《기획자의 삶, 말로 삶》

프롤로그

툭, 나는 말로 살았다

나는 말을 많이 한다.

그런데 그 말이 그냥 흘러다니진 않았다.

말은

사람을 움직였고, 분위기를 바꿨고, 기획이 되었고, 결국 삶이 되었다.

나는 기획서를 쓰기 전에 이미 기획하고 있었다.

“그냥 이거 해보면 어때요?”

툭, 한 마디면 일이 굴러갔다.

굴러가다 보면 누군가

“선생님 때문에 고생 엄청 했어요!”

그럴 땐 미안했다.

가끔은 기분도 좋았다.

왜냐고?

말 한 줄로 일이 벌어지는 건 기획자의 숙명이니까.

처음엔 혼자 했다.

자습시간에 도망가는 일도 나름의 ‘기획’이었고.

나중엔 둘이 했다.

“종혁아, 니 이거 같이 안 해볼래?”

그리고

여럿이서도 했다.

날아 온 공문을 보며 짠 아이디어를 회식 중 툭!

실적이 되고 재미가 되었다.

삶 전체가 기획으로 짜이고 말로 연결되어 있었다.

기획자는 직책이나 직함이 아니라 내가 살아가는 방식이었다.

사람들 사이에서 말 한 줄로 흐름을 틀고

“까이꺼 함 해보지 뭐”는 태도로 공모든 행사든 참여했고 함께 만들었다.

가끔은 부르지도 않고 진행되었고 가끔은 내가 말한 것만 남았지만

언제나 시작은 말이었다.

그래서 이 책은 삶의 기록이 아니라 말의 지도다.

툭툭 던졌던 말들이

어디에 닿았는지,

무엇을 일으켰는지,

누구를 웃겼는지,

그리고

어디서 내가 울컥했는지.

읽는 당신이

“기획이란 게 그런 거였어?”

“말로도 되네?”

하고 웃음 한 번 짓고,

자기 일 한 번 떠올린다면

그걸로 충분하다.

나는 말로 살았고,

그 말이

기획이 되었다.

툭!

당신도 해볼래요?

1장. 기획? 모이니 되던데.

꼭지 하나.

– 기획의 시작, “같이 해볼래?”

자습시간이었다.

책상에 앉아 있는 건 몸뿐,

머리는 이미 복도 끝까지 도망가 있었다.

‘이대로 창밖을 보다가

쉬는 시간 끝나기 직전에 슬쩍 들어갈까…?’

실제로 그렇게 했다.

걸리면 혼나겠지, 했는데

아무도 뭐라 하지 않았다.

그때 처음 알았다.

내 삶의 첫 기획은,

말도 없고, 문서도 없고,

그냥 감으로 도망치는 일이었단 걸.

기획이란 게

처음엔 그런 거였다.

혼자서 ‘감’으로 움직이는 것.

그 감이 익숙해질 무렵,

혼자는 심심해졌다.

“종혁아, 이거 같이 안 해볼래?”

이 한 마디가

내 기획 인생에서 가장 자주 쓰인 문장일지도 모른다.

아이디어는 나,

계획서는 종혁.

실행은 반반.

리스크도 반반.

수익도 반반.

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 일이 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

문서도 필요 없고

슬로건도 필요 없고

말 한 줄이면 충분했다.

그때부터였다.

기획이라는 게

사람을 묶는 일이구나.

문서가 아니라 흐름이 먼저였구나.

말이 움직이면

사람이 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 해보래이.”

“이게 뭡니꺼?”

“유시시 공모라던데? 니 이런 거 잘하잖아.”

“유시시가… 뭔데예?”

유시시?

영상? 사진? 뭐 그런 거?

모르는 거면,

일단 까이꺼. 해보자.

혼자 해볼까 하다가

종혁이한테 말 건다.

“종혁아, 이거 같이 안 해볼래?”

“뭔데요?”

“스마트 기기 자료 만드는 공모래.

아이디어는 내가 줄게.

계획서는 니가 써라.

당선되면 일은 반반.

수익도 반반. 오케이?”

“콜!”

그게 진짜 기획이었다.

공문은 있었지만

그보다 앞선 건 말이었다.

계획은 나중에였고

먼저 던진 말 한 줄이

구조를 만들었다.

나중에 들은 얘기다.

심사위원들 회의에서

우리가 마지막 두 팀 중 하나였다고.

다른 팀은 현직 고등학교 선생님 그룹.

문서도 빵빵했고, 포트폴리오도 완벽했다.

그런데 우릴 선택한 이유는?

“내용은 전문가스럽진 않았지만

뭔가 현장감이 있고 살아있더라.”

(그리고… 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 먼저 “말”이다.

