

Arts & Arts Manager

# 예술경영

현장사례연구 2007



# Definition

예술경영은                      이다.



예술경영은 **복잡** 하다.

100-1=0  
왜냐하면 백번 잘해도 한 번 잘못하면 도루묵이기 때문.  
송은혜 \_ 극단 연우무대

예술경영은 **선문화혁명** 이다.

물질적 표준화 시대에 문화는 자국의 정체성입니다 \_ 예술  
자국의 정체성을 지각하며 세계에 알리는 일은 \_ 경영  
향 후 시대에 지구촌에서 가장 중요시 여기게 될 것입니다.  
이러한 시점에 우리에게서 예술경영은 선문화혁명이다.

이용관 \_ moromusic



예술경영은 **It's all about money!** 이다.



영국에서 예술경영 학위과정 유학할 때 30년 가까이 오페라 분야에 종사한 우리 할머니 지도교수가 오리엔테이션 시간에 한 첫 일성! 이 말은 예술을 가지고 돈벌이를 하라거나 재무적인 측면만 중요하다고 하는 이야기가 아니다. 예술경영은 무형의 가치를 유형의 재무적 가치로 환산하여 팔고, 관리해야 하는 분야이다. 어떻게 재원을 조성할 것인가, 거기에 어떤 논리를 만들어 예산을 확보하고 투자를 유치할 것인가, 조성된 재원을 어떻게 적절히 활용할 것인가, 재원의 성격에 따라 수익성, 효율성, 투명성 등 어느 것이 중요한 가 등등에 대한 최적의 방법을 찾는 것이 예술경영이다.

이선철 \_ 김자꽃 스튜디오

예술경영은 **가난한 남자친구** 다.

현실의 공상스러움을 익히 알고 있지만,  
그래도 기다려보는 짱하고 해들 날.  
인생의 108번뇌 같아 차버리고 싶어도  
나 말고 또 누가 거두겠나 싶어 머무르지요.

장은영 \_ 창무예술원



예술경영은 **수학의 정석** 이다.



대한민국의 수험생이라면 누구나 가지고 있는 "수학의 정석"  
하지만 누구도 끝까지 풀지 않는 "수학의 정석"  
풀어야 되는 줄 알면서도 책상용 배개로 이용했던 정석책.  
예술경영 또한 예술의 정석책이 아닐까요??  
"예술경영" 해야 되는 줄 알면서도, 필요한 줄 알면서도, '나도 언젠가는  
주먹구구식이 아닌 예술을 경영하리라' 는 다짐만 마음 한구석에 잘 모셔둔  
것이 예술경영의 현실이 아닐까 합니다. "우리 이제 마음 속에 품지만 말고  
예술경영의 정석을 끝까지 풀시다!" 라고 이 연사 끝까지 외칩니다.

김동민 \_ 강릉단오제위원회

예술경영은 **엔디워홀** 이다.

예술의 상업화를 이루었던 엔디워홀이기도 하지만, 그의 작품  
내면에는 그가 말하고자 하는 것이 표현되어 있으니깐요.  
예술경영도 자본주의 사회에서 상업화의 측면을 배제할 수만은  
없습니다. 하지만 그 안에 기획자 혹은 예술인들이 하고자  
하는 목소리는 분명히 낼 수 있어야 합니다.  
예술적 측면과 상업적 측면을 잘 섞어 예술의 대중화를 이룬  
엔디워홀처럼 지금의 예술경영도 그래야 하지 않을까 합니다.

김윤아 \_ 모넨돌



예술경영은 **인간에 대한 통찰의 힘** 이다.



예술경영을 한다는 것, 정(情)과 지혜를 다스리는 감동  
정민룡 \_ 광주북구문화의집

예술경영은 **보일러(난로)** 이다.

보일러(난로)는 늘 가지고 있고, 집에 기본적으로 들어가 있는 장치이다.  
하지만 이것이 필요할 때는 추울 때이거나, 장마철 습기를 없애야 할  
때 필요하다. 더운 여름(호황)일 때는 보일러를 틀지도 않고,  
별 필요도 못 느끼지 않는가.

신현길 \_ 아트브릿지



\* '예술경영은                      이다' 는 지난 2007년 11월 예술경영 CoP 홈페이지(cop.gokams.or.kr) 개편과 함께 진행된 이벤트입니다.



## “인생 한 방”이라고 합니다만

이승엽

### 1. 시작

예술경영이라고 부르는 동네에 발을 들여놓은 지 20년이 넘었습니다. (사실 좀 민망합니다) 그 때 어떻게 하다가 이 일을 시작한 것인지 어렵습니다. 우리처럼 역동적인 사회에서 20년 전에 품었던 생각은, 기억하기도 쉽지 않지만 기억한다 해도 확실치 않습니다. 분명한 것은 이 일이 우연히 내게 다가왔다는 점입니다. 당장 해야 할 일이나 하고 싶은 일이 없는 젊은이가 모순덩어리로 비친 사회 속으로 편입되는 것을 망설이다가(혹은 두려워하다가) 이 일만큼이나 비주류적인 일들을 한 바퀴 휘익 거친 후 발을 들여놓은 것입니다. 그나마 덜 불순해 보이는 ‘예술행정’이란 말조차 낯설었던 시기에 시작한 일이니 예술경영에 인생을 걸었다느니 하는 소리는 다 헛수작일 것입니다.

언어를 존재의 집이라고 했던가요. 예술경영이라는 말이 뒤늦게 생기고 연달아 연관되는 개념과 일거리들도 만들어졌습니다. 대학과 대학원에는 수십 개의 관련 학과가 생기고 옆 학문도 이 동네에 뭐가 있나 호기심을 보입니다. 유망직종이나 관심분야로 꼽히기도 합니다. 무엇보다 예술경영 일을 해보겠다는 사람이 엄청나게 늘었습니다. 문득 궁금합니다. 나는 그 려다 치고 왜 그들은 이 일을 하려고 할까요?

혹시 그 첫 필은 ‘겉멋’에서 받은 것은 아닐까요? 사실 겉멋만큼 강력한 동기가 또 있을까요? 사회적 동물인 인간이 자기 존재를 과시하는 것은 본능에 가까운 것입니다. 더러는 우리 문화를 세계에 알리는 전도사가 되거나 뮤지컬로 떼돈을 벌겠다는 야무진 결심을 하는 사

람도 있는 것 같습니다. 시작할 때의 마음이야 어떻든 막상 일은 빛이 나지 않습니다. 스태프의 뒤편은 무대 뒤나 그도 아니면 무대 밖에 있습니다. 화려한 스포트라이트와는 별 인연이 없습니다. 가끔 대박을 터트리기도 하지만 그것으로 부귀영화를 누린다는 소리를 별로 들어보지 못했습니다. 길고 피곤한 일입니다.

### 2. 성취 동기

“그들은 일반적으로 전문적이고 온전한 활동을 전개하기까지 훈련과 교육 그리고 자기 연마에 긴 기간이 필요하다. 일정한 수준에 도달한 이후에도 물질적 보상은 그리 높지 않다. 작업은 까다롭고 공정은 길고 노동 강도로 따져도 약하지 않다. 본연의 예술 활동과는 별도로 다른 직업을 가지는 것도 드물지 않다. 그들의 대부분은 고정적인 고용계약관계에 의해서가 아니라 비정규적인 계약관계를 맺고 있다. 우리나라에서 ‘비정규직’은 ‘저임금’과 ‘불평등’ ‘고용불안’ 등의 열등한 계약관계의 이미지를 강하게 품고 있다. 소수의 국공립예술단체를 제외한 절대다수가 작품별로 작업에 참여하게 된다. 절대 다수가 열악한 형편인데도 엔터테인먼트 산업의 특성으로 불리는 ‘슈퍼스타 산업’에서 보는 것처럼 소득의 불평등 상황은 상대적으로 심한 분야이기도 하다. 즉 일정한 수준에 오른 이후에도 그에 걸맞은 보상을 받을 수 있는 경우는 매우 드물다는 것이다. 이런 고단하고 어려운 형편에도 불구하고 그들이 활동을 멈추지 않고 악착같이 작업에 매달리는 이유는 무엇인가?”

제법 긴 위의 인용문은 언젠가 제가 쓴 글의 일부입니다. 글 속의 ‘그들’은 누구일까요? 혹 공연기획자를 비롯한 예술경영 인력이 아닐까요? 불안정한 노동환경, 합당한 보상체제 없음, 강한 노동 강도, 긴 교육기간과 노동시간 등 대충 비슷합니다. 예술단체도 언급되는 것을 보면 더욱 그래 보입니다.

그런데 이 글에서 ‘그들’은 ‘예술가’입니다. 예술가의 처지를 설명하는 한 대목인 것입니다. 이 인용의 다음에는 예술가들은 왜 예술을 하는가가 이어집니다. 불합리하고 불안정한 조건 속에서도 몸과 마음을 불태우는 예술가들의 활동 동기는 무엇인가 하는 것입니다. 거칠게 말해서 그들의 동기는 내적 동기와 외적 동기로 구분합니다. 외적 동기란 활동의 대가로 주어지는 물질적 보상을 비롯해서 사회적 구성원으로 살아가는데 필요한 경제적 여건을 주로 말합니다. 내적 동기는 이에 비해 창작에 대한 열정과 진리에 대한 추구 등과 같이 자기 존재 내부로부터 발전해내는 것입니다. 이 둘은 갈등을 일으키기도 하지만 대체로 보완적입

니다.

그러면 예술 경영하는 사람들은 어떤가요? 예술가들 못지않게 불확실한 현재와 미래에 몸을 던진 사람들입니다. 위에서 나는 것처럼 그대로 해보면 예술 경영하는 사람들에게 내적 동기는 사명감과 소명의식 같은 것입니다. 예술가와 마찬가지로 예술의 가치를 떠받들어 빛이 되고 소금이 되고자 하는 것입니다. 문화와 예술의 역할에 대한 신념이 바탕이 된 사명감은 오래전부터 예술경영자들의 기둥이었습니다. 외적 동기는 다른 표현으로 바꿔보면 직업 의식입니다. 이 일은 사회적으로 이로우면서 자신에게는 직업인 것입니다. 다른 직분과 마찬가지로 성실하게 일해서 사회에 기여하는 것은 직업인으로서 당연한 일입니다. 그러니까 이 일이 소중한 것은 그게 내 직업이기 때문입니다. 좋아하는(또는 좋아할 수 있는) 일을 직업으로 선택한다면 그보다 좋은 것이 있겠습니까?

눈치 채셨겠지만 나는 개인적으로 후자에 가까운 사람입니다. 달리 거창한 사명감이나 소명의식을 가지지 못하는 타입입니다. 그런 것을 존중하지만 동경하지는 않습니다. 오히려 자신의 일을 고집해온 예술경영(전에는 이런 말로 그들의 일을 부르지 않았지만) 선구자 중에는 투철한 사명감으로 큰 업적을 이룬 분들이 여럿 계십니다. 그분들의 대부분은 '이 일이 옳기 때문에' 버텨온 것입니다. 아, 그런데 여러분들은 어떤가요?


### 3. 조로(早老)

이 동네에서 자주 목격되는, 그리고 그만큼 안타까운 현상중 하나로 조로(早老)현상이 있습니다. 현장에서 1, 2년 시달리다 보면 산전수전 다 겪은 것처럼 시들어버리는 경우가 드물지 않습니다. 원숙해졌다고 해야 할까요, 달관했다고 해야 할까요? 문제는 이것이 그에게 고비라는 점입니다. 적지 않은 사람이 이 고비를 넘지 못하고 길을 멈춥니다. 해 볼 만큼 해봤는데 재미도 없고 전망도 없더라는 거죠. 더러 너무 힘들기도 하고 더러는 환멸을 느끼기도 하는 것 같습니다. 물론 현명하게 이 고비를 넘기는 사람도 많습니다. 무슨 처방이 있냐고요? 글썄요. 나는 대체로 별 준비가 되지 않은 상태에서 현장에 뛰어들기 때문이 아닐까 생각합니다. 준비라는 것이 거창하게 대학원에 가서 공부를 하거나 유학을 다녀오는 것을 말하는 것은 아닙니다. 적어도 이 일을 할 구체적인 다짐은 있어야 한다는 뜻입니다. 준비는 되어 있지 않고 여러 가지로 기대는 크기 때문에 같은 격차라도 커 보이는 것일 것입니다.

기본적으로 이 일이 요구하는 것은 같습니다. 일을 사랑하고 일의 내용과 대상을 사랑하

고 잘 협업하여 공동의 비전을 달성하기 위해 최선을 다하는 것은 어느 일에서도 마찬가지일 것입니다. 그런데도 이 일에 걸이는 사람이 많은 것은 그들의 탓만으로 돌리기는 좀 억울합니다. 우리 사회에서 예술관이 그렇고 그보다 훨씬 늦은 예술경영 관의 체제가 뒷받침해주지 않는 것도 크게 작용한다고 보기 때문입니다. 아주 짧은 시간에 성장한 탓에 생겨 피하기 어려운, 일종의 성장통이라고 본다면 너무 무책임한가요?

### 4. 인생 한방?

시쳇말로 '인생 한방'이라고 합니다. 엔터테인먼트산업에서는 유독 이 '한 방'의 유혹이 큼니다. 슈퍼스타의 꿈이지요. 그런데 예술경영을 하는 사람들은 그 '한 방'에 너무 기대면 도박사가 되는 것이고 그 기대를 거두면 관료가 됩니다. 예술경영을 하는 사람은 아마 중간 어디쯤에 있지 않을까 생각합니다. '한 방'에 역전시키기에는 너무 허망하고 그런 '한 방'이 없다고 한다면 너무 쓸쓸한 일입니다. 그러니 그 '한 방'에 너무 연연하지 말고 내가 왜 이 일을 하는지 찾아서 마음에 붙들어 매야 할 것입니다. (나부터 그래야겠습니다) 

---

#### 이승엽

1987년 예술의전당에서 극장운영과 공연제작 일을 하다가 2001년 한국예술종합학교 연극원으로 자리를 옮겨 학생들을 가르치고 있다.

# 차례

## ● Definition

2 \_ 예술경영은            이다

## ● 권두에세이

4 \_ “인생 한 방”이라고 합니다만 | 이승엽

## ● 특집1 문화예술 기획자에게는 뭔가 특별한 것이 있다?!

### Part1 \_ 당신은 예술현장의 전문가입니까?

12 \_ 예술경영 전문성이란 무엇인가에 대한 전문적이지 않은 대답, “밥상만 잘 차려도 좋겠다.” | 김의숙

16 \_ 예술경영의 전문성을 바라보는 한 가지 시선 | 이승렬

### Part2 \_ 문화예술 기획자가 사는 법

19 \_ 유럽·아시아 공연예술 기획자들의 수다

주디스 나잇(영국 아츠 어드민 디렉터) · 암나 쿠스모(인도네시아 케틀라 재단 대표)

24 \_ 공연직전, 특별해지는 7가지 업무! | 백영선

### Part3 \_ 문화예술 기획자의 무한도전 심계명

27 \_ 문화예술 기획자의 무한도전 심계명 | 매일진 편집부

## ● 특집2 COP, 끊임없는 성장을 위한 학습과 경험의 공동체를 꿈꾸다.

40 \_ CoP? 자발적 공동체? 상황적 공동체! | 김유정

44 \_ 문화정책연구회-전문가들의 자발적 커뮤니티 | 김상희

49 \_ 지식과 경험의 공유와 실행을 위한 커뮤니티, CoP | 채송아

## ● 공연예술 마케팅 사례

54 \_ <비보이를 사랑한 발레리나>의 마케팅 전략에 대해서 | 최윤엽

58 \_ 뮤지컬 <인당수 사랑가> 공연 마케팅 - 매진사례를 향한 끈질긴 질주 | 김미선

66 \_ 공연 마케팅, 순서를 정하라!! - <그림 2007 콘서트> 사례를 중심으로 | 이용관

70 \_ 온라인 커뮤니티의 활성화와 브랜드 가치의 발전 | 이기성

## ● 국제교류 파트너십

74 \_ 신뢰를 통한 정직한 파트너십을 추구합니다  
- 대전문화예술의전당과 몬테카를로 발레단 · 워릭 아트센터 | 정연일

78 \_ 장르를 함께 실험하고 고민하는 동반자  
과천한마당축제와 프랑스 샬롱 거리예술 축제 | 조동희

81 \_ 2002년~2006년 공동제작 공연 <만남>을 통해 이뤄낸 진짜 만남  
- 극단 사다리 · 극단 가제노꼬큐슈 | 김보경

## ● 학술 다문화사회, 문화예술 교류와 예술경영의 과제

88 \_ 아시아 문화예술교류의 현재와 미래

- 문화예술 교류의 함정과 극복과제 | 이철순

96 \_ 예술경영의 새로운 환경, 다문화사회 - 다문화사회 예술경영의 원칙 | 최혜자

100 \_ 다문화사회에서 관심이 요청되는 예술경영의 분야 | 홍기원

## ● 해외동향

### 해외소식

106 \_ [말레이시아] Eye on Colorful Malaysia Arts | 큐 슈에트 김 (Kiew Suet Kim)

111 \_ [콜롬비아] 세계로 눈을 돌리는 라틴아메리카의 공연예술

디애나 마르셀라 카사스 게레이 (Diana Marcela Casas Garay)

### 해외 지원기관 소개

114 \_ 예술이 충만한 세상을 만드는 전방위 지원기관

- 일본예능실연가단체협의회 | 고주영

## ● 현장대담

118 \_ 그들이 예술을 지켜나가는 방법, 따로 또 같이!

박장렬(문화공감그룹 7star 상임이사) · 최선희(한국영화진흥위원회 국내 2팀)

## ● 브레인스토밍

### 기획자의 감성을 깨우는 문화 코드

124 \_ 일과 놀이의 경계에서 신나게 수다 한 판 | 김성희

## ● 나의 즐겨찾기

126 \_ 데이터도 디자인이다 | 임진욱

## 그림&일기 문화예술 기획자의 하루 하루 | 글 \_ 꿈쟁이, 그림 \_ 알프

15 \_ 공휴일 인식장애

43 \_ 전화의 기술

77 \_ 나는 네가 공연장에서 한 일을 알고있다

95 \_ 우리끼리만 아는 얘기

117 \_ 2008년, 대박을 꿈꾸며



## 특집1 \_ 문화예술기획자에게는 뭔가 특별한 것이 있다?!

### Part1 \_ 당신은 예술현장의 전문가입니까?

예술경영 전문성이란 무엇인가에 대해 전문적이지 않은 대답,  
“밥상만 잘 차려도 좋겠다.”

김의숙



예술경영의 전문성을 바라보는 한 가지 시선

이승렬

### Part2 \_ 문화예술 기획자가 사는 법

유럽 · 이사아 공연예술 기획자들의 수다

주디스 나잇(영국 아츠 어드민 디렉터) · 암나 쿠스모(인도네시아 케롤라 재단 대표)



공연직전, 특별해지는 7가지 업무!

백영선

### Part3 \_ 문화예술 기획자의 무한도전 십계명

문화예술 기획자의 무한도전 십계명

편집부





Part1 \_ 당신은 예술현장의 전문가입니까?

예술경영 전문성이란 무엇인가에 대한 전문적이지 않은 대답,  
“밥상만 잘 차려도 좋겠다.”

김의숙

“언제쯤이면 완벽한 비즈니스우먼다운 모습을 보여 줄거니?”

오랜만에 만난 친구가 짜증 섞인 한마디를 던진다. 복잡한 강남의 고층빌딩 주차장 어딘가에 암전히 있어야 할 차를 삼십 분 넘게 찾느라 친구와의 소중한 점심시간을 망쳤다. 땀을 뻘뻘 흘리며 주차장 위아래 층을 찾아 헤매는 내 모습이 한심하고 짜증이 나 울고 싶은 심정에 친구의 지적까지 더해져 점점 더 스스로가 초라해진다.

놀라운 일이다. 내가 주차해 놓은 차도 못 찾는 정신으로 어떻게 수십 명이 함께 움직이는 공연제작을 하고 타인의 창작 활동을 돕는 회사를 운영하고 있을까. 어쩌다 요행으로 여기까지 왔다고 생각하기엔 십 수 년이란 세월이 너무 길지 않은가. 가방 안에 든 휴대폰과 열쇠를 찾는 데 소비하는 시간이 너무 길다고 느껴지는 요즘도 ‘매사에 정확하고 성격이 푹 부러지며, 호불호가 명확한 사람일 것’이라는 오해(?)를 받는 걸 보면 그럴싸하게 보이긴 한가 보다.

이렇듯 어수룩함의 극치인 내가 그토록 많은 사람들의 동선을 설계하고, 끝없이 잔소리를 하며 살아가고 있는 것은 신기한 일이다. 기획되지 않아도 좋을 사적인 만남에서까지 첫째, 둘째를 꼽아가며 전체적인 윤곽은 이렇고, 디테일하게 따지면서 발생할 변수들은 저렇고 하며 저도 모르게 기획적 사고를 하다가 ‘직업병’이라는 단어를 떠올리며 웃기도 한다.

예술경영인이 지녀야 할 전문성에 대해 글을 쓰려다보니, 이렇게 살아가고 있는 내가 예술경영 전문가인가 하는 의문이 생긴다. 사전을 찾아보니, ‘전문가(專門家)란, 어떤 분야를 연구하거나 그 일에 종사하여 그 분야에 상당한 지식과 경험을 가진 사람’ 이란다. ‘상당한

지식과 경험’ 이라니, 막연하다. 하지만, 무엇을 위해 이런 일을 해야 하나, 하는 좌절과 무엇을 향해 가고 있는지 방향을 잃은 듯 막막함을 친구로 삼고 있음에도, 지금 내가 해야 할 일과 내가 있어야 할 자리에 대한 인식은 무서울 정도로 따라다니고 있으니, 적어도 예술경영인임에는 분명한 것 같다.

내가 이 분야에서 나름 오랜 경험을 가진 ‘전문가’ 대우를 받다보니 -스스로 원하는 원하지 않든 - 후배들이 진지하게 상담을 요청해올 때가 있다. 언제고 이런 후배들의 진지한 얼굴 앞에서는 긴장하게 되고, 그들이 원하는 푹 떨어지는 대답 대신, 거꾸로 내 고민을 장황하게 털어놓는 경우가 더 많지만. 여하간, 되레 내 이야기를 들어야했던 후배들의 주된 상담 내용은 두 가지다.

첫 번째는 자신의 미래를 위해 지금, 무엇을 투자하여야 할 것인가. 이 질문은 대부분 학문적 진로에 대한 고민과 관련되어 있다. 상급학교 진학과 유학 중 어떤 것이 좋을지, 공부한다면 어떤 분야가 좋을지 자신이 선택할 수 있는 몇 가지의 노선을 정하는데 선택의 자문이 필요하다는 것이다.

두 번째는 자신의 능력을 발휘하지 못하는 조직이나 이 분야에서 경험하는 불만스러운 현실이 미래에도 계속 이어지지 않을까. 자신이 꿈꾸었던 것과는 다르게 현재 본인이 하고 있는 일이 창의적이지도, 뚜렷한 비전이 보이지도 않으면서, 심지어 공돌인 만큼의 보상조차 받지 못한다고 평가하는 것이다.

나에게 이 두 가지 질문은 같은 것으로 들린다. 사실 무슨 상담을 해도 대답은 비슷하다. 한마디로 하자면 ‘오늘이 없는 내일은 없다.’ 지금 어떤 일을 하고 있건 스스로 잘하고 있다고 느끼지 않는다면, 한 달 후, 혹은 일 년 후에 본인이 하는 일 역시 만족스럽지 않을 것이다. 학습의 필요성과 욕구가 어디에서 비롯됐는지 다시 생각해 보라. 오늘 내가 부족하다고 생각한 것들을 채우길 원한다면, 미래를 위한 투자에 대해 고민하기보다는 지금 할 것들을 그냥 해라.

불행하게도 예술경영인은 구현되는 예술을 위해 그 어떤 것이라도 해야 하지만 그 자체가 예술이 되진 못한다. 그러면서도 성취된 예술에 무한 책임을 져야 한다. 우리의 일이 누군가에게는 눈에 띄어 인정받는 일은 드물다. 그러니, 끊임없이 스스로를 칭찬하라. 자신이 선택한 일에 스스로 가치를 부여하지 않는다면 타인들의 활동을 통해 내 존재감이 생기게 되는 이 일을 계속하기는 힘들다.

그리고 보니 공연제작과 마케팅 분야에서 내가 가진 ‘상당한 지식과 경험,’ 그 ‘전문성’



이라는 것은 나와 함께 하는 사람들의 밥 챙기기에서 발현되는 것 같다. 함께 작업하는 모든 이들을 때 맞춰 잘 차려진 밥상 앞에 앉게 하는 일이 내게 있어 가장 중요한 일이다. 어수룩 함의 대가인 내가 많은 사람들과 어울리고 얼키설키 엮히는 속에서 나의 존재감이 느껴진다 고 대견해하며 살아가는 것이 바로 그 비결이었다. 그래, 밥상만 잘 차려도 좋겠다. **레슬**

기획자  
공영제작자 (주)파인커뮤니케이션즈 대표이사  
한겨레프리미엄뉴스센터 문화기획부 편집장

\* 이 글은 「KAMS 메일진 1호」(2007. 9. 6)에 수록되었습니다.

## 공휴일 인식장애



내 직업은  
공연기획자.  
내 얘기 한번  
들어볼래?



Holiday is Nothin  
휴일? 그건 아무것도 아니.

그냥 일상적인 업무 관련 통화다.

“네, 공연해 극장입니다.”

“안녕하세요? 여기는 △극단인데요, 나일해 팀장님 계세요?”

“잠시 머뭇거리다가) 네, 오늘은 나일해 팀장님 쉬시는 날인데요.”

“아, 그러시군요. 특별히 휴가신청 아니죠?”

“네, 내일 출근합니다.”

“네, 감사합니다.”

오늘 벌써 3번째다. 왜 담당자들마다 멀쩡한 평일 날 신다는 거지? 오늘은 수요일이잖아. 이쯤 되었을 때 수많은 일정들로 낙서 된 달력을 힐끔 쳐다본다. 오늘이 8월 15일. 빨간 글씨? 그렇다면 공휴일? 아뵘싸. 이까 전화통화상으로 당황스러워했던 상대방이 이해가 되기 시작하면서 괜스레 혼자 휴가 운운하며 따졌던 것이 민망해진다.

**공휴일 인식 장애.** 공연이 있는 공휴일을 평일과 같이 생각하는 현상으로써 대학로 공연예술 기획 분야 1년~1년 반 사이에 증상이 심해진다. 평일보다 훨씬 많은 전화업무와 관객응대의 영향으로 공휴일 휴무란 단어를 사전에서조차 지워버리면 다른 사람들도 자신과 같이 일할 것이라는 망상을 불러온다. 공휴일에 동반되는 증상으로는 전화해서 담당자 찾기, 오늘 따라 우체국이나 은행 업무 보러가기, 출근시간에 지하철에 사람 없어서 깜짝 놀라기 등이 있다. 사실, 처음부터 그랬던 것은 아니다.

**1단계 (입사~3개월) :** 공휴일인데도 부득이한 경우에는(?) 출근해야한다는 것을 알고도 문화예술계에 기여한다는 투철한 정신력으로 입사 면접 시 당당히 공휴일 출근도 불사하겠다는 강한 의지를 표명한다. 또한 주변 다른 일을 하는 친구들이 쉬는 공휴일에 출근을 하면서도 “나는 내 꿈을 향해 가고 있어!”라며 자기 설득이 가능한 시기이다. 하지만 이 시기에는 아직 “나는 공휴일에도 출근한다.”라는 인식이 명확하게 있다.

**2단계 (4개월~1년 미만) :** 공휴일에 부득이한 경우에만 출근하는 것이 아님을 알게 되면서 회의가 들기 시작한다. 특히 공휴일에 더 심하게 컴플레인 하는 관객분이 있더라도 하면 완전히 파김치가 되어 퇴근하면서 “이 길이 정말 맞나?”하는 심각한 고민에도 빠지게 되는 시기이다. 사실, 아직 업무에 있어서 그렇게 커다란 장애물이 있거나 중요한 결정이 가능한 시기는 아니다. 따지고 보면 이런 문제에서 여러 심각한 고민이 시작된다.

**3단계 (1년 이상~) :** 자연스럽게 공휴일에도 출근하면서 공휴일 인식 장애를 느끼게 된다. 사람들로 북적거리던 출근 구간이 한산해도 혼자 혼신을 다해 뛰고 있는 나 자신을 발견하곤 깜짝 놀란다. 복잡한 상황 속에서 관객응대에 유연해지고, 공휴일에 쉬는 것보다 공휴일에 관객이 많은 것이 더 좋아진다.

공휴일 인식 장애, 이 일을 사랑하는 한 어찌면 평생 가지고 가야할지도 모르겠다.

글 \_ 꿈쟁이(11dreamer11@naver.com)

이름을 요구한 필자는 대학에서 예술경영을 전공했고, 현재 2년차 공연기획자로 활동하고 있다.

그림 \_ 일프(holy@alph.pe.kr)

본명은 김남석. 소싯적 공연과 축제를 만드는 일에 필이 딱(?) 꽃힌 적이 있었으나, 생계유지가 힘들다는 판단 하에 조기 전업하였다.

지금은 일러스트레이터로서 예술혼을 불태우고 있으나 생계유지는 소싯적보다 더 어려워지고 있다. 천운과 감각 하나만 믿고 사는 편.

Part1 \_ 당신은 예술현장의 전문가입니까?

## 예술경영의 전문성을 바라보는 한 가지 시선

이승렬

노동경제학을 전공한 필자가 2년 전인 2005년에 문화예술분야의 기획경영 전문 인력을 연구하는 기회를 얻었던 것은 지금도 소중한 경험으로 여기고 있다. 아마 이 연구에 참여하게 되었던 계기는 이들 인력이 문화예술분야에서 활동하는 주체들 가운데 필자의 연구대상에 가장 가까운 존재라는 점이었을 것이다. 이 말을 바꿔본다면, 기획경영 전문 인력이야말로 문화예술과 관련이 없는 분야와의 경계가 가장 낮아 인력이 쉽게 들어오기도 나가기도 하는 영역이라고 할 수 있을지도 모른다. 그렇다면, 문화예술분야에 종사하는 기획경영 전문 인력(이제부터 이를 예술경영인력이라 하기로 한다)의 '전문성'이란 무엇일까? 문화예술과 관련이 없는 분야에서 경력을 갖춘 인재가 예술경영인력이 될 수 있다고 한다면, 예술을 이해하고, 나름대로의 능력을 갖춘 이른바 '예술성'은 이들의 전문성을 구성하는 요소라 보기 힘든 것인가? 오로지 홍보나 마케팅, 회계 등의 기술적인 역량을 이들의 전문성이라 하여야 하는가?

예술경영인력의 전문성을 알아보기 위해서는 예술경영인력은 어떠한 사람들로 구성되는가를 먼저 논의하여야 할 것이다. 2005년의 연구에서는 예술현장이나 해외 그리고 몇몇 연구서나 논문에서 일컬어지는 예술경영관련 직무를 수집, 분류하였다. 이들 분류를 100명 정도의 예술경영인력 종사자에게 제시하여 자신이 담당하는 직무를 표기하도록 하자, 예상과는 달리 제시되었던 모든 직무가 우리의 예술현장에서도 존재한다는 사실이 확인되었다. 이를 나열하면, 신규작품 기획, 대관행정, 외부작품 심사, 예술가 일정관리, 예술가 이슈관리, 마케팅 전략수립, 마케팅 활동성과 분석, 홍보계획수립 및 집행, 홍보물 제작관리, 계약

\*이 글은 'KAMS 메일진 1호, (2007. 9. 6)에 수록되었습니다.

관리, 고객관리, 출판물 관리, 홈페이지 관리, 매체관리, 회원관리, 협력기관 관리, 커뮤니케이션 관리, 무대 이슈관리, 인사관리, 조직관리, 교육기획 및 사후평가, 교육진행, 시설관리, 매·수표 관리, 예산계획 수립, 재원조성 업무, 회계관리, IT시스템 관리이다. 우리가 눈으로 보기에 어떤 직무는 예술과 관련이 없어 보이기도 하고, 또 어떤 직무는 예술을 올바르게 이해하지 않고서는 수행하기 어려울 것으로 짐작되기도 한다.

이 때문인지 연구를 진행하면서 만났던 기획자, 예술감독 등 기획경영 전문 인력이라 할 수 있는 분들 가운데 예술을 전공하지 않은 기획경영인력이 적지 않았다. 그렇다고는 해도 이들은 대학시절에 연극 등 예술활동에 참가한 경험이 있거나 독문학 등 예술에 가까운 학문을 전공한 경험이 있는 경우였다. 일부는 예술과는 동떨어진 세계에 있다가 우연한 기회로 공연예술기관의 경영관련 직무를 담당하는 분들도 있었다.

이러한 사실로 본다면, 예술경영의 전문성이 무엇일까를 정의하기란 더욱 어려워질지도 모른다. 게다가 전문성이란 질적(qualitative)인 속성을 지니고 있어 명확히 정의내리기도 쉽지 않다. 2005년 연구에서는 한 가지 대안으로 미국 O\*NET(the Occupational Information Network : 직업정보 네트워크 <sup>편집자주</sup>)의 KSA(Knowledge, Skill and Ability) 분석방법을 응용하여 예술경영인력의 전문성을 확인하여 보았다. 이 조사는 공동연구진이었던 이정현 교수(명지대학교 경영학부)가 담당하였으며, 조사 결과에서 나타나는 몇 가지 특징은 다음과 같다.

첫째, 스킬이라는 측면에서 살펴볼 때, 예술경영 직무 간에 필요한 스킬의 수준이 커다란 차이를 보이지 않아 이들 직무는 유사한 것으로 판단되었다. 이들 직무가 대체로 필요로 하는 스킬이라면 복잡한 문제 해결 스킬, 자원관리 스킬, 사회적 스킬을 들 수 있었다.

