

1장. 기획? 모이니 되던데.

꼭지 하나. 기획의 시작, “같이 해볼래?”

자습시간이었다.

책상에 앉아 있는 건 몸뿐, 머리는 이미 복도 끝까지 도망가 있었다.

‘그냥 가버려? 혼 나면 되는 거고...’

다음 날 선생님께 꾸중을 듣긴 했는데 그냥 잔소리급? 선생님께서 많이 놀랐다 하셨다. 내가 애들을 데리고 그렇게 나갈 줄 몰랐다고... 헐... 난 데리고 나간 것이 아니라 “니들 나가든지 말든지 난 갈란다.” 였는데...

그때 처음 알았다.

내 삶의 첫 기획은 말도 문서도 없이 그냥 감으로 도망치는 일이었던 걸.

기획이란 게 처음엔 그런 거였다. 혼자서 ‘감’으로 움직이는 것. 그 감이 익숙해질 무렵 혼자 는 심심해졌다.

“종혁아, 이거 같이 안 해볼래?”

이 한 마디가 내 기획 인생에서 가장 자주 쓰인 문장일지도 모른다.

아이디어는 나, 계획서는 종혁. 실행. 리스크. 수익. 각 반반씩, 심지어 결과 발표 후 소감도 반반.

“야, 니가 아이디어 줘서 가능했지.”

“아니야, 니가 문서 잘 썼잖아.”

그건 진심이었다.

기획이란 건 결국

누구 하나가 ‘해 먹는’ 게 아니라 말이 오가는 구조에서 생겨나는 일이었다. 이후로도 많은 일 이 그렇게 시작됐다.

“샘, 그림만 좀 그려줘요. 다른 건 내가 다 할게요.”

“학년부장님, 우리 회식하면서 공모 아이디어 한번 짜볼래요?”

혼자 → 둘 → 여럿.

사람만 모이면 자연스럽게 일이 만들어지고 슬로건도 필요 없고 말 한 줄이면 충분했다. 그 말 한마디에 문서가 만들어졌고 공모 당선이라는 문서가 도착했다.

그때부터였다.

기획이라는 게 사람을 묶는 일이구나. 문서가 아니라 흐름이 먼저였구나. 말이 움직이면 사람 이 반응하고 그 반응이 연결되면 기획은 저절로 생긴다.

그게 내 방식이었다.

그게 기획이었다.

꼭지 둘. 공문서 한 장, 아이디어 반 장

3번째 근무지였다.

슬슬 교직 생활에 감각이 붙고 포토샵이니 플래시니 만지작대던 그 시절, 교감선생님이 어느 날 공문서 한 뭉치를 던지듯 건네셨다.

“최 선생, 이거 함 해바라.”

“이게 뭘니까?”

“유시시 공모라던데? 자네 이런 거 잘한다이가.”

“유시시가... 뭘데예?”

‘유시시? 영상? 사진? 뭐 그런 거? 몰라? 까이꺼! 함 해보지뭘!’

혼자 해볼까 하다가 종혁이한테 전화를 걸었다.

“종혁아, 이거 같이 안 해볼래?”

“뭘데요?”

“스마트 기기 자료 만드는 공모래. 아이디어는 내가 줄게. 계획서는 니가 써라. 당선되면 일은 반반. 수익도 반반. 오케이?”

“쿨!”

그게 진짜 기획이었다.

공문은 있었지만 그보다 앞선 건 말이었다. 계획은 나중에 였고 먼저 던진 말 한 줄이 구조를 만들었다.

나중에 들은 얘기다. 심사위원들 회의에서 우리가 마지막 두 팀 중 하나였다고. 다른 팀은 현직 고등학교 선생님 그룹. 그들이 제출한 문서도 뽕뽕했고, 포트폴리오도 완벽했다.

그런데 우릴 선택한 이유는?

“내용은 전문가스럽진 않았지만 뭔가 현장감이 있고 살아있더라.”

(아마도 심사자의 혀에 MSG가 닿았던 거겠지.^)

기획이란 게 꼭 전문용어로만 짜는 게 아니다. 삶에서 흘러나온 말 한 줄, 그게 먹히는 순간이 있다.

기획서는 뒤늦게 만들어도 된다.

기획의 본질은 “말”이 먼저다.