꼭지 셋

- 그림 하나로 시작된 팀 프로젝트

어느 날,

저작권 관련 교수·학습 자료 공모가 떴다.

도입부를 네 컷 만화로 꾸미면 어떨까?

라는 생각이 툭 들었다.

그림?

나도, 종혁이도, 전혀 아니었다.

그래서 생각났다.

새미샘.

“샘, 이거 한번 안 해볼래요?”

“다른 건 안 시키실 거죠?”

“절대. 그림만.

뭘 그려야 할지는 내가 알려줄게요.

근데 선생님만의 감각은 살려주세요.”

그때 난 이미

이 기획의 전체 그림을 그리고 있었다.

샘은 그림만,

문서는 종혁 or 나,

총괄은 내가.

물론,

“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?

이 질문은

자료를 만들면서 우리끼리 정말 자주 했다.

누가 아이디어 냈더라?

이건 누가 편집한 거지?

저 말풍선은 누가 만든 거야?

결국 경계가 사라졌다.

이건 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

- 회식이냐 기획이냐, 둘 다 하자

학년부장님께 말했다.

“샘, 우리 월급은 적은데

일은 많고,

회식도 해야 하고,

업무도 쌓였고…”

말하다 말고 툭 던졌다.

“같이 용돈벌이 한번 해볼래요?”

“예?”

“교사 안전 동아리 공모 떴어요.

아이디어 좀 짜고

팀 꾸려서 회식도 하고

실적도 만들면 딱일 거 같은데요?”

공문을 찾아보니

인원수 제한은 없었다.

그래서 말해봤다.

“우리 학년 6명에

샘 몇 분 더해서 10명.

운영비도 이 정도면

놀면서 공부하고

성과도 만들기 딱 좋아요.”

“콜!”

그 순간,

회식이 기획이 되었고

공모가 일상이 되었다.

그게 내 방식이었다.

놀 때도 계획을 세우지 않고,

말 한 줄로 흐름을 만든다.

기획이란 건

'기회'가 아니라 '흐름'이다.

나중에 누군가 물었다.

“선생님, 이거 어쩌다 하셨어요?”

“그냥 회식하려고요.”

“...예?”

“회식비도 마련하고,

성과도 쌓고,

우리끼리 놀면서

아이디어도 나누고,

이게 기획 아니면 뭡니까?”

이런 기획은

기획서보다 사람이 먼저였다.

팀 빌딩이 아니라 관계가 흐르도록 하는 것.

나는 그걸 말로 해왔다.

꼭지 다섯

- 툭 한마디, 뒷정리는 나중

밀양시에서 제일 큰 초등학교였다.

교실 세 칸쯤 합친 도서관,

사서도 있는 곳.

매년 정기적으로 독서 행사를 했다.

어느 해엔가,

사서 선생님이 바뀌었다.

학교장도 새로 오셨고

독서 행사도 뭔가 새롭게 해보자고 하셨다.

회의 중에 툭 한 마디 던졌다.

“그냥 독서 축제 하면 안 돼요?

1박 2일, 아니면 2박 3일로?”

그 순간

공기가 바뀌었다.

사서 선생님, 연구부장…

분위기가 심상치 않았다.

나는 조용히 빠졌다.

일부러 빠진 것도 아니었다.

그냥, 아무도 다시 부르지 않아서.

축제가 끝나고,

사서 선생님이 나를 따로 불렀다.

“선생님 때문에

그 고생 다 했어요.”

“아니… 그럼 부르지 그랬어요?

그걸 왜 그렇게 고생스럽게 하셨어요?

이렇게 하면 편하고 뽄때도 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 아니다.

툭, 말 한 마디면 시작되기도 한다.

결과는 나중이고

정리는 타이밍이다.

나는 기획의 시작을

“말의 예감”으로 삼았다.

2장. 기획? 말로 옷 갈아입으니 되던데.

꼭지 하나

- 말의 촉, 손끝보다 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 촉이 스치는 언어다.

말 한 줄로 분위기를 바꾸고

느낌을 설계한다.

그게 말살 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? 그냥 스팀이라니까요

4월이면 학교마다

대충 비슷한 과학 행사를 한다.

글라이더 만들기,

과학 포스터 그리기,

체험 부스 몇 개,

솔직히 말해

거기서 거기다.

그런데 그 해엔

학교 쪽에서 툭 한마디가 나왔다.

“언론사 기사 한번 띄워보면 안 될까요?”

“행사 명칭을 좀 새롭게… 뭐 없어요?”

그래서 꺼낸 말 한 줄.

“그냥 ‘STEAM’이라고 하죠.”

