



# 캠페인 전략개발

- 사회운동의 하우투(How to)

20130816 이용석/박정경수



때때로 활동가들은 운동이 잘 진행되어 성공의 가도를 달리고 있을 때조차도 무력감을 느낀다. 따라서 운동의 진행 양상을 이해하고 성공을 가늠하는 것이 활동가들과 단체에게 자신감을 줄 수 있다. 1980년대에 빌 모이어(Bill Moyer)가 개발한 활동계획짜기 (Movement Action Plan, MAP)는 이것을 위한 유용한 도구이다. 그것은 성공적인 운동의 여덟 가지 단계와 활동가들의 네 가지 역할을 묘사하고 있다.

# MAP(Movement Action Plan)란?



MAP는 시민활동가들의 힘을 키우고, 사회문제를 해결하고 사회변화를 이끌어 낼 수 있는 시민기반의 사회운동을 성공시키고, 더 잘 이해하고, 평가하고, 계획하고, 실행하기 위해 시민활동가들이 현실적인 태도를 취할 수 있도록 돕는 실제적인 전략에 대한 이론과 행동방법을 배울 수 있는 발달된 집합체이다.

# 사회변화를 위한 프레임워크

## 6단계의 캠페인 계획하기 프레임워크 (마틴 루터킹 주니어)

그들 자신의 캠페인을 준비하는 과정에서 필요한 것을 바라는 그룹을 돕는데 사용된다. 이 경우, 그 그룹은 그들 이슈의 틀을 짜면서 시작하고 다음 단계로 진입한다.

(1) 정보 모으기; (2) 교육하고 리더십 개발하기 (3) 목표에 대해 토론하기 (4) 동기부여하고 앞으로 투쟁을 계속하기 위한 헌신; (5) 직접행동; (6) 반대자와 새로운 관계 형성하기. 이 관계는 새롭게 만들어진 실제적 힘을 반영한다.

[Based on Martin Luther King-related campaigns in the Deep South of the U.S.]

## 5단계의 혁명적 운동 프레임워크 (조지 레이키)

developmental sociology의 논의를 전제로, 이 프레임워크는 다음을 가정한다. 혁명적 변화를 위해 운동(또는 운동의 연합)은 여러 층위를 함께, 그리고 순환적 과정으로 다루는 것이 필요하다.

이 과정을 보다 쉽고 단순하게 이해하는 방법은 이 5가지 단계를 일련의 연속된 과정으로 이해하는 것이다. 어느 한 단계는 그 다음 단계로 넘어가기 위한 역량을 준비하는 단계이다. 이 프레임워크에서는 운동(들)이 발전해나감에 따라 그 사회에 존재하는 상반된 입장이 선명하게 드러난다고 가정한다. 5가지 단계는 다음과 같다. (1) 문화적 준비 (2) 조직 만들기 (3) 직면하기 (4) 집단적 비협조 (5) 예전에는 주류 사회기반이나 경제적 질서 및 의사결정구조에 의해 수행되던 합법적 기능들을 새롭게 담당하는 상반된 집단의 출현

## 8단계의 개혁적 사회운동 프레임워크 (Movement Action Plan, 빌 모이어)

이 프레임워크는 자유민주주의 사회에서 한 운동이 그 자체로 변화를 불러오기도 하지만, 이와 더불어 마치 민권운동이 여성운동과, 게이인권운동, 그리고 다른 많은 운동에 정치적 공간을 열어준 것처럼 다른 새로운 운동의 가능성을 열어주는 경우에서 영감을 받았다.

이 프레임워크에서는 운동의 발전이 대중의 의견, 견해차이를 줄여나가는 것과의 긴밀한 관계를 강조한다; 기존 체제에서는 자신들에게 위협이 될 수 있는 반대담론을 피하기 위해 점진적 개혁을 하는 방식으로 새로운 운동의 가능성에 반응한다. 이 프레임워크는 직접행동의 중요성을 돋보이게 하며 또한 거대한 동원으로 가능했던 정치적 힘의 변동 뒤에 전형적으로 발생할 수 있는 실망스러운 부분들에 대해서도 설명을 해준다.