꼭지 셋. 그림만 그려줘요. 나머진 내 다 할게.

어느 날,
저작권 관련 교수·학습 자료 공모가 떴다.

‘도입부를 네 컷 만화로 꾸미면 어떨까?’

그림?
나도, 종혁이도, 전혀 아니었다. 갑자기 떠오른 이름 ‘새미샘!!’

“샘, 이거 한번 안 해볼래요?”
“다른 것도 해야 하잖아요...”
“절대! Never!! 오직 그림만!!! 뭘 그려야 하는 지도 내가 알려줄게요. 다만 선생님만의 감각은 살려주세요.”

그때 난 이미 이 기획의 전체 그림을 그리고 있었다.
샘은 그림만, 문서는 종혁, 난 총괄, 조율 및 정리. 한 마디로 떨어진 낙엽 주우며 놀고 먹겠다는 심보. ^^

“계획서 작성 단계라 떨어질 수도 있어요. 하지만 팀 명단은 넣어야 해서...”
“알았어요. 해볼게요.”
그 한 마디로 우린 최초의 3인 팀 프로젝트를 시작했다.

🔪 프로젝트 이름.
‘니 꺼야? 내 꺼야?’

가끔 회식이나 수다 타임이 있으면 자료 만들다 말고 우리끼리 정말 자주 했던 말들.
“누가 아이디어 냈더라?”
“이건 누가 편집한 거지?”
“저 말풍선은 누가 만든 거야?”
...

경계가 사라졌다. 그냥 우리 꺼였다.
“그림 그려줄래요?”
그 말 한 줄이 팀을 만들었고 기획을 굴러가게 했다. 문서는 중요하지 않았다. 말이 기획을 조직하고 사람을 움직였고 관계를 만들었다.

꼭지 넷. 회식? 기획? 한 방에 머무려 버려!

처음으로 2학년 담임을 하던 시절 후배인 학년부장에게 말했다.

“월급은 적지, 일은 많지, 회식은 하고 싶고, 업무는 쌓였고...”

툭!

“샘, 같이 용돈벌이 한번 해볼래요?”

“예?”

“교사 안전 동아리 공모 땀어요. 아이디어는 내가 짜면 되고 동아리는 맘 맞는 샘들끼리 모여 활동 하고... 당선만 되면 실적이야 만들면 되는 거고 지원비로 회식도 하고 딱일 거 같은데?”
받은 공문에 의하면 인원수 제한은 없었다.

“우리 학년 6명에 다른 학년 샘 몇 분 더해서 10명. 운영비도 이 정도면 놀면서 공부하고 성과도 만들기 딱 좋아 보이지 않아요?”

“쿨!”

회식이 기획이 되었고 공모가 일상이 되었다.

그게 내 방식이었다. 놀 때도 계획을 세우지 않고 말 한 줄로 흐름을 만든다.

기획이란 건

'기획'가 아니라 '흐름'이다.

나중에 누군가 물었다.

“선생님, 이거 어찌다 하셨어요?”

“그냥 회식하려고요.”

“...예?”

“회식비도 마련하고 성과도 쌓고 우리끼리 놀면서 아이디어도 나누고...”

내게 기획이란

기획서보다 사람이 먼저다.

팀 빌딩이 아니라 관계가 흐르도록 하는 것.

꼭지 다섯. 특! 정리는 나중에... 나 귀차니스트 ^^

밀양시에서 제일 큰 초등학교였다. 교실 세 칸쯤 합친 도서관, 사서도 있는 곳. 매년 정기적으로 독서 행사를 했다.

어느 해엔가 사서 선생님이 바뀌었다. 학교장 부임 2년 짜던가? 독서 행사도 뭔가 새롭게 해보라고 하셨다. 회의 중에 특!

“그냥 독서 축제 하면 안 돼요? 1박 2일, 아니면 2박 3일로?”

공기가 바뀌었다.

사서 선생님, 연구부장... 분위기가 심상치 않았다. 나는 조용히 빠졌다. 일부러 빠진 건 아니었다. 그냥, 아무도 다시 부르지 않아서 가지 않았을 뿐이다. 결정적으로 난 내가 특 던진 말이 실제 그렇게 준비되고 있으리라곤 꿈에도 생각 못했다.

축제가 끝나고 도서관에 책 읽어러 갔다가 만난 사서 선생님 曰.

