만의 선호도를 갖게 된다. 주류는 종종 조직 내에서 자신들의 권력을 인지하지 못하기도 한다. 주류가 진정으로 그리고 지속적으로 비주류와의 사이에서 이러한 권력의 불균형을 인식하고 자신들의 행동을 고치도록 노력하지 않는다면 갈등은 수면 위로 떠오르게 될 것이다.

신체, 피부색, 성적 취향 혹은 계급과 상관없이 우리는 함께 이 땅에 태어났다. 우리는 사회가 우리에게 준 다양한 층위의 특권 및 권력에 대해 책임이 없다. 하지만

이 권력을 가지고 우리가 친밀한 관계에서, 활동가 조직에서, 그리고 보다 넓게는 사회에서 한 행동에 대해서는 책임이 있다. 특권을 이해하는 것은 사회 변혁을 가져오는 데 필수적이다.

특권으로 발생하는 갈등은 매우 미묘해서 종종 그것을 명확히 하거나 정확히 보여주기 힘들다. 조직 내 권력의 불균형을 인지하는 사람들은 조직 내에서 권력을 덜 가진 사람들일 가능성이 높다. 이러한 권력의 역학이 존재함에도 불구하고 이 문제에 대해 시간을 할애해야 한다는 것을 인지하지 않거나 의지를 보이지 않는 것에 대해 문제를 제기하는 순간 갈등은 발생한다. 예를 들어 조직 내 한 여성이 “발언의 대부분을 남성들이 독점하고 있다. 나는 이것에 대한 문제를 제기하고 싶다.”라고 했다면 다음과 같은 대답이 들려오게 될 것이다. “남성으로 태어난 것을 어찌겠나. 우리는 그저 그 순간 많은 얘기를 했을 뿐이다. 만약 여성들이 뭔가 얘기하고 싶다면 그냥 말하면 된다.” 이 상황은 조직 내 남성들이 그들의 젠더 특권에 대해 이해하는 데 어려움을 겪고 있으며 갈등이 발생한 조직에서 자신들의 행동에 대해 고심하지 않고 있다는 것을 보여준다.

## ② 비공식적인 위계

조직은 맨 처음에는 자신들의 방식으로 활동하는 몇몇의 친구들에 의해 시작되었을 수 있다. 새로운 구성원이 참여하게 되었을 때 조직의 설립자들은 자신들이 조직을 위해 만든 문화와 관행들이 새로운 사람에게도 문제없이 적용되리라고 생각했을 것이다. 예를 들어 조직의 초창기에는 조직 내에서 벌어지고 있는 모든 것을 공유하고 함께하는 관행이 일반적이었을 수 있다. 아마도 이것은 작은 조직에서 매우 효과적이었을 것이다. 하지만 조직이 커가면서 이 관행으로 모든 사람들, 특히 새로운 사람들에게 조직에서 일어나는 모든 일을 잘 처리하는 것이 매우 어렵게 되었다. 상황

은 이렇게 발전될 수 있다. 새로운 구성원은 조직의 한 가지 측면(사업)에만 익숙해지고 설립자들은 계속 조직 전체를 개관하는 것. 이것이 일상적인 지식, 기술, 권력의 위계를 낳는다.

일상적인 위계는 또한 사람들이 어떤 특정한 분야만을 전문적으로 다루게 될 때 발생할 수도 있다. 예를 들어, 조직의 홈페이지에 글을 쓰는 어떤 사람은 이 분야에서 좋은 명성을 쌓을 수 있다. 만약 계속적으로 글을 써달라는 부탁이 들어오면 그 사람의 기술(정보력)은 점점 더 발전하게 될 것이고 이 사람과의 협력이 점점 더 중요하게 될 것이다. 이 때 기술 혹은 정보가 제대로 공유 되지 않거나 역학이 교대 되지 않을 때 일상적인 기술 혹은 지식의 위계는 조직 내에서 발전할 수 있고 이것은 다툼이나 종내는 갈등으로 발전될 수 있다.

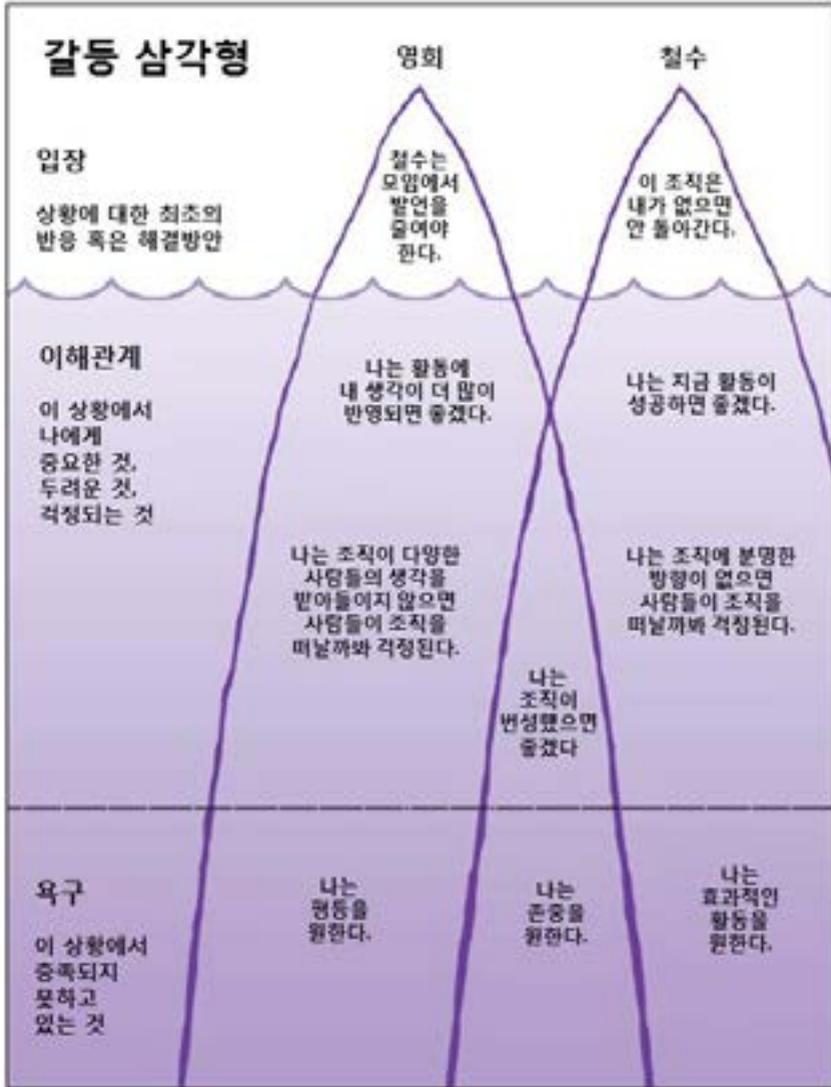
## Chapter 3. 갈등 이해하기

갈등 상황에서 본인과 상대방에게 무엇이 정말 중요한지를 아는 것은 갈등이 정말 무엇인가를 이해하는 데 좋은 시작점이다. 이것은 또한 가능한 해결방안을 생각할 수 있도록 한다.

### 1) 욕구 찾기

빙산은 갈등을 이해하는 데 유용한 비유이다. 오로지 빙산의 10분의 1만이 물 위로 보일 뿐이고 나머지 9는 수면 아래에 존재한다. 갈등에 관한 우리의 ‘입장’은 눈에 보이는 요소만을 지칭한다.

우리의 입장은 갈등에 대한 우리의 초기 반응 혹은 초기 해결방안이다. 예를 들어, 조직 내 영희, 철수 두 사람 사이에 갈등이 있다고 하자. 영희는 조직 내 다른 멤버인 철수가 발언을 독점하고 있는 것에 대해 좌절감을 느끼고 있다. 영희의 입장은 ‘



너 말이 너무 많아' 등의 초기 반응 혹은 '모임에서 발언을 좀 자제해라' 등의 초기 반응에 근거한 해결방안일 수 있다.

즉흥적인 초기 반응 아래에 우리의 이해관계가 있다. 그것은 이러한 특정한 상황에서 무엇이 우리에게 중요한 것인가 일수도 있고 혹은 이 문제에 관한 우리의 우려 혹은 두려움일 수도 있다.

이 사례에서 영희의 이해관계는 그녀의 아이디어를 나눌 수 있는 공간을 더 갖고 싶다는 것, 만약 철수가 다른 사람보다 계속 발언을 더 많이 하게 되었을 때 다른 사람들이 조직을 떠날 수도 있다는 우려이다.

좀 더 깊이 파고 들어가면 근본적인 욕구들을 발견하게 된다. 여기서 말하는 욕구란 우리 모두가 가지고 있는 보편적인 것들, 예를 들어 존중, 친밀한 관계, 이해받기 등을 말하는 것이다. 우리의 욕구가 충족될 때 우리는 만족감을 느낀다.

사례에서 영희의 욕구는 그녀가 조직에 가져올 어떤 것에 대해 그 가치를 인정받는 것이고 평등해지는 것이 될 것이다. 그렇다면 철수는? 철수는 조직의 설립자이고 캠페인에 관해 매우 많은 지식을 가지고 있다. 그의 입장은 "만약 내가 이 조직을 위해 많은 것을 투여하지 않았다면 이 조직은 존재하지도 않았을 것이다." 그의 이해관계는 캠페인에서 계속 왕성한 활동을 하는 것, 만약 명확한 방향이 조직에 없다면 사람들이 떠날 수도 있다는 우려이다. 그의 욕구는 그의 활동이 효과적이게 되는 것, 그

**Try this :**

1. 본인이 겪고 있는 갈등 혹은 과거에 겪었던 갈등에 대해 생각해보기
2. 두 개의 겹치는 갈등 트라이앵글을 그려보기. 만약 이해 당사자가 더 있다면 트라이앵글을 더 그리면 된다.
3. 본인의 입장, 이해관계, 욕구 찾기. 상대방의 것도 찾기. 겹치는 욕구를 찾을 수 있나? 상대방의 욕구를 짐작만 할 수 있을지라도 그것이 상대방에게 연민의 감정을 느끼는 데 도움이 되는가?
4. 자 이러한 욕구들에 대해 감을 잡았으니 좀 더 발전하기 위해 아직 시도해보지 않은 아이디어가 있나?

리고 그의 노력이 인정되는 것이다.

## 2) 해결책을 찾기 위해 물밑으로 들어가기

우리가 우리 스스로 및 상대방의 이해관계 및 욕구들을 이해할 때 해결방안을 좀 더 쉽게 찾을 수 있다. 어떤 특정한 갈등상황 하에서 욕구들이 겹치지 않는다고 해도 우리 모두는 우리 삶 중 어떤 시기에 이런 욕구들을 경험한다. 따라서 다른 사람들의 욕구를 안다는 것은 서로가 서로를 연결하는 것을 돕는다. 종종 사람들은 해결방안을 찾을 때 입장의 수준에 머무르기도 한다. 입장에만 집착할 경우 우리는 소통과 이해의 부재로 이어질 수 있다.

사례에서 영희는 그녀의 가치가 인정되고 평등해지기를 원하고 있다. 평등에 관한 그녀의 욕구가 충족되기 위해 그녀는 조직에 합의에 의한 의사결정 방식을 발전시킬 것을 요구할 수 있다. 또한 다른 사람에게 더 발언 기회를 주기 위해 철수의 발언을 좀 자제시킬 수 있는지 물어볼 수도 있다. (여기서 특정한 대화법에 대해 알면 도움이 될 수 있다.) 철수는 조직이 캠페인 전략을 개발할 의지가 있는지 물어볼 수 있다. 이것은 효과적이고자 하는 그의 욕구를 충족시키게 될 것이다. 해결 방안을 제안하기 전에 상대방의 관점에 대해 좀 더 이해하려고 노력하는 것이 도움이 된다.

영희와 철수는 조직의 번창이라는 공통된 이해관계를 가지고 있으며 자신들의 가치가 인정되길 바라는 공통의 욕구를 가지고 있다. 이러한 공통의 기반을 인식하는 것은 서로가 서로를 이해하게 할 수 있고 두 사람 모두에게 효과적인 해결방안을 찾을 수 있게 한다.

## Chapter 4. 갈등에 응답하기

반응하는 것과 응답하는 것에는 차이가 있다. 반응은 즉흥적이고 즉자적인 반면 응답은 깊이 생각한 의식적인 행동이다.

### 1) 맞서 싸우거나 가만히 있거나

우리 두뇌의 가장 원시적인 부분(편도체)이 위협에 대한 우리의 초기 반응을 관장한다고 한다. 우리가 싸움을 선택하거나 가만히 있기를 선택하거나 이 모든 것은 우리의 의식적인 통제를 벗어난 것이다.

이 반응은 그 위협이 숲 속에서 곰을 만나는 것과 같이 물리적인 것이거나 갈등 상황에 놓이게 되는 것이나 상관없이 동일하게 발동한다. 어떤 갈등의 냄새를 맡고 즉시 화가 날 수도 있고 문을 박차고 나올 수도 있다. 어떤 것이 나의 가장 일반적인

#### Try this :

이 활동의 목적은 몸의 감각을 친근하게 느낄 수 있도록 하고 호흡을 이용해 긴장을 풀고 격한 감정을 줄이기 위함이다.

앉거나 눕기에 조용하고 편안한 곳을 찾을 것. 눈을 감고 몸에 긴장을 풀어라. 자신의 몸에서 일어나고 있는 감각들을 의식하라. 그 다음 호흡에 집중하라. 숨을 들이마시고 내실 때 몸의 감각을 느껴보자. 어떤 특별한 방식으로 호흡을 하려고 하지 마라. 그냥 편안히 호흡할 것. 일분쯤 지나고 배(명치, 몸의 중심부 갈비뼈 바로 아래), 가슴 윗부분, 목이 아직 긴장되어 있는가를 체크할 것.

이 긴장과 관련 있는 어떤 특정한 감정이 드는지에 대해 의식하라. 그리고 몸의 이 부분을 통해 자신의 호흡을 이동한다고 상상해보라. 긴장은 어떻게 되었는가? 감정은 어떻게 되었는가? 긴장이 완화되고 격한 감정이 줄어들어 드는 것을 느끼는가? 만약 감정의 위치를 찾는 것이 잘 되는 것 같으면 그 신체부분을 통해 숨을 쉬면서 그 감정들을 내보내는 연습을 하면 좋다.

갈등 상황에서의 반응일까? 이러한 초기 반응에 대해 내가 할 수 있는 것은 아무 것도 없다. 하지만 이러한 초기의 순간적 충동이 지난 후에 어떻게 이러한 갈등에 응답할 것인가는 내가 선택하는 몫이다.

## 2) 갈등 상황에서 내 감정 다루기

우리는 인생의 어떤 순간에 누구나 갈등 상황에서 감정(화남, 상처받음, 두려움 등)이 앞서서 경험을 해보게 된다. 똑바로 생각할 수가 없는 상황. 강한 감정들은 즉자적인 반응을 일으키고 이것은 우리의 관계에 매우 깊은 상처가 될 수도 있다.

