



효과적 애드보커시 캠페인

조직의 의사결정에 영향력을 발휘하는 방법

포괄적 전략을 갖춘 애드보커시 캠페인은 시민단체가 정책당국에 영향력을 발휘할 수 있는 가장 효과적인 방법이다.

존 루스라우프(John Ruthrauff)

인터액션 국제애드보커시국장

미국 G7/G20 애드보커시연대 코디네이터

G7/G20 국제네트워크 코디네이터

Effective Advocacy Campaigns Influencing Organizational Decision Making

John Ruthrauff

Director, International Advocacy

Coordinator:

G7/G20 Advocacy Alliance (US)

International G7/G20 Network

InterAction

1400 16th Street NW, #210

Washington DC 20036

www.interaction.org

jruthrauff@interaction.org

202-552-6523

Copyright© Center for Democratic Education. All rights reserved. 12th edition 2016

본 가이드북의 일부는 민주교육센터, 인터액션이 출처임을 밝히고 사본을 제공할 경우
비상업적 목적으로 복제 또는 번역될 수 있음.

일러두기

본 가이드북은 지난 1994년 민주교육센터(Center for Democratic Education)의 존 루스라우프, 타니아 팔렌시아, 롭 에버츠가 중앙아메리카의 시민사회단체를 위해 『애드보커시 방법론(An Advocacy Methodology)』이라는 제목으로 처음 작성했다. 이후 가이드북은 베트남 옥스팜의 부흥안, 애드보커시연구소(Advocacy Institute)의 데이비드 코헨, 옥스팜의 소피아 티클, 가브리엘 왓슨, 리즈 움라스, 야마다 타쿠모 등 수많은 동료들의 제안과 비판에 따라 수정 및 보충되었다. 그 외에도 인터액션의 사라 판스워스, 필모나 하일레미카엘, 라리아 그리노, 마가렛 크리스토프, 조 플라거, 조 맥그랜, 데이비드 린더, 칼렘 짐머만, 산업지역재단(Industrial Areas Foundation)의 아르니 그래프, 아리 리프먼, 영국 프레셔그룹(Pressure Group)의 이안 찬들러도 여러 도움을 주었다. 또한 저자가 진행한 애드보커시 트레이닝 워크숍의 참석자들도 방법론의 발전에 크게 기여했다. 본 가이드북의 일부는 2009년 인터액션 발간 잡지 『월간동향(Monthly Developments)』에 9개월간 연재된 ‘애드보커시 스텝 바이 스텝’ 편집자 케이시 워드에 의해 보완되었다.

본 가이드북은 주기적으로 수정 및 업데이트되며 의견과 피드백을 환영한다. 의견은 존 루스라우프의 이메일로 취합한다(jruthrauff@interaction.org).

2016년 8월 29일

목차

| | | |
|----------------------|------|----|
| 들어가며 | 쪽 번호 | 6 |
| 요약 | | 10 |
| 애드보커시 캠페인의 구성요소 | | 12 |
| 1. 이슈 선정 | | 12 |
| 2. 목표 설정 | | 13 |
| 3. 자신의 힘과 영향력 강화 | | 14 |
| 4. 주요 의사결정 책임자의 권력분석 | | 16 |
| 5. 개인적 관계 형성 | | 19 |
| 6. 전략적 연대기구 결성 | | 20 |
| 7. 세부목표 선정 | | 21 |
| 8. 애드보커시 행동 설계 | | 22 |
| - 주요 인사와의 회의 | | 23 |
| - 이메일, 전화, 서한 | | 24 |
| - 소셜미디어 | | 24 |
| - 올드미디어 | | 26 |
| - 협상 | | 26 |
| - 간접적 설득 | | 27 |
| - 협업 | | 27 |
| - 시범사업 | | 27 |
| - 역량강화 | | 27 |
| - 현장견학 | | 28 |
| - 컨퍼런스 | | 28 |
| - 집회/시위 | | 28 |

| | |
|------------|----|
| 9. 연구 및 출판 | 29 |
| 10. 평가 | 30 |
| 용어설명 | 32 |
| 참고문헌 | 32 |

들어가며

애드보커시 캠페인은 정책당국에 영향력을 발휘하고자 하는 시민사회단체와 비정부기구가 사용할 수 있는 가장 효과적인 방법이다. 애드보커시는 일련의 계획된 행동으로 구성된다. 연대기구는 특정 이슈와 관련된 정책의 변화를 위해 이러한 행동으로 압력을 가한다(누가 원하는 변화를 일으킬 힘을 가지고 있는가에 대한 평가를 바탕으로). 따라서 애드보커시 캠페인은 정부기구 또는 부처(해외원조 담당 기구, 재무부 등), 다자간 기구(세계은행, 지역별 개발은행 등), 기타 조직의 변화에 집중한다.

애드보커시는 구체적 승리를 얻어냄으로써 단체와 연대기구의 힘(power)을 강화할 수 있는 전략이다. 리사 베네클라센과 발레리 밀러는 이렇게 설명한다.

권력(power)이란 물질, 인간, 지적 자원, 재원에 대해 사회의 여러 집단이 행사하는 통제력의 크기로 정의할 수 있다. 이러한 자원에 대한 통제력은 개인적, 사회적 권력의 원천이 된다. 권력은 절대적이라기보다 역동적이며 관계적이다. (중략) 또한 권력은 불균등하게 분배된다. 권력의 원천에 큰 통제력을 행사하는 개인, 집단이 있는 반면 통제력을 거의 행사하지 못하는 이들도 있다.¹

데이비드 코헨은 『사회정의를 위한 애드보커시(Advocacy for Social Justice)』에서 다음과 같이 설명한다.

애드보커시는 정치, 경제, 사회제도 및 기관의 공공정책과 자원배분에 관한 결정을 포함해 사람들의 삶에 직접적 영향을 끼치는 결과에 영향력을 발휘하고자 하는 일이다.

애드보커시는 지금의 현실을 바탕으로 한 조직적 노력과 행동으로 구성된다. 이러한 조직적 행동은 지금까지 무시되고 가려진 중요한 이슈를 조명하고, 대중의 인식에 영향을 미치며, 법률과 공공정책을 수립 및 실행함으로써 정의롭고 좋은 사회에서 우리가 원하는 비전이 현실이 되도록 만드는 것을 목표로 한다. 정치적, 경제적, 사회적 인권은 이러한 비전 전체를 아우르는 기본 틀이다. 애드보커시 단체는 사람, 즉 회원, 지역주민, 활동의 영향을 받는 집단의 구성원 등을 원동력으로 삼으며 이들에게 책임을 진다.

애드보커시는 다음과 같은 결과를 목적으로 한다. 1) 사회정의를 위한 애드보커시 활동가가 관련 기관의 의사결정 과정에 접근하고 발언권을 얻는 것. 2) 관련 기관과 그 기관의 결정으로 영향을 받는 사람들 사이의 권력관계를 변화시켜 결국 그 기관 자체를 변화시키는 것. 3) 사람들의 삶을 분명히 개선하는 것.²

영국 프레셔그룹의 이안 찬들러는 애드보커시의 주요 목적을 이렇게 설명한다.

- 공공정책 및 관행에 영향력을 발휘한다.
- 기업의 정책 및 관행에 영향력을 발휘한다.

¹ A *New Weave of Power, People, & Politics*, Lisa VeneKlasen and Valerie Miller, 2002, page 41. Stylus Publishing at 1-800-232-0223 in the US or <http://www.styluspub.com>.

² *Advocacy for Social Justice*, David Cohen, Rosa de la Vega, and Gabrielle Watson, 2001, page 8, Kumarian Press, Inc

- 대중의 인식과 행동에 영향을 준다.
- 의사결정 과정에 영향력을 발휘해 그 결정으로 영향을 받는 공동체의 참여를 보장한다.
- 영향을 받는 공동체의 자력화(empowerment)를 통해 결정에 영향력을 발휘할 수 있도록 한다.

모든 애드보커시 캠페인은 단지 문제에 대한 인식 제고에 그치지 않고 긍정적 변화를 달성하는 것을 목적으로 한다.³

거의 모든 정치적 이슈, 정책 이슈는 해당 기관, 그 기관의 의사결정 책임자, 애드보커시 활동가 사이의 불균등한 권력관계로 인해 발생한다. 따라서 권력 또는 힘(power)을 키우는 것은 특히 중요하다. 의사결정과 통제력을 규정하는 제도가 존재하는 것은 단순히 우연이 아니라 정부, 기관, 기업, 개인이 강력한 힘을 통해 법률 및 정책 시스템을 만들고 그것을 통해 이익을 얻기 때문이다. 정책이 바뀐 후에는 실행 단계가 남아 있다. 따라서 정책의 변화가 해당 기관의 행동 변화로 이어지도록 하기 위해서는 추가적 압력이 필요하며, 이를 위해서는 반대에 부딪혀도 지속적으로 행동할 수 있어야 한다. 어떤 조직이 캠페인을 통해 이뤄낼 수 있는 변화는 어려움 속에서도 계속 밀고 나가는 힘에 비례한다.

애드보커시의 원칙

- 애드보커시 캠페인은 일회성 이벤트가 아니라 일련의 계획된 행동이다.
- 처음에 수립한 애드보커시 전략은 캠페인을 진행하면서 타겟이 어떤 반응을 보이느냐에 따라 수정되어야 한다.
- 애드보커시가 반드시 물리적 대치를 수반해야 하는 것은 아니지만 변화를 이루기 위해서는 압력이 필요하다.
- 애드보커시는 해당 국가의 정치적, 경제적, 사회적, 종교적 맥락에 맞게 적용되어야 한다.

리더십

- 리더십 역량의 발전은 장기적 성공에 필수적이다. 따라서 애드보커시에는 리더의 애드보커시 역량 및 현재 다루지는 실질적 이슈에 대한 교육과 훈련이 포함된다.
- 리더란 자신을 따르는 사람들, 자신이 행동에 나서도록 할 수 있는 사람들을 가진 사람이다.
- 리더 집단은 성별, 민족, 인종, 종교, 계급 등 캠페인 구성원의 다양성을 반영해야 한다.
- 애드보커시 캠페인은 자신이 추구하는 가치와 원칙을 스스로 닮아야 한다. 의사결정은 참여와 개방성을 바탕으로 하면서도 빠르게 변화하는 상황에 대응할 수 있도록 신속히 이루어져야 한다.

초점

- 성공을 위해서는 특정한 이슈와 제한적 목표에 초점을 맞춰야 한다.

³ Advocacy and Campaigning How to Guide, Ian Chandler, The Pressure Group, UK, page 2.

