

커뮤니티 관리 안내서

파트 A - 소개

여러분이 거주하는 커뮤니티에 영향을 주는 정책에 대해 발언권을 높일 수 있도록 도와 드리고자 기본적인 노하우 및 필요한 자원을 포함하는 이 안내서를 제공합니다. 공익 옹호국의 새 커뮤니티 관리 및 구성 서비스부(**Office of the Public Advocate's new Community Organizing and Constituent Services Department**)의 사안 중 하나인 이 안내서는 뉴욕시의 시민들과 커뮤니티 그룹이 뉴욕시 정부 운영 방법에 대해 더 잘 이해하고, 정부가 좀 더 시민들의 의견에 귀를 기울이도록 할 수 방법을 알게 해 주며, 더 나은 도시를 만드는데 기여하는 방법을 알게 해 줍니다. 이러한 관리 과정의 핵심은 바로 여러 시민들의 노력입니다.

지역사회 관리의 핵심은, 시민들의 삶에 영향을 주며 커뮤니티의 힘을 증진할 사안들을 시민들이 함께 제공하도록 노력하는 데 있습니다. 짧게 말해서 커뮤니티 관리란,

- 1) 문제를 파악하고 그러한 문제를 해결하는 과정을 위해 커뮤니티에 참여 하는 것,
- 2) 정책과 권력 구조의 영향을 받는 기존의 권력 관계를 직접적으로 다루거나 이에 이의를 제기하는 것입니다.

이 안내서에는 뉴욕시 정부의 운영 방법에 대한 개요가 포함되어 있습니다. 또한 개인과 단체가 효과적인 정책 변화를 옹호하며 커뮤니티의 힘을 창출하는데 사용할 수 있는 관리 도구와 실행 단계도 나와 있습니다.

본서는 관리 안내서의 첫 간행본입니다. 더 많은 내용이 곧 추가될 예정입니다.

뉴욕 시민들이 더욱 적극적으로 자신의 의견을 표출하고 기존의 관리 노력을 강화한다면, 커뮤니티는 더욱 의미있는 역할을 수행할 수 있을 것입니다. 그러한 과정에 이 안내서를 유용하게 사용하시기 바랍니다.

파트 B - 생활에 영향을 주는 기관

1 장: 뉴욕시 정부의 운영 방법 - 개요

뉴욕시 정부는 830만 뉴욕 시민들의 공립 교육, 도서관, 공공 안전, 레크레이션 시설, 위생, 수도 공급, 복지 서비스 등을 담당 업무로 다루고 있습니다. 본 회계연도에는, 미국 내에서 가장 많은 지방자치 예산인 6천억 달러 이상이 뉴욕시에 배정되었습니다.

뉴욕시 정부 운영방법을 아는 것은, 커뮤니티의 문제를 어디에서 해결해야 할지, 시민의 요구를 들어줄 권한을 가진 책임자가 누구인지를 파악하는데 매우 중요합니다. 본서에는 부서 구조, 선출 공무원의 권한, 시 기관 및 커뮤니티보드에 대한 개요와 뉴욕시의 입법 과정도 소개되어 있습니다.

1) 시민의 대표자

뉴욕시의 최고 운영 책임자는 시장이며 뉴욕시 정부는 시 의회를 입법부로 하는 시 헌장 - www.nyc.gov/html/charter/downloads/pdf/citycharter2004/pdf - 하에 구성됩니다. 이 헌장에는 각 공무원 또는 구성체의 권한 및 이들 간의 관계가 정의되어 있습니다. 뉴욕 시민들은 시장, 감사관, 공익 옹호관, 시 의회 구성원, 자치구장, 각 지구 지역 검사를 직접 선출합니다. 이러한 사무관들은 직접 또는 지명자를 통해서 시 정부를 운영하는 책임을 갖습니다.

시장은 뉴욕시의 최고 운영 책임자입니다. 시장은 대부분의 시 기관, 커뮤니티보드 및 위원회의 장을 임명하며, 이를 위해 시 의회의 조언 및 동의를 구하기도 합니다. 시장은 시 정부가 효과적이고 청렴하게 운영되도록 할 책임이 있으며, 시 예산을 제안할 뿐만 아니라, 시 의회가 제안한 안건을 승인 또는 거부할 권한을 갖습니다. 시장은 매 4년마다 선출됩니다.

공익 옹호관은 시 정부에서 넓은 분야의 감독 역할을 담당합니다. 공익 옹호관은 시 프로그램 및 서비스에 대한 개별적이며, 반복적인, 시 전체에 해당하는 불만들을 접수하여 검토하고 이를 상부에 제기합니다. 공익 옹호관은 시장이 시장직을 그만두게 되면 후임자로 가장 먼저 고려되는 사람입니다. 공익 옹호관은 시 의회의 논의에 참여하지만, 의회 중 투표권은 없으며, 시 의회에 법안을 제출할 수 있고 **직권에 의해** 시 의회의 모든 위원회의 구성원입니다. 공익 옹호관은 관할 구역 내에서 자신의 의무와 관련한 사안에 대해 공청회를 열기도 합니다. 공익 옹호관은 여러 위원회와 보드에서 일합니다: 시 감사 위원회(City Audit Committee), 뉴욕시 직원은 퇴 시스템(New York City Employee Retirement System), 독자적 예산처 자문 보드(Independent Budget Office Advisory Board), 선거 지원 위원회(Voter Assistance Commission), 공적 정보 및 커뮤니케이션 위원회(Commission on Public Information and Communication) 등입니다. 공익 옹호관은 매 4년마다 선출됩니다.

시 감사관은 시의 재정담당 총 책임자입니다. 시 감사관은 또한 공공 연금 자금에 대한 재무 자문가의 역할도 합니다. 감사관은 시 기관을 감사하고, 시장 및 시 의회에 시 재정 상태에 대한 조언을 하며, 시의 운영, 재정 정책, 금융 거래와 관련해 권고, 의견, 비평 등을 제공합니다. 감사관 또한 여러 위원회 및 보드의 구성원으로 임명되어 업무를 수행합니다: 시 감사 위원회(City Audit Committee), 독자적 예산처 자문 위원회(Independent Budget Office Advisory Committee), 조달정책 보드(Procurement Policy Board), 프랜차이즈 및 영업권 검토 보드(Franchise and Concession Review Board), 급여 행정처(Office of Payroll Administration), 뉴욕시 경제개발협회(New York City Economic Development Corporation) 등이 이에 포함됩니다. 시 감사는 매 4년마다 선출됩니다.

시 의회는 뉴욕시 정부의 입법부입니다. 의회는 지역법을 제안하고 채용하며, 시의 자산, 사건,

통치 등과 관련한 사안을 조사하고, 시 예산을 승인합니다. 의회의 입법 과정은 "정부 공무원에게 접근하고 이들에게 의견을 표출"이라는 제목의 장에 자세한 소개가 되어 있습니다. 시 의원은 매 4년마다 선출됩니다. 일부의 의회 구성원은 선거구 재구획 목적으로 2년 임기로만 근무하기도 합니다. 이는 의회 지구를 적절한 시기에 다시 구획함과 동시에 의회 선거가 시 및 자치구 전체 선거와 같은 4년 주기로 이루어질 수 있도록 해 줍니다.

지방자치구장은 자치구 내 시민들의 이익을 위해 시장 및 기타 시 사무관과 함께 일합니다. 지방자치구장은 커뮤니티보드 구성원을 임명하고 자치구의 장기적인 사회 복지를 증진하기 위한 공무를 수행합니다. 지방자치구장들은 의회에 법안이 제출되도록 요청할 수 있습니다. 해당 자치구 거주 주민이 아니면 해당 자치구의 자치구장이 될 수 없습니다. 자치구장은 매 4년마다 선출됩니다.

각 자치구의 지구 검사는 사무소가 위치한 카운티의 범죄 행위를 조사하고 기소합니다. 지구 검사는 4년 임기로 선출됩니다.

총 다섯 개의 자치구에는 59개의 **커뮤니티보드**가 있습니다. 각 커뮤니티보드에는 자치구장이 시 의원의 의견을 수렴하여 임명한 50명의 무급여 회원이 있습니다. 커뮤니티보드는 부지 사용 및 지대 설정 사안, 커뮤니티 계획, 해당 커뮤니티를 위한 시 예산 책정과정 및 시 서비스 구성 등에 대한 조언을 제공합니다. 커뮤니티보드 지역 거주민, 또는 "비즈니스, 전문적 또는 기타 주요 관심사"를 가진 사람은 누구나 커뮤니티보드에서 일할 수 있습니다. 각 커뮤니티보드는 지역 관리자 및 기타 직원들을 고용합니다.

뉴욕시 정부에서 활동 중인 여러분의 대표자에 대한 정보를 보려면 다음 웹사이트를 방문하십시오. <http://gis.nyc.gov/doitt/nycitymap/> 본인의 주소를 입력하면, 찾고자 하는 정보를 볼 수 있습니다.