때때로 이러한 즉자적인 반응 대신 우리는 갈등 상황을 회피하고 싶어 의도적으로 자신의 감정을 억누르기도 한다. 만약 우리가 갈등을 효과적으로 해결하는 법을 배우고 싶다면 즉자적인 반응이나 감정을 억누르는 등의 습관적인 반응으로부터 벗어날 수 있는 길을 찾아야 한다. 우리 스스로가 감정의 존재를 인정할 수 있어야 하고 더불어 어떻게 응답하는 것이 현명한 것인가를 선택할 수 있도록 충분히 감정을 통제할 수도 있어야 한다. 명상, 호흡 등이 도움이 될 수 있다.

## Chapter 5. 좋은 의사소통

이 장에서 우리는 타인과의 갈등을 최소화할 수 있는 방법과 갈등이 고조되기 전 효과적으로 이를 다루는 법을 탐구하게 될 것이다. 이 장에서 다룰 대화법들은 갈등을 줄이는데 도움을 준다.

### 1) 의사소통 향상시키기

초기 단계의 갈등은 관계의 재건과 개선을 통해 완화될 수 있다. 적극적 경청, 공감대 형성, 상대방의 관점으로 바라보기 등은 관계 개선의 주요 방법들이다. 의사소통을 명확히 하고 타인에 대한 판단과 평가를 자제하는 것도 관계 개선에 도움이 된다. 중요한 것은 우리의 태도와 행동을 바꿔 의사소통을 개선하고 갈등에 임하는 것이다.

### 2) 공감과 연결

우리가 누군가에게 공감할 때 사실 우리는 그들의 입장에서 서 있는 것이고 그들의 감정, 관점 및 가치들을 이해하는 것이다. 공감은 다른 관점으로 사물을 보고 이야기의 다른 면을 이해하겠다는 내부적 선택으로부터 출발한다. 공감은 다른 사람의 경험에, 스스로의 감정을 촉발시킬 무언가에 집중하지 않는 것에, 혹은 문제 해결 방법에 온전히 존재하는 것이다.

공감은 동의가 아니다. 오히려 온전히 다른 사람의 시각에서 사물을 바라보고자 하는 의지라고 할 수 있다. 구체적인 것까지 모두 이해할 필요는 없다. 경청하는 상대와 유사한 상황에 있어야 할 필요도 없다. 예를 들어 아이가 없다고 부모의 심정을 이해하지 못하는 것은 아니다. 공감은 이기적인 행동이 아니며 우리 역시 공감으로 인해 이득을 얻는다. 우리가 다른 사람의 관점을 깊이 이해할 때 우리는 그들과 더욱 연결되고 있다는 것을 느낀다. 그리고 상대도 더욱 더 우리의 얘기를 듣고 이해

### 차이 존중하기

우리는 종종 내 입장이 옳고 다른 사람의 입장은 틀렸다고 생각한다. 이럴 때, 상대와 나의 입장이 겹치는 부분이나 상호보완적인 입장들을 찾는데 주목하는 것이 유용할 수 있다. 여기에서 출발해 우리는 보다 쉽게 우리의 차이를 숙고하고 이러한 차이들을 존중할 수 있게 된다.

눈을 가린 사람들과 코끼리의 이야기는 이러한 지점을 보여준다. 각각의 사람이 서로 다른 코끼리의 부분만을 만지고 있다. 코끼리의 코를 잡고 있는 사람은 이 동물이 뱀이라 결론 내린다. 다리를 만지고 있는 사람은 이 동물이 나무라 생각하고 상아를 만지고 있는 사람은 미사일 발사기, 코끼리 뒤에 있는 사람은 혐기성 분해장치<sup>anaerobic digester</sup>라고 확신한다.

각자는 자신들의 경험이 “코끼리”의 진짜 모습이라 생각하고 있다. 다른 사람들이 왜 자신과 전혀 다르게 그 동물을 묘사하고 있는지 이해할 수 없다. 각자의 관점은 전체의 일부이다. 만약 우리가 서로의 얘기를 듣고 서로의 관점을 존중한다면 전체 그림에서 보다 큰 통찰력을 갖게 될 것이다.

하려 하게 된다.

조직 구성원들과 연결을 유지하는 두 가지 방법

체크인: 모임을 시작할 때 요즘 어떻게 지내는지, 특별한 일은 없는지 등에 대해 간단히 돌아가면서 말한다. 이러한 작은 공유가 모임 구성원들이 서로 연결될 수 있도록 돕는다.

느낌나누기: 이 모임은 정기적으로 진행될 수도 있고 조직 내 긴장상태가 고조되었을 때 실시할 수도 있다. 3차례 정도 돌아가는데 처음엔 체크인으로 시작한다. “잘 지내세요? 요즘 어떠신가요? 뭐 하면서 지내세요?” 두 번째 차례에서는 “최근 모임에서 가장 힘든 일이 뭐예요?” 마지막으로 “요즘 그룹에게 감사하는 일은 뭐가요?”

### 3) 관점 넓히기 - 다른 관점으로 보기

우리는 모두 각자의 삶에서 서로 다른 경험을 하고 이것은 우리가 중요하게 생각하는 가치와 입장에 영향을 준다. 다른 사람들은 아마도 우리와 많이 다른 가치관을 가지고 있을 것이며 이 역시 동등하게 타당한 관점이다.

푸른색을 생각해보라. 어떤 이미지 혹은 생각이 가장 먼저 떠오르는가? 아마도 하늘이나 바다와 같은 이미지들 혹은 가장 좋아하는 옷이나 물건들이 떠오를 것이다. ‘푸른색’과 같은 단어는 우리의 과거 경험에 따라 다른 인상이나 이미지들을 만들어 낸다. 내가 받아들이는 것은 아마도 다른 사람들이 받아들이는 것과는 매우 다를 것이다. 이 개념을 다른 사람들과의 상호작용에 적용시켜보면 심지어 우리가 같은 언어를 사용하고 있거나 같은 상황에 놓여 있다고 할지라도 다른 사람들이 나오는 다른 관점을 가지고 있을 수도 있다는 생각과 연결시켜 볼 수 있다. 비슷하게 우리가 들은 것은 말하는 사람이 원래 하려고 했던 얘기와 매우 다를 수 있다. 다른 사람의 관점에서 보려고 노력하는 것은 갈등을 줄이는데 도움을 줄 수 있다.

### 4) 열린 마음 갖기, 판단과 추정 자제하기

우리는 어떤 사람이 조용히 의자에 앉아 손으로 머리를 감싸고 자신의 발끝을 쳐다보고 있는 것을 보고 있다. 자 여기서 여러분의 판단은? 추정은? 아마도 그 사람은 지금 슬픔에 빠져있거나 아프거나 아니면 그저 피곤하거나 졸리거나 명상에 잠겨 있다고 생각할 것이다. 우리는 매우 빠르게 사실(어떤 사람이 머리를 숙이고 의자에 앉아 있다)에서부터 추정과 판단으로 건너뛰었다. 물론 이것은 유용한 기술이다. 만약 우리가 우리 쪽으로 달려오는 차를 보았다면 우리는 우리의 정보를 빠르게 해석하고 이해해야 할 것이다. 그래야 결정을 내리고 다음 행동을 취할 수 있기 때문이다. 우리 주변의 환경을 해석하는 것은 우리의 안전과 생존을 위해 필요하다.

하지만 우리가 처해지는 상황들은 매번 새로운 것이 아니다. 우리는 과거 상호작용으로부터의 지식을 이용해 무슨 일이 일어날지, 그것에 대해 어떻게 대처를 해야 하는지 도움을 받는다. 문제는 우리의 해석이 항상 옳지 않다는데 있다. 위에 머리를 숙이고 앉아있는 사람의 얘기로 돌아가서 만약 우리가 그 사람이 지금 명상중이라고 생각했다면 우리는 그 사람이 명상에 집중할 수 있도록 자리를 비켜줄 것이다. 만약 그 사람이 아프다고 생각했다면 다가가서 도움이 필요한지 물어볼 것이다. 이 두 가지 매우 다른 반응들은 그 사람에게 무슨 일이 벌어지고 있는지에 대한 우리의 해석에 근거한다.

우리가 완전히 무비판적일수는 없기 때문에, 왜 누군가 어떤 일을 했는지에 관해 열린 생각을 가지고 비판을 자제하는 것은 갈등이 심화되는 것을 방지할 수 있다. 특히 갈등 초창기에 우리는 갈등이 불거지는 것을 미연에 방지할 수 있고 갈등이 점점 커지고 자리 잡기 전에 오해를 불식시킬 수 있다.

### 5) 다른 사람이 말하고 싶어 하는 것 알아내기

일상적인 대화에서 상대의 얘기를 경청하는 것이 자주 있는 일은 아니다. 우리는 상대가 하려는 얘기의 내용을 들을지는 모르지만 우리 스스로의 경험을 생각하거나 어떤 반응을 보여야 하는지 생각하기 바빠 정작 그 사람들에게 정말 중요한 것이 무엇인지 알아채지 못한다. 들리는 것이 듣는 것이 되려면 상대가 하는 얘기뿐만 아니라 그것이 어떻게 전해지는지 까지 관심을 기울여야 한다.

듣기 능력을 경감시키는 데에는 몇몇 공통된 행동패턴이 있다. 감정에 휩싸여 명확히 듣는 능력을 빼앗기거나 생각이나 관점이 도전 받는데 싫어 듣기를 중단하고 반격을 준비하거나 스스로의 얘기로 건너뛰어 상대방을 심문하거나 원치도 않는 조언을 던지고 주제를 바꿔버리는 행위. 이러한 행동들은 다른 사람들과의 연결을 방해하

### 적극적 경청

A: “한 사람이 너무 많은 일을 맡으면 안 될 것 같아요. 다른 사람에게도 기회를 주면 조직에도 더 좋을 거예요.”

B: “나 말하는 거예요? 어떻게 그럴 수가 있어요? 나는 이 조직에 온몸을 다 바치는데, 내가 받는 감사의 말이 고작 그건가요?”

혹은

B: “더 많은 사람이 조직의 일을 맡는 것이 당신에게는 중요한 것 같군요. 맞나요?”

고 우리가 전혀 들을 자세가 안 되어 있다고 상대방이 생각하게끔 만든다. 자신의 얘기 같은가? 너무 걱정하지 말 것. 우리 모두는 다 이런 경향이 있다. 하지만 우리가 진심으로 다른 사람과 보다 효과적으로 소통하고 싶다면, 함께 일하는 사람 혹은 함께 사는 사람을 진심으로 이해하고 싶다면, 불가피한 갈등이 일어나는 것을 방지하고 싶다면, 적극적 경청 기술을 연습하고 발전시키는 것이 도움이 될 것이다.

### 6) 적극적 경청

적극적 경청이란 나 자신의 생각을 잠시 멈추고 상대방의 관점을 이해하고자 의식적으로 노력하는 것이다. 적극적 경청은 우리로 하여금 상대의 메시지와 사안의 핵심에 초점을 맞추고 결과적으로 그것을

### Try this: 적극적 경청

- 세 사람이 필요하다. 각자 하나씩 역할을 맡는다. 화자, 청자, 관찰자.
1. 화자가 2분 동안 원하는 주제에 대해 말한다. 논쟁적인 주제일수록 좋다!
  2. 청자는 적극적으로 듣고 통해 핵심 내용과 관찰된 감정을 최대한 정확히 요약한다. (1분)
  3. 관찰자 또한 적극적으로 듣고 청자가 요약한 것에 대해 건설적 조언을 한다. 청자가 빠뜨린 게 있다면 말한다.
  4. 화자는 그에 대해 어떻게 느낌과 생각이 드는지 말한다.
  5. 모든 사람이 각 역할을 한번씩 해 볼 때까지 역할을 바꿔가며 반복한다.

### 적극적 경청에 대한 조언들

1. 청자와 화자 모두에게 편안한 분위기를 만들어라. 적합한 장소를 찾고 방해가 되는 요소를 최소화한다. (휴대전화, 텔레비전, 컴퓨터 등은 꺼둔다.)
2. 시작부터 자신의 한계를 분명히 해두어라. 시간이 한정되어 있다면 그렇게 말하라. 기다리고 있는 전화가 있다면 미리 말해두어라.
3. 감정적인 여유 공간을 만들어라. 어떤 답변이나 반응을 할지 생각하지 마라. 그래도 자꾸 생각이 나면 그대로 두고, 끊임없이 화자에게 다시 초점을 맞춰라.
4. 강한 감정이 들면 그냥 받아들여라. 상대방의 말을 듣는 것이 그러한 감정에 방해받아서는 안 된다.
5. 주제에 초점을 맞춰라. 상대방이 하려는 말의 세부사항이 아닌 핵심에 집중하라. 상대방이 말하지 않은 감정이나 의도, 의미와 욕구를 찾아라.
6. 질문하라. 질문을 통해 화자의 생각을 이끌어낸다. 명확히 하는 질문이나 열린 질문이 가장 좋다. (예: 거기에 대해서 어떻게 생각하나요?)
7. 자신의 이야기로 답하지 마라. 의견이나 충고를 건네지 마라. (상대방의 말이 끝나면 그럴 기회가 있을 것이다.)
8. 듣고 있다는 것을 보여줘라. 듣고 있음을 보여주는 신호에는 눈을 맞추는 것 등이 있고 경우에 따라서는 고개를 끄덕여 관심과 지지를 표현할 수도 있다. 상대방의 말에 불편함을 느낄 때 이것이 다른 몸짓을 통해 드러날 수 있다. 그러지 않도록 조심해야 한다. 시계를 보는 것처럼 초조함을 드러내는 신호는 피하라.
9. 상대방이 한 말을 짧게 간추려라. 이것의 목적은 상대방의 말을 단어 그대로 반복하는 것이 아니라, 상대방이 표현한 핵심 개념과 감정을 이해했음을 보여주는 것이다. "...라는 이야기 같은데, 맞나요?"처럼 단정적이지 않은 표현을 사용하라. "그러니까 당신 말은..."처럼 단정적인 표현은 자신이 잘 듣고 있지 않았음을 보여줄 뿐 아니라, 잘못 이해했을 경우 화자를 화나게 할 위험이 있다.
10. 마지막으로, 적극적 경청에는 연습이 필요하다. 많이 해볼수록 잘할 수 있을 것이다.

더 잘 이해할 수 있게 해준다.

적극적 경청은 상대방이 말하는 것 이상을 듣는 것이다. 이를 통해 화자가 사안에 대해 어떻게 느끼는지 이해할 수 있다. 그러기 위해서는 상대방의 감정과 걱정, 긴장에 주의를 기울여야 한다.

몸짓과 눈짓, 그리고 상황에 따라 짧은 질문과 침언을 통해 상대방의 말을 듣고 있고 이를 존중한다는 것을 보여주고, 상대방이 생각을 정리하는 것을 도울 수 있다.