- 단기적 변화를 위해 제한적 세부목표 달성을 추구하는 것이 좋다. 경험 축적, 스킬 연마, 리더십 발전, 리더의 자신감 형성에 도움이 되기 때문이다. 승리를 통해 조직은 힘을 얻고 캠페인의 추진력을 확보할 수 있다.
- 애드보커시 캠페인은 혼자 실행되는 것이 아니라 타겟 기관에 여러 방식으로 영향을 주는 다른 힘들이 작동하는 정치적 맥락 속에서 이루어진다. 관계를 파악하기 위한 회의와 전략적 연구를 통해 그러한 힘들과 이해관계를 파악할 수 있다.

관계

- 조력자, 타겟 기관의 의사결정 책임자 및 실무자와 직접 만나는 자리를 갖고 관계를 구축하는 것은 매우 중요하다. 그런 자리는 신뢰 구축, 이해관계 판단, 주요 정보 확보에 도움이 된다.
- 접촉이 영향력과는 다르다는 것을 유념해야 한다. 고위급 관료와 만났다고 해서 반드시 결정에 영향력을 행사할 수 있는 것은 아니다. 영향력은 권력, 그리고 자신의 목표를 달성하기 위해 그 권력을 사용하겠다는 의지가 있을 때 발생한다.

회의

- 애드보커시 활동에서 ‘초청받은 공간(invited space)’과 ‘언어낸 공간(claimed space)’은 다르다. 타겟 기관이 회의나 협의 자리에 어떤 조직을 초청할 때 초청받은 사람은 의제나 참석자에 대해 거의 통제력을 행사할 수 없다. 회의의 틀 자체가 원하는 변화가 달성될 수 없도록 설계되는 것이다.
- 일반적으로 회의를 **먼저 제안**할 때는 의제와 참석자에 대해 **상대적으로 큰 통제력을 행사할 수 있고**, 따라서 자신의 입지를 강화하기도 좋다.

서면자료

- 정책브리프, 보고서, 제안서는 간명해야 한다. 맨 앞에 1~2 쪽 분량의 요약은 첨부하고, 신중한 연구로 얻은, 잘 기록된 정확한 정보를 포함하는 것이 좋다.
- 요약에는 자신의 핵심 입장, 권고, 결론이 서술되어야 한다. 문서를 받은 사람은 요약만 읽어볼 수 있기 때문이다.

내부 vs.외부

- 애드보커시 전략은 크게 내부/외부라는 두 가지 유형으로 나눌 수 있다.
- 내부에 주목하는 애드보커시 활동가는 의사결정 책임자 및 실무자, 주요 조력자와의 신뢰 관계 구축을 강조한다.
- 외부에 주목하는 활동가는 대중과 미디어 등 외부 주체를 통해 의사결정 책임자에 대한 압력을 형성하는 것에 집중한다. 외부전략에는 집회, 이목을 끌기 위한 퍼포먼스, 기타 대중 활동이 포함된다.
- 애드보커시 캠페인에는 두 전략 모두 사용될 수 있다. 하지만 강력한 외부전략은 내부전략을 제한하거나 가로막을 수 있다.4 본 가이드북은 내부전략에 초점을 맞춘다.

4 Advocacy and Campaigning How to Guide, page 4, Ian Chandler, The Pressure Group, UK

연대기구와 캠페인

- 복잡한 문제에 초점을 맞추는 애드보커시 캠페인이 성공하려면 대부분 새로운 연대기구를 결성하거나 기존의 연대기구를 움직이게 만들어야 한다.
- 연대기구 또는 연합체(coalition)란 애드보커시 캠페인을 함께 수행하는 단체들의 모임을 말한다.
- 본 가이드북에서 ‘캠페인’은 특정한 방법 또는 활동이라는 의미가 아니라, 목표 달성을 위해 일련의 전략적 행동과 함께 활발히 추진되는 계획의 실행을 뜻한다.

행동의 변화

- 어떤 조직의 정책이 변한다고 해서 반드시 행동까지 변하는 것은 아니다.
- 일반적으로 정책의 변화에 초점을 맞추는 캠페인에는 새로운 정책의 실행을 위한 애드보커시가 추가로 필요하다.
- 모니터링과 평가는 추가적 압력 형성에 도움이 된다. 정책 변화가 조직의 행동 변화로 이어지도록 하기 위해 이러한 노력이 필요한 경우가 많다.

효과적이지 않은 캠페인의 공통적 단점

- 목표와 세부목표가 명확하지 않다.
- 지나치게 큰 이슈에 영향력을 발휘하려고 하다 초점을 잃는다.
- 전략을 수립하기도 전에 활동을 계획한다.
- 전략에 따른 일정표가 아니라 조직 내부의 일정표에 따라 행동 계획을 짠다.
- 모니터링과 평가가 이루어지지 않는다.

요약

서로 똑같은 애드보커시 캠페인은 있을 수 없다. 캠페인마다 서로 구별되는 특징이 있고, 구체적인 사회적, 문화적, 종교적, 정치적 상황에 맞게 적용되어야 한다. 애드보커시의 목적은 변화를 일으킬 수 있는 시민사회단체, 비정부기구, 연대단체/개인의 힘을 강화함으로써 승리를 얻어내는 것이다. 본 가이드북에서 제시하는 모델 외에도 기관의 변화를 이끌어낼 수 있는 방법론은 여러 가지가 있다.

애드보커시 전략의 구성요소는 다음과 같다. 1) 이슈 선정, 2) 목표 설정, 3) 주요 의사결정 책임자의 권력분석, 4) 자신의 힘과 영향력 강화, 5) 개인적 관계 형성, 6) 전략적 연대기구 결성, 7) 세부목표 선정, 8) 행동 계획, 9) 연구, 10) 활동 평가.

구성요소

애드보커시 전략의 수립과 실행 과정은 유동적이며 예상한 순서대로 진행되지 않을 수 있다. 캠페인이 진행되는 동안 주요 의사결정 책임자와 타겟 기관의 반응에 따라 계획의 수정이 필요할 경우도 많다. 평가는 간과되는 경우가 많지만 중요한 구성요소로, 진척상황에 대한 판단과 모니터링을 위해 각 행동 및 단계에 포함되어야 한다.

1. 이슈 선정은 애드보커시 캠페인 수립의 첫 단계다. 이슈는 리더가 효과를 위해 목표를 설정할 수 있을 만큼 구체적이어야 한다. 또한 이슈는 연대기구를 형성할 수 있을 만큼 관심을 불러일으켜야 한다.

2. 목표 설정을 위해서는 특정 정책 또는 행동에 대해 자신이 원하는 변화를 서술해야 한다. 목표는 캠페인에 참여하는 조직들의 동의를 받아야 한다. 또한 목표는 달성 가능해야 한다. 애드보커시 캠페인의 목적은 정책과 행동의 변화를 통해 승리를 얻어내는 것이기 때문이다.

3. 자신의 힘과 영향력을 강화하려면 연대기구를 구축하고 자신의 조직에서 직원, 회원, 이사회, 후원인들이 변화를 위한 활동에 적극 참여하도록 만들어야 한다.

4. 권력분석은 주요 의사결정 책임자를 파악 및 분석하는 활동, 즉 목표 달성에 가장 큰 영향력을 가진 사람이 누구인지 살펴보는 것을 말한다. 애드보커시 캠페인의 성공을 위해서는 타겟 기관의 의사결정 구조와 프로세스를 반드시 이해해야 한다. 여기에는 의사결정 방법, 시점, 참여하는 사람 등이 포함된다. 주요 의사결정 책임자를 파악할 수 없을 경우 목표 달성이 어렵다.

권력분석의 초점은 주요 인사 및 기관 사이의 관계, 네트워크, 영향력이다. 타겟 정책을 바꾸려는 사람이 누구인지, 현재 상황을 유지하려는 사람이 누구인지 파악하는 것이 중요하다. 권력분석 과정에서 이러한 관계 속에서 주요 의사결정 책임자에게 영향력을 행사할 수 있거나 조언을 할 수 있는 사람이 누구인지도 파악되어야 한다.

5. **개인적 관계** 형성은 어떤 행동을 취하든 간에 대부분의 캠페인에서 중요하다. 애드보커시 캠페인이 성공하려면 지지자, 잠재적 조력자, 주요 의사결정 책임자 및 실무자, 나아가 반대편과도 관계를 형성해야 한다. 직접 소통하는 개인적 만남의 자리는 관계 강화에 필수적이다.

6. **전략적 연대기구** 결성은 목표 달성에 충분한 힘을 만드는 데 중요하다. 기존의 연대기구에 제안을 하는 방법, 캠페인을 위해 새로운 연대기구를 만드는 방법 모두 가능하다. 연대기구의 참가단체는 자원, 접촉 가능한 지인, 해당 이슈에 대한 힘과 영향력 등 캠페인에 무엇을 기여할 수 있느냐에 따라 선정되어야 한다. 참가단체는 해당 캠페인의 목표에만 동의하면 된다. 애드보커시의 초점이 아닌 다른 이슈에 대해서도 반드시 동의할 필요는 없다. 각 참가단체 리더들의 핵심 그룹에서 이슈 선정과 목표 설정을 마친 후 연대기구의 폭을 넓히는 것이 좋다. 연대기구를 구성한 다음 애드보커시의 목표를 설정하려고 하면 애드보커시의 가장 중요한 초점에 대한 참가단체들의 이견으로 인해 논쟁이 계속되고 행동이 지연되는 경우가 많다.

7. **세부목표**는 단기적으로 지향하는 변화를 서술한 것으로, 목표 달성에 직접적으로 기여한다. 다시 말하면 목표에 도달하기 위한 단계들이라고 할 수 있다. 세부목표는 여러 가지가 있을 수 있지만 목표 달성에 기여할 가능성이 가장 높은 것을 위주로 적당한 수를 선정하는 것이 중요하다.

8. **행동**은 권력분석에서 파악한 주요 주체에게 영향력을 행사하고 원하는 변화로 나아가기 위해 사용된다. 행동은 권력분석을 바탕으로 하면서 세부목표나 목표의 달성에 초점을 맞춰야 한다. 사회적, 문화적, 종교적, 정치적 상황을 고려하면 행동을 통해 반대편의 영향력을 약화시키고 연대단체/개인을 강화할 수 있다. 물리적 대치가 애드보커시 캠페인에 반드시 포함되는 것은 아니다. 활용할 수 있는 행동의 예는 다음과 같다.

| | | |
|----------|----------------|---------------|
| 소셜미디어 활용 | 이메일, 전화, 서한 활용 | 직접 만나는 자리 만들기 |
| 협상 | 올드미디어 활용 | 간접적 설득 |
| 시범사업 실시 | 협력 | 역량강화 |
| 컨퍼런스 주최 | 현장견학 실시 | 집회 및 시위 |

9. **연구**는 애드보커시 전략의 설계와 실행 과정에서 필요하다. 해당 이슈와 반대편에 대해 정확한 정보를 알아야 하기 때문이다. 또한 연구는 해당 이슈에 관해 실행 가능한 대안적 해법의 제시를 위해서도 필요하다. 연구에는 정확성과 균형이 필요하며, 누가 수용할 것인지 구체적으로 설정해야 한다. 평판이 좋은 대학교나 싱크탱크와 같이 해당 분야에서 신뢰도 높은 제 3자와 함께하는 것이 좋은 경우가 많다. 또한 반대편의 영향력 있는 주요 인사, 해당 이슈에 대한 그들의 입장도 조사하는 것이 중요하다. 반대편이 누구와 접촉하는지, 언론을 어떻게 활용하는지 모니터링하고 대응을 준비해야 한다.

