

크리티컬 패스 분석법(Critical-path analysis)

시간: 1시간 반

목적

- 미래에 대한 긍정적인 생각을 고취하기 위해
- 전술(tactic) 자체에 초점을 맞추기보다는 그 전술을 통해 얻을 수 있는 결과에 초점을 두게 하기 위해
- 캠페인 단계에서 몇 가지 맥락을 드러내기 위해
- ‘문제 해결’ 역량을 개발하기 위해
- 명확한 목표를 분명히 나타낼 수 있도록 하기 위해
- 사회변화가 어떻게 일어나는지에 대한 자신의 생각을 더 깊게 하기 위해

준비물: 종이접시(참가자 당 5~6개 정도 돌아가도록 준비하고 여유분도 더 준비), 마커, 비전을 드러낼 수 있는 상징물(아래 설명에서는 과일이 담긴 그릇)

진행방법:

1단계: 크리티컬 패스 분석법의 과정과 목적을 설명한다.

캠페인은 한번에 이기는 것이 아니라 성공적인 단계들을 밟아나감으로써 승리한다. 승리를 향한 단계들을 세분화 할 수 있는 능력이 성공적인 전략 수립을 위한 핵심 기술이다. 크리티컬 패스 분석법은 참가자들에게 그 과정에서 성과를 얻기 위한 디딤돌들이 무엇인지 설정하고 최종적인 승리를 향해 그것들을 배열할 수 있도록 한다.

기본 개념은 각 개인에게 캠페인이 성공하기 위해 필요하다고 생각하는 결과에 대해 적도록 하는 것이다. 해야만 하는 단계나 활동이 아니라 희망이 현실이 되기 위해 일어나야만 하는 변화들을 적어야 한다. 그것은 매우 큰 도전이기 때문에(너무 광범위하고 비현실적이기 때문에) 크리티컬 패스 분석법은 (a) 더 명확한 사고를 돕기 위해 물리적인 설정/구조(종이판)를 사용하고, (b) 소그룹 내 다른 참가자들의 지원, 그리고 c) 결과의 명확성을 위해 중간 보고 방법을 사용한다.

성공적인 크리티컬 패스 분석은

- (1) 그룹의 분석, 비전 및 희망하는 사회 변화를 전달하기 위한 간단하고 강력한 보조 도구로서 기능한다.
- (2) 에너지의 집중을 돕는다. 가능한 행동이나 전략을 결정하기 전에 그룹 구성원은 ‘이것이 우리의 최단 경로를 따라 우리를 어떻게 움직일 것인가’라고 물을 수 있다.
- (3) 당신의 영향이 명백하게 드러날 곳을 확인할 수 있다. 당신이 세상이 놀랄만큼 성공한다면, 무엇이 바뀔 것인가?

(4) 절제를 장려한다. 그것으로 활동가들이 희망하는 영향에 대해 먼저 생각하도록 하고 이후 그 영향이나 변화를 만들도록 한다.

2단계: 조용한 쓰기 시간

우선 사람들에게 약 10분간의 조용한 쓰기 시간을 제공한다. 모두가 함께 동심원으로 모인다. 괜찮은 사람들은 눈을 감아달라고 요청하고 그들이 진정으로 열정을 느끼는 주제나 문제들을 생각해보게 한다. 이제 각자의 주제나 문제가 어떻게든 해결되거나, 그들이 희망했던 사회나 환경 변화가 실현되거나, 그들이 노력해온 운동이 승리했을 시점으로 스스로를 데려가도록 격려한다. 참가자들이 그 짜릿한 기분을 만끽할 수 있도록 한다. 그 변화는 어떤 모습인가요? 그 변화는 어떤 느낌인가요? 자, 무슨 일이 생겼나요? 그 비전이 어떤 모습인지 이야기하라. 긍정적인 사회나 환경적 변화를 가져오는 과정에서 어떤 변화가 일어났는가. 참가자들에게 비전이 현실화되기 전에 일어나야 했던 5, 6가지 변화들을 기록하도록 요청하라.

3단계: 소그룹 만들기 및 방식 설명

이제 참가자들을 3~5명 정도의 소그룹으로 나눈다. 소그룹은 흩어져서 서로의 이야기를 공유한다.

그리고 나서 과일 그릇 같은 상징을 방 한가운데에 놓고 이것이 “비전”이라고 설명한다. 그것은 사람들이 달성하려고 노력하는 무엇(광범위 한 것이 아닌 구체적인 목표)이다.

참가자 한 명 당 종이접시 5~6개(필요할 경우 추가 사용 가능)를 준다. 각 참가자의 과제는 현재의 시각에서 시작해 비전까지 (혹은 비전으로부터 현재까지 거꾸로 작업도 가능) 종이 접시를 배치하고 그 접시에 비전을 이루는 데 중요한 “디딤돌”인 구체적인 결과를 적는 것이다. 이 경로는 선형일 필요는 없다.

자신의 마을에서 비닐 봉지 사용 중단을 위해 캠페인을 벌이고 있는 한 참가자는 (1) “5개의 행동 그룹으로 구성된 광범위한 연합이 설립되어 비닐 봉지의 사용을 폐지하기 위해 성공적으로 함께 활동하고 있다” (2) “마을 전역의 정규 미디어들은 신문과 잡지에 긍정적인 뉴스 기사를 싣고 있다” (3) “비닐 봉지를 사용하는 슈퍼마켓이나 다른 직장에서 일하는 사람들은 비닐 봉지의 문제점에 대해 쇼핑객에게 알리고 ‘비닐 봉지는 필요없다’고 말할 것을 요청한다”, (4) “쇼핑객이 대량으로 비닐 봉지를 구입하는 것을 거부한다” ... 그리고 (5) “지역정부가 비닐 봉지 금지 법안을 채택한다” 결국 캠페인이 승리 할 때까지 계속된다. 약간의 시범을 보이는 것은 언제나 좋다.