상대방이 한 말의 핵심을 간추려서 상대방에게 다시 들려줌으로써 우리가 제대로 들었다는 것을 보여줄 수도 있다. 이것은 자신이 제대로 이해했는지 확인하는 방법이기도 하다. 만약 잘못 들었다면 상대방으로 하여금 다시 말할 기회를 주는 것이다. 잘 들으려면 머리뿐만 들어서는 안 되고 가슴으로도 들어야 한다. 적극적 경청은 상대방에 대한 더 깊은 이해와 유대관계로 향하는 통로이다.

### 7) 나 자신에 대해 말하기

#### ① 자기주장

자기주장을 한다는 것은 타인의 감정, 욕구, 권리 및 주장들에 대한 존중을 유지하면

#### 〈욕구가 충족이 되었을 때의 감정들〉

감동받은	잠해진, 평온한
몽클한, 감격스런, 벅찬, 환희에 찬, 황홀한,	활기찬
충만한	짜릿한, 신나는, 용기 나는, 기력이 넘치는, 기
흥분된	운이 나는, 당당한, 살아있는, 생기가 도는,
두근거리는, 기대에 부푼, 들뜬, 희망에 찬	원기가 왕성한, 자신감 있는, 힘이 솟는
평화로운	고마운
누그러지는, 고요한, 여유로운, 진정되는, 잠	감사한

흥미로운	느긋한, 담담한, 친밀한, 친근한, 긴장이 풀리는,
매혹된, 재미있는, 끌리는	안심이 되는, 차분한, 가벼운
기쁜	뿌듯한
즐거워하는, 아주 기뻐하는, 행복한, 만족해하는	산뜻한, 만족스런, 상쾌한, 흡족한, 개운한, 후련한, 든든한, 흐뭇한, 흥가분한
즐거운	따뜻한
유쾌한, 통쾌한, 혼쾌한, 기쁜, 행복한, 반가운	감미로운, 포근한, 푸근한, 사랑하는, 정을 느끼는, 친근한, 훈훈한, 정겨운
편안한	
<u>&lt;욕구가 충족되지 않았을 때의 감정들&gt;</u>	
걱정되는	우울한
까마득한, 압당한, 염려되는, 근심하는, 신경 쓰이는, 뒤숭숭한	무력한, 무기력한, 침울한, 꿀꿀한
불편한	혼란스러운
거북한, 겹연쩍은, 곤혹스러운, 떨떠름한, 언짢은, 괴로운, 난처한, 멧쩍은, 쑥스러운, 답답한, 갑갑한, 서먹한, 숨막히는, 어색한, 찻찻한	멍한, 창피한, 놀란, 민망한, 당혹스런, 무안한, 부끄러운
외로운	불안한
고독한, 공허한, 적적한, 허전한, 허탈한, 막막한, 쓸쓸한, 허한	조바심 나는, 긴장한, 떨리는, 안절부절못한, 조마조마한, 초조한
무서운	서운한
섬뜩한, 오싹한, 주눅든, 겁나는, 두려운, 간담이 서늘해지는, 진땀 나는	김빠진, 애석한, 냉담한, 섭섭한, 야속한, 낙담한
슬픈	피곤한
가슴이 찢어지는, 구슬픈, 그리운, 눈물겨운, 목이 메는, 서글픈, 서러운, 쓰라린, 애끓는, 울적한, 참담한, 처참한, 안타까운, 한스러운, 마음이 아픈, 비참한, 처연한	고단한, 노곤한, 따분한, 맥 빠진, 맥 풀린, 지긋지긋한, 귀찮은, 무감각한, 지겨운, 지루한, 지친, 절망스러운, 좌절한, 힘든, 무료한, 성가신, 심심한
	화가 나는
	끓어오르는, 속상한, 약 오르는, 분한, 울화가 치미는, 핏대서는, 격노한, 분개한, 억울한, 치밀어 오르는
	*출처: 한국비폭력대화센터

일반적인 인간 욕구

자율성

자신의 꿈, 목표, 가치를 선택할 수 있는 자유, 자신의 꿈, 목표, 가치를 이루기 위한 방법을 선택할 자유

놀이/재미

쾌락, 흥분, 즐거움, 재미, 유머

진실성

진실, 성실성, 존재감, 일치, 개성, 자기존중, 비전, 꿈

신체적/생존

공기, 음식, 물, 주거, 휴식, 수면, 안전, 따뜻함, 신체적 접촉(스킨십), 성적 표현, 부드러움, 편안함, 돌봄을 받음, 보호받음, 애착형성, 의존(생존과 안전), 자유로운 움직임(이동), 운동

아름다움/평화

아름다움, 평탄함, 흥가분함, 여유, 평등, 조화, 질서, 평화, 영적 교감, 영성

사회적/정서적/상호의존

주는 것, 봉사, 친밀한 관계, 유대, 소통, 연결, 배려, 존중, 상호성, 공감, 이해, 수용, 지지, 협력, 도움, 감사, 인정, 승인, 사랑, 애정, 관심, 호감, 우정, 가까움, 나눔, 소속감, 공동체, 안도, 위안, 신뢰, 확신, 정서적 안전, 자기 보호, 일관성, 안정성, 정직, 진실, 예측가능성

삶의 의미

기여, 능력, 도전, 명료함, 발견, 회복, 깨달음, 자극, 효능감, 인생예찬(축하, 애도), 기념, 중요성, 참여, 희망, 주관을 가짐 (자신만의 견해나 사상)

자기구현

성취, 배움, 생산, 성장, 창조성, 치유, 숙달, 전문성, 목표, 가르침, 자각, 자기표현

\*출처: 한국비폭력대화센터

서 스스로의 감정, 욕구, 권리 및 입장을 표현한다는 것이다. 자기주장은 다른 사람들이 자신들의 관점과 감정에 대해 솔직하고 열린 마음을 가질 수 있도록, 경청할 수 있도록, 적절하게 반응할 수 있도록 독려하는 것이다. 자기주장은 공격적인 것 혹은 '이기는 것'과는 다르다. 강압적이지 않고 무례하지 않아도 자기주장을 할 수 있다. 대신 자기주장은 자신이 원하는 것을 명확히 하는 것이고 자신의 욕구가 충족될 수 있도록 한발짝 나아가는 것이다.

## ② 감정과 욕구 표현하기

우리의 감정과 욕구를 알고 명확히 표현하는 것은 타인과의 관계를 만드는 것을 돕고 사람들이 쉽게 경청할 수 있도록 한다. 이는 또 다른 사람들에게 자신들의 목소리가 경청되고 있다는 것을 알리고 긴장을 줄이는 방법으로서 타인의 감정과 욕구를 알아내고 그에 반응하는 데 유용하다. 여기 나와 있는 적극적 경청 기술을 이용하여 우리는 문제점이 무엇인지, 그들의 감정과 욕구가 무엇인지, 무엇을 원하는지를 들을 수 있다. 이 기술이 명확한 언어로 표현된 것이 아닐 수 있기 때문에 우리는 과거 그들이 했던 구체적 얘기를 살펴보고 그들의 감정과 욕구를 짐작하기 위해 준비할 필요가 있다. 그들의 감정과 욕구를 짐작할 때 그 사람의 입장에서 생각해봐야 한다는 것을 잊지 말 것. 그랬을 때 연민의 감정을 유지할 수 있고 정형화의 함정에 빠

### '나 화법'의 네 단계

#### 1. 관찰 ("...했을 때")

자신의 감정을 자극한 타인의 행동이나 상황에 대한 구체적이고 객관적인 기술, 의견이나 평가, 비판, 판단, 상대방의 의중을 파악하는 것처럼 방어적 태도를 유발하는 행동이나 발언을 자제하고 객관적 사실만을 말한다.

평거나 판단 없이 있는 그대로 상대의 말과 행동을 본다면 우선은 내 마음이 편

해지고 여유가 생길 것이다. 그리고 듣는 사람 입장에서도 말하는 사람이 무엇에 대해 말하는가를 이해하게 되고 거부감 없이 그 다음에 이어질 이야기에 귀 기울일 가능성이 커진다.

예를 들어, "네가 다른 사람들을 기다리게 했을 때..." 대신에 "네가 모임에 한 시간 반 늦었을 때..."라고 말하고, "네가 의사결정에 참여조차 하려고 하지 않았을 때..." 대신에 "네가 '나는 어찌되든 관계없어'라고 말했을 때..."라고 말한다.

#### 2. 느낌 ("나는...")

위 행동에 대한 여러분의 반응은 어떠했는가? "화가 났다 / 상처 받았다 / 불편했다" 같은 감정일 수도 있고, "물러났다" 같은 행동일 수도 있고, "소리치고 싶었다 / 견고 싶었다" 같은 욕구일 수도 있다.

우리 몸의 신호들은 크게 우리가 바라는 것이 충족이 되었을 때와 충족되지 않았을 때의 느낌으로 나뉜다. 대부분 부정적인 느낌과 긍정적인 느낌 등으로 구분하는 경우가 많은데 부정적인 느낌이라고 꼬리표를 붙여놓게 되면 실제 그 느낌이 들었을 때 표현을 망설이거나 스스로도 아닌 척하려는 경우가 많다. 배고프다는 느낌은 지금 무언가 먹을 것이 필요하다는 몸의 신호이지 미성숙하다는 의미가 아니다. 서운하거나 속상한 느낌 역시 우리에게 존중이나 배려가 필요하다는 신호이다. 느낌을 살펴보고 표현하는 것은 좀 더 자기 자신의 내면과 연결이 되도록 도와주는 것뿐 아니라 다른 사람들과의 관계에서도 도움이 된다.

암묵적으로 비난하는 단어를 사용하지 않도록 주의해야 한다. 예를 들어, "강요 받았다고 느꼈다"라든지 "무시당한다고 느꼈다"는 상대방이 나에게 무언가를 강요하거나 나를 무시하려는 의도가 있었다는 나의 판단을 은연중에 드러낸다. 그 대신에 "화가 났다" 혹은 "외로웠다"라고 말할 수 있다. '느낌 목록'을 참고하라.

#### 3. 이유/욕구 ("왜냐하면...")

행동이나 상황이 자신에게 어떤 영향을 미쳤는지 설명한다. 이는 다른 사람들이 여러분의 반응을 이해하는 데 도움을 준다.

욕구는 보편적이기 때문에 특정한 사람들만 원하는 수단, 방법과 구분된다. 보편적이라 듣는 상대방도 알아듣고 이해하기가 쉬워진다. 소통과 친밀함이 필요할 때 차를 마실 수도 있고 여행을 갈 수도 있고 술을 마시러 갈 수도 있다. 혹은 함께 산책을 할 수도 있다. 차, 여행, 술, 산책 등의 수단방법은 상대에 따라 불편하거나 부담스러울 수 있지만 보편적인 욕구로 이야기하면 다른 방법으로도 충족할 수 있는 가능성이 많아진다.

예를 들어, 화가 나는 것은 상대가 약속을 어겼기 때문이 아니라 내가 존중이나 내 시간을 잘 활용하기를 바랐기 때문이다. 상대가 나뻐서 벌을 주는 것 만으로는 나의 욕구가 충족이 되지 않는다. 오히려 상대에게 나의 느낌과 욕구를 이야기하는 편이 관계와 앞으로의 나의 욕구를 충족시킬 가능성을 높여준다. '욕구 목록'을 참고하라.

#### 4. 부탁 ("...했으면 좋겠다.")

강요가 아님을 분명히 해야 한다. 상대방은 여러분의 부탁을 기꺼이 들어줄 수도 그러지 않을 수도 있다. 하지만 여러분에게 중요한 것이 무엇인지를 상대방이 알아차렸다면 상대방은 여러분의 자기 자신의 욕구를 동시에 충족시킬 수 있는 무언가를 생각해낼 것이다.

"한 번이라도 더 늦으면 가만 안 있을 줄 알아." 대신에 "제 시간에 오려고 좀 더 노력해주고 만약에 늦을 때는 미리 연락을 해주면 좋겠어."라고 말한다.

지지 않을 수 있다.

그 사람이 왜 그런 얘기를 하는지, 왜 그렇게 행동하는지, 좋아하지 않을 수도 혹은 이해가 되지 않을 수도 있다. 하지만 만약 우리가 그들의 감정과 욕구를 찾을 수 있다면 그들이 왜 그런 행동을 했는지 이해할 수 있는 가능성이 열리게 될 것이다. 또한 모두의 욕구를 충족할 수 있는 전략을 개발하고 갈등을 해결할 수 있도록 해 줄 것이다.

#### 8) '나 화법':

자신이 어떤 사안에 대해 강한 의견이나 감정이 있다는 것을 다른 사람에게 알리고자 할 때 '나 화법<sup>I statement</sup>'을 사용하면 좋다. 다른 사람의 행동이나 태도가 불쾌하거나 불만족스러울 때 우리는 흔히 비난을 한다. "너 때문에 화났어."라든지 "너 때문에 기다렸잖아." 같은 '너 화법<sup>you statement</sup>'을 사용한다. 그에 대한 상대방의 반응은 어

Try this: 다음 예시 상황들에서 '나 화법'을 연습해보자.

상황 1. 모임이 매우 느리게 진행되고 있다. 정해진 시간이 반이나 지났는데 아직 첫 번째 안건을 다루고 있다.

상황 2. 친구와 저녁 8시에 만나기로 했다. 그런데 친구가 9시에 와서 마치 아무 일도 없었던 것처럼 행동한다.

상황 3. 동거인이 저녁 식사 후 설거지를 하겠다고 말했다. 다음 날 아침에 일어나 보니 부엌에 더러운 접시가 그대로 있다.

떠한가? 다시 그에 대한 나의 반응은 어떠한가? 우리는 다른 사람이 자신을 비난할 때 분개하거나 그것을 되받아치곤 한다. 우리가 방어적인 자세를 취하면 원활한 의사소통과 유대관계는 무너지기 쉽다.

'나 화법'은 자신의 감정에 초점을 맞추며, 방어적인 반응을 유발하는 대신에 효과적인 의사소통을 촉진하는 방법이다.

'나 화법'은 예의나 정중함을 차리는 것이 아니며, 무례한 태도를 취하는 것도 아니다. 그것은 자신의 감정을 분명히 밝히고 상대와의 연결고리를 찾는 것이다. '나 화법'은 나에게 대해 이야기하는 것이다. '너 화법'을 '나 화법'으로 가장하려는 유혹에 빠져서는 안 된다. "나는 너 때문에 화가 난 것 같아."라든지 "나는 네가 개념이 없다고

생각해.”처럼 말이다. ‘나’를 사용하면서 실제로는 상대방을 비난하는 말은 상대방과의 관계에 도움이 되지 않는다.

예시

비난:

“너는 모임에 제때 오는 법이 없어. 신경도 안 쓰지?”

‘나 화법’:

“나는 모임이 제때 시작하지 못하면 신경이 쓰여. 내가 머물 수 있는 시간은 한정돼 있으니. 나는 우리 모임이 동의된 시간에 시작할 수 있으면 좋겠어. 모두 동의?”