10. 평가: 캠페인의 진척도를 평가하는 것은 물론 각 행동 또는 활동 역시 평가해서 다음 활동을 개선해야 한다. 평가 분야는 리더십, 효과, 실무, 안전성(필요한 경우) 등이다.

애드보커시 캠페인의 구성요소

다음의 구성요소는 실행될 가능성이 있는 순서로 서술했다. 캠페인은 서로 같을 수 없고, 전략은 구체적 상황에 맞게 적용되어야 한다. 또한 캠페인은 유동적 환경에서 이루어지기 때문에 계획의 실행은 선형적 과정이 아니다. 캠페인은 유연성을 유지해야 한다. 구성요소를 반복해야 하는 경우도 있고, 계획이 빠르게 진척될 때에는 생략할 수도 있다.

1. 이슈 선정

첫 단계는 캠페인의 초점이 될 이슈를 주의 깊게 선정하는 것이다. 보통 해결해야 할 문제는 매우 많다. 하지만 현실적으로 애드보커시를 통해 효과적으로 해결할 수 있는 것은 그 중 일부에 불과하다. 애드보커시 캠페인이 효과적으로 이루어지기 위해서는 구체적인 이슈를 신중하게 선정해 집중해야 한다. 기아 감소나 보건수준 향상과 같이 폭넓은 문제의 해결을 장기적 목표로 삼고 있다면, 다루기 좋은 작은 크기로 이슈를 나눠서 별도의 애드보커시 캠페인을 펼쳐야 한다.

다음 질문은 어떤 이슈가 애드보커시 캠페인의 초점으로 삼기에 적절한지 판단하는데 도움이 될 것이다.

1. 해당 이슈를 철저히 파악하고 대안을 제시할 수 있을 만큼 정보와 역량을 갖추고 있는가?
2. 그렇지 않다면, 적절한 분량의 자원을 사용해 필요한 정보와 역량을 확보할 수 있는가?
3. 해당 이슈에 관해 연대기구를 구축할 수 있는가?
4. 캠페인 멤버들은 연대기구를 유지할 수 있을 만큼 해당 이슈와 해법에 동의하고 있는가?
5. 캠페인이 해당 이슈가 다뤄지는 방식에 영향을 미칠 수 있는가?
6. 해당 이슈를 다룰 경우 캠페인 멤버나 다른 개인이 위험해질 수 있는가?

사례: 이슈 선정

벨리즈(Belize)는 1990년대 중반 미주개발은행(IDB, Inter-American Development Bank)에 가입하고 1,600만 달러를 빌려 남부고속도로 64킬로미터 구간 포장 및 최남단 스탠크리크(Stann Creek)와 톨레도(Toledo) 연결도로 176킬로미터 개선공사에 투입하고자 했다. IDB는 벨리즈가 계획하는 도로공사 계획에 대해 환경영향평가 및 사회영향평가를 실시했다.

1997년 3월, IDB 이사회는 환경사회기술지원사업기구(ESTAP, Environmental and Social Technical Assistance Project) 설립을 위해 벨리즈에 260만 달러의 차관을 제공하는 협약을 통과시켰다. ESTAP의 목적은 남부고속도로 주변 지역에 대한 통합적 지역개발계획을 수립하는 것이었다. 남부고

속도로 주변 지역주민들은 마야족 공동체의 토지권, 그리고 고속도로 포장 이후 예상되는 개발로 인한 환경파괴를 우려했다.

1997년 5월 민주교육센터는 교육연구진흥협회(SPEAR, Society for the Promotion of Education and Research)의 초청을 받아 벨리즈에서 애드보커시 교육을 진행했다. 처음 개최된 워크숍에서 한 그룹이 지역단체들의 연대기구를 구성해 ESTAP을 모니터링하고 지역개발계획에 지역주민들의 의견을 반영시키자고 제안했다.

그 해 7월, 지역주민 단체 및 비정부기구 7개는 벨리즈의 비정부기구 SPEAR와 미국의 비정부기구 민주교육센터 주최로 3일간 진행된 애드보커시 워크숍에서 ‘풀뿌리 자력화를 위한 남부연대(SAGE, Southern Alliance for Grassroots Empowerment)’를 결성했다.

2. 목표 설정

목표란 우리가 바라는 변화, 즉 ‘우리는 무엇을 원하는가’를 서술한 것이다. 캠페인의 리더들은 이슈와 목표를 명확히 정의하고 서로 합의해야 한다. 핵심 리더들의 작은 그룹에서 개방적이고 참여적인 토론을 통해 목표를 설정한 후 이를 다듬고 우선순위를 정하는 과정을 거치는 것이 좋다. 목표는 명확하고, 이해할 수 있고, 제한적이어야 한다. 또한 목표는 달성 가능해야 한다. 애드보커시 캠페인의 목적은 정책과 행동에 실질적 변화를 일으키는 것이기 때문이다. 목표를 설정할 때는 다음과 같은 사항을 고려할 수 있다.

1. 목표는 구체적이고 초점이 분명하며 달성 가능한가?
2. 목표는 명확하고 정확한가, 아니면 다양한 해석이 가능한가?
3. 목표 달성에 필요한 힘을 모으기 위해 연대단체/개인을 움직이게 만들 만큼 관심을 불러일으키는가?
4. 연대기구는 목표 달성에 필요한 기술적 지식을 보유하고 있는가?
5. 목표 달성까지 소요될 시간은 어느 정도인가? 캠페인을 실행할 만큼의 시간이 있는가?
6. 목표 달성을 위해 필요한 자원과 인적 자원이 존재하는가?

캠페인에서 몇 가지 목표를 놓고 고민하고 있을 때 이러한 질문에 대한 답을 표로 작성해 보면 좀 더 수월하게 가장 적절한 목표가 무엇인지 찾아낼 수 있을 것이다. 목표를 어떤 언어로 서술하느냐도 중요하다. 영향력을 행사하고자 하는 사람들, 연대단체/개인과의 관계를 고려해 표현을 선택하는 것이 좋다.

전체적 목표는 보통 다수의 ‘요구’로 나눌 수 있다. 여러 요구가 수용되면 목표가 달성될 수 있다. 요구란 타겟 기관, 연대단체/개인, 기타 주체가 하기를 바라는 구체적 행동을 말한다. 요구 하나가 수용될 때마다 목표 달성에 한 걸음씩 가까워진다.

사례: 목표와 요구

SAGE 는 7 월에 열린 워크숍에서 캠페인의 목표를 다음과 같이 정의했다. “ESTAP 및 지역개발계획의 수립과 실행에 대해 민중과 지역주민의 의미 있는 참여를 보장하는 구조와 메커니즘을 구축한다(환경적으로 지속가능한 방식으로).”

이후 SAGE 는 4 가지 요구사항을 정리했다.

1. 토지문제에 관해 선주민들과 진지하게 협상에 임하라.
2. ESTAP 사업지역 내의 국유지에 대한 임대, 매각, 사용허가를 전면 중단하라.
3. 사업조정위원회에 SAGE 회원의 참여를 보장하라.
4. 지역주민 대표의 활동 예산을 확보해 지역공동체 아웃리치를 지원하라.

3. 자신의 힘과 영향력 강화

권력 또는 힘(power)은 애드보커시 캠페인의 효과에 중심 역할을 한다. 그런데 권력은 애드보커시 활동가를 포함해 많은 이들에게 불편하고 까다로운 주제다. 얼핏 보면 권력은 튼튼하게 하나로 뭉쳐 변하지 않을 것 같다. 이러한 관점은 애드보커시 활동가가 행동에 나서지 못하게 만들고 효과적 애드보커시 전략 수립을 방해한다. 사실 권력은 역동성, 다층성을 가지고 있으며, 맥락, 조건, 주체에 따라 변화한다.⁵

애드보커시 활동의 성공을 위해서는 자신의 권력과 그 장점, 걸림돌, 사용 방법을 반드시 이해해야 한다. 권력을 사용하는 방법을 이해하기 위해 필요한 일은 다음과 같다.

5. 목표 달성에 자신이 얼마나 영향력을 가지고 있는지 파악한다(자기평가).
6. 영향력을 발휘하고자 하는 대상을 파악한다.
7. 타겟 인사에게 영향력을 행사할 수 있는 사람이 누구인지에 대해 권력분석을 실시한다.
8. 자신이 가진 자원, 활용할 수 있는 수단, 접촉 가능한 지인을 점검한다.

자기평가에는 핵심 활동지역 주민, 직원, 이사회, 후원인, 회원에 대한 평가가 포함되어야 한다. 이들은 시민사회단체/비정부기구의 핵심 기반이며, 신중한 계획 수립을 통해 전략적으로 배치되어야 한다. 비슷한 목표나 애드보커시 방향을 가진 다른 시민사회단체/비정부기구, 특히 자신의 기반을 확장할 수 있는 이슈에 주목하는 조직 및 개인을 조사, 파악하는 것이 좋다.

시민사회단체/비정부기구가 자신의 권력을 강화하기 위해 활용할 수 있는 수단 중 하나는 수년 간의 해외 활동을 통해 얻은 현장 경험과 지식이다. 비정부기구 직원들은 개발과 원조 등의 분야에서 계획 수립과 실행의 최전선에 있고 지원 대상과 직접 함께 일하기 때문에 정보와 평가결과를 실시간으로 제공할 수 있다. 현지 직원과 현장의 협력 파트너는 영향력을 행사하고자 하는 주요 주체에

5 A New Weave of Power, People & Politics, Lisa veneKlasen and Valerie Miller, 2002, page 39.

게 상당한 효과를 발휘할 수 있다. 이들이 워싱턴 등 자신이 활동하는 지역을 방문할 때는 이들의 지식을 활용해 영향력을 강화하는 것이 좋다.

아래에 소개할 권력분석은 자신의 장점을 평가하고 새로운 기회 및 타겟을 파악하는 데 도움이 될 것이다. 또한 영향력 있는 인사, 의사결정 책임자와 함께 조직의 기반을 구축하는 데도 도움이 될 것이다. 시민사회단체/비정부기구 핵심 활동지역 주민들과의 소통은 편지, 이메일, 전화를 통한 아웃리치 및 애드보커시, 그리고 지역을 대표하는 의원이나 지역의 행정기관 관계자를 만남으로써 가능하다.