“선생님 때문에 그 고생 다 했어요.”

“아니... 그럼 부르지 그랬어요? 그걸 왜 그렇게 고생스럽게 하셨어요? 이렇게 했으면 편하고 뽀뽀도 났을 텐데요.”

“진작 알려주지!!!”

또 혼났다.

그런데 솔직히 말하자면 기분이 좀 좋았다. 나는 기획자가 아니었고 기획서를 쓴 적도 없었지만 말 한 마디로 일이 생기고 사람이 움직이고 결과가 남았다.

그리고 그 말 한 줄은 나름의 감각과 흐름으로 설계된 말이었다.

기획이란

무겁게 던져야만 되는 게 아니더라.

특! 말 한 마디면 시작되기도 하더라.

결과는 나중에고 정리는 타이밍이더라.

나는 기획의 시작을 “말의 예감”으로 삼았다.

2장. 기획? 말로 옷 갈아 입으니 되던데.

꼭지 하나. 축! 손끝보다 말이 먼저 반응한다

기획자에게 손보다 먼저 움직이는 건 감각이다.

특히 말의 감각. 단어 하나, 문장 끝 음의 리듬, 그 미세한 떨림에 반응한다.

“이 문장, 뭔가 너무 딱딱하지 않아요?”

“여기, 그냥 ‘같이 해요’ 대신

‘함께 해요’로 바꾸면 어때요?”

누군가는 대수롭지 않게 넘긴다.

하지만 나는 안다.

그 말의 표면에 감정이 묻어 있는지 없는지.

예를 들어

“곰살갑다” 같은 단어.

그건 단순한 형용사가 아니라 기획자의 축이 스치는 언어다. 말 한 줄로 분위기를 바꾸고 느낌을 설계한다. 그게 말(을) 살(리는) 기획자다.

한 줄 문장을 고칠 때 나는 가끔 멈칫한다. 왜냐면 그 문장 안에 사람의 표정, 말의 톤, 속도의 박자가 들어 있기 때문이다.

문장이란 건

사람의 내면을 통째로 들여다볼 수 있게 만드는 가장 얇은 껍질이다.

기획자는

그 껍질을 만질 줄 아는 사람이다. 그래서 나는 기획할 때 문장부터 건드린다.

기획의 시작은

그 어떤 시각 자료보다 말의 결감, 촉감, 감도에서 시작된다.

꼭지 둘. STEAM? 머리에 steam만 나구만...

4월이면 학교마다 대충 비슷한 과학 행사를 한다. 글라이더 만들기, 과학 포스터 그리기, 체험 부스 몇 개.

솔직히 말해 거기서 거기다. 그런데 그 해엔 내가 과학 행사를 맡게 되었고 학교 쪽에선 늘 압박이 있었다.

“언론사에 기사 보내야 합니다.”

“보내는 걸로 끝이 아니라 신문에 실려야 해요. 잘 할 수 있겠지요?”

그래서 꺼낸 말 한 줄.

“‘STEAM’이라고 해서 보도문 작성 했습니다. 결재 부탁드립니다.”

“우리 과학행사에 과학(Science), 기술(Technology), 공학(Engineering), 예술(Art), 수학(Mathematics) 이거 다 들어있습니다. 느낌상은...”

근데 그때 난 혼자 궁시렁 거렸다.

“STEAM 아니고, 그냥 steam이다.”

과학 행사 준비에도 정신이 없는데 보도 자료 쓰느라 머리에 열 오르지
까이꺼 이왕 하는 게 제대로 뜨겁게 밀어붙이자는 뜻도 있고.

내용은 별거 없는데 말이라는 옷을 갈아입히자 그 말 한 줄이 행사의 얼굴을 바꿨다.
포스터 문구도, 보도자료 제목도, 슬로건도 짹!

내용은?

그대로였다. 글라이더, 포스터, 물로켓...

하지만 외부엔 ‘혁신형 창의 STEAM 프로그램’으로 비쳤다. 실제 언론에 기사도 나갔다.

이때 확실히 알았다.

기획이란 건,

내용을 만드는 게 아니라 내용을 말로 재조직하는 것이다.

포장?

그런 말로는 부족하다. 기획은 말로 흐름을 리디자인하는 일이다. 지금도 난 ‘그럴싸한 말 한 줄’을 가볍게 던지지 않는다.