[2009 뉴욕시 선거지원 위원회,
http://www.nyc.gov/html/vac/downloads/pdf/vac_electeds_guide2009.pdf]

2) 뉴욕시 법률 제정 방법

시 의회는 시를 통치하는 법률안을 통과시킵니다. 시 의원, 시장, 공의 옹호관은 시 의회 의장 사무소에 입법안을 제출할 수 있습니다. 법안은 정기 의회(정기 전체 의회 회의) 중 제출되고 심의를 위해 적절한 시 위원회에 회부됩니다. 법안이 제출되면 이를 **제출된 법안(Introduction)** ("**Intro**" or "**Int**")이라고 부르고 법안에는 번호가 지정됩니다.

시 의회가 통과한 모든 법안은 적용가능한 뉴욕주 및 연방 법을 준수해야 합니다. 기본적으로, 시 의회는 뉴욕시 또는 연방법에 어긋나는 법안을 통과할 수 없으며 시 의회의 입법 권한은 뉴욕시로 국한되어 있습니다.

위원회장은 해당 사안에 대한 증언을 수렴하기 위한 공청회를 개최할지의 여부를 결정합니다. 위원회장이 해당 법안에 대한 투표를 요청하는 경우, 법안이 통과되려면 대다수의 위원회 구성원이 찬성표를 제출해야 합니다. 위원회장이 공청회 개최나 투표를 시행하지 않기로 정한 경우, 법안은 아무 조치 없이 무기한 보류 상태로 남게 될 수도 있습니다. 법안 발기인은, 법안 제출 후 최소 60일 이후에, 위원회장이 법안 사려를 위한 위원회 회의를 소집할 것을 요청할 수 있습니다. 위원회장은 요청이 있는 후 60일 이내에 회의를 소집해야 합니다. 위원회는 이 회의에서 법안에 대한 투표를 하거나, 청문회가 30일 이내에 열리도록 일정을 정할 수 있습니다. 청문회에서, 투표가 이루어질 수도 있습니다. 45일 이내에 투표가 이루어지지 않고 발기인도 아무 조치를 취하지 않은 경우, 발기인은 더 이상 법안의 즉각적인 사려를 요청할 수 없습니다.

시 의회의 여러 위원회는 예산 관련 사안, 입법안, 기타 안건 등에 대한 공청회를 개최합니다. 공청회마다 등록 방법은 다를 수 있지만, 누구에게나 증언의 기회가 있습니다. 시간 제한, 사전 등록 또는 공청회장 도착시 등록 여부 등의 세부 사항은 위원회에 문의하십시오. 서면 진술서를 제출하려면 위원회의 모든 구성원들이 한 부씩 받을 수 있도록 충분한 수의 사본을 준비해야 합니다.

위원회에서 법안이 통과되면, 추가 논의 및 최종 표결을 위해 법안이 총의회에 상정됩니다. 다수결(51명 중 최소 26명이 찬성)로 법안이 통과되면, 법안이 시장에게 제출되고 시장은 이에 서명하거나 거부할 수 있습니다. 시장이 법안을 승인하면, 즉시 지역법이 되며 시헌장 또는 행정규칙에 입력됩니다. 새로운 법이 효력을 가지게 되는데 까지 걸리는 시간은 경우마다 다를 수 있습니다. 시장이 법안을 거부하면, 시장은 반대 의견과 함께 이를 시 사무관에게 전달해야 합니다. 그러면 법안은 다음 정기 의회로 회송됩니다. 시 의회가 30일 이내에 다시 표결을 실시해서 3분의 2인 최소 34명 이상 찬성을 얻어내게 되면 시장의 거부 의사를 기각할 수 있습니다. 이 경우 해당 법안은 지역법이 됩니다. 시장이 의회로부터 법안 수취후 30일 내에 이에 서명하지 않거나 거부하지 않는 경우, 법안은 승인된 것으로 간주됩니다.

자세한 정보 출처:

(1) 시 의회 웹사이트: <http://council.nyc.gov/html/about/legislative.shtml>

(2) Gotham Gazette'의 시 정부, 법안이 법이 되는 과정:
<http://www.gothamgazette.com/city/bill.php>

3) 시 기관, 부서 및 위원회

뉴욕시 정부는 100개의 기관, 부서, 위원회로 구성됩니다. 뉴욕시 웹사이트-
<http://www.nyc.gov>-에서 전체 목록을 볼 수 있습니다.

시장은 기관, 부서, 위원회에서 담당 공무를 수행할 사무관들을 임명합니다. 일부 직책의 임명은 시 의회의 승인이 필요합니다. 이에 대한 자세한 내용을 보려면, 기관 또는 부서 웹사이트를 확인하거나 해당 지구의 시 의원에게 정보를 요청하십시오.

이러한 기관 전체의 감독은 주로 공익 옹호관이 담당합니다. 그런데, 시 의회도 일부의 감독 권한을 갖게 되며 시의 재정적인 감독은 감사관이 주로 책임을 갖습니다. 공익 옹호관의 의무는 서비스의 수행과정을 감시, 대중의 불만을 상부에 제기, 미해결된 문제 해결 등입니다. 공익 옹호관은 뉴욕시민을 대표하여 시 정부가 시민의 요구사항에 부합하는 노력을 하고 있는 지를 감시합니다. 이러한 공무는 공익 옹호관실의 자발적인 조사로 이루어지기도 하며 뉴욕 시민들의 관심사와 요청으로 인해 이루어지기도 합니다. 다시 말해서, 이러한 감독 업무는 뉴욕시민 모두의 업무라고 할 수 있습니다.

뉴욕시 예산 책정과정, 부지 사용 및 지대 설정, 기타 항목 등에 대한 내용은 추후에 추가할 예정입니다.

2 장: 기타 지역기관 및 권한이 있는 센터

뉴욕시 정부 기관 및 조직은 여러분의 커뮤니티가 직면하는 많은 문제들은 해결할 수 있습니다. 그러나 지역 정부가 항상 여러분의 문제를 해결할 수 있는 것은 아닙니다. 여러분은 어느 지역기관이 커뮤니티에 대한 영향력을 행사하고, 사안/문제 해결에 중요한 역할하는지를 파악해야 합니다.

뉴욕시의 다섯개 자치구 내에는 그러한 기관들이 많이 있습니다. 다른 기관이 커뮤니티 중심인 반면, 아래의 기관은 도시 전반을 대상으로 합니다. 지역의 소규모 사업체, 대기업, 비영리단체, 종교 기관 등

개인 사업체, 기업, 비영리단체, 종교 기관 등은 해당 영역의 활동에 대한 법과 규제의 적용을 받으나, 정부 기관의 프로세스를 통하지 않고 개별적으로 내부 정책과 조치를 수정할 수 있습니다. 그러한 기관들의 개별 내부 프로세스 규정은 다르다 하더라도, 여러분이 정부에 대해 압력을 행사하는 일부 방법과 전략은 이러한 기관들에도 적용됩니다.

예를 들면, 지역 슈퍼마켓이 농산물 쓰레기를 줄이고 플라스틱백 사용을 제한하는 등 친환경적인 운영 방법을 시행하도록 할 수 있습니다. 커뮤니티 주민 및 소비자에게 부정적인 영향을 주는 악덕하고 차별적인 관행에 연루된 지역 사업체 및 기업에 책임을 물을 수도 있습니다.

이처럼, 주요 비영리단체는 종종 강력한 선거구 또는 다음과 같은 기관과 함께, 커뮤니티 내의 힘의 중심이 됩니다. 비영리단체에는 대학, 병원, 기타 보건기관, 자선단체, 직접 서비스 및 변호 기관, 여러 규모의 커뮤니티 단체 등 다양한 종류가 있습니다.

지역기관이 본인이 속한 단체가 모색하는 변화를 일으키거나 결정을 내릴 권한을 항상 갖는 것은 아닙니다. 하지만 지역단체는 그러한 권한에 영향을 줄 수 있는 위치에 있을 수도 있으며 여러분은 이러한 지역단체의 지원 또는 적극적인 참여를 유도할 수 있는 가능성을 타진해 볼 수 있습니다.

종교기관은 많은 경우에 커뮤니티의 생활 속에서 매우 중요한 역할을 하며, 일부 지역에는 여러 다른 종교기관이 있을 수 있습니다. 개인과 개인의 종교기관과의 관계는 매우 사적이고 강한 유대감이 있는 존재하므로, 특정 종교 기관과 논쟁의 여지가 있는 캠페인을 진행하기에 앞서서 먼저 해당 종교 모임의 회원들과의 관계를 정립하는 것이 필요합니다. 내적 연계를 갖게 되면 여러분이 추진하는 일에 성공의 열쇠로 작용할 수 있습니다.

여러분은 또한 여러분 커뮤니티의 종교 기관을 잠재적인 지지기반으로 생각해야 합니다. 그렇다면 이러한 기관의 적극적인 참여를 구하는 최상의 방법이 무엇인지 궁금할 것입니다.

3 장: 자신의 의견이 수렴되도록 하는 방법

뉴욕시는 매우 크고 지배구조가 매우 복잡하기 때문에, 자신의 의견을 상부에서 수렴하도록 하는 것은 불가능한 도전처럼 보일 수도 있습니다. 하지만 불가능한 것은 **아닙니다**.