직원 조사/파악: 직원들의 지역구를 데이터베이스로 만든다. 현장에서 활동하는 시민사회단체/비정부기구는 현장 경험을 활용해 주요 의사결정 책임자에게 영향력을 발휘할 수 있다. 이를 위해 현장에서 막 돌아온 직원이나 협력 파트너가 주요 주체나 그 실무자에게 직접 브리핑을 할 수도 있다. 현장에서 직원이 돌아오면 자기 지역의 정치인을 만나 그 동안 어떤 일을 했는지 설명할 기회를 마련해야 한다. 직원이 그런 자리를 편안하게 느끼고 잘 활용할 수 있도록 도움을 제공하는 것이 좋다.

이사회 조사/파악

- 의사결정 책임자를 개인적으로 아는가?
- 의사결정 책임자를 개인적으로 아는 지인이 있는가?
- 다가오는 선거에서 해당 정치인을 지지하는가? 그 사람과 함께 참석하는 회의가 있는가? 의사결정 책임자와 같은 위원회나 이사회에 참석하는가?

후원인, 회원들의 관심사와 지역구를 파악하도록 한다. 후원인, 회원들이 넓은 지역에 걸쳐 존재한다면 핵심 지역구, 예를 들어 상임위원회 위원장이나 지도부에 속하는 인사의 지역구에 거주하고 있을 수 있다. 그런 경우 후원인, 회원들에게 표결이나 결정 직전의 중요한 시기에 구체적 이슈와 관련해 국회의원에게 연락을 취하는 활동에 자발적으로 참여함으로써 캠페인에 기여할 기회가 있다고 제시할 수 있다.

미디어: 글을 기고하거나 지역 신문, 라디오, TV 에 자신의 조직에서 일하는 직원이 현재 수행하는 일을 소개하는 내용의 인터뷰를 요청한다. 이를 통해 자신의 비정부기구가 어떤 일을 하는지 미디어에 알리면 기반을 구축하는데 도움이 된다. 인지도를 높이고, 자연히 영향력과 힘을 강화할 수도 있다.

이슈의 프레임 짜기: 언어는 중요하다. 자신이 다루고자 하는 이슈를 최대한 유리하게 서술하는 방법은 무엇인가?

보고서: 정책브리프를 활용해 입장을 전달한다. 시민사회단체/비정부기구는 두 쪽 이내로 명확하

게 서술된 정책브리프와 토크포인트를 활용해 새로운 정보를 제공하거나 자신의 입장을 뒷받침할 수 있다.

선거: 후보와 관계를 구축하거나 영향력을 행사하기 가장 좋은 시기는 선거에 출마했을 때다. 이 시기를 잘 활용하면 이후의 영향력을 강화할 수 있다. 자원활동으로 선거에 참여하는 것은 시민사회단체/비정부기구와 완전히 별개로 주말, 휴가, 무급휴가 등 개인적 시간에 한정되어야 한다.

시민사회단체/비정부기구 및 연대단체의 직원은 업무와 무관한 시간에 개인 자격으로 선거운동에 참여하거나, 특정 후보를 위한 정책자문그룹에 참여하거나, 후원금을 보내거나, 미국이라면 어떤 아이디어나 이슈에 대한 독립적 정치행동위원회(Political Action Committee)를 만들 수 있다. 시민사회단체/비정부기구는 초당적 후보자 토론회를 주최하거나, 토론회를 위한 질문을 제안할 수 있다.

힘을 강화하는 것은 시간이 걸리고 지속적으로 이루어져야 하는 일이다. 새로운 의사결정 책임자가 등장하면 영향력을 발휘하고 정보를 제공할 대상도 새로 생긴다. 시민사회단체/비정부기구 및 그 직원들은 꾸준하고 체계적이며 일관성 있는 활동을 펼침으로써 가장 중요하게 생각하는 이슈들에 대해 상당한 힘을 발휘할 수 있다.

사례: 힘과 영향력

벨리즈의 지역단체들은 애드보커시 캠페인을 진행하면서 자신의 힘을 강화하기 위해 다음과 같은 활동을 했다.

1. 이슈에 관심이 있는 벨리즈 남부 선주민 단체 파악
2. 여러 인종 및 민족을 아우르는 지역 연대기구 결성(SAGE)
3. 지역단체를 위한 교육
4. IDB 및 ESTAP 직원들과의 관계 구축

4. 권력분석: 주요 의사결정 책임자의 파악과 평가

주요 의사결정 책임자의 파악과 분석은 목표에 가장 큰 영향력을 가진 사람이 누구인지 살펴보는 일이다. 권력분석은 주요 인사들과 소속 기관들 사이의 관계, 네트워크, 영향력에 초점을 맞춘다. 타겟 정책을 유지하려는 사람이 누구인지, 정책을 누가 어떤 방향으로 바꾸고자 하는지 파악하는 것이 중요하다. 권력분석은 이러한 관계들 속에서 주요 의사결정 책임자에게 영향력을 행사할 수 있거나 조언을 제공하는 사람들을 파악해야 한다. 현실주의적 태도를 유지하고, 자신의 힘을 과대평가하거나 타겟의 힘을 과소평가해서는 안 된다.

캠페인을 시작하기 전에 의사결정의 시기, 방법, 참여자 등 의사결정 과정을 이해하는 것은 매우 중요하다. 타겟 기관의 의사결정 과정은 단순하고 분명할 수도, 복잡하고 불투명할 수도 있다. 의

사결정 과정이 공개되어 있지 않다면 조사나 연구, 해당 기관 내의 우호적 지인을 통해 파악해야 할 수 있다. 의사결정 과정과 그 책임자를 파악하지 못하면 목표 달성이 어려워진다. 그럴 경우 효과 발생을 위해 목표를 바꾸는 것을 고려할 필요가 있다.

어떤 정치적 상황에서든 움직이는 세력은 다양하다. 여러 개인과 집단은 자리를 얻기 위해 경쟁하고, 자신 또는 기관의 이슈에 대해 힘과 통제력을 확보하기 위해 싸운다. 자신이 다루는 이슈와 타겟 기관에 영향을 주는 정치상황에서 어떤 세력들이 움직이는지 파악 및 분석하는 것은 중요하다.

주요 주체를 파악한 후에는 이러한 의사결정 책임자 각각에게 영향력을 가진 사람의 명단을 작성하는 것이 좋다. 의사결정 책임자에게 영향력을 발휘할 수 있는 개인 또는 세력을 아래 표와 같이 정리해 보자. 표에는 캠페인의 목표를 지지하는 사람, 입장을 정하지 않았지만 설득할 가능성이 있는 사람, 반대하는 사람이 포함되어야 한다. 관계들 속에서는 패턴을 찾고, 연대기구 참가단체는 어떤 영향력을 가지고 있는지 살펴보는 것이 좋다. 이때 해당 상황이 가진 성별, 종교, 계급, 인종, 민족 등의 차원에 주의해야 한다. 권력분석은 목표에 영향력을 가진 주요 주체 각각에 대해 실시되어야 한다.

주요 의사결정 책임자: _____

| 캠페인의 목표를 지지하는 사람, 그가 의사결정 책임자에게 영향력을 발휘할 수 있는 방법 | 주요 주체에 대해 영향력이 있지만 캠페인의 목표에 대해 입장을 정하지 않은 사람 | 캠페인의 목표를 반대하는 사람, 그가 의사결정 책임자에게 영향력을 발휘할 수 있는 방법 |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

자신이 영향력을 발휘하고자 하는 의사결정 책임자를 분석할 때는 다음을 고려한다.

- 참여하는 이사회나 집단이 있는가? (배우자나 연인이 참여하는 어떤 조직 이사회에 자신이 속한 시민사회단체/비정부기구 리더나 이사가 있을 수도 있다)
- 누구에게 조언을 듣는가? 주요 지지자는 누구인가?

선출직이 타겟일 경우 다음을 고려한다.

- 지역구 주민 중에 상당한 힘을 발휘할 수 있는 사람은 누구인가? 연대단체/개인 중에 지역구 주민이 있는가?
- 후원인은 누구인가(고액/소액), 후원인 중에 자신이 아는 사람이 있는가?
- 누가 지지를 선언했는가? (노동조합, 환경단체, 여성단체, 학부모-교사단체 등)

이러한 정보는 상당수가 공개되어 있다. 이를 바탕으로 하면 타겟 주요 주체에게 영향력을 행사할 수 있는 사람들의 명단을 작성하고, 그들에게 영향력을 행사하는 것을 목표로 할 수 있다. 그들과 접촉하는 데 소요되는 시간과 노력은 현실적으로 판단해야 한다. 자신이 정말 잘 알고 믿을 수 있는 사람 셋과 이야기하는 것이 단순히 인사만 하고 지나가는 사람 열 명과 이야기하는 것보다 낫다.

권력분석을 실시한 다음에는 연대기구 차원에서 목표를 재검토하는 것이 중요하다.

- 권력분석에 비추어 기존의 목표는 달성 가능한가? (현실적으로 답해야 하는 질문이다)
- 연대기구는 목표 달성에 충분한 영향력과 힘을 가지고 있는가?
- 목표의 달성 가능성을 높이기 위해 목표를 수정하거나 범위를 좁힐 필요가 있는가?
- 캠페인 참여자에게 발생하는 개인적, 직업적 리스크는 무엇인가?
- 타겟 인물 및 기관이 연대기구 참가단체에게 위협을 가하거나 피해를 입힐 수 있는가?

리스크

애드보커시 캠페인에 수반되는 리스크를 이해하고 분석하는 것은 중요하다.

- 참여자 개인 및 가족에 대한 물리적 리스크
- 정서적, 심리적 리스크
- 정치적, 조직적 리스크
- 연대단체/개인에 대한 리스크

연대기구는 다음 사항을 고려해야 한다.

- 감수할 만한 리스크는 무엇인가?
- 연대기구가 취하지 않을 행동은 무엇인가?
- 연대기구는 잠재적 리스크에 어떻게 대비할 것인가?

권력분석에서 목표 달성이 극도로 어렵다, 불가능하다, 리스크가 너무 크다는 결론이 나올 수도 있다. 이때 연대기구는 다음과 같은 선택을 고려해야 한다.

- 캠페인을 계속 진행하되 보다 현실적인 목표를 설정한다.
- 같은 이슈를 다루되 교육사업 등으로 목적을 변경한다.
- 자원의 소모가 커지기 전에 활동을 종료한다.

연대기구 참가단체들은 성공 가능성과 리스크의 정도에 대해 합의한 상태여야 한다. 참가단체가 성공 가능성이 제한적이라는 사실이나 캠페인에 어떤 리스크가 수반되는지 모를 경우 기운이 빠지고 캠페인에서 빠지거나 나중에 있을 애드보커시 활동에 동참하지 않을 수 있다. 따라서 애드보커시 캠페인을 중단하거나 목표를 변경하는 것도 원래대로 진행하는 것만큼 의미가 있다.

권력분석에서 파악해야 하는 사항을 요약하면 다음과 같다.