다음으로 능력이라는 측면을 보면, CEO와 홍보·마케팅에서는 인식능력이 중요하나 기획, 고객지원, 경영관리 등의 직무에서는 아이디어 생산능력이 중요한 것으로 평가되었다. 특히 CEO는 말하기, 말의 인식, 색 인식 등 감각능력도 상당히 필요한 것으로 나타났다는 점이 흥미롭다. 물론 기획 직무는 인식능력의 중요성도 높은 편이라는 점을 무시할 수 없다. 이처럼 인식능력과 아이디어 생산능력이야말로 예술경영인력이 갖추어야 할 능력일 것이다.

셋째, 지식은 CEO와 경영관리 직무에서 상당히 필요한 요소임이 확인되었다. 이 가운데 순수예술이라는 지식은 모든 예술경영 직무에 공통으로 포함되면서도 기획, CEO, 고객관리에서 높은 편이었으나 경영관리와 홍보·마케팅에서는 상대적으로 낮은 수준이었다.

이처럼 예술경영 직무가 전문성의 면에서 공통되는 면을 지니면서도 스펙트럼과 같이 다양성도 존재하는 특징을 보이고 있다. 다시 말해서 예술경영 직무 안에서 예술성이 강조되는

직무가 있는가 하면, 경영관련 스킬의 중요성이 높은 직무가 있다는 것이다. 이 사실은 예술 경영인력이 다양한 전공분야 출신을 필요로 하고, 그렇게 충원되고 있음을 뜻한다.

그렇다면, 순수예술 지식은 상대적으로 떨어진다고 하더라도 예술경영관련 직무에 필요한 스킬이나 능력, 지식을 갖춘 인력이 앞으로 예술경영인력에 종사할 가능성은 높은 것인가? 공연예술분야의 성장성을 염두에 둔다면, 긍정적인 견해를 가질지도 모른다. 하지만, 부정적인 견해도 무시하기가 어렵다. 현실이 그렇게 호락호락하지 않기 때문이다. 한 가지 예로 노동부 통계에 따르면, 2007년 상용근로자 1인 이상의 사업체에 종사하는 근로자의 평균 임금이 257만원 수준에 이른다고 한다. 과연 이 수준의 임금을 지급할 수 있는 공연예술기관이 어느 정도 있을까를 생각해본다면, 이 분야에 경영관련 스킬을 제대로 갖춘 인력이 유입될 것인지를 짐작하기란 그다지 어렵지 않다. 지금까지 예술에 대한 열정을 가진 인재들로 기획경영분야의 직무를 채워왔다고 한다면, 현재의 간단치 않은 환경이 향후에도 이러한 열정의 소유자들을 끌어들이 수 있는 유인이 되리라는 보장은 없는 것이다. 예술세계라 하더라도 외부와 단절될 수 없는 만큼 노동시장의 논리가 적용되지 않는다고 볼 근거는 어디에도 없기 때문이다.

낮은 대우가 예술경영인력의 전문성을 확보하지 못하게 되고, 이에 따라 문화예술분야의 성장성이 담보되지 못하는 악순환의 사슬을 반드시 끊어내야 한다는 점은 공연예술분야를 조금이라도 아는 인사라면, 공감할 것이다. 정부가 2006년 말에 시작한 문화예술 기획경영 전문 인력 양성사업도 아마 이 일환이지 않을까 추측된다. 이 사업이 예술경영인력 노동시장에 미치는 파급효과는 결코 적지 않을 것으로 예상되나 궁극적인 해결은 주체인 이들 인력과 공연예술기관·단체의 능동적 대응에 달려있을 것이다. 예술이 낳는 가치의 수혜자라 할 수 있는 필자가 조금이라도 제갈량의 지혜를 보태지 못하는 사실이 그저 개탄스러울 뿐이다. **필자**

\* 이 글은 「KAMS 메일진 1호」(2007. 9. 6)에 수록되었습니다.

이 분야는 문화예술 기획경영 전문 인력 양성사업도 아마 이 일환이지 않을까 추측된다.

특집 ① / 문화예술기획자에게는 뭔가 특별한 것이 있다?!



Part2 \_ 문화예술 기획자가 사는 법

유럽 · 아시아 공연예술 기획자들의 수다

주디스 나잇(영국 아트 어드민 디렉터) · 암나 쿠스모(인도네시아 케롤라 재단 대표)

IETM(유럽공연예술회의) 서울회의(07. 10. 11~14)에 참가하기 위해 유럽과 아시아의 기획경영 전문가가 대거 서울을 방문했다. 이 소식은 문화예술 기획경영 분야에 종사하는 사람들의 살아가는 모습을 있는 그대로 드러내 보고자 했던 편집부에게 좀 더 인터내셔널한(!) 기획을 할 수 있는 기회를 주었다. 영국 아트 어드민(Arts Admin) 디렉터 주디스 나잇(Judith Knight)과 인도네시아 케롤라 재단(Kelola Foundation) 대표 암나 쿠스모(Amna S. Kusumo)를 만나 공연예술 기획경영을 직업으로 가진 사람들의 기쁨과 고충, 삶의 에너지에 대한 솔직하고도 유머 넘치는 이야기를 들어 보았다.

예술과 사랑에 빠지고, 그 사랑을 지키는 것

**예술경영지원센터(이하 센터) :** 공연예술분야에 오랫동안 종사하신 두 분을 모시고, 공연예술 기획경영 인력에 대한 이야기, 현장에서 살아남을 수 있었던 비결, 그리고 이 분야에서 경력을 쌓고자 하는 젊은 친구들이 이것만은 꼭 알았으면 하는 이야기들을 자유롭게 나누고자 한다. 우선, 이 분야에서 일을 시작하게 된 계기가 무엇인가?

**암나 쿠스모(이하 암나) :** 한마디로 사고였다. 아니 우연이었다.(웃음) 공연 보는 것을 좋아해 자주 다녔다. 평소 좋아하던 예술가가 어떤 작품의 제작 의뢰를 받고 어려워하는 모습을 보고, “뭐가 어려워, 그냥 하면 되지.”라고 했다가 결국 그 일을 맡게 되었다. 그것이 첫 경험이다. 사실 일을 하게 된 동기는 매우 간단하다. 지금도 마찬가지인데 나의 친구인 예술가들을



도와주기 위해서이다. 예술가는 자신만을 위해서가 아니라 커뮤니티, 공동체를 위한 작업을 하기 때문이다.

**주디스 나잇(이하 주디스) :** 지금 젊은 친구들은 예술경영 관련학과를 졸업하는 등 이 분야에서 일하고 싶어 하는 분명한 이유를 갖고 일을 시작하는 반면, 내가 일을 시작했을 때는 그런 상황이 아니었다. 대학 졸업 후 우연한 기회에 글래스고우(Glasgow)에 있는 시민극장에서 임시직으로 일을 하게 되었는데, 프로그램도 시스템도 전부 새롭고 놀라웠다. 그 때문에 계속 일을 하게 되었다. 어떤 경력을 쌓기 위해 일을 계속 한 것이 아니라 하다 보니 여기까지 왔다. 정말 우연인 셈이다.

**amna :** 공연관련 일을 하는 것은 사랑에 빠지는 것과 같다. 사랑에 빠져본 사람은 알겠지만, 어느 때가 되면 사랑 때문에 참고 견디고 있는 자신을 발견하게 된다. 정말 아이러니하지 않은가. 사랑에 빠졌지만 어느 순간 그 사람과 계속 사랑하기 위해 참고 견딘다는 것 말이다.

### 휴일, 그것은 아무것도 아니다!

**센터 :** 한국 공연예술 분야의 노동시간은 결코 적지 않다. 그럼에도 합당한 금전적 보상이 있다고 말하기도 어렵다. 한국의 경우 1주 40시간 근무를 법적으로 정착시켜 나가고 있는 중인데, 공연예술계에서 이를 시행하고 있는 공연예술관련 단체는 약 40%이고, 주 50시간 이상이 약 20% 정도 된다는 조사 결과가 있었다. 하지만 공연 시기, 작품 수에 따라 변수가 많기 때문에 정확한 통계를 내기 힘든 상황이다.

**amna :** 인도네시아의 근로시간에 대한 정확한 수치를 알 수는 없지만, 내 경우를 보면 경영관리 회사에서 노동 상태를 분석해준 적이 있었는데, 170% 일하고 있는 결과가 나왔다. 평일 저녁, 토요일, 일요일. 일하지 않는 날이 없었다. 월요일에 지역 워크숍이 있으면 주말에 워크숍 장소로 가서 준비를 마쳐야 하니, 초과 근무는 거의 일상이다.

**주디스 :** 이 일은 정말 어려운 직업이다. 퇴근 후에 집에 가서 여가를 즐기거나 하는 것은 거의 불가능하다. 정말이지 일을 사랑하지 않으면 견딜 수 없을 것이다. 일주일에 6~7일, 아침부터 늦은 밤까지 일을 하는데 일이 재미가 없다면 그 많은 노동 시간을 어찌 견뎌낼 수 있겠는가. 공연관련 일은 스트레스도 많고, 노동시간도 길다. 이쪽 분야에 있지 않은 사람들에게 공연은 여가이기 때문에, 공연계 일이 힘들다는 것을 이해하지 못한다.

**amna :** 어떤 조사를 결과를 봤는데, 예술계에서 일하고 싶은 의향이 있냐는 질문에 부자가 아니기 때문에 의향이 없다는 응답이 많았다. 예술계에서 일하면 돈을 벌기 힘들다는 것은 공공연한 인식인 것 같다. 얼마 전 로열 필하모닉 오케스트라와 일을 했는데, 제1바이올린 주자가 로스쿨을 갓 졸업한 젊은이들과 똑같은 봉급을 받는 것을 보고 놀랐다. 세계적으로 명성 있는 로열 필인데 말이다.

**센터 :** 최소한의 삶의 질 보장을 위하여 국가차원의 사회보장 장치가 있지만(국민, 건강, 고용보험 등) 보험료 부담 등의 이유로 많이 지켜지지 않고 있다. 영국과 인도네시아의 상황은 어떠한가?

**amna :** 처음에는 어렵도 없었지만, 지금은 정규직에겐 제공하고 있다. 직원들을 위해서 건강보험 등은 꼭 챙기려고 노력한다.

**주디스 :** 영국에서는 의무 사항이다. 해외 투어의 경우에는 해외 보험도 들고 있다.

### 유머의 기술

**센터 :** 이 분야에서 일하면서 어느 때 좌절하게 되는지 궁금하다. 특히 지금은 공연예술 현장

경력이 쌓였기 때문에 젊은 친구들에 비해서는 덜하지 않나?

**주디스 :** 사실 거의 매일 느낀다.(웃음) 상황이 점점 좋아지고는 있지만, 특히 자원조성과 관련한 부분은 언제나 문제다. 또 일은 해도 해도 줄어들지 않을 때가 있다. 시간이 조금 더 있었다면, 사람이 더 있었다면 더 잘했을 거라고 항상 생각한다. 그런데 이렇게 생각하는 자신이 문제다. 열정이 있기 때문에 그런 것이겠지만, 스스로를 못살게 구는 것뿐이다. 수요는 항상 증가하기 때문에 시간이 부족하거나, 일이 줄어들지 않는다고 느끼는 것은 어찌 보면 당연한 이야기이다.

**amna :** 열심히 일 했는데 대가가 없을 때도 많아 좌절하기도 하겠지만, 일단 포기하지 않는 것이 중요하다.

**주디스 :** '작품이 성공했을 때는 예술가가 뛰어나서이고, 작품이 성공하지 못했을 때는 프로듀서나 매니저가 잘못했기 때문이다.' 라는 말이 있다. 어떤 상황에서든 프로듀서나 매니저는 인정을 못 받는다는 말이다. 이 일이 '히든 잡(hidden Job)' 인 것은 사실이다.

**amna :** 그럴 때마다 농담도 하면서 스트레스를 풀어야 한다. 얼마 전 한 스텝이 정말 친절하게 전화통화를 하고, 전화를 끊자마자 "아아악~"하고 소리를 지르더라. 전화는 불친절하게 받을 수 없었지만, 그러면서 스트레스가 쌓이는 것이다. 그렇게 소리 지르면서 스트레스를 푼다.(웃음) 동료들과 이야기하고, 농담하면서 스트레스를 푸는 것은 일종의 생존을 위한 기술 같은 것이다. 계속 좌절하고, 스트레스로 폭발하는 것 보다는 유머감각을 기르는 게 낫지 않은가.

### 매개자로서의 커뮤니케이터


**센터 :** 공연기획자가 되려면, 혹은 공연기획자로 더 발돋움하기위해서 어떤 자질이 필요하다고 생각하는가.

**주디스 :** 무엇보다 좋은 커뮤니케이터가 되어야 한다. 예술가, 극장, 관객 모두에게 말이다.

어떨 때에는 통역자가 되어 예술가들이 말하고자 하는 것을 잘 이해하고 전달할 수 있어야 한다. 기술은 누구나 배울 수 있다. 하지만 좋은 커뮤니케이터란 매개하는 자를 의미하며, 기술만 믿고 밀어붙이는 사람이 아니다. 신뢰를 우선으로 예술가, 극장, 관객을 연결하는 자이다. 커뮤니케이션은 기술이라기보다는 인간성, 인내의 문제다.

**amna :** 또, 진취적인 자세가 필요하다고 말하고 싶다. 어느 누구도 나에게 돈을 지원하면서 내가 하고 싶은 일을 해보라고 말하지 않는다. 내가 원하는 것을 위해 따내야 한다.

**주디스 :** 그렇다. 그리고 원하는 것을 얻지 못했다 하더라도 포기하지 말자. 거절당했다고 해서 모든 것이 끝이 나는 게 아니다. 또, 거절을 당했을 때에는 이유가 있을 것이고, 그 안에서 새로운 가능성을 발견할 수 있다. 평소 하던 대로 안전하게 가는 경우가 많은데 그 보다는 그것을 타개할만한 능력을 발휘하는 것이 필요하다. 모든 일에는 위험 요소가 있고 그에 대한 책임감도 따른다.

**센터 :** 바쁜 와중에도 인터뷰에 응해주어 감사하다. 

주디스 | KAMS 예술계의 권위자  
amna | KAMS 예술계의 권위자  
센터 | KAMS 예술계의 권위자

\* 이 글은 'KAMS 메일진 2호' (2007. 11. 2)에 수록되었습니다.



Part2 \_ 문화예술 기획자가 사는 법\_주간업무일지

### 공연직전, 특별해지는 7가지 업무!

백영선

드디어 요 몇 달간 내 마음과 몸을 불태운 <Burn the Floor>의 막이 올랐다. 이 공연을 준비하며 보낸 기간 중 가장 긴박하고 정신없었던 지난 일주일은 도대체 어떻게 지나간 것일까? 일상의 소소한 일들도 중요하지만 공연의 성패가 엇갈리는 이 시기에 홍보마케팅담당자의 하루하루는 곧 죽어도 풀어야 할 절대 절명의 과제로 가득했다.

#### [월요일] 별의별 꿀 다 듣기! & 프로모션 총 정리!

공연이 임박해 사무실 전화는 쉴 새 없이 울렸다. 처음으로 공연을 보시는 분들이 많은 탓에 상당한 질문공세에 시달렸다. 공연시간, 공연장소, 티켓가격, 공연내용, 주차장, 식당 등 알고 싶은 것이 너무 많은 관객들! 심지어 예약하고 싶은 날짜의 날씨와 교통상황까지 질문을 했다. 전화가 잠잠해 지는 밤 시간의 정적이 괜히 두려워진다.

이번 공연에는 파스쿠찌, 메가박스, 준오헤어, 웨미리마트, S-OIL 등과 프로모션이 진행되었다. 이번에는 총 2,000명이 이벤트(여기엔 '공원안숙' 사이트에서 진행된 1,000원 이벤트가 포함)를 통해 초대되었다. 초대 규모가 상당하니 더더욱 초대이벤트에 대한 의미를 가지고 갑론을박 중이다. 언제 이 딜레마를 벗어날지, 누가 이 곤혹에서 나를 끌어내어줄 지 궁금하다.

#### [화요일] 특별 이벤트 진행!

번더플로어는 사실 '브랜드'가 높지 않아 어떻게든 이벤트를 만들어 미디어 플레이를 진행해야 하는 과제가 주어졌다. 이미 추석 전에 클럽 서클에서 VIP초대(500명) 이벤트가 진행되

었고, 윤도현의 러브레터/열린 음악회에도 출연했다. 애초 '무한도전' 프로그램에 볼룸댄스 배우기로 도전했지만 결국 무모했다. 보다 큰, 보다 색다른, 보다 자극적인 이벤트가 필요했다. 시청광장 '오픈 쇼케이스'는 그것에 대한 대답이었다. 사실 공연을 준비하며 '관'을 만나는 경우는 단지 '불법(?) 광고물' 때문이지만, 이번에는 그의 품에 한껏 안겨보는 과감한 행동을 시도해 보았다. 결과 정말 난 '행정' 조직과 궁합이 맞지 않는 게다.

#### [수요일] 남은 좌석 채우기 프로젝트!!

어떻게든 남은 티켓을 판매하기 위한 잔머리가 전화벨소리보다 빠르게 울린다. 그간의 홍보와 광고에도 예매장벽이 무엇인지 뻔히 보이는데도 '파격할인'을 테마로 광고를 진행하기에는 위험이 컸다. 결국 신뢰도 형성을 위해 구사했던 '해외언론' 대신, 친화력 있는 국내 유명 인사들의 프리뷰를 삽입해 무가지 광고를 진행했다. 핵심 관람객인 댄스인들에게는 좋은 자리가 점점 사라지고 있다는 '심리적 압박' 전술을 온라인을 통해 유포(?)했다.

#### [목요일] 큰 손잡기 그리고 휘둘림

어느 순간부터 협찬은 점점 어려워지고 단체관람은 점점 늘고 있다. 중장기로 진행되는 프로젝트에는 기업 단체관람은 상당히 절실하다. 공연직전 어지러운 잔여좌석을 싹쓸이 할 큰손을 찾기 위한 혈안이 계속되었다. 또한 이미 단체관람을 약속한 기업들의 줄기찬 요구들은 상당한 스트레스를 가중시켰다. 큰 손에 에둘리고, 휘둘리고, 쥐어 잡히는 안타까운 상황은 왜 변함없이 없을까?

#### [금요일] 빈자리 활용 계획 수립


광고도 하고, 홍보도 하고, 다이렉트 마케팅도 했는데 여전히 주인 없는 자리가 다분했다. 결국 후일을 도모하고자 기업 홍보마케팅 담당자 초대 리스트를 만들었다. 최근에는 사회 공헌팀이 공연과 손을 많이 잡는 터라 리스트 작성과 레터/러브 콜에도 상당한 시간이 투여가 되었다. 지금은 초대지만 다음은 구매하세요. 제발!

#### [토요일] 공연장 운영 스케줄 체크!

이번 공연은 로비에서 판매되는 물품이 많아 스태프들이 더 많이 배치가 되어야 했다. 다행히 오래 전부터 함께한 서포터즈가 있어 숨통은 트였지만, 그들 역시 공연 내내 안정적으로 활

동하기 힘들다. 더욱이 바로 이어지는 공연에도 힘을 쏟아야 하니 스텝 운영도 만만치 않다. 최소한의 스텝을 최대한 운영하기 위한 세세한 스케줄이 필요했다.

**[일요일] 파워 업!**

특별히 언급은 안 했지만 뭉치 해도 가장 많은 시간과 정성이 들어가는 건, 모든 것을 함께 소화해야 하는 스텝들의 '기 살리기'다. 사람이 하는 일이라 기본에 따라 상당한 것들이 좌지우지 된다. 모두에게 가장 큰 스트레스가 집중되는 공연 전 일주일이란 시간 동안 '알콩달콩한 분위기'를 만들어 내는 것은 아마도 기업 단체 티켓 세일보다 힘겨운 부분이다. 

**특집 1 / 문화예술기획자에게는 뭔가 특별한 것이 있다?!**

**Part3 \_ 문화예술 기획자의 무한도전 심계명**

**문화예술 기획자의 무한도전 심계명**

정리 \_ **메일진 편집부**  
 일러스트 \_ **알프**

새해를 맞아 메일진 편집부에서는 문화예술 기획자들과 함께() 도전할 과제를 찾아보았다. 이른바 '오래도록 변치 않는 자세로, 즐겁고 행복하게, 예술과 세상의 소통을 매개하기 위한 열 가지 실천 과제'이다.

'술 중에서 가장 독한 술'이라는 예술. 그 독한 매력에 빠져 문화예술 기획·경영 분야에 몸담게 된 경우를 심심찮게 볼 수 있다. 하지만 실력 있는 예술경영인이라면 예술과 예술가에 대한 무한한 사랑은 기본이고, 깊이 있는 내공과 변화무쌍한 초식으로 그들을 빛낼 수 있는 무공을 갖추어야 할 것이다. 그리하여 이렇게 불타오르는 의욕을 실현시켜줄 구체적이고 실천적인 방법론을 마련해 보았다. 편집부의 대단히 편협한 인간관계를 활용하여 오랫동안 활발하고 즐겁게 문화예술 기획·경영 분야에서 활동하고 계신 분들을 찾아서 각자 가지고 있는 비전(秘傳)을 전해 받을 수 있었다.

오랫동안 현장에서 쌓은 한분 한분의 노하우에는 독특한 재미가 있었는데, 키워드로 묶어 다시 정리하다보니 향간에 떠도는 수많은 '심계명' 들처럼 평범한 명제가 되어버린 것 같기도 하다. 하지만 진리는 평범하고 일상적인 것에 있다는 말이 힘을 얻는다.

기쁜 마음으로 노하우를 밝혀주신 여러분께 감사드리며, 문화예술 기획자들의 무한도전인 이 심계명을 실천에 옮기고 성과를 얻는 한해가 되길 바란다. 그리고 각자 마음속에 간직한 여러 가지 소망 역시 모두 이뤄지길 기대해 본다.

**▶ 도움주신 분들**

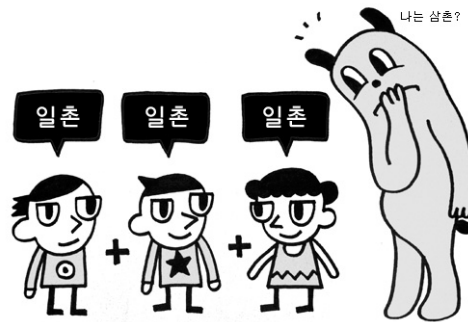
**남명우** 전 총무로국제영화제 사업부장 | **맹수호** 메타기획컨설팅 사업개발팀장 | **박민선** CJ엔터테인먼트 공연제작팀 | **박지선** 아시아나우 프로듀서 | **박진완** 정동극장 공연기획팀장 | **서용신** 춘천인형극제 사무국장 | **심재홍** 나라음악큰잔치(사무국 사무처장) | **이선철** 감자꽃 스튜디오 대표 | **인재진** 자라섬국제제즈페스티벌 예술감독 | **전수환** 한국예술종합학교 교수 | **정민룡** 광주북구문화의집 문화예술교육팀장 | **조형준** 한국문화예술위원회 아르코예술극장 수석프로그램어 | **조동희** 과천한마당축제 기획홍보실장 | **최보규** 악어컴퍼니 공연사업본부장

**Part3 (메일진)**  
 서울예술기획 홍보마케팅팀장  
 경희대 정보대학원 문화예술경영학과 에 몇 년째 ( ) 재학중이며, 2004년 서울예술기획에서  
 데이비드 카퍼필드 프로젝트 프로젝트 매뉴얼 개발에 시작했다. 2005년에는 런던에서 '스타벅스'에서  
 바리스타, '한빛문화재단'에서 '문화장서방'에 근무하며 '아트비트'도 한 이색적인 경험을 가지고 있다.

\* 이 글은 「KAMS 메일진 2호」(2007. 11. 2)에 수록되었습니다.

## 사람이 힘이다!

키워드 \_ 사람, 인간관계



NQ(Network Quotient), 네트워크 지수, 공존 지수라는 말을 들어 본 적이 있는가? 이것은 함께 사는 사람들과의 관계를 얼마나 잘 운영할 수 있는가 하는 능력을 말한다.

예술은 사람과 어떻게 소통하고 어떤 방식으로 소통할지 고민하고 실현하는 과정이자 그러한 고민의

결과물일 것이다. 모든 소통의 중심에는 내가 있고 나와 소통하는 사람들이 있다. 기획자의 모든 일에 있어서 결코 혼자 할 수 있는 것은 아무것도 없다. 나와 함께 이야기를 만들어갈 예술가가 있어야 하고 그 이야기를 실현하기 위해 준비하는 스텝이 있어야 하고 그 만들어진 이야기를 들어줄 관객이 필요하다.

좋은 예술가, 좋은 스텝, 좋은 관객은 멀리 있지 않다. 직장동료, 친구, 거래처... 만나는 모든 사람들. 항상 나의 이야기를 하고 그들의 이야기를 들어주는 기획자가 되자. 그러면 그들은 언젠가 나의 든든한 예술가가, 스텝이 혹은 좋은 관객이 되어줄 것이다. 게다가 이 동네(?)는 생각보다 좁아서, 한 다리만 건너면 모두 선후배고 아는 사이가 될 수 있다. 그러니 좋은 인간관계를 맺는 것은 무엇보다 중요한 동시에, 조금만 신경 쓰면 얼마든지 좋은 인맥을 가질 수 있다.

### ▶ Tip

- 책상서랍에 쌓여있는 명함을 정리하자.
- 명함은 액자 속 그림이 아니다. 적극 활용하자.
- 부탁보다는 인사를 먼저. 연말 연하장, 또는 이메일이라도 일 없이 안부를 묻고 인사를 하자.
- 소통의 가장 확실한 방법은 만나고 대화하는 것이다. 일 만큼이나 사람을 만나는 것에 게을리 하지 말자.

## 숫자와 친해지자

키워드 \_ 경영, 돈, 시장

예술에는 뛰어난 안목을 갖고 있지만, 경영에는 별로 비중을 두지 않는 기획자들을 가끔 보게 된다. 하지만 기획자는 예술 경영을 실현하는 사람이다. 다시 말해서 기획자에게 경영 감각은 필수라는 뜻이다.

경제·경영 분야에서 주로 사용되던 용어인 시장 분석이나 마케팅 등은 이제 예술현장에서도 익숙한 것이 되었다. 늘 관객과 트렌드를 분석하고 새로운 시도를 벤치마킹해야 한다.

또한 작품 제작과 홍보·마케팅에 대한 아이디어가 번뜩이는 기획서의 끝자락에는 늘 복잡한 예산서가 들어 있게 마련이다. 예산서는 우리가 기획하고자 하는 바를, 결산서는 기획의 결과를 숫자로 표현한 문서이다. 따라서 예산서와 결산서를 제대로 쓰고 해석할 줄 아는 것은 매우 중요한 일이다. 수익구조분석이라든가 손익분기점 같은 어려운 용어는 모르더라도, 예산을 수립하고, 운영하고, 정산하는 과정에 충실해야 한다. 현 단계에서 한정된 재원을 효율적으로 배분하고 쓰임새에 맞게 사용하는 것이 예술을 실현하는 기반이 될 것이기 때문이다.

가깝게는 기금 정산, 회계 처리부터, 크게는 조직관리, 재원조성까지 경영에 대한 마인드를 키우자.



### ▶ Tip

관련 서적

- '문화예술단체의 재원조성' (용호성/이은옥 지음)
- '문화예술을 위한 회계와 세무' (김성규 지음)
- 삼성경제연구소 홈페이지 : <http://www.seri.org/>  
경영, 경제, 산업, 정책 관련 다양한 보고서 및 동향을 분석한 자료와 글을 볼 수 있다.
- 예술경영지원센터 홈페이지 : <http://www.gokams.or.kr>  
예술경영실무, 국제교류 등과 관련한 각종 보고서와 자료집을 다운로드 받을 수 있다.

## 겸손하기

키워드 \_ 인간미, 겸손, 존중

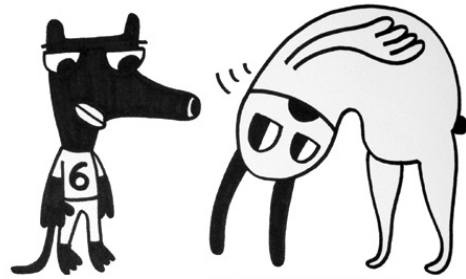
공연만큼 사람 손 많이 가는 작업도 드물다. 하나하나 사람의 손이 가지 않으면 완성되지 않는 '인간미'가 공연의 가장 큰 매력이 아니던가. 그러나, 나만 잘해서야 좋은 공연이 만들어질 리도 없고, 누군가 한사람의 잘못 때문에 좋은 공연이 망쳐질 리 없다. 살아남기 힘든 이 바닥에서 저마다 제가 잘났다고 큰 소리를 낸들, 어우러지지 않으면 아무 것도 만들어내지 못한다.

기획자, 프로듀서의 역할은 '나마저도 잘났소' 라고 내세우는 것이 아니라, 모두의 뛰어난 점을 잘 파악하고 조화시키는 일이다. 기획자에게 필요한 것은 다른 사람만큼 큰 목소리가 아니라 다른 사람의 이야기를 들을 줄 아는 큰 귀와 낮지만 설득력 있는 목소리, 겸손하고 너그러운 마음가짐이다.

### ▶ Tip

자기 자신을 돌아보는 것만큼 좋은 마음수련 방법은 없다. 어찌해도 다른 사람의 눈을 의식하게 되고 마는 미니홈피나 블로그 대신, 일주일에 한번쯤은 종이에 꼬적꼬적 일기를 써보자. 일기를 쓴 그 다음 날만이라도, 당신의 마음은 조금씩 낮아져 있을 듯.

머리만 숙인다고 겸손한게 아니라구.



아니, 그게 아니라 너무 무거워서...

## 세상과 교신하자!

키워드 \_ 정보, 감각

두말할 필요 없다. 언젠가 콧감처럼 속속 빼내, 다듬고 묵혀, 기획 아이템으로, 제작 아이디어로, 하다못해 홍보 카피로, 마케팅 전략으로 쓸 수 있는 재미있는 꺼리들을 쥐고 있어야한다. 이것이야말로 기획자의 밑천, 기본 자질이다.

건축, 미술 등 공간에 대한 감각에서 극장을 벗어난 새로운 무대가 열리고, 방을 구르며 읽은 만화책에서 흥행대박 뮤지컬이 시작되고, 무한도전에서 젊은 관객 취향을 읽을 수도 있다.

'메일 야근'은 결코 자랑거리가 아니다. 일주일에 한번쯤은 과감히 컴퓨터를 끄고, 태화로를 떠나 마음을 열고, 눈과 귀를 열고 숨 가쁘게 변하는 감각들에 촉수를 세워보자.

### ▶ Tip

백 퍼센트 주관적인 나의 즐겨찾기

- 영화잡지 <무비 위크> <필름2.0>

지하철 가판대에서 달랑 천원 (영화 정보는 물론 문화관련 기사가 제법 한 감각들 하심)

- 레코드가게 <항 레코드>

인디음악, 수입음반으로 유명한 신촌에 있는 그 항 레코드, 맞구요

- 시각예술 메일진 <이미지 속닥속닥>

미술, 사진, 건축, 독립영화 소식은 최고

- <매거진 T>

텔레비전 및 연예계 소식, 그리고 기타 잡다한 문화정보 (만드시는 분들의 내공, 취향 장난 아니심)

필요하다면 외계의 메시지라도 들어야해.



## 스스로를 감동시키자

키워드 \_ 중심, 동기, 자기실현



니 마음의 전화를 받아봐

험난한 산을 오르는 데 평생을 바치는 산악인. 자신이 가지고 있는 모든 것을 포기하고 아프리카 오지로 떠나는 의사들. 사람들에게 손가락질 받으면서 곳곳이 자신의 방식을 고수함으로써 불후의 명작을 남긴 수많은 미술가들. 이들이 이렇게 자신에게 주어진 일을 할 수 있게 만든 힘의 원천은 과연 무엇일까? 돈, 권력, 명예... 비단 이러한 것들은 아닐 것이다. 그것은 바로 자기실현을 이루기 위한 욕구였을 것이다.

사람들에게 감동을 주는 훌륭한 기획~! 잘 생각해보

자. 사실 그 역시 결국은 나를 위한 일이 아니겠는가? 사람들의

마음을 움직이게 할 공연 한 편을 위해 우리는 얼마나 많은 공을 들이는가. 아마도 그것은 그 작업들이 아무리 고단할 지라도 결국 나를 의미 있게 만들기 때문일 것이다.

모든 인간은 근본적으로 자기실현의 욕구를 갖고 있다. 그러나 일에 파묻혀 쳇바퀴 돌 듯 살아가게 되는 현실 속에서 우리는 진정 자신이 바라는 삶에 대해 놓치게 되는 경우가 많다. 하지만, 자기실현의 삶을 산다는 사실을 잊은 채 건조한 일상에 빠져 각자의 삶에 감동이 없다면, 과연 사람들에게 감동을 줄 수 있는 훌륭한 공연을 기획할 수 있을까? 이제라도 이 일을 통해 진정으로 내가 원하는 삶을 그리는 연습을 하자. '문화예술계에서 나는 어떤 사람으로 기억되고 싶은가' 하루 한 번씩 기억되고 싶은 이미지를 그려보는 것은 어떨까?

### ▶ Tip

관련 서적 :

- '내 인생을 바꾼 한 권의 책' (잭 캔필드 저) : 잠시 멈춰 서서 나를 돌아볼 수 있는 기회를 주는 책이 될 것이다.
- 피터 드러커는 자신의 책에서 '나는 어떤 사람으로 기억되고 싶은가' 에 대한 질문은 우리 각자를 스스로 거듭 나는 사람이 되도록 이끌어 준다고 했다. 회사 동료, 가족, 친구 등 나의 주변사람들로부터 자신이 기억되고 싶은 이미지 그려보자. 5년 후...10년 후...
- 머릿 속에만 담고 있지 말고, 글로 적어보는 것도 도움이 될 듯...
- 드림 리스트를 작성해 보자. 하고 싶은 일을 적어놓고, 하나하나 실행에 옮긴 후, 붉은 펜으로 한줄 짝~ 지워 버리는 것도 나를 위한 내 인생의 팁이 아닐까?