‘나’ 화법은 보다 열린 대화, 정직한 의사소통과 관계 개선을 위한 효과적인 시작점이다. ‘나’ 화법을 사용하기 시작하면 적극적 경청이 가능하고 타인의 생각을 찾을 수 있게 된다. ‘나’ 화법과 적극적 경청 기술에 익숙해지면 갈등을 해소할 수 있는 가능한 선택지들에 관한 대화를 시작할 수 있다.

### 9) 갈등관계에 있는 사람과 대화하기

#### ① 준비

무엇을 이야기하고 싶은지 먼저 명확히 할 것. 문제가 무엇이라고 생각하는가? 나를 화나게 하는 것은 무엇인가? 입장의 차이인가 우선순위의 차이인가? 행동패턴인가 혹은 개인적인 일인가? 현재 상황에서 내 불만사항을 명확히 하고 내 감정과 욕구를 분명히 하기 위해, 또 상대방에게 구체적인 요구사항이 있는지 알아보기 위해 스스로 ‘나’ 화법을 적용해 써볼 것.

그들의 입장, 이해관계, 욕구, 감정이 무엇일까? 욕구가 겹치는 부분을 찾기 위해

#### Try this :

자신이 처한 갈등상황을 생각해 보라. 그리고 네 단계를 모두 포함한 ‘나’ 화법을 작성하라. 언제 ... (나를 화나게 한 행동) 나는 ... (응답), 왜냐하면 ... (그 행동의 결과 나는) 그리고 나는 ... 했으면 좋겠어. (선호하는 결과)

앞에 나온 갈등삼각형 2개를 그려볼 수도 있다. 상대방에 대한 어떤 연민의 감정을 찾을 수 있는가? 그들은 어떤 감정을 느꼈겠는가? 앞서 나온 감정 목록과 욕구 목록을 참고할 것. 들을 준비를 하자. 만약 대화가 단지 내가 멋지게 작성한 ‘나’ 화법을 줄 줄 읽고 마는 것이라면 상대방은 말할 기회를 얻지 못했다는 불편한 감정을 느끼게 될 것이다. 상대방이 나를 비난하는 언어를 사용해 얘기를 하게 될 수도 있다. 그러니까 주의 깊게 듣고 그들의 감정과 욕구에 주목할 것.

#### ② 대화하기

대화에서 염려되는 지점에 대해 물을 것. 그리고 양쪽 모두에게 적절한 시간, 장소를 합의할 것. 언쟁을 하고 난 후 바로 얘기를 하고 싶은 욕구를 느낄 것이나 그 때는 양쪽 모두 완전히 들을 준비가 되지 않았을 것이다. 따라서 비교적 양자 모두 차분한 감정일 때가 좋다.

옆에서 조용히 지지해줄 수 있는 친구가 대화 자리에 함께하는 것을 선호할 수도 있을 것이다. 상대방에게도 이 선택지에 대해서 제안해보자.

‘나’ 화법으로 얘기하고 상대의 반응을 들을 준비를 하자. 중요한 것은 갈등을 해결하기 위해서는 상대방과 연결점을 찾고 쌍방의 욕구를 모두 충족해야 한다는 것을 명심하라.

#### Try this :

##### 1. 감정과 욕구를 알아볼 것

그 문제가 가져온 나의 정확한 감정을 찾아내고 충족되지 않은 욕구를 인식하기 위해 ‘나’ 화법을 이용해 문장을 만드는 것이 유용하다. 그다음 상대방과 관계없이 어떻게 내 욕구를 충족할 수 있을지 생각해본다. 혹은 두 개의 갈등삼각형을 그려 스스로의 입장, 이해관계, 욕구, 상대방의 입장, 이해관계, 욕구를 찾아볼 것. 이 활동은 스스로의 욕구를 이해하는 데 도움이 되고 또한 상대방의 관점을 보

는데도 좋다.

## 2. 큰 그림을 볼 것

때때로 우리는 갈등과 그것의 결과에 너무 매몰되고 상대방이 특정한 방식의 행동을 해주길 바래 그 상황에서 도저히 헤어날 수 없을 것처럼 보인다. 이것에서 벗어날 수 있는 한 가지 방법은 문제를 바라보는 새로운 시각을 찾는 것이다. 스스로 지금 산에 있다고 상상해보라. 지금 볼 수 있는 것은 오로지 자신 앞에 직접적으로 펼쳐진 풍경이다. 몇 그루의 나무, 산골짜기, 바위... 산에 오르면서 주위를 둘러볼 수 있게 되고 아까 보았던 몇 그루의 나무가 숲의 일부뿐이라는 것을 알게 된다. 좀 더 오르면 숲 뒤로 농지가 펼쳐지는 것도 보게 될 것이다. 계속해서 오르면 시야가 점점 넓어지면서 멀리 마을도 보이고 넓은 강도 보이게 된다. 정상에 오르면 마침내 360도 전체를 관망할 수 있게 되는 것이다. 자 이제 문제가 어떻게 보이는가? 좀 더 넓은 관점으로 문제를 보게 되면 그것에서 조금 물러서 거리를 두게 되는 자신을 발견할 수도 있다. 보다 객관적으로 문제를 보게 될지도 모른다. 원하는 결과를 좀 더 가벼운 마음으로 대할 수도 있다. 내 입장만 중요했는데 또 다른 중요한 것들이 보이게 될지도 모른다. 내가 바꿀 수 있는 것과 바꿀 수 없는 것을 구별하게 될 수도 있다.

## 3. 내부변화 가져오기

강한 감정적 반응을 가져오는 갈등상황을 생각해보라. 분노, 두려움, 불안... 감정 목록을 참고할 것. 갈등을 생각할 때 내 몸에서 어떤 변화가 일어나는지 살필 것. 심장이 빠르게 뛰는가? 가슴 위쪽이 뜨거워지거나 목 뒤쪽이 달아오르는 것을 느끼는가? 배가 살살 아픈가? 그 감정들을 그림으로 표현하거나 소리 내어 말하거나 행동으로 표현하면서 그 감정들을 느껴볼 것. 이것을 위해 시간과 공간을 할애하라. 그다음 그 문제점에 대한 나의 생각이 바뀌었는지 알아서 생각해보라. 이 활동은 우리가 어떤 문제에 완전히 사로잡힌 경험을 가지고 있다면 다른 감각(시각적, 청각적)을 활용하는 것으로 변화를 줄 수 있다는 이론에 근거하고 있다.

만약 유용하다면 합의를 만드는 것도 가능하다. 합의하는 지점이 구체적이면 좋다. 예를 들어 “철수는 늦은 시간에는 음악소리를 줄이고 만약 영화가 여전히 잠을 잘 수 없다면 철수한테 말할 것”이라는 합의는 많은 해석이 가능하다. 보다 구체적인 합의는 “철수는 저녁 10시 이후로는 “볼륨 18” 이상으로 음악을 틀지 않겠다는 것에 합의한다. 만약 음악 때문에 영화가 10시 이후에도 잠을 잘 수 없다면 영화는 밤에 철수에게 문자메세지를 보내던가 다음 날 아침 철수를 직접 찾아가 이 사실을 얘기하는 것에 합의한다.” “만약 영화가 2주 정도 계속 음악 때문에 잠을 자는 것에 문제가 있다면 둘은 다시 만나는 것에 합의한다.” 특히 서로에 대한 신뢰도가 낮다면 이 정도로 구체적인 합의를 서면화 하는 것이 유용하다.

만약 근본적인 문제점이 아직 해결되지 않았다고 느낀다거나 또 다른 문제가 생기면 상대에게 언제나 대화를 요구할 수 있다.

## 10) 상대가 대화를 원치 않을 때

만약 나는 대화를 하고 싶은데 상대는 그 시점에서 대화를 원치 않거나 이후에도 원하지 않는다면 어떻게 할 것인가? 그 상황에 계속 매몰되어 긴장이 높아지고 불행해지는 대신 안도감을 가져다주고 문제 해결의 실마리를 던져줄 수 있는 몇 가지 활동이 있다. 이 활동 중 몇몇은 아마 익숙하지 않다고 느껴질 것이다. 그래도 그냥 한번 시도해보길 권하고, 해보았지만 이 활동들이 별 도움이 안 되었다면 그때는 그만 뒤도 좋다.

## Chapter 6. 조직 내 갈등을 다루기 위한 효과적인 행동 취하기

사람들 사이에 갈등이 고조되고 그 갈등이 위기 상황에 봉착했을 때 그 갈등 해소에 도움이 될 수 있는 몇 가지 도구와 기술을 제안한다. 이 단계까지 도달하는 데 아마 많은 시간이 걸릴 것이고, 갈등을 해소하는 데는 더 많은 시간이 필요할 것이다.

### 1) 비공식적인 중재

사람들이 갈등 상황에 빠져 있는 때 모임을 중재해 줄 누군가를 조직 외부에서 찾는 것이 큰 도움이 될 수 있다. 우리가 갈등 상황에서 언제나 침착함을 유지할 수 없고 혹은 이 문제를 공론화시킬 수 있는 용기가 없을 때 독립적인 누군가의 존재는 상대방을 더 잘 들을 수 있게 하고 스스로의 욕구에 대해 말할 수 있는 용기를 준다.

중재는 갈등 당사자 사이에서 그 갈등을 해소할 수 있도록 돕는 것을 의미한다. 아주 비격식적인 중재도 가능하다. 중재자는 갈등 당사자들이 누군가가 '중재'하고 있다는 것조차도 눈치 채지 못하게 의사소통을 향상시킬 기술들을 사용할 수 있다. 조금 더 격식을 갖춘다면 중재자를 소개하고 갈등 당사자들이 동의한 상황에서 작은 모임을 조직할 수도 있을 것이다. 혹은 모두가 이 갈등 상황에 크던 작던 관여되어 있다면 조직 전체를 대상으로 모임을 주재할 수도 있을 것이다.

### 2) 나는 이 일에 적합한 사람인가?

내가 어떤 수준에서 이 역할을 맡게 되든 스스로에게 질문할 것들이 있다. 이 갈등 상황의 당사자들이 나를 중립적인 위치에 있다고 봐 줄 것인가? 내가 모임을 중재할 때 그 갈등이 나의 어떤 감정을 자극하여 진행에 영향을 미치지 않을까? 다른 사람들이 강한 감정을 표출할 때 불편하진 않은가? 성급하게 어떤 조언을 하거나 해결책을 제안하지 않을 수 있는가? 중재자가 중간에 의견이나 생각을 표출한다면 아마

### 갈등상황에 있는 사람들의 모임을 진행하기 위한 Tips

- . 가능하면 중립적인 태도를 취할 것
- . 모든 사람들에게 공평하게 얘기할 기회가 주어질 수 있도록 할 것
- . 조언을 하거나 문제를 해결하려 하지 말 것. 대신 갈등 상황에 있는 사람들이 그 문제를 스스로 해결할 수 있는 방안을 찾을 수 있도록 도울 것
- . 좋은 의사소통을 촉진하고 '나' 화법으로 말하도록 유도 할 것
- . 모든 사람들의 얘기가 들릴 수 있도록 하고 공감과 좋은 듣기를 독려할 것
- . 감정과 욕구를 확인할 수 있도록 도울 것
- . 공통점 및 앞으로 나아갈 수 있는 길을 찾도록 도울 것

상황은 더욱 악화될 것이다. 스스로의 중재 기술에 대해 자신이 없다 하더라도 갈등 당사자들이 서로에 대해 경청할 수 있는 공간을 창출해주는 것만으로도 큰 도움이 될 것이다.

### 3) 사람들이 경청할 수 있도록 할 것

만약 갈등 상황에 있는 사람들이 일반적인 대화 혹은 어떤 주제에 대해 다른 사람들의 관점에 대해 공감하기를 어려워한다고 판단된다면 이것은 유용한 도구가 될 것이다. 중재자는 갈등 상황에 있는 사람들에게 다른 사람의 관점에 대해 좀 더 깊은 이해에 도달할 수 있는 방법으로 이 도구에 대해 소개할 수 있다.

- ① 갈등상황에 있는 영희에게 몇 분 동안 문제에 대해 얘기하도록 한다. 그리고 철수에게 이 얘기를 유의해서 듣도록 한다. 그리고 마지막에 그가 들은 내용을 요약하도록 한다. 만약 철수가 영희가 얘기하는 도중 끼어들려고 한다면 지금은 듣는 위치라는 것을 상기시킨다. 그가 얘기할 수 있는 기회가 나중에 있다는 것을 얘기해줄 것.

- ② 철수는 적극적으로 듣고 자신이 들은 것이 무엇이라고 생각하는지에 대해 요약  
을 한다.
- ③ 그 요약에서 뭔가가 빠진 것이 있다고 생각한다면 영희는 그것을 얘기할 수 있다.
- ④ 중재자도 철수의 요약에서 빠졌다고 생각되거나 혹은 들은 내용의 기저에 깔린 감  
정이나 원하는 것 혹은 욕구 등 덧붙이고 싶은 것이 있다면 덧붙일 수 있다.
- ⑤ 영희에게 그 문제에 대해 더 할 얘기가 있는지 물어본다. 만약 있다고 하면 듣고  
요약하는 과정을 계속한다. 영희의 차례가 다 끝나면 철수에게 같은 기회를 준다.

#### 4) 거울

이 기술은 적극적 듣기와 흡사한데 요약하는 대신 듣는 사람이 상대방이 사용한 단  
어를 정확히 반복하는 것이다. 이 기술은 말하는 사람이 엄청난 감정적 고통을 겪고  
있고 당신이 듣는 사람으로 하여금 정말로 그것을 듣게 하고 싶을 때, 혹은 듣는 사  
람이 말하는 사람이 하는 얘기를 완전히 동의하지 않는 것처럼 보일 때, 그래서 듣기  
에 문제가 있거나 말하는 사람의 얘기를 잘못 이해하고 있는 것처럼 보일 때 유용하  
게 사용될 수 있다.

듣는 사람을 독려하고 빈정대는 투로 얘기를 반복하지 않도록 할 것. 혹은 말하  
는 사람이 의미하는 바가 무엇인지 덧붙이거나 코멘트를 달 것.

#### 5) 갈등 해소를 위한 간단한 스텝바이스텝

아래의 질문들은 조직 전체 혹은 갈등 상황에 있는 두 사람 사이(진행자가 있을 수도  
있고 없을 수도 있다)에서 사용될 수 있다.

- ① 무슨 일이 있었습니까? (관찰)
- ② 어떤 느낌입니까? (감정)
- ③ 어떤 일이 일어나길 원하십니까? (부탁)

- ④ 그 문제의 해결을 위해 우리가 동의할 수 있는 것은 무엇일까요? (합의)

각 사람에게 처음 3개의 질문에 대답하도록 한다. 그리고 중재자가 그것을 요약  
하고 말한 사람이 충분히 자신의 얘기가 다른 사람에게 들렸다고 느낄 수 있도록 또  
다른 사람들이 방금 한 얘기를 충분히 들을 수 있도록 그들의 대답을 다시 요약할  
것. 필요하다면 다시 한 번 명확히 하고 함께 가능한 해결방안을 찾을 수 있도록 마  
지막 질문을 할 것. 이 단계에서 충족되지 못한 자신의 욕구를 공유할 수 있도록 한  
단계를 덧붙일 수도 있다. 어떤 것이건 본인의 그룹에서 효과적인 시스템을 이용할 것.