- 주요 의사결정 책임자가 캠페인의 목표에 어떻게 찬성/반대하는지

- 주요 의사결정 책임자에 대해 영향력을 가진 인사들
- 그러한 인사들 사이의 관계
- 그러한 인사들의 의사결정 방법과 시기
- 캠페인에 수반되는 리스크와 그에 대비하는 방법

사례: 권력분석

SAGE 는 주요 의사결정 책임자 6 명을 파악했다.

- 마누엘 에스퀴벨 총리
- 이본 하이드 ESTAP 사업조정위원회 위원장 겸 경제개발부 장관
- 데니스 어셔 조정동원부 차관 겸 톨레도 지역대표
- 프레드 헌터 ESTAP 프로젝트 매니저
- 호세 테익세이라 벨리즈카운티 대표, 에드워드 코스텔로 프로젝트 팀장 등 IDB 직원

5. 개인적 관계 형성⁶

관계를 형성하는 것은 어떤 행동을 취하든 항상 중요하다. 애드보커시의 성공을 위해서는 지지자, 잠재적 조력자, 주요 의사결정 책임자 및 실무자, 나아가 반대편과도 관계를 형성해야 한다. 개인적으로 직접 만나 소통하는 것은 캠페인에 대해 적극적 지지를 받을 만큼 탄탄한 관계를 형성하기 위해 반드시 필요하다. 처음 연락을 취하는 경우, 아웃리치, 동원, 타겟에 대한 압박 등에는 이메일, 전화, 소셜미디어 등이 유용하다. 하지만 애드보커시에 필요한 종류의 관계를 형성하기 위해서는 직접 만나는 자리가 필요하다. 신뢰 구축은 성공에 결정적이다. 연락을 취하기 시작하면 초기부터 직접 접촉해야 한다. 만남의 자리에서는 상대방에 초점을 맞추면서 다음 사항을 고려한다.

- 상대방에게 무엇이 중요한가?
- 상대방의 인생에서 전환점이나 중요한 사건은 무엇이었나?
- 상대방이 사회정의를 위해 노력하는 이유는 무엇인가?
- 상대방은 사람들과 어떤 관계를 맺고 있는가?
- 상대방이 지금 그 일을 하는 이유, 어떤 결정을 내린 이유는 무엇인가?
- 상대방의 인생에 큰 영향을 미친 사건이나 상황은 무엇인가?

대화가 인터뷰처럼 되지 않도록 하려면 위의 사항에 대해 자신의 이야기도 공유해야 한다.

개인적으로 만나는 자리에서는 다음 사항을 참고한다.

- 사전에 시간을 정하고, 길이는 30~45 분 가량으로 한다.
- 일대일로 직접 만난다.
- 개인적 관심사, 정치적 활동에 참여한 경험 등을 바탕으로 한다.
- 서로의 관심사, 생각, 꿈에 대해 알아본다.

⁶ For a fuller description of individual meetings see Annex 1: Individual Meetings for Advocates: Eleven Principles

- 능동적으로 경청한다.
- 필요(needs)가 아니라 능력과 자원을 탐색한다.
- 각자의 이해관계를 파악하는 기회로 활용한다.

개인적 만남에서 주의해야 할 사항은 다음과 같다.:

- 인터뷰나 세일즈가 아니다.
- 최대 1 시간 이내로 끝이 정해져 있어야 한다.
- 단순한 수다나 상담이 아니다.
- 정보를 캐내거나 누군가의 험담을 하는 자리가 아니다.

사례: 관계 형성

- 벨리즈는 작은 국가로, SAGE 리더 몇몇은 이본 하이드 경제개발부 장관, 프레드 헌터 ESTAP 프로젝트 매니저, 호세 테익세이라와 관계가 있었다.
- SAGE 대표단은 ESTAP 사업조정위원회 지역대표들과 개별적인 만남을 갖고 지역대표들의 모임에 초청했다.
- 민주교육센터장은 3 일간의 애드보커시 워크숍 이전에 SAGE 참가단체 7 개의 대표 전원과 각각 모임을 가졌다.

6. 전략적 연대기구 결성

새로운 연대기구를 결성하거나 기존의 연대기구에 캠페인을 제안하면 목표 달성에 필요한 힘을 확보하는 데 도움이 된다. 연대기구는 상시기구일 수도, 특정 애드보커시 캠페인을 위해서만 운영될 수도 있다. 새로운 연대기구를 구축할 때는 리더들의 핵심 그룹에서 이슈와 목표에 먼저 합의한 후 참가단체를 추가로 모집해야 한다. 이슈와 애드보커시의 목표를 결정하기 전에 연대기구를 결성하면 애드보커시의 최우선 초점에 대한 견해차로 인해 참가단체들 사이에서 오랫동안 논쟁이 이어지는 경우가 많다. 참가단체마다 자신의 최우선 이슈가 캠페인의 초점이 되기를 바랄 수밖에 없기 때문이다. 이럴 경우 애드보커시 캠페인의 범위가 너무 넓어지고 다루는 이슈가 많아져 효과를 발휘하기 어렵다.

애드보커시의 타겟과 주요 의사결정 책임자에 대한 권력분석을 토대로 누구에게 연대기구 참가를 제안할지 결정하도록 한다. 이때 타겟 인사들에게 영향력을 행사하기 위해 필요한 관심, 능력, 자원, 힘을 어떤 단체가 가지고 있는지 평가하는 것이 좋다. 참가를 제안할 단체는 기존에 결정한 캠페인 목표와 초점에 동의해야 한다. 권력분석을 통해 어떤 유형의 단체/개인이 도움이 될지 충분히 파악할 수 있어야 한다. 간단한 기준 하나는 캠페인의 효과를 약화시키지 않고 도움이 될 수 있는 단체를 선택해야 한다는 것이다.

참가단체들은 애드보커시 캠페인의 이슈와 목표에 합의해야 하지만 그와 무관한 다른 이슈에 대

해서는 견해차가 있어도 무방하다. 모든 이슈에 대한 합의를 요구할 경우 연대기구의 규모가 크게 제한되고, 그만큼 힘도 약해질 것이다. 따라서 캠페인과 무관한 이슈에 대해서는 이견을 인정해야 할 때가 있다.

사례: 전략적 연대기구

벨리즈의 선주민 단체와 비정부기구는 7월에 열린 애드보커시 워크숍에서 SAGE를 결성했다. 여기에는 지역주민단체 5개와 비정부기구 2개가 참여했다.

- 툴레도 마야문화협의회 – 의장
- 전국 가리푸나인협의회 – 부의장
- 벨리즈 켈치인협의회 – 참가단체
- 툴레도 마야여성협의회 – 참가단체
- 툴레도 알칼데 협회 – 참가단체(이상 지역주민단체)
- 교육연구진흥협회 – 참가단체
- 벨리즈 아우두본협회 – 참가단체(이상 비정부기구)

7. 세부목표 선정

애드보커시 캠페인에서는 목표가 복잡하거나 변화를 반대하는 사람들의 힘 때문에 목표를 바로 달성할 수 없는 경우가 많다. 따라서 세부목표를 먼저 선정하고 그것을 달성해서 목표에 가까워지는 것이 좋다. 세부목표는 자신이 어떤 종류의 영향력을 행사할 수 있느냐와 권력분석을 토대로 설계해야 한다.

세부목표는 목표 달성에 기여할 수 있는 단기적 변화를 말한다. 세부목표, 즉 목표에 이르는 단계는 하나의 ‘작은’ 애드보커시 캠페인으로 이루어진다고 할 수 있다. 예를 들어 어떤 입장에 대해 정부 부처의 지지를 얻고 이를 공개하는 것을 세부목표로 삼을 수 있다. 정부, 싱크탱크, 대학 등이 자신의 입장을 지지하거나 반대편의 입장에 비판적인 보고서를 발표하는 것도 세부목표가 될 수 있다.

목표 달성을 위해서는 세부목표가 많이 필요할 수 있다. 하지만 목표 달성으로 이어질 가능성이 가장 높은 세부목표만 선별하는 것이 중요하다. 그 다음에는 신중하게 우선순위를 정해야 한다.

세부목표는 다음과 같은 조건을 충족해야 한다.

- 구체성, 명확성, 이해가능성
- 단기간에 달성할 수 있다(1~3개월).
- 목표 달성에 직접 기여한다.
- 연대기구 결성과 강화에 도움이 된다.
- 달성을 위해 시간과 자원이 얼마나 필요한지 분석할 수 있다.

- 실행을 위한 자원 확보가 가능하다.

애드보커시 활동은 보통 세부목표를 하나씩 달성하면서 이루어지는 것이 좋다. 감당할 수 있는 세부목표를 선정하면 연대기구 참가단체들이 자신감과 성취감을 얻고 캠페인에 계속 함께할 가능성을 높일 수 있다. 세부목표 달성을 위해 활동하면 리더들과 연대기구 참가단체들의 경험과 역량 강화에도 도움이 된다.

사례: 세부목표

SAGE 는 캠페인의 세부목표 5 개를 선정했다.

1. ESTAP 사업조정위원회의 지역대표들을 지원하고 발언권을 강화한다.
2. 연대기구 참가단체들의 역량을 강화한다.
3. 총리, 이본 하이드 장관, 로이 보웬, 멜빈 헐스, 데니스 어셔에게 영향력을 행사한다.
4. 남부고속도로사업의 광범위한 영향과 관련하여 스탠크리크 및 톨레도 지역주민들을 만나고 교육한다.
5. 캠페인에 필요한 자원을 파악한다(4 년 간).

8. 애드보커시 행동 설계

애드보커시 행동은 변화를 일으킬 수 있는 주요 주체들에게 영향력을 발휘하기 위해 사용하는 수단이다. 행동은 권력분석을 토대로 하며, 목표에 도움이 되는 세부목표 한두 가지를 위한 영향력 강화를 목적으로 설계되어야 한다. 애드보커시 행동은 다음 중 하나 이상에 기여해야 한다.

1. 타겟에게 압력을 가한다.
2. 반대편의 영향력을 감소시킨다.
3. 연대단체/개인의 힘을 강화한다.
4. 입장을 정하지 않은 주체가 캠페인에 참여하도록 설득한다.
5. 해당 이슈에 대한 대중의 인식을 제고한다.

상황에 따라서는 행동으로 인해 캠페인을 진행하는 단체와 그 직원들의 안전에 어떤 리스크가 발생할지 판단해야 한다. 효과적인 애드보커시 캠페인을 위해 반드시 거리시위를 하거나 누군가와 물리적으로 대치해야만 하는 것은 아니다. 그런 행동은 목표 달성을 저해하거나 위험한 상황을 초래할 수도 있다.