여러가지 고려해야 할 사항이 있습니다.

- 어떤 관심사 또는 사안이 수렴되기를 원합니까?
- 정부 또는 비정부 기관의 어느 부서가 그러한 관심사와 관련이 있습니까?
- 개인의 목소리를 표출하려는 것입니까 혹은 큰 단체 또는 기관의 일부로서 목소리를 표출하고 있습니까?
- 여러분의 관심사는 급히 처리되어야 합니까, 또는 시간을 두고 다룰 수 있는 사안입니까?

어느 시 기관에 의견을 피력해야 하는지 알아보는데 이용할 수 있는 자원이 두 가지 이상 있습니다.

1. **311**은 정보 및 비응급 서비스를 위한 뉴욕시 웹사이트와 전화번호입니다. 누구나 **311**을 누르면 이 웹사이트에 <http://www.nyc.gov/apps/311/> 로 접속할 수 있으며, 모든 뉴욕시 정부 서비스 및 기타 정보를 빠르게 이용할 수 있습니다. 또한 문제를 보고하고 서비스를 요청할 수 있습니다. 이 서비스는 여러분의 문제가 너무 복잡하지 않고 쉽게 해결될 수 있을 때 더욱 유용합니다.
2. 뉴욕시 정부 웹사이트에는 시 부서, 기관, 기타 사무소 **100**개의 목록 등을 포함한 많은 정보가 나와 있습니다. <http://www.nyc.gov> 각 기관에 대한 간단한 설명을 볼 수 있으며 더 자세히 알고 싶은 부서 또는 기관을 클릭할 수 있는 링크가 있습니다.

1) 정부 공무원에게 접근하고 이들에게 의견을 표출

시 의회 - <http://council.nyc.gov>

뉴욕시 의회에는 **51**명의 의원이 있으며, 모두 자신이 대표하는 지구에서 유권자의 당선에 의해 선출된 사람들입니다. 각 의원은 해당 지구에 최소 한 개의 사무소를 두고 있고 시청 맞은 편인 **250** 브로드웨이에도 사무실이 있습니다. 정기 의회(의회 전체 회의)는 시청에서 매월 **2**회 열립니다. 의회 회의 및 의원회 청문회는 시청에서 열립니다. 시 의원은 상임위원회, 부위원회, 특별위원회 및 패널 중 최소 **3**석의 직위를 맡습니다. 이러한 위원회들은 제안된 안건에 대한 **1**차적 논의를 하고, 대중 및 기타 정부 부서의 의견을 수렴합니다.

전체 의회에서는 규정, 특권 및 선거 의원회에 대한 의장을 선출한 후 위원회 구성원을 선출합니다. 이 위원회는 여러 위원회에 선임할 의원을 천거하며 총회에서 이러한 천거 내용을 승인합니다. 총회는 상임위원회의 의장을 선출합니다. 의원들은 **37**개의 위원회와 하부위원회 중 여러 곳에서 직무를 수행합니다. 위원회는 정기적으로 회의를 진행하며 보류 중인 법안에 대한 공청회를 개최할 수도 있습니다. 이러한 공청회는 여러분의 의견을 표출할 수 있는 좋은 기회입니다! 시 의회 웹사이트에는 시 의원 목록 및 각 의원 웹사이트 링크가 있으며 의회 위원회와 위원회 구성원 목록이 나와 있습니다.

시 전체 시민이 선출하는 공무원들

시장 - <http://www.nyc.gov>

공익 옹호관 - <http://pubadvocate.nyc.gov>

감사관 - <http://www.comptroller.nyc.gov>

이러한 시 공무원들이 여러분의 의견을 듣도록 하려면 다양한 방법으로 메시지를 전달할 수 있습니다. 그 분들의 사무실에 전화, 팩스, 이메일, 서신을 할 수 있습니다. 하지만 거기에 그치지 마십시오. 여러분 지구의 시 의원에게 메시지 전달을 도와 달라고 요청하십시오. 언론에 메시지를 보냄으로써 이를 대중에게 공개할 수도 있습니다. 적절한 경우, 시청 또는 청사 앞에서 집회 또는 대회 등의 공공 활동을 하십시오. 창의적으로 생각하고, 여러분의 메시지가 수렴되는 것이 중요하다면, 포기하지 마십시오!

2) 기타 연락처

자치구장

뉴욕시 웹사이트(<http://www.nyc.gov>)를 통해, 5개의 자치구장 웹사이트에 접속할 수 있으며 그 분들의 연락처를 찾아볼 수 있습니다.

커뮤니티보드

뉴욕시의 59개 커뮤니티보드는 각각 사무소를 운영하고 있습니다. 여러분 지역의 커뮤니티보드에 대한 자세한 내용을 보려면, <http://www.nyc.gov/html/cau/html/cb/main.shtml>을 방문하십시오.

각 커뮤니티보드는 매달 회의를 합니다. 이러한 회의는 일반 대중에게 공개되며 일반인 회원의 의견을 들을 수 있도록 일부 시간이 할당됩니다. 커뮤니티보드는 여러 종류의 사안에 대해 공청회를 진행하며 지역사회 주민들에게 자신의 의견을 표출할 기회를 제공합니다. 커뮤니티보드에는 또한 특정 사안에 대한 작업을 진행할 위원회도 있습니다. 필요한 위원회 및 절차를 구성하는 것은 커뮤니티보드이지만, 커뮤니티보드의 구성원이 아닌 시민도 위원회 가입을 신청할 수 있습니다.

시 기관, 부서 및 위원회

뉴욕시에는 생활 속에서 갖가지 역할을 수행하는 100가지 기관, 부서 및 위원회들이 있습니다. 이는 <http://www.nyc.gov/portal/site/nycgov/menuitem.92ac74f3d803f4fd6bce0ed101c789a0/>에서 보실 수 있습니다.

각 에이전시, 부서, 위원회는 각각의 사무소(여러 곳에 사무실을 두는 경우도 있음)를 가지고 있으며 직원 및 조직구조의 복잡성은 다릅니다. 연락하고 싶은 특정 기관에 대해 배우려면 조사를 해야 할 것입니다. 예를 들어, 기관 또는 부서의 장이 누구인지, 공청회를 개최하는지, 자신의 의견이 표출되도록 할 최선의 방법은 무엇인지 등입니다. 기관, 부서 또는 위원회의 규모 또는 복잡성과 관계 없이, 이들은 모두 공공 기관이며 필요한 경우 이러한 기관에 연락하거나 압력을 가하는 일에 대해 소극적일 필요는 없습니다.

3) 커뮤니티에 있는 비정부기관

뉴욕시의 모든 기관과 협회를 나열하는 것은 불가능합니다. 필요한 정보에 대해 직접 조사를 하셔야 합니다. 총 책임자, 회장, 커뮤니티 연락 담당관 등 특정 인물의 이름을 찾아보는 것은 항상 유용합니다. 그런 사람들을 개인적으로 알지는 못하더라도, 기관 자체에 연락하는 것 보다 특정 인물과 연락을 시도하는 것이 좋습니다.

4) 사용할 방법 결정

문제 제기 방법을 결정할 때 고려해야 할 사항이 몇 가지 있습니다.

1. 개인의 목소리를 표출하고 싶습니까 아니면 그룹을 대변합니까?
2. 응답을 얻는 것이 중요합니까 아니면 메시지를 전달하는 것 자체가 중요합니까?
3. 시간에 대한 제약이 있습니까? 여러분이 제기하고 싶어하는 사안은 즉각적인 관심을 필요로 합니까 아니면 응답을 얻는데 시간이 걸려도 괜찮습니까?
4. 본인 또는 본인의 그룹에 속한 다른 누군가가 이미 선출 공무원 또는 기관과 연락을 취하려고 노력한 적이 있습니까, 그렇다면 응답을 받았습니까?
5. 여러분의 메시지를 전달할 방법(아래 참조)을 성공적으로 사용할 수 있습니까?
6. 본인이 노력을 하는 와중에 이러한 방법을 사용하면 다른 도구를 사용하기 위한 기반을 다지는데 도움이 됩니까?
7. 이러한 방법은 다른 사람들도 사용할 수 있는 것입니까, 아니면 참여하고 싶은 사람들이 훈련이나 도움을 받아야 합니까?
8. 또 다른 도구의 사용 등 후속조치 계획이 있습니까?

5) 구체적인 방법

여러분의 의견이, 개인이든 단체로든, 수렴되도록 하는데 사용할 수 있는 일부 방법에 대한 간단한 개요를 소개합니다. 우선 순위 또는 중요도에 따라 정렬된 것은 아닙니다. 모두 유용하고 효과적일 수 있고, 많은 경우 최고의 방법은 한 가지 이상의 방법을 사용하는 것입니다.