#### 6) 갈등지도 그리기

조직이 갈등 상황의 기저에 깔린 문제에 대한 보다 명확한 그림을 그리고자 할 경우  
이 도구를 사용한다. 이 도구는 조직이 근본적인 욕구, 갈등상황에 놓인 개인의 두려  
움을 추적할 수 있게 하고 공통되는 기반을 찾을 수 있도록 돕는다. 이것은 사람들로  
하여금 자신들의 입장 더 아래로 갈 수 있도록 독려하고 스스로의 이해관계 및 욕구  
를 공유하도록 하며 다른 사람들의 욕구가 무엇인지 들을 수 있게 한다. 이것은 갈등  
에서 앞으로 나아갈 수 있는 구조화된 방식으로 열린 토론보다 훨씬 진행하기 쉽다.  
특히 서로에게 예의바르게 얘기하기 어려운 그룹에서 유효하다.

이 도구는 갈등의 직접적인 이해당사자를 포함 그룹 내 누구라도 진행할 수 있다  
(사람들의 적극적인 참여를 독려할 때 중립을 유지할 수 있다고 느끼는 한). 혹은 중립  
적인 친구나 외부의 진행자도 괜찮다.

준비물: 전지, 마커

Step 1: 문제가 뭐?

종이 중앙에 문제가 무엇인지 적는다. 중립적이고 감정적이지 않은 단어, 개방형 문

장을 사용할 것. 예를 들어 빈집과 같은 주거공동체에서 누군가가 자신이 맡은 가사 일을 잘 수행하지 않는 것이 문제일 때 “철수가 가사일을 하지 않는 것에 대해”라고 적기 보다는 “가사일”이라고 적는다.

#### Step 2: 누가 관여되어 있는가?

이 갈등에 관여된 사람이 누구인지 결정하고 종이에 선을 그릴 것. 그래서 관여된 모든 사람이 공평하게 종이 내 공간을 갖도록 할 것. 예를 들어 앞서 얘기한 문제일 경우 빈집에 사는 모든 사람들이 이 지도에 올라가야 할 것이다. 만약 그 갈등이 빈집 전체가 아니라 어떤 두 명의 구성원 사이에서 일어난 일이라면 종이를 두 부분으로 나누면 될. 혹은 선을 하나 더 그어서 빈집의 나머지 사람들 몫으로 할 수도 있음. 그들이 이 상황에서 많은 같은 욕구를 가지고 있으므로.

#### Step 3: 그들이 원하는 것은 무엇? 그들이 두려워하는 것은 무엇?

돌아가면서 종이 중간에 있는 문제와 관련 각자가 원하는 것이 무엇인지, 욕구와 두려움이 무엇인지 질문한다. 다른 사람들이 중간에 끼어들지 못하게 한다. 원하는 것, 욕구, 두려움을 종이 위 각자의 칸에 적는다. 때때로 사람들은 그들의 위치에서 오는 관점을 그들의 이해관계(원하는 게 뭔지, 그들의 가치, 그들이 걱정하는 것)나 욕구로 전환하는 것에 어려움을 겪고 해결책을 포함하는 대답을 하기도 한다. “철수는 가사 일을 좀 더 해야만 해요.” 사람들이 근본적인 이해관계 및 욕구들을 찾을 수 있도록 다음과 같은 질문을 해볼 것. “문제에 대한 너의 해결책은 뭘 하자는 건데... 너의 어떤 욕구가 이것에 해당하니?” 대답은 아마도 깨끗한 주거환경일 수 있을 것이다. 욕구를 찾는 단계로 가는 것은 그 문제에는 하나 이상의 해결책이 있을 수 있다는 것을 알게 만든다. 욕구 목록은 단어 혹은 문장이 구체적일 때 더 유용하다. “존중”, “이해”와 같은 단어들은 적합하다. “존중받고 있다는 것을 어떻게 알 수 있을까요?”와 같은 질문

을 던질 것. 두려움은 문제와 관련하여 사람들이 가지고 있는 걱정, 우려, 불안감이다.

#### Step 4: 지도 읽기

새로운 관점 - 사람들에게 지도를 보게 하고 그 이전에는 고려하지 않았던 다른 사람이 원하는 것, 욕구, 두려움을 생각하게 한다. 욕구에 대해 지도를 그리는 것은 다른 사람의 입장이 되어 보는 경험을 하게 해 준다.

공통의 지반 - 지도는 또한 공통의 지반이 어디에 있는지를 보여주는데 이것은 조직 내 각각의 부분에 있는 가치와 욕구들이다. 지도는 또한 새로운 공통의 지반을 만들 수 있는 대화를 시작할 수 있게 한다. 예를 들어 지도를 그릴 때 다른 사람은 언급하지 않은 욕구에 대해 어떤 사람이 언급하는 경우.

갈등하는 욕구와 우려들 - 우리는 종종 사람들 사이의 충돌하는 욕구를 드러내는 것이 위험하다고 생각한다. 하지만 문제를 가리는 것은 종종 드러내는 것보다 위험천만한 경우가 많다. 문제를 드러내는 것은 종종 새로운 선택의 등장을 돕는다.

#### Step 5: 새로운 해결책 찾기

지도를 그렸고 모든 사람들의 욕구를 봤다면 이제는 창조적인 부분으로 들어갈 차례이다. 이러한 욕구들을 충족할 수 있는 해결방안 찾기. 보다 분석적인 지도읽기 과정 이후 이 단계로 들어가기 전 게임을 하거나 새로운 방으로 이동하거나 자리를 옮기거나 하는 것도 좋다. 아이디어를 모으기 위해 브레인스토밍(아이디어스토밍)같은 도구를 이용하라. 이것은 가능한 많은 아이디어를 모으기 위해 고안된 것이고 비판적이지 않은 분위기에서 서로를 고무시킬 수 있도록 한다.

실행 방법:

- ① 사람들에게 스스로를 돌아볼 수 있는 시간을 준다. 모든 사람들의 욕구를 충족할 수 있는 가능한 해결책을 생각해 보도록 요구한다.

- ② 사람들의 아이디어를 말하도록 한다. 어떤 아이디어도 환영이란 것을 명확히 한다.
- ③ 전지에 나온 모든 아이디어를 적는다.
- ④ 사람들에게 이것은 다른 사람들의 아이디어를 비판하는 시간이 아니라는 것을 주지시킨다. 지금은 아이디어를 모으는 단계이고 이것에 대한 평가는 이후에 있을 것이다.
- ⑤ 그룹의 열기가 식으면 지금 우리가 찾고 있는 것이 무엇인지 다시 한 번 얘기하고 사람들에게 더 많은 아이디어를 얘기할 수 있는 기회를 준다. 종종 두 번째로 열기가 끓어오르기도 한다. 그러니 침묵을 잘 넘기도록.

#### Step 6: 가장 적합한 옵션 선택하기

몇몇 가능한 해결방법이 보일 때 브레인스토밍(아이디어스토밍)을 끝낸다. 조직이 최선의 선택을 할 수 있도록 돕는다. 어쩌면 어떤 해결방안이 가장 최선인지 이미 명확할 수도 있다. 만약 그렇지 않다면 등급을 매겨보자. ① 매우 유용 ② 살짝 부족 ③ 실현 가능하지 않음. 혹은 질문들도 바꿔서 해도 된다. 실현 가능한가? 문제를 해결하기 충분한가? 사람들의 욕구를 충분히 충족시킬 수 있는가? 공평한가? 나는 그렇게 살 수 있는가? 문제가 매우 클 경우 때때로 문제 전체를 해결하는 해결방안을 찾을 수 없을 수도 있다. 하지만 부분적으로나마 문제를 해결할 수 있다. 문제를 완전히 고칠 수는 없으나 보다 관리 가능하게 할 수는 있다.

#### Step 7: 계획 실행하기

결정을 내리는 것은 쉽지만 어떻게 실행할 것인지는 쉽지 않다. 다음과 같은 질문을 던져보자. 뭘 해야 하는가? 누가 무엇을? 각각의 임무는 언제 마무리 되어야 하나? 타임테이블을 만들자.

#### 7) 외부의 도움이 필요할 때는 언제?

##### ① 외부의 진행자가 필요할 때는 언제?

아마도 갈등지도 그리기 게임이나 적극적인 듣기를 위해 중립적인 외부인의 도움이 필요할 수도 있다. 조직 내 다른 멤버들이 요청한 외부 중재자에 대해 만족하는지 명확히 할 것. 외부 중재자의 역할을 보다 명확히 해줄 때 보다 편안하게 진행을 할 수 있다.

##### ② 중재가 필요할 때는 언제?

만약 어떤 도움이 없다면 현재의 갈등이 위기 상황까지 치달을 것이라 판단된다면 혹은 이미 위기상황에 도달해 있다면 훈련된 중재자의 도움을 받을 것을 추천한다. 중재자의 역할은 갈등 상황에 있는 사람들이 이 상황을 헤쳐나갈 수 있도록 돕는 것이다. 중재자들은 해결책을 제시하거나 갈등에 대한 선택지를 말해주려 거기 있는 것이 아니다. 중재가 효과적이려면 모든 갈등 당사자들이 이 과정에 동의하여 한 번 해보라고 결의해야 하며 모든 사람이 수긍할 해결책을 찾는 것에 진정으로 관심이 있어야 한다.

##### ※ '나' 화법을 이용한 해결방안

물론 '나' 화법 문장에 올바른 대답이란 없다. 하지만 아래는 가능한 '나'를 주어로 한 문장들이다.

상황 1. 당신이 참여하고 있는 회의의 진척이 늦다. 첫 번째 안건을 진행 중인데 회의는 중반으로 치닫고 있다.

“우리 회의 시간이 한 시간밖에 남지 않은 것 같은데 아직 첫 번째 안건을 진행 중이 예요. 저는 우리가 모든 중요한 안건을 다 다룰 수 없을까봐 불안해요. 우리 좀 쉬면서 남은 안건 중 어떤 것이 긴급한 것인지 체크해볼 수 있을까요?”

상황 2. 콘서트에 가기 위해 친구와 저녁 8시에 만나기로 했다. 그런데 친구가 9시에 와서 아무 일 없는 것처럼 군다.

“우리 8시에 만나기로 했는데 지금 9시야. 제 시간에 콘서트를 보고 싶었는데 나는 지금 정말 좌절스럽다. 다음에 또 놀러갈 때는 늦을 수도 있다고 알려줄래?”

상황 3. 당신의 룸메가 저녁 먹고 나서 설거지 할 거라고 말했다. 그런데 아침에 일어 나보니 설거지가 싱크대에 그대로 있다.

“어제 니가 저녁 먹고 설거지 한다고 했잖아. 근데 설거지 거리가 아직 그대로 있더라. 나는 좀 혼란스럽고 짜증이 나. 왜냐하면 나는 더 명확한 걸 원하고 부엌이 깨끗한 걸 소중한게 생각하기 때문이야. 왜 설거지 안 했는지 얘기해줄래?”



\* 이 글은 Euro European Youth for Action, 2012([www.eyfa.org](http://www.eyfa.org))와 Seeds for Change Oxford([www.seedsforchange.org.uk](http://www.seedsforchange.org.uk))가 2013년 8월에 펴낸 “Working with Conflict in our Groups - A guide for grassroots activists”를 번역 및 편집한 것이다.

## 부록 2

# 사회변화를 위한 협동게임

## 목차

들어가며: 다른 일도 많은데 굳이 게임을 하는 이유? .....	291
진행자를 위한 팁 .....	294
아이스 브레이킹 게임 .....	298
리더십 게임 .....	301
신뢰형성게임 .....	305
재미를 위한 게임 .....	308
마무리 게임 .....	311

## 사회변화를 위한 협동게임

들어가며: 다른 일도 많은데 굳이 게임을 하는 이유?

세상에는 최소한 두 가지 종류의 게임이 있다. 한정적<sup>finite</sup> 게임과 비한정적<sup>infinite</sup> 게임. 한정적 게임의 목적이 승부를 가리는 데에 있다면 비한정적 게임의 목적은 게임을 이어 나가는 데에 있다. 한정적 게임의 규칙은 바뀔 수 없지만 비한정적 게임의 규칙은 반드시 변화한다. 한정적 게임의 참여자는 영원한 삶을 얻고자 하고, 비한정적 게임의 참여자는 영원한 탄생을 좇는다.

-제임스P.카스

세상엔 할 일이 너무나 많다! 공동체는 해체되고 있고, 청년, 노인, 황인, 흑인, 빈민을 비롯한 수많은 사람들이 존중이나 힘을 박탈당하고 있다. 이렇게 직면할 문제들이 많은 상황에서 게임을 말하는 이유는 무엇인가? 이 질문에 대해서 한도 끝도 없이 답할 수 있겠지만 우선 일단은 우리가 여기서 다루고자 하는 주제부터 명확히 짚고 넘어가고자 한다.

협력게임이란 무엇인가?

협력게임은 상대를 이기는 것이 아니라 참여와 도전, 재미에 더 초점을 둔다. 협력게임의 참여자들은 직면한 특정 문제를 다루면서 재미와 협력, 도전을 경험한다. 리더

ship<sup>initiative</sup> 게임이 유용한 몇 가지 이유가 있다. 리더십 게임은 사람들에게 리더십의 기술들을 알려줌으로써 조직 내 신뢰와 문제해결력을 신장하는 데 사용될 수 있다. 게임 참여자들은 자신들의 경험에 대해 사고해보는 과정을 통해 책임을 배우고 연습할 수 있다. 협력게임은 새로운 것이 아니다. 우리가 어렸을 적 해본 몇몇 고전적<sup>classic</sup> 게임이 고전인 이유는 그 게임들에서 강조된 속성들 때문이다. 그 게임들에는 경쟁적 요소가 있을 수 있지만 그 경쟁의 결과는 결코 누군가 게임에서 배제되거나 지는 것으로 이어지지 않는다. 대신 게임의 팀을 바꿔나가는 방식으로 모두가 이기는 팀에 속할 수 있게 게임이 진행된다. 그런 맥락에서 어떤 사람들은 “게임”이란 이름보다 “활동”이나 “도전” 또는 “문제”라는 단어를 갖다 붙이기도 한다. 이름이 뭐가 되었던 중요한 것은 이러한 게임들을 통해 사회변화를 위한 힘있고 지속적인 노력을 배가할 수 있다는 점이다.