행동을 선정할 때는 해당 국가의 문화, 종교적 관행, 사회적 규범, 정치/안보상황을 고려한다. 행동은 연대기구 참가단체들의 역량과 관심사를 바탕으로 해야 한다. 또한 타겟 기관의 의사결정에 영향력을 발휘할 수 있는 적절한 시점을 신중하게 선택해야 한다. 기관에 따라 중요한 결정을 내리는 시기는 크게 다를 수 있다. 입법부의 경우 이슈에 관한 주요 표결을 앞둔 시점에 의견을 전달하는 것이 좋은 경우가 많다. 반면 G7/G20 정상회의를 대상으로 애드보커시 활동을 한다면 회의가 개최

되기 훨씬 전, 보통은 4~8개월 전에 행동이 이루어져야 한다. G7/G20 정상회의는 미디어를 위한 행사에 그치고 실제 결정은 최소 6개월 전에 이루어지는 경우가 많다.

애드보커시에서는 타이밍이 가장 중요하다. 자신이 영향력을 발휘하고자 하는 의사결정의 시기와 방법을 반드시 알아야 한다.

다음은 캠페인에서 활용할 수 있는 다양한 행동의 예시다.

1. 주요 인사와의 만남

일반적으로 애드보커시 캠페인에서는 주요 의사결정 책임자나 실무자와 직접 만나는 자리가 필요하다. 우리는 바쁜 사람들을 만나야 하기 때문에 그들의 시간을 존중해야 한다는 사실을 명심하고, 언제나 사전에 신중한 계획을 세워야 한다. 제한된 시간을 최대한 활용하려면 다음 단계를 밟는 것이 좋다.

- 참석할 연대기구 리더들과 **항상 준비회의를 갖는다**. 준비회의에서는 누가 대화를 주도할지, 각자 어떤 포인트를 제시할지 분명히 정한다. 의사결정 책임자나 실무자를 만나는 것은 일방적으로 가르치기 위해서가 아니라 논의를 하기 위해서다. 발제를 길게 하거나 양측 모두 이미 알고 있는 사실을 반복해서 언급하는 것은 좋지 않다. 이런 자리는 매우 짧게 진행되며, 의원 보좌관의 경우 시간이 10~15분에 불과하다.
- **접촉을 했다고 해서 영향력이 생긴 것은 아니라는 사실**을 이해해야 한다. 주요 주체와 만나는 것은 중요하지만 단순히 만남을 가졌다고 해서 상대방이 우리의 입장을 채택할 것이라고 볼 수는 없다. 접촉을 시작한 후에는 충분한 힘과 영향력을 활용해 입장을 받아들이도록 압력을 가해야 한다.
- 사전에 **의사결정 책임자의 입장을 파악**하기 위해 노력한다.
- 만남을 갖기 며칠 전이나 일주일 전에 **자료를 미리 제공**하면 충분한 정보를 바탕으로 깊이 있는 논의를 할 수 있다. 정책결정 책임자와 실무자는 회의 직전에 받은 제안에 실질적인 답변을 하지 않을 것이다.
- 연대기구의 **리더들 중 누가 참석할지** 매번 **신중하게 결정**한다. 영향력이 강한 참가단체의 대표는 물론 여성, 소수자 집단 등 연대기구의 구성을 반영하는 이들도 포함하도록 한다. 회의 분위기를 어떻게 이끌어 갈 것이냐에 따라 참석자가 많으면 오히려 도움이 되지 않는다는 점을 유념해야 한다. 참석 규모가 클수록 이슈에 대한 깊이 있는 논의는 어렵다. 모두가 발언을 하려고 한다면 더욱 그렇다. 단, 리더들이 조직적 규율을 유지한다면 연대기구의 힘을 보여주는 계기가 될 수도 있다.
- **책임성 확보 방안과 후속조치**를 계획한다. 예를 들면 특정 일자까지 조사활동이나 보고서 작성을 마무리하거나, 캠페인 진척도를 검토하기 위한 후속 회의를 가질 수 있다.
- 서면으로 **합의내용을 확인**하고 상대방이 시간을 내준 것에 감사를 표한다.
- **타겟 기관이 먼저 제안한 자리는 일반적으로 애드보커시에 도움이 되지 않는다**. 어떤 변화

에도 동의하지 않으면서 형식적인 협의만 진행하는 기관도 있다. 회의의 목적, 의제, 참석자, 예상되는 결과 또는 효과를 분명히 한 다음 일정에 동의해야 한다. **접촉을 했다고 해서 영향력이 생긴 것은 아니라는 사실**을 다시 한 번 강조한다.

2. 이메일, 전화, 청원서, 서한 활용

직접 만나는 자리도 중요하지만 주요 주체에게 의견이나 입장을 전달하기 위해 이메일, 전화, 청원서, 서한 등을 활용할 수도 있다. 선출직의 경우 이메일을 전달하거나 청원서에 서명하는 것처럼 상대적으로 손쉬운 방법보다 지역구 주민, 후원인들과 만나는 자리를 마련하거나 개별적으로 서한을 쓰는 등 품이 많이 드는 방법이 효과가 좋다. 이와 같은 커뮤니케이션 수단을 사용할 때는 다음 사항을 고려한다.

- 간결하고 정중한 태도를 취한다. 목적을 밝히고 상대방에게 동의하는 포인트를 제시하면서 메시지를 시작한다. ‘짧고 상냥하게’를 기본 컨셉으로 한다. 서한이나 브리프가 길수록 상대방이 읽을 가능성은 낮다. 한 쪽 분량을 목표로 작성하고 최대 두 쪽을 넘기지 않는다. 꼭 필요한 추가 문서나 자료가 있으면 정확성, 시의성, 연관성을 철저히 검토한 후 본문 뒤에 첨부한다. 모두가 아는 정보나 사실은 다루지 않는다.
- **여러 사람이 서명한 서한이나 이슈브리프**는 내용 전체에 대한 합의가 필요할 경우 작성에 굉장히 많은 시간이 소요된다. 이름을 올린 단체들이 기본적인 내용에 동의한다는 사실을 따로 명시하는 것이 효율적이다.
예) 본 성명서는 [연대기구 명칭] 지도부의 승인을 받았으며 참가단체 전체의 합의에 따라 작성된 것은 아닙니다. 각 권고사항의 작성자 명단은 아래를 참조하시기 바랍니다.
- 모든 참가단체가 성명서를 상세히 검토하면 시간이 매우 많이 소요된다. 그러면 내용이 길고 너무 많은 이슈가 포함된 성명서가 나오거나, 시기를 놓쳐 애드보커시에 도움이 되지 않는 경우가 많다.
- **타이밍은 정말 중요하다.** 커뮤니케이션은 보통 입법부의 표결 등 어떤 결정이 이루어지기 직전에 가장 효과가 크다. 하지만 중요한 결정이 실제로 언제 내려지는지는 정확히 파악해야 한다. 예를 들어 G7, G20, UN 정상회의 등 다자간 고위급 국제회의는 대부분 몇 달 전에 결정을 내리기 때문에 최종회의 개최 6개월에서 1년, 혹은 그 전부터 활동을 시작해야 한다. 이메일을 보내도 스팸메일로 분류되거나 보안 문제로 인해 상대방이 받지 못할 수도 있다.
- 연대기구 참가단체와 지지자들이 특정 시점에 행동을 취하도록 **‘행동 알림’**을 활용할 수 있다.

3. 소셜미디어

소셜미디어는 광범위한 지지자 네트워크를 움직이게 만들 수 있는 대단히 중요한 수단이다. 소셜미디어를 활용하면 캠페인을 위한 풀뿌리 네트워크와의 소통, 잠재적 지지자 파악, 기존 지지자 교

육, 새로운 관계 형성, 새로운 소식 공유가 가능하다. 이미 언론이나 이메일을 통해 내보낸 메시지를 더 많은 사람들에게 전달할 수도 있다. 애드보커시 캠페인에 가장 많이 사용되는 웹사이트는 페이스북, 트위터, 유튜브다.

소셜미디어의 핵심은 사회적 연결이다. 플랫폼에서 같은 관심사를 가진 사람들에게 다가가면 더 많은 이들과 소통할 수 있다. 소셜미디어 플랫폼의 소통은 사람들을 직접 만나 캠페인 참여도를 높이는 것과 비슷한 효과를 낸다(트위터의 리트윗과 답변, 페이스북의 댓글과 공유 등). 트위터의 페리스크로프 앱과 페이스북 라이브 등 생방송 스트리밍 기술의 발전은 새로운 소통의 기회를 제공한다. 이런 기술은 애드보커시 활동가들이 전국적으로 혹은 전 세계에 흩어져 있는 단체가 활용하기 좋다. 소셜미디어 활용은 별도의 활동이 아니라 전체적인 애드보커시 캠페인의 일부가 되어야 한다.

사람들은 기존에 신뢰할 만한 평판을 가진 개인/집단과 가장 적극적으로 소통하는 경향이 있다. 지난 몇 년 동안 소셜미디어가 폭발적으로 성장하면서 누구나 소셜 애드보커시 캠페인을 시작할 수 있게 되었고, 이제 지지자들은 캠페인의 계획이 지속적으로 실행될 수 있는지 확인하려고 한다. 이는 ‘코니 2012 사라진 아이들’ 캠페인⁷을 둘러싸고 논란이 발생한 주요 원인 중 하나였다. 캠페인을 실행하는 단체에는 충성도 높은 지지자도 많았지만 해당 단체의 과거와 계획의 실행능력에 적극적으로 의문을 제기하는 이들도 적지 않았기 때문이다.

소셜미디어는 자체 웹사이트와 이메일을 포함한 온라인 전략이 전반적으로 탄탄하게 갖춰진 상태에서 가장 큰 효과를 발휘한다. 소셜미디어에서 캠페인을 알리는데 가장 먼저 동참할 사람들은 캠페인을 실행하는 개인이나 단체를 이미 신뢰하는 이들이다. 중요한 것은 이들이 각자의 인맥을 통해 캠페인이 다루는 이슈에 대해 이야기를 퍼뜨릴 수 있도록 영감을 주는 것이다. 이들은 주위에서 이미 신뢰를 받고 있기 때문에 이들의 지지는 캠페인에 대한 신뢰도를 높여준다.

온라인과 소셜미디어는 굉장히 효과적인 애드보커시 수단이 될 수 있지만, 지지자들에게 가장 확실하게 영감을 주려면 실제로 모여서 캠페인에 기여할 기회가 필요하다. 자원활동, 집회, 이목을 끌기 위한 퍼포먼스 등이 그런 기회가 될 수 있다.

요구는 구체적일수록 좋은 반응을 얻을 수 있다. 원 캠페인(ONE Campaign)이 좋은 사례다. 원 캠페인은 자신의 네트워크에 이메일을 보내 간명한 설명과 함께 지지자들이 할 수 있는 쉬운 활동 하나를 첨부한다. 요구의 내용이 길어 소셜미디어 플랫폼에 맞지 않을 정도라면(예를 들어 트위터의 140자 제한에 걸릴 경우) 자신의 웹사이트에 별도의 페이지를 만들어 링크를 첨부할 수 있다. 예를 들어 이렇게 트윗을 하는 것이다. “기후문제 대처 예산이 사라질 위기입니다! 여러분의 상원의원

⁷ 조셉 코니(Joseph Kony)는 신의 저항군(Lord's Resistance Army)라는 반정부 민병대의 지도자로, 우간다 북부, 콩고민주공화국, 남수단에서 소년병을 강제로 징집하고 있다.