과학(Science),

기술(Technology),

공학(Engineering),

예술(Art),

수학(Mathematics)

이거 다 들어있는 듯한 느낌 줄 수 있으니까요.

근데 그때 우리끼리는 이랬다.

“STEAM 아니고, 그냥 스팀이다.”

뜨겁게 밀어붙이자는 뜻도 있고

내용은 별거 없는데

말로 옷을 갈아입히자.

그 말 한 줄이

행사의 얼굴을 바꿨다.

포스터 문구도,

보도자료 제목도,

슬로건도 싹 바뀌었다.

내용은?

그대로였다.

(글라이더, 포스터, 체험 부스…)

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.

그래서 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 멈칫했다.

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.

그래서 사회자 아이들과 함께

‘인서트 진행안’을 만들었다.

시간이 길어지면 쓸 수 있는 레크리에이션 멘트

사회자 간 주고받는 역할극형 대화

말 늘리기용 기상천외 멘트

그리고

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.

- “빼먹었지” 감각이 문장을 완성한다

기획할 때

가장 자주 드는 말이 있다.

“어? 그거 내가 왜 안 썼지?”

“이거, 빠뜨린 거네.”

“빼먹었지!”

(툭, 탁, 턱)

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.

이 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.”

그러고 나면

툭!

그때 안 쓴 단어 하나가 돌아온다.

기획자의 문장은

초안에서 완성되지 않는다.

빠뜨렸던 걸 ‘빼먹었지’로 감지한 뒤

비로소 살아난다.

한 줄 말살도 그렇다.

처음엔 적당히 맞아 보였는데

자꾸 마음이 간질간질하다

알고 보면

딱 한 마디가 빠져 있었다

그 한 마디를 툭 넣으면

문장이 고요하게 정렬된다.

그래서

기획자의 뇌는

빼먹은 걸 찾아내는 회수형이고,

말의 촉으로 완성형으로 간다.

기획은

한 번에 끝나지 않는다.

“빠진 걸 감지할 줄 아는 뇌”

그게

말살 기획자의 핵심 감각이다.

꼭지 다섯.

- 말의 리듬으로 분위기를 이끈다

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.

그 중에서

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.

그리고 그것이

사람의 기분을 설계한다.

그래서

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 딸려온다.

말이 흐르면

기획도 흐른다.

3장. 기획? 그거 비계야. 스케폴드(scaffold)

꼭지 하나.

- 계획은 틀어져도, 기획은 살아있다

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”

그런데

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.

왜냐면

이미 머릿속엔

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.

꼭지 둘.

- 기획은 흐름을 짜는 기술이다

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.

그래서 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.”

이건 ‘흐름을 짜는 기술’이다.

말도 마찬가지다.

문장 하나를 어디에 배치하느냐에 따라

전체가 말려든다.

기획자는

말의 구조도 짠다.

첫마디는 편안하게

중간은 리듬 있게

마무리는 여운 있게

그게

말살 기획자의 브릭 설계다.

그리고 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 방식이다

기획은 결국

사람의 자리를 짜는 일이다.

이 사람이 어디에 있어야

불편하지 않을지,

이 말을 누가 먼저 하면

덜 상처받을지,

내가 어느 위치에 있어야

덜 무시당하고, 덜 튀고, 덜 상한다.

그건 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

이게 다

자존감을 고려한 위치 설정이다.

기획이 어설픈 사람은

말이 먼저 나간다.

그래서 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.

그건 말이 아니라

위치로 말하는 법이다.

꼭지 넷.

- 말도 자리 잡아야 의미가 생긴다

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 툭 던지면,

그때는 전체가 움직인다.”

기획은

말을 쏟아내는 일이 아니라

말을 앉히는 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

이런 거 하나하나 다

기획자의 말살 구조감이다.

기획자는

말을 위치시킨다.

의미는 나중에 따라온다.

왜냐면

말은 구조에 기대어 설 수밖에 없기 때문이다.

혼자 떠 있는 말은

아무리 멋져도 공허하다.

말도 자리를 잡아야,

사람이 듣고 반응하고 움직인다.

그래서

기획자는 말의 구조를 짜고,

말은 그 구조에 앉아

자기 일을 한다.

꼭지 다섯.

- “사는 대로 말한다”는 말은, 반은 맞고 반은 틀렸다

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.

4장. 기획은 결국, 마음을 설계하는 일이다

꼭지 하나.

- 기획은 마음을 쓰는 기술이다

기획서 하나를 보면

그 사람이 보인다.

어떤 말투로 썼는지,

누굴 먼저 배려했는지,

뭐에 힘을 실었는지.

기획은 말과 구조의 기술이지만

그 안에

사람의 마음이 없으면 죽은 설계다.

기획자는

사람을 먼저 본다.