## 통(通)하는 사람이 되자

키워드 \_ 커뮤니케이션

인간이 무인도에 산다면 필요하지 않은 딱 한 가지가 있다. 바로 커뮤니케이션! 비약인듯 하나 사실...어느 조직이든 하루 종일 말로 시작해서 말로 끝난다. 조직 내의 커뮤니케이션이 성공적인 비즈니스의 핵심이 된 요즘~ 문화예술계 또한 결코 예외일 수 없을 것이다.

명확한 의사소통은 명확한 기획의 첫 걸음이다. 가능한 것과 불가능한 것을 명확히 하는 것은 복잡, 미묘, 애매한 상황을 최소화할 수 있도록 도와줄 것이다. 조금 힘들고 어려운 부탁이나 제안을 받았더라도 가능하면 긍정적으로 받아들이고자 노력해 보자. 새로운 기회가 될 수도 있기 때문이다. 하지만 거절을 잘하는 것도 꼭 필요한 커뮤니케이션의 기술이다. 함께 작업하는 예술가와의 커뮤니케이션에 있어서는 절대적인 신뢰를 바탕으로 하되, 객관적인 거리감을 잃지 않는 것이 필요하다.

즐겁고 유익한 관계를 만들기 위해서 '소통'의 달인이 되어보자.



편리해질수록 어려워지는 것도 있지

### ▶ Tip

관련 서적 :

- '비폭력 대화' (마셜 로젠버그 저) : 자신의 주이나 주장만을 고집하는 불관용의 대화법에서 벗어나재 평가와 관찰을 분리하고, 느낌을 정확히 표현하며, 느낌 뒤에 숨은 욕구를 인식함으로써 마음으로 대화를 주고받게 된다.
- '관계를 깨뜨리지 않으면서 갈등을 해결하는 대립의 기술' (바바라 패치터, 수잔 매기 저) : 하고 싶은 말을 당당히 하면서도 소중한 인간관계를 깨뜨리지 않는 똑똑한 대화의 기술, 타인과 긍정적이고 건설적인 방식으로 관계를 맺고 유지할 수 있는 비결을 가르쳐준다.
- '승승장구 한과장의 커뮤니케이션 파워' (함선희 저) : 저자의 실무 경험을 바탕으로 쓰여지고 삽화를 적절히 삽입하여 재미있게 읽을 수 있는 책이다.
- '돈버는 스피치 인맥 넓히는 커뮤니케이션' (전도근 저) : 상황별 스피치 방법과 전략들을 배우고 익힐 수 있는 책이다.

## 심심해지기

키워드 \_ 상상력, 창의성



내가 지금 아무것도 안하고 있는 것 같지?  
아니, 아무것도 안하고 있는 거야.

예술은 상상력에서 출발한다. 그리고 기획자는 예술을 만드는 예술가와 함께 작업해야 한다. 때문에 상상을 하는 예술가를 이해하기 위해서도 필요하다. 기획 역시 예술처럼 '무'에서 '유'를 만들어 낸다는 점에서 창작 작업과 그 맥락을 같이 한다. 스스로 즐길 수 있고, 남과 다른 재미난 시도를 하기 위해서는 기획자 스스로도 상상할 수 있어야 한다.

오늘 어떤 일이 생길까, 무엇을 하고 싶을까 등등에서부터 내가 만나는 사람, 사물, 이야기 모든 것에서 상상은 가능하다. 그리고 그 상상엔 날개를 달기 위해 더 다양한 사람, 사물, 이야기를 해보자.

그러려면 나에게 투자할 수 있는 여유로운 시간을 확보하는 것이 우선이다. 잠시 일에서 떨어져 심심해져 보는 것은 어떨까. 내 상상엔 날개를 달기 위해서.

### ▶ Tip

- 포털사이트 블로그 : 다른 사람들의 일상과 생각 엿보기
- 여행수기 단행본 : 내 방, 버스, 전철에서 즐기는 전 세계 여행
- 돌아다니기 : 공연장, 미술관, 박물관, 놀이터 그 어디든
- 다른 사람의 얼굴, 이름을 유심히 한번 관찰해보는 것은 어떨까. 얼굴과 이름에 베어져 나오는 그들의 삶을 상상해 보는 것도 쓸쓸한 재미가 있다!

## 민간극을 멀리하기

키워드 \_ 건강, 행동



결코 평범하다고 말할 수 없는 분야에 종사하는 기획자들. 공연이나 행사가 임박하면 온갖 일을 슈퍼맨처럼 동시에 발적으로 해내야 하고, 아무리 피곤하다고 해도 관객에게 지치고 짜증난 얼굴을 보여서는 안 된다. 공연이 끝난 후에는 그 흥분과 보람으로 모든 피곤이 가신 듯 얼굴에 미소가 떠오르지만, 몇 회의 공연이 거듭되고 나면 그마저도 곧 적응이 되어 소위 약발이 떨어지기도 한다.

내가 웃는 게 웃는 게 아니라는 어느 노랫말처럼, 나도 모르게 나의 피곤이 묻어 나오는 날에는 스스로 자기 걱정을 해야 한다. 내 건강은 파란불일까. 건강한 육체에 건강한 정신이 깃든다는 진부한 진리처럼 몸이 건강하다면 마음이 따라오는 것은 당연한 이야기!

심신이 지치고 병들어 탈모증상이 생겼다고 가정해보자. 유전이 아닌 탈모는 절대적으로 스트레스가 원인이다. 점점 줄어드는 머리숱을 보며 '이러다 대머리 되는 것 아니야'라는 걱정에 오히려 더 스트레스가 쌓인다. 탈모증상이 줄어들기는커녕 오히려 키우는 썸이니 헤어 나올 수 없는 악순환의 블랙홀로 빠져들기 시작한 것이다. 이 악순환의 고리를 끊을 수 있는 것은 결국 '건강'이다.

건강해야만 공연도, 상상도, 음식도, 사람도 모두 대적할 수 있다.

기획자들이여, 우선 건강해져라~

### ▶ Tip

- 장시간 앉아 있는 분들을 위한 사무실 체조 포털 사이트에서 '사무실 체조'를 검색해 보세요!
- 자연의 경건함과 소박함을 느낄 수 있다면 우리의 삶과 마음 역시 정제되지 않을까요? 우선 주위를 둘러보세요. 도시의 소음과 불빛에서 잠시 떠나보는 것도.
- 우리네 건강한 먹거리와 공동체를 위한 한 살림 사이트(<http://www.hansalim.or.kr>)
- 음식을 맛있게 먹는 것도 정신건강에 큰 도움을 주겠지요. 식도락닷컴(<http://www.sicdorak.com>), 메뉴판(<http://www.menupan.com>)
- 그밖에 친구들과 수다 떨기, 봉지커피 안 먹기, 버스 한 정거장 쫓 걸어 다니기, 지하철 역사에서 에스컬레이터보다 계단 이용하기 등 생활 속 습관!

## 읽고 조이고 기록치자!

키워드 \_ 학습, 스킬 업

위기의 순간에도 두려움없이 찬란한 지성을 뽐내고, 뒤쳐지지 않는 감성으로 주위를 감화시키는 선배 기획자를 부러워한 적이 있다면, 그리하여 그의 발치라고 따라잡고 싶은 소망을 가진 적이 있었다면 지금 당장 공부를 시작하자.

내공은 하루아침에 쌓이는 것이 아니고, 당장을 모면할 수 있는 순발력은 한계점이 있다. 진정한 실력이란 오랜 시간 같고 닦은 내공에서부터 나오는 법. 어떤 형태이든 어떤 방향이든 무관하다. 내가 당장 내면에서 필요로 하는 것이 있다면 그것이 나의 '공부할 거리'이다.



### ▶ Tip

- 보고 듣고 물어보자, 남이 한 것을 보고 그대로 따라해 보자. 생각처럼 쉽지 않을 것이다. 남이 한 것을 내가 하고 싶은 것에 적용시키는 과정에서 단순한 모방이 아닌 배움의 길이 열린다.
- 남이 하는 이야기를 유심히 듣자, 타산지석이 되던, 새로운 지평이 열리던 그것은 모두 나의 재산이 될 것이다. 내 무지를 솔직히 드러내고 물어보자, 사람에 따라서는 굉장한 용기를 필요로 하는 일일지도 모르나, 그것만큼 빠르고 효과적인 것도 없다.
- 스스로 해결책을 찾아보자, 자기의 몸으로 체득한 것이 아니기에 물어보고 따라하는 일도 언젠가는 한계에 다다른다. 스스로 해결책을 찾는 습관을 갖자. 그 사이에 공부와 되고 자연스럽게 몸에 익는다.
- 실천하자, 무엇이든 어떤 형태이든 좋다. 간단한 방법으로, 가장 트렌디한 공연을 찾아다닌다든가 어학학원에 등록한다든가 마음 맞는 이들과 함께 스터디그룹을 만든다든가 하는 것은 아주 좋은 방법일 것이다.
- 박학다식하자, 하이브리드가 경쟁력이 될 수도 있다.
- 이론에도 충실하자, 탄탄한 이론에서 안정적이면서도 획기적인 기획력이 탄생한다.

## 내안의 경쟁력을 갖자

키워드 \_ 브랜드, 주특기

사회가 점점 다변화 될수록 고유한 브랜드의 가치는 높아져만 간다. 기획자의 특성도 예외는 아닐 것이다. "이것"하면 "누구"를 당장에 떠올릴 수 있는 나만의 브랜드를 갖자.

실상 무난한 기획자의 자질은 모두가 원하고 있고 모두들 그것을 향해 매진하고 있다. 거기에 좀 더 자신만의 색깔을 가진다면 도드라져 보일 것은 당연지사. 장르적 특성도 좋고 기획력에 있어서의 고유한 특성도 좋다.

하지만 나만의 전문성을 갖는 일이 하루아침에 이루어지지 않을 것이다. "전문성"은 자신만의 "경력"으로 표현되며, 꾸준한 경력 개발이야말로 "나"라는 브랜드의 경쟁력을 갖추는 최고의 방법이다.



### ▶ Tip

- 취미를 갖자. 당장에 그것이 눈에 보이는 실체로 내 앞에 다가오지 않는다 하여도 자신이 정말 하고 싶고, 즐거워할 수 있는 일들에 시간을 할애해 보자. 트렌드는 돌고 도는 법이고 예기치 못한 곳에서 수요가 창출되기도 한다.
- 현재 하고 있는 업무와 경력을 개발하고자 하는 분야가 서로 다르다면, 일단 하고 있는 업무에 충실하여 인정받되, 관련된 커뮤니티, 연구, 단기 프로젝트 등에 참여함으로써 관심의 끈을 놓지 말자. 둘 간의 업무 연관성을 찾아내거나, 관심 갖던 업무가 나에게로 올 수도 있다.
- 주기적으로 이력서를 업데이트해 보자. 나의 현재 위치를 점검해 봄과 동시에 앞으로 준비해야 할 것들이 보일 것이다. 이렇게 기록으로 남겨놓은 것들이 향후 절대적인 자산이 된다.

\* 이 글은 『KAMS 메일진 3호』(2008. 1. 11)에 수록되었습니다.

## 특집2 \_ CoP, 끊임없는 성장을 위한 학습과 경험의 공동체를 꿈꾸다

CoP? 자발적 공동체? 상황적 공동체!  
**김유정**

문화정책연구회-전문가들의 자발적 커뮤니티  
**김상희**

지식과 경험의 공유와 실행을 위한 커뮤니티, CoP  
**채송아**





## CoP? 자발적 공동체? 상황적 공동체!

김유정

차츰 문화예술계에 CoP를 도입하려는 시도가 많아지는 것 같다. 지금 이 글처럼, CoP에 대한 학술적 연구 요청이 아니라, 대중적 칼럼 요청이 들어오는 경우가 종종 생기는 것을 보면 말이다. 필자는 이 글을 통해 CoP가 무엇인지 수월히 알 수 있도록 해달라는 요청을 받았다. 하지만, 사실 이걸 쉬운 일이 아니다. CoP의 개념적 특성이라는 게 무 자르듯이 기계적으로 구획 지을 수 있는 것이 아니기 때문이다. 그래도 한 번 노력해보도록 하자.

일단, 하나는 알겠다. CoP가 우리에게 왜 이토록 매력적으로 다가오는지에 대해서 말이다. CoP가 문화예술계에서 매력적으로 보이게 된 이유는 무엇보다 CoP가 '자발적'인 공동체라고 알려졌기 때문인 것 같다. 한국과 같은 풍토에서 자발적으로 고민하고 실행할 수 있는 환경은 매우 찾기 어렵고, 고민을 함께 나눌 수 있는 사람을 얻기도 힘들다. 또한 대학에서까지 사회 현실과 유리된 채 육성되고 있던 인재들이 사회로 쏟아져 나왔을 때, 이들에게 직장의 상황에 적응할 수 있도록 돕는 재교육 방법도 마땅치가 않다. 이런 이유로 우리는 교과서에는 없는 생활 속의 진짜 문제들을 해결하는 데 도움을 줄 거라 생각되는 멘토 제도라든가, 체험적 학습이라든가 이런 것에 끌리고 있다. CoP에 주목하는 이유 역시 이의 연장선상에 있다. 동시에, CoP는 멘토 제도나 체험적 학습보다 급진적인 성격을 가지고 있다. 선생님과 학생이라는 구분이 있는 것이 아니라, 그저 문제를 공유할 수 있는 사람들의 자발적 결사체라는 것이 CoP의 근간을 이루고 있는 철학이기 때문이다.

이해를 돕기 위해 설치 기사의 이야기를 하나 해보겠다.

어느 날, 당신의 집에 인터넷 설치 기사가 왔다. 그는 이 간단한 작업을 하는데 곤란을 겪



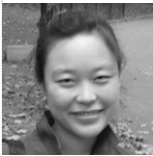
게 된다. 설치 기사는 몇 번이나 컴퓨터를 껐다 켜다 하지만, 익스플로러는 인터넷이 연결되지 않았다는 신호만 보내고 있다. 설치 기사는 자신에게 배포된 매뉴얼을 읽어보지만 여전히 답은 찾을 수 없다. 골치가 아파진 설치 기사는 다른 기사에게 전화를 걸어본다. 몇 명에게 전화를 걸어본 결과, 한 사람이 해결 방법을 알려준다. 20분이면 끝날 작업이 2시간이 걸렸지만, 어쨌든 마침내 당신의 집에 인터넷을 할 수 있게 되었다. 와우! 당신은 설치 기사들 CoP의 힘을 목격한 것이다.

이 설치 기사들은 아마도 오며 가며, 점심을 먹으며, 서로 인터넷 설치를 하러 가서 무슨 일이 있었는지 수다를 나누었을 것이다. 그러다 친구가 되었을 것이고 연락처를 주고받게 되었을 것이다. 눈에 보이지 않는 이들의 연결고리는 분명하게 숫자가 정해진 사람들 사이의 배타적 전유물이 아니다. 어딘가에 등록된 멤버십 같은 게 없어도 내가 일을 할 때, 이들은 믿음과 소통의 느낌으로 내 뒤를 든든하게 받쳐주고 있는 것이다. 이것이 CoP이다.

CoP는 Community of Practice의 약자다. 말하자면, 실행공동체 쯤으로 해석할 수 있을까? 명확한 목적을 위해 체계적으로 잘 조직화된 조직(Organization)이 아닌, 현장에서 벌어지는 실행(Practice)의 문제를 함께 고민하는 소통에 기반한 공동체(Community)라는 뜻이다.

CoP가 잘 운영되면 여기 참여하는 구성원들이 스스로 학습의 주인이 되는 경험을 할 수 있고, 표준화된 교육 방법으로는 대처 불가능한 무수한 상황에 대해 문제해결법을 얻게 된다. 즉, CoP 안에서는 학습과 문제해결이 동시에 일어나는 것이다. CoP가 역사를 가지게 되면 여기서 교재가 나오기도 하고, 강사가 배출되기도 하고, 선배를 훌쩍 뛰어넘는 후배가 나오기도 하며, CoP 자신이 제도권 안으로 편입되려는 목표를 지닌 조직이 되기도 할 것이다.





## 문화정책연구회<sup>1)</sup> - 전문가들의 자발적 커뮤니티

김상희

지난 세기는 정치 그리고 경제의 논리가 모든 것에 우선했었죠.

이제는 우리의 문화가 힘을 필요로 하고 있습니다.

문화에의 고민, 더 나아가 우리의 문화정책에 관한 연구를 합니다.

여러분의 생각이 우리 문화 환경을 발전시킬 수 있습니다.

온라인 포럼 <문화정책연구회> 머리글 中

### 우리의 생각이 문화 환경을 발전시킬 수 있습니다 !

밀레니엄 이벤트로 가득했던 2000년, 한 통의 전화를 받았다. 한창 논문 자료를 모으느라 가입했던 문정연(문화정책연구회 약칭)을 운영해보지 않겠냐는 제안을 받은 나는 마침 함께 스터디모임을 구성할 사람들을 찾던 중이라 망설임 없이 맡게 되었다. 당시 삼성경제연구소에서는 지식생태계를 지향하며 SERI FORUM을 개설하고, 소속 연구원들이 나누어 초기 운영을 하고 있었던 것 같다. 어쨌든 열 명 안팎의 회원에서 시작하여 만 8년이 지난 지금은 1,700명이 넘는 회원이 참여하게 되었다.

좋은 콘텐츠나 운영자의 능력 혹은 노력에 따라 온라인 커뮤니티가 활성화될 수도 있고

1) 문화정책연구회(www.seri.org/forum/culturalpolicy) 문화정책 전반의 온라인 네트워크인 "문화정책연구회"[1999.12.27 개설/회원수 1,754명('08.1월말 현재).삼성경제연구소 SERI FORUM 중 하나이다. 정책토론 간담회 등을 통하여 내부 회원 간의 정책연구, 정책사업 등이 협의되고 진행되고 있다.

그냥 묻혀버릴 수도 있다고들 한다. 기본적으로 동의한다. 그렇지만, 문정연이 다른 어떤 커뮤니티보다 오래, 알차게 활성화 될 수 있었던 데에는 조금 다른 면이 있었다고 생각한다.

문화정책에 관심이 있는 사람들은 생각보다 많았다. 문화정책과 관련된 일을 하거나 그렇지 않거나 공통의 관심사였던 문화정책에 대한 고민을 편히 털어놓고 대화하는 자리가 늘 아쉬웠었고, 문정연은 그러한 학습/토론 욕구를 누구나 풀어놓을 수 있는 모임이었다. 더욱이 다양한 분야와 성격의 사람들이 누구나 참여하여 함께 모임 수 있었기 때문에 서로의 틀과 안목을 넓힐 수 있는 기회를 제공했고, 이러한 점이 서로에 대한 매력과 모임에 대한 주인 의식을 갖게 되었던 것 같다.

문화예술 관련 기관이든 어디든 사람들은 모임을 통하여 공유하고, 의견을 모아 좀 더 큰 힘을 만들어내고자 하는 노력을 많이 하게 된다. 커뮤니티, CoP, 서포터즈 등 활동은 트렌드가 되었고, 실제로 잘 운영되는 경우 좋은 성과의 기초가 되기도 한다. 그런데 이러한 계획에 뒤따르는 것은 어떻게 하면 구성원의 적극적인 참여를 이끌어내고, 파워 있는 모임이 될 수 있도록 하는 가에 대한 고민이다. 더욱이 말만 들어도 솔깃한 트렌디한 주제의 모임이 아니라면 더 할 것이다. 흔히 볼 수 있는 지식 포인트나 도토리 프로모션부터 홍보 전문업체의 이벤트까지 모임을 활성화하기 위한 노력은 뜨겁다.

### 문정연의 힘

“킬러 콘텐츠”가 가장 중요하다는 어느 전문가의 말처럼, 어떠한 모임이든 그 주제와 특성에 맞는 핵심적인 콘텐츠가 필요하다. 문정연에서의 킬러콘텐츠는 아마도 “간담회”와 “공유문화”가 아닌가 싶다. 그리고 그 기반에는 회원들 간 몇 가지 “공통 정서”가 있는 것 같다.

**자발적인 토론문화 <문화정책연구회 간담회>** 2002년 “전문예술법인지정제도 어떻게 운영해야 하나('03.2.8/속대)”라는 주제로 시작된 토론 모임. 공식적으로는 지금까지 총14회의 간담회가 이루어졌고, 여기에는 누구나 참여할 수 있다. 비정기적이긴 하지만 지속적인 토론모임인 간담회를 “문화정책” 분야의 시의성 있는 주제로 진행해왔다. 주제를 선정하는 등 기획의 중심에는 다양한 영역에 있는 중견급 회원들로 구성된 “전문가 그룹”이 있고, 주로 이들과의 논의를 통하여 주제와 발제자를 선정한다. 발제는 회원 중에서 할 수도 있고, 외부 전문가를 초청하는 경우도 있다. 이러한 발제자 섭외방식은 매우 개인적이며, 심지어 초청발제자에 대

한 별도의 사례는 없다(저녁식사비 면제). 대신, 이 모임을 소개하고 네트워킹의 기회를 마련한다. 실제로 그렇게 초청발제자로 참여하여 모임의 회원이나 지지자가 되는 경우가 많다. 섭의를 할 때에는 기급적 주제와 관련한 이론-현장-정책 전문가가 함께 모일 수 있도록 하고, 고정적으로 활동하는 핵심회원들 외에는 주제에 따라 새로운 회원들을 만날 수 있다. 회원들 간에는 간담회가 문정연의 가장 중요한 요소로 자리 잡았다. 일반적으로 학습을 한다거나 토론회를 한다면 다소 딱딱하고 형식적인 자리가 되어 늘 말하는 사람들의 이야기만 일방적으로 듣던 회원들은 스스로 토론에 참여하는 자발성과 누구나 참여하는 개방성에 매력을 느낀다. 참석한 사람은 누구나 최소 한 번은 발언할 기회가 주어지고 함께하는 토론 문화(원탁배치, 자기소개 시간) 등이 특징이다.

**자료는 공유하고 출처는 남긴다 <Copy Left>** 자료공유가 사회적으로 일반화 되지 않았던 초기, 회원들에게 자료의 출처를 남기도록 홍보하여, 개인의 정보와 자료를 나눌 수 있는 분위기를 조성하였다. 혼자 갖고 있는 자료는 당장의 커리어를 발전시킬 수는 있겠지만 함께 나눌 때에는 모두가 함께 성장하는 그 이상의 큰 힘을 만든다는 것. 일반적으로 회원가입의 초기에는 자료만 받아가다가 점점 더 적극적인 활동을 하게 되는 경우가 많다. 또한 정책 및 연구의 일선에 있는 회원들이 많아 고급 자료가 모이기 용이하다.

**폭 넓은 네트워킹의 실천** 반드시 관련 전문가가 아니더라도 “문화정책”에 관심만 있다면 누구나 참여 가능하므로, 서로 다른 영역의 전문가가 만나 각자가 가진 기존의 틀을 넘어설 수 있는 기회를 끊임없이 갖는다. 실제로 활동을 하고 있는 회원들의 이력을 보면 문화정책연구자, 정책가, 다양한 문화관련 기관 담당자, 다양한 전공의 학자, 목회자, 교사, 공연 기획자, 통역사, 학생, 서울과 지방, 도시와 농어촌, 예술과 산업, 이론과 현장 등 매우 광범위하다. 이들의 적극적인 만남은 새로운 아이디어, 정책 및 사업 프로젝트, 업무 협조 등으로 발전하는 경우가 많다.

**함께 만들어가는 모임** 기획, 운영, 진행, 발제 등 회원들이 돌아가며 다양하게 요구되는 일들을 하면서 “우리의 포럼”, “우리의 간담회”를 만들어 가는 과정이 흥미롭다. 운영진이 일방적으로 끌고 가지 않고, 회원들이 제안하고 주도하는 것은 자연스럽게 모임에 힘을 실어준다.

**公 - 私를 넘나드는 관계형성과 교류** 문정연은 비교적 정례적인 간담회를 포함하여 관극모임, 파티, 업무협력 등 모든 만남과 교류가 매우 개인적인 동시에 업무연계나 입장과 관련하여 공적교류가 이루어지는 특징이 있다. 이는 회원 간의 관계에 지속적인 신뢰와 도움을 주며, 문정연으로서는 내부의 논의가 “문화정책 분야의 실천”으로 발전하는 의미를 갖는다.

### 한계와 과제

**결과물의 정리와 피드백** 우리의 논의를 모아서 정리된 결과로 만들어보자는 계획(e-book 제작 계획)은 있었지만 구체적인 작업이 따르지 못했고, 향후 과제이기도 하다.


**객관적/포괄적 의견 수렴** 웹 사이트를 보다 광범위하게 활용해서 보다 많은 회원들의 의견을 담아가도록 하는 노력이 약했으며, 향후 사이트 메뉴의 기능 개선/프로모션 등을 통하여 확대해야 할 것이다.

**개인적/유동적 운영체계에 따른 불안** 앞서 언급했듯이 개인적 차원에서 운영되는 점이 오히려 모임의 개방성에 기여하고 있긴 하지만, 운영진이나 회원 개인의 상황 변화에 따른 모임의 변화가 큰 것도 사실이다. 지금까지 형성된 공동 운영방식을 시스템화하여 보다 지속적이고 안정적으로 진행될 수 있도록 해야 할 것이다.

**진지함 혹은 재미** 간담회가 주요소이긴 하지만, 실제로 토론회 참여에 부담을 느끼거나 해당 주제에 대한 정보부족으로 공감하기 힘들어하는 회원들도 있다. 보다 폭넓은 회원들이 참여할 수 있는 사전/사후 지원 프로그램이 필요하고, 간담회 전후 적절히 편안하게 즐길 거리가 제공될 필요도 있다. 물론, 상대적으로 “문화정책”에 대한 접근성이 높고 진지한 논의를 즐기는 “핵심회원”은 현재의 진행방식에 만족하고 우리 모임의 차별성으로 생각하고 있기도 하다. 선택 혹은 적절한 조화가 고민되는 지점이다.

문화정책연구회 활동을 하며 많은 사람들을 만났고, 도움을 주고받았다. 특히, 문정연에서만 맞볼 수 있는 진지한 연구 자세와 토론문화는 개인적으로 큰 도움이 되었다. 앞으로 문화예술 분야에 이와 같은 그룹들이 많이 활성화되어 좀 더 튼튼한 이론적, 실천적 기반이 만

들어 질 수 있기를 바란다.

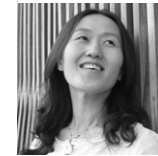
혼자 생각하는 것보다 함께 나누는 것이 더 큰 힘을 만들 수 있고, 같은 분야, 같은 성격의 사람들끼리 교류하는 것보다 새롭고 생소한 분야의 새로운 사람들을 만나는 것도 정말 흥미롭고 중요한 일일 것이다. 

**<문화정책연구회> 활동 기록**

- 첫 오프모임(02.9.1/인사동 사과나무)  
문화의 개념, 문화예술의 상업화, 정부의 예술지원 등 원론적 논의가 온라인에서 시작됨
- 1회 간담회 미국현대사진전1970-2000(02.10.26/호암아트홀), 전문예술법인지정제도 어떻게 운영해야하나(03.2.8/속대)
- 2회 간담회 황진학 타악기 독주회(03.3.5/예술의전당) 문화산업의 지속적 발전 어떻게 가능할까(03.4.19/속대) 춘천마임축제(03.5.31~6.1/춘천어린이극장 등)
- 3회 간담회 지역문화행정의 현실과 개선방안(03.6.28/의왕문화원)
- 4회 간담회 문화재단 현실과 방향(03.11.15/속대)
- 5회 간담회 문화예술교육정책: 지향과 목표(04.5.29/속대) 달리 특별전(04.6.19/예술의전당) 서양미술400년전(05.1.29/예술의전당)
- 6차 간담회 우리나라 문화정책의 비전과 전망(05.4.2/속대) 연극 지하철 1호선(05.4.23/학전블루)
- 7차 간담회 문화정책의 새로운 형식과 운영에 대한 검토(05.7.2/속대)
- 8차 간담회 움직이는 영화창작집단"창시" 제작영화 관람/토론(05.9.2/속대) 국립중앙박물관 개관전(05.12.17/국립중앙박물관)
- 9차 간담회 한미 FTA와 스크린 쿼터 축소(06.3.18/한양대)
- 10차 간담회 문화정책-공간적 전개의 모색(06.7.18/한양대)
- 11차 간담회 한국에서 문화도시를 지향한다는 것(06.9.16/속대)
- 12차 간담회 온라인상 아이템 거래 규제(06.10.28/한양대) 문정연 송년파티(06.12.11/신촌 벚꽃맞은대추나무)
- 13차 간담회 국제문화교류정책 현황과 방향(07.4.28/한양대)
- 14차 간담회 영국의 문화정책(07.8.11/카페 라리)



2005 문화정책연구회 창립총회  
2005 문화정책연구회 창립총회  
2005 문화정책연구회 창립총회  
2005 문화정책연구회 창립총회  
2005 문화정책연구회 창립총회  
2005 문화정책연구회 창립총회  
2005 문화정책연구회 창립총회



지식과 경험의 공유와 실행을 위한 커뮤니티, CoP

채승아

“선배! 그래도... 그만 두면 안 돼.”

구겨진 종잇장 같은 얼굴로 사무실을 나서는 나에게 옆 자리 후배가 던진 말이 가슴에 콕 박혀버린다. 그래, 그만두는 것만큼은 안 된다. 이제껏 버텼는데 앞으로도 못 버틸 건 또 뭐냐. 그저 버티는 사람이 이기는 거라고 했다. 그러나 대체 무슨 힘으로 버티느냐. 말인가! 할증 택시를 귀가 차량 삼아 월급을 쏟아 붓던 열정도 바닥나고 머릿속의 아이디어 회로는 이미 오래 전에 녹슬어 용접도 불가능한 상태란 말이다.

수년째 해오고 있는 일임에도 연례행사처럼 좌절과 고민이 반복될 때, 가장 빠른 특효약은 같은 바닥에서 함께 굴러온 친구나 선배들의 진심어린 격려와 위로이다. 문제는 이 격려와 위로 처방이 길면 3, 4개월, 짧으면 1개월 정도면 약발이 떨어진다. 나를 힘들게 하는 문제에 대해 근본적으로 접근하지 않는 이상 문제는 계속 반복되기 마련이다. 특히 그 문제가 업무에 대한 직접적인 능력과 기술, 노하우에 관한 문제이거나 하루에 제일 긴 시간 얼굴 맞대고 일하는 상사나 동료와의 관계에서 오는 문제라면 더더욱 그러하다. 이럴 때는 구체적이고 실질적인 해결방안이 필요하다. 그런데 그런 구체적인 문제는 누구에게 물어 봐야 하나, 나 아닌 다른 사람에게 내 업무의 과부하 상태를 논리적으로 설명한다 한들 무슨 소용이 있단 말인가? 결국 이 모든 건 내 능력 부족에서 비롯된 문제가 아닐까? 의사소통 장애와 관련해서 심리 상담을 받아야 하나? 대학원에 가면 이런 답답증이 해소될까?

이런 상황에서 적절한 또 다른 처방 중 하나는 일의 구조가 비슷해서 고민의 내용도 비슷한 사람들과 모여서 자기가 갖고 있는 고민을 좀 더 실질적으로 ‘궁리(窮理) 해 보는 것이 아



닐까 싶다. 예술경영지원센터에서 시행하는 '문화예술 기획경영 전문인력 양성사업'에 소속 인력들로 구성된 '예술경영 C.o.P.(Community of Practice)'가 바로 이러한 목적 아래 탄생되었다. 지난 1년 중 상반기 6개월이 배치 현장에 대한 암중모색의 시간이었다면, 하반기 6개월은 자기업무와 직결된 다양한 문제의식이 구체화되면서 네트워킹 학습동아리로써 CoP 활동이 본격화되기 시작했다.

CoP의 학습 주제는 매우 구체적이며 실무적이다. 어디에나 있는 회원제도, 이걸 어떻게 변화시켜야 우리 작품을 지속적으로 찾는 열성팬을 만들 수 있을까? 대표님의 인맥 아니면 불가능하다고 생각하는 협찬제안, 제안서 하나만이라도 우리 손으로 제대로 만들어 보면 어떨까? 너도나도 다 나가려고 하는 해외진출, 정작 우리 단체의 해외진출 모색은 타당한가? 모여서 신세 한탄이나 하는 술자리 말고, 진정한 네트워킹을 이룰 수 있는 핵심 원리와 방식은 무엇일까? 지방에서 열리는 축제라 하면 늘 따라 붙는 국제적 규모의 행사니, 지역발전이니 하는 꼬리표를 과감히 버리고 우리 스스로 즐기는 축제를 만들 수는 없을까? 등등 총 7개의 각기 다른 주제로 모인 CoP는 일 터미 속에 파묻혀 도저히 사람 구실이라곤 할 수 없는 생활 속에서도 한 달에 한 두 번씩 모여 공공이를 거듭해왔다. 주제와 관련된 필독서가 정해지면 공동구매하여 팀원들에게 일일이 배송해주는 열성분자가 있는가 하면, 해당 분야의 전문가를 모실 때가 생기는 CoP는 아예 모든 CoP를 대상으로 공개특강을 주최하기도 한다. 주제와 관련된 우수 사례를 조사하고, 그에 따라 자기 단체의 상황에 적용해보는 과정은 필수적으로 수반되기 마련이다.