- 공청회 또는 위원회 회의에서 진술하기
- 선출 의원 또는 기관 장과 만날 약속을 정하기.
- 서면 소통:
 - 편지 - 개인적으로 작성한 편지가 가장 큰 영향이 있음
 - 엽서
 - 팩스
 - 이메일
- 서명한 청원서 발송.
- 해당 사무소에 전화(하루 또는 며칠에 걸쳐서).
- 공공 활동: 집회, 피켓, 행진, 대회, 비폭력적 시민 불복종, 거리 공연 및 기타 공공 행사.
- 언론:
 - 편집장에게 편지 발송
 - 독자 기고 및/또는 평론
 - 본인 소속 단체의 행사 또는 활동 기사

파트 C - 변화를 위한 조직

1 장: 숫자의 힘: 커뮤니티 단체를 강화하고 정립

1) 여러분의 사안과 관련되어 활동 중인 단체가 이미 있거나 가입할 수 있는 단체가 커뮤니티에 있습니까?

새로운 단체를 시작하기 전에 이미 비슷한 단체가 있는지 알아 보십시오. 뉴욕시에는 다양한 사안에 대해 업무를 수행하는 수백개의 커뮤니티 기반 단체들이 있습니다. 특정 지역 이웃의 필요에 초점을 맞춘 단체, 특정 사안을 다루는 단체, 자치구 또는 시 전체에서 일하는 단체 등 여러 단체들이 있습니다. 일부 단체는 단기간만 지속되고 목표 달성 후에는 해체되기도 합니다. 또 어떤 단체들은 커뮤니티 내에서 생활 속의 관심사, 사안, 문제들을 해결하기 위해 수년간 활동하기도 합니다.

이미 여러분의 사안에 대해 일하고 있는 단체가 있다면, 이를 잘 알아 보십시오. 그러한 단체는 자신들이 하는 일과 수행 방법을 웹사이트에 자세히 설명해 두었을 수도 있습니다. 누군가에게 전화를 하여 이야기 할 수도 있으며 그러한 단체가 사무실을 갖고 있다면 직접 만날 약속을 할 수도 있을 것입니다.

새로운 단체를 형성하기로 결정했다면, 시작 단계에 아래의 사항들을 고려해 보십시오.

2) 새로운 단체 형성

새로운 단체를 형성하기 위한 첫 단계는 여러분의 관심사를 공유하는 사람들을 모으는 것입니다. 대부분의 경우 여러분이 이미 알고 있는 사람들일 것이며, 이들이 또 다른이들을 데려올 수도 있습니다.

a) 어떤 유형의 단체를 원하십니까?

여러분의 단체는 여러 가지의 모습을 지닐 수 있습니다. 이러한 질문들에 대답해 보는 것은 어떤 유형의 단체를 만들지 결정할 때 도움이 됩니다.

- 목표가 특정 사안 또는 관심사를 위해 활동하고 사안이 해결되면 단체는 해체됨을 전제로합니까?
- 장기간에 걸쳐 특정 사안에 집중하지만 단체가 커지고 새로운 사안이 발생하면 새로운 사안도 맡게 되는 영구적인 단체를 형성하는 것이 목표입니까?
- 소규모 지역의 단체를 원하니까, 아니면 더 큰 지역적 영역을 포괄하는 단체를 원하십니까?
- 여러분 또는 타인이 새 단체에 많은 시간과 에너지를 투자할 수 있습니까, 아니면 다른 할 일이 많은 바쁜 일정 중에 시간을 할애하여 이 프로젝트를 진행하는 것입니까?
- 이 단체를 시작하는 것에 대해 다른 사람들에게 이미 이야기했습니까, 계획을 이야기할 사람들이 있습니까?

b) 새로운 단체가 어떤 모습이 되길 원합니까?

여러분이 결정해야 하는 중요한 사안은 아래와 같습니다.

a) 단체의 지지층

- 특정 사안 또는 연결된 여러 사안에 집중하는 소규모 지역의 단체
- 특정 지지층과 함께 일하는 소규모 지역의 단체
- 다양한 사안을 해결하고 만민에게 열려있는 소규모 지역의 단체
- 특정한 사안에 집중하는 자치구 전체 또는 시 전체를 대상으로 하는 단체
- 특정한 지지층에 집중하는 자치구 전체 또는 시 전체를 대상으로 하는 단체

b) 단체가 하는 활동의 특성

- 정책 및 관행의 변화를 위해 압력 행사
- 교육
- 옹호
- 조사

c) 단체의 구조

- 모두 자원봉사
- 일부 유급 직원 + 대부분 자원봉사
- 대부분이 직원
- 리더십/의사 결정체 유형

여러분은 이제 설립하고자 하는 단체의 유형에 대해 결정할 준비가 되었습니다.

2 장: 시작하기

1) 사람들 찾기

여러분과 몇몇 사람들이 함께 새로운 단체를 구성하기로 하였습니다. 여러분은 하고자 하는 일이 무엇인지 알고 형성하고자 하는 단체의 유형을 결정했습니다. 다음으로 할 일은 무엇일까요?

조직 단체 확대

첫 단계: 이미 알고 있는 사람들과 연락합니다. 다섯 명이 이 단체를 시작하는 것이라면, 아마도 한 사람마다 이 단체 가입에 관심이 있는 사람을 한 명 정도는 알고 있을 것입니다. 그렇다면, 바로 단체의 규모가 두 배가 됩니다! 연락을 할 수 있는 사람들이 이 보다 더 많을 수도 있습니다. 중요한 것은 주저하지 않는 것입니다. 각자가 단체 가입에 관심을 가질 만한 사람의 목록을 작성하고 그 사람들에게 연락할 기간을 정해야 합니다.

가입을 요청합니다.

소수의 인원이 큰 일을 성취하는 경우는 많습니다. 하지만 여러분의 단체가 하는 일이 시간이 많이 걸리고 많은 사람들의 적극적인 참여가 필요한 일이라고 가정해 봅시다. 다른 사람들의 가입을 초청하기 위한 몇가지 방법을 소개합니다.

- 사람들이 쉽게 모일 수 있는 장소에서 함께 모이거나 회의를 할 계획을 세웁니다.
- 커뮤니티 센터, 종교 기관, 세탁소 등의 공공 게시판에 회의에 대한 공지를 게시합니다.
- 지역사회의 언론 기관에도 공지를 보냅니다.
- 많은 사람들이 모이는 장소에서 회의 공고가 담긴 전단지를 나누어 줍니다. 예를 들면, 교육 사안에 집중하는 단체인 경우, 동네 학교에 학부모들이 자녀를 학교에 데려다 주거나 데리러 올 때 전단지를 나누어 줍니다.

중요 세부사항: 사람들이 미리 회의 참석여부를 알려 줄 수 있다면 도움이 됩니다. 전화할 수 있는 번호가 있거나 메모를 보낼 수 있는 이메일 주소가 있습니까?

2) 첫 번째 공공 행사

여러분 단체의 모든 활동이 잘 진행되기를 원한다면, 제일 처음으로 여는 회의 또는 모임은 좀 더 특별합니다. 사람들이 참석하고, 일단 참석 후에는 긍정적인 경험을 하고 여러분 단체에 가입할 결정을 해야 합니다.

첫 번째 회의에서 일어날 일들을 생각해 봅시다.

- 사람들과의 대면
- 모임을 주최하는 핵심 그룹을 소개
- 참석자 모두 자기소개를 함
- 단체 형성 이유, 제기하고 싶은 문제의 속성, 지지층이 함께 모여야 하는 필요성, 단체의 작용 방법 등을 설명
- 사람들의 참여를 희망하는 활동들을 설명

초청 연사 또는 짧은 동영상 등을 포함할 수도 있습니다. 그럴 경우, 다루고 싶은 다른 항목들을 위한 시간을 충분히 남겨 두십시오.

실질적 고려사항:

- 사람들이 쉽게 찾아 갈 수 있는 장소에서 행사를 진행
- 편안한 실내 환경 조성 - 겨울에는 히터, 여름에는 에어컨 작동
- 음식 또는 간식을 제공하고 있습니까?
- 미리 정한 시간에 맞추어 행사를 끝내십시오!
- 사람들에게 나누어 주려는 자료의 사본을 충분히 준비하십시오.
 - 회의 의제
 - 새 단체를 형성하는 이유의 개괄
 - 참여할 수 있는 방법들
 - 등록 용지
 - 다음 활동 또는 회의에 대한 공지

핵심 그룹은 회의가 끝난 직후 이에 대한 검토를 해야 합니다.

- 예상하거나 또는 희망한 방향으로 진행되었습니까?
- 사람들이 다음 회의 또는 활동에 올 만큼 열정적이며 충분한 관심을 보였습니까?
- 여러분이 계획하고 있는 위원회 또는 활동에 사람들이 가입을 했습니까?
- 첫 모임에서 미리 계획한 모든 것을 진행했습니까?
- 좀 다르게 진행해야 했던 부분이 있습니까?

3) 사람들의 참여 유지하기

사람들이 계속 참여하도록 하는데 도움을 주는 가장 중요한 방법은 전화하는 것일 것입니다! 사람들과 직접 연락을 하는 것 만큼 좋은 방법은 없습니다. 직접 만나서 이야기 하는 것 다음으로, 전화도 좋은 수단이 됩니다.