일보다 사람.

일정보다 분위기.

수치보다 감정.

“이거, 이 순서로 하면 누가 상처받겠는데?”

“저 분은 이 역할 시키면 기운 빠져요.”

이런 걸 먼저 느끼는 사람이

기획자다.

물론

프로젝트니까 효율도 따져야 하고

성과도 필요하지만,

기획은 결국

사람이 잘 움직이도록 설계하는 일이다.

그래서

기획자는 잘 느껴야 한다.

이 사람 지금 웃고 있지만

기분은 아닌데…

저 대답은 “네”지만

사실은 “아닌데요”에 가까운데…

그런 걸 느끼는 사람이

좋은 기획자다.

기획서보다 앞서야 할 건

사람의 흐름을 읽는 마음이다.

내가 기획자로 불리기 시작한 것도

딱히 무슨 대단한 성과 때문이 아니었다.

사람을 좀 먼저 보고,

그 마음에 먼저 말을 건넸기 때문이다.

툭 던진 한 마디.

“이거 같이 해볼래요?”

그 말 속에

‘너를 보고 있다’는 마음이 담겨 있었으니까.

꼭지 둘.

- 말은 말인데, 어디다 놓을지가 다르다

기획자는 말을 잘하는 사람이 아니다.

말을 ‘어디에 놓을지 아는 사람’이다.

같은 말도

어디에 놓느냐에 따라

효과가 달라진다.

회의 시작에 던지는 말

vs 회의 마감 즈음에 던지는 말

같은 말인데,

의미도, 울림도, 결과도 다르다.

기획자는

말을 언제, 어디서, 누구에게 할지를

공간적으로 설계한다.

그래서 기획자의 말은

기술이 아니라

공간 감각이다.

앞에서 말할까, 뒤에서 말할까

사람들 앞에서 말할까, 개인적으로 불러서 말할까

지금은 멈추고 나중에 한 문장으로 정리할까

이건 감정이 아니라 배치의 기술이다.

말을 어떤 공간에 앉힐 것인가.

그게 기획자의 구조감이다.

말이 감긴다, 튕긴다

그런 건 결과물일 뿐이다.

그보다 먼저 있는 건

말의 위치 설계다.

그래서 기획자는

말을 미리 써놓고 쓰지 않는다.

말의 공간을 먼저 잡아놓고 기다린다.

기획서에 들어가는 문장도 그렇다.

행사 현수막의 한 줄도 마찬가지다.

공간이 정해지면

말은 그 공간에 맞춰 자리를 잡는다.

기획자는 결국

\*\*“말을 말처럼 다루는 사람”이 아니라

“말을 구조처럼 다루는 사람”\*\*이다.

꼭지 셋.

- 촉은 그냥 센스가 아니다

사람들이 가끔 묻는다.

“어떻게 그런 아이디어가 나와요?”

“기획 촉이 있으시네요!”

웃으며 넘기지만

속으로는 이렇게 말하고 있다.

“그건 촉이 아니라 구조인데요.”

“그냥 보이지 않는 게 보여서 그런 겁니다.”

‘촉’ 하면 다들 감각이라고 생각한다.

하지만

기획자의 촉은 감각이 아니라 훈련된 구조다.

기획자는

말을 쓸 때, 공간을 짤 때, 사람을 배치할 때

뭔가 어색한 ‘기류’를 먼저 감지한다.

그건 막연한 ‘느낌’이 아니라

구조 속 균열의 징후다.

말이 빠르다?

→ 앞말과 간격이 안 맞는다.

사람이 멈칫한다?

→ 일정 구조에 낀 부분이 있다.

분위기가 식는다?

→ 흐름의 고리가 끊겼다.

기획자는

‘느낌이 이상하다’는 순간에

구조의 오류를 먼저 찾아간다.

촉은 센스가 아니다.

기획의 반복 속에서 생긴 ‘감응 패턴 인식’이다.

나도 처음엔 몰랐다.

그냥 어색하니까 고쳤고,

이상하니까 다시 짰다.

근데 지나고 보니

그게 촉이었다.

사람들이 무심히 지나치는

그 어색함,

그 흐름의 끊김,

그 침묵의 틈.

기획자는 거기서 “다시 짤 구조”를 본다.

촉은 타고나는 게 아니라

매번 틀어진 흐름을 다시 짜 본 사람이

얻는 감응 패턴이다.

센스는 반짝이지만

촉은 살아남는다.

센스는 보여주기지만

촉은 흐름을 살린다.

기획자는

촉으로 짓고,

촉으로 무너지고,

다시 촉으로 일어난다.

꼭지 넷.

- “이거 누가 기획했냐?” 소리 듣는 순간

칭찬은 누구나 받는다.