물론, 공연 성수기가 되면 초기의 드높은 학습의지와는 달리 참여율이 현저히 떨어지거나 예정된 모임마저 무산되기도 한다. 매일 밤마다 공연 현장을 지켜야 하는 구성원들이 다 같이 모일 수 있는 날이란 공연이 없는 월요일뿐이거나, 일요일 오전이 전부! 그나마 같은 지역 사람들이 모일 수 있는 서울과 광주, 부산 같은 도시는 사정이 나은 편이다. 색깔이 통하



는 지방단체 실무자끼리 전통예술에 대한 새로운 모델을 개발해보자며 의기투합한 CoP는 모였다 하면 오늘 밤 이 모임이 끝날 수 있을까 싶도록 꼬리에 꼬리를 물고 이야기가 계속된다. 그렇지만, 전국 방방곡곡에 흩어져 있는 사람들이다 보니 다시 만날 날을 기약하기란 마음처럼 쉽지 않다. 게다가 모였다 하면 각자의 현장에서 벌어지는 일들이 꽤도난마로 정리가 되는 듯해도, 무수히 쌓인 이야기들을 흠어

지기 전에 잘 정리하기란 또 얼마나 난해한가. 그럼에도 불구하고, 우리가 다시 또 모여서 머리를 맞대는 이유는 끈질기게 나를 떠나지 않는 문제들에 대해 정면대응하며 주고받는 질문 속에서 새로운 모색이 시작되기 때문이다.

이들의 네트워킹은 고민과 학습활동을 넘어서 실제 업무로 확대되기도 한다. 각기 다른 형태의 문화공간에서 일하는 사람들로 이루어진 문화공간 CoP는 가평, 하남, 춘천 등지에 떨어져 있는 각자의 문화공간에 대한 이야기를 나누자마자 서로의 공간에 적용할 수 있는 사업 아이템을 도출해냈다. 다양한 장르의 공연단체를 보유하고 '찾아가는 문화행사'를 기획하고 있는 한국예술종합학교 산학협력단은 방문 공연을 할 수 있는 공연 장소가 필요하고, 주식회사 남이섬은 매주 주말마다 방문자들을 위해 섬 곳곳의 무대에 올릴 프로그램을 찾고 있었으니, 이곳에서 일하는 두 명의 실무자들이 만나 '찾아가는 문화학교- 남이섬 편'이 성사되는 것은 어찌 보면 너무나 자연스러운 결과였다. 과거 가평읍사무소 건물을 리모델링한 자라섬 재즈센터에서 초, 중등학교 학생들을 위한 문화예술 프로그램이 기획되고 있다는 사실을 접하게 된 부천만화정보센터의 실무자는 지난 12월, 학습만화 700권을 보내주기도 했다.

복사기 고장과 관련하여 무수히 민원을 받아야 하는 제록스 직원들이 어떻게 하면 오작동이 해결되는가에 대한 사례를 나누다가 탄생하게 되었다는 CoP. CoP는 말 그대로 경험과 지식을 가진 이들이 모여서 자신들이 가진 것을 소통하고 공유하는 실행(Practice) 공동체(Community)이다. 그래서 우리들 역시 우리가 부딪쳐온 그 수많은 오류와 실패에 대해 서로의 경험과 사례를 나눔으로써, 적어도 1년 전보다는 나아진 내 모습을 확인할 수 있게 되는 게 아닌가 싶다. 또한, 그러리라는 믿음을 갖고 오늘을 다시 살아내는 것이다. **김종**

**채송아**  
 서울아트센터 무대배출팀 팀장이다. 크리에이티브 앙상블에서 팀장, 기획, 공연제작을 담당하고 있다. 문화예술 기획경영 전문인력 양성사업의 초기 실무자를 맡고 있다.

**1차 활동기간 : 2007-02-01 ~ 2007-06-30**

- 공연예술단체 인력현황 연구
- 위기관리 매뉴얼
- 소극장 활성화 방안에 대한 고찰
- 지원 사업 가이드
- 춘천인형극제 운영 개선방안 연구
- 경력 개발 및 관리



[예술경영 CoP 홈페이지]

**2차 활동기간 : 2007-08-01 ~ 2008-01-31**

**부루마블** | 예술작품 및 단체의 해외진출을 위한 연구모임. 자기 단체와 작품의 자가진단을 통하여 나에게 맞는 해외진출 전략을 구상을 주제로 연구함.

**+One** | 극단과 기획사에 적합한 회원관리 연구모임. 자기 단체의 회원관리 시스템에 대해 살펴보고, 성공사례분석 등을 통하여 한국의 극단과 기획사에 적합한 한국형 회원관리 마케팅을 주제로 연구함.

**협찬킬러** | 기업, 기관 등의 협찬을 잡기위한 협찬제안 및 제안과정 연구모임. 협찬제안서를 잘 만들기 위하여 각자의 제안서 등을 공유하고, 우수사례 분석 등을 통하여 협찬제안서 작성에 활용할 수 있도록 함.

**축제와 지역문화** | 부산 지역 CoP로, 축제가 지역문화 발전에 미치는 영향에 대해 연구함. 지역 주민들의 관심, 지역 예술 발전이 과연 이루어지고 있는지 알아보고 지역축제가 갖는 파급효과 일반 시민 또는 그 도시에 상업적인 효과에 대해 조사 연구함

**문화복덕방** | 광주, 전남 지역의 인력들로 구성된 Cop로, 기존의 문화예술단체간 혹은 개인간의 네트워크 사례 분석과 문화예술분야에 관련된 분들의 인터뷰 등을 통해 “문화예술기획을 위한 새로운 네트워크 원리 및 방식”을 주제로 연구함.

**전통예술사랑 디슈** | 전통연희(예술)공연의 모델발굴을 위한 연구모임. 이러한 모델발굴과 함께 대중성과 예술성확보를 위한 방안에 대해 연구함.

**문화공간** | 문화공간의 개념과 운영의 본질적인 요소를 파악하여 문화공간 마케팅을 위한 연구모임. 정기 문화공간 탐방 및 창조도시론을 중심으로 한 자료 분석을 통하여 문화공간 마케팅의 사례를 실제 문화공간에 접목함.

**공연예술 마케팅 사례**

〈비보이를 사랑한 발레리나〉의 마케팅 전략에 대해서  
**최윤엽**

뮤지컬 〈인당수 사랑가〉 공연 마케팅  
- 매진사례를 향한 끈질긴 질주  
**김미선**

공연 마케팅, 순서를 정하라!!!  
- 〈그림 2007 콘서트〉 사례를 중심으로  
**이용관**

온라인 커뮤니티의 활성화와 브랜드 가치의 발전  
**이기성**





## 〈비보이를 사랑한 발레리나〉의 마케팅 전략에 대해서

최윤엽

〈비보이를 사랑한 발레리나〉는 철저한 사전 준비를 거쳐 탄생한 작품이다. 기획, 연출, 홍보, 마케팅 전반에 걸쳐 기존에 제작됐던 작품들과 차별화를 두고자 노력하였다. 대부분의 작품은 관객의 성향을 고려하기 보다는 작가나 연출자 중심으로 제작되어 관객의 성향을 염두에 두지 않는 부분이 많았고, 이러한 제작방식은 마케팅 측면으로 보자면 성공확률이 매우 낮은편에 속함에도 불구하고, 공연 업계 스스로 기존의 제작방식을 고수해 실패를 거듭하고 있다고 판단했다. 2005년 8월 〈비보이를 사랑한 발레리나〉를 기획할 당시, 이러한 제작 방식을 완전히 탈피하는 것부터 시작해야 했다. ‘블루오션’을 공략하는 방법을 도입한 것이다.

공연은 제조업처럼 제품과 관계없이 마케팅만으로는 성공할 수가 없다. 때문에 성공적인 마케팅을 논할 때 작품을 배제하고 말할 수 없는 것이다. 〈비보이를 사랑한 발레리나〉는 기획단계에서부터 철저한 전략적 마케팅에 의해 만들어졌다. 이미 나와 있는 작품들의 방식을 완벽히 배제하였다. 색다른 소재와 스토리의 구성, 독창적인 작품 형태를 만들어 내기 위해 직접 제목을 짓고, 극본을 창작한 후 연출을 하였다. 우리 손으로 만들어낸 독창적인 것만이 사회적인 이슈를 던질 수 있고, 이것이 성공의 길이라는 믿음만이 필자가 가질 수 있는 유일한 희망이었다.

그러하기 위해서는 우선 발상의 전환이 필요했다. 클래식이 독점해오던 예술무대에 길거리 막춤을 올리자면 사회적 파장을 일으킬 것이라 예상했던 것이다. 그러나 그것들이 ‘숨은 그림’ 혹은 ‘배제된 저항’처럼 보여서는 안 된다고 판단했다. 길거리 춤을 이십 대의 전유물로만 생각하지 않고 모든 대중에게 깊이 공감할 수 있어야 한다고 생각했던 것이다. 그러기

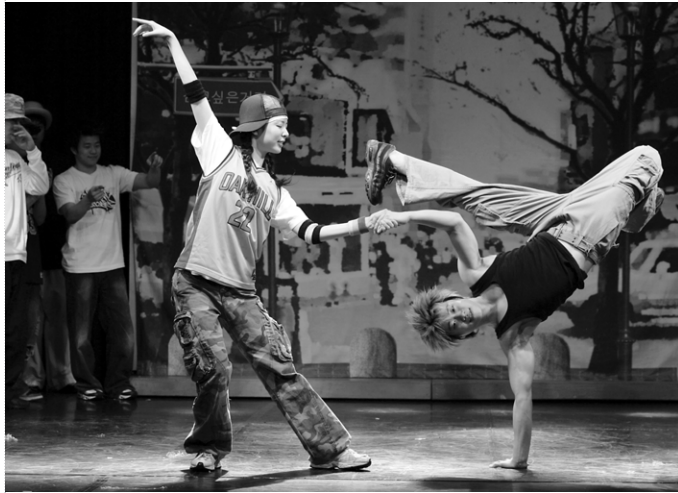
위해 무엇보다 스토리를 단순화 하고, 대사를 없애야 했으며 최대한 꾸밈없는 작품이 되어야 했다.

인물 또한 그러한 방식으로 구상 되었다. 표면적으로 드러난 상징을 효과적으로 사용하는 길을 택한 것이다. 우아하고 격조 있는 발레리나는 기득권자들의 특권을 의미하고, 길거리에서 춤추는 비보이는 일반대중 또는 소외계층을 표현할 수 있도록 했다. 이 인물들의 움직임 통하여 기득권층 혹은 그것으로 표상되는 허울들이 사회 환경을 조성하던 시대에서 이십일 세기는 그것보다 다양한 고급정보를 공유하게 된 일반 대중들이 일어나 스스로 사회 환경을 조성해가며 이 사회의 중심이 되어가는 것을 컨셉으로 삼았다. 극중 발레리나는 우아하고 격조 있지만 그 본질은 본능적인 춤에 매료된 한 사람의 대중일 뿐이라는 메시지를 전하고 싶었다. 그리하여 이야기의 큰 틀은 발레리나가 자기 정체성 혼란에 빠지지만 스스로 자아를 찾아간다는 내용으로 삼았다.

작품 기획을 하다 보니 제목을 고심하지 않을 수 없었다. 극의 소재와 내용도 중요하지만 작품의 얼굴이 대중들의 시선을 끌지 않으면 그것은 절반의 실패를 끌고 나가는 것이었기 때문이다. 많은 사람들이 제목하면 상징적인 단어를 떠올리지만 그런 관념은 버리기로 했다. 상징보다는 내용을 함축해 전달 할 수 있는 제목을 생각했다. 가장 기억하기 쉽고, 무엇보다 작품의 성격을 효과적으로 드러낼 수 있는 제목을 고심한 끝에 〈비보이를 사랑한 발레리나〉로 결정했다.

〈비보이를 사랑한 발레리나〉를 성공시키기 위해서는 일단 구심점이 될 수 있는 전용극장이 반드시 필요했다. 사람들이 많이 오가는 종로, 강남역, 신촌 등이 거론됐지만 다양한 문화가 살아 숨 쉬는 홍대로 지역을 정하고, 지금의 삼진제약 강당을 장기 임대해 용도를 변경한 후 공연장 설립에 들어갔다. 공연장 구조는 관객과 함께 어우러질 수 있도록 설계하는 게 중점 사항이었다. 공연장 구조 뿐 아니라 공연장 운영이 더 중요한 문제였다. 일단 모든 관객에게 편의를 제공하고, 마음의 문이 열게 해야 한다고 생각했다. 관객이 주인이고, 우리는 관객을





모시는 일꾼일 따름이란 생각으로 “공연 중에 자유롭게 입·퇴장 해도 좋고, 공연 중에 사진을 찍어도 좋고, 소리를 지르고 전화를 받아도 좋다.”고 말했다. 관객들은 의아해 하면서도 전례 없는 관객 대우에 고무되었다.

작품과 공연장 운영방식의 독창성을 구상한 후에 할 일은 홍보의 독창성이었다. 홍보를 하지 않는 것이 가장 좋은 홍보방법이라 생각했다. 길거리에 포스터를 도배질하고, 현수막을 교각에 거는 등 온갖 졸속 홍보를 하지 않기로 정한 것이다. 입소문에 의해서만 관객을 끌어 모으는 마케팅 전략이었다. 현란한 광고와 홍보에 속아 쓸쓸하게 극장을 나서야 하는 관객의 입장을 헤아린 것이다. 관객들의 관람 평에 의해 작품의 성공여부가 정해진다는 생각에 더욱 긴장됐다. 입소문은 예상했던 대로 훨씬 빠르고 폭발적이어서 순식간에 국내의 비보이 신드롬을 만들어 냈고, 세계로 퍼져나가 80여 개국의 사람들이 관람 차 방문하는 세계적인 작품으로 명성을 떨치게 됐다.

이제 <비보이를 사랑한 발레리나>는 갖가지 의미를 담고, 의미를 부여받고 있으며 사회 각 계층을 끌어 들이고, 삶의 에너지와 동질감을 회복시키는 문화 코드로 자리 잡고 있다. 이는 하나의 작품을 제작, 공연하는데 있어 필요한 요소들을 빠짐없이 갖춘 결과다. 성공하려면 반드시 성공요건을 갖추어야 한다. 마케팅은 창작기획에서부터 운영방식까지 연계성을 가져야 하며, 실패한 작품들의 전철을 밟지 않도록 공연업계의 틀을 과감히 탈피해야 한다는 것을 <비보이를 사랑한 발레리나>가 여실히 보여주고 있다. **이종**

### <비보이를 사랑한 발레리나>가 걸어온 길

- 2005년 8월 SJ 비보이즈(주) 설립
- 2005년 10월 5일 삼진제약 사옥 B1F 비보이 전용극장 시설 착공
- 2005년 11월 26일 스트릿댄스의 신화 (故)전나마 교수 49재 추모행사
- 2005년 11월 27일 세계 최초의 전용공연장 비보이극장 개관
- 2005년 12월 9일 비언어극 뮤지컬SJ 비보이즈(주) 첫 기획/ 제작 “비보이를 사랑한 발레리나”공연
- 2006년 5월 7일 한국 관광공사 공식 후원 등록
- 2006년 5월 13일 일본 긴데쓰 여행사 패키지 상품 등록
- 2006년 7월 3일 국회 초청공연
- 2006년 9월 17일 일본 JTB 여행사 패키지 상품 등록
- 2006년 10월 6일 오리지널 “비보이를 사랑한 발레리나” 공연 오픈
- 2007년 8월 6일 영국 에딘버러 프린지 페스티벌 출품  
영국 유력일간지 ‘스코츠맨’ 최고의 공연 선정 ★★★★★  
영국 유력주간지 ‘리스트’ 최고의 공연 선정 ★★★★★
- 2007년 9월 18일 2007 월드베스트상품대상: SJ 비보이즈(주) 공로상
- 2007년 10월 20일 익스트림크루 - 독일 “배틀오브더이어 2007” 세계대회 우승
- 2008년 현재 “비보이를 사랑한 발레리나” OPEN RUN

최 대표이사  
SC 비보이즈(주)  
비보이를 사랑한 발레리나 기획, 공연, 연출



## 뮤지컬 <인당수 사랑가> 공연 마케팅 - 매진사례를 향한 끈질긴 질주

김미선

### I. 들어가며

연일 매진사례! 공연기획을 하는 사람에게 이것만큼 행복한 일도 없다.

2005년 마케터로서가 아니라 관객의 입장에서 뮤지컬 <인당수 사랑가>를 처음 만났고 지금까지도 나의 베스트 5 공연으로 손꼽을 정도로 그 매력에 푹 빠졌다. 그로부터 1년 뒤, 이 작품의 마케팅을 맡게 되었을 때 새로 제작되는 공연이 아니기에 기존과는 색다른 변화를 시도하고픈 욕심과 의욕에 불탔다. '기존관객들에게 좀 더 새로운 느낌으로 어떻게 다가갈 수 있을까? 더 많은 사람들이 좋아하게 하려면 어떻게 해야 할까?' 등 붓물처럼 터지는 고민들로 가득한 날들이었지만, 그때부터 우리 마케팅팀의 즐거운 고민의 향해가 시작되었다.

### II. 뮤지컬 <인당수 사랑가> 는 어떤 작품인가?

뮤지컬 <인당수 사랑가>는 우리나라의 대표적인 고전 『춘향전』과 『심청전』이 절묘하게 만난

| 한국적인 소재 : 우리 고유성   | 보편적인 주제 : 효와 사랑   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 한국의 대표적인 고전 : 춘향전과 심청전의 절묘한 결합</li> <li>- 우리소리, 우리의상, 우리선율</li> <li>- 번번이 아닌 한국고유의 콘텐츠</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 한국판 로미오와 줄리엣</li> <li>- 남녀노소, 외국인까지 이해하기 쉬운 보편적인 스토리</li> </ul>  |
| 현대적인 감성으로 거듭난 작품   | 6년간 15만여 관객을 만난 작품  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 작곡가 원일의 옛것과 지금, 동서양을 넘나드는 음악</li> <li>- 단아한 무대, 세련된 한복의상, 파스텔빛조명</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 매년 서울 공연, 지방투어 60여회이상</li> <li>- 중고생 특별공연 100회이상</li> <li>- 의정부국제음악극축제, 부산국제연극제초청</li> <li>- 2007한중문화교류의해초청공연</li> </ul> |

작품으로, 2002년 국립극장 '춘향페스티벌'에서 초연된 이후 지금까지 작품을 수정, 보완시켜 나가면서 많은 관객들에게 꾸준한 사랑을 받고 있다. 인형창극 양식에서 출발한 이 작품은 이후 뮤지컬 양식으로 계속 발전시키는 작업을 진행한 결과 지금에 이른 것이다. (작\_박새봄 작곡\_원일 연출\_최성신)

### III. 공연 마케팅 사례 - <인당수 사랑가>의 브랜드 파워를 높여라!

작품을 마케팅하기 전에 가장 먼저 하는 일은 작품이 가진 힘을 찾아내는 것이다. 다른 작품과 어떻게 다른지, 어떤 점 때문에 꼭 봐야만 하는지를 찾아내 관객들이 우리작품을 사랑하게 만드는 일, 그 일이 바로 마케팅이라고 생각한다. 이번 공연마케팅 사례는 2007년 10월 31일부터 12월 31일까지 진행했던 대학로의 사다리아트센터 동그라미극장 공연을 중심으로 이야기하고자 한다.

| 2006/5              | 6             | 7 | 8             | 9 | 10                    | 11                            | 12                          | 2007/1 | 2  |
|---------------------|---------------|---|---------------|---|-----------------------|-------------------------------|-----------------------------|--------|----|
|                     | Preproduction |   | Preproduction |   | 공연                    |                               | 공연                          |        |    |
|                     |               |   |               |   | 11.9~12.10<br>극장 아롱구지 |                               | 1.5~2.25<br>사다리아트센터<br>네모극장 |        |    |
| 2007/3              | 4             | 5 | 6             | 7 | 8                     | 9                             | 10                          | 11     | 12 |
| Production          |               |   | Production    |   |                       | 공연                            |                             |        |    |
| 오디션, 작품회의, 작곡, 대본수정 |               |   | 연습진행          |   |                       | 10.31~12.31<br>사다리아트센터 동그라미극장 |                             |        |    |
|                     |               |   | 마케팅전략수립및전개시작  |   |                       |                               |                             |        |    |

[표1] 2006~2007 <인당수 사랑가> 공연제작일정\*

#### <주요 시점별 마케팅 진행 Point>

주요시점별로 찾아낸 뮤지컬 '인당수사랑가'의 Selling Point를 살펴보겠다.

#### 1. 2006년 7월 : 브랜드 파워를 가진 작품임을 확인하다!

회의실에 모인 파임마케팅팀은 <인당수 사랑가>로 꾸고 싶은 꿈에 대해 이야기를 나눴다. 이야기는 <인당수 사랑가>의 관객은 누구이고, 우리 작품의 매력은 무엇인지 그리고 이제 어떠한 관객에게 얼마나, 어떻게 매력적으로 보이게 할 것인가가 중심이었다.

1) (주)파임커뮤니케이션즈(대표이사\_김익숙)는 2006년 7월부터 스테이지티(대표 최성신) 프로덕션 뮤지컬 <인당수 사랑가>에 참여하였으며, 2007년부터는 공동제작형식으로 제작 및 마케팅 전반을 진행했다.

우리는 여러 마케팅 가설을 세웠는데, 아래와 같다.

|      |  |
|------|--|
| 비주얼  | 밝고, 긍정적이며, 2030 여성들이 갖고 싶은 비주얼을 찾아야 한다.  |
| 홍보컨셉 | '중항전과 심청전의 만남'이라는 작품탄생의 특징에서 나아가 작품의 주제인 '사랑'을 전달하여야 매력적이다.                            |
| 관객개발 | 인당수 매니아들을 발견해내고, 육성하여야 한다.<br>2030 세대에서 4050세대로 넓혀야 한다.<br>기업, 외국인 등 새로운 관객개발을 하여야 한다. |

실제로 위의 가설에 맞춰 마케팅 활동을 진행하기 위해 노력했다. 공연의 인지도와 호감도를 평가하였고, 그 평가에 기반 해 비주얼을 바꾸고, 관객을 개발하고, 홍보컨셉의 방향을 정했다. 비록 힘든 작업이었지만, 우리가 세운 가설이 성공하는 긍정적인 결과들을 보면서 <인당수 사랑가>의 브랜드 파워를 높일 수 있는 가능성을 발견했다. 그리하여 관객과 작품을 이어주는 마케터에서 한걸음 나아가 작품을 만들어내는 제작까지 결심하게 된 것이다.

## 2. 2007년 1월 : 새롭게 만나게 될 관객을 찾아내다!

뮤지컬 관객층 말고 우리 공연을 좋아할 관객은 없을까? 찾을 수만 있다면 그들은 우리에게 블루오션이 된다. 소극장 공연에 대한 티켓구매나 협찬은 쉽지 않다. 기업입장에서는 고가의 대공연장 공연들을 기업홍보용으로 선호하는 것이 현실이다. 이러한 현실에서 소극장 뮤지컬을 선호할 기업과 그 협찬의 형태 등을 고민하게 되었다.

여러 조사과정을 통해 공기업인 한국방송광고공사에서 보편성과 공공성을 살릴 사회공헌 목적이 강한 공연을 찾고 있다는 정보를 입수하게 되었다. 사랑공감프로젝트를 제안했다. 이 프로젝트는 뮤지컬 <인당수 사랑가>공연에 사회취약계층 및 문화소외계층을 초청하여 문화예술 한국방송광고공사(KOBACO)와 함께한 <인당수 사랑가> <사랑공감> 프로젝트

향유기회를 확대하고, 가족 간의 사랑을 증진할 수 있는 시간을 제공하자는 취지로 기획한 프로젝트였다. 이는 공공기업의 사회공헌 의지를 파악하고, 우리 콘텐츠와의 연결지점을 고민

**청작 뮤지컬 '인당수 사랑가'**  
오는 31일까지 어려운 이웃 초청 무료공연

청작 뮤지컬 '인당수 사랑가' 연을 최성삼씨가 평소 공연 관람이 어려운 소외 이웃을 돕기 위해 따뜻한 정을 나누는, 지난 9월부터 공연되고 있는 '인당수 사랑가-사랑공감' 프로젝트는 한국방송광고공사의 문화예술지원사업으로 이루어진 것. 오는 31일까지 소외 여성-복지시설을 300여 명을 초청해 공연을 무보로 관람 시켜 준다.

'인당수 사랑가'는 순창전과 심청전과 절묘하게 재해석, 한국적인 감성과 고전적인 맛을 현대적인 감각으로 더한 2007년 초연 이후 꾸준히 사랑받고 있는 청작 뮤지컬이다. 앞 못 보는 실명시각 및 심장질환이 중증들이 사랑이후극장까지 찾아가는 불편을 줄여주는 물나체.정외 의안소리를 인물명칭을 비롯한 볼체.기생화) 묘사와 순창의 인당수 사랑가 절절한 감동을 안겨 준다.

내달 29일까지 대원로 시타라이브센터(내원로길, 문의 02-702-4000)



[국방일보 2007.1.15]

한 결과였다. 작품의 주요 메시지에 호응할만한 기업을 찾고, 관련성 있는 문화마케팅을 제안하는 것이 중요함을 일깨워 준 사례라고 생각한다.

## 3. 2007년 7월~12월 \_ 본격적인 마케팅 실험을 시작하다!

| 구분    | 1차 타겟  | 2차 타겟  | 3차 타겟   |
|-------|--|--|---|
| 대상    | 20대 후반~30대 후반 여성/남성<br>(뮤지컬 관객수 25% 차지)<br>+ <인당수 사랑가> 기존 관람객 포함   | 4050 주부, 직장인, 소외계층   | 외국주재문화원, 주한외국인, 관광객, 교포, 대학생/중고등학생  |
| 유인 요소 | -6년을 이어 온 작품<br>-진심을 담은 사랑이야기  | 사랑,호' 라는 보편적인 주제와 역동적인 엔터테인먼트적인 요소   | 우리 고전의 재해석 전통적인 소재의 현대화   |
| AD 전략 | -에매처 광고(조기 예매 이벤트)<br>-제휴 협찬사 유통망 활용<br>-쇼핑몰, 백화점, 서점가 노출  | 아파트 부녀회 게시판  |   |
| PR 전략 | -패션 및 문화레저 관련 매체 노출<br>-오피니언 리더, 트렌트세터, 연애상담가를 통한 기사 노출<br>※ 온라인 마켓, 스토리텔링, 디지털 관련 사이트 스토리텔링 기법 활용   | -주부 잡지, 무가지 신문, 경제지, 일간지 문화면, 주말 레저면 기사화<br>-연말 소외계층 초대, 사회공헌 문화프로그램 기사화                                 | -주한 외국인 매체 노출<br>-관광가이드 북 공연 소개<br>-문화원, 교포 그룹 VIP 초대 기사화<br>-중고생/대학생 관련 매체 기사화                                     |
| SP 전략 | -패션 및 문화레저 매체 티켓이벤트<br>-라디오연애상담프로그램티켓이벤트<br>-티켓에매사이트 조기예매이벤트 및 가을 시즌 커플 이벤트<br>-2030 여성 대상 브랜드(금융, 증권, 카드, 정유, 여행, 외식, 호텔, 패션 등) 문화마케팅 제안<br>-카드사, 정유사, 통신사, 온라인 서점 회원 할인 전략 | -주부 타깃 브랜드 (건설업, 백화점, 식품업)<br>-주부 대상 라디오 프로그램<br>-일반 기업 연말 문화프로그램<br>-직원 대상 기프트 상품<br>-소외계층 대상 사회공헌 프로그램 | -대학생 레포트 수업 유도<br>-고3 수험생 개인 할인 및 단체 관람 유도<br>-문화원, 교포그룹에 공연과 접목한 연말 행사 프로그램 제안<br>-한국관광공사 및 여행사 프로그램 제휴, 외국 관광객 유치 |
| WEB   | - '사랑'을 키워드로 <인당수 사랑가>를 간접적으로 노출하는 이미지와 스토리 배포(바이블 마케팅 기법)   | -주부대상온오프라인캠페인이벤트(기업 문화마케팅 제안)<br>-심층향배 연애편지 수기 공모  |   |

[표2] 2007년 10~12월 뮤지컬 <인당수 사랑가> 마케팅 1차 계획

1) 새로운 관객층을 개발하라! - 기업과 외국인

▶ 송년모임을 공연관람으로 하는 기업들을 잡아라

새로운 관객개발을 위해 기업의 복지팀과 접근을 시도했다. '한국사보협회'와 제휴해 회원 기업들을 대상으로 1차 초대를 진행했고, 이후 참석자(홍보 담당)들을 대상으로 할인혜택을 제공해 공연정보를 사보 및 사내 인트라넷에 게재하도록 유도했다. 이와 동반하여 송년모임과 관련한 프레스 릴리스를 지속적으로 진행하면서 보험사, 카드회사 등의 단체구입을 이끌어낼 수 있었다.

▶ 해외 공연의 성공에 이어 어학당, 여행사 등 외국인 관객 집객에 대한 기반을 마련하다

예전부터 개인적으로 알아알음 해 공연을 보러 오는 외국인관객들이 꽤 있었다. 한국인 친구와 동행하거나, 영자신문을 보고 오는 경우가 대부분인지라 '외국인관객들이 이해할 수 있을까? 좋아할까?' 하는 의구심을 버릴 수는 없었는데, '2007 한·중 문화교류의 해' 중국 현지공연으로 많은 부분이 해소됐다.

북경중앙희극학원의 교수진들이 단체관람을 했는데, "현재 중국 공연계도 숙제로 안고 있는 것이 서양의 공연물에 대해 중국의 전통소재로 한 공연을 개발, 국내의 공연시장에 내놓는 것이다. 오늘 <인당수 사랑가>를 보고, 이러한 고민들을 해결할 수 있는 힘을 얻었다."라고 평했다. 중국어 자막을 통해 공연을 본 관객들의 반응은 열정적이었고, 끝나고 배우들과 사진을 찍는 관객들로 공연장 로비는 북적였다. 이렇듯 중국공연을 통해 외국인관객에 대한 자신감이 생겼고, 이것은 이후 한국 공연에 외국인관객을 적극적으로 집객하는 것으로 이어졌다.



▲ [2007년 10월 중국 북경 공연]

재외국민 어학당의 경우 할인혜택제공으로 단체관람을 유도했다. 담당교사와 외국인학생 관객들은 '한국적인 소재의 현대적인 변형'을 매우 긍정적으로 평가했다. 장기적인 안목으로도 이번에 구축된 외국인 어학당과의 네트워크를 기반으로 향후 외국인 어학당의 '문화 체험프로그램'과 연계할 수 있는 통로가 마련되었다고 본다.

[2007년 10월 중국 북경 공연]여행사의 경우에도 담당자들이 '한국을 찾은 외국인들에게 적합한 새로운 공연물이 필요한 현재, 매우 적합한 상품'으로 평했다. 비록 현재로서 <인

당수 사랑가>는 상설공연이 아닌 기간에 제약이 있기 때문에, 최종 상품화하는데 어려움이 따를 것이라고 본다. 하지만 이후 마케팅을 진행하는데 있어서 꼭 고려해야 할 부분이라고 생각한다.

2) 비주얼과 PR 컨셉의 발전을 피하라!

▶ 비주얼은 발전한다 - 핑크빛 비주얼에 이어 더 액티브한 느낌으로!

기존의 정적이고 예스러운 이미지에서 탈피해, 제목과 작품의 태생이 불리일키는 오해를 최소화할 수 있는 비주얼 전략을 구축하고자 했다. 2006년의 '설렘을 강조한 핑크빛' 비주얼에 이어, 2007년도 역시 현대적이고 세련된 이미지로 작품의 메시지를 전달하고자 했다. 2007년도 메인비주얼은 총 3차에 걸쳐 제작되었는데, 마지막 비주얼이었던 연말용으로 '동네치녀 캐릭터'로 메인비주얼을 진행했다. 그런데, 이 비주얼의 코믹함이 사랑을 주제로 한 다른 비주얼보다 관객들에게 반응이 좋았다. 이것은 향후 마케팅을 진행하는데 있어서 꼭 참고해야 할 사항이라고 생각한다.

작품의 주제와 특징 중에서 우리의 타깃에게 매력적인 요소는 무엇이고, 또한 경쟁력인 요소를 어떤 것으로 잡느냐에 따라 달라지는 비주얼 및 마케팅 결과들을 보면서 향후 마케팅을 진행하는데 있어서는 타깃에 따라 좀 더 세밀하고, 신중하게 키워드를 결정하여야겠다는 생각이 들었다. 비록 아직은 아쉬운 부분이 많지만, 작품에 대한 고민이 발전하는 것처럼 비주얼에 대한 고민도 계속 발전할 것이다.

[2005-2007 <인당수 사랑가> 포스터]



▶ 메시지 : 고전의 퓨전결합 메시지에서 뮤지컬의 내용을 담은 직접적인 요소로!

| 기존  | 2007년  |
|---|--|
| 춘향전이 심청전을 만나다<br>심청전, 춘향전의 절묘한 조합<br>한국적 뮤지컬 엮기, 퓨전 고전의 재탄생 | 방자는 '랩' 하고 춘향은 인당수에<br>인당수에 빠진 춘향.. 매력적인 변학도?<br>연인들을 위한 달콤한 뮤지컬 |

그간 <인당수 사랑가>는 '고전의 결합'이라는 메시지를 중심으로 보도가 되었다. 작품의 주된 특징이긴 하지만, 작품을 매력적으로 보이게는 못한다는 판단이 들었다. 작품내용을 구체적이고, 흥미로운 부분 위주로 담은 보도자료를 작성했다. 즉 어떠한 셀링 포인트로 접근하여 진행하느냐에 따라 신문기사를 포함한 여러 메시지들이 달라지는 것에 대해 추후에는 좀 더 적극적으로 활용할 필요가 있다.