이 프레임워크는 독재가 물러가고, 그곳에 정치적 공간이 생기면서 타이완에서 조직된 노조와 커뮤니티에 의해 광범위하게 사용되었다.



# 전략적 가정

활동계획짜기는 일곱 가지 전략적 가정에 기반을 두고 있다.

1. 사회운동은 과거에 강력함이 입증되었고, 바라건대 미래에도 강력할 것이다.
2. 사회운동은 사회의 중심에 있다.
3. 진짜 문제는 “사회정의” 대 “기득권”이다.
4. 대전략은 참여민주주의를 증진하는 것이다.
5. 목표 대상은 일반 시민들이다.
6. 성공은 장기적 과정이지 단순한 일회적 사건이 아니다.
7. 사회운동은 비폭력적이어야 한다.



# 사회운동의 여덟 단계

## 1단계 - 일상적인 활동

운동은 시나브로 시작된다. 제1단계, **일상적인 활동**의 주요 목표는 사람들이 생각하게 하고 사회에 문제가 있음을 보여주는 것이다.

## 2단계 - 기존 절차의 실패

다음 단계는 **기존 절차의 실패**를 보여주는 것이다(2단계). 청문회, 법적 절차, 행정 절차 등을 통해 이러한 제도가 대중을 위한 방향으로 문제를 해결해주지 않음을 입증해야 한다. 즉 사람들이 스스로 행동해야만 한다는 것을 보여줘야 한다.

## 3단계 - 조건의 성숙

이것은 사회운동의 발전을 위한 **조건 성숙**으로 이어진다(3단계). 사람들은 듣기 시작하고 새로운 단체와 작은 시민불복종 행동들을 조직하여 문제를 극적으로 보여주기 시작한다.



#### 4단계 - 활동착수

만약 운동이 관제(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 뷔(Wyhl)의 건설현장 점거는 독일 반핵운동의 계기가 되었다) 권력자들 덕분에 이뤄질 수도 있다. 계기가 되는 사건은 대규모 시위와 시민불복종, 언론의 폭넓은 관심으로 이어진다. 비록 운동이 대중들의 많은 공감을 이끌어냈다 할지라도 권력자들은 보통 이 단계에서 포기하지 않는다.

#### 5단계 - 실패의 자각

이것은 종종 많은 활동가들에게 **실패의 자각**으로 이어지기도 한다(제5단계). 이러한 태도는 운동에 사람들의 참여가 줄어들고 언론이 운동을 부정적으로 다룸으로써 강화된다.

#### 6단계 - 다수의 마음 얻기

하지만 동시에 운동은 **다수의 마음 얻기** 단계로 돌입한다(6단계). 지금까지는 시위에 초점을 맞추었지만 이제는 해결책을 제안하는 것이 중요하다. 사회의 거의 4분의 3이 변화가 필요하다는 것에 동의한다. 이 단계에서는 어떤 변화인가를 놓고 벌어지는 싸움에서 승리하는 것이 중요하다. 권력자들은 회유와 탄압, 속임수(독일 정부는 현재 핵폐기물을 고어레벤(Goreleben) 대신 아우스(Ahaus) 지방으로 보내려 하고 있다: 6쪽 참조)를 사용하려 들 것이다. 속임수를 막고 대안적인 해결책을 촉진하는 것을 목표로 삼아야 한다.

## 7단계 - 성공

실질적인 **성공**은 장기적인 과정이며 때로는 인식하기 어렵다(7단계). 운동의 과제는 단지 요구사항을 충족하는 것뿐만 아니라 패러다임의 변화, 즉 새로운 사고방식을 성취해야 한다. 에너지에 관한 우리의 사고방식이 변하지 않고 단지 핵발전소의 전원을 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.

## 8단계 - 성공의 강화와 다른 투쟁으로의 이동

운동이 승리하고 나면(대립적인 투쟁을 통해서든 장기간에 걸쳐 권력자들의 힘이 약화되어서든) 성공을 현실화해야 한다. **성공의 강화와 다른 투쟁으로의 이동**은 이 단계 운동의 임무이다(8단계).