하지만

기획자는 기억을 남긴다.

누군가,

그 공간을 보고,

그 흐름을 느끼고,

그 사람들의 얼굴을 보며

툭 하고 묻는다.

“이거 누가 기획했냐?”

그 말은

내용을 묻는 게 아니라

마음을 느꼈다는 말이다.

기획이 성공했다는 건

성과로 증명되는 게 아니다.

사람이 움직이고,

기억이 남고,

한 줄 말 없이도 ‘감응’이 흘렀다면

그게 기획이다.

내가 직접 나서지 않았는데

사람들이 “와 이거 좋다” 했던 순간.

배치만 바꿨는데

아이들이 질서를 더 잘 지켰던 날.

내가 조용히 붙인 문구 하나에

선생님이 피식 웃으며 수업을 시작했던 장면.

그럴 때,

나는 이렇게 생각한다.

“아, 기획은 설명이 아니라 구조였지.”

“말이 아니라 흐름이었지.”

“그게 기획자의 이름 없는 서명이지.”

기획자는

드러나지 않지만

흐름 속에 스며 있다.

공간, 말, 사람, 타이밍, 침묵.

그 모든 조합 속에서

그는 \*\*‘기획자의 존재감’\*\*을 남긴다.

“이거 누가 기획했냐?”

그 한 마디가

내 이름을 부르지 않아도

내 마음을 알아봤다는 신호였다.

꼭지 다섯.

- 나도 사람이다. 나를 위한 기획은 없을까?

기획자는

늘 남을 위한 구조를 짠다.

아이들을 위해,

팀원들을 위해,

행사를 위해,

성과를 위해.

근데 가끔 묻게 된다.

“나는 어디 있지?”

“이 흐름 속에 내 자리는 있나?”

기획자는

늘 한발 앞서 흐름을 보고,

한발 뒤에서 전체를 받친다.

그러다 보면

가장 중요한 존재 — 나 — 를 빠뜨리기 쉽다.

남은 쉬라고 하면서

나는 계속 보고 있고,

남은 쉬는 타이밍에

나는 ‘다음 흐름’을 설계한다.

그리고 어느 날

지쳐 있다.

말이 안 나오고,

촉이 무뎌지고,

감응이 끊긴다.

기획자가 무너지면

흐름도 무너진다.

기획자는 구조 그 자체이기 때문이다.

그래서 나는

나를 위한 구조를 짜기 시작했다.

아무 말도 안 해도 되는 시간

일부러 허술하게 짠 일정

내 마음대로 바꿔도 되는 계획서 한 구석

마음이 끌리는 말 한 줄을 남겨두는 공간

그게 바로

기획자의 쉼표 설계다.

기획자는

완벽한 구조보다

흐름을 지키는 구조를 만든다.

그 안엔

나도 있어야 한다.

기획은 모두를 위한 거지만,

기획자는 자신을 위한 구조도 만들어야 살아남는다.

5장. 기획자는 ‘말로 짓는 존재’다

꼭지 하나.

- 말은 흐른다. 하지만 기획자의 말은 쌓인다

보통 사람의 말은

흘러간다.

그 순간 지나고 나면

사라진다.

근데 기획자의 말은

다르다.

쌓인다.

툭 던진 아이디어 하나,

“이거 같이 해볼래요?”

그 말이

기획이 되고,

사람이 붙고,

자료가 생기고,

일이 벌어진다.

기획자는

말을 흘리는 사람이 아니라,

말로 구조를 짓는 사람이다.

내가 어떤 말투로 말하든

그 말은

공간 안에 자리를 잡는다.

그 위에

또 다른 말이 얹히고,

그 위에

사람이 올라탄다.

그게 바로

말살 구조다.

말은 흘리는 게 아니라,

구조 위에 얹는 벽돌이다.

“기획자의 말”은 그래서 무겁다.

말로 책임을 짜고

말로 흐름을 잡고

말로 일정을 덮고

말로 여운을 마감한다

흘려버릴 수 없는 말,

쌓여가는 말,

그 말이 기획자의 말이다.

이제는 알겠다.

말을 아무렇게나 흘려선 안 된다.

기획자의 말은 설계이고, 재료이고, 브릭이다.

말 위에 말이 쌓이면

그게 프로젝트다.

그게 사람이고, 팀이고,

나의 기획자가 된 증거다.

꼭지 둘.

- “말 한 줄”로 시작된 프로젝트들

“같이 해볼래요?”

이 한 줄 말이

몇 명의 삶을 흔들었고,

며칠 밤을 뒤엎었으며,

몇 개의 프로젝트를 만들었는지

이젠 나도 기억이 잘 안 난다.