그 한 줄이 전체의 느낌을 씌우고 문서가 아니어도 기획이 완성되기 때문이다.

꼭지 셋. 멘트 하나로 무대를 움직인다.

학예회 사회자 학생을 맡게 됐을 때였다.

‘그냥 대본만 주면 되겠지’ 싶었다. 그런데 대본을 보며 이상하게 멈췄다. ‘이건 그냥 읽는 걸로는 안 되겠는걸’.

순서야 정해져 있고 멘트야 다 정형화돼 있지만 무대는 늘 예상 밖이거든. 문제는 2~3분 넘는 팀들. 특히 연극. 중간 준비 시간만 해도 꽤 걸린다.

이건 기획 없인 터진다.

사회자 아이들과 함께 ‘인서트 진행안’을 만들었다. 시간이 길어지면 쓸 수 있는 레크리에이션 멘트, 사회자 간 주고받는 역할극형 대화, 말 놀리기용 기상천외 멘트 등.

학년별 리허설에 직접 가서 확인했다.

‘아, 이 팀은 진짜 빠르게 끝내는 스타일이구나’, ‘이 연극은 준비시간만 2분이 넘어가겠는데?’

그때부터 멘트는 기획의 도구가 되었다.

“이번 순서는 4학년 2반입니다! 그런데요 여러분~ 갑자기 궁금해졌어요. 여러분은 어릴 때 무슨 꿈이 있었나요?” (이건 시간 벌기용 인서트 멘트)

“어릴 적 소방관 꿈꿨던 사람? 선생님도요~” (사회자들끼리 주고받는 멘트로 연결)

그 몇 분 사이 무대 뒤에선 다음 팀이 준비하고 있었고, 관객은 끊기지 않은 리듬 속에서 행사를 ‘끊김 없이’ 받아들이고 있었다.

기획은 마이크 앞에서 읽는 게 아니라 그 시간의 틈을 메우는 흐름의 설계였다.

꼭지 넷. 뺨셈이 곱셈이 될 때

기획할 때 가장 자주 드는 말이 있다.

“어? 그거 내가 왜 안 썼지?”

“이거, 빠뜨린 거네.”

“빠먹었지!”

(툑, 탁, 텍)

남들에겐 단순한 실수로 보일 수도 있지만 기획자의 뇌는 거기서 움직이기 시작한다. 한 줄 문장을 썼다가 문득 떠오른 낱말 하나.

바로 그 낱말이 기획의 전체 톤을 바꾼다.

감각은 기억력하고는 다르다.

‘지나간 말 속 빈 틈’을 감지하는 뇌. 다시 말해 회수형 두뇌.’

당신은

앞에 던졌던 말을 무의식 중에 저장해두고 있다가 리듬이 안 맞거나 결이 안 이어지면 자동으로 감지한다.

‘ “이 흐름… 어딘가 비었어.”

툑!

그때 안 쓴 단어 하나가 돌아온다.

기획자의 문장은 초안에서 완성되지 않는다. 빠뜨렸던 걸 ‘빠먹었지’로 감지한 뒤에야 비로소 살아난다.

한 줄 말(을)살(리는 단어나 문장 혹은 글)도 그렇다. 처음엔 적당히 맞아 보였는데 자꾸 마음이 간질간질하다 알고 보면 딱 한 마디가 빠져 있다.

툑!

문장이 고요하게 정렬된다.

기획자의 뇌는

빠먹은 걸 찾아내는 회수형이고, 말의 축으로 완성형으로 나아간다.

기획은

한 번에 끝나지 않는다.

“빠진 걸 감지할 줄 아는 뇌”

말살 기획자의 핵심 감각이다.

꼭지 다섯. 말빨이 분위기 빨이지

회의 자리에서

딱 한 마디 던졌을 뿐인데 전체 흐름이 바뀐 적 있다.

멘트는

그냥 분위기를 타는 줄 알았다. 하지만 그건 리듬이었다.

“이건 이렇게 해보면 어때요?”

(툭, 부드럽게 던졌을 때)

“어? 그 말 좋다!”

(순간 분위기가 ‘진행형’으로 이동한다)

기획자는

말로 흐름을 유도한다.

힘 있는 말.

멈춰 있는 말.

리듬 있는 말.