### 3) 다른 창작뮤지컬과의 Co-Marketing - 삼색감동 뮤지컬 메이드인대학로



2007년에는 <인당수 사랑가>와 함께 대학로의 사다리아트 센터에서 공연될 창작뮤지컬과 Co-Marketing을 진행했다. 미스터 마우스(파파프로덕션), 샤인(이다엔터테인먼트)과 함께 “삼색감동, 뮤지컬 메이드인대학로”라는 컨셉으로 패키지 판매, 미니 콘서트 등을 진행하였다.

이 티켓 패키지는 직접적인 판매율을 올리진 못했지만, 각 공연장이 서로의 공연의 홍보장이 되고, 이러한 Co-Marketing이 이슈화되는 등의 효과를 얻었다고 생각한다.

## IV. 향후 마케팅 방향 - '꿈은 계속된다'

### 1. <인당수 사랑가> 찡한 진심은 이어가면서...

2007년 공연 후, 더욱 확실해진 것은 <인당수 사랑가>의 브랜드 파워가 아직은 취약하다는 점이다. 초기 인형창극에서부터 음악극, 현재의 뮤지컬까지 <인당수 사랑가>가 꾸준히 관객들의 관심을 받을 수 있었던 가장 큰 힘은 무엇일까? 스타가 없이도 성장할 수 있었던 힘은 무엇보다 사람의 마음을 움직이는 '찡한 진심'에 있다고 본다. 이러한 희소가치를 이어가면서 이 점을 더 부각시킬 수 있는 마케팅 툴이 필요함을 확인할 수 있었다.

### 2. 국내용과 해외용 나누어 작품개발

마케팅에 있어서 진정한 꿈은 시장에 적합한 상품을 개발하는 것이다. 향후 국내용과 해외용으로 작품을 나눠 개발하는 것에 고민 중이다.

국내용은 브랜드 파워를 키우기 위해 프로덕션 차원에서 티켓 파워가 확실한 스타를 기용하는 등 좀 더 확실한 방법을 강구할 것이다. 그동안 해외진출에서 성공했던 케이스를 보면, 셰익스피어의 작품 같은 서양 고전을 각색한 작품이거나 비언어극이 많았다. <인당수 사랑가>의 경우, 한국적인 대사와 특유의 장단을 외국인들이 이해하기 쉽도록 소리와 이미지 중심으로 작품을 개발할 것이다.

### 3. 새로운 관객개발은 계속된다.

2007년의 4050세대, 외국인, 기업은 관객개발의 시작이었다. 2008년에는 확보된 기존의 네트워크를 바탕으로 좀 더 전략적으로 새로운 관객을 개발해 나갈 것이다. 특정한 관객층에서 나아가 누구라도 다 사랑하는 작품! 연일 매진사례의 흥분을 전해줄 국민작품으로 거듭나기 위해 <인당수 사랑가> 마케팅의 끈질긴 질주는 계속될 것이다. [\[이슈\]](#)

김미선  
2003~ (주)파임커뮤니케이션즈 기획실장  
2001~2002 파인 메카, 아폴로지 기획 디렉터

\* 위 내용은 2007 뮤지컬 <인당수 사랑가> 마케팅을 진행하였던 (주)파임커뮤니케이션즈 마케팅팀(유효원 팀장, 김현정, 임연선, 김하영)의 결과보고 자료를 참고로 작성되었습니다.

## 공연 마케팅, 순서를 정하라!! - 〈그림 2007 콘서트〉 사례를 중심으로

이용관



〈창작국악그룹 The 林「그림」〉(이하 「그림」)은 2001년 3월, 국악전공자(해금, 가야금, 대금, 타악2, 거문고) 6명과 서양악전공자(신디사이저, 기타, 베이스기타) 3명으로 결성되었다. 현재까지 2장의 정규 앨범을 발매하였으며, 단순한 국악기와 양악기의 합주가 아닌 국악기와 양악기, 전통음악과 현대음악의 어울림이라는 주제를 두고 모든 곡을 멤버 스스로 작곡·편곡하여 연주한다. 특히 선율과 리듬사이, 국악과 대중음악 사이에서 가장 균형을 이루고 있는 팀으로 인정받고 있으며 매년 국내 정기 콘서트를 개최는 물론, 2005년 싱가포르 아시아예술마켓공연을 시작으로 미국 링컨 홀 외 카자흐스탄, 인도, 터키, 우크라이나 공연 등 세계에 한국음악을 알리며 활발한 음악활동을 하고 있다.

이렇듯 활발한 활동을 펼친 덕분에 여러 차례 콘서트를 가졌지만, 예전의 경우에는 주관 혹은 주최하는 곳이 따로 있었던 기획 콘서트였고, 이번에는 「그림」의 제작·주관으로 모든 공연 업무와 책임을 전담하게 된 첫 번째 단독 콘서트였다.

〈그림 2007 콘서트〉에서도 물론 보편적 마케팅 전략이 이용되었다. 보도 자료를 작성하고 월간지, 주간지, 일간지 등 언론사에 배포하는 것은 물론이고, 포스터, 엽서, 전단, 현수막, 배너 등 홍보물도 제작·배포하였다. DM 발송과 공연 카페, 문화 소식 사이트, 블로그 등 온라인 사이트에 대한 홍보도 놓칠 수 없었다. 라디오, 상점, 티켓박스를 통한 프로모션 행사도 기획하였고, 이러한 부분에 대해서는 공연기획사 (주)파임커뮤니케이션즈와 협력을 진행하였다. 그러나 무엇보다 관객 대상에 대한 분석 후 우선 순위를 정하고 선택과 집중을 통하여 효과를 증대하고자 하였다.



### 공연 개요

|      |  |
|------|--|
| 공연명  | 그림 2007 콘서트 "시간, 소리에 그치다."                 |
| 공연장  | 사다리아트센터 동그라미극장                             |
| 공연일시 | 2007년 10월 19일, 20일(늦은 7시 30분), 21일 (늦은 3시) |
| 티켓   | 전석 20,000원 (인터파크 1544-1555)                |
| 제작   | 창작국악그룹 The 林「그림」                           |
| 협력   | (주)파임커뮤니케이션즈                               |
| 협찬   | 돌살나이                                       |
| 후원   | 서울특별시, 한국문화예술위원회, 서울문화재단                   |

먼저, 공연기간 동안의 총 좌석수를 파악하고 프로모션 티켓(초대권)과 판매 티켓의 비율을 정하였다. 사다리아트센터 동그라미 극장의 좌석 수는 183석이고 공연 기간이 4일이므로, 총 좌석 수는 732석. 라디오와 기획사 이벤트용, 멤버 초대용, 관련 인사 초대용으로 사용하는 프로모션 티켓과 판매 티켓의 비율은 30:70으로 정하였고, 초대용으로 예상한 총 220매의 프로모션 티켓은 회당 55매 이하로 제한하였다. 이렇게 프로모션 티켓과 판매 티켓의 비율을 정하고 나니, 매회 128매 이상, 총 512명의 유료 관객을 동원해야 한다는 결론을 얻을 수 있었다. 구체적인 목표가 생기고 나니 적극적인 마케팅 전략의 필요성이 절실하였다.

다음으로 공연 관람 가능성에 따라 관객을 분류하고, 대상 별 예상 티켓 수를 정하였다.

적극적인 마케팅 대상은 지인과 팬 사이트 회원 등 가장 가까운 곳부터 시작하기로 했다. 우선 「그림」의 멤버 각자가 매회 2명 이상의 관객을 방문하도록 유도할 수 있다면, 9명의 멤버가 약 70명 이상의 관객을 동원한다고 예상할 수 있었다. 또한 싸이월드(cyworld), 다음(Daum) 등 「그림」의 팬 사이트에는 현재 약 2,000여명의 회원들이 활동하고 있는데, 이중 적어도 10% 이상이 이번 공연을 관람할 것이고, 이들이 다른 누군가를 동반한다고 가정하면 적어도 400명 이상이 참여한다는 예상이 가능하였다.

또한 순수 창작 국악 그룹인 「그림」의 음악에 관심을 가질 만한 대상을 찾아보았다. 특히 국악고등학교, 국악 학원, 국악 커뮤니티, 동우회 등을 통하여 총 100장 이상의 단체 관람 티켓을 판매할 수 있을 것으로 예상하였다. 또한 한국 문화에 관심을 가지고 있는 국내 체류 중인 외국인들 역시 중요한 마케팅 소구 대상이 아닐 수 없으므로 각 대학의 어학당이나 국제 학교에 재학 중인 학생들과 여행사를 통한 외국인 여행객을 대상으로 한 티켓 판매 계획을 수립하고자 하였다. 물론 불특정 다수를 대상으로 한 신규 관객 개발 역시 필요한 부분으로 인식하였다.





## 온라인 커뮤니티의 활성화와 브랜드 가치의 발전

이기성

온라인을 통해 진행해야 하는 것들 중에 빠뜨릴 수 없는 것 중 하나가 바로 커뮤니티의 활성화일 것이다. 네이버, 다음 등의 온라인 포털에 카페를 개설하거나 싸이월드 미니홈피를 만드는 방법에서부터 각 개인들이 운영하는 공연별, 장르별 그리고 특정 배우의 카페나 블로그와의 교류에 이르기까지 공연과 관련된 커뮤니티가 엄청나게 많이 존재하고 있다. 이런 커뮤니티들을 잘 활용한다면 공식적인 루트를 통한 마케팅 방식으로 얻게 되는 효과 외에 이른바 구전효과로 표현할 수 있는 비공식적 방법(이제는 이것도 공식적인 마케팅 방법이 되었다고 본다)을 통해 추가로 마케팅을 유리하게 진행할 수 있게 된다. 예컨대, 공연에 대한 전반적인 느낌들에서부터 각 배우들에 대한 시시콜콜한 얘기, 공연이 진행되는 동안 발생된 크고 작은 갖가지 이슈들을 잘 진열해 놓음으로써 공연 인지도는 물론, 좋은 이미지를 정착시켜 이후에 다시 진행될 공연에 대한 예비 고객들을 최대한 많이 확보하게 되는 예상외의 결과로 이어질 수도 있다.



◀ 포털사이트 문화/예술 관련 커뮤니티들

우선 공식 커뮤니티를 개설하는 경우를 생각해 보자. 특정 공연에 대해 온라인상에 직접

커뮤니티를 개설하고자 할 때, 초연하는 작품이라면 굉장한 위험 부담을 안고 가는 상황이 연출된다. 공연에 대한 시각적, 청각적 자료도 별로 없고 올릴 수 있는 게시물이나 회원 수도 미미한 상황이라 자칫하면 공연 자체가 별 볼일 없는 것처럼 느껴질 수도 있을 테니 말이다. 그렇다고 개설을 아예 안 할 수도 없으니 마케터에게 좀 난감한 과제가 주어진 상황이다. 진입 시점과 방법에 대해 계획을 잘 수립하고 운영 방식을 효율적으로 구상하여 원하는 방향으로 진행될 수 있도록 해야 할 것이다. 이를 위해서는 공식 사이트와 유기적인 관계가 성립되도록 효율적인 마케팅 기법과 관리가 필요하다.

위에서 언급했듯 공식 사이트에서 다 보여주기에는 좀 시시콜콜하지만 일반 관객들이 관심을 가질 수 있는 내용들을 통해 관심을 유도하고 초기에 가입자 수와 게시물들이 빠르게 활성화될 수 있는 프로모션 방법들을 찾아내야 한다. 운영진과 방문자가 서로 커뮤니케이션을 해나가는 방식으로 운영해 나가지 않으면 결국에는 커뮤니티를 관리하는 '알바'를 한 명 고용해야하고 비용 때문에 커뮤니티를 단자니 이마저도 공연에 미칠 부정적인 영향을 고려해서 단지도 못하는 '진퇴양난'의 어려움에 놓이게 될 수도 있다. 그러다 보니 금전적인, 운영적 측면의 어려움 때문에 온라인 포털 사이트 내에 개설한 커뮤니티를 공식 사이트화 하는 경우도 꽤 있긴 하다. 안 좋다고 볼 수는 없으나 이를 추천하고 싶지는 않다. 어쩔 수 없이 세들어 사는 경우와 필요에 의해서 세들어 사는 것은 분명히 다르다고 한다면 쉽게 이해가 될 수 있을 것이다.

기존에 진행된 적이 있는 공연의 커뮤니티라면 공연에 대한 애호가들이 모여 있고 관심도가 높아 그다지 어렵지 않게 좋은 관계를 맺어 나갈 수 있을 것이다. 공연이 진행될 때 초대나 할인이벤트를 진행할 수 있고, 운영진들의 도움으로 단체 판매 효과도 기대할 수 있기 때문에 든든한 지원군과 함께 공연을 진행한다고 봐도 무리가 아닐 것이다. 문제는 공연이 끝난 이후에 발생한다. 전용관을 만들고 상시로 진행되는 몇 개의 공연을 제외하고는 공연 기간이 한정적이다 보니 공연이 끝나고 일반 관객들이 느꼈던 그 감동이 점차 일상생활 속에 파묻혀 가는 시기가 도래하면 아무래도 커뮤니티의 활동자체가 뜸해지거나 개점휴업 상태로 접어들게 되는 경우가 많기 때문이다. 공연이 끝나고 시간이 흐른 뒤 특정 공연의 공식 커뮤니티를 들어가 보면 새로 올라오는 게시물의 수가 현저히 줄어들고, 그나마도 다른 공연의 광고성 게시물이나 심지어는 스팸성 게시물이 올라와 있는 경우를 종종 볼 수 있다. 일시적으로 폐쇄한다든지 추가적인 게시물을 올리지 못하게 하든지 하는 식으로 뭔가 조치가 분명히 필요한 상황이다.





## 신뢰를 통한 정직한 파트너십을 추구합니다 - 대전문화예술의전당과 몬테카를로 발레단 · 워릭 아트센터

정연일

2000년이었나, 서울연극제에서 세계적인 연출가인 로버트 윌슨을 초청해 <바다의 여인>이라는 작품을 제작한 적이 있었다. 이 작품은 세계적인 연출가가 한국의 배우들과 작업한 최초의 작품으로 연극계뿐 아니라 공연예술계의 비상한 관심을 모았다. 그 동안 우리나라 국제교류가 단순히 유명외국단체를 초청하거나 전통예술단체를 내보내는 수준이었던 것에 비교해 볼 때, 이 작업은 국제교류 차원을 한 단계 올려놓은 작품이었던 것으로 기억한다. 그 시절과 비교하면, 지금의 국제교류 환경은 상전벽해라고 할 만큼 변모했고, 지구촌 시대라는 전제하에 모든 단체나 기관은 각각 처한 입장과 필요성에 따라 국제교류를 고민하고 있다.

대전문화예술의전당의 경우, 우선 공연물의 '유통'이라는 공연장의 기본역할에 충실하기 위해 수준 높은 공연 콘텐츠를 제공해 줄 외국 유명 공연단체와의 직접적인 교류가 필요했다. 또한, 단순히 외국작품의 수입 유통역할에서 벗어나, 연극이나 오페라의 자체 '생산'의 측면에서 해외의 실력 있는 연출가나 무대 디자이너와 같은 인적 교류와 공동제작, 나아가 자체 제작물의 해외진출을 위해 국제교류의 필요성이 제기되었다.

### 양질의 콘텐츠를 제공하는 해외 공연단체와의 파트너십

모나코 몬테카를로 발레단(Les Ballets de Monte-Carlo)의 경우는 아주 우연히 접촉하게 되어 파트너로까지 발전한 '재미있는' 관계이다. '재미'라는 표현을 쓴 이유는 이 관계가 조직 간의 공식적 파트너십이라기보다는 담당자 간의 인간적 신뢰를 통해 형성되었기 때문이다. 2006년 여름, 서울발레시어터의 안무가 제임스 전의 소개로 일본 도쿄에서 이 발레단과 첫



만남을 가진 후, 몬테카를로 발레단의 초청으로 몬테카를로 발레단 및 모나코 댄스포럼을 방문했고, 또 올해 6월에는 발레단의 행정감독이 내한한 바 있으며, 드디어 올 10월, 몬테카를로 발레단과 오케스트라 170명이 내한하여 대전문화예술의전당과 성남에서 공연을 갖게 된다.

몬테카를로 발레단과 친구가 된 계기는 몬테카를로 발레단 행정감독의 계산착오에서 비롯되었다. 도쿄에서 발레단의 행정감독을 만나 초청경비를 협상하는데, 행정감독이 계산을 잘못해 초청경비 총액이 줄어들었다. 그때 우리 쪽에서 계산이 틀린 것을 지적하고 다시 계산하였다. 단순한 실수였고, 그 실수를 고쳐준 것뿐인데 발레단의 행정감독은 이 일을 계기로 우리를 '정직하고 믿을 수 있는 상대'로 생각하게 되었다. 또 지난 6월 행정감독이 대전의 공연장을 답사하기 위해 왔을 때, 대전과 성남뿐 아니라 일산 아람누리과 같은 다른 지역 문예회관을 돌아볼 기회를 제공한 것도 발레단에게는 좋은 기회가 되었던 것 같다.

이런 식으로 나의 이익만이 아니라 상대에 대한 합리적 접근과 진정성을 보여준 결과, 자연스럽게 격의 없는 대화를 나눌 수 있는 친구가 되었고, 향후 지속적인 협력에 대해서도 논의하기 시작했다. 아직 뚜렷한 결실이 맺어진 상황은 아니지만, 지금과 같은 관계가 계속 지속된다면 공동제작이나 대전시립예술단의 공연을 해외에 소개하는 과정에 있어서도 도움을 얻을 수 있으리라 기대하고 있다.

### 공동제작과 유통을 위한 해외 공연장과의 전략적 파트너십

몬테카를로 발레단이 우연한 기회에 친구가 되고 이후 장기적 전망을 나누는 관계가 되었다면, 영국의 워릭 아트센터(Warwick Arts Center)는 처음부터 의도와 목적을 가지고 접근한 공연장이다. 대전문화예술의전당에서는 2005년부터 자체 제작 연극으로 <로미오와 줄리엣> <햄릿> 등 셰익스피어 시리즈를 제작하고 있는데, 셰익스피어 연극시리즈를 위해 본고장인 영국에서 역량 있는 연출가를 섭외해 작품을 제작하고자 하는 욕구가 있었다.



## 나는 네가 공연장에서 한 일을 알고 있다

사람들은 누구나 직업적으로 반복된 활동으로 인한 집착(?)이 있기 마련이다. 이번에는 그 끈질긴 집착에 관한 이야기이다.

오늘은 예전부터 보고 싶었던 공연을 보기 위해 공연장 로비에 조금 일찍 도착한다. 정말 오랜 만에 일이 아닌 관객으로서 공연장을 찾은 셈이다. 공연에 대한 기대감과 설렘이 묻어나는 관객들의 표정을 한층 여유롭게 즐기면서 티켓을 찾으러 매표소에 도착한다. 오늘따라 관객이 많아 매표를 진행하는 이들의 모습이 훨씬 분주해 보인다. 웬지 남의 모습 같지 않다. 너무나 분주하고 긴장한 나머지 “동전 좀 바꿀 수 있을까요?”라는 사소한 질문에도 소스라치게 놀라는 초보분이라도 만나게 되면 공연관람도 관람이지만 대신 일을 거들어주고 싶은 마음조차 든다.



관객들이 질서 없이 몰려들 때에는 줄을 세워야 할 것 같고, 매표하는 분이 예약한 티켓을 찾지 못하고 있을 때는 “타 예매처를 확인하거나 미출력 티켓을 확인 해보아야 할까요?” 등의 아는 체가 심하게 저 밑에서 꿈틀거린다. 특히 티켓에 관해서 심하게 컴플레인 받고 있는 공연 관계자를 보면, 동병상련의 마음을 어떻게 억누를 길이 없어 누가 공연종사자 아니라랄까봐 귀를 쫑긋 세우고 그 컴플레인 현장을 티가 나게 한참을 빠르게 맴돌면서 끼어들 상황이 없는지 확인한다.

여기까지는 그냥 애교다. 내가 구조를 알고 있는 공연장인 경우에는 문제는 한층 더 심각해진다. 화장실이 어딘지 몰라서 물어보는 관객에게 나에게 하는 말인 줄 알고, 무심코 “화장실은 이쪽입니다.”하고 상냥하게 끝을 올려 말하고 나서는 그제야 사태를 파악한다. 내 뒤에 있던 안내원은 날 보고는 황당한 표정을 감추지 못한다. 아마 뭐하는 사람일까 싶었을 거다. 특히 공연장 안에서 그것은 절정에 달하는데, 좌석을 잘 찾지 못하는 관객들이 있으면 티켓을 곁에서 훑고 쳐다보고는 재빨리 좌석 위치를 파악하면서 “안내해드리겠습니다.”하고 불쑥 튀어나오는 것을 여러 번 속으로 접어 넣는다. 이때부터 시작하여 공연을 보는 중에 사진기를 몰래 꺼내드는 관객이라던가, 가방 속에 숨겨온 간식을 꺼내 놓는 사람들이라던가, 앞좌석에 다리를 올려놓는다가거나 하면 관계자도 아닌데, 공연관람 내내 안절부절못하며 불편한 마음을 감출 수가 없다.

공연관람을 마치고 나서 배우들의 커튼콜을 보면서도 왜 공연이 무사히 끝나서 다행이라는 생각이 드는 건지. 이렇게 공연을 보고 나면 웬지 오늘 공연진행을 맡았던 것 같은 느낌이 든다. 아……. 이 끈질긴 직업병이여!

글 | 꿈쟁이(11dreamer11@naver.com)  
그림 | 알프(holy@alph.pe.kr)



공연예  
대전문화예술의전당 공연기획팀 프로듀서 출제 및 편집(제작)  
前 메타기획실(현) 문화기획팀장  
출판사(제) 사 무 직  
전주 소 리 출 제 판 권 기 회 부 장

영국의 연출가를 섭외하기 위해 주한영국문화원에 우리와 파트너십을 맺고 도와 줄 적합한 공연장을 물색해 달라고 요청했고, 약 한 달여가 지난 후, 영국문화원측에서 소개해 준 두 개 공연장 중 하나가 워릭 아트센터였다.

워릭 아트센터는 영국 코벤트리에 위치한 아트센터로 콘서트홀과 두 개의 공연장, 극장과 갤러리, 국제회의장 등을 갖춘 복합공연장이다. 우리가 영국문화원의 소개를 받고 워릭 아트센터와 접촉하면서 셰익스피어 시리즈에 대한 설명과 장기적인 방향성, 그리고 이런 협력을 통해 단순히 대전공연 뿐 아니라 영국에서의 공연 가능성에 대해서도 타진했다. 영국에서의 공연이야 작품의 질을 보고 판단하자는 공연장으로서의 당연한 신중한 자세였지만, 영국 연출가 추천은 기꺼이 도움을 주겠다는 대답이었다.

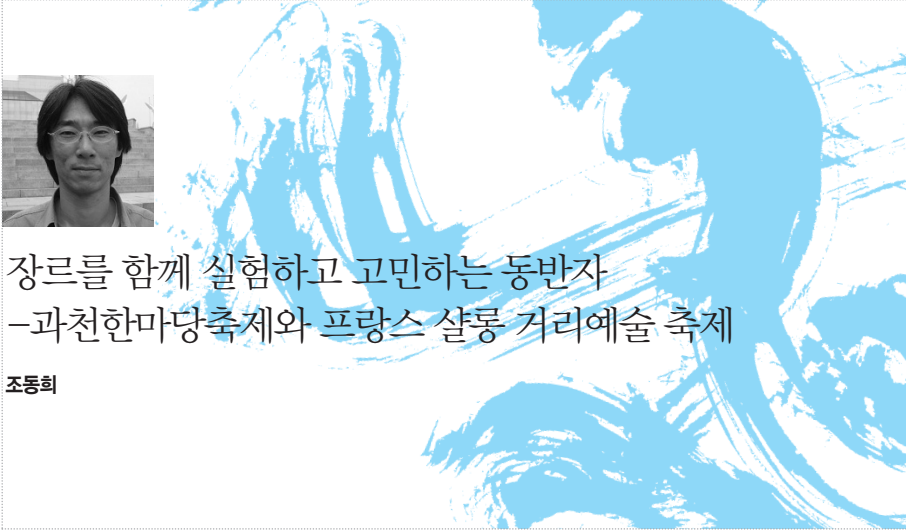
### 파트너십의 전제 조건, 명확한 목표와 신뢰 구축

몬테카를로 발레단과 워릭 아트센터의 경우는 ‘우연한 계기’와 ‘의도적 접근’이라는 완전히 다른 접근방식의 사례이다. 외국과의 파트너십을 만들고자 한다면 방법이야 우리가 상상하는 것 이상으로 다양할 것이다. 하지만 중요한 것은 외국 파트너를 찾기 이전에 공연장에서 국제교류가 필요한 이유와 어떠한 형태의 ‘파트너십’이 필요한가에 대해 명확히 정의하는 일이라고 생각된다. 그것이 선결되어야 외국에서 파트너를 찾는 작업이 의도적이건 우연하건 이루어지게 된다. 또한, 파트너십에 있어서 중요한 것은 ‘형식’이 아니라 공동의 프로젝트를 진행할 수 있는 ‘실질적’ 파트너 관계를 갖는 것이다.

외국의 조직이나 기관과 파트너십을 맺는데 있어 중요한 것은 상호 신뢰이며 이는 ‘사람을 믿는 일’에서 시작된다. 정직한 파트너가 되는 것, 나의 이익만을 추구하지 않는다는 것을 보여줄 때 상대가 마음을 열고, 나를 친구로 인정하게 되며, 그것이 결국 신뢰가 바탕이 된 파트너십으로 발전한다.

대전문화예술의전당의 사례에서 보듯이 아직 해외 단체와의 파트너십은 걸음마 단계이며, 결실을 얻기까지는 시간이 필요하다. 하지만, 파트너십을 맺는 것은 친구를 사귀는 것과 같다. 어릴 적 좋은 친구를 사귀기 위해 공을 들였던 것처럼, 마음을 열고 외국의 친구를 찾아 나선다면 좋은 결과를 얻을 수 있으리라 확신한다. **이준**

\* 이 글은 [KAMS 메일진 1호](2007. 9.6)에 수록되었습니다.



## 장르를 함께 실험하고 고민하는 동반자 -과천한마당축제와 프랑스 샬롱 거리예술 축제

조동희

나는 1999년 말부터 2004년 말까지 약 5년 동안 프랑스에서 거리예술과 축제에 대해 공부했다. 당시 거리예술 극단과 축제는 나에게 흥미로운 연구대상이자, 가능성 있는 미래의 사업 파트너이기도 했다. 하지만 막상 대학에 입학해도 관련 자료가 터무니없이 부족했고, 다른 선택이 없었던 나는 현장으로 달려가 그들을 직접 보고 만날 수밖에 없었다.

프랑스는 넓은데다 축제가 너무 많아, 유학생인 나는 몇몇 축제의 경우, 한두 차례 방문으로 분위기만 엿보는 데 그쳐야 했다. 하지만, 샬롱, 오리악, 소뜨빌의 거리예술 축제에는 4, 5년간 집중적으로 방문했고, 이 축제들은 해가 거듭될수록 변화하는 모습을 보여줬다. 샬롱 축제에 참여하는 나의 위치 역시 비디오 아티스트, 인턴, 관객, 한국 거리예술 축제의 프로그래머, 한불 공동제작의 한국 측 극단 행정담당으로 바뀌어갔다.

샬롱시의 거리예술 축제인 '거리의 샬롱(Chalon dans la rue)' 에 대해서는 이미 알고 있었지만, 축제사무소가 있는 도축장(Abattoir)을 방문한 것은 축제기간이 아닌 2001년 3월이었다. 프랑스의 '거리예술 제작센터(Centre national des Arts de la Rue)' 는 프랑스 거리예술 창작의 중요한 거점이 되는 장소이다. 나는 당시 석사논문을 위해 프랑스 전역에 있는 대표적인 9개의 제작센터를 촬영하고, 감독 및 연습중인 극단과 인터뷰를 하고 있었다. 당연히 당시 샬롱축제 예술감독인 삐에르 라이아(Pierre Layac)와도 인터뷰를 가졌는데, 그가 감기 몸살이 걸린 몸을 이끌고 한 시간 넘게 나의 집요한 질문에 진땀을 흘리며 답변을 해주었던 것이 샬롱축제와의 첫 번째 기억이다.

'거리의 샬롱(Chalon dans la rue)' 축제 현장을 직접 찾은 것은 비교적 늦은 2002년이였다.

나는 여느 때와 마찬가지로 비디오카메라를 손에 들고 축제의 현장을 누볐고, 축제 관계자들은 나에게 '비디오 아티스트' 라는 어울리지 않는 이름을 부여해주며 큰 관심을 보였다. 그도 그럴 것이 프랑스가 아무리 다민족사회이고 거리예술이 다양한 관객을 대상으로 한다고는 하지만, 실제 축제에서는 볼 수 있는 것은 유럽인과 소수의 아랍계, 그리고 아프리카계 흑인 들뿐이다. 그러니 손에는 카메라, 어깨에는 삼각대를 들고 거의 모든 공식참가작을 찍으러 뛰어 다니는 아시아인의 모습은 오히려 프랑스 언론의 취재 대상이 되기도 했다.

두 번째 해, 다시 축제를 찾자 이들은 반기면서도 경계의 눈빛을 보였다. 단순한 미디어의 호기심에 그치지 않는, 무언가 다른 목적이 있어 축제 현장에 자주 모습을 비춘다고 해석했던 모양이다. 하지만 이 기간은 그리 길지 않았고, 그들은 나에게 같은 길을 가는 '동지' 적인 관심을 보이기 시작했다. 왜 거리예술에 관심이 있는지, 한국의 거리예술은 어떤지에 대해 묻기 시작했고, 나 역시 그간 축제를 둘러보며 느낀 점들을 답변할 책임감을 갖게 됐다. 전 예술감독 삐에르 라이아(Pierre Layac)의 '입김' 덕도 있어, 그 해 4월부터 7월까지 네 달 동안은 부르고뉴대학의 문화정책 DESS(고등전문연구과정) 연수의 일환으로 축제사무실에서 인턴으로 근무했다. 그 이후부터는 축제의 재정이나 극단의 예술적인 성향 같은 비교적 심도 깊은 이야기들이 오고 갔다.

2004년이 되자 나는 논문으로 인해 마음이 조금해졌다. 샬롱축제에는 습관적으로 카메라를 든 관객으로 참여했지만, 축제를 촬영하며 즐길 여유는 없었다. 이때 만난 또 한명의 중요한 파트너가 바로 임수택 예술감독이었고, 2004년 말 귀국한 직후부터 과천한마당축제에서 함께 일을 시작했다.



- 1 오리악축제 메인 캐릭터. 무심코 길을 가다 거리극을 보고 놀란 남성을 표현했다.
- 2 샬롱축제 로고. 더 이상 이 로고는 사용하지 않는다.
- 3 샬롱축제 전 예술감독 삐에르 라이아 (Pierre Layac)
- 4 일로토피 극단의 예술감독 브뤼노 슈느벨랭 (Bruno Schnebelin)
- 5 2006년 샬롱축제에서 공연한 "오리의 출구" 샬롱시의 거리예술 제작센터 '도축장(Abattoir)'
- 6 일로토피의 거리예술 제작센터 '노란 레몬(Le Citron jaune)'
- 7 2006년 샬롱축제에서 공연한 "오리의 출구"

내가 한국의 거리예술 축제에서 일하게 된 것에 대해 프랑스에 있는 지인들 역시 반가워 했고, 내게도 그간 쌓아온 관계를 지속적으로 유지할 수 있다는 점에서 무척 다행스런 일이 었다. 2005년에는 한국의 거리예술축제 프로그래머 자격으로 살롱축제를 다시 찾았다.

그리고 2006년, 한불 거리극 공동제작을 위한 첫 번째 미팅이 시작됐다. 극단 일로토피(Ilotope)는 아비뇽극제에 네 번이나 초청된 프랑스 거리예술을 대표하는 단체로, 예술감독 브뤼노 슈느블랭(Bruno Schnebelin) 역시 나오는 2001년 일로토피 제작센터를 방문하면서 만난 인연이 있다. 그는 다른 프랑스인에게 나를 소개할 때 “프랑스의 거리예술 공연을 영상으로 가장 많이 도둑질한 사람”이라고 농담처럼 얘기한다. 그는 공동제작 제안을 흔쾌히 수락했고, 2006년 한불공동제작 거리극인 <요리의 출구(Sortie de cuisine)>로 과천을 찾았다.

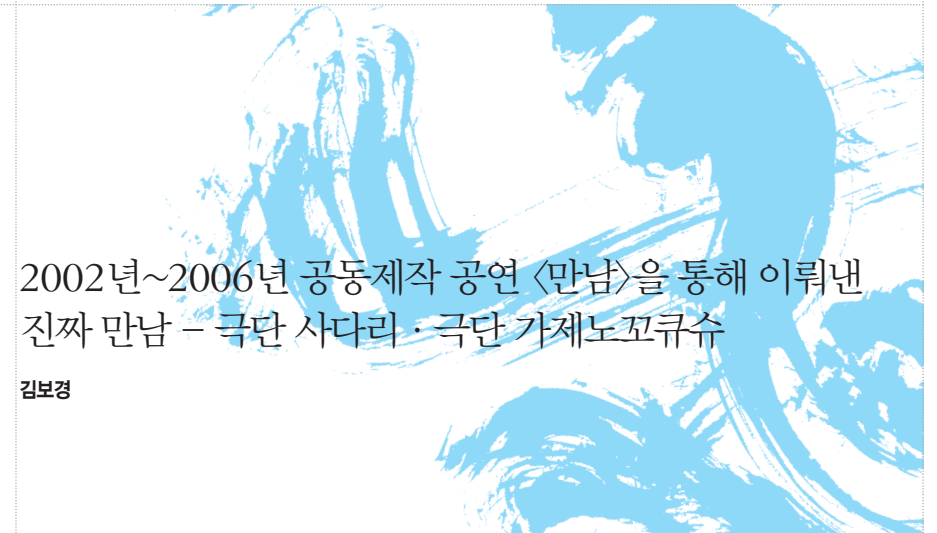
프랑스의 거리예술은 일반 공연과 비교하자면, 비주류적 성향이 다분하다. 그래서인지 거리예술가들의 관계는 단순한 파트너의 의미를 넘어 거리예술의 발전을 함께 고민하고 실험하는 동반자의 성격이 강하다. 때문에 그들의 유대관계는 타 장르에 비해 돈독하면서도 어떤 의미에서는 타 장르와 분명하게 선을 그으려는 배타적인 성향 역시 어느 정도 내재되어 있다. 국제교류 파트너에 대한 소개가 글이 짧은 개인사가 되어버린 것은 이들을 비슷한 곳을 보고 함께 가는 ‘동반자’로 생각하는 데서 비롯된 것임을 이해해 주길 바란다.