한 마디 던졌을 뿐인데

사람이 붙고

팀이 생기고

공문이 오갔고

성과가 만들어졌다.

기획은

커다란 계획으로 시작되지 않는다.

항상

툭 던진 말 한 줄이었다.

“도서관에서 1박 2일 축제 하면 안 돼요?”

→ 독서 행사가 아니었다.

→ 독서 ‘축제’였다.

→ 모두가 정신없이 움직였고,

사서샘은 나한테 화도 냈다.

근데 그 말 한 줄로

사람들이 움직였고, 뭔가가 바뀌었다.

“이거 유시시 공모 함 해볼래요?”

그건 한 줄이었고

그 한 줄은

공문서 더미와

아이디어의 도화선이 되었다.

“샘, 그림만 그려줘요. 나머진 내 다 할게요.”

그건 말이었지만

이미 구조를 짠 말이었다.

기획자의 말은

‘그냥 하는 말’이 아니다.

말이 던져질 때

이미 머릿속에선 구조가 짜이고 있다.

그래서 말이

그냥 말이 아니라

“시작”이 되는 말이다.

기획자는 말할 때

이미 그려보고 있다.

사람의 위치, 시간의 흐름, 감정의 밀도.

그게

말로 설계하는 삶이다.

툭,

말 한 줄이

프로젝트가 되고,

기억이 되고,

내가 기획자가 된 이유가 된다.

꼭지 셋.

- 기획자의 언어는 ‘붙이는 언어’다

기획자는

사람과 사람을 붙이고

일정과 공간을 붙이고

마음과 마음을 붙인다.

그때 필요한 건

붙이는 언어다.

흩어진 사람들을

한 방향으로 이끄는 말.

멀어지려는 흐름을

조용히 엮어주는 문장.

지쳐 있는 팀을

살짝 이어 붙이는 툭 한 마디.

그게

기획자의 말이다.

붙이는 언어는 이런 말이다.

“내가 문서 쓸게. 그림만 맡아줘요.”

→ 역할의 간극을 메운다.

“우리 회식하면서 아이디어 짤까요?”

→ 회식과 일 사이의 틈을 메운다.

“그건 그 선생님이 제일 잘하시잖아요!”

→ 사람과 역할의 끊긴 점을 붙인다.

기획자의 말은

붙이기 위한 말이다.

벌어진 틈,

비어 있는 흐름,

잊혀진 사람.

그걸 다시

말로 연결한다.

그래서

기획자의 언어는

‘명령형’도 아니고,

‘설명형’도 아니다.

“건네는 말”이고,

“엮는 말”이다.

그게 말로 짓는 기획의 시작이다.

기획은

무언가를 만드는 일이기도 하지만

더 많이는

무너진 걸 다시 엮는 일이다.

그리고 엮는 도구는

복잡한 매뉴얼도 아니고

거창한 전략도 아니다.

툭,

한 마디 말이다.

꼭지 넷.

- 기획은 결국 말살 구조다

처음엔 그냥

툭툭 던진 말이었다.

“이거 같이 해볼래요?”

“이건 이렇게 바꾸면 어때요?”

“샘, 그림만 그려줘요. 나머진 내가 다 할게요.”

근데 지나고 나서 보니

그 말들이 하나하나 벽돌이었다.

그냥 툭 던졌던 그 말들이

하나둘 얹히더니

사람이 모이고,

구조가 생기고,

흐름이 만들어졌다.

기획은 말로 짓는 구조다.

처음엔 말,

그다음엔 사람,

그다음엔 일정,

그다음엔 결과.

그런 식으로

말 위에 말이 쌓이고

삶 위에 삶이 얹혔다.

그게 말살이다.

말로 구조를 짓고

그 구조 안에 삶을 담아내는 기술.

나는 이제 확신한다.

말은 생각의 전달이 아니라

삶을 구조화하는 시작점이다.

기획서도 말이다.

공지문도 말이다.

회의 멘트도 말이다.

심지어,

“수고했어요”라는 한 마디도 말이다.

그 모든 말들이

쌓인다.

연결된다.

흐른다.

그리고 구조가 된다.

그 구조는 단단하다.

왜냐면 그 구조는

기획자의 마음, 말, 태도까지 담고 있으니까.

말살 구조.

말로 구조를 짓는 기술.

기획자의 말은

흘려보내는 게 아니라

살아 움직이며

사람과 흐름을 ‘붙이는’ 브릭이다.

꼭지 다섯.

- 말로 짓는 나의 자리, 나의 일

“기획자로 불리고 싶어서

기획한 게 아니었다.”

나는 그저

툭툭 말했고,

툭툭 던졌고,

툭툭 사람을 불렀다.