참석했던 사람들에게 전화하는 것은 매우 중요하며, 특히 업무 또는 위원회 참여 명단에 이름을 적은 사람들에게는 꼭 전화를 합니다. 참석해 준 것에 대한 감사의 뜻을 전하고, 다음 번에도 참석하실 것을 요청합니다. 그 분들이 질문, 관심사, 새로운 아이디어 등을 갖고 있다면 이야기할 것을 권장합니다. 다시 말해서, 다음 회의 시간과 장소만을 말해 주는 것이 아니라 대화를 나누십시오.

사람들의 참여를 유지하는 중요한 방법은 사람들에게 직접 수행할 수 있는 업무를 주고 활동에 참여하게 하는 것입니다. 대부분의 사람들은 가족, 일, 학교 및/또는 다른 기관의 활동 등에 시간과 에너지를 쏟아야 합니다. 누군가가 여러분 단체에 대해 관심을 보이는 경우, 여러분은 그 분들이 도움을 줄 수 있는 구체적이고 건설적인 방법을 제시해야 합니다.

단순한 과제의 예:

- 단체의 활동을 알리는 전화를 하거나 전단지 나누어 줌
- 지역 상점에 단체에 제작한 포스터를 게시해 줄 것을 요청
- 데이터베이스에 사람들의 이름을 입력
- 우편 발송

또는 더욱 복잡적이며, 시간과 능력을 요구하는 과제의 예:

- 자원 봉사자들에게 전화하여 직무를 분담
- 다음 공공 활동 일정의 세부사항 작업
- 특정 위원회 또는 그룹을 전담
- 자원봉사자 그룹과 함께 작업하도록 조직

어려운 점은 사람들의 참여를 유도하되 이들을 지치게 하지 않는 것입니다. 사람들이 지루해하지 않고 처리할 수 있는 적당한 분량의 과제를 주며, 맡은 과제를 수행할 때 새로운 일들도 시도해 볼 것을 요청하십시오.

대부분의 사람들은 어떠한 활동을 할지를 결정하는 일에 참여하고자 합니다. 이들은 해당 단체가 갖는 위치, 구조적 우선순위, 계획된 구체적인 활동들 등 의사 결정에 도움을 주고 영향을 미치길 바랍니다.

어떤 사람들은 이미 경험과 전문지식을 가진 경우가 있으며 그런 경우 바로 의사 결정 역할을 수행할 수도 있습니다. 다른 사람들은 이런 유형의 일을 어떻게 해야 하는지를 배워야 할 것입니다. 모든 사람들의 참여는 매우 중요하므로, 어떻게 하면 모든 사람들과 함께 일할 수 있을지 생각해 보십시오.

3 장: 캠페인 개발 및 실행

대부분의 사안들은 하룻 밤 사이에 해결되거나 1~2주 안에 해결되지는 않을 것입니다. 여러분의 커뮤니티가 직면하는 문제들은 복잡한 경우가 많고, 오래된 내력이 있고/있거나 여러분과 가까운 영역을 넘어서는 역학에 의한 결과입니다. 사안을 진지하게 다루려면 계획을 상세하게 세워야 합니다. 목표를 이루고, 여러번의 승리를 성취할 수 있도록 캠페인 내용을 잘 계획해야 합니다.

1) 순간에 반응하며, 다음 단계를 준비

문제가 너무 긴급하거나, 여러분 단체가 신속히 반응해야 하기 때문에 캠페인 세부사항을 계획할 시간이 없는 사안들이 많이 있습니다. 그러한 순간에도, 기초적인 노력의 일환으로 여러분의 단체에서 개발한 분석 및 전략을 사용하는 것이 좋습니다. 사안이 너무 중대해서 분석, 전략에 의문이 제기되는 경우가 아니라면, 위급한 프로젝트일지라도, 단체에서 이미 합의한 장기적인 견해에 기초를 두어 사안을 풀어가는 것이 바람직합니다.

빨리 조치를 취해야 하는 경우라면, 조치가 끝난 후 진행된 업무에 대해 심사숙고하여 교훈을 얻을 수 있습니다. 이 일의 다음 단계에 대해 생각해 볼 때 도움이 될 것입니다.

계속 진행되는 캠페인을 개발할 때 여러분 단체에서 이미 수행했던 일들을 돌아 보십시오.

- 사안에 대한 새로운 것들과 어떻게 이를 해결해야 하는 지를 배우고
- 실수가 있었다면, 이를 향후에는 피할 수 있을 것인지 알아보고
- 긴급한 대처 노력이 현재 진행 중인 캠페인 덕분이었는지 생각해 보고 있었다면 그것이 가능한 이유는 무엇이었는지 생각해 봅니다.

위급한 것은 아니지만 단체가 피하기 힘들고, 관심과 조치를 필요로 하는 상황이 발생할 경우가 있습니다. 예를 들면, 여러분의 단체가 입주자의 권리를 위해 일하는 것인데, 시에서 지역 육아센터 지원자금을 줄이겠다고 발표했을 경우입니다.

2) 사안의 정의

효과적인 캠페인에는 여러 부분이 있습니다. 가장 처음 할 일은 캠페인의 중점 사안을 정하는 것입니다. 여러분의 단체가 특정 사안이나 문제에 집중하기로 합의했을 경우 캠페인에서 집중할 사안을 결정하는 것은 훨씬 쉽습니다. 하지만 기억하십시오. 사안을 파악하는 것과 캠페인의 세부사항을 판단하는 것은 다른 문제입니다.

캠페인에서 집중적으로 다룰 사안을 이미 결정한 경우, 다음 장으로 건너 뛰어 캠페인 개발에 대한 내용을 보십시오.

집중할 사안에 대해 아직 결정하지 못한 상태라면, 몇 가지 고려할 것들이 있습니다. 이 체크리스트는 **Midwest Academy가 출간한 Organizing for Social Change(사회 변화를 위한 정립)**에서 발췌한 것입니다. <www.midwestacademy.com/midwest-academy-manual>

대부분의 기준에 부합한다면 적당한 사안을 선택한 것입니다.

1. 여러분의 단체가 이 사안을 위해 하는 일들은 **사람들의 삶을 향상시킬 수 있습니다.**

2. 이 일에 참여한 사람들은 스스로의 힘에 대한 더 큰 자신감을 갖게 되며 긍정적인 변화를 만드는데 참여한 경험을 갖게 될 것입니다.
3. 이 사안을 위해 일을 함으로써, 여러분은 **권력 관계를 바꾸기** 시작할 것입니다. 이는 일련의 작업 중에 여러분만의 그룹을 정립하였으며, 새로운 힘의 중심이 되었기 때문입니다.
4. **참여한 사람들은 “훌륭한 투쟁”을 하고 있으며**, 가치있고 중요한 정의로운 일에 참여한다는 보람을 느낄 것입니다.
5. **사안은 많은 사람들이 중요하다고 여기는 것이어야 합니다.** 더 많은 사람들이 여러분이 일하는 목표와 해결책에 동의해야 합니다. 또한, 이 사안에 대해 **사람들이 강하게 동의해야** 하며, 시간과 에너지를 쏟을 가치가 있다고 느껴야 합니다.
6. 사안은 **이해하기 쉬운 것이어야 합니다.** 가장 좋은 것은 사람들에게 이것이 정말 문제가 되는 것이며, 여러분이 가진 해결책이 합리적인 것임을 이해시키는 것입니다. 더 좋은 것은 사람들이 직접 참여하여 돕고 싶을 때입니다. 가끔은 여러 가지 일들이 명백하지 않고 설명이 필요할 수 있습니다.
7. **목표가 명백하며** 누가 필요한 것을 제공하거나 필요한 변화를 일으킬 수 있는지가 분명할 때, 여러분은 일해볼 만한 가치가 있는 좋은 사안을 갖고 있다는 것을 알게 됩니다. 일부 사안들은 목표가 여러 개이며 이는 더욱 복잡한 캠페인 계획 및 장기적인 전략을 필요로 합니다.
8. 여러분의 단체, 또는 커뮤니티 사람들을 **분열시키지 않는** 사안으로 결정하는 것이 가장 좋습니다. 폭넓은 지원을 받는 사안이라면 더욱 일하기가 쉽습니다. 단체가 직접 하는 일 외에, 이러한 사안에 대해 일하는 것이 더욱 많은 사람들이 여러분 단체에서 계속 진행하는 캠페인에 참여할 것을 유도하겠습니까?
9. 마지막으로 매우 중요한 것은, 작업하는 사안, 찾고있는 해결책 및 여러분 단체가 일하는 방법은 모두 **여러분 단체의 가치 및 비전에 기초를 두고 이를 반영해야 한다는** 것입니다.

3) 캠페인 세부사항 개발

Midwest Academy의 *Organizing for Social Change* <www.midwestacademy.com/midwest-academy-manual>에서 허가를 받고 발췌한 내용입니다.