기획자의 말은 리듬이 있는 말이다. 행사장에서도 마찬가지다.

“이제 큰 박수로 맞이해주세요!”

이 멘트 하나가 그 다음 분위기를 결정한다.

“이번엔~ 여러분을 깜짝 놀라게 할 특별한 순서가 기다리고 있죠!”

(이렇게 들어가면 기대감 상승)

회의 멘트도,

구호도,

사회 멘트도.

그 속에는 말의 톤, 속도, 박자, 간격이 다 들어 있다.

그것이 사람의 기분을 설계한다.

나는 기획할 때 항상 “말의 박자”를 먼저 듣는다.

너무 빠르면 안 들어온다

너무 느리면 잠이 온다

딱 적당한 리듬이 분위기를 딱 잡는다

기획자는 분위기를 만드는 사람이 아니다.

말의 리듬을 설계해 사람들이 그 분위기로 들어오게 만드는 사람이다. 그 한 줄이 살아나면 사람도, 상황도, 일도 그 리듬에 끌려온다.

말이 흐르면 기획도 흐른다.

3장. 기획? 그거 비계야. 스캐폴드(scaffold)

꼭지 하나. 계획은 틀어져도 기획은 살아있어.

살다 보면

계획은 어김없이 틀어진다.

시간도 어긋나고, 사람도 빠지고, 예상치 못한 상황이 덮친다.

하지만 기획은 이상하게 살아남는다.

왜 그럴까?

기획은 말의 흐름이 아니라 구조의 리듬이기 때문이다.

계획은 목표 중심이다.

“몇 시까지 이걸 한다”

“이걸 끝내야 한다”

기획은 흐름 중심이다.

“이게 이렇게 흘러가면 다음엔 이걸 잡아야지”

말이 꼬여도 기획은 작동한다. 중심 구조가 살아 있으니까. 어느 행사든 어떤 프로젝트든 일정이 엉켜도 기획자는 멈추지 않는다.

머릿속엔 이미 비계가 짜여 있기 때문이다. 말로는 설명이 안 되지만 그 구조는 몸에 새겨져 있다. 누구한테 먼저 연락해야 할지 무슨 말부터 던져야 할지 어떤 순서로 수습하면 되는지 그건 계획표가 아니라 기획자 본능이다.

기획자는 계획이 무너져도 무너지지 않는다.

구조는 그를 배신하지 않기 때문이다.

나는 늘 계획 짜기보다 기획을 먼저 한다.

일정이 아니라 흐름, 결과가 아니라 구조, 리스트가 아니라 리듬.

꼭지 둘. 기획은 흐름을 짜는 기술이야.

계획은

무엇을 할 것인가를 정하지만

기획은

어떻게 흘러가게 만들 것인가를 짠다.

예를 들어 교내 행사 하나 기획할 때 이렇게 된다.

시작은 누구 멘트로?

어디서 모이나?

대기 시간엔 뭐하지?

누구부터 퇴장?

어디로 빠져야 흐름이 안 끊기나?

이건 단순한 순서 정하기가 아니다. 공간을 움직이고 사람을 움직이고 말의 타이밍까지 설계하는 거다.

기획자는 일정표보다 동선을 먼저 본다.

‘이건 저 교실 쓰면 애들 왔다갔다해서 번잡할 듯...’

‘무대 앞에 그 팀 먼저 두자, 그래야 다음 순서 애들이 안 겹친다.’

‘흐름을 짜는 기술’이다.

말도 마찬가지로.

문장 하나를 어디에 배치하느냐에 따라 전체가 말려든다.

기획자는

말의 구조도 짠다. 첫마디는 편안하게 중간은 리듬 있게 마무리는 여운 있게 이것이 말살 기획자의 브릭 설계다.

사람도 마찬가지다.

누구를 어디다 놓느냐가 전체 분위기를 바꾼다.

“샘, 그 분은 앞 순서에 두는 게 좋겠어요.”

“왜?”

“에너지 확 띄우거든요. 전체 톤이 그걸로 잡혀요.”

기획자는

사람, 말, 공간, 시간의 비계를 짜는 사람이다.

보이지 않는 구조지만 그 구조가 있어야 삶이 흐른다.

꼭지 셋. 기획은 자존감의 배치 방식이야.