지금까지 만난 적지 않은 파트너들 중에는 이미 함께 작업을 해본 사람도 있고, 앞으로 함께 일해 나갈 사람도 있으며, 어쩌면 특별히 무언가를 함께 하지 않고 그저 서로의 의견을 주고받게 될 사람도 있을 것이다. 어떤 관계가 되건, 나의 파트너들은 앞으로도 새로운 예술, 새로운 예술교류 방식을 실험하는 든든한 동반자로 있어줄 것이다. **김보경**

전반부에  
관전하고 2006년  
기획에  
교류  
계간

\* 이 글은 [KAMS 메일진 2호](2007. 11.2)에 수록되었습니다.

국제교류 파트너십



2002년~2006년 공동제작 공연 <만남>을 통해 이뤄낸 진짜 만남 - 극단 사다리 · 극단 가제노꼬큐슈

김보경

극단 사다리와 극단 가제노꼬큐슈의 첫 만남

극단 사다리와 극단 가제노꼬큐슈(風の子九州)의 만남은 가제노꼬큐슈가 1996년 한국 공연(서울 국제어린이공연예술제)에 참가하면서 시작되었다. 극단 가제노꼬는 1950년에 도쿄에서 창단된 일본의 대표적인 어린이연극 극단으로, 1980년대에는 일본 각 지역에 정착하여 해당지역 어린이들을 위한 활동을 전개하기 위해 ‘지역·지방극단’을 만들어서 지금 현재는 홋카이도(北海道)·도호쿠(東北)·동경(東京)·간사이(關西)·주시코쿠(中四國)·큐슈(九州) 등 각 지역에서 독립적인 활동을 전개하고 있다.

극단 사다리는 극단 가제노꼬 여러 팀 중에서 특히 후쿠오카에 본거지를 두고 1985년에 창단된 큐슈 지역을 대상으로 활동하는 극단 가제노꼬큐슈팀과 교류하게 되었다. 다른 팀들에 비해 큐슈팀은 일상생활의 놀이를 중심으로 새로운 연극 형식을 찾으면서 어린이들이 참여하는 공연을 주로 제작하였으며, 해외 공연에 적극적으로 참여하였다. ‘놀이로서의 연극’ 추구하고 ‘해외극단과 공동제작’ 희망. 이 두 가지 공통점이 극단 사다리와 극단 가제노꼬큐슈가 서로에 관심을 가지고 꾸준히 관찰하며 만날 수 있는 접점이 되었다. 1996년 시작된 만남은 2002년 5월~2006년 1월까지 <만남>이라는 공연을 공동제작하게 하였으며, 두 극단의 교류는 상호 공연 초청, 인력 교류, 워크숍 진행 등 다양한 형태로 지속되고 있다.

극단 사다리와 극단 가제노꼬큐슈의 공동제작 합의

공통점을 확인하고 가능성을 검토한 두 극단은 2000년 8월 합동공연을 제작하기로 뜻을



모였다. 그 해 10월 극단 사다리의 배우 3명과 기획 1명이 후쿠오카에 방문하여 구체적인 만남을 가졌으며, 12월 사다리 정현욱 대표가 동경에서 있던 가제노꼬 전체 회의에 참가하여 공식적으로 공동제작에 대한 제안을 하였다. 그 당시를 회상하는 하야시상(극단 가제노꼬 대표)은 극단 대표로 온 사람이 너무 젊어서 당황했다고 한다. 그만큼 일본팀은 극단 사다리보다 평균 20세 이상 연령이 높고 의사결정이 늦은 편이다.

공동제작을 합의했지만 이후 진행에 있어 가장 큰 난점은 한국과 일본의 공연 환경이 다르다는데 있었다. 한국은 일정 기간 극장에서 공연을 하면 관객이 극장으로 찾아오는 반면, 일본은 학교 및 지역회관 등 관객이 모여 있는 곳으로 방문 공연을 한다. 학교 및 지역사회를 중심으로 공연이 유치되며, 대부분은 체육관이나 강당에서 공연이 이루어지게 된다. 무대, 조명, 음향 장치 및 심지어 객석까지 모두 갖춘 '이동극장'이 되는 특성 때문에 배우들이 직접 설치부터 공연, 철거까지 다 해야 한다. 공연 후 지역사회의 교류회 등에 참가해야 하는 경우도 많다. 보통 새벽 5시에 출발해서 공연장에 도착, 오전 10시에 공연, 각종 교류회 참가 및 철거, 다음 장소로 이동 등으로 이어지는 빡빡한 일정은 공연 2년차 이후에는 사다리 배우들에게 <만남> 공연 참가 결정을 어렵게 하는 요인이 되었다. 반면, 가제노꼬큐슈의 배우들은 이동 없이 1일 2회의 한국 공연이 장점이 되었다.

공동제작 합의 및 진행 사항을 간단하게 서술해 보면, 2001년 2월 극단 가제노꼬큐슈의

서울 공연에 맞춰서 극단 사다리 배우들과 교류와 워크숍 등을 진행하였고 제작에 대한 구체적인 합의를 이루었다. 공연은 2002년 5월~7월까지 일본 공연 후 7~8월은 한국에서 공연하기로 했다. 나카지마켄과 유홍영 공동연출, 음악과 미술은 일본 스텝이, 총 6명의 출연자 중 3명은 일본 배우가 3명은 한국 배우가 공동으로 참가하되 일본에서는 일본어로, 한국에서는 한국어로 진행하기로 하였다. 일본의 제작책임은 극단 가제노꼬큐슈에서, 한국의 제작책임은 극단 사다리에서 담당하고 한 해의 공연이 끝나면 양국의 공연수익을 똑같이 5:5로 나누는 방식으로 합의했다. 2002년 초연 이후 최소 3년 이상은 공연을 계속 하되 공연 제작 후 5년이 경과하면 양쪽 극단의 합의 하에 각 극단에서 원할 경우 국내 공연을 할 수 있다는 내용까지 포함되었다. 말 그대로 자본, 기간 등 거의 모든 요소들이 동등한 비율로 공동제작하는 방식이었다. 이후 2001년 5월, 11월, 12월에는 배우들과 연출, 음악, 무대 담당 스텝이 서울과 후쿠오카를 오가며 회의와 워크숍을 진행하면서 각 극단의 특성을 서로 파악하고 교류하는 시간을 가졌다.

### 공연 과정을 담은 제목 <만남>

점차 구체적인 작품 회의를 하면서 공연 제목을 무엇을 할지가 중요 쟁점이 되었다. 우선 한국과 일본 양쪽에서 받음하기 쉬운 것, 공연의 의미를 담을 것. 이 두 가지 조건을 충족시키는 제목을 찾았으나, 결국은 공연 제작 과정의 원론적인 뜻인 '만남'으로 결정되었다. 어린이공연에서 보통 선택하지 않는 추상적인 개념의 어려운 제목이었지만, 이런 결정은 유홍영, 나카지마 켄 두 연출의 의지가 컸다. 유홍영 연출은 한일 간의 극단들이 합동공연을 할 때 너무 쉽고 형식적인 관계로 만나 형식적인 공연으로 끝내는 모습들을 보면서 만일 우리가 그런 기회가 온다면 보다 '진정한' 관계로 '진정한' 작업을 하고 싶어 했고, 바로 그 기회가 온 것이다.

### 2002년 <만남> 첫 공연을 위한 회의와 제작

극단 사다리와 극단 가제노꼬큐슈 공동제작 공연 <만남>은 2002년 5월 30일, 후쿠오카 첫 공연을 목표로 2002년부터는 공연과 관련된 회의들을 진행했다. 연출, 미술, 음악의 스태프들이 2월, 3월 계속 회의를 하였지만 작품 제목 '만남'처럼 추상적인 이야기가 계속되었고 어떤 형태의 공연이 될지 짐작조차 어려워지는 등 기획제작팀의 불안감이 높아지기도 했다. 10시간 넘게 장시간 회의를 해도 '어린이란 어떤 존재인가. 현재의 어린이들에게 어른들이

해 줄 수 있는 것은 무엇인가? 지금 여기 모인 사람들은 어떤 이야기를 해야 하는가' 등 근본적인 이야기들에 집중했기 때문이다. 짧게는 10년 이상 길게는 50년 이상 어린이연극을 하면서 급변하는 환경을 접했던 분들이 모여 고민하는 자리였기에 스태프회의보다는 오히려 심포지엄에 가까운 느낌이었다.

무대, 소품, 의상을 담당한 미술 아리가지로의 말을 빌자면 <만남>은 경기장, 회의장, 혹은 극장 같은 처음부터 목적이 정해진 공간이 아니라, 아무것도 아닌, 아직 이름이 붙여지지 않은 공간을 마련하는 것으로부터 이 작품 만들기는 시작되었다. 그 공간을 창조하기 위해 종이를 오려 그린 그림인 '키리카미(切紙)'로 무대와 객석을 원형으로 돌렸다. 모든 소품은 종이로 만들어졌으며 직접 종이를 꼬아 새끼를 만들어 대도구들을 마감했다. 하늘, 바다 등 자연의 문양과 원숭이, 새 등 동물의 문양을 담은 279장의 키리카미 제작은 양쪽 극단에서 반반 나눠서 맡았다.

2002년 3월, 극단 사다리 작업실은 <만남>에 참가한 참가하지 않은 누구나 칼을 들고 그림을 오렸으며, 종이를 말아서 새끼를 엮는 모습이 일상이었다. 시간과 정성이 들었던 무대는 모두 종이로 만들어졌고 5년 동안 사용하면서도 온전하게 제 역할을 다해 주었다.



### 2002년 5월 30일, 후쿠오카 <만남>의 첫 공연, 그 이후

2002년 4월 한국 연습, 5월에는 일본 연습. 그리고 5월 30일 드디어 첫 공연의 막이 올랐다. 길고 긴 과정을 겪은 첫 공연은 참가해왔던 모든 사람에게 말로 형언하기 어려울 정도의 감동을 선사했다. 공연은 크게 '만남 놀이-세 가지 숲 이야기-숫대놀이 축제' 3부분으로 구성되었다. 신비로운 공간에서 만난 6명의 사람들. 사람들의 놀이에서 시작하여 이야기의 세계로 들어갔다가 다시 나와서 천으로 함께 엮어가는 숫대놀이 축제로 마감하며 헤어진다. 이야기는 미야자와 겐지의 동화 <늑대 숲과 소쿠리 숲, 도둑 숲>을 재구성하여 동물과 숲속의 정령들과 함께 교감하며 살아갔던 사람들의 모습을 다루었다. 한 가지 흥미로운 점은 키리카미와 숫대놀이, 사물 등을 활용한 <만남>공연은 한국에서는 일본색이 강하다는 평가



를 받았고, 반대로 일본에서는 한국색이 강하다는 평가를 받았다. 이런 평가가 마침 한류와 맞물려 <만남> 공연은 일본에서 더 많은 공연 기회를 가지게 되었다.

2002년 5월 30일 첫 공연 이후 후쿠오카, 히로시마, 도쿄 등 학교와 지역회관 등을 매일 순회하면서 2002년 7월 11일까지 일본 공연 후, 서울 세종문화회관 컨벤션센터에서 7~8월 공연을 했다. 2003년 일본에서는 같은 형태로 진행하였으나 서울에서는 <만남>이라는 추상적인 제목이 관객에게 어렵다는 판단 하에 극중극 이야기인 <세 가지 숲 이야기>라는 제목으로 바뀌어서 다시 공연을 하였다. 2004년은 5월~7월, 9월~10월 일본에서만 공연하고 한국에서는 공연하지 못했다. 2004년으로 3년은 공연한다는 계약은 이행되었지만 일본 내 <만남> 공연 요청이 많아지면서 2005년은 극단 가제노코큐슈에서 극단 가제노코 연합의 각 지역극단들이 합세해서 기획을 맡게 되었다. 9월~12월까지 4개월 동안 최북단 홋카이도에서부터 최남단 오키나와까지 일본 전국을 순회하였고 2006년 1월 과천, 부천, 의정부, 김해 등 4개 도시의 한국 공연으로 대단원의 막을 내렸다.

### 공동제작 공연 <만남>으로 생긴 진짜 만남들

2002년 5월 이후로 2006년 1월까지 한국과 일본을 오가며 공연일로만 산정했을 때 14개월 이상을 공연한 <만남>은 다양한 공동제작 형태에서도 그와 유사한 실례를 찾기 어려운 모델이 되었다고 자부한다. 한국에서 공연을 하지 못했던 2004년에도 일본 공연 수익을 5:5로 배분했던 것처럼 동일한 비율의 제작형태를 유지하면서 실제 분배에 있어서도 투명한 실행을 했었다. 돌이켜보면 공연제작 전의 다양한 형태의 만남들은 1시간 공연을 위해서 꼭 필요하지 않았다고 할 수도 있다. 그러나 그런 긴 시간이 없었다면 <만남> 공연 이후로 극단 전체 차원으로 확대된 진짜 만남들을 이끌어 내지 못했을 것이다.

<만남> 공연과 함께 극단 사다리는 사다리아트센터를 개관하면서 초청공연으로 극단 가제노코큐슈와 도쿄의 작품들을 초청하였으며, 극단 가제노코는 현재 2008년 10월~11월 극단 사다리의 공연 <시계 멈춘 어느 날>로 일본 순회공연을 준비하고 있다. 초청공연과 워크숍 진행 등의 형식으로 교류가 다양해 졌다는 것 외에도 두 극단은 운영에 있어서도 영향을 주고받았다. 극단 가제노코는 젊은 사다리의 영향으로 운영진이 보다 젊은 사람들에게 이향



되었으며, 극단 사다리는 가제 노꼬의 노하우를 흡수하여 공연팀 내부 운영의 변화가 생겼다. 무엇보다 진짜 '만남의 아이'가 생긴 것이 눈에 보이지 않는 큰 성과일 것이다. 이 아이는 공연 스태프로 처음부터 끝

까지 참가한 엄마의 배 속에서부터 만남의 음악을 듣고 자랐고, 만남 무대에서 뛰어 다녔으며 현재 한국과 일본을 오가며 살고 있다. '만남의 아이'가 두 극단과 함께 성장하는 한, 언어와 역사보다는 '놀이 정신'으로 만나 한국과 일본의 문화를 이어주는 징검다리가 되자는 목표는 계속 이어질 것이다. [\[사진\]](#)

극단 사다리 기획팀장 김보경

## 학술 \_ 다문화사회, 문화예술 교류와 예술경영의 과제

아시아 문화예술교류의 현재와 미래  
- 문화예술 교류의 함정과 극복과제

**이철순**



예술경영의 새로운 환경, 다문화사회  
- 다문화사회 예술경영의 원칙

**최혜자**



다문화사회에서 관심이 요청되는 예술경영의 분야  
**홍기원**



지난 2007년 12월 15일 충무아트홀 컨벤션홀에서는 <다문화사회, 문화예술교류와 예술경영의 과제>라는 주제로 2007 한국예술경영학회 제13회 학술심포지엄이 개최되었습니다. 문화예술교류의 패러다임을 미국과 유럽 중심에서 아시아, 아랍, 아프리카, 남미 등으로 다양화하고 전문화하는 방향을 모색해 보는 자리였습니다. 이 심포지엄에서 발표된 원고 중 일부를 소개합니다.

일시 : 2007년 12월 15일 9:30~12:00 | 장소 : 충무아트홀 컨벤션홀 | 주최 : (사)한국예술경영학회 | 후원 : (재)예술경영지원센터

\* 이 글은 [KAMS 메일진 3호](2008. 1.11)에 수록되었습니다.

## 아시아 문화예술교류의 현재와 미래

이철순

우리가 맞이할 미래 세계는 이제 서구의 것도 아니며, 비서구적인 것도 아니되 단일 도가니 속에 채워져 이제 하나 같이 발효시킨 모든 문화의 요소들을 계승하게 될 것이다.<sup>1)</sup>

### 문화예술 교류의 함정과 극복과제

문화예술의 장르에 대한 개념을 새롭게 적용하고 열린 문화관으로 문화교류를 다 지역화한다고 하여도 문화교류 당사국, 당사자들의 선택성과 특정성을 벗어나기는 어려울 것이다. 중국은 한국의 고대사와 관련된 영상물이나 기타 문화 매개, 한국이 우위라 생각되는 문화관을 담은 영화나, 기타 문화매개 수입을 억제하고 있다. 프랑스는 프랑스적인 색채가 강한 예술가와 단체를 아시아 지역에 공급하고자 애쓰고 있으며, 미국의 문화는 새삼 말할 것도 없고, 일본은 일본적인 것을 지난 10년간 한국에 심기 위하여 요란 떨지 않는 스며들기 전략을 취했다. 이에 반하여 한국은 대단히 요란을 떨며 기세등등하게 한류를 내세웠는데, 바로 이 점에 우리는 주목해야 할 것이다. 문화교류의 함정을 우리가 파왔다고 한다면 그건 누구를 탓할일이 아닌데 바로 우리가 우리 스스로 함정을 팠던 것이나 다름없기 때문이다. 일류(日流)가 한국에 서서히 그리고 은은하게 소리 없이 조용히 뿌리내리고 있는 동안에 요란을 떨던 한류(韓流)는 한류(寒流)가 되어 깃발을 내릴 때가되었다고 한다면, 분명 무엇인가 잘못된 일이 아닌가? 잘못된 일이라고 생각하기보다는 그 이유는 무엇일까를 찾아 봐야 하는 것은 아닐까?

1) 아놀드 토인비, 강기철 역, 『시련에 처한 문명』, 일지사, 1993.

“몇몇 스타에 의해 후끈하게 불이 붙었다가 꺼지곤 하는 한류와 달리, 한국 내 일류는 10년이란 긴 세월 동안 드라마, 소설, 음반 등 폭넓은 장르에서 서서히 가열돼 오다 꽃을 피우고 있다는 점에서 주목받고 있다.”<sup>2)</sup>

이 기사에 놀랄 일이 아니다. 당연히 올 것이 온 것이므로, 일류에서 읽을 수 있는 것은 일류가 자리 잡게 되기까지 긴 시간을 두고 추진해 온 전략이 있다는 것이다. ‘요란 떨지 않고, 다양한 장르에 걸쳐 조급하지 않게 서서히 일군다.’ 라는 전략을 읽을 수 있다. 이에 반하여 한국은 북경에서 한류 축하 콘서트와 기념식을 갖는 등 온갖 요란을 떨었다. 그것도 정부가 나섰다. 그 결과 민간 부분의 성과를 정부가 생색낸다는 비판을 받았고 중국 내에서는 오히려 ‘엔티 한국’이 생겨나게 되었다. 최근의 여론 조사에서 중국인이 가장 싫어하는 국가는 한국인 것으로 조사됐다. 과거에는 당연히 일본이었다. 그런데 그 동안 “중국 사람들은 한국 사람을 좋아한다.”는 우리의 생각과는 달리 중국 사람이 한국 사람을 가장 싫어한다면 그것은 그 이유가 있을 것입니다. 이유가 있다면 그이유가 무엇인지, 선호하는 계층과 한국을 싫어하는 계층이 어떤 계층인지, 남녀의 차이는 없는지, 연령에 따른 선호 차이는 없는 지 등 이런 여러 이유와 원인을 밝혀내는 것이 우리가 바라는 문화교류의 지속성을 유지하는 데 도움이 될 것이며, 예술경영학의 학문적 발전에도 기여하게 될 것이다.

여하튼 문화인식은 이렇게 유동적이다. 특히 대중예술에 기반을 둔 문화교류는 지속성이 얼마나 오래 갈지는 아무도 장담할 수 없다. 대중들의 끈기와 지속성은 기대할 수 없다. 대중 문화교류의 한시성은 한때 한국에서 유행했던 홍콩영화의 예가 단적이다. 이제 어느 누구도 홍콩영화에 대하여 20년 전처럼 그렇게 열광하지 않는다. 한류의 역기능과 한시성이란 문제를 깊게 생각해야 하는 것이다.

그리고 우리가 피해야 할 두 번째 교류 함정은 예술에 대한 인식의 함정이다. 서양의 예술은 자연과는 거리가 멀다. 예술(ARTS)가 인공, 가공을 그 어원으로 하고 있는 것처럼 예술은 비 자연적인 것이다. 자연은 예술일 수 없으며, 자연을 예술로 삼는 것은 인간의 창의성을 포기하는 것만 큼 의미가 없다. 반면에 중국과 한국, 일본을 비롯한 아시아의 예술은 인공적인 것이 아니라 자연적인 것이며 자연의 일부이며 분리되지 않는다. 따라서 서구의 예술관

2) 김연주, 『일본에서 한류 꺾인 한류, 한국에서 뜨는 일류, 왜?』, 조선일보, 20071210특집 A16면

으로 동양예술을 보면 동양에는 예술은 없다. 있다면 전래해 온 민속만이 있다. 이 예술관이 문화교류의 함정이 된다. 종교의 예술은 동양이나 서양이나, 지구 그 어디에나 다 존재하는 예술 양식이다. 따라서 이 종교예술에 대한예술논의는 문제가 되지 않겠지만, 종교 이외의 예술 작품에 대해 서양식의 예술 개념을 적용하면 문제가 달라진다. 예를 들어 '판소리'는 예술인가, 민속인가? 우리의 정악은 예술인가, 민속인가? 이 질문에 대한 답을 서구 사람들은 쉽게 내릴 수 있다. 작곡가가 누구인가? 작곡가가 있는가? 있다면 예술이고 없다면 전래된 민속이라고 말할 것이다. 물론 오늘날 예술이론은 여기서 한 발자국 발을 빼고 너그러운 자세를 취하고 있기는 하다. 예술 복제가 가능한 이후로 과거의 잣대로 예술을 논하기가 곤란해졌기 때문이다. 다시 말해 새롭게 등장하는 예술양식이 상식을 넘고 다양하여 예측 자체가 불가능해졌기 때문이다. 동양예술에 대한 그들의 예술관은 아직도 과거의 수준에 머물러 있다고 보아야 할 것이다.

이에 대한 반론으로 지금 서양 작곡가나 미술가, 예술가들이 동양에 주목하고 창조 의 원천을 동양에서 찾으려는 경향이 있다고 주장할 것이다. 그것이 틀리거나 잘못 된 말이 아니다. 그럼에도 이렇게 말하는 것은 우리가 아시아 예술 교류를 활성화하기 위해서는 이런 민속과 예술이라는 이분법적 예술관을 갖고서는 아시아 문화교류의 문을 열기 어렵다는 것을 말하고 싶기 때문이다. 민속 교류와 예술 교류는 분명히 다른 것이다. 적어도 이분법적인 예술관을 가진 사람들에게는 말이다. 왜냐하면 예술은 고급이고 민속은 고급이 아니기 때문이다. 그런데 실제로 아시아 문화교류의 주류는 바로 그들이 말하는 민속 즉 전통 문화교류가 대부분을 차지할 수밖에 없다. 그들이 말하는 예술은 이제 불과 시작한 지가 얼마 안 되고 아시아 각국에 따라서 서구 예술을 받아들이는 정도가 다르며 발전된 과정도 다르기 때문에 서구 예술 개념의 예술 교류는 제한적일 수밖에 없다. 전통문화예술을 민속에 가두어 두고 '예술'은 별개로 있어야한다고 가정한다면 아시아 예술의 전통적인 맥락을 가만히 앉아서 단절되는 결과를 초래하는 것이고 아시아에서 새롭게 태어나는 예술은 그 근본을 찾기 어려워지기 때문이다. 이올러 아시아 문화교류는 문화교류의 중심을 벗어나는 것을 피할 수 없기 때문이다. 예술을 통합적으로 이해하는 시각이 새로운 아시아 문화교류의 문을 열게 할 것이다.

셋째, 우리는 정통과 현대라는 시대 단층 예술관도 극복해야할 과제로 남는다. 전통과 현대라는 시대 구분 또한 서구적인 것은 지속적인 것이고 동양적인 것은 단절이 있다는 것을 전제로 한다. 이것은 경제적으로 서구경제가 산업혁명이후에도 지속적으로 발전해왔지만 동양의 경제는 산업혁명을 거치지 않은 상태로 봉건 경제에서 바로 근대와 현대로 넘어왔기 때

문이라는 것인데 이런 경제적 이유를 문화예술에 적용하는 것은 문화예술이 경제와는 다른 맨탈리티와 정체성을 함의하고 있다는 점에서 적지 않은 무리를 불러오게 된다. 경제적으로는 과거와 단절되어 신생일지 모르지만 문화적으로는 단절이 아닌 지속성의 측면으로 이해하고 받아들여야 하는 것이다. 다시 말해 서구 경제 개념에 의하여 우리의 문화를 전통과 현대로 구분하는 것은 역사성을 잃는 것이요, 내적 단절을 의미하는 것이다. 따라서 이런 시대 구분론적 예술관은 극복되어야 한다. 전통이 따로 없고 현대가 따로 없는 지금 있는 '예술들' 일 뿐인 것이다.

이 '지금 있는 예술들'이라는 생각은 예술에 대한 '존재론적 예술관'이다. 우리가 편견 없이 아시아, 아프리카, 북미, 남미, 유럽 등 전 세계와 예술 교류를 할 수 있는 전제가 될 것이다. 베토벤의 음악, 모차르트의 음악과 마찬가지로 아프리카의 음악, 남태평양의 음악, 스페인의 음악, 한국의 판소리. 이런 모든 음악들이 '지금 있는 음악들' 일 때에 우리는 문화를 서열화하거나 우열을 가리는 위험으로부터 벗어날 수 있고 교류의 다양성을 추구할 수 있을 것이다. 전통과 현대를 구분할 때에 이 말의 득을 볼 사람들은 서구 사람들이다. 우리에게 그들이 말하는 현대적인 예술은 원래 없었기 때문이며, 그럴 경우 과거로부터 이어온 우리 예술은 미아가 되고, 현대의 것은 사생아가 되기 십상이다. 흔히 전통과 현대의 단절을 논하고 정체성의 문제를 사회적으로, 때로는 문화적으로, 때로는 정치적으로, 때로는 경제적으로 때로는 예술적으로 문제 삼는데 이는 이런 이분(二分)법적 생각에 기인하다 할 것이다.

우리는 외래적인 것을 우리 것 보다 우위에 놓고 낮설어 하던 때가 불과 얼마 전이다. 국수주의도 문제이지만, 서구 중심적 문화관으로 인하여 원래 내 것으로 갖고 있던 것마저 내버리는 우를 범하는 것은 더 큰 문제다. 이런 우는 아시아 문화교류에 있어서도 그대로 적용될 것이다. 문화관광부는 지난 2005년에 이주노동자들의 한국 생활 불편을 덜어주고자 한국 이용 소책자를 영어를 비롯하여 중국어, 일본어, 몽고어 등 10여개 국가 언어로 출간 한 적이 있다. 그렇게 많은 국가의 언어로 된 책자가 필요할까 라고 생각하고서는 놀라지 않을 수 없었다. 그 만큼 이주노동자들의 출신국가가 다양했다.

이 책자를 발간하기 위해서 마련된이주 노동자들 간담회에서 한국생활의 어려움을 호소한 것 중의 하나가 인간적 대우를 받지 못하고 있다는 것이었고, 문화의 차이에 따른 이해 부족을 가장 큰 이유로 들었다. 경제적 어려움은 이에 비하면 참을 만하다고 했다. 경제적 이유보다는 문화적 이유로 한국생활이 어렵다는 것을 들었다는 점은 새겨 볼 일이다. 이 문화적 차이에 따른 어려움은 그들에게만 해당되는 말이었던 것이 아니라 이들을 고용하고 있는 한국인 사주도 마찬가지였다. 새삼스러운 것도 없지만 문화의 차이가 장벽을 만들었던 것이다.

문화의 핵심을 예술이다. 문화의 차이는 곧 예술의 차이라고 해도 무방할 것이다. 유럽 서구와 아시아를 구분하여 대하는 이중 잣대를 극복하고 예술의 차이를 인정하는 것, 차이라기보다는 '다른 특성들이 각국의 예술에 있다.' 라고 이해하는 것 그것이 아시아 문화교류의 첫 걸음일 것이다.

이제 우리는 문화교류의 현 주소를 살펴볼 준비가 된 셈이다.

이를 테면 유럽 국가들과는 고급문화교류가 가능하지만 아시아 국가들과는 민속 문화 교류밖에 할 수 없지 않느냐 라고 문화교류를 질적 한계로 지적하는 사람들에게, 그런 질문 자체가 의미 없는 것임을 주장할 수 있고, 아시아 문화교류를 멈춰하거나 주저할 이유가 없어질 것이기 때문이다. 다시 말하여 서구유럽과의 문화교류기준으로 아시아 문화교류를 생각하는 것은 편견이거나 이해 부족이다.

### 문화교류의 현실과 교류 주체

문화는 시장 형태로 교류되기도 한다. 문화강국은 문화수출국이다. 미국의 영화와 음악은 이미 세계 시장을 지배해 왔고, 무차별적이다. 지역, 신분, 나이를 차별하지 않는 예술 공급 대상에 대한 무차별성이 세계 문화시장을 하나로 묶었다. <아시아 문화교류>의 의미를 찾기 어렵게 되었다. 그럼에도 불구하고 아시아 내의 문화교류는 점차 증가할 것이며, 서구와 아시아 간 교류 즉 동서 간 교류 이상의 교류가 아시아 내 국가들에 의하여 이루어질 것이다. 아시아 국가들의 경제적 발전에 토대로 한 경쟁력 향상과 더불어 아시아 제 민족의 문화적 자각이 그 어느 때 보다 확실해지고 있다. 이런 상태의 문화교류는 상업성을 내세운 교류보다는 교류 본래 목적에 가까울 것이다. 반면에 아시아 문화교류가 이미 세계 시장의 한 부분으로서만 존재하는 것이므로 세계 시장의 일원으로서 해석이 가능하고 독자적인 시장으로서의 아시아 시장을 논하기 힘들다는 예상도 가능하다. 다시 말해 아시아 시장의 존재가치를 장담하기 어려울 것이라는 점이다. 그럼에도 불구하고 아시아 문화예술 교류에 주목해야 하는 이유가 있다. 그것은 아시아적 정서와 역사적 배경이 있기 때문이다.

정서와 익숙함이라는 측면에서 아시아문화교류를 생각하는 것 또한 쉬운 일이 아니다. 우리의 전통 보다는 서구적 현대에 더 익숙한 세대에게 여러모로 익숙하지 않은 동남아시아 문화예술, 중동 아시아 문화예술을 받아들이라고 한다면 그것은 쉽지 않은 일일 것이다. 같은 맥락으로 동남아 국가의 그들에게도 우리의 예술이 낯설게 느껴질 것이다. 낯설음을 극복하는 것, 이것이 아시아 문화예술 교류의 전제이고, 문화적 이해와 편견을 거두는 것이 또한

중요한 전제이다.

그럼에도 불구하고 아시아문화교류는 증가하고 있다. 우선 이주 노동자 뿐 아니라 한국 국적을 획득하여 귀화하는 외국인이 늘고 있다.

### ● 문화 교류 주체

문화교류의 주체는 1)정부, 2)사회 법인단체, 3)일반 민간인, 4)기업, 5)예술가, 6)방송 등 다양하다. 정부가 동반자 사업을 추진하면서 외국인을 초청하여 6개월 이상 체류시키면서 한국을 교육하고 있고, 아시아 문화교류 단체도 2000년 이후로 증가 추세에 있다. 특히 주목되는 것은 다문화사회를 지향하면서 이주노동자들을 대상으로 하는 민간 교류 단체가 2000년 이후 눈에 띄게 활동을 강화하고 있다는 점이다.<sup>3)</sup>

정부가 문화교류 대상 지역을 다변화 하는 것은 국가 전략으로서도 의미 있는 정책이다. 그러나 정부가 주도가 주도하여 시행하는 것이 효과적인 것도 있을 것이고 민간부분이 주관하는 것이 더 효과적인 경우도 있을 것이다. 한류를 경험삼고, 선진 외국의 문화전략을 연구하여 보다 효과적인 문화교류 채널의 다양화와 효과적 방안이 강구되는 것이 필요하다.

### ● 문화교류의 대상

문화교류의 대상은 외국 현지 국가예술단체나 예술가, 그 나라 국민과의 교류가 가장 기본적인 교류 대상이지만, 한국에 주재하는 이주노동자를 비롯한 외국인들에 대한 문화교류 역시 중요한 문화교류임을 잊어서는 안 될 것이다.

아울러 연령층을 고르게 할 필요가 있으며, 교류 분야 역시 다양해져야 할 것이다.

### ● 문화교류의 질적 전환

관계 전문가들의 교류는 문화교류를 질적인 측면에서 생각할 때에 바람직한 형식일 것이다. 정부가 추진하고 있는 관계 전문가를 초청하여 교육시키는 능동적인 문화전략은 시간이 걸릴지 모르지만 문화선진국이 가장 잘 활용하는 방법이고 매우 지속 가능한 전략이다. 그 효과가 장기적으로 나타나고 파급효과가 크게 나타날 수 있는 사업이 될 것이다.

문화교류의 질적 전환은 한류와 같은 대중 교류 방식에서 위와 같은 지식은 교류로의 전

3) 문화 관광부, 「법인현황」, 2007. www.mct.go.kr



환을 의미 하지만 대중예술의 완성도를 높인다면 그것이 바로 양적 교류에서 질적 교류로 전환하는 것이 된다.