### 게임을 하는 이유?

한 무리의 사람들이 사회변화를 위한 활동에 참여하려고 할 때, 그들이 같은 구성원이 되는 데에 방해가 되는 것들을 제거할 수 있는 무언가가 필요하다. “팀(T-E-A-M)에 ‘나(I)’는 없다.” 자신의 공동체에서 발생한 문제들에 대한 효과적인 해결책을 만들기 이전에 구성원들끼리 서로 믿고 소통할 수 있어야 한다. 협력 게임은 행동의 톤을 설정하는 데에도 도움이 된다. 사회변화를 위한 활동을 하다보면 몰아치는 일들로 힘이 소진될 때가 종종 있다. 많은 활동그룹들은 게임을 통해 구성원들이 밝고 친화적인 분위기 속에 팀워크를 이뤄가며 목표로 나아갈 수 있다고 생각한다. 즉, 재미와 게임이 사회변화를 촉진한다! 게임의 또 다른 역할은 사람들이 팀 일원으로서 함께 생각하는 과정에서 아이디어를 집단적으로 생산하고 공유할 수 있도록 돕는 것이다. 각자가 주인이라는 의식들이 생겨날 때, 그리고 더 많은 구성원들이 주인의식

을 가질 때 성공의 가능성도 높아진다.

### 게임이 주의를 분산하진 않나?

적절히 진행된 게임은 뒤에 이어질 활동이나 그룹의 목적을 달성하는데 큰 도움이 될 수 있다. “틀잡기<sup>framing</sup>”라는 테크닉을 통해 게임은 장벽을 없애고 초점을 모으며 그룹활동이 좀 더 효과적이고 관련된 모든 것들이 하나로 잘 모아질 수 있도록 하는 강력한 도구로서 기능하게 된다. 모든 상황에서 게임은 목표와 열정, 기회에 관한 감각을 기르는 용도로 활용되어야 한다. 이러한 목적들이 수반되지 않은 게임에 대해서 어른들은 관심을 잃는 경우가 있는데 이는 권력을 얻고자 집착하는 분위기를 피하고자 하는 잠재적인 성향이 발현되기 때문이다. 교사가 게임을 단지 시간을 때우려는 용도로 활용할 때 학생들은 관심을 보이지 않는다. 왜냐하면 학생들은 게임의 과정에서 연속되는 가혹한 고통들이 이어지리라는 걸 알고 있기 때문이다. 수업내용과 이어지는 게임을 할 때 학생들은 열정과 목적의식을 가지고 배움에 참여한다.

### 어떤 게임을 할까?

많은 사람들이 게임을 활동 시작이나 마무리 단계에서 활용한다. 게임을 활동 중간에 넣거나 더 큰 행사의 일환으로 활용하는 것도 좋은 방법이다. 단조롭고 힘든 긴 하루의 배움에 활력을 불어넣는 데에도 도움이 된다. 게임이 있을 때 작은 아이들은 바쁘게 뭔가를 계속 하고 있고 큰 아이들은 행복하게 있다. 우리는 안 좋은 일이 있었던 날이 끝나기 전에 팀워크를 북돋는 차원에서 게임을 하고 싶어질 수도 있고 때로는 그룹 내 스트레스를 풀기 위해 혹은 어느 한 문제를 풀어나가는 시나리오를 만드는 일환으로 게임을 할 수 있다. 사실상 게임은 훈련된 진행자(트레이너)의 필요에 따라 언제든 활용할 수 있는 툴이라고 할 수 있다.

## 좋아! 어떻게 시작할까?

이 책자에는 쉽게 할 수 있는 게임들을 소개해 놓았다. 안전하고 목적에 맞게 그들을 하면 된다. 재미있게, 열심히 게임을 해보길! 자, 이제 그럼 실행에 옮겨보라! “프리차일드 프로젝트 <sup>The Freechild Project</sup>”의 웹사이트에서 이 가이드북을 다운받아 양면 인쇄든 이면지에는 자유롭게 활용하면 된다. 우리의 세상이고, 우리는 그 세상을 바꿀 수 있다.

## 진행자를 위한 팁

이 가이드는 그룹의 의도에 맞게 활동을 조율하고 또한 다른 사람들과도 나누고자 할 때 도움을 주고자 쓰여졌다. 이 가이드에 나온 내용들은 전문가들이 쓴 고정된 정답이 아니다. 각 활동들은 해당 그룹의 필요와 상황에 맞게 조율되어야 한다. 사회 변화를 위한 활동의 과정에서 이 게임들을 사용하고자 한다면 진행자의 역할이 매우 중요해지며 계획적으로 활용되어야 한다.

### Tip 1: 진행자가 될 것

게임을 중요하고 의미있는 활동으로 진행하는 것은 숙련된 진행자들에게 상당히 도전적인 일이다. 진행자의 역할에는 세 부분이 있다. 첫째, 활동을 이끄는 것. 둘째, 참여자들의 성찰을 유도하는 것. 셋째, 열정적으로 임하는 것. 열정은 전염되기 쉽다. 참여자들의 피드백을 간결하게 그러나 꾸준히 유도한다. 또한 자신의 경험을 공유하되 젊은 학생이든 공동체 성원이든 성인 협력자이든 스스로 풍부한 경험과 지식의 자원을 갖고 있다는 것을 기억하라. 때로는 진행자의 분위기가 전체 그룹의 분위기에 영향을 주기도 한다. 따라서 무엇보다도 긍정적으로 그리고 즐겁게 사람들과 함

께 하는 것이 중요하다.

### Tip 2: 가이드라인과 목표를 만든다

게임을 시작하기 전에 참여자들에게 기본 규칙이나 가이드라인을 만들도록 요청한다. 가능한 규칙들을 브레인스토밍으로 찾아보며 적는다. 단, 너무 많은 규칙은 피한다. 가이드라인의 핵심적인 세가지는 다음과 같다.

- 안전 최우선. 자신 혹은 상대의 안전에 대해서는 절대 타협하지 않는다.
- 하고싶은 사람만 한다. 누군가 게임에서 빠지고 싶어 하면 그것대로 존중한다.
- 즐기!

각 그룹은 참여자들이 모두 동의하는 구체적인 목표를 가지고 있어야 한다. 목표의 예로 다음과 같은 것들이 있다. 학생들 사이에 존재할 수 있는 장벽들 예컨대 인종, 성, 배경, 사회적 지위 등과 같은 벽을 없앤다. 팀워크와 목적의식을 갖는다. 각자는 서로 다른 힘과 능력을 갖고 있으며 다른 이보다 더 나은 인간은 없다는 것을 보여준다.

### Tip 3: 틀잡기와 진행 순서에 대해 생각하기

게임의 목적은 대체로 도입부 즉 활동의 틀을 잡는 시간에 설정된다. 활동 소개는 이야기를 푸는 형태로 이루어질 수 있다. 팀워크가 무너지면 위험한 일들이 발생할 수도 있다는 식으로 말이다. 보다 성숙한 참여자들의 경우에는 메타포를 통해 게임을 소개할 수도 있다. 참여자들이 보다 깊은 의미를 찾아보도록 유도하는 것이다. 또 다른 중요한 고려지점은 바로 게임의 진행 순서이다. 만약 처음 만난 사람들끼리 하는 게임이라면 어색함을 누그러뜨리기 위한 활동으로 참여자들 각각의 개인영역들을 “부드럽게” 해주는 것이 중요할 수 있다. 반대로 서로가 편한 사이라면 앞서 언급한 개인영역들을 허물고 활동에 더 깊이 참여할 수 있도록 한다. 앞서 쉬운 게임이 있었다

면 나중엔 좀 더 복잡한 게임을 진행해서 참여자들이 성취감을 맛볼 수 있도록 한다.

#### Tip 4 : 평가, 평가, 평가

게임 후 하는 평가의 시간은 사회변화에서 게임이 왜 중요한지를 보여준다. 게임과 사회변화의 관련성을 확인하는 간단한 방법은 게임을 하나의 원(참여자들에게 활동을 설명하는 것으로 시작해서 활동의 목표와 목적을 구성하는 것)으로 생각해 보는 것이다. 게임이 진행되면서 진행자(트레이너)는 필요에 따라 더 직접적으로 진행에 관여하기도 하고 혹은 덜 개입하기도 한다. 게임 이후 참여자들이 하는 평가는 참여자들로 하여금 그들이 어떻게 목표를 달성했는지, 사회변화에 어떤 광범위한 영향을 미치는지를 상상할 수 있게 한다. 그리고 나면 그룹은 원의 한 바퀴를 돌게 되는 것이다. 구체적인 게임을 하든 추상적인 게임을 하든 활동을 하는 중에는 “자신을 버리고” 우리가 하고 있는 활동 자체를 즐기는 것이 중요하다. 물론 이러한 평가는 게임의 모든 재미를 현실로 가져오게 만들 것이다. 활동에 대한 평가는 왜 사람들이 게임을 하는지에 대한 원래 이유로 돌아갈 수 있게 한다.

평가를 하는 데 있어 다음과 같은 질문들은 유용하다

- 자유로운 질문 - 예 아니면 아니오로 끝나지 않는 질문. “게임의 목적이 무엇이었나?” “스스로에게 배운 것은 무엇인가?”
- 질문을 느끼기 - 참여자들이 자신들의 행동에 대해 어떻게 느끼고 있는지를 평가하게 하는 것. “함께 협력하기 시작했을 때 어떤 기분이었나요?”
- 의견을 묻는 질문 - 참여자들에게 어떤 사안에 대해 결정을 하도록 하는 것. “가장 좋았던 부분은 무엇이었습니까?” “그것은 좋은 아이디어였다고 생각합니까?”
- 인도하는 질문들 - 참여자들이 게임의 목표를 향해 가도록, 토론이 초점을 잃지 않도록 하는 것. “모든 것이 바른 방향으로 갈 수 있도록 인도한 것은 무엇입

니까?”

- 마무리 질문 - 참여자들이 결론을 낼 수 있도록, 토론을 끝낼 수 있도록 하기. “뭘 배웠습니까?” “다음에는 뭘 어떻게 다르게 할 수 있을까요?”

#### Tip 5 : 의미 찾기

최상의 경우 아래의 활동들은 사회변혁활동, 배움, 공동체 형성, 의사소통 강화, 협동 학습 및 집단적 의사소통 사이의 가교 역할을 할 수 있다. 최악의 경우에는 억압 및 소외감의 도구, 수직적인 교육 및 사람들이 서로가 서로로부터 고립될 수 있도록 하는 역할을 할 수도 있다. 교육자 파울루 프레이리<sup>Paulo Freire</sup>에 따르면 “진정한 휴머니스트는 인간에 대한 믿음없이 자신에게 유리한 행동을 천번 하는 것보다 자신을 투쟁으로 이끈 사람에 대한 믿음을 갖는 사람이라 할 것이다.”

기억할 것...

게임이 스스로 굴러가게 그냥 두면 알아서 잘 굴러갈 것이다. 만약 참여자들이 하루 종일 게임을 하고 싶으하는 것 같다면 그냥 그렇게 하라! 만약 더 깊이있게 게임을 파고들고 싶다면 그렇게 하라. 참여자들이 어떤 식으로 게임을 진행하고 싶은지 말할 기회를 주면 의견을 내놓을 것이다. 참여자들이 리드할 때 진행자는 그냥 따라가면 된다.

## 아이스 브레이킹 게임

사회변혁 활동에 참여하는 사람들은 서로가 서로를 잘 알고 있어야 한다. 때때로 단지 공통의 관심사를 공유하고 있다고 해서 우리는 사람들이 그냥 서로 알게된다고 가정하는 경향이 있다. 하지만 이진 사실이 아니다. 사람들이 서로에 대해 진정 편안하게 느끼기 전에 프로젝트는 몇 달 동안 진행될 것이다. 이러한 게임들은 새로운 환경에서 사람들이 서로를 소개하고 알아가는데, 혹은 공동체를 만들어가는데 있어 함께하고 있는 우리가 누구였던가를 상기하는 데 좋은 게임이다.

### 줄서기 게임

준비물 : 눈가리개

목적 : 어색함을 누그러뜨리기 위해

방법 : “...순으로 줄서기” 게임은 다양한 방법이 있다. 기본적인 아이디어는 어떤 특정한 기준에 따라 참여자들을 행동의 일정한 제한을 두고 한 줄로 세우는 것이다. 아래는 각 그룹마다의 요구에 따라 변화할 수 있는 몇 가지 아이디어들을 열거한 것이다. 시작하기 전에 구체적인 가이드라인을 제공하라. 키에 따라 줄서기를 위해 모두에게 눈가리개를 준다. 참여자들에게 구체적인 안전 규칙, 예를 들면 밀지 않기, 천천히 움직이기, 지도하는 사람이 멈춰라고 하면 멈추기 등에 대해 참여자들의 동의를 구하라. 참여자들이 눈가리개를 다 하면 키 순으로, 제일 작은 사람이 앞에 제일 큰 사람이 뒤에 줄을 서라고 말한다. 생일 순으로 줄을 서기 위해서는 1월 1일 생이 제일 앞에 12월 31일 생이 제일 뒤에 선다.

### 동족 찾기 게임

준비물 : 동물 그림이 그려진 카드 여러장. 참여자들이 모두 한 장씩 가질 수 있도록

충분히 준비할 것.

목적 : 어색함을 누그러뜨리기 위해

방법 : 모두 등글게 앉는다. 참여자들에게 말하지 말 것을 주의시킨다. 카드를 한 장씩 나눠 준다. 자신의 카드에 그려진 동물이 할 것같은 행동을 하면서 짝을 찾는다. 동시에 다 같이 시작한다.

### 이름 던지기 게임

준비물 : 공 및 다른 말랑한 던질거리

목적 : 어색함을 누그러뜨리기 위해, 팀워크를 기르기 위해

방법 : 참여들이 모두 원으로 등글게 서서 한 사람씩 돌아가며 자신의 이름을 말한다. 그리고 진행자는 참여자들에게 공을 보여주며 게임규칙을 설명한다. 공을 가진 사람이 먼저 자신의 이름을 말하고 참여자 중 한 사람의 이름을 부른다. 그리고 가지고 있는 공을 자신이 부른 사람에게 던진다. 공을 받은 사람은 공을 준 사람의 이름, 자신의 이름, 그리고 자신이 공을 던질 사람의 이름을 차례로 말한다. 참여자 모두의 이름이 불릴때까지 게임을 계속한다. 모두의 이름이 불렸더라도 몇 차례 더 반복할 수 있고 스톱워치를 이용해 시간을 재면서 스피드를 높일 수도 있다. 또 공 여러 개를 준비해서 일정 간격을 두고 2, 3명이 던지면서 한꺼번에 하면 긴장감이나 재미를 더 높일 수 있다.

### 공통점 찾기 게임

준비물 : 참여자수-1 숫자만큼의 의자

목적 : 어색함을 누그러뜨리기 위해

방법 : 의자를 등글게 매치하고 참여자들은 모두 의자에 앉는다. 중앙에 한 사람이 선다. 빈 의자가 없도록 한다. 가운데 선 사람이 예를 들어 “망원동에서 태어난 사람”

이라고 말하면 망원동에서 태어난 사람은 가운데 선 사람을 포함해서 일어나 원을 가로질러 새로운 의자를 찾아 앉아야 한다. 바로 옆자리로는 이동할 수 없다. 의자수 때문에 반드시 한 사람이 자리를 못찾고 가운데 서게 되고 그 사람은 다른 질문을 던져서 공통점을 찾는다. 예를 들어 안경을 쓴 사람, 초콜렛 아이스크림보다 바닐라 아이스크림을 더 좋아하는 사람 등. 좀 더 깊은 질문도 가능하다. 예를 들어 홈리스들과 활동해본 적이 있는 사람 등. 진행자는 처음에 원활하게 게임이 진행될 수 있도록 몇몇 질문들을 선택해 질문할 수도 있다.