에게 OO 법 수정안에 반대하도록 메시지를 보내주세요! [행동 페이지 주소]” 소셜미디어를 효과적으로 활용하는 단체로는 원 캠페인, 옥스팜, 350.org, 시에라클럽(Sierra Club) 등이 있다.

소셜미디어 활용에 도움이 되는 웹사이트

- Nonprofit Tech for Good (nptechforgood.com/)
- Mashable (mashable.com)
- Social Media Today (socialmediatoday.com)

4. 올드미디어

언론의 주목을 받으면 캠페인에 도움이 되는 경우가 많다. 그런 성격의 이슈를 다루고 있다면 주요 언론사와 언론인들에게 메시지를 전하는 것이 중요하다. 이런 활동은 자카르타, 서울, 베를린, 뉴델리, 런던, 로마 등의 대도시보다는 소도시에서 상대적으로 쉽다. 이슈가 이미 언론이 전국적으로 다루는 의제와 연관될 수도 있고, 이슈에 관심이 있고 기사로 다룰 만한 전국언론 관계자와 연대기구 참가단체의 누군가가 아는 사이일 수도 있다.

글을 기고하거나 지역신문, 라디오, TV 에 자신의 단체에서 일하는 직원이 현재 어떤 일을 하는지 소개하는 인터뷰를 요청하는 방법도 있다. 이를 통해 자신의 비정부기구가 어떤 일을 하는지 언론에 알리면 기반 구축에 도움이 된다. 인지도를 높이고 영향력과 힘을 자연스럽게 강화할 수도 있다.

언론 보도가 나가면 캠페인의 이슈를 인지하는 사람은 항상 많아진다. 그런 인지도를 자신이 원하는 변화에 대한 지지로 연결할 수 있다면 가장 좋을 것이다. 하지만 어떻게 보도의 내용은 통제할 수 없다. 보도가 원하는 방향으로 이루어지지 않을 수도 있고, 오히려 반대편의 주장에 힘을 실어주는 내용으로 보일 위험도 있다. 언론 접촉은 신중한 조사가 필요한 복잡한 일이며, 해당 분야의 전문성을 가진 사람이 말아야 하는 경우가 많다. 지면 관계상 여기에서 모든 내용을 다루기는 어렵다. 적어도 언론 접촉은 충분한 조사 후에 고려해야 한다는 사실을 명심하도록 하자.

5. 협상

애드보커시 캠페인을 진행하는 동안 연대기구 차원에서는 의사결정 책임자나 실무자와 협상을 진행할 수 있다. 협상에는 주고받기와 타협이 수반된다. 따라서 협상에서 원래의 목표가 전부 달성되지 않을 수 있음을 이해하는 가운데 협상팀을 선정하고 협상에 들어가는 것이 중요하다. 협상팀이 타협해야 하는 부분은 일부일 수도, 많을 수도 있다. 앞의 ‘개인적 관계 형성’ 항목에서 설명한 것과 함께 다음을 고려하도록 한다.

- **‘연출’이 중요하다.** 협상팀은 최대한의 효과를 발휘할 수 있도록 상대방에게 어떤 모습으로 보이는지 신경을 쓰도록 한다. 협상팀의 구성은 연대기구의 다양성과 역량을 반영하고(가장 강력한 참가단체를 포함할 것), 하나의 팀으로서 전체의 힘을 극대화할 수 있는 방식으로 연출을 해야 한다. 여기에는 회의 복장, 시간 준수, 당당하고 절제된 표정 등이 포함된다.

- 협상팀은 모두 분명한 지침을 받고 **자신의 권한을 파악**한다. 예를 들어 특정 사안에 대한 타협을 협상팀이 자체적으로 확정할 수 있는지, 아니면 협상을 통해 얻은 최선의 결과를 연대기구 집행위원회나 이사회, 참가단체 전체회의 등에 가져와 승인을 받아야 하는지 사전에 결정해야 한다.
- **협상 상대방이 누구인지, 어떤 사람/조직인지 파악**한다. 사전에 이러한 작업을 진행하고 상대방에 대해 알아낸 것을 전략과 전술에 어떻게 활용할지 결정하는 것은 매우 중요하다.
 - 상대방의 협상 대표는 누가 될 것인가?
 - 해당 이슈에 대한 상대방의 최종 제안, 최우선 관심사항은 무엇인가?
 - 협상 포지션에 영향을 줄 수 있는 다른 문제에 관해 상대방이 크게 우려하는 사항은 무엇인가?
 - 상대방이 대표하는 집단 및 개인은 협상 전에 어떤 합의를 했는가?
 - 상대방은 개인적으로, 협상가로서 어떤 사람들인가?
- 협상 전에 각 항목별로 **더 이상 물러날 수 없는 선과 최종 제안을 결정**하고 협상팀 전원이 이를 파악한다.
- 협상팀이 어떻게 반응해야 할지, 다음은 어떻게 진행할지 불확실한 경우 팀원들끼리 별도로 모여 문제 해결을 논의할 수 있다.
- 상대방과 회의를 진행하는 동안 협상팀 구성원끼리 절대로 논쟁을 해서는 안 된다.

6. 간접적 설득

의사결정 책임자가 우리의 입장을 받아들이도록 하기 위해 보이지 않는 곳에서 간접적 방법을 사용하는 것이 가장 효과적일 때도 있다. 간접적 설득에는 비공식적 ‘오프 더 레코드’ 모임, 타겟 기관의 관료, 내부 지지자와의 논의 등이 활용될 수 있다. 의사결정 책임자가 믿고 따르는 사람들을 만나 그들이 의사결정 책임자에게 비공식적으로 메시지를 전하게 하는 방법도 있다. 이와 같은 간접적 설득은 공식적 논의 없이 조용하게 이루어져야 하지만, 목표 달성에 가장 효과적인 방법일 때도 있다.

7. 협업

어떤 국가에서는 공통의 과제와 목표를 위해 의사결정 책임자와 협업하는 것이 영향력을 발휘하는 최선의 방법이다. 의사결정 책임자, 실무자, 내부 지지자와 협업하면 다른 방식으로는 거의 불가능한 변화가 일어날 수 있다. 새로운 아이디어나 성공적인 변화에 대해 협업 파트너의 공을 충분히 인정하는 것이 좋다.

8. 시범사업 실시

시범사업을 통해 어떤 아이디어의 유용성을 증명할 수도 있다. 시범사업을 시작하기 전에는 사업을 완료하기 위해 필요한 승인과 자원을 확보하는 것이 중요하다. 또한 사업 진행 과정을 자세히 기록하고 종료 이후 신중한 평가를 실시해 의사결정 책임자에게 해당 사업의 효과를 설명할 증거

로 활용해야 한다. 시범사업의 설계와 평가에 의사결정 책임자나 실무자를 참여시키면 사업에 대한 이해도를 높일 수 있어 도움이 된다.

9. 역량강화

목표 달성에 중요한 기능을 수행하기 위해 연대기구 참가단체나 의사결정 책임자의 역량강화가 필요할 수 있다. 역량강화에는 연수 워크숍, 협의회의, 컨퍼런스, 현장견학 등이 활용될 수 있다.

10. 현장견학

현장견학은 의사결정 책임자와 실무자에게 새로운 정보와 아이디어를 소개하는 방법이지만 폭넓은 전략의 일부로 활용되어야 한다. 많은 사람들이 현장견학을 좋아하지만 시간과 재원의 소모가 많다. 애드보커시 전략, 신중한 기획, 적절한 준비, 후속조치가 없을 때 현장견학은 목표 달성에 도움이 되지 않는다. 또한 누가 어떤 일정의 비용을 부담할지, 현장견학 장소가 인기 있는 휴양지 또는 외국 여행지이거나 눈에 띄는 엔터테인먼트 활동이 포함된 경우 참가자들에 대한 대중의 시선과 그로 인해 발생할 수 있는 문제 등 세부사항에도 주의를 기울여야 한다.

11. 컨퍼런스 주최

컨퍼런스는 상당한 자원을 소모하면서도 실질적인 정책결정에 거의 영향력을 발휘하지 못할 수 있기 때문에 쉽게 생각해서는 안 된다. 주최 이유를 신중히 검토하고 전체적인 전략에 뒷받침이 되도록 해야 한다. 컨퍼런스는 의사결정 책임자, 실무자, 관심 있는 대중에게 이슈에 대한 정보와 제안을 제시하기 위해 활용할 수 있다. 제시하는 정보의 설득력을 강화하고자 한다면 컨퍼런스 장소, 정보를 제시하는 방법, 정보를 제시할 사람들을 신중하게 선택해야 한다.

12. 집회, 시위, 대중 행사 주최

집회에는 많은 자원과 노력이 들어가는데, 미국에서는 의사결정 책임자가 이를 무시하는 경우가 많다. 집회, 시위, 행진 등 많은 사람이 모이는 행사는 매우 선택적으로, 신중한 기획에 따라 전체적인 전략의 일부로 활용되어야 한다. 언론 보도가 거의 없을 경우 이러한 행사는 효과를 기대하기 어렵다. 집회에서는 전체적인 전략을 뒷받침하기 위해 신중하게 기획된 것이 아닌 이상 물리적 대치가 있어서는 안 된다. 물리적 대치는 캠페인에 매우 부정적인 영향을 줄 수 있다는 점을 명심해야 한다. 언론 보도가 나간다고 하더라도 캠페인의 목표에 공감하는 방향이 아닐 경우 긍정적인 효과를 얻지 못할 가능성이 있다. 물리적 대치는 폭력사태나 체포로 이어질 수 있고, 언론은 이를 보도할 것이다. 그러나 보도의 초점은 행사의 메시지가 아니라 폭력사태 자체가 될 가능성이 높다.

목표 설정, 권력분석, 세부목표 선정 이후 집회가 목표 달성에 효과적인 수단으로 판단될 경우 신중한 계획과 실행이 필요하다. 집회와 관련해서는 다음 사항을 고려한다.

- 집회의 타겟은 누구인가? 집회로 인해 그가 캠페인의 목표를 지지하게 될 가능성, 반대하게 될 가능성은 얼마나 되는가?
- 언론이 주목하고 타겟에게 효과를 발휘하려면 집회 규모는 어느 정도가 되어야 하는가? 자

카르타, 서울, 베를린, 뉴델리, 런던, 로마 등의 대도시에서는 굉장히 큰 규모의 집회가 열려야 언론에 보도되고 효과를 얻을 수 있다.