그런데 말들이

흘러가지 않고

쌓이기 시작했다.

그 위에

사람이 붙고,

일정이 붙고,

책임이 붙고,

기대가 붙었다.

그리고 어느 순간

나는

기획자로 불리기 시작했다.

내가 만든 구조 속에서

나조차도 움직이고 있었고,

그 구조 안에

나의 자리, 나의 일이 생겼다.

기획은 타인을 위한 기술이지만

그 구조를 만든 말은

결국 나도 감싸 안았다.

나는 말로 기획했고,

기획으로 일했고,

일을 통해 살았다.

그리고 어느 날

깨달았다.

나는 말로

내 삶을 설계해왔다.

그게 ‘기획자의 삶’이었다.

그게 ‘말로 짓는 나의 자리’였다.

나는

말 위에 살고 있었다.

6장. 기획자의 삶은 끝나지 않는다

꼭지 하나.

- 기획자는 끝나지 않는 사람이다

프로젝트는 끝나도

기획자는 끝나지 않는다.

사람들은

성과로 기획을 판단하지만

기획자는 흐름으로 자신을 확인한다.

행사 하나,

공모 하나,

아이디어 하나.

그건

기획자의 흔적일 뿐이고,

기획자의 삶은

그걸 지나간 흐름이다.

기획자는

기획을 멈춘 순간에도

다음 흐름을 생각하고 있다.

이건 다음엔 이렇게 바꿔야지

저 사람은 저런 방식이 더 잘 맞겠지

다음번엔 저 구조를 써야겠다

그건 병이 아니다.

그건 기획자의 리듬이다.

기획자는

삶을 설계한다.

그 설계는

삶 전체로 번진다.

그래서 기획자는

한 번 기획자가 되면

다시는 돌아갈 수 없다.

말도, 사람도, 일정도, 흐름도

모두 구조로 보인다.

그게 피곤할 수도 있지만

나는 안다.

그게 내가 살아 있는 방식이라는 걸.

기획자는

결국 끝나지 않는 사람이다.

끊임없이 짓고,

조율하고,

살아가는 사람이다.

툭,

하나 끝났다고

끝난 게 아니다.

툭툭툭,

계속 짓는다.

계속 살아낸다.

계속 감응한다.

그게

기획자의 삶이다.

꼭지 둘.

- 말은 사라져도 구조는 남는다

사람은 말은 잊는다.

기획자가 했던 말도,

그때 썼던 표현도,

회의에서 나눴던 아이디어도

다 잊혀진다.

근데 이상하게

그 흐름은 남는다.

뭔가 매끄러웠던 운영

분위기가 좋았던 자리

사람들이 자연스럽게 흘렀던 동선

그건 기억이 아니라

감각이다.

말은 흩어지지만

그 말로 짜인 구조는

사람 안에 남는다.

그래서 기획자는

흔적 없는 기억을 짓는 사람이다.

이름을 안 남겨도

설명을 하지 않아도

박수 받지 않아도

사람들의 움직임 안에

기획자의 구조가 살아 있다.

내가 직접 하지 않은 말에도

내가 설계한 리듬이 흐르고,

내가 없는 자리에서도

내가 만든 순서대로

사람들이 움직이고 있을 때

나는 생각한다.

“말은 사라졌지만

구조는 살아 있구나.”

그게 기획자의 일이다.

사라져도 남는 것,

흘러도 감기는 것

그걸 짓는 사람이다.

꼭지 셋.

- 기획자는 관계를 짜는 사람이다

기획자는 공간을 설계하는 사람일까?

시간을 조율하는 사람일까?

말을 디자인하는 사람일까?

다 맞다.

근데 진짜는

\*\*“사람을 연결하는 사람”\*\*이다.

한 사람과

또 한 사람.

각자의 생각, 말버릇, 속도, 감정결.

그걸 보고

어떻게 배치할지

어떤 흐름 안에 넣을지

누구를 가운데 두고,

누구를 살짝 옆으로 밀어둘지

그걸

짜는 사람,

그게 기획자다.

프로젝트가 아무리 좋아도

사람 간 간격이 틀어지면

모든 게 틀어진다.

기획자는 안다.

일보다

사람이 먼저고

사람이 맞아야

일이 산다는 걸.

그래서 기획자는

사람을 구조화한다.

이 말은 A에게 시킨다

이 전달은 B를 거쳐야 감정이 휘지 않는다

C와 D는 붙여두면 아이디어가 터진다

하지만 C와 F는 붙이면 불 붙는다

기획은 관계다.

관계의 밀도와 간격을 조절하는 일이다.

기획자는

공간 설계자도 아니고

시간 마술사도 아니고

말의 연금술사도 아니다.