### 문화교류의 미래

문화교류의 미래는 밝다. 경제성장이 지속되고 문화가 지속성을 가지며 새로운 창조가 활성화 되는 한 문화교류는 아시아뿐만 아니라 전 지구적으로 확산될 것이다.

아시아문화의전당이 들어서고 아시아를 대상으로 하는 문화교류를 개발하고 보다 적극적으로 시도한다면, 문화다원사회의 진화는 문제없이 가능할 것이다. 문화다원사회가 가능한 것인가 라는 문제, 그리고 그것이 바람직한 일인가 라는 문제는 이 번 논제를 넘는 것이므로 생략하지만, 언젠가는 이들 문제에 대하여 깊은 생각을 나누어야 할 것이다.

끝으로 이번 주제는 본문 중에 잠깐 비쳤지만, 예술경영학적 연구로서의 가치가 충분한 주제이므로 향후 깊이 있는 연구를 수행함으로써 본 발제의 인식적이고 제안적인 수준이 연구수준으로 완성될 것이다.

이제는 다 받아들여야 할 수밖에

## 우리끼리만 아는 얘기



오늘은 먼저 뮤지컬 '지킬 앤 하이드' 가사의 일부를 소개한다.  
우리의 사랑스런 조승우 님의 목소리로 한번 다음 가사를 음미해보자.

11월 14일 밤 11시 56분,  
나 홀로 시작한 일은 아니지만  
나 홀로 끝내야만 한다  
이 공연의 대상은 결코 그 누구도 아닌  
나 자신이 되어야함을 깨달았다.  
♪ ~나도 모를 알 수 없는  
주변에서 일어날 모든 일들을  
이제는 다 받아들여야 할 수밖에~ ♪

'지킬 앤 하이드'의 아름다운 가사를 자세히 보면 책임자로서의 첫 공연 혹은 행사 전날 기획자의 마음을 표현한 노래로 손색이 없다. 위의 가사는 첫 공연 전날 밤늦게 퇴근하여 이부자리 위에서 천정을 바라본 채 초조해지는 기획자의 심정을 토로한 노래로 특히 마지막 행의 '이제는 다 받아들여야 할 수밖에' 라는 대목은 심금을 울린다. 가사의 주제를 요약하자면 '공연 전날 밤, 시적 화자가 느끼는 절대 고독의 절절한 표현' 이다. 상황을 좀 더 자세히 살펴보자.

내일은 기획 담당자로서의 첫 공연이 있는 날, 늦은 밤 겨우 퇴근해서 침대에 누웠지만 공연 처음부터 끝까지 일어날 수 있는 일들이 점점 저 발끝에서 올라온다. 이제 시작이다.

갑자기 벌떡 일어나 문자를 보내고, 다시 쓰러졌다가 또 벌떡 일어나 무릎 꿇고 휴대폰을 손에 쥐었다가는 안도의 한숨을 쉬며 내려놓고, 이불속에서 발을 동동 구르다가 결국 컴퓨터를 부팅시켜 메일 한통을 보내고, 다시 누워 벽지의 무늬를 바라보다가 무대의 벽지무늬에 관한 세팅사항이 떠올라 크게 포효한다. 여기까지 보면 거의 '지킬' 이 '하이드' 로 변하는 변신과정과도 흡사하다. 그 순간, 진동으로 해놓은 휴대폰이 울린다. 이 늦은 시간, 고요한 침묵이 흐르는 가운데, 침대 구석에서 온 힘을 다해 죽어라 빛을 발하는 그 녀석을 발견하면 정말이지 가슴이 철렁한다. 이 시간에 전화가 온다는 건 분명히 문제가 생겼다는 것이다. 이불을 뒤집어쓰고 조심스레 다가가 그 녀석을 덮쳐 익숙한 번호가 아님을 발견한 순간이면 그때부터 가슴이 쿵쿵대기 시작한다. 배우가 갑작스레 아프기 시작한 건 아닐까? 혹시 무대에 무슨 문제라도 생긴 게 아닐까? 크게 심호흡을 하고 전화를 받는다.

최선을 다해 준비하고도 어디선가 무슨 일이 일어나지 않을까 하는 긴장감으로 오늘도 잠을 설치는 모든 공연기획자들. 문화의 최 접점에 있지만 문화적 대우보다는 처리해야할 서류와 돈이 더 익숙한 가운데, 절대 고독의 순간은 또다시 다가온다. 그러나 불변의 진리는 공연 날은 반드시 온다는 것이며, 그 공연은 또한 지나간다는 것이다. (너무 비장한 마무리인가?)

글 | 꿈쟁이(11dreamer11@naver.com)  
그림 | 알프(holy@alph.pe.kr)

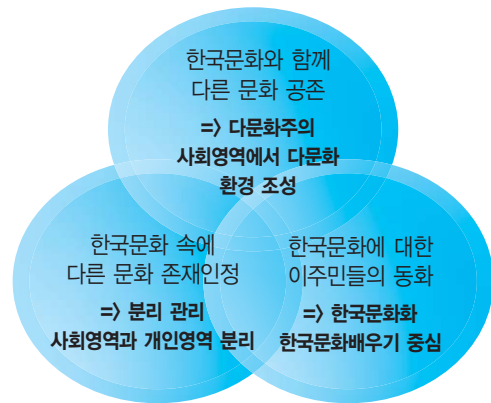
\* 「2007 한국예술경영학회 제13회 학술심포지엄」(2007.12.15)에 발표된 원고 중 일부를 발췌하여 수록하였습니다.

## 예술경영의 새로운 환경, 다문화사회 - 다문화사회 예술경영의 원칙

최혜자

### 다문화주의적 관점에 서야한다.

이주민은 우리사회의 소수자이다. 산업연수생이든, 고용허가제든 심지어 한국인과의 결혼을 통해 정착한 경우에도 그들은 사회적으로 여전히 이주민이다. 또한 해외 거주를 하고 돌아온 사람들도 우리사회의 문화적 폐쇄성으로 부터 소수자 신분으로 몰린다. 새터민이야 말할 것도 없다. 오랫동안 단일민족이라는 이데올로기 속에 젖어있던 한국인들에게는 문화적 소수자들은 낯설고 익숙하지 않은 불편한 대상일 뿐이다. 이것은 피부색만의 문제가 아니다. 조선족, 고려인은 물론, 새터민, 장기 해외거주자들은 같은 민족임에도 불구하고 문화적 소외를 겪고 있다.



[그림1] 다문화사회에 대한 태도의 혼재

다문화사회를 준비해 나가는데 논의의 중심인 이주민이 한국사회에서 가장 어렵게 느끼는 점은 한국정부의 법제도적 비유연성을 들고 있으며, 문화적 차이, 사회적 차별 등에 대한 어려움이 크다. 다문화사회에 대한 준비는 이 지점에서부터 시작되어야 한다. 다시 말해서 이주민이 가지고온 문화에 대한 이해, 그것에 대한 존중 그리고 평화로운 공존이라는 다문화주의적 관점에 주목해야 한다. 따라서 우리사회는 다문화주의에 대해 좀 더 이해를 해야 한다.

다문화주의는 동화주의나 문화제국주의와는 매우 다른 개념이다. 다문화주의를 “다양한 문화나 가치, 그리고 다양한 민족 집단과 이들의 개별적인 언어와 습관들을 그대로 하나의 국가체제 속에 공존하는 사상과 제도”<sup>1)</sup>라고 보는 것이 가장 타당한 접근이기 때문이다. 다문화주의는 결코 개별 국가의 분열이나 약화를 전제로 한 대안이 아니라 오히려 다양한 구성원들이 평화롭게 공존하여 이들이 가진 개별적인 능력들 간의 시너지 효과를 극대화함으로써 궁극적으로는 개별 국가들 보다 더욱 평화롭고 풍요롭게 사는 개념이다.

따라서 다문화주의는 평화와 공존, 이해와 존중의 코드이며, 문화상대주의(cultural relativism)의 적극적인 표현이다. 한국 문화에 대한 이해 프로그램 못지않게 출신국의 문화를 적극적으로 표현할 수 있는 장의 마련 및 새로운 형식 혹은 뉴미디어 속에 한국을 포함한 다양한 나라의 문화가 새롭게 담는 프로그램 등 다문화주의적 상상력은 매우 중요하고도 유익하다. 1971년 세계최초로 ‘다문화주의’ 정책을 채택한 캐나다에서는 이탈리아 출신 이민자 여성이 중·고등학교 시절 늘 ‘전통 춤 공연’을 하기 위해 동원되었다며 다문화주의 정책을 풍자적으로 회고한 것<sup>2)</sup>처럼, 당분간 우리 사회는 다양한 문화를 소개하거나 보존하기 위해 애를 써야할 것이다.

### 공동체주의적 관점을 견지하여야 한다.

이주민은 한국사회로의 적응과 관계맺음에 있어 여전히 ‘타인’이다. 이들은 지역사회에 거주하지만, 내국인과의 접촉과 관계맺음은 제한적이다. 이주민들은 대개 휴일근무를 자청하거나 해야만 하는 상황이며 시간이 남으면 이주민 지원 단체에 참여하거나 출신국 사람들끼리의 공동체 활동을 하는 실정이다. 결혼이민자 역시 고립적으로 존재하고 있다. 때문에

1) 조정남, '현대국가와 다문화주의', 민족연구, 6권, 단일호, 2004.8쪽-11쪽  
2) 경향신문, '식탁위의 다문화주의- 한건수', 2005.12.15

이주민과 함께하는 다양한 활동은 이주민과 지역사회공동체간의 소통의 매개가 되어야 하며, 관계의 촉매 활동이 되어야 한다. 일회성 행사나 축제뿐만 아니라, 생활공간 및 거주 지역에서 일상적인 마주보기, 관계 맺기, 소통하기 등의 다양한 프로그램 개발이필요한 이유는 여기에 있다.

이런 의미에서 행정자치부에서 실시한 새로운 정책은 매우 긍정적이고 바람직하다. 전술 하였듯이 행정자치부는 2006년 8월 각 지방자치단체에 「지방자치단체 거주외국인 지역사회 통합 지원 업무지침」을 시달하고, ‘국내 거주 외국인들에 대한 체계적인 지원을 통해 원활한 지역사회 통합을 이루고 국가 이미지를 제고’ 하는 정책지침을 전달하였다.<sup>3)</sup> 이 지침에서는 이주민을 지역의 ‘주민’의 위치로 인식하고 정책적, 행정적 대상으로서 다양한 지원을 마련하도록 하였다. 지방자치단체에서의 제도적 변화는 이주민 문화예술 프로그램이 공동체적 관점을 보다 탄실하게 견지하는 중요한 배경이 될 것이다.

### 이주민의 문화와 공동체를 존중해야 한다.

모든 사람이 문화적 존재이듯, 이주민들도 그들 고유의 문화를 지니고 있으며, 한국에 와서 도 그들의 문화를 유지하고 있을 뿐만 아니라, 새로운 문화 환경에 대한 적응과정에서의 긴장을 자국 문화 활동을 통해 해소하기도 한다. 이는 새로운 일도 아니며 낯선 일도 아니다. 우리는 다양한 매체를 통해 미국, 일본 등지의 동포들이 코리아타운을 형성하고 문화적 정체성을 유지하고 있는 것을 당연하게 여기고 있고 자주 접하고 있다. 뿐만 아니라, 근현대사의 굴절 속에 잔혹한 이주노동을 겪었던 하와이, 멕시코 애니깁이나 중앙아시아로의 강제 이주를 당한 고려인들이 우리의 전통을 유지하면서도 그 나라의 일원으로 살아가고 있는 것도 잘 알고 있다. 문화의 차이는 이상한 것이 아닐 뿐만 아니라 위험한 것은 더욱 아니다. 도리어 문화의 낯설음에 대한 경계와 무지가 매우 위험한 것이라는 사실을 우리는 역사를 통해 잘 알고 있다.

현재 우리나라에 머물고 있는 이주민들은 그들 나름대로의 공동체를 형성하고 있다. 가난한 나라의 이주민뿐만 아니라, 부유한 나라의 이주민 혹은 거주자들도 그들 나름의 공동체를 형성하고 있으며, 이것이 일정 규모 이상이 되면 ○○타운 등으로 불리기도 한다. 인천 차

3) 지방자치단체가 다문화주이나 이주민에 대한 정리가 아직은 미흡한 수준이다. 그러나 일부자치단체는 실제적 존재로서 이주민을 바라보면서 구체적인 고민을 하기에 이르렀고, 생활공간인 지방자치단체 차원에서 공론화될 수 있는 중요한 계기가 되고 있다.

이나타운, 서울 서초구의 서래마을(프랑스촌), 용산구 한남동의 독일인 커뮤니티(독일인 마을), 용산구 동부이촌동의 리틀 도쿄(일본인 마을) 등이 그러하다. 동남아 이주민들은 이런 정도의 시설기반을 갖춘 마을을 형성하지는 않았지만 그들만의 공동체를 형성하고 있다. 이들



[그림2] 서울지역 주요 외국인 집단 거주 지역<sup>4)</sup>

### 내국인 다문화인식 확대와 함께 이루어져야 한다.

다문화사회는 이주민이든 내국인이든 모두 다 문화적 무지로부터 자유로워야 하며, 이를 위한 연습과 훈련이 필요하다. 따라서 이주민 다문화프로그램과 내국인을 대상으로 하는 다문화프로그램은 동전의 양면과 같은 것이다. 다문화교육에 애를 쓰는 캐나다나 호주 같은 나라는 다문화교육이야말로 문화 해독력 강화를 위한 교육이며, 평화공존 교육, 건강한 시민교육이라는 인식을 토대로 국가적 차원에서 접근하고 있다. 다문화교육은 사실 우리 사회 전반에 실시되어야 할 내용이다. 사회전반에서 실시해야 할 다문화교육은 미디어를 통한 다문화교육, 학교 교육과정에서의 다문화교육 그리고, 반사회, 예비군훈련, 군대, 직장연수 등을 활용한 다문화교육 등이다. 따라서 문화공간에서의 다문화교육은 우수한 시설과 자원을 활용하여 “낯선 공포나 무지로부터의 해방”을 시도하는 것은 매우 중요한 일이 될 것이다. ▶

4) '자생적 외국인 마을 붐' 지자체가 만든 곳은 셀링', 『한국경제』, 2006.12.12

\* 『2007 한국예술경영학회 제13회 학술심포지엄』(2007.12.15)에 발표된 원고 중 일부를 발췌하여 수록하였습니다.

## 다문화사회에서 관심이 요청되는 예술경영의 분야

홍기원

흔히 다문화사회의 이행은 다문화인구를 구성하는 소수의 인구 집단에만 한정되는 문제로 인식되기 쉽고 그런 연유에서 사회 일부만이 관련된 문제라고 받아들여질 가능성이 존재한다. 그러나 실제로 사회의 다문화성이 급속도로 진행되고 있는 가운데 조화로운 삶의 방식을 유지하기 위해서 문화적 차원에서는 어떠한 노력이 필요하고 어떻게 기여할 수 있는가를 논의하는 것은 여러 측면에서 유용하다. 그런 의미에서 본고에서는 구체적으로 문화예술행정이나 예술경영에서 실행할 수 있는 구체적인 프로그램들을 사례로서 제시해 보고자 한다.

그 첫 번째로서 제시 가능한 것이 아동·청소년 대상 다문화 교육 콘텐츠 개발과 발굴 및 시행이다. 교육부에서 다문화 이해에 대한 교육은 정부보다 앞서 유네스코 산하의 국제문화이해교육원(APCEIU)과 같은 비정부 기관을 통해 시도되기 시작하였다. 즉 다문화 이슈가 국제사회에서 이미 중요하게 자리 잡은 만큼 사회변화와는 별도로 국제기구들에 의해서 그 중요성이 주장되고 제도교육 내에서 실험적으로 시도되는 시도가 있었다. 그러나 이제는 다문화 이해를 위한 수업이 특수한 커리큘럼으로 인식되었던 시점에서 벗어나 일반적인 커리큘럼으로 자리잡아야하는 시기가 되었다. 다문화 이해 교육이 포함할 수 있는 주제는 일상적인 생활문화에서부터 국가별 고유 관습과 예식 등 인류학적인 주제도 있지만 각 국가가 축적한 문화예술적 유무형의 자산과 전통을 빼놓을 수 없다. 추상적 차원의 문화를 실제적 차원에서 보여주는 교육이야말로 현장감 있는 교육인데 이를 위해서는 다양한 종류의 교재 및 자료가 필요하다. 이러한 자료를 현물이나 도서 혹은 미디어 자료의 형태로 제시하든 실질적인

체험이 가능한 차원으로 제시하든 이러한 것들은 결국 문화교류와 창조활동의 물리적인 집적을 자원으로 한다. 문화부에서 다양한 문화권과의 교류 활동을 적극적으로 지향할수록 그 결과물은 문화적 콘텐츠로 남게 되어 고스란히 교육의 도구로써 활용 가능해진다.

특히 아동과 청소년을 대상으로 하는 다양한 콘텐츠는 이들의 성장이 사회변화와 같이 진행되며 다문화 사회로 변화된 미래를 포용하고 살아가야 하는 세대들이기 때문에 더욱 절실하다. 아동 및 청소년의 시기에 인식의 확장을 도모하는 것은 시기적으로도 효과적이고 당위적 가치에 대한 인식으로서 자리매김 하는 데에도 필수적이다.

두 번째는 다문화 프로그램 촉매자 양성과 관련된 부분이다. 다문화 관련 사업들 중에는 지방자치단체나 지역을 기반으로 하는 문화의 집, 시민문화단체, 문화기획자 등이 실행의 공동 주체로 참여하는 경우가 늘어나고 있다. 그러나 이러한 촉매 역할을 하는 조직이나 인력 자체가 다문화정책이 추구하는 다문화성에 대한 인식과 지식이 어느 정도인가를 검증의 절차는 없었다. 비록 문화부문에 대한 종사 경험을 보유하고는 있지만 그것이 반드시 타문화에 대한 수용력을 담보한다고는 볼 수 없다. 왜냐하면 지역기반의 문화단체나 조직들은 오히려 향토 문화의 보존과 관련 활동의 증진을 목표로 한 경우가 많기 때문에 오히려 문화의 상대성 수용 측면에서는 뒤떨어질 가능성도 존재한다. 그러므로 다문화 사업을 수행하는 촉매 기관이나 인력들은 별도의 교육 훈련 과정을 필요로 한다.

세 번째는 다문화공동체의 문화향수 기회를 확대하기 위한 일련의 조치들이다. 다문화정책을 사회취약계층이나 소외계층의 문제로서 접근할 것인가 혹은 독립된 정책 문제로 접근할 것인가에 대한 결정은 어떠한 정책 수단을 집중적으로 사용할 것인가의 문제와도 관계가 있다. 다문화정책이 다루는 집단이 불평등과 획일화의 교차 영역에 자리 잡고 있는 현재의 상황을 고려한다면 사회적 취약계층의 문제로 접근하는 것이 가용한 정책 수단을 동원하는 측면에서는 유리할 수도 있다. 그러나 다문화정책 시행의 본질을 뒤로 미루고 사회적 취약계층의 문제로 인식한다면 장기적인 정책 대안의 형성이 어려워질 뿐만 아니라 오히려 상대성을 갖는 문화적 측면에 대한 고려를 계층적 차원과 맞물려서 절하시키는 결과를 낳을 수도 있다. 그러므로 기존에 문화예술 향수 기회의 확대를 위해 시행하는 문화바우처제도도 적극적으로 활용하여 일반적인 정책 범주 안으로 수용하되 다문화정책의 본질이 희석되지 않도록 주의를 기울여야 한다. 이를 위해 일반적인 문화바우처의 적용범주와 다문화 공동체의 희소한 문화 향수 기회가 교차하는 지점에서 지원이 이루어지는 방법을 고안해야 한다.

네 번째는 다문화성이 반영된 문화예술 창조활동을 지원하고 조직화(창작주체, 창작내용

등하는 것을 지원하는 것이다. 다문화 구성원이 사회 전체 구성원의 30% 이상을 차지하는 영국이나 네덜란드와 같은 경우에는 다문화 사회에 대한 이해를 증진시키는 일반적인 정책 프로그램뿐만 아니라 전문화된 문화예술 프로그램도 일정한 비율로 유지한다. 그러나 다문화 정책이 문화예술 전문분야에 관계될 때 항상 논란이 되는 지점은 관련 정책 프로그램에 대한 지원의 준거로 특정정책의 목표 달성으로 둘 것인가 아니면 문화예술 측면의 수월성(excellence) 달성에 둘 것인가로 귀결된다. 이는 사회적 목표의 달성을 중심에 두는 도구주의적 차원에서의 문화예술의 지원과 문화예술 그 자체의 가치를 높이는 데에 중점을 두는 예술적 가치에 대한 목적론적 지원이 상충한다는 해묵은 논쟁에 근거한다. 그러므로 다문화정책으로서의 문화예술정책은 예술적 차원에서의 지원근거를 동시에 충족시킬 수 있을 때에 비로소 정당화될 수 있다.

그러나 이러한 이중적 기준이 동시에 충족되기 위해서는 다문화적 배경을 가진 예술 창조 인력이 해당 공동체에서 배출될 수 있는 가능성이 클 때이다. 이를 위해서는 해당 공동체의 규모가 크고 그 공동체에서 생산하는 결과물에 대한 향수층의 존재와 함께 증가할 수 있어야 한다. 따라서 일반적인 혹은 아마추어 수준에서의 다문화 콘텐츠의 개발과 예술적 가치를 인정받을 수 있는 다문화 콘텐츠의 축적은 각기 다른 다문화사회의 발전 단계에서 도입되어야 하는 프로그램인 것이다. 마지막으로 타문화권과의 문화예술 교류 및 창작 교류활동 강화를 위한 지원을 들 수 있다. 타문화권과의 활발한 교류는 다문화사회의 정착시기에만 요청되는 활동은 아니다. 다문화성의 존재를 일반대중이 인지하는 방법으로 다양한 문화권의 전시나 공연 등을 체험할 수 있도록 기회를 제공하는 원천인 교류활동은 오히려 다문화사회에 대한 오리엔테이션의 차원에서부터 도입되어야 한다. 그러나 보다 큰 상승효과를 도출하기 위한 깊이 있는 교류는 국내의 다문화 구성비가 성장하고 다문화 공동체의 영향력도 커지면서 더욱 심화될 수 있다. 오리엔테이션 단계, 즉 이중의 문화가 소개되는 초기 단계에서는 기존의 문화와 차별화되는 특성이 부각되는 전통문화나 민속 문화를 중심으로 교류가 이루어지기 쉽다. 그러나 교류의 내공이 쌓이고 상호간의 정보가 누적됨에 따라 보편적인 가치가 기반이 되어 서로 다른 문화적 방식에 대한 소통이 가능해지는 한 단계 높은 교류활동이 증가될 수 있다. 이러한 종류의 교류활동 및 현시는 다문화사회 구성원 각각의 자문화에 대한 향수의 기회를 제공하고 자부심을 높이는 기능을 하면서 동시에 토착인구들로 하여금 유입된 문화를 보편적인 준거에 의해 평가하고 존중할 수 있는 계기를 제공하게 한다. 상이한 문화를 특수성과 이국성에만 의거해서 보지 않고 보편적인 문제에 대한 해답을 추구하는 과정

으로 인식하게 될 때에 문화적 특수성과 상대성을 초월한 진정한 이해의 단계에 도달할 수 있다. **예술**

[영국 예술위원회(Arts Council England)의 DECIBEL 프로그램 사례]<sup>1)</sup>

| 영국의 Decibel 프로그램 |  |
|------------------|--|
| Decibel<br>하이라이트 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 재정지원 대사 Funding Ambassadors<br/>-예술위원회의 지역 사무소에 있는 재정지원의 대사 (Funding Ambassadors)는 예술가와 기관들 사이의 어려운 관계를 개선시키는데 주력</li> <li>● 시각 예술<br/>-2003/2004 Visual Art Platform은 영국 박물관과의 토론을 주최하고, 예술가 프로그램에 기금을 제공<br/>-큐레이터의 훈련과정과 연구비를 지원. 또한 연구실습을 위해 예술가에게 2년간 장학금 지급</li> <li>● 공연 예술<br/>-2003 공연예술 쇼케이스(Performing Arts Showcase)는 81명의 예술가와 극단이 관여했고 세계적으로 300명이 넘는 사람이 참석, 쇼케이스는 예술관련 관광 사업으로 260,500 파운드를 벌어들임<br/>-2005 공연예술 쇼케이스(Performing Arts Showcase)는 16개국에서 사절을 유치하여 성공. 브라질, 나이지리아, 아시아 그리고 아라비아의 비트로부터 파생된 재즈, 블루스, 레게, 효과음, 일렉트로니카 등 다양한 장르<br/>-Freeness 투어기간에 제한된 음악은 씨디로 제작되어 무료 배포</li> </ul> |
| 지역별<br>지원사업      | <p>각 지역의 예술위원회는 Decibel의 국가적 프로젝트에서 주요한 부분으로 역할을 담당했을 뿐 아니라 각자 고유의 이벤트와 프로젝트를 발전시킴</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 요크셔 : 예술가들에게 많은 창작 발표의 기회를 부여. 이들에게 다양한 경력개발의 기회를 제공<br/>- 문화예술 관련하여 정기적 지원을 받을 수 있는 직업소개소 5곳을 제공</li> <li>● 남서부 : 창조적 조언자 사업(Creative Advisers Scheme)<br/>-흑인과 소수 종족 예술가들의 성장을 도울 수 있는 창조적 조언자들과 연결시켜주는 프로그램</li> <li>● 남동부 : 비평가 모니터링 프로그램<br/>-참가자들이 예술적 멘토나 재정상/사업상의 컨설턴트와 함께 작업을 할 수 있도록 1,500파운드 지원</li> <li>● 북동부 : 다양한 민족적 배경을 가진 예술가 9명을 선정하여 그들의 특별한 재능을 발전시킬 수 있도록 장학금 수여</li> <li>● 동중부 : 시각 예술가 Hetain Patel 에게 2년 간 30,000 파운드의 Decibel 장학금 수여</li> </ul>   |
| WEB              | <p>예술위원회는 2008년까지 The Decibel Legacy 지원</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 다문화 예술 기관의 하루 조직에 대한 지원확대, 2007년 쇼케이스와 국제 심포지엄을 포함하는 예술 프로그램 지속, 그 외의 예술가 투자 프로그램</li> <li>● 2008년까지 Decibel 팀 지속적 채용</li> <li>● 예술위원회의 지원을 받는 다문화 예술가들의 수를 증가시킴</li> </ul>   |

홍기원  
한국문화재단정책연구센터  
정책연구팀

1) 영국 내의 아프리카인, 카리브인, 아시아인 예술가들을 육성하고 지원하려는 목적으로 2003년 5월에서 2004년 3월까지 실행한 프로그램이다. 영국 전역에서 치뤄진 예술 형식의 이벤트와 프로젝트 프로그램으로 구성되어 있었으며 Decibel은 영국 내 예술의 범주와 개념을 변화시킨 사건이었다. 그것은 인식과 이해의 증진보다 강력한 네트워크의 개발, 문화적으로 다양한 예술 분야의 운영기술과 예술적 재능을 발전시키는 계기가 되었다. Decibel Legacy는 2005년부터 2008년까지 17억 파운드가 투자될 예정으로 계획되어 작업의 중심을 다양성에 두어야 한다는 점을 분명히 상기시키고 있다.

\* 「2007 한국예술경영학회 제13회 학술심포지엄」(2007.12.15)에 발표된 원고의 전문(全文)을 게재하였습니다.

## 해외동향

### 해외소식

[말레이시아] Eye on Colorful Malaysia Arts  
큐 슈에트 킴 (Kiew Suet Kim)

### 해외소식

[콜롬비아] 세계로 눈을 돌리는 라틴아메리카의 공연예술  
디애나 마르셀라 카사스 게레이 (Diana Marcela Casas Garay)

### 해외 지원기관 소개

예술이 충만한 세상을 만드는 전방위 지원기관  
- 일본예능실연가단체협의회  
고주영

## 현장대담

그들이 예술을 지켜나가는 방법, 따로 또 같이!  
박장렬(문화공감그룹 7star 상임이사)  
최선희(한국영화진흥위원회 국내2팀)

## 브레인스토밍

### 기획자의 감성을 깨우는 문화 코드

일과 놀이의 경계에서 신나게 수다 한 판  
김성희

## 나의 즐겨찾기

데이터도 디자인이다  
임진욱



말레이시아

## Eye on Colorful Malaysia Arts

큐 슈에트 킴 (Kiew Suet Kim)

말레이시아는 다인종, 다문화, 다언어 국가다. 말레이인이 인구의 절반 이상을 차지하며, 그 외에는 중국, 인도, 유라시아, 원주민의 순이다. 국어는 말레이어지만 학교 교육은 영어로 이루어지며, 중국어와 타밀어를 모국어로 삼는 사람도 있어, 대부분의 국민이 두 개 혹은 그 이상의 언어를 사용한다. 이런 독특한 국가적 특징은 공연예술에도 반영된다. 공연계는 사용언어에 따라 각각의 영역을 가진다. 영어 공연은 수도인 쿠알라룸푸르에서 주로 찾아볼 수 있으며, 뒤이어 전통 공연이 정부 지원을 많이 받는다. 그러나 최근 몇 년 전부터 다른 언어 커뮤니티 출신의 젊은 예술가들이 관행을 깨고, 혼합 장르, 혼합 언어로 협업하는 사례도 늘고 있다.

말레이시아는 지속적인 경제 발전을 이루고 있는 개발도상국으로, 공연예술 역시 지난 십년에 비해 굉장히 빠른 속도로 성장했다. 양적인 성장과 함께 질적인 성장도 이루어지고 있지만, 축제와 같

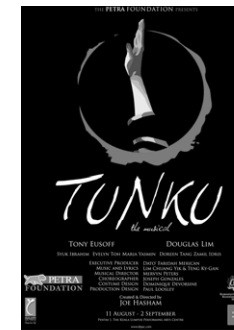
은 공연예술 행사를 기획하고 홍보하는 전략 등에서 경험부족으로 인해 좋지 못한 평을 얻는 경우도 있다. 또한, 정부에 의해 주최되는 행사들은 정치적인 이유로 지속되지 못하는 경우가 있기도 하며, 문화예술 전반에 걸쳐 창작 활동이나 예술 향유에 있어 '제한'된 정책을 펴고 있기도 하다. 하지만, 공연예술 현장에서는 이러한 몇몇 정책적 문제에 대해 정부 측에 적극적으로 의견을 개진하고 있다. 경계를 넘어서 문화적 다양성을 반영한 말레이시아의 예술이 세계에 소개되고, 서로의 문화에 대해 이해하고 수용되길 바라는 국민들의 바람이 매니지먼트, 전문 인력, 재정적인 지원의 개발과 연결된다면 더욱 더 발전할 여지가 많아질 것이라고 믿는다.

### 대표적 공연장과 축제

쿠알라룸푸르를 대표하는 공연장으로는 쿠알라룸푸르 공연예술센터(Kuala Lumpur Performing

Arts Center, 이하 KLPAC), 이스타나 부다야 국립극장(Istana Budaya National Theatre), 펜궁 DBKL(City Hall Auditorium)을 들 수 있다. 이들은 모두 국내외의 수준 높은 공연을 상시적으로 무대에 올린다.

이 중에서도 KLPAC는 액터스 스튜디오, YTL 그룹, 펜야양 재단에 의해 2006년 오픈한 그랜드 공연장으로 최상의 시설을 자랑한다. KLPAC는 7월에



일본 댄스컴퍼니 파파 타라후마라가 무용극으로 만든 안톤 체홉의 <세자매> 공연을 올렸고, 8월에는 독립 50주년을 기념하는 사상 최대의 뮤지컬 <TUNKU>를 무대에 올렸다. <TUNKU>는

액터스 스튜디오와 KLPAC의 예술 감독을 겸하고 있는 조 하섬(Joe Hasham)이 연출한 작품으로 TUNKU는 말레이시아 독립 후 첫 총리를 지낸 인물로, 말레이시아 역사 속에서 중요한 이정표를 상징한다. 또한, 젊고 재능 있는 연출가의 작품으로 이루어진 블랙박스 페스티벌도 독립의 달인 8월에 열린다.

클래식 음악 애호가들은 드완 필하모닉 페트로나스(Dewan Filharmonik Petronas, DFP)의 공연을 체크하기 바란다. 말레이시아 최초의 국립음악공연장으로 국제적인 콘서트, 연극 등을 공연한다. 말레이시안 필하모닉 오케스트라가 DFP에 속해있다. 여름에 열리는 대표적인 공연예술 축제는 '타리

댄스 페스티벌(Tari Dance Festival)'을 들 수 있는데, 1994년부터 격년으로 열리고 있다. 국립예술아카데미(National Arts Academy)가 주관하며, 쇼케이스, 세미나, 아시아 각국의 정상급 단체들이 참여하는 워크숍으로 구성된다. 또, 쿠알라룸푸르 뮤직 페스티벌은 국내외의 재즈, 월드뮤직, 클래식 등 다양한 음악장르를 포괄하는 축제로 말레이시아 국립극장과 문화부가 주관하는 쿠알라룸푸르 축제(KL Fest)의 일환으로 올해 첫 행사를 가졌다.

### 젊고 대안적인 움직임

젊은 독립예술가들을 위한 대표적인 공연장으로는 액터스 스튜디오(The Actors Studio, TAS)를 꼽을 수 있다. 1989년 개관한 이 공연장은 예술가 양성을 위한 아카데미와 다양한 형태의 공연을 여는 곳이다.

9월에 <Bunga Manggar Bunga Raya>라고 하는 흥미로운 무용 공연이 TAS 무대에 오른다. 이 작품은 '댄스 테러리스트'로 불리는 안무가 마리온 드 크루즈(Marion D' Cruz)의 8년만의 신작이다.