- 언론 보도를 위해서는 신뢰도 높은 유명인사나 국회의원을 연사로 섭외하는 것이 중요하다.
- 집회 참가자의 이동과 편의를 위해 실무적으로 무엇이 필요한가? (음식, 물, 위생시설, 마이크와 스피커, 숙소, 보안 등)
- 집회를 위해 어떤 허가를 받아야 하는가?
- 집회 참가자 모두가 규칙을 지키면 좋겠지만 항상 그럴 수는 없다. 참가자 일부가 폭력을 사용하려고 한다면 미리 막기가 매우 어렵고, 언론은 폭력에 주목할 가능성이 높다.
- 언론 보도는 이슈를 알려내고 애드보커시 캠페인을 강화하는 데 도움이 된다. 하지만 언론 보도는 통제할 수 없으며 캠페인의 부정적 측면을 강조할 수도 있다.
- 집회 전후와 진행 중에 참가자의 물리적 안전을 확보할 방법은 무엇인가?

사례: 행동

SAGE 는 캠페인을 위해 다음과 같은 행동을 취했다.

- ESTAP 의 설립 배경, 세부목표, 업무계획에 대한 상세한 정보 확보
- ESTAP 프로젝트 매니저 및 지역주민 참여 담당부서 책임자와 만나 ESTAP 의 업무 진행상황을 파악하고 협력 가능성 논의
- ESTAP 사업조정위원회에 서한을 발송해 위원회에 참여할 지역대표 선정 기준에 영향력 발휘
- 스탠크리크 및 톨레도 지역대표들과 만나 SAGE 가 그들의 역할 수행에 어떤 지원을 할 수 있는지 모색
- 지역대표들 사이의 소통 지원, ESTAP 사업조정위원회 회의에 앞서 지역대표들의 사전모임 참여 독려, 지역대표들이 제기할 의제 검토, 위원회 회의에서 논의를 주도한 대변인 선출 등 지역대표 지원 활동
- SAGE 의 월간회의에서 참가단체들을 위한 스킬 교육 진행
- 총리에게 서한을 보내 SAGE 의 주요 우려를 설명하고 IDB 가 남부고속도로사업을 위한 차관 제공을 결정하기 전에 우려사항에 대해 협상할 것을 요구
- 총리 및 ESTAP 사업조정위원회에 5 가지 우려사항을 담은 서한을 발송한 이후 지속적인 후속조치 실시
- ESTAP 사업조정위원회 위원으로 참여하기 위한 로비 활동
- 벨리즈 국내 행사, 국제회의 발표, 지역라디오 등을 통해 ESTAP 의 사업 진행상황에 대한 정보 공유
- 필요한 경우 언론에 보도자료 발송
- 벨리즈 동인도인/크리올족협의회와 만나 SAGE 를 알리고 남부지역 주민들의 우려사항에 대한 협조 요청

- SAGE 와 ESTAP 에 대한 정보를 알리기 위해 대중적 포럼 개최

9. 연구 및 보고서 출간

애드보커시 전략의 설계와 실행을 위해서는 정확한 정보와 분석이 중요하며, 이를 위해 연구가 필요하다. 예를 들어 주요 주체를 누가 어떻게 공략할지 판단하려면(권력분석) 주요 의사결정 책임자, 그들에게 영향력을 가진 인사, 타겟 기관 내부의 의사결정 과정과 시점에 대한 연구가 필요하다. 또한 현재 다루는 이슈에 대해 해법을 개발해야 한다. 자신의 입장과 아이디어를 뒷받침하기 위해 신중히 연구하고 결과를 제시하는 것은 중요하다. 이는 정책브리프와 보고서의 형태를 띠는 경우가 많다.

정부의 정책담당 실무자는 문서의 첫 한두 쪽만 읽어보는 경우가 많다. 애드보커시 캠페인과 함께 사용되는 정책브리프는 학술논문과는 다른 몇 가지 원칙을 따라야 한다.

- 간명하게 작성하고 맨 앞에 짧은 요약은 첨부한다.
- 요약의 첫 쪽에는 핵심 권고사항 목록이 포함되어야 한다.
- 추가 정보는 신중히 검토한 후 부록에 첨부한다.
- 브리프를 읽을 사람이 해당 이슈를 잘 알고 있다면 그에 대해 길게 서술할 필요가 없다.
- 내용이 길수록 상대방이 읽을 가능성은 낮다.

애드보커시 연구는 유효한 방법론과 기록의 부족으로 어려움을 겪는다. 연구가 진지하게 수용되려면 철저한 기록과 균형이 필요하며 방법론의 정당성을 설명할 수 있어야 한다. 기록으로 뒷받침되지 않는 주장이나 결론을 제시해서는 안 된다. 기록을 위해서는 캠페인을 실행하는 단체의 자체 발간물이 아니라 외부 자료를 사용해야 한다. 저자나 지지자로 평판이 좋은 대학교, 싱크탱크, 전문가를 활용하거나 전문가를 인용하면 보고서의 신뢰도를 높일 수 있다. 동료검토가 이루어지는 평판 좋은 학술지에 연구결과를 기고하면 신뢰도를 높이고 더 많은 사람들에게 다가갈 수 있다.

분석은 정확성을 갖춰야 하며 영향력을 발휘하고자 하는 이들을 독자로 상정해야 한다. 개별 사례 위주의 분석은 주관적이며 엄밀한 방법론이 결여되어 있다는 비판을 받을 위험이 있다. 사례연구(case study)를 활용하려면 신뢰도 높은 사례선정 절차, 충분한 수의 사례, 충분한 양의 관련 데이터가 필요하다. 시민사회단체/비정부기구의 연구는 엄밀한 방법론의 부족으로 인해 타겟 기관 설득에 활용하기 어려운 경우가 많다.

독자에 따라 자료 활용에 변화를 줄 필요가 있다. 학자와 싱크탱크가 대상이라면 연구방법론에 대한 상세한 설명을 포함하여 자료가 많이 포함된 긴 보고서를 활용한다. 반면 정부의 정책입안 담당자나 실무자를 위해서는 매우 간명한 보고서가 좋다. 이때 예상 독자가 이해하지 못할 수 있는 학술용어나 연구방법론 관련 내용은 배제한다. 풀뿌리 활동가나 대중을 위한 보고서라면 소수만 이해하는 용어나 줄임말을 피하고, 호소력 있는 메시지를 짧고 분명하게 사용한다.

사례: 연구

- ESTAP의 설립배경, 세부목표, 업무계획 등의 이슈에 대해 SAGE 차원의 연구 실시
- 벨리즈 정부와 IDB 사이에 체결된 차관협약 분석 실시

10. 평가

평가는 애드보커시에 없어서는 안 되는 부분이다. 평가 대상에는 캠페인의 전반적 진척도는 물론 각 행동의 효과도 포함된다. 이를 통해 자신이 세부목표와 목표에 얼마나 가까이 가고 있는지, 캠페인이 제대로 된 방향을 찾으려면 계획을 수정해야 하는지 등을 판단할 수 있다. 행동 후에는 리더십과 효과 측면에서 다양한 이슈를 검토하는 것이 좋고, 행사 성격에 따라 실무와 보안 측면도 함께 평가하도록 한다. 평가를 할 때 중요한 사항은 다음과 같다.

리더십

- 리더들은 이슈를 파악하고 분명히 전달했는가?
- 의사결정 책임자와의 합의도 이번 행동에 포함되었는가? 그렇다면 리더들은 연대기구 참가단체들이 받아들일 수 있는 합의를 했는가?
- 행동은 캠페인 주체들의 리더십 역량을 강화하고 새로운 리더를 육성할 기회로 활용되었는가?

효과

- 이번 행동으로 인해 세부목표나 목표 달성이 가까워졌는가?
- 캠페인의 효과 측면에서 새로운 기회가 생겼는가?
- 연대기구가 강화되었는가?
- 캠페인에 대한 폭넓은 지지를 보여주기 위한 행동이었다면 참가자 수는 충분했는가?

사례: 평가

1. SAGE는 IDB가 벨리즈 남부고속도로 사업을 위한 차관 제공을 연기하도록 압력을 가하는데 성공했다. 이처럼 중요한 승리로 인해 벨리즈 정부는 SAGE와 협상에 나서게 되었다.
2. 벨리즈 정부는 남부고속도로 주변 1마일 이내의 모든 개발을 전면 중단했다.
3. SAGE는 ESTAP 사업조정위원회에 공식 참여했다.
4. SAGE는 ESTAP 지역대표들의 모임을 개최했다.

용어설명

애드보커시(Advocacy): 권력분석을 토대로 어떤 이슈, 정책, 행동 변화를 위해 특정 기관, 정부기구, 기업에 압력을 행사하고자 기획, 실행되는 일련의 행동.

로비(Lobbying): 어떤 법안에 영향력을 발휘하기 위해 행정부 또는 입법부를 대상으로 펼치는 애드보커시 활동. 미국에서 로비는 합법이지만 비영리단체의 경우 법안에 영향력을 발휘하는 활동에 대해 예산 규제가 있다.

비정부기구(NGO): 비정부기구는 지역, 국가, 국제적 차원에서 시민들이 자발적으로 조직하는 비영리 집단이다. 공통의 관심사를 가진 사람들이 과업 중심으로 운영하며, 다양한 서비스 및 인도주의 사업, 정부에 대한 여론 전달, 정책 애드보커시 및 모니터링, 정보제공을 통한 정치참여 장려 등의 활동을 한다. 인권, 환경, 건강 등의 구체적 이슈를 중심으로 조직되는 경우도 있다. 분석과 전문성을 제공하고 조기경보 메커니즘의 역할을 하며, 국제적 합의에 대한 모니터링 및 실행에 기여한다(UN의 정의).

시민사회단체(CSO): 시민사회단체는 사회가 자발적으로 스스로를 조직하고 다양한 이해관계와 관계를 대변하는 결사체이다. 지역공동체 기반 단체, 선주민 단체, 비정부기구 등이 여기에 포함된다(OECD 통계용어집).

참고문헌

Advocacy for Social Justice, A Global Action and Reflection Guide, David Cohen, Rosa de la Vega, Gabrielle Watson, Kumarian Press, Inc.2001

A New Weave of Power, People, & Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation, by Lisa VeneKlasen and Valerie Miller, 2002, Stylus Publishing, 1-800-232-0223 or <http://www.styluspub.com>. (Descriptions of advocacy work and exercises to assist in planning and developing advocacy campaigns.)

Development Aid Confronts Politics, the Almost Revolution, Thomas Carothers and Diane de Gramont, Carnegie Endowment for International Peace. 2013 available at: [Carnegie Endowment for International Peace](http://www.carnegieendowment.org)

Going Public: An Organizer's Guide to Citizen Action, Michael Gecan, Anchor Books, A division of Random House Inc. 2002

US in the World: Talking Global Issues with Americans, A Practical Guide, Rockefeller Brothers Fund and the Aspen Institute, 2004. Available at: <http://www.usintheworld.org>.