# 사회운동의 여덟 단계

## 1. 일상적인 활동

- 보편적 가치에 위배되는 핵심적인 사회문제가 존재
- 권력자들이 문제를 지지: 그들의 "공식정책"은 보편적 가치를 내세우지만, 실제로 실행에 옮기는 정책은 거기에 위배된다.
- 대중은 문제를 인지하지 못하고 권력자들을 지지
- 문제/정책이 공론화되지 않은 상태

## 2. 기존 절차의 실패를 보여주기

- 많은 지역 반대그룹들이 새롭게 형성
- 공식적인 절차(법원, 행정부서, 위원회, 청문회 등)가 작동하지 않음을 보여준다.
- 전문가가 되고, 연구한다.

## 3. 조건 성숙

- 문제 및 피해자들에 대한 인식이 고조됨
- 대중이 피해자들을 대면
- 더 많은 지역 활동그룹이 형성
- 새로운 운동을 위한 기존 제도 및 네트워크가 요구된다.
- 대중의 2~30%가 권력자들의 정책에 반대

## 4. 활동착수

- 계기가 되는 사건
- 극적인 비폭력 행동/캠페인
- 현재 상황 및 정책이 보편적 가치에 위배됨을 행동을 통해 대중에게 보여준다.
- 비폭력 행동이 전국에서 거둠
- 문제가 사회적 의제로 채택
- 새로운 사회운동이 본격적으로 시작
- 대중의 40%가 현재 정책/상황에 반대

## 5. 실패의 자각

- 목표가 성취되지 않았음을 깨달음
- 권력자들이 변하지 않았음을 깨달음
- 시위 규모가 줄어들었음을 깨달음
- 좌절, 절망, 탈진, 포기, 운동이 끝났다고 느낌
- 반대세력의 등장

## 6. 다수의 마음 얻기

- 다수가 현재 상황 및 권력자들의 정책에 반대
- 문제 및 정책이 사회 전 영역에 어떤 영향을 미치는지 보여준다.
- 일반 시민들과 기존 제도가 문제제기에 동참
- 문제가 정치적 의제로 채택됨
- 대안을 구상한다.
- 권력자들의 새로운 전략에 대응한다.
- 마녀사냥: 권력자들이 변화 및 운동에 대한 대중의 공포를 자극한다.
- 단순한 개혁이 아닌 패러다임 전환을 추구한다.
- 계기가 되는 사건이 재발해 4단계가 단기적으로 다시 촉발된다.

## 7. 성공

- 절대 다수가 현재 정책에 반대하고 변화를 두려워하지 않는다.
- 많은 권력자들이 분열되고 입장을 바꾼다.
- 최종 단계: 권력자들이 정책을 바꾸거나 (기존 정책을 바꾸는 것보다 유지하는 것의 비용이 크다) 공직에서 해임되거나 서서히 사라짐
- 새로운 법과 정책이 마련됨
- 운동의 사회변화 요구에도 불구하고 권력자들은 변화를 최소화하려 함

## 8. 투쟁 지속하기

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

## 운동 과정의 특징

- 사회운동은 여러 개의 하위목표와 하위운동으로 구성되며, 그들 각각에 대한 MAP 단계가 존재한다.
- 각 하위운동의 전략과 전술은 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 세 가지

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

대항

권력자들



# 활동가들의 네 가지 역할

활동가들은 위의 여덟 단계에서 수많은 일을 한다. 한 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(Rebel)

반항아(rebel)는 많은 사람들이 사회운동 하면 떠올리는 그런 유형의 활동가이다. 비폭력 직접행동 및 공개적인 반대 선언을 통해 반항아들은 문제를 정치적 의제에 올려 놓는다. 하지만 스스로를 사회 주변부의 외톨이로 위치 짓고 전투적인 급진주의자처럼 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(Reformer)

개혁가(reformer)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(Citizen)

시민(citizen)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.



# 변혁의 주도자(Change Agent)

변혁의 주도자(change agent)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.