여러분 캠페인을 계획하는 것은 최소 6가지 카테고리에 대한 세부 사항을 생각해 보고 계획하는 것입니다.

1. 캠페인의 목적: 장기, 중기, 단기.
2. 참여할 사람들과, 동맹 및 반대자들.
3. 집중할 목표 - 구체적인 조치를 가지고 여러분의 관심사에 대응할 수 있는 사람들.
4. 사용하고자 하는 전술.
5. 이 캠페인이 기관의 지속적인 관심사에 영향을 줄 방법.

6. 모든 것들을 통합하여 캠페인의 전체적 타임라인으로 만드는 것.

a. 캠페인의 목표

생각해 둔 목표가 없다면 캠페인을 시작한다는 것이 무의미합니다. 목표를 성취하는 것은 시간이 걸리는 일이며, 그러므로 디딤돌 또는 기초가 될 만한 작은 목표를 가지는 것도 도움이 됩니다.

장기적인 목표를 판별하는 것에서 시작하십시오. 장기적인 목표를 이루기 위해 꼭 이겨내야 하는 것이 무엇인지 알아 보십시오. 그런 것들이 중간 목표입니다. 세 번째 단계는 단기 또는 중기적인 목표를 설정하는 것입니다. 이러한 목표는 달성하기가 더욱 쉬우며 전체적인 캠페인에 사람들이 참여할 수 있도록 돕습니다.

단기 목표는 시 의원과의 회의, 또는 다가오는 행사를 커뮤니티 신문에 광고하기 등과 같은 것입니다. 중요한 점은 여러분이 단체로서 그러한 목표를 설정했고, 이를 꼭 이루도록 노력했으며, 성공으로 인한 혜택을 얻었다는 점입니다.

캠페인 목표를 정하는 것만큼 중요한 것은, 일이 진행됨에 따라 그러한 목표를 재정의할 수 있어야 한다는 것입니다. 단기 목표를 공고히하는 과정에서 중기적인 목표에 영향을 줄 새로운 것들을 배울 수도 있습니다. 유사하게, 단기 및 중기 목표를 위해 일하는 동안의 경험에서 얻은 교훈으로 장기 목표를 수정해야 하는 경우도 있습니다. 다시 말해서: 목표를 정하고, 일이 진행되는 방법을 검토하고, 목표의 다음 수위를 조절하는 것을 긍정적으로 검토할 필요가 있습니다.

많은 단체들이 목표를 설정할 때 SMART 기준에 부합하도록 하는 것이 도움이 된다고 여깁니다. SMART는 다음의 뜻을 의미합니다.

- Specific(구체적) - 확실하고, 구체적이며, 잘 정의됨
- Measureable(측정가능) - 숫자, 양, 비교
- Achievable(성취 가능한) - 가능성이 있음, 실행가능함
- Realistic(현실적) - 자원 고려
- Time-Bound(기간이 정해진) - 타임라인이 정의된

b. 참여하는 사람들

단체가 캠페인을 시작하는 것에 동의한 경우, 단체의 가입자 중 함께 일 할 핵심 그룹을 구성할 수 있어야 합니다. 그것이 불가능하다면 캠페인 진행에 대해 다시 생각해 볼 필요가 있습니다!

또한 핵심 그룹 이외의 사람들에게도 도움을 요청해야 할 것입니다. 이 사안 및 여러분의 일에 관심을 가질 만한 사람이 누구인지 생각해 보십시오.

- 사람들이 이 사안에 대해 관심을 가질 이유는 무엇입니까?
- 캠페인이 성공할 경우 사람들이 얻는 것은 무엇입니까?
- 그 사람들은 어떤 힘(특히 이 사안과 관련하여)을 갖고 있습니까?

이 캠페인을 위한 더 폭넓은 지지층을 찾은 후 그 사람들에게 어떻게 다가가고 참여를 유도할 지 생각해 보아야 합니다.

- 그런 사람들은 단체 또는 다른 기관에 속해 있습니까?
- 사람들에게 개별적으로 연락을 해야 합니까?
- 사람들에게 연락하기 위해 이용 가능한 미디어 또는 다른 방법이 있습니까?

이러한 질문에 최대한 구체적으로 답변하십시오. 이렇게 종합한 정보는 사람들의 참여를 구하는 방법 및 사용하고 싶은 전술을 알아내는데 도움이 될 것입니다.

고려해 볼 만한 두 가지 카테고리가 더 있습니다.

동맹. 캠페인에 완전히 참여하지는 않지만 지원을 해 줄 수 있는 개인 및 기관. 지원을 해 줄 수 있는 방법이 구체적일수록 지원을 받을 수 있는 확률이 높아집니다. 그 분들이 할 수 있는 일에 대해 구체적인 아이디어를 주고 너무 광범위하고 변경 가능한 지원 요청은 피합니다.

반대자. 반대자는 여러분의 목표가 성취되었을 때, 이에 대해 속상해 할 사람들, 단체 및 기관 들입니다. 그 사람들이 여러분의 일에 반대하는 이유 즉 이해관계를 알고 있다면, 그 사람들이 취할 조치를 추측할 수 있습니다. 캠페인에 대해 일어날 반응에 대해 준비가 되어 있다면, 어떤 전술을 사용할지 및 어떤 방향으로 진행할 지 결정하는데 도움이 됩니다.

c. 집중할 목표

목표를 계획할 때 그러한 목표를 공고히 할 결정권을 가진 사람이 누구인지 생각해 보십시오. 대개 여러분은 다음과 같은 기관에 맞서게 될 것입니다. 정부 기관 또는 부서, 사유 기업, 비영리기관. 때때로 한 가지 이상의 기관과 상대해야 할 경우도 있습니다.

기관은 추상적인 개념이 아님을 유념하십시오. 기관은 사람들로 구성되어 있으며, 각 기관에는 의사 결정자와 담당자들이 있습니다. 도전해야 할 기관의 힘을 아는 것도 도움이 되지만, 중점을 둘 구체적인 인물에 대해 명확히 안다면 캠페인이 더욱 효과적이 될 것입니다.

- 담당자가 누구입니까?
- 그 사람이 관리하는 다른 사람들이 있고/있거나 그 사람이 더욱 답변을 잘 해줄 만한 사람들이 있습니까?
- 그 사람에게 어떻게 연락할 수 있습니까? 그 사람과 직접 연락하기 전에 먼저 해야 하는 일은 무엇입니까?
- 어떠한 압력에 그 사람이 가장 잘 반응하겠습니까?

두 번째 목표로 정하고 싶은 사람들도 있을 것입니다. 이 사람들은 첫번째 타겟으로 지정된 사람 만큼의 영향력은 없지만 첫번째 타겟에게 영향을 줄 수 있으며/있거나 더 쉽게 관계를 맺을 수 있는 사람들입니다. 모든 캠페인이 첫번째 및 두번째 타겟을 가지는 것은 아니지만, 모든 캠페인에는 타겟이 있어야 합니다.

타겟에 대한 또 한 가지 사실은 타겟이 사람들이라는 것입니다. 해당 기관 내에서 수행하는 역할-즉 의사 결정에 대해 가진 권한-이 그 사람들을 타겟이 되도록 합니다. 그 분들도 사람이기 때문에, 여러 다른 반응을 보일 수 있고, 실천하고자 하는 가치가 있고, 중요하게 여기는 사람들과의 동맹관계를 갖고 있습니다. 그 사람에 대해 더 잘 알 수록, 알맞은 전술을 사용하여 그 사람이 여러분 사안에 유리한 결정을 내리도록 설득하는데 도움이 됩니다.

d. 사용할 전술

전술은 여러분의 전략을 실행할 방법입니다. 활동, 행동, 행사 등 여러분이 목표에 도달하기 위

해, 사람들의 관심을 유도하기 위해, 그리고/또는 필요한 때에 필요한 곳에 압력을 행사하기 위해 사용하는 것들입니다.

전술은 여러분 기관의 가치 및 비전과 연관성이 있는 것이어야 하지만, 그런 면을 제외하고는 특별히 좋거나 나쁜 전략이라고 단정지을 수 있는 것은 없습니다. 생각해 볼 점은 어느 전술이 여러분 캠페인의 발전을 도울 것인가라는 점입니다. 어떤 전술은 캠페인 초기에는 적절할 수 있지만, 나중에는 덜 유용할 수 있고, 반대로, 어떤 전술은 캠페인 후반에는 적절하지만 초기에는 좋지 않을 수 있습니다.

서로 도움이 되는 전술을 사용할 일정을 만들어 두는 것은 큰 도움이 됩니다. 그것이 불가능한 경우라도, 항상 사람들이 자신과 연관하여 생각할 수 있으며 관심을 가질 수 있고 참여하고 싶어 할 전술을 찾아 보아야 합니다.

어떤 전술을 언제 사용할 지에 대해 고려할 때 사용할 질문 몇 가지가 아래에 나와 있습니다.