기획자는

결국 사람과 사람 사이의 ‘거리 설계자’다.

그 간격이

딱 맞으면

흐름이 생긴다.

그 흐름에

모두가 감긴다.

그게 기획의 진짜 구조다.

꼭지 넷.

- 기획자의 태도는 결국 지속 가능성이다

기획자는

불꽃이 아니다.

불씨다.

한 번 번쩍하고 사라지면

그건 아이디어맨이다.

하지만 기획자는

흐름을 오래 지키는 사람이다.

처음엔

똑같이 열정적이지만

점점 달라진다.

사람은 지친다

흐름은 꺾인다

반응은 식는다

그때 기획자는

어떻게든 불씨를 지킨다.

말의 온도를 조절하고

일정의 밀도를 나누고

사람들의 거리감을 다시 맞춘다.

기획자는

지속 가능한 리듬을 설계한다.

그래서

기획자의 태도는

‘불타는’ 게 아니라

‘타오르게 만드는’ 것이다.

누군가는 그걸

“잔머리”라 하고

누군가는

“감각”이라 부른다.

나는 이렇게 말한다.

“그건, 오래 해본 사람의 구조감이다.”

“감응을 끊지 않기 위한 태도다.”

“계속 살아 있기 위한 설계다.”

아이디어는 누구나 있다.

하지만

그걸 끝까지 살려낼 수 있는 사람은

거의 없다.

기획자는

그걸 해내는 사람이다.

�� 오행으로 정리하면:

시작은 툭

흐름은 감

태도는 쉼

구조는 붙

지속은 살

기획은

살리는 일이다.

사람을,

말을,

자신을.

꼭지 다섯.

- 기획자에게 필요한 건 ‘나를 다시 짓는 힘’

기획자는

흐름을 설계하는 사람이다.

그 흐름엔

항상 자신도 함께 타고 있다.

사람들은 종종

기획자를 조율자나 조력자로 본다.

뒤에서 다 도와주고,

앞에선 다 빠져주고.

근데 실제로는

기획자도

흐름 안의 한 사람이다.

지치는 사람,

놓치는 사람,

버벅이는 사람.

그러다

기획자 자신이 무너진다.

다 챙기느라

정작 자신을 챙기지 못했을 때.

기획자에겐

“내가 빠져도 잘 굴러가는 구조”도 필요하지만,

그보다 더 중요한 건

“내가 다시 일어날 수 있는 구조”다.

그래서

나는 나에게도 구조를 짠다.

잠깐 숨 돌릴 수 있는 여백

말 한 줄로 나를 붙들 수 있는 메모

‘나도 빠져도 된다’는 태도의 허용

기획자는

자신을 다시 짓는 감응 구조를

내면에 하나쯤 숨겨야 한다.

그게 없다면

흐름이 아무리 좋아도

기획자는 사라진다.

구조는 버티지만

살아 있는 감응은 죽는다.

그래서 기획자에게 필요한 건

회복하는 능력이다.

다시

나를 짓는 힘이다.

툭,

넘어져도 좋다.

다만

다시 기획할 수 있게

자신의 리듬을 복원할 수 있다면.

그게

기획자의 마지막 설계다.

자신을 위한 말살 구조.

에필로그

기획자로 산다는 건, 흐름 속에 중심을 세운다는 것

나는 특별한 사람은 아니다.

그냥,

툭 말 던지는 걸 좋아하고

툭 사람 불러내는 걸 잘했던 사람이다.

근데 그게 기획이 되었고

그 말들이 구조가 되었고

그 구조 안에

삶이 담겼다.

살아보니 알겠다.

기획이란,

내가 주인공이 되는 일이 아니라

모든 흐름 속에서

중심을 잡는 일이라는 걸.

누군가는 말한다.

“기획은 전략이다”

“기획은 논리다”

“기획은 성과다”

다 맞다.

하지만 나에게 기획은

살아가는 방식이었다.

한 문장,

한 제안,

한 관계.

그걸 어떻게 붙이고,

어떻게 놓고,

어떻게 기다리느냐가

기획자의 품이었다.

나는 기획으로 살아왔다.

그리고 지금,

말로 그 삶을 다시 짓고 있다.

이제 이 책을 덮는 당신이

말을 다시 붙잡게 되기를.

흐름 속에서

당신만의 구조를 짓게 되기를.

내가 그랬듯.

당신도

말로 중심을 세우는 사람이기를.

툭.

기획은 끝났지만

삶은 계속된다.

그리고 당신의 말도

지금 이 순간,

어디선가 시작되고 있다.

��

《기획자의 삶, 말로 삶》

– 여전히 살아 있는 감응의 구조 안에서