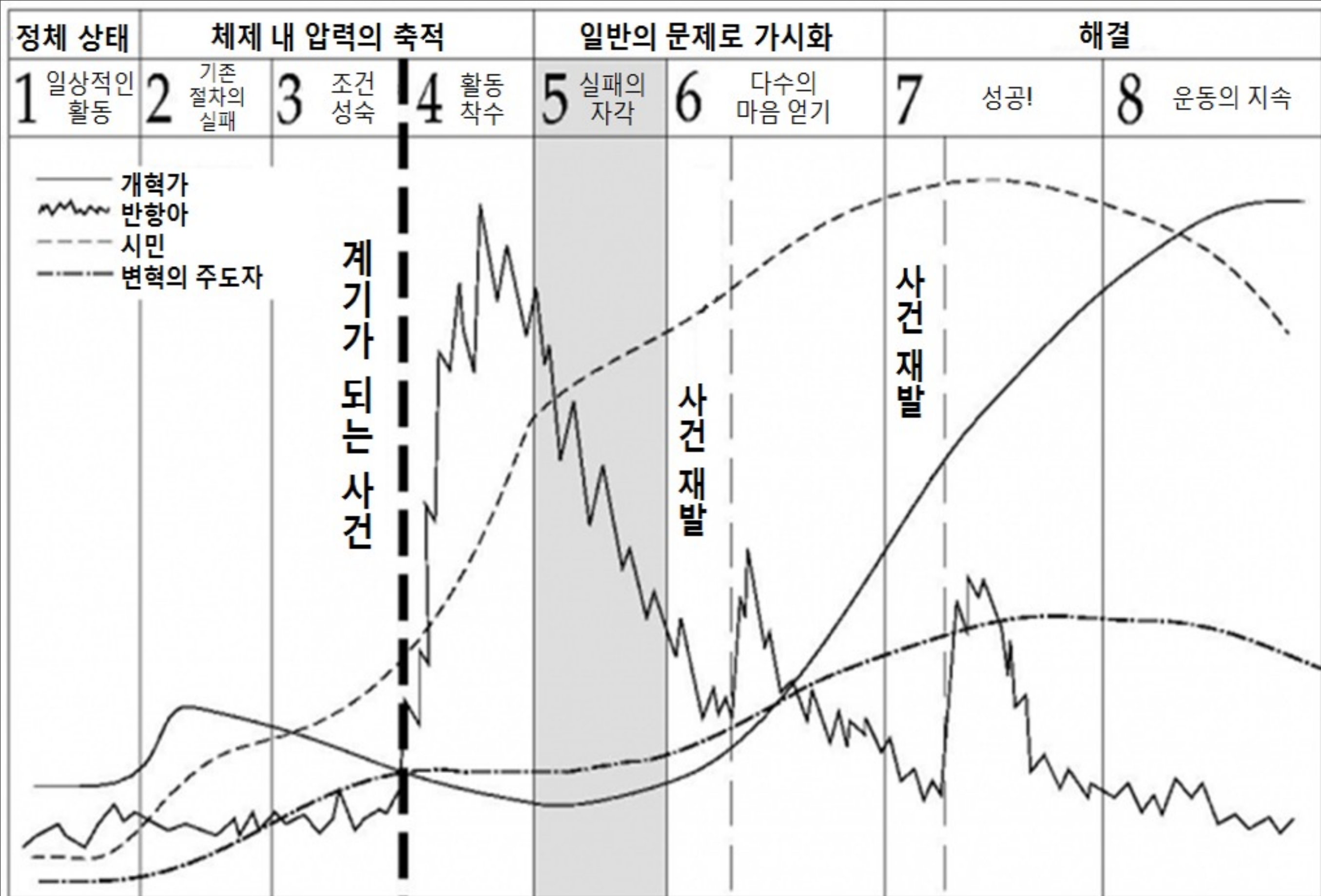


# 활동가들의 네 가지 역할

| 비효과적                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 효과적                                                                                                                                                                                                                                              | 효과적                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 비효과적                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>순진한 시민: "공식정책"을 믿는다. 권력자들과 기존 제도가 권력이 없는 소수자들과 공공의 복리를 희생하여 지배집단의 특수 이익에 종사함을 인식하지 못한다.</li> <li>-또는-</li> <li>광신적 애국자: 권력자들과 국가에 대한 맹목적 복종</li> </ul>                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>긍정적인 사회적 가치들과 원리, 상징들을 고무한다. (예: 민주주의, 자유, 정의, 비폭력)</li> <li>일반적인 시민</li> <li>사회의 중심에 위치</li> <li>반사회적 행위에 대항한다.</li> </ul>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>의회활동: 공식적 주류 체제 및 제도(예: 법원, 국회, 시의회, 기업 등)를 이용해 운동의 목표와 가치를 달성하고, 공식적 법률과 정책, 관습적 지혜로 채택된 대안을 마련한다.</li> <li>다양한 수단 사용: 로비, 소송, 국민투표, 집회, 후보 출마 등</li> <li>전문대항조직(POO)은 운동의 핵심적 주도자다.</li> <li>감시자들은 집행을 감시하고, 성공을 확대하며, 반발에 대항한다.</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>"현실정치": 권력자들이 쉽게 받아들일 만한 경미한 개혁을 도모한다.</li> <li>전문대항조직의 한계: 가부장적이고 위계적인 조직 질서/구조. 조직적 유지/관리의 필요가 운동의 필요/목표를 대체한다. 지배권력이 운동의 민주주의를 훼손하고 풀뿌리 민중으로부터 권력을 빼앗는다.</li> <li>패러다임 전환을 옹호하지 않는다.</li> </ul>                                  |