### 이름 게임

준비물 : 없음

목적 : 의사소통을 시작하고 공동체정신을 기르기 위해

방법 : 참여자들은 모두 원으로 둘러앉는다. 자신들의 이름 첫글자로 시작하는 형용사를 자신의 이름 앞에 붙인다. 예를 들면 오만한 오리. 그리고 자신을 소개한다. 자신의 옆에 있는 사람은 자신을 소개할 차례에 앞에 소개한 사람을 소개하고 자신을 소개한다. 이 게임이 계속되면 마지막 사람은 참여자 모두를 소개해야 자신을 소개할 수 있다.

### 리더십 게임

리더십 게임은 참여자들이 팀으로 함께 일하고, 비판적으로 생각하며, 벌어지는 일에 대해 적극적으로 개입해보도록 하기 위한 활동이다. 경쟁과 단절로 가득찬 사회에 살고 있는 사람들로 하여금 대화와 상호작용의 경험에 빠져볼 기회를 주는 것이다. 참여자들의 반응을 촉진하는 과정에서 사회변화를 위한 운동에 관한 분석을 이끌어낼 수도 있다.

### 춧불 게임

준비물: 없음

목적: 신체 활동

방법: 각각의 참여자들은 한쪽 다리로 중심을 잡고 서서 다른 한쪽 허벅지를 중심을 잡고 있는 다리 위에 얹는다. 양 손바닥을 합장하듯이 맞대어 가슴 앞에 놓은 뒤, 자세를 유지한 채로 손을 머리 위로 올린다. 눈을 감은 다음 춧불이 타들어가듯이 손을 눈높이까지 내린다. 그 상태로 10~15초간 균형을 유지한다. 다리를 바꿔 반복한다.

### 사람에서 사람

준비물: 없음

목적: 팀워크, 가까워지기

방법: 참여자들은 양쪽으로 줄지어 서서 2명씩 짝을 지어 서로 마주본다. 줄의 끝에 있는 한 명의 참여자가 “지시자”가 된다. 지시자가 “발가락에서 발가락”, “무릎에서 무릎”, “팔꿈치에서 발”과 같은 문구를 외치면 짝꿍들은 그 지시대로 신체 부위를 맞댄다. “사람에서 사람” 이라고 외쳤을 때는 모두가 짝꿍을 바꾸고, 새로운 짝꿍

을 찾지 못한 참여자가 다음 지시자가 된다. 참여자가 적은 경우를 제외하고는 되도록 같은 사람과 두 번 짝이 될 수는 없게 한다. 지시자는 새로운 조합을 외치도록 노력해보자!

### 인간 매듭

준비물: 없음

목적: 팀빌딩, 가까워지기, 소통

방법: 참여자 모두가 최대한 가깝게 서서 뻥뻥한 원을 만든다. 그 상태로 먼저 오른손만 사용해서 서로의 손을 잡아 최대한 바깥 붙은 뒤, 같은 방법으로 왼손만 사용해서 다시 서로 잡는다. 그 다음 엷힌 인간 매듭을 풀어보라고 요구한다. 아마 어려울 것이다. 참여자들은 서로 잡은 손을 풀지 않은 채, 팔과 몸의 각도를 바꿔서 목표를 달성해야만 한다. 게임이 진행되는 동안 모두가 침묵을 지켜야 한다는 규칙을 추가하여 게임을 변형해볼 수도 있다. 이 게임은 한 공동체가 하나의 목표를 향해 가는 과정에서 넓은 관점을 가져보는 기회가 필요하다는 사실에 대한 암시가 될 수 있다.

### 시계 게임

준비물: 없음

목적: 계획 짜기, 소통, 팀워크

방법: 참여자들은 서로 손을 잡고 큰 원을 만든다. 원의 한쪽 포인트를 12시로, 다른 한쪽을 6시로 표시한다. 원이 시작점으로 돌아올 때까지 최대한 빨리 한쪽 방향으로 돌도록 한다. 전략을 논의한 뒤, 기록을 단축하기 위해 다시 시도할 수 있다.

### 팡팡팡 게임

준비물: 풍선 (5명 당 1개)

목적: 팀빌딩, 협력

방법: 4~6명 정도가 한 그룹이 되도록 나눈 다음 풍선을 그룹 당 하나씩 주고 붙게 한다. 그룹의 구성원은 서로 손을 잡아 원을 만든다. 목표는 잡은 손을 놓지 않은 채 풍선을 위로 쳐서 바닥에 떨어지지 않게 하는 것이다. 풍선이 바닥에 닿거나 서로 잡은 손을 놓치게 되면 그 그룹은 더 이상 손으로 풍선을 만질 수 없게 되고 실패할 때마다 팔꿈치, 어깨, 머리, 허벅지 등의 신체 부위를 점점 사용할 수 없게 된다. 진행자는 각 그룹이 풍선을 방의 한쪽에서 다른쪽 끝으로 옮기는 과제를 수행하도록 할 수도 있고, 시간 제한을 두고 버티도록 할 수도 있다.

### 강통 닿기 게임

준비물: 강통

목적: 팀워크, 소통, 계획 짜기, 스킨십

방법: 참여자들은 강통을 가운데 놓고 둘러싼 채 선다. 그들에게 모두가 반드시 손가락, 발가락, 무릎, 팔꿈치, 어깨 등의 신체부위가 동시에 강통에 닿은 채로 있어야 한다고 주문한다. 변형: 그룹의 규모에 따라 더 큰 것과 더 작은 물건들을 사용할 수 있고, 시간이 지날수록 참여자들은 점점 더 물리적으로 가까워져야 한다. 진행자는 참여자들이 신체의 다양한 부분을 창의적으로 이용해서 물건을 다른 장소로 옮기도록 한다. (10명으로 이루어진 그룹이 무릎을 이용해 플라스틱 원반을 방을 가로질러 옮긴다고 상상해보라)

### 용암 구덩이

준비물: 종이 접시 20개, 스카치 테이프

목적: 팀빌딩, 소통

방법: 참여자들이 누군가에게 쫓기고 있는 상황에서 뜨거운 용암이 가득한 구덩이를 지나야만 한다고 가정하라. 각 그룹에 종이접시들을 주고 그들이 접시 위를 징검

다리처럼 밟고 지나갈 경우 용암에 빠지지 않을 수 있다고 설명한다. (접시는 각 그룹 구성원 숫자의 1/3 정도 수량을 나눠준다) 각 그룹은 어떻게 하면 전체 구성원이 용암 구덩이를 무사히 건너 A지점에서 B지점(각각의 지점 스키치 테이프로 표시)으로 이동할 수 있을지 찾아내야만 한다. 이동할 때는 한 번에 한 명씩만 접시 위에 올라갈 수 있고, 접시는 들어서 옮길 수 있다. 게임의 열쇠는 팀의 일부만이 동시에 용암 구덩이를 건너갈 수 있고, 누군가는 건넌던 길을 다시 돌아와 다른 팀원들이 건너는 것을 도와야 한다는 점이다. 이 게임에는 시간 제한을 적용할 수 있다.

### 자극 게임

준비물: 없음

목적: 스킨십, 소통, 팀빌딩

방법: 참여자들은 동글게 서서 손을 잡고 원을 만든다. 옆에 있는 사람에게 차례대로 맥박 신호를 보내라고 주문한다. 한 바퀴 돌 때까지 시간을 재본 뒤, 그룹이 더 빠르게 도전해보도록 한다. 참고: 만약 당신이 참여자들에게 기회를 여러 번 준다면, 초시계를 보여주며 진행한다.

### 유독성 폐기물 건네기

준비물: 음료수 캔

목적: 팀빌딩, 소통

방법: 전체 참여자들은 서로 한 발자국씩 떨어진 채로 원을 만든다. “유독성 폐기물 깡통”을 소개한다. 과제는 참여자들이 손을 사용하지 않고 깡통을 옮겨 원을 한 바퀴 돌게 하는 것이다. 이때 깡통을 떨어뜨리지 않도록 해야 한다. 깡통 속에 실제로 “유독물질”이 들어있으며 깡통을 떨어뜨리면 그것이 쏟아진다고 상상하면서 게임에 임하면 훨씬 흥미진진하고 몰입하게 된다.

## 신뢰형성게임

많은 사회 기관의 대부분은 서로를 신뢰하지 않는 사람들을 가르치고 있다. ‘이 사람은 위험해, 저 사람은 너무 교활해’ 신뢰형성게임은 협력을 통해 관계 및 상호작용, 성공을 강조하는 법을 가르친다. 이것은 협력게임의 절정이며, 충분한 생각과 세세한 준비와 함께 주의 깊게, 신중하게 진행해야 한다.

### 줄서기 게임 2

준비물: 눈가리개

목적: 스킨십과 신뢰

방법: 모든 사람들에게 눈가리개를 주고, 착용하게 한다. 온갖 수단을 사용해서 나이순으로 줄을 서는 게임. 서로 나이가 같다면 생일 순으로 줄을 선다. 그 밖에도 이름의 가나다 순, 키, 몸무게 등으로 할 수 있다.

### 뱀 허물벗기 게임

준비물: 없음

목적: 서로간의 어색함 깨기, 소통, 신뢰, 팀워크

방법: 참여자들을 한 줄로 세운다. 앞의 사람이 오른손을 다리 사이로 해서 뒤로 빼면 뒷사람은 왼손으로 앞사람의 오른손을 잡는다. 모두의 손이 연결되면 뱀이 허물을 벗는 것처럼 맨 뒷사람부터 똑바로 눕는다. 모두 눕게 되면, 앞쪽부터 한명씩 천천히 일어선다. 일어설 때 넘어지지 않도록 진행자의 도움이 필요하다.

### 오뎅이 게임

준비물: 없음

목적: 신뢰, 팀워크

목적 : 참여자들이 촘촘히 등글게 원을 만들어 선다. 돌아가면서 오뎅이를 정해 원 중간에 들어갈 한 사람을 뽑는다. 가운데 있는 사람은 눈을 감은 채 몸을 꼳꼳히 하고 그냥 아무 방향으로 넘어지면, 주위에 있는 사람은 그 사람이 쓰러지지 않게 도와 준다. 중간에 있는 사람은 오뎅이처럼 쓰러지지만 쓰러지지 않는 게임.

### 안 보이는 파트너 안내하기

준비물 : 눈가리개(손수건 등등)

목적 : 신뢰, 소통, 팀워크

방법 : 수많은 방식으로 할 수 있는 게임. 눈가리개를 한 파트너와 함께 장애물 코스를 통과하거나 산책을 하면서 서로 의지하게 된다.

### 쿠키 공장 게임

준비물 : 없음

목적 : 신뢰, 팀워크, 소통

방법 : 그룹을 둘로 나누어 서로 마주보게 한다. 같은 줄끼리 밀착한 다음 손바닥이 보이도록 양팔을 앞쪽으로 편다. 앞사람과 손바닥이 겹치도록 하고, '쿠키' 한명을 뽑아 옮기는 게임. 중간을 통과할 때 쿠키를 뒤집어야 한다.

### 무한계도 게임

준비물 : 없음

목적 : 재미, 협동, 서로간의 어색함 깨기

방법 : 참여자들은 배를 땅에 대고 엎드린다. 손을 위쪽으로 뻗은채, 나란히 눕는다. 이제 맨 끝에 있는 사람이 끝까지 갈 때까지 다른 사람들 위로 구르는 게임. 두 팀으로 나눠 경주를 할 수도 있다.

### 텐트 만들기 게임

준비물 : 없음

목적 : 신뢰, 팀워크, 소통

방법 : 참여자들이 앞, 뒤로 넘어질 수 있는 게임이니 탁트인 공간을 선정한다. 참여자들은 등글게 원을 만들어 선 다음, 서로 손을 잡는다. 그리고 뒷걸음질을 해서 손을 놓치지 않을 만큼 원을 크게 만든다. 모두 땅을 디디고 선채, 할 수 있는 만큼 몸을 뒤로 젖힌다. 참여자 모두가 균형을 맞춰야 하며, 모두 성공을 하면 이제 번갈아서 한다. 이제 그룹 안에서 1조, 2조 번호를 붙이고, 1조가 뒤로 젖히면 2조는 앞으로 젖힌다.

### 짜지어서 앉기, 그룹으로 앉기 게임

준비물 : 없음

목적 : 팀워크, 협동

방법 : 짝을 지어서 하는 게임. 각각 등을 맞대고 팔짱을 낀다. 이 자세에서 짝들은 팔을 풀지 않고 앉은 다음 다시 일어서야 한다. 성공한 짝들은 다른 성공한 짝과 함께 넷이서 한다. 이런 방식으로 그룹 전체가 성공하는 것을 목표로 한다.

### 무릎앉기 게임

준비물 : 없음

목적 : 팀워크, 소통, 서로간의 어색함 깨기

방법 : 모두가 등글게 원을 만들어 선다. 비슷한 체격을 가진 사람이 옆에 있으면 좋다. 모두 오른쪽으로 몸을 틀어 앞 사람의 머리를 본다. 모두 앞 사람의 허리를 잡고 원을 촘촘하게 만든다. '앞 사람이 편안히 당신의 무릎에 앉는 것에 집중하세요. 뒤에 있는 사람을 믿으시면 됩니다' 처음에는 예행연습을 한다. 셋을 세면 엉덩이가 뒷

사람 무릎에 닿게 모두가 구부정하게 앉는다. 그룹 전체가 앉을 수 있다는 확신이 들면 다시 원상태로 돌아온다. '준비됐습니까? 하나, 둘, 셋...' 필요에 따라 각자의 위치를 바꿀 수도 있다. '자 이제 모두 앉은 다음, 박수를 칩니다' 사람들은 협력해서 무엇을 할 수 있는지 이 게임을 통해 깨닫고 놀라워 할 것이다.

## 재미를 위한 게임

사회변화를 위한 운동은 항상 생명력과 활력을 필요로 한다. 이 활동들은 바로 그런 역할을 한다. 프리차일드 프로젝트는 이 게임들을 '재미를 위한 게임<sup>Funner</sup>'라고 부른다. 때때로 우리는 "어떻게 하면 더 재밌을까?"라고 자문하기 때문이다. 더 많은 재미와 놀이와 웃음을 원한다면, 이 활동들을 시도해보라.