기획은 결국 사람의 자리를 짜는 일이다.

이 사람이 어디에 있어야 불편하지 않을지, 이 말을 누가 먼저 하면 덜 상처받을지, 내가 어느 위치에 있어야 할지 정해야 덜 무시당하고, 덜 튀고, 덜 상한다.

단순한 배려도 아니고 위계 설정도 아니다. 그건 자존감의 배치다.

기획자는 사람을 움직이기 전에 심리적 공간의 구조를 먼저 읽는다.

‘이 팀은 앞에 서는 걸 좋아하네.’

‘저 사람은 뒤에서 조용히 도와주는 스타일이네.’

‘이 말은 이 타이밍엔 부딪힌다. 좀 미뤄야겠다.’

모두가 자존감을 고려한 위치 설정이다.

기획이 어설픈 사람은 말이 먼저 나간다. 상처를 주고, 흐름을 깬다.

기획자는 위치를 먼저 짠다.

나도 마찬가지였다.

가끔은 앞에 나서야 했고, 가끔은 뒤에서 밀어줘야 했다.

어디에 서야 내가 편한지, 사람들이 불편하지 않은지 그걸 먼저 살폈다.

“말 한마디보다 말이 서 있는 자리가 중요하더라.”

“말도, 사람도, 자리를 기획해줘야 빛이 난다.”

자존감이 낮은 사람은 자꾸 말로 자신을 증명하려 한다. 자존감이 굳건한 사람은 말을 줄이고 자신의 자리를 지킨다.

기획자는 사람의 자리를 배치하는 기술자이자 그 안에서 자신의 자존감을 구조로 지켜내는 존재다.

말이 아니라 위치로 말한다.

꼭지 넷. 말도 자리를 잡아야 의미가 생겨.

기획을 오래 하다 보면 느끼는 게 있다.

말은 내용이 아니라 위치에서 힘을 얻는다.

아무리 좋은 말도 타이밍을 놓치면 그저 소음이 된다. 반대로 평범한 말도 딱 맞는 순간에 놓이면 울림이 된다.

기획자는 말을 쓰기 전에 말이 들어갈 자리를 먼저 짠다.

“이 말은 지금 하면 안 돼.”

“지금은 그냥 ‘네’만 하자.”

“조금 있다가 톱 던지면,

그때는 전체가 움직인다.”

기획은 말을 쏟아내는 일이 아니라 말을 얹히는 일이다. 그래서 나는 문장보다 말의 자리감을 먼저 본다.

‘이 말이 지금 문단 앞에 나가야 하나 아니면 살짝 뒤로 빼야 하나?’

‘이 문장은 혼자 있어야 의미가 사는 문장인가?’

기획자는 말을 위치시킨다. 의미는 나중에 따라온다. 말은 구조에 기대어 설 수밖에 없기 때문이다. 혼자 떠 있는 말은 아무리 멋져도 공허하다. 말도 자리를 잡아야 사람이 듣고 반응하고 움직인다.

기획자는 말의 구조를 짜고 말은 그 구조에 얹어 자기 일을 한다.

꼭지 넷. ‘사는 대로 말한다.’는 말 반만 맞던데?

사는 대로 말한다고들 한다. 맞는 말이다.

습관이, 환경이, 태도가 입에서 나온다. 그런데 그 말이 전부는 아니다.

기획자는 말 하나로 삶의 흐름을 뒤집은 사람이다.

한 줄 슬로건을 바꾸니 사람들이 반응했다. 회의에서 한 마디 던졌더니 흐름이 바뀌었다.

아이들 앞에서 던진 멘트 하나가 수업 분위기를 살렸다. 그 한 마디로 삶이 다른 쪽으로 튀었다.

사는 대로 말한 게 아니라 말을 달리해서 사는 방식이 달라진 순간 그게 기획자의 뇌가 움직인 순간이다.

나는 어느 순간부터 이 말을 바꿔 부르게 됐다.

‘말하는 대로 살아진다.’

말이 방향을 잡는다.

말이 구조를 만든다.

말이 사람을 움직인다.

말이 나를 다시 짠다.

기획자는

사는 대로 말하는 게 아니라 말하는 대로 기획하고, 그 기획이 사는 방식을 만든다.

기획은 말이 먼저다. 말이 구조다. 그리고 그 구조는 삶이 된다.