| 비효과적                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 효과적                                                                                                                                                                                                                                              | 효과적                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 비효과적                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>반사회적, 반권위적이고 조직적 규칙 및 구조에 반대한다.</li> <li>전투적 급진주의자 또는 사회 주변부의 외톨이와 자신을 동일시한다.</li> <li>필요시 모든 수단을 불사: 특히 "필요하다면" 와해 전술과 기물 파괴도 가리지 않는다.</li> <li>현실적 전략이 결여된 전술</li> <li>풀뿌리 대중과 유리</li> <li>피해자적 태도 및 행동: 분노, 공격적, 재단적, 교조적, 무력감...</li> <li>"정치적 올바름", 절대적 진리, 도덕적 우월성</li> <li>운동의 필요에 아랑곳 없이 사적인 감정과 욕구, 자유를 강하게 내세운다.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>대항: 긍정적인 사회적 가치의 침해에 "아니오(NO)!"라고 외친다.</li> <li>비폭력 직접행동 및 비폭력적 태도 (시민불복종 등)</li> <li>대상: 공적 권력자들과 기존 제도</li> <li>문제/정책을 공공의 관심사 및 의제로 설정한다.</li> <li>전략/전술</li> <li>흥분을 불러일으키며 용감하고 위험을 무릅쓴다.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>민중의 힘: 변화 과정에 일반 시민 다수와 사회 전체를 참여시키며, 이들을 교육하고 설득한다.</li> <li>대중에 기반을 둔 풀뿌리 조직, 네트워크, 활동가들</li> <li>사안을 정치적 의제로 설정한다.</li> <li>장기적 사회 운동의 전략/전술을 촉진한다.</li> <li>육성자 역할: 풀뿌리 대중의 역량을 강화한다.</li> <li>영속적 조직을 만들고 활동가들을 지원/육성한다.</li> <li>대안과 패러다임 전환을 도모한다.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>이상향적: 너무 완벽한 비전을 고취하거나 실제 정치/사회적 투쟁과 동떨어진 대안을 실천한다.</li> <li>경미한 개혁만을 도모한다.</li> <li>운동 질서/조직의 가부장성과 억압적 위계</li> <li>편협한 시각: 하나의 접근법을 옹호하며, 다른 것에는 반대한다.</li> <li>가부장적이고 억압적인 운동 조직/질서</li> <li>활동가들의 개인적인 문제나 욕구를 경시한다.</li> </ul> |

시민      개혁가

반항아      변혁의 주도자



# 활동가들의 네 가지 역할 - 참여

Adapted from Moyer, Bill. *The Practical Strategist*. San Francisco: Social Movement Empowerment Project, 1990.

**-감사합니다-**