각 종이접시는 궁극적인 캠페인 목표나 사회 변화 비전을 실현하기 위해 일어나야 할 하나의 결과물이다. 그러한 결과물의 대부분은 조직이 지향하는 목표일 수 있지만, 그 중 일부는 석유 파동과 같은 외부 요인일 수 있으며 이는 운동 목표의 진전에 도움이 될 수 있다. 사람들을 소그룹으로 묶는 이유는 사람들이 서로 아이디어를 주고받으면서 발전시켜 나갈 수 있고, 각 결과물의 명확성에 대해

도전을 받을 수 있고, 각 단계별 순서에 대한 피드백을 얻을 수 있기 때문이다. 이 과정이 이러한 도전을 복돋기 위한 것이란 점을 명확히 하라.

질의응답

(참고: 동일한 캠페인/주제로 활동하는 그룹에서 이 연습활동을 하는 경우 개인이 결과/종이접시를 만드는 것이 아니라 함께 만들도록 변형 할 수도 있다. 주의할 점은 너무 작은 캠페인도 너무 큰 차원의 목표도 좋지 않다는 것이다. “모두를 위한 경제 정의”는 훌륭한 비전이지만 이 연습활동은 “5년 내에 5개의 저렴한 주택 단지를 건설하는 것”과 같은 명확한 범위일 때 가장 효과적이다. 그룹이 좀 더 구체적으로 생각할 수 있도록 지원하는 한 방법은 비전갤러리(Vision Gallery)나 시나리오쓰기(Scenario Writing)와 같은 도구를 사용하여 이 연습활동 이전에 더 큰 범위를 먼저 생각해보도록 하는 것이다.

4단계: 소그룹 활동

소그룹이 함께 생각하도록 하고 트레이너는 구체적일 수 있게 필요에 따라 지원한다. 이 과정은 20~40분 정도 걸릴 수 있다. 참가자들 간의 의견 불일치와 토론은 여기서 학습하는 데 아주 좋다. 트레이너는 지원, 지도, 그리고 자원으로써 매우 유용해야 한다. 특히 접시 위에 전술이나 구체적 활동을 쓰는 사람들을 조심해야 할 필요가 있다. 어쩔 수 없이 우리는 종종 변화하거나 일어나야 하는 것보다 우리가 할 일에 집중한다. 이 연습활동은 “무엇을 할 것인가”가 아니라 “무엇을 달성하려고 하는가” 또는 “무엇을 변화시켜야 할 것인가”라는 결과에 관한 것이다. 만약 여러분이 접시 위에 전술을 쓰는 사람들을 발견한다면 그 접시를 뒤집어 놓고 “이 활동이나 전술로 우리가 어떤 결과를 얻으려 하는가?”라고 참가자 스스로에게 물어보도록 하라.

5단계: 무엇이 좋은 결과를 초래하는지에 관한 디브리핑

대부분의 소그룹이 토론을 마칠 때쯤 다시 모여 참가자들이 어떤지 확인한다. 좋은 결과는 어떤 특징을 가지고 있는지, 참가자들이 건설하고 있는 비전과 결과에 대해 무엇을 알았는지 목록을 만들라. 비전 제시라는 측면에서 “주제 나누기(cutting issues)”라는 개념을 도입 할 수 있다. 주제를 나눈다는 것은 사회적 또는 환경적 문제를 큰 그림으로 생각하고 지역 사회를 동원 할 수 있는 구체적이고 즉각적이며 실현 가능한 주제로 만드는 것을 말한다. 문제가 공해, 인종차별, 감당할 수 없는 건강관리시스템과 같은 광범위한 관심 영역인 경우, 주제는 녹색에너지, 차별철폐조치, 국가의료시스템과 같은 문제에 대한 해결책 또는 부분적인 해결책이 된다.

결과라는 측면에서 트레이너는 “SMART” 목표를 소개할 수 있다. Specific/strategic(구체적/전략적), Measurable(측정가능), Achievable(달성가능), Realistic(현실적), Time-specific(시간이 정해진). 참가자들은 SMART를 이용해 결과를 분석하고, 전략과 전술을 개발할 수 있는 목표로 재구성할 수 있다. 목표가 그러한 특징들과 일치하는가? 이 단계는 10~20분 정도 걸릴 수 있다.

6단계: 마무리

연습활동을 마무리 할 때, 트레이너는 참가자들이 원한다면 비공식적으로 서로 공유할 수 있도록 쉬는 시간의 일부를 보낼 수도 있고, 사람들이 만든 종이접시를 그냥 읽을 수도 있다.

7단계: 디브리핑

휴식시간 이후, 연습활동에 대해 참가자들이 어떻게 느꼈는지 디브리핑 하는 시간을 가져라. 참가자들이 방금 한 활동의 유용성을 생각해 보도록 권유하라. 각 소그룹 별로 캠페인이 승리하려면 어떤 단계를 거쳐야 하는지 발표한다.

출처: Change Agency <https://www.thechangeagency.org/>