- 이 전술이 해당 사안 및 여러분의 캠페인에 대한 더 많은 관심을 불러오겠습니까?
- 이 전술을 사용하면 다른 사람들이 여러분이 하는 일 및 성취 목표를 이해하는데 도움이 되겠습니까?
- 이전에 사용하여 효과가 있었던 전술이 있습니까 그리고 효과가 없었던 전술로부터 배운 교훈이 있습니까?
- 어떤 새롭고 창의적인 아이디어를 생각해 내었습니까?
- 이 전술이 여러분의 타겟의 직접적인 관심을 불러올 수 있습니까? 그렇지 않다면, 이 전술을 사용해야 하는 다른 이유는 무엇입니까?
- 이 전술을 효과적으로 사용하기 위해 필요한 자원이 있습니까? 인력, 자금, 시간, 기타 등등.
- 이 캠페인에 참여하는 사람들은 이 단계를 실행하고 전술의 일부가 될 준비가 되어 있습니까? 사람들은 이 과정에 참여하는 것을 즐기고 이 전술을 사용하는 것이 새로운 사람들의 캠페인 참여를 유도하는데 도움이 되겠습니까?
- 이 전술을 사용하는 것이 여러분의 단체를 어떻게 도울 수 있습니까?

e. 조직의 관심사

여러분의 단체가 가진 자원 중 이 캠페인에 사용 가능한 것들이 무엇인지, 현재 가지고 있지 않지만 캠페인 수행을 위해 필요한 자원은 무엇인지 및 단체 정립을 위해 이 캠페인으로부터 얻고자 하는 것이 무엇인지 꼼꼼히 따져 볼 필요가 있습니다.

이미 갖고 있을 수 있거나 취득해야 하는 자원의 예:

- 직원들의 급여(필요한 경우)
- 자원봉사 인력
- 일할 공간
- 전화 및 인터넷
- 복사/프린트
- 공공 회의 및 행사를 위한 장소
- 이러한 항목을 위해 지불할 자금, 그리고 기타 비용들

캠페인 수행을 위해 필요한 자원을 판별함에 따라, 이미 가지고 있는 것과 아직도 더 필요한 것이 무엇인지 알 수 있을 것입니다. 그러한 자원을 종합할 계획을 갖는 것이 중요합니다.

또한, 여러분 단체 또는 기관이 이 캠페인 수행 과정의 업무들로부터 얻고자 하는 것이 무엇인지를 평가해 보아야 합니다. 예를 들면,

- 단체가 진행 중인 업무가 새로운 사람들의 관심을 불러올 수 있습니까?
- 이 캠페인에 대한 업무들을 통해, 단체는 여러분 커뮤니티 또는 시 전체를 더욱 바로 볼 수 있으며 더 큰 힘을 갖게 될 것입니까?
- 이 캠페인을 성공적으로 수행하면 여러분이 하고자 하는 다른 일에 대해 더 많은 기회가 생기게 됩니까? 캠페인이 성공하지 않는다면, 여러분의 다른 노력들이 물거품이 됩니까?
- 이 캠페인을 위해 새로운 자금을 조성하는 것이 가능합니까 아니면 여러분 단체가 갖고 있는 일반적인 자금이 사용될 것입니까? 캠페인 및 캠페인 중의 활동들을 자금 조성에 사용할 수 있습니까?
- 단체의 현재 직원 및/또는 자원봉사자들이 이 캠페인 일로 바빠집니까? 그렇다면, 그렇게 직원들과 자원봉사자들이 사용한 시간의 값어치 만큼 캠페인 성과를 많이 갖게 됩니까?

f. 일정

캠페인을 계획하는데 중요한 도구는 일정입니다. 일정은 다가올 주, 월, 6개월, 1년의(여러분의 원하는 기간이 얼마 동안이든) 일들을 포함합니다. 여러 가지 일정을 세울 것을 고려해야 합니다.

- 전체 캠페인에 대한 것 한 개
- 중간 목표 성취를 위한 것 한 개
- 단기적인 목표를 수행하기 위해 그리고 단기적인 목표 내의 구체적 프로젝트 또는 활동들에 대해 필요한 만큼 여러 개

중요한 점은 지금 있는 곳에서 목표지점으로 이동하기 위한 방법에 대한 로드맵을 여러분의 단체에 제공하는 것입니다. 실행할 구체적인 단계, 그리고 실행할 순서. 일정에 단계(각 단계에 대한 책임자를 포함)를 정하면 어떻게 각각의 업무들이 서로 조합되는지 볼 수 있게 됩니다. 그리고 조합되지 않는 일들도 볼 수 있으며 무언가가 빠져 있거나 조정할 필요가 있다는 것도 보게 됩니다.

일정을 작성하여 보는 것은 단체 전체가 올바른 방향으로 나아가는 것을 돕습니다. 모든 사람들은 앞으로의 과정 중 일어날 일들을 볼 수 있고 일이 지연될 경우 어떤 상황이 될 지도 볼 수 있습니다. 이 때, 캠페인의 전개 방법을 평가할 수 있으며 일반적으로 또는 부분적으로 조정해야 할 것이 있는지 볼 수 있습니다.

4) 캠페인이 올바른 방향으로 진행되도록 유지하기

잘 고안한 계획이 있다고 해서 캠페인이 모두 그대로 전개되는 것은 아닙니다. 사람들과 상대하다 보면 현실은 다를 수 있습니다. 특정한 방법으로 작용할 것이라고 생각했던 일이 그렇게

되지 않거나, 새로운 아이디어와 새로운 문제가 생기거나, 예상치 못한 반응을 불러 일으키거나 하는 경우입니다.

중요한 난제는, 계속 중점을 유지하고 궤도 밖으로 벗어나지 않는 것입니다. 필요한 경우 계획을 다시 세우는 것이 잘못된 것은 아니지만, 그것이 사안 자체를 변경하거나 장기적인 목표를 정하는 것일 수는 없습니다. 중요한 것은 이 캠페인을 시작하게 된 근본적인 원인에서 벗어나지 않고 같은 시작점에서부터 시작하되 방법을 조정하는 것입니다.

캠페인의 세부사항을 다시 생각해 보도록 하는 명확한 문제가 없더라도, 원하는 방향으로 제대로 진행되고 있는지를 파악하기 위해 정기적인 평가를 시행해 볼 필요가 있습니다. 도움이 될 만한 정보가 아래에 나와 있습니다.

1) 이 캠페인의 목표가 여전히 적절합니까?

- 캠페인의 목표를 정한 이후 상황이 변했습니까?
- 목표를 바꿀 만한 새로운 정보가 나타났습니까?
- 더욱 압력적인 또는 긴급한 목표가 될만한 새로운 문제가 생겨났습니까?

2) 캠페인 계획을 잘 따르고 있습니까?

- 여러분이 만든 일정에 맞추어 일을 진행하고 있습니까?
- 마감일들을 잘 지킵니까? 그렇지 않다면, 자주 발생하는 문제입니까?
- 원하는 전술을 사용할 수 있었습니까, 그리고 원하는 동맹 관계를 형성했습니까? 그렇지 않다면, 이유가 무엇입니까?

3) 이 캠페인을 위해 필요한 자원이 모두 모였습니까?

- 과제에 알맞은 자원을 보유하고 이용 가능합니까?
- 예상하지 않았거나 또는 생각하지 못했던 자원이 필요합니까?
- 필요한 자원을 얻는데 더 많은 시간이 필요합니까? 또는, 바라는 자원을 얻는 것이 가능하지 않다고 생각합니까?

4) 진전도를 측정하는 것이 가능합니까?

- 캠페인 계획을 개발하면서 진전도를 측정할 방법 및 시간도 만들었습니까? 아닌 경우, 그러한 것들도 추가하십시오.
- 성취했거나, 거의 승리를 눈 앞에 두고 있는 단기적 목표가 있습니까?
- 측정 가능한 방법으로 기관을 개발할 수 있었습니까?

때때로, 캠페인이 어떻게 진행되는지 평가를 하고 싶을 것입니다. 자주 평가를 할 필요는 없습니다. 만일 캠페인이 6개월 소요될 예정이라면 중간 지점인 3개월 즈음에 검토를 할 필요가 있습니다. 1년짜리 캠페인이라면 매 4개월정도마다 검토를 하는 것이 적당할 것입니다. 중요한 작업이 있을 경우 충분한 시간을 들이고, 수정이 필요한 경우 충분한 시간이 남도록 합니다.

4 장: Outreach(아웃리치)

커뮤니티를 관리하는 사람들이 "Outreach(아웃리치)"라고 하는 것은 새로운 사람들에게 메시지를 전달하고 새로운 사람들을 활동 및 기관에 참여하도록 하는 것입니다. 이는 매우 중요한 업무에 대해 조금 모호한 단어입니다.

관리하는 일의 핵심은 사람들과 함께 일하는 것과 관련이 있습니다. 관리자들은 변화가 가능하다고 믿으며, 사람들에게 정보를 제공하고, 동기를 부여하고, 격려를 해 주고 필요한 방법을 제공한다면, 그 사람들은 변화를 만들어갈 적극적인 에이전트가 될 수 있다고 믿습니다. 그런 점을 염두에 둔다면, 어떻게 사람들과 관계를 맺을 것인가라는 논의를 하게 됩니다. 그것이 아웃리치의 목적입니다. "Outreach"가 아니라 "reaching out(손을 뻗어 달음)"라고 하는 것이 더 맞는 말일 수도 있습니다. 어떻게 부르든, 우리가 유념해야 할 기본사항이 있습니다.