### 술래 찾기

준비물: 없음

목적: 재미, 팀워크

방법: 이 게임은 실내든 실외든 관계없이 어디서나 할 수 있다. 게임의 목표는 '숨바꼭질'과 비슷한데, 술래가 먼저 숨는다는 점이 다르다. 다른 모든 사람은 술래를 찾아 다닌다. 술래를 찾은 사람은 술래와 같은 장소에 함께 숨는다. 모든 사람이 술래가 숨은 곳을 찾으면 게임이 끝난다.

### 제발 웃어줘요

준비물: 없음

목적: 재미

방법: 다 같이 둥글게 둘러 앉고 술래 한 명이 가운데 선다. 자원자는 한 명을 선택해

그에게 고개를 숙이고 눈을 깊이 들여다보며 말한다. "자기, 날 사랑하면 제발 웃어 줘요." 상대방은 이렇게 답하기만 하면 된다. "자기, 당신을 사랑하지만 난 웃을 수 없어요." 단, 절대로 웃거나 히죽이거나 입꼬리를 올리거나 낄낄 거리면 안 된다. 가운데 선 자원자는 상대방을 어떤 식으로든 만져서는 안 되지만, 그 밖에 뭐든지 할 수 있다. 자원자는 누군가 웃을 때까지 계속하고, 웃은 사람과 자리를 바꿔 마지막 사람이 웃을 때까지 이것을 반복한다.

### 인간 가위바위보

준비물: 없음

목적: 재미, 활기 충전

방법: 온몸으로 하는 가위바위보이다. 양 팀의 안전선을 명확히 정해두어야 한다. 먼저 같은 팀끼리 머리를 맞대고 모여 가위, 바위, 보 중에 어떤 모양을 낼지 결정한다. 그리고 두 팀이 대결 장소에서 만난다. 만약 여러분의 팀이 낸 모양이 이기면, 상대 팀 사람들이 안전선에 도착하기 전에 쫓아가서 술래잡기 하듯이 잡아야 한다. 만약 여러분의 팀이 낸 모양이 지면, 잡히기 전에 자기 팀 안전선까지 도망쳐야 한다. 잡힌 사람은 상대 팀으로 바뀐다. 모든 사람이 같은 팀이 되면 게임이 끝난다.

### 까마귀와 학 게임

준비물: 없음

목적: 재미, 신체 활동

방법: 배구장과 비슷한 놀이 장소를 정한다. 전체가 까마귀팀과 학팀으로 나뉘어, 중앙선에 두 줄로 마주보고 선다. 진행자가 "까마귀"를 부르면 까마귀팀이 학팀을 뒤쪽 끝까지 쫓아가고, "학"을 부르면 반대로 한다. 잡힌 사람은 가만히 서 있어야 한다(혹은 상대팀으로 바뀐다).

## 방울 술래잡기

준비물: 없음

목적: 재미, 팀워크

방법: 술래잡기의 변형이다. 술래에게 잡힌 사람은 술래와 손을 잡아 방울(원) 모양을 만든다. 사람들이 잡힐수록 방울은 점점 커진다. 방울이 사람들을 너무 멀리 쫓아갈 필요가 없도록 놀이 장소를 제안하는 것이 좋다.

## 모두가 술래다 (다 같이 얼음뎡)

준비물: 없음

목적: 재미

방법: 모두가 술래다. 모든 참여자는 다른 사람을 아무나 잡을 수 있다. 잡히면 그 자리에 가만히 서 있어야 한다. 누구든 잡힌 사람을 '하이파이브(손바닥 마주치기)'로 풀어줄 수 있다. 잡을지, 풀어줄지, 둘을 섞어서 할지는 참여자들의 선택이다.

## 얼굴 복제 게임

준비물: 없음

목적: 재미

방법: 전체가 서로 쳐다볼 수 있도록 둥글게 선다. 우선 얼굴 스트레칭으로 우스꽝스럽고 편한 분위기를 만든다. 진행자가 먼저 괴상하고 일그러진 표정을 짓는다. 진행자는 모두에게 얼굴을 보여준 뒤 왼쪽으로 돌아 선다. 두 번째 사람은 이 표정을 따라하고, 두 사람이 같이 가운데를 향해 돈다. 참여자들은 이 '얼굴 복제'가 얼마나 똑같은지 박수와 환호로 표시한다. 이제 두 번째 사람은 왼쪽으로 돌아서고 다음 사람에게 새로운 희한한 표정을 짓는다. 한 바퀴 돌 때까지 계속 진행한다.

## 마무리 게임

사회변화를 위한 게임에서 마무리가 중요한 이유는 두 가지가 있다. 첫째, 마무리 게임은 참여자들로 하여금 재미와 사회변화 사이의 연결고리를 찾게 해준다. 둘째, 같이 활동하는 일하는 참여자들 간에 그리고 그들과 사회변화의 주도자들 간에 연대의 중요성을 알려준다. 일과 놀이의 긴 하루를 끝내는 데 아주 좋은 방법들이다. 이 게임들은 마무리와 상징성에 초점을 맞추며, 참여자들에게 사회변화를 위한 그들의 활동을 돌아볼 기회를 제공한다.

## 기우제 게임

준비물: 없음

목적: 비언어적 소통, 마무리

방법: 모두 의자나 바닥에 둥글게 둘러 앉는다. 손에는 아무 것도 잡지 않고 발은 바닥에 꼭 붙인다. 다음과 같은 말을 한다. "때때로 우리는 우리의 목표가 성취 불가능하고, 우리의 일이 영원히 끝나지 않을 것처럼 느낍니다. 지금 우리에게 변화 만들기 기회가 있습니다. 비바람을 불게 할 것입니다." 참여자들에게 여러분이 눈길을 주면 여러분이 하는 행동을 따라하도록 한다. 그리고 다음 신호가 있을 때까지 그 행동을 계속하게 한다. 그때그때 천천히 전체를 둘러본다. 참여자들은 여러분이 다음 눈길을 줄 때까지 이 움직임을 계속해야 한다.

1. '쉬' 하는 바람 소리를 낸다.
2. 손바닥을 비비며, 전체 참여자들에게 동작을 천천히 보여준다.
3. 산발적으로 손가락을 두드린다.
4. 불규칙하게 박수를 친다.
5. 무릎을 두드린다.

6. 발을 구른다.

7. 모든 것을 거꾸로 한다!

다음과 같은 말로 마무리한다. “이제 여러분은 비바람을 일으키는 방법을 배웠습니다. 어서 가서 세상을 바꾸십시오!”

### 거미줄 게임

준비물: 공 모양의 실타래

목적: 되새김, 마무리

방법: 참여자들은 원을 만들고, 진행자는 공 모양의 실타래를 들고 원 안에 선다. 실의 한쪽 끝을 잡고, 참여자 한 사람에게 실타래를 던져준다. 그와 같이 활동하면서 고마웠던 점을 이야기한다. 최근에 있었던 일에 관한 것이든 그 사람 일반에 관한 것이든 상관없다. 실타래를 받은 사람은 실자락을 붙잡은 채로 다른 사람에게 던져 이를 반복한다. 모두가 복잡하게 꼬인 실자락을 잡게 되면, 진행자가 가위를 들고 줄을 자르며 이렇게 말한다, “우리가 한 게임(혹은 활동)들과의 끈을 끊음으로써, 우리 한 사람 한 사람은 오늘 우리가 이룬 새로운 관계와 공동체를 기억할 수 있는 실자락을 손에 갖게 되었습니다.”

### 은유 골라잡기

준비물: 작은 장난감, 사진, 엽서, 장식품 (천원숍에서 살 수 있는 가짜돈, 자석, 세계 각지의 인형 등)

목적: 되새김, 마무리

방법: 방 한가운데 작은 물건들을 늘어놓는다. 각자 이 집단에서 자기가 겪은 경험을 표현한다고 생각되는 물건을 세 개씩 고르게 한다. 고른 물건 하나 혹은 모두에 대해 전체와 이야기를 나눈다. 이제 모든 참여자는 그들이 말한 것을 기억하기 위해 가져

갈 물건을 하나씩 고른다.

### 나무에 달린 잎사귀

준비물: 전지 한 장, 마커, 메모지

목적: 되새김, 마무리

방법: 전지에 나무 하나를 그린다. 뿌리, 기둥, 줄기, 잎, 열매 등 원하는 대로 그린다. 각 참여자들에게 잎사귀 모양으로 오린 메모지를 한 장씩 준다. 잎사귀에 무언가 트레이닝에서 배운 것을 쓰도록 한다. 전체가 원이 되도록 서게 한다. 한 사람씩 자기 잎사귀에 적힌 것을 공유하고 나무에 붙인다. 잎사귀는 거기에 적힌 내용에 따라 나무의 어디든 붙일 수 있지만, 이것을 미리 말해주지는 않는다. 진행자가 마지막으로 하며, 뿌리와 기둥, 잎, 열매, 나무 바깥 등이 각기 상징하는 바에 대한 설명으로 활동을 정리한다.

\* 이 글은 Common Action([www.commonaction.org](http://www.commonaction.org))에서 펴낸 “Guide to Cooperative Games for Social Change”를 번역 및 편집한 것이다.

\* 비폭력 트레이너 네트워크 '망치'



- 생산과 파괴에 모두 쓰일 수 있는 도구인 망치는 수단으로서의 비폭력을 상징합니다.
- 지배와 억압의 상징인 쇠사슬을 부수는 것은 평등과 해방, 반폭력의 지향을 나타냅니다.
- 망치가 지닌 강력한 힘은 비폭력이 수동적 인내가 아니라 “칼을 쳐서 보습을” 만드는 적극적 저항의 방법임을 강조합니다.

(121-823) 서울시 마포구 망원로 57, 3층 전화 : 02-6401-0514

Email : jungmin.duck@gmail.com 또는 intothereign@gmail.com

비폭력 트레이너 네트워크 '망치'는 사회단체 및 각종 소그룹에 비폭력 트레이닝과 워크숍, 캠페인 기술을 제공하는 활동가들의 네트워크입니다.

지금도 사람들은 부정의에 도전하고 억압을 극복하며 보다 평화로운 세상을 만들기 위해 함께하고 있습니다. 비폭력 트레이너 네트워크 ‘망치’는 이렇게 변화를 만들어 가는 우리가 보다 효과적일 수 있도록 비폭력의 사용 및 이에 대한 이해를 증진시키는 활동을 하고 있습니다.

비폭력은 분쟁이나 갈등을 극복하는 하나의 방법으로 수동적이라거나 아무 것도 하지 않는다는 오해를 받기도 하지만 실은 적극적으로 부정의에 맞서고 상황을 변화시키기 위해 창의적으로 투쟁하며 변화를 일궈내는 것입니다.

‘망치’는 사회를 바꾸고자 하는 사람들, 공동체를 좀 더 지속가능한 곳으로 만들고자 하는 사람들과 함께합니다. 조직에서 권력관계의 문제로 민주적인 운영이 어려운 경우, 캠페인을 보다 창의적으로 만들고자 하는 그룹, 자괴감과 에너지가 모두 방전된 활동가들 등 현재 어떤 난관에 봉착한 그룹 및 개인들에게 특히 추천합니다.

현재까지 우리는 매년 여름 3박 4일의 평화캠프-초심자를 위한 트레이닝을 진행하고 있고 각 그룹(단체)들의 요청에 의한 맞춤형 트레이닝, 트레이너를 위한 트레이닝을 진행해 왔습니다.

아래는 ‘망치’가 제공하는 기본적인 트레이닝들입니다. 만약 여기 목록에 없는 트레이닝이 필요하신 곳은 저희에게 문의를 주세요. 저희가 함께 기획을 해볼 수도 있고 어찌면 좀 더 적당한 사람 혹은 단체를 소개시켜드릴 수도 있어요.

- 모임을 보다 폭넓게, 창의적이게, 효과적이게 만드는 기술 - 합의에 의한 의사결정 및 회의 활성화 방법
- 캠페인과 행동 기술 - 운동의 전략화
- 민주적 조직운영, 협력모델 - 어떻게 함께 일할 것인가, 비위계적인 조직구조

- 비폭력직접행동 준비하기
- 트레이너를 위한 트레이닝 - 어떻게 트레이닝을 기획하고 운영할 것인가

트레이닝을 원하는 활동가들이나 그룹을 기다립니다. 우리가 기본적으로 제공하는 트레이닝에 관심이 있거나 혹은 특별한 맞춤형 트레이닝이 필요하신 분들은 연락주세요!

## \* 전쟁저항자인터내셔널 소개

전쟁저항자인터내셔널(www.wri-irg.org)은 제1차 세계대전의 참상 속에서 촉발된 반전운동이 모태가 되어 발전한 비정부기구로서, 1921년 파코<sup>PACO</sup>(에스페란토어로 평화라는 뜻)라는 이름으



로 출발하여 1923년에 지금의 명칭을 갖게 되었다. 영국 런던에 본부를 두고 있는 전쟁저항자인터내셔널은 전 세계 46개국 100여 개의 지부로 구성된 네트워크이다. 1921년 창립선언문은 전쟁저항자인터내셔널의 활동을 다음과 같이 설명하고 있고 이 원칙은 아직까지 유지되고 있다. “전쟁은 인간성에 반하는 범죄이다. 그러므로 나는 어떤 종류의 전쟁도 지지하지 않으며, 전쟁을 유발하는 모든 원인을 제거하기 위해 노력할 것을 결의한다.” 전쟁저항자인터내셔널의 모든 지부들은 평화주의와 반군사주의를 확고부동한 신념으로 가지고 있다. 근절의 투쟁 방식 역시 비폭력을 지향한다. 전쟁없는세상은 전쟁저항자인터내셔널과 병역거부 문제로 10년 이상 긴밀한 관계를 유지해왔다. 양심에 따른 병역거부는 전쟁저항자인터내셔널 투쟁의 가장 중심에 위치해 왔으며 실립 이후 이들을 지원하는 활동을 지금까지 꾸준히 이어오고 있다. 전쟁없는세상은 2013년 공식적인 전쟁저항자인터내셔널의 지부가 되었다.

## \* 전쟁없는세상

전쟁없는세상은 평화주의/반군사주의자들의 네트워크로 2003년 구성되어 전쟁에 저항하는 활동을 하고 있습니다.



전쟁없는세상은 어떠한 전쟁도 정당화될 수 없다고 생각합니다. 모든 전쟁은 인간성을 파괴하는 범죄일 뿐이며, 전쟁은 하나의 문제를 해결하기 위해서 더 많은 문제들을 발생시킵니다. 전쟁은 우연히 일어나지 않습니다. 전쟁이 일상적인 차별과 착취의 결과물이듯 평화 역시 일상적인 노력의 결과물입니다. 우리는 전쟁 혹은 전쟁을 일으키는 다양한 원인을 우리 일상에서, 그리고 사회 구조에서 제거하기 위해 노력할 것입니다.

# 전쟁없는 세상\*

후원회원이 되어주세요.

(자세한 후원방법 안내 [http://www.withoutwar.org/?page\\_id=447](http://www.withoutwar.org/?page_id=447))

:: 전쟁없는세상 후원계좌

국민은행 543001-01-305291 (예금주 양여옥)

농협 053-12-134781 (예금주 이용석)