1) 아웃리치의 이유는 무엇인가?

아웃리치 계획을 만드는 데에는 여러 가지 이유가 있으며 그 이유들이 상호보완적인 경우가 많은데, 그 예가 아래에 나와 있습니다.

1. 커뮤니티 사람들이 여러분이 계획하는 특정 행사 또는 활동에 대해 알고 참여하기를 원하는 경우.
2. 단일 활동 뿐만이 아니라 전체적인 캠페인 또는 프로젝트에 참여할 커뮤니티의 사람들을 모집하려 하는 경우.
3. 여러분 단체에 대해 아직 잘 모르는 커뮤니티 사람들이 여러분의 단체에 대해 배우고 지속적인 참여를 하기를 원하는 경우.
4. 위에 언급한 세 가지 카테고리 각각에 대해, 커뮤니티 외 사람들에게 아웃리치하는 것도 생각해 볼 필요가 있습니다.

2) 누구의 참여를 확대하고 싶습니까?

누구에게 다가갈 것인가를 결정하는 것은 어떤 일을 위해 사람들을 초대하는 것인지, 어떤 방식으로 참여하기를 원하는지, 여러분이 위에 언급한 질문들에 어떻게 답했는지에 따라 달라질 수 있습니다.

한정된 지리적 영역 내의 사람들 또는 특정 선거구 내의 사람들을 만나는 것이 가장 좋을 수도 있습니다. 예를 들면, 지역 커뮤니티 가든을 보호하기 위해 노력하고 있다면, 제일 먼저 만나볼 수 있는 사람들은 그 가든에서 가장 가까운 블록에 살고있는 사람들일 것입니다. 여러분의 지역 전체에 어린이들을 위한 새로운 놀이터를 더 많이 만들기 위한 노력을 하고 있다면, 더 큰 지리적 영역 내의 사람들을 만나야 할 것입니다.

누구의 참여를 확대하려 하는가라는 질문의 답이 "모두"인 경우는 거의 없습니다. 그것은 너무 광범위하며, 여러분이 정말 많은 자원을 가진 경우가 아니라면, 비현실적인 목표입니다. 되도록이면 구체적이 되는 것이 매우 중요합니다.

목록을 만드십시오.

- 여러분의 연락에 긍정적으로 답변할 것으로 생각되는 그룹

- 긍정적으로 반응할 지 확실하지는 않으며, 바로 참여하지는 않더라도 여러분의 단체 및 활동에 대해 알리기를 바라는 그룹
- 사람들이 모이는데 관심을 가질만한 장소
- 다른 사람들에게 연락을 하는데 도움이 될만한 주요 인물

여러분의 단체에 있는 사람들이 이미 갖고 있는 연락처의 힘을 잊지 마십시오. 사람들이 자신의 친구들, 이웃, 동료, 동창생, 종교 기관의 사람들에게 연락한다면 그런 노력이 모여 아주 많은 사람들에게 연락을 할 수 있을 것입니다.

3) 아웃리치 방법

아웃리치를 위해 어떤 도구를 사용할 지에 대한 결정은, 누구의 참여 확대를 원하는가, 주어진 시간이 얼마나 되는가 및 얼마나 많은 사람들이 이 일을 할 것인가를 바탕으로 해야 합니다. 사람들의 아웃리치를 위해 사람들에게 연락할 수 있는 한 방법인, TV 광고를 하기를 바란다면 광고를 제작하고 TV 광고 시간을 구매할 자금이 필요할 것입니다! 다시 말해서, 여러분의 아웃리치 목표 뿐만 아니라 능력에 맞는 계획을 세워야 합니다.

a) 사람들에게 직접 이야기 하십시오!

- 직접 방문
- 전화하기
- 다른 단체, 조직, 기관에 알고 있는 사람들에게 전화
- 다른 그룹의 행사 및 활동 중에(허가를 받고) 발표를 합니다!
- 사람이 많이 드나드는 장소에 테이블을 두고 인쇄물을 나누어 주기

b) 통지문, 전단지, 리플렛 등을 유통하기

- 많은 사람들이 모이거나 지나 다니는 곳- 지하철역, 슈퍼마켓, 영화관 등에서 나누어 주기
- 관심을 가질 만한 사람들이 참여한 행사 또는 활동 중에 나누어 주기
- 커뮤니티 센터, 서점, 세탁소 등 사람들이 모이는 장소에 놓아 두기
- 합법적으로 가능한 곳에 게시하기: 커뮤니티 센터 공고판, 종교 기관 및 학교, 상점 내 창문, 대형 아파트 단지의 커뮤니티룸 등 게시하기 전에 반드시 허가를 받으십시오.
- 이웃 가정의 현관문 아래로 넣어 두기

c) 새로운 기술

- 사람들의 관심을 끌고 싶은 활동에 대해 적절하다고 생각되는 이메일 목록으로 통지문을 전송하기
- 여러분 자신의 웹사이트에 정보가 잘 보이도록 하며 다른 그룹에도 웹사이트에 게시해 줄 것을 요청하기
- 짧은 비디오를 제작하여 YouTube에 게시하고 싶다면 링크를 광범위하게 유통하기
- 여러분의 단체의 회원들이 자신들이 속한 소셜 네트워크(예, Facebook, My Space 등)를 사용하도록 하기 - Twitter를 사용하는 사람들도 메시지를 전달하도록 요청하기

d) 우편

- 전자 상에서 커뮤니케이션하는 시대이므로 구식 방법으로 무언가를 보내는 것은 관심을 끌기 어려울 수 있습니다. 우편발송을 할 충분한 시간을 남겨두고 사람들에게 배달되도록 합니다. 우표 및 복사 비용을 지불할 자금을 갖고 있는지 확인합니다.

e) 가시성이 높은 물품들

- 스티커, 버튼, 티셔츠 등에는 리플렛에 쓸 수 있는 만큼 많은 말을 쓸 수 없지만 너무 많은 돈을 들이지 않고 명확하고 강력한 메시지를 보낼 수 있습니다.
 - 스티커는 복사하기 쉽고 붙이기가 쉽습니다 - 하지만 붙이는 것이 합법적으로 가능한 장소인지 반드시 확인하십시오!
 - 버튼은 더욱 오래 지속되지만 제조하는 비용이 더 많이 듭니다.
 - 티셔츠는 특히 따뜻한 날씨에 더욱 좋고 일찍 생산한다면 오랫동안 보관이 가능합니다.

f) 미디어

- 무가지("획득한 미디어"라고도 불림)에 게재가 될 수 있도록 최선을 다하십시오
 - 기사 자문 및 보도기사를 보내기
 - 미디어의 관심을 불러 일으킬 기자회견 또는 기타 행사를 준비하기
 - 편집장에게 편지를 보내기
 - 사람들이 라디오 토크쇼에 전화하도록 하기
 - 논평이나 독자 기고가 출간에 포함되도록 시도해 보기
 - 많은 미디어의 "커뮤니티 일정" 또는 "광고판" 목록에 포함될 수 있도록 정보를 보내기
- 자원이 있는 경우, 미디어를 구매
 - 출판 미디어의 광고
 - 라디오 광고
 - TV 광고

4) 아웃리치 계획 만들기

아웃리치 계획은 전체적인 캠페인 계획에 통합된 일부분이어야 합니다. 아웃리치가 업무의 일 부분이라고 말하는 것으로는 충분하지 않습니다. 아웃리치를 어떻게 할 것인지 계획이 필요합니다.

아웃리치 계획을 세울 때 고려할 만한 사항이 몇 가지 있습니다.

- 작업하는 사안에 관심을 가진 사람들은 어떤 사람들입니까?
- 사람들을 초대하는 행사 또는 활동을 생각해 보았을 때, 어떤 사람들이 가장 참여 가능성이 높습니까?
- 참여를 유도하고 싶은 사람들이 단체, 기관, 기타 사회기구에 속합니까 또는 단체가 아닌 개인들입니까?
- 참여를 확대하고 싶은 사람들의 수는 몇 명입니까, 행사에 몇 명이 오길 바라며 그러한 목표를 이루려면 몇 명의 사람들에게 행사에 대해 이야기해야 합니까?
- 아웃리치 계획을 수행할 충분한 사람들이 있습니까?

계획을 세움에 따라, 어느 참여확대 방법을 사용할 지, 그리고 여러가지를 함께 아웃리치 패키지로 사용할 방법을 생각해 봅니다. 아웃리치를 위해 명확한 우선순위를 갖는 것이 좋습니다. 어느 것이 꼭 해야 할 일이며, 사용하고자 하는 아웃리치 도구는 무엇인지 알아 봅니다.

마지막으로, 새로운 일을 시도하는 것을 두려워하지 마십시오!