'Bunga Manggar'는 말레이시아에서 전통적인 기념일에 장식용으로 쓰이는 꽃이고, 'Bunga Raya'는 말레이시아의 국화인 히비스커스를 칭하는 말레이어다. 이 공연은 연극과 마인, 음악, 낭독이 결합된 공연으로 다양한 장르에서 활동하는 예술가들의 협업으로 만들어졌으며, 의식 혹은 잠재의식과 회화, 짤막한 이야기가 오가는



이미지를 통해 근면한 자와 태만한 자들의 꿈과 욕망, 성공과 실패에 관해 이야기한다.

말레이시아에서 클래식 음악은 까다로운 드레스 코드 등으로 인해 하이클래스만을 위한 음악으로 여겨진다. 이에 좌절하고 반발하는 일반 시민들을 위해, 피아니스트인 에블린이 쿠알라룸푸르의 변화기에 대안적인 음악공연장이자 작은 바인 노블랙 타이(No Black Tie, NBT)를 열었다. 열대 식물로 덮인 생명체 같은 느낌을 주는 건물에 숨어있는 이곳에서 클래식, 재즈, 월드 뮤직 등 다양한 공연과 즉흥 연주가 벌어진다.



쿠알라룸푸르에서 열리는 많은 축제 중에 낫 댓 발라이(Not That Balai, NTB)는 독특한 느낌의 독립 예술축제다. '발라이'는 공연이 이루어지는 제한적인 공간을 의미하는 말레이어로, 이 축제의 이름은 예술가 스스로가 공연을 위한 공간을 발견하고 작업하는 대안적인 축제의 성격을 직설적으로 표현한다. 다양한 창작 원리와 사회적 배경을 가진 예술가들이 참여하며, 시각예술, 공연예술, 영화, 다양한 장르 간 협업, 세미나, 워크숍으로 구성된다. 2004년 시작되었으며, 올해 축제는 7월 20일부터 8월 5일까지 열렸다.

### 진화하는 말레이시아의 전통 공연예술

말레이시아의 다양한 형태의 전통 공연의 기원은 1500년 전으로 거슬러 올라가는데, 이들은 아라비아, 유럽 문화뿐만 아니라 특히 인도네시아, 중국, 인도로부터 많은 영향을 받아왔다.

최근 말레이시아의 가장 두드러진 공연예술 중 하나는 켈란탄(Kelantan) 지역의 그림자극인 '와양 꼴릿'(Wayang Kulit)이다. 이미 쇠퇴하기 시작했던 말레이시아의 전통예술 와양 꼴릿(Wayang Kulit), 막 용(Mak Yong), 메노라(Menora), 마인 뿌테리(Main Puteri) 등은 1990년대 이슬람 정당인 PAS가 권력을 잡으면서 이슬람 종교에 반한다는 이유로 갑작스럽게 금지된 바 있다. 이때부터 이러한 전통예술이 사라지지 않도록 연방정부와 예술계 인사들이 나서 전통예술에 대한 보존 작업을 활발히 펼쳐나갔다.



파이브 아트 센터(Five Arts Centre)는 와양 프로젝트(Wayang Project)의 일환으로 마크 테(Mark The) 연출의 <두아, 띠가 달랑 벨라리(Dua, Tiga Dalang Berlari)>와 파흐미 파질(Fahmi Fadzil) 연출의 <와양 락얏(Wayang Rakyat)>과 같은 일련의 공연을

제작하였는데, 와양 꼴릿 공연의 현대화를 통해 사람들의 관심을 끄는 데 성공하였다.

일반적으로 잘 알려진 말레이시아의 전통 음악은 가멜란(Gamelan)이다. 자바와 인도네시아의 발리가 기원인 가멜란은 18세기 술탄 통치 시대에는 그림자 인형극이나 무용과 같은 공연의 음악으로 서뿐만 아니라 궁중연회를 위해 사용되었다. 최근에는 현대음악과 전통음악이 융화된 '가멜란 클럽'(Gamelan Club)과 '리듬 인 브론즈'(Rhythm in Bronze) 앙상블이 가멜란 연주 그룹 중 선두 주자이다. 이러한 현대화된 가멜란 앙상블은 앨범제작뿐만 아니라 콘서트에서도 큰 성공을 거두고 있다. 최근에는 '리듬 인 브론즈'의 가멜란 공연 <알리 풍 공(Alih Pung GONG)>이 연극연출가인 로 콕 만(Loh Kok Man)과 남론(Nam Ron)의 안무, 연출로 연극으로 만들어져 관객들로부터 압도적인 반응을 얻었다.

중국의 전통 타악기 그룹으로 음악적으로도 높은 평가를 받고 있는 핸드 퍼커션 팀은 다양한 문화와 예술을 탐험하고 현대 퍼커션 음악의 실험을 통해 새로운 타악극 예술을 소개하면서 문화적 유산을 보존하고자 창시자이자 음악 감독인 버나드



고(Bernard Goh)를 주축으로 결성된 팀이다. 2007년 10월, 핸드 퍼커션 팀은 결성 10주년을 기념하여 <혼선(Entwined Calling)> 쇼케이스 공연을 가졌는데, 이 공연에는 현대무용가 로크 소 킴(Loke Soh Kim), 추 티 쿠앙(Choo Tee Kuang), 연극연출가인 로 콕 만(Loh Kok Man), 가멜란 음악 작곡가 수잔 사라 존(Susan Sarah John), 말레이시아 뮤지션 쿠마 카르티게수(Kumar Karthigesu), 모드 캄루바리 후썬(Mohd. Kamrubahri Hussin), 가수 유디 압(Yudi Yap)과 같은 다양한 배경을 가진 뛰어난 아티스트들이 참여하였다. 핸드 퍼커션 팀은 2006년 카타르 도하 아시아게임을 포함하여 다양한 국내외 예술축제에 참가한 바 있으며, 보카메루니안 예술상(BOH CAMERONIAN Arts AWARDS) 등 다수의 수상 경력도 가지고 있다. 최근에는 유치원에서 대학에 이르기까지 18개 학교에서 음악을 가르치며 예술교육에도 큰 기여를 하고 있는 팀이다.

말레이시아 전통 공연예술의 현황을 볼 때, 가장 흥미로운 점은 말레이시아의 문화 다양성으로 인해 더 이상 인종이 중요한 문제가 되지 않는다는 점이다. 이는 가멜란 작곡가인 중국의 질리안 오이(Jillian Ooi), 인도의 수잔 사라 존(Susan Sarah John), 혹은 인도 전통무용에서 높은 평가를 받는 비인도




인 등에서 그 예를 찾아 볼 수 있다. 특히 말레이시아인인 인도 전통무용가 람리이브라힘(Ramli Ibrahim)은 그의 무용단인 수투라 댄스 시어터(Sutra Dance Theatre)를 통해 인도 전통무용에 현대적인 요소를 융화시키면서 비평가와 관객의 높은 지지를 얻었다.

수투라 댄스 시어터는 이번 달, 민속 및 고전무용의 표현양식과 극적 요소, 비주얼 요소가 매력적으로 결합된 동인도의 유명한 가면극 <세라이켈라 추하우(Seraikella Chhau)>를 선보일 예정이다. 또



한, 11월에는 그들의 연작공연인 <파란만장한 운명(Storming Destiny)>의 시즌2를

무대에 올린다. 이번 공연에는 오디시(Odissi, 인도 사원무용) 무용가 상을 받은 솔로무용가 산토나 쿠마리 백(Shantona Kumari Bag)이 출연하며, 인도의 남동부 지역에서 활동하는 자안띠 서브라마니암(Jayanthi Subramaniam)가 전통 바하라타 나티암(Bharata Natyam, 전통 사원무용)을 현대화하여 선보인다.

위에 언급한 공연들은 말레이시아 예술가들이 전통 공연의 새로운 형태와 요소에 대해 연구하고 창작하며, 예술적으로 탐험하고 있다는 것을 보여주는 좋은 예이다. 더 나아가, 다양한 인종적 배경을 가지고 있는 사람들이 그 경계를 뛰어넘어 다인종 다문화국가인 말레이시아만의 문화예술을 만들어 내는 새로운 조류를 확인할 수 있게 해준다. 

**\*참고사이트**

- 액터스 스튜디오 [www.theactorsstudio.com.my](http://www.theactorsstudio.com.my)
- 노 블랙 타이 [www.realtokyo.co.jp/english/cities/0013-KL.htm](http://www.realtokyo.co.jp/english/cities/0013-KL.htm)
- 낫 댓 발라이 [www.notthatbalai.blogspot.com](http://www.notthatbalai.blogspot.com)
- 쿠알라룸푸르 공연예술센터 [www.kpac.com](http://www.kpac.com)
- 이스타나 부다야(국립극장) [www.istanabudaya.gov.my](http://www.istanabudaya.gov.my)
- 말레이시아 필하모닉 오케스트라 [www.malaysianphilharmonic.com](http://www.malaysianphilharmonic.com)
- 국립예술아카데미 [www.ask.edu.my](http://www.ask.edu.my)

**큐 슈에트 킴 (Kiew Suet Kim) / 말레이시아**

- 예술경영지원센터 예술경영 전문가 초청연수 (2007)
- 가드너 앤 와이프 극단 홍보 매니저 (2004-2007)
- ASEAN-Japan Exchange Fellowship Program (2003)
- 액터스 스튜디오 하우스 매니저 (2000-2004)
- 쿠알라룸푸르 고등학교 연극교사 (1997-2000)



**콜롬비아**

**세계로 눈을 돌리는 라틴아메리카의 공연예술**

디애나 마르셀라 카사스 게레이 (Diana Marcela Casas Garay)

라틴아메리카에서 문화예술 활동이 성장해온 방식에는 두 가지가 있다. 사회경제적 성장과 함께 문화예술 활동이 서서히 발전해온 나라가 있는가 하면, 쿠바와 같은 사회주의 국가에서는 국가의 적극적인 개입을 통해 문화예술 활동이 발전해왔다. 또한, 라틴 국가들은 여러 가지 면에서 상호 영향을 주고받는 문화권인데, 이러한 특성이 각 나라의 문화 생산 구조와 특징에도 크게 반영되었다. 콜롬비아에서 문화예술 활동, 특히 문화적 교류는 오랫동안 개인적인 동기나 민간 기업의 필요에 의해 비롯되었다. 이따금 정부 문화부처 혹은 콜롬비아 주재 외국 대사관 등 공공기관들이 문화행사를 지원하거나 후원한 적이 있기는 하지만, 대부분 해당 국가와 관련된 행사들에 한정된 것이었다. 하지만, 십여 년 전부터 라틴아메리카 국가의 공공기관과 민간재단들은 다양한 문화행사를 추진하거나 후원해왔고, 여기에 참여하는 관객의 수도 증가 추세이다. 이러한 추세는 예술을 통해 자

기나라는 물론, 타국의 문화를 배우고 이해하고자 하는 시민들의 욕구를 부추겼으며, 예술계에 있어 두 가지 큰 변화를 가져오고 있다. 첫 번째는 문화예술 경영이라는 전문 분야의 자리매김이다. 예술 행정 혹은 문화 경영이 라틴아메리카에서 전문 분야로 자리 잡은 것은 최근의 일이다. 과거에는 대체로 예술가 출신의 배경을 가진 이들이 이러한 업무를 담당했다. 그러나 최근 수년간 문화예술 활동이 꾸준히 발전한 것으로, 이제 문화 경영은 미지의 분야에서 벗어났다. 문화예술 교류에 있어 전문성과 전문 인력에 대한 수요가 생겨났으며, 고등교육 기관들은 이런 변화와 요구에 부응하기 위해 교육프로그램을 개설하거나 문화정책, 문화기획 같은 과목이 커리큘럼에 반영되기에 이르렀다. 두 번째로, 다양한 형태의 국제교류 방법의 모색을 들 수 있다. 여러 계층의 문화적 욕구를 충족시킬 수 있는 다양한 문화행사에 대한 사회적 요구

가 증가하여, 라틴아메리카 국가들 간의 문화교류 활동도 더욱 다채로워졌다. 다른 국가의 공연을 유치하는 것은 물론이거니와 국가 간 공동주최 문화행사를 개최하기도 하고, 일반 시민들 역시 다양한 형태의 국제적 문화행사에 참여하고 있다.

라틴아메리카 국가 간 문화예술 교류가 활발할 수 있는 한 요인은 바로 이들이 같은 언어권에 속해 있다는 점이다. 스페인어라는 공용 언어는 공연예술 국제교류에서 가장 큰 난점을 해결하며, 또한 작품의 시의성을 담보할 수 있는 장점으로 작용한다.

하지만, 현재 라틴국가가 가진 문화교류의 열망은 물론 라틴아메리카 국가 간의 교류뿐 아니라, 다른 문화권, 다른 대륙과의 교류까지도 대상으로 하고 있다. 라틴의 문화교류가 라틴 문화권 안에 머무르지 않도록 하기 위해, 타 대륙과의 교류를 보다 효율적으로 이끌기 위해 라틴의 각 국가는 라틴 아메리카 문화예술 네트워크 형성을 위해 노력하고 있다. 우리는 이런 네트워크의 구축이 세계 곳곳에서 쏟아져 나오는 정보에 보다 쉽게 접근하고, 라틴의 문화예술을 다른 곳에 소개할 수 있는 좋은 창구가 되리라 생각한다.

현재 라틴아메리카의 문화 네트워크는 구축 단계로, 머지않은 장래에 라틴아메리카 국가는 물론이고, 세계의 여러 국가, 문화권을 포괄하는 형태로 발전할 것이다. 조만간 이런 네트워크를 통해 라틴 아메리카에서 펼쳐지는 흥미로운 문화적 광경들과 마주할 수 있으리라 기대한다.

지금 라틴에서는 공공기관과 민간이 힘을 합쳐 문화예술에 더욱 많은 기회를 제공하고자 수많은 시

도들이 펼쳐지고 있다. 이번 호에서는 콜롬비아를 대표하는 대표적인 국제적 공연예술 행사 몇 가지를 소개하고자 한다.

### 마니살레스 국제 공연예술 축제

#### Latin American Theatre Festival in Manizales

1968년에 시작된 축제로 라틴 지역에서 가장 역사가 깊고 수준 높은 예술성을 자랑하는 축제 중 하나로 꼽힌다. 콜롬비아 중부의 중심도시인 마니살레스 시에서 매해 가을에 열리며 연극, 무용, 음악 등 무대 예술 외에도 영화, 조형예술, 요리까지 포괄하는 종합축제다.



매년 40개 이상의 국가에서 700개 이상의 공연단체가 참여하며, 라틴 아메리카를 비롯한 전 세계에서 프로듀서, 디렉터, 기획자 등도 대거 참석한다. 이들 공연예술 전문가들은 축제에 참가하여



예술적 네트워크를 구축하는 것은 물론, 콜롬비아, 혹은 라틴의 공연을 각 국으로 배급하는 역할을 한다.

베네수엘라, 스페인, 콜롬비아 등의 공공기관, 언론사에서 수여하는 다양한 문화예술상을 수상한 경력을 자랑한다.

<http://www.festivaldemanizales.com/>

### 보고타 아트마켓

#### The Cultural Market of Bogota

콜롬비아의 수도인 보고타 시에서 개최되는 마켓으로 2007년 9월 첫 마켓을 열었다. 대표적인 중남미 공연예술 마켓인 멕시코 게이트웨이와 비슷하게 콜롬비아를 비롯한 라틴 문화권의 문화예술 교류 촉진이라는 목적을 가진다. 보고타 문화관광연구소와 Vania Latina 프로덕션이 공동으로 주최하며, 주요한 프로그램으로는,

- **비즈니스 미팅** : 문화마케팅 분야에 있어 국내외 인사들의 만남을 촉진하고 새로운 수요층을 창출하기 위한 목적. 문화교류에 대한 전략적 접근과 국제시장에서의 다양한 유통 채널 확보를 위한 교섭이 진행.
- **보고타 페스티벌 & 쇼케이스** : 비즈니스 미팅을 통해 성과를 거둔 다양한 작품의 공연.
- **학술 프로그램** : 쇼케이스 전략 및 문화산업 전반에 걸친 경영, 마케팅, 국제적 유통채널 확립에 관련한 회의와 워크숍 진행.



### 오픈 에어 페스티벌

#### OPEN-AIR Theatre Festival

매 짝수 년 여름, 보고타 시 국립공원에서 열리는 야외 공연예술 축제이다. 콜롬비아의 여타 국제축제와 마찬가지로 정부 지원이 아닌 민간 극단인 Teatro Taller de Colombia의 주최로 개최된다.

2006년 행사에는 19개 콜롬비아 국내공연과 9개 해외(슬로베니아, 미국, 페루, 브라질, 베네수엘라, 스위스, 과테말라, 칠레, 우루과이, 아르헨티나) 공연단체가 참여했다.

해외 공연의 경우, 권역 별로 초청하는 것이 특징으로 아시아권에 대한 집중도도 높은 편이다. 일본의 산카이주쿠, 한국의 무무, 인도의 뮤지컬, 중국의 남방 경극 등이 이 축제에서 소개된 바 있다. [링크](#)

#### 디에나 마르셀라 카사스 가레이 (Diana Marcela Casas Garay) / 콜롬비아

예술경영지원센터 예술경영 전문가 초청연수 (2007)  
미뉴토드디오스대학 대중문화/언론홍보학과 졸업 (2007)  
마니살레스 국제연극제 홍보팀장 (2006 ~ 현재)  
KBS 콜롬비아 지사 조사연구, 자문위원 (2001 ~ 현재)  
스타월드 라틴아메리카 홍보팀장 (2001 ~ 2006)

\* 이 글은 [KAMS 메일진 1호], [KAMS 메일진 2호]에 연재되었던 글을 발췌하여 수록하였습니다.



## 예술이 충만한 세상을 만드는 전방위 지원기관 - 일본예능실연가단체협의회

고주영

도심공동화 현상으로 폐교된 신주쿠의 요도바시 소학교는 2005년 '가텐샤(花傳舎)'라는 새로운 문패를 달았다. 이곳의 주인은 민간공익법인(비영리)의 공공적 활동을 전개하는 민간법인인 일본예능실연가단체협의회(日本芸能実演家協議会, 약칭 게이단쿄)다.

발단은 예술인 복지와 관련하여 게이단쿄가 운영하는 '예능인 연금사업'에 대한 조사였으나, 이들이 전개하는 너무도 다양하고 피부에 와 닿는 사업은 호기심을 자극했고, 결국 회원총회 하루 전이라는 분주한 사무실에서 장장 6시간에 걸쳐 게이단쿄 조직과 사업 내용에 대해 들을 수 있었다.

### 게이단쿄가 꿈꾸는 예술로 충만한 세상

이들의 법적 지위에서 알 수 있듯이 게이단쿄는 국가의 정책적 필요가 아닌 예술가들 스스로의 필요에 의해 1965년 만들어졌다. 회장은 우리의 인간문화재에 해당하는 전통연희자 노무라 만, 황송

하게도 직접 우리를 맞아주신 분은 낯설지 않은 얼굴의 현역 배우 오바야시 다케시 전무였다.

실연가들의 협의체가 게이단쿄의 회원기관으로 노가쿠, 연극연출가, 현대무용협회 등 전통부터 현대예술의 장르별 협의체와 무용가, 연출가, 기획·행정가, 스태프 등 직능별 협의체 등 71개 회원사가 속해있다. 이 회원기관들에 소속된 회원이 구만오천여명에 이른다고 하니, 말 그대로 대부분의 공연예술 종사자들이 사업의 주체이자 대상이 되는 셈이다.

설립목적은 문화예술을 짊어질 '사람'을 키우고 (인재 양성), 문화예술을 진흥시킬 '장'을 만들고 (공간 개발), 사람과 장이 유기적으로 만날 수 있는 '시스템'을 정비하는 것(예술 환경 개선)으로, 예술가 양성부터 문화예술 정책에 이르기까지의 문화예술을 이루는 각 부분에서 전방위적인 활동을 펼치고 있다.

게이단쿄 소속이나 독립된 형태로 운영되는 저자



인접권센터(CPRA)를 제외하면, 교육과 조사연구 사업을 담당하는 예능문화진흥부에 열 명, 예능인 연금부와 총무부에 각 네 명이 상근할 뿐이지만, 회원기관과의 공동기획, 협력을 통해 조금 말을 보태면 거의 매일 같이 다양한 프로그램을 운영중이다.

### 전문가를 위한 공부방

인재 양성 사업은 크게 세 가지로 나눠볼 수 있는데, 예술가들을 위한 재충전 교육과 기획·행정 실무자를 위한 실무교육, 그리고 일반인을 위한 예술지도자 양성 교육이다. 물론 같은 분야 종사자들의 교류 활성화와 네트워크 구축은 기본적인 사업목적이 된다.

구체적으로 '현역 배우를 위한 리프레시 코스-배우의 몸을 생각한다' '공연자를 위한 전통예능 입문-일본 무용에서 배우는 움직임' 개선! 공연자의 목, 어깨, 허리 통증' 예술단체의 지속적 운영을 위한

자금운용' 제작자를 위한 테마&토크-소극장의 내일은 있는가' '지방공연의 다양한 구조' '표현교육 지도자의 요건' '예술워크숍 중 어린이 구급법' 등이 진행된 바 있으며, 참가자들에게 실질적인 도움이 되도록 세심하게 기획된 프로그램을 자랑한다.

일상을 예술의 공간으로

기존의 공연장 뿐 아니라, 학교, 백화점, 갤러리 등 다양한 공간에서, 다양한 계층의 관객과 만날 수 있는 예술 활동이 벌어지도록 지원하는 사업이다. 표현지도자 교육과의 연결지점으로 학교 등 일반적 공간에서 예술프로그램을 운영하는 법에 대해 공유하고, 전문가가 아니더라도 쉽게 공연이나 예술 이벤트를 기획할 수 있도록 정보를 제공한다.

구체적으로 '예술체험 광장' '공연사업자료 발간', 홈페이지를 통해 필요한 상황에 맞는 공연자를 찾을 수 있도록 하는 서비스인 '당신도 기획할 수 있어요!-공연단체 데이터 베이스', 전국공립



## 2008년, 대박을 꿈꾸며



2008년, 새로운 시작에 관한 이야기는 여기저기서 귀에 못이 박히도록 들려온다. 공연기획자의 2008년 새해 최대 개인 관심사는 무엇일까? 1등, 2등을 가려내는 시상식이 폭주한 연말이 얼마 지나지 않았지만 오늘은 좀 더 사실에 근거한 심도 있는 진행을 위해 내 옆에 있는 사람과 내 옆 옆에 있는 사람, 내 뒤에 앉은 사람(이름 하여 최측근들) 총 3인을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 거의 본인들의 설문이라고 눈치 챌 수 없을 정도의 간단한 과정을 거쳐 진행하였으므로 주의할 점은 다음 결과의 오차는 무한대일 수 있으며, 많은 공연기획자들의 의지와는 상관없을 수 있다는 것이다.

### 3위 : 넌 왜 나만 사랑하니? 제발 좀 떠나라 살들아 - 지긋지긋한 다이어트

공연기획자에게 '살'이란 어떤 의미일까? 실무적 경험으로 축적된 노하우만큼 함께 쌓여가는 살들, 정말이지 이 살들에는 빈틈이 없다. 나의 정신세계는 문화적이고 인격적 대우를 원하지만 나의 몸은 문화적 대우를 사정없이 발로 차낸다. 야식과 떼려야 뗄 수 없는 관계에 있는 공연기획자들, 게다가 불규칙적인 식습관에 익숙해져버린 나의 살들은 나에게 지독하게 집착한다. 모질게 맘을 먹고, 이제 정말 다이어트 해야지! 라고 결심하는 순간 잡히는 수많은 저녁 약속들, 그래도 어떻게 이를까지는 저녁을 먹지 않고 버티다가 셋째 날 결국에는 유혹적인 크림 스파게티 앞에 무릎을 꿇고 마는 연약한 존재. 이왕 이렇게 된 거 '먹고 살려고 하는 일인데.' 라고 은근히 타협하며 또 하루가 지나간다.

### 2위 : Can you speak English? - 이제는 말하고 싶다, 영어로

한국에서 태어나 김치와 마늘을 먹으며 정상적인 공교육을 받고 자란 평범한 우리들은 정말로 완벽한 Korean Native Speaker(꼬리언 네이티브 스피커)이다. 이렇게 한국말 잘하는 훌륭한 사람으로 자란 우리들에게 국제 교류의 벽이 이제 성큼 다가왔다. '난 한국 사람이야' 라는 자부심을 무색케 하는 수년간 반복되는 영어올림픽은 나아질 기미를 보이지 않는다. 어린 이 관객 앞에서든 예외는 아니다. 요즘 아이들은 어쩔 그리 영어를 잘하는지, 자칫 잘못 골라 귀찮다고 머리라도 쓰다듬었다간 영어로 질문하는 아이들 앞에서 특유의 울렁증을 선보이기도 한다.

### 1위 : 거기 누구 없나요? 고독한 영혼의 몸부림 - 연애해야 하는데...

단연 1위는 연애와 결혼이었다(3인중 2명이 선택). '내년엔 서른둘이잖아요.' 하며 한숨을 푹 쉬는 그는 10년째 제대로 된 연애를 해본 적이 없으며 얼굴에 빗금이 그려지는 우리 기획팀의 청일점. 그의 쓸쓸한 뒷모습을 보니 정말이지 안숨을 넘어서 그가 자주 사용하는 표현으로 '눈에 호수가 생길 지경'이다. 평소에는 쾌활하고, 모든 사람에게 언니로 불리며 외로워도 슬퍼도 안 울 것 같던 그도 독신주의자는 아니었던 것이다. 결혼은 반드시 해야 하는 것이라고 외치는 건장한 한국의 남성으로서, 야근을 밥 먹듯이 하면서 만날 수 있는 여성이라고는 포스터 문치를 한손으로 씹씩하게 나르고 잡아 먹을듯한 거친(?) 화법을 구사하는 여성들이라보니 그도 쉽지는 않을 것이다.

2008년이라는 새해 관심사는 요약하자면 'S라인 몸매로 남자친구와 함께 영어로 대화하고 싶다.' 정도가 아닐까? 안 그래도 좋으니, 2008년에는 모든 공연이 대박 났으면 좋겠다.



문화시설협회의와의 협력사업인 '예술경영세미나' 등의 프로그램을 운영한다.

### 맘 편히 일할 수 있는 예술 환경 만들기

'시스템 만들기' 아말로 게이단쿄 사업의 핵심이자, 그들의 활동을 가장 잘 대변하는 분야라 할 수 있다.

'예능인연금제도'는 불안정한 소득과 사회보장의 사각지대에 놓여있는 예능 관련 종사자들이 스스로 만든 보장제도로 1978년부터 운영되고 있다-일본 경제 위기 이후 금리 문제 등으로 현재 운영이 원활한 상태는 아니라는 것이 담당자의 고백이다-. 또한, 소규모 자생조직인 '예능인 노재문제 연락회'를 통해서도 예능자들이 당하기 쉬운 산업재해에 대한 다양한 판례를 제공하고 있다.

또한, 이 모든 것을 아우르는 법적 시스템 정비, 즉 문화정책에 대한 제언 역시 게이단쿄의 중요한 사업영역이다. '예능실연가 활동과 생활실태 조사' '예능백서 발간' (2001년 이후 발간 중지) 등 정책 제언의 근거가 되는 각종 조사 연구 사업과 함께, 각 당사자들의 의견을 수렴할 수 있는 상시적

인 간담회와 세미나를 개최하고, 결과로서 실제로 정책제안서와 연구결과를 발표한다(문화예술기법 제언, 공익법인 제도개혁에 대한 제언 등).

예술가들의 실질적인 권익과 직접 연결되어있는 저작권 관련 업무는 '실연가저작권센터'에서 독립적으로 담당한다. 저작권 관련 분쟁의 소지가 높은 음악, 영상과 관련한 저작권 관리 대행이나 관련 컨설팅, 상담 업무를 진행하고 있다.

학교의 시설과 정취를 그대로 살린 가덴샤에서는 각 교실마다 일반인 참여 워크숍과 세미나 예술가들의 미팅과 연습이 끊이지 않는다.

국가에서의 지원은 일부 연구사업 등에 국한되어 있다며 입을 모아 우리나라의 문화정책을 부러워했지만, 스스로 필요성을 절감하여 사업을 만들어 내고, 공연예술 현장의 인력과 일반인의 사랑방 역할을 하는 가덴샤에는 그들의 열정과 의지가 가득했다. [해설](#)

#### ▶ 사이트

일본예능실연가단체협의회  
[www.geidankyo.or.jp](http://www.geidankyo.or.jp)

#### ▶ TIP

일본 실연가저작권센터와 유사한 기능을 하는 조직으로 한국에는 예술실연자단체연합회가 있다.  
[www.fokapo.or.kr](http://www.fokapo.or.kr)

#### 고주영

예술경영지원센터 국제교류팀

\* 이 글은 [KAMS 메일진 1호](2007. 9.6)에 수록되었습니다.

## 그들이 예술을 지켜나가는 방법, 따로 또 같이!

박장렬(문화공감그룹 7star 상임이사) · 최선희(한국영화진흥위원회 국내 2팀)



예술도 자본주의의 산업화 바람은 피해갈 수 없었다. 사람들은 일상의 스트레스를 한 방에 날릴 수 있는 가벼운, 더 가벼운 공연과 영화를 찾고, 대중의 입맛에 착착 감기는 영화와 공연 제작과 투자가 화젯거리가 되었다. 그럼에도 불구하고, 지금은 달달한 맛이 잘 팔리지만, 시큼하기도 하고, 씹싸름하기도 한, 다양한 종류의 맛을 찾는 단골 관객이 있기 때문에 꾸준히 예술영화를 상영하고, 소극장 공연을 올리고 있는 극장들이 있다.

대학로 7개 소극장 네트워크인 「문화공감그룹 7star」(이하 7star)의 보도자료에는 “관객우선주의로 새로운 연극르네상스를 연다”는 문구가 큼직하게 박혀 있었다. 예술영화 상영관 네트워크인 「아트플러스 시네마 네트워크」(이하 아트플러스)가 발간하는 무가지인 <넥스트 플러스>의 헤드카피는 “나는 다른 영화를 보러 간다” 이다. 이들은 비록 서로 장르는 다르지만, 단골 고객들의 신뢰를 바탕으로 한 극장 네트워크를 통해 공동 기획 및 마케팅을 전개하고 있다는 점에서 교집합을 갖고 있다. 2008년 새해를 맞아 예술현장의 새로운 활력을 찾기 위해 「문화공감그룹 7star」의 박장렬 상임이사와 「아트플러스 시네마 네트워크」를 담당하고 있는 한국영화진흥위원회 최선희씨를 만나 그들의 이유있는 선택과 앞으로의 계획을 들어봤다.

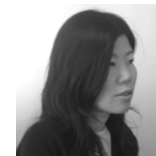
### 극장 네트워크, 왜 만들게 되었는지?



**박장렬**(문화공감그룹 7star 상임이사) : 「연극집단 反」의 대표이자 연출로서 십 년 이상 활동하고 있다. 영화로 말하자면, 독립영화 같은 쪽이다. 요즘은 대중적이거나 상업적인 작품이 잘되고, 정극을 보러 오는 관객들이 줄어드는 편이니까 힘들다. 그래도 일본

은 50년, 70년 역사를 가진 극단이 자체 극장을 가지고 있어서 버틸 수 있는 것 같은데, 우리나라는 아쉽게도 「산울림」 정도 외에는 극장을 가진 극단이 거의 없다. 어느 절에 가면 어떤 스님이 있고 어떤 분위기가 있는데, 정신적인 풋대나 상징성을 가진 극장이 대한민국에 존재하지 않는 것 같다.

7star를 만들기 전에 극단 간 연대를 도모하기 위해서 ‘100만원 연극 공동체’를 만들었다. 올 해가 4회째인데, 극장이 없어 대관에 구애를 받다보니 전투적인 기획이 어려웠다. 그래서 2년 정도 준비를 하다가 작년여야 우여곡절 끝에 7개 소극장을 모아서 유통과 경영까지 통합적으로 해보자고 7star를 만들었다. 가변무대, 글로브극장, 단막극장, 동승무대, 우석레파토리, 76스튜디오, 혜화동1번지가 함께하고 있다.



**최선희**(한국영화진흥위원회 국내 2팀, 아트플러스 시네마 네트워크 담당) : 아트플러스는 예술영화 전용 극장 네트워크라고 볼 수 있다. 7star처럼 민간에서 만든 게 아니라, 한국영화진흥위원회(이하 영진위)의 예술영화 상영관에 대한 지원책에서 만들어졌다는 점이 다른 것 같다. 2003년에 9개 극장으로 시작해서 지금은 27개로 늘어났고, 서울 지역은 하이퍼텍 나다, 씨네큐브, 스폰지 하우스 등이 대표적이다. 지방의 경우에는, 멀티플렉스가 생기면서 오래된 단관 극장들이 문을 닫는 경우가 생겼는데, 그 중에서 몇 관들이 상업 영화로는 생존하기가 힘들어서 예술영화를 틀기 시작했다.

영진위는 1년에 한 번씩 별도 심사를 거쳐서 아트플러스 극장을 선정하고, 지원이 결정되면 우선 극장 운영비를 지원해 준다. 200석 기준, 1년에 219일 이상 예술영화를 틀어야 하고, 기준일 내 70일 이상 한국영화를 상영해야 한다는 조건도 있다. 이 조건을 만족시키면 5,200만원, 200석 안 되는 작은 상영관은 3,200만원정도 지원을 받는다. 이외에 콘텐츠에 대한 지원도 있다. 최근에 독립영화나 저예산 영화를 만드는 감독들이 늘어났는데, 멀티플렉스 같은 곳에서는 상영을 안 해주기 때문에 1년에 10편씩 3,000만 원에서 최대 5,000만원까지 개봉 마케팅 비용으로 쓸 수 있게 하는 개봉 지원금을 마련했다. 또, 극장 별로 극장의 특성을 나타내 줄 수 있는 프로그램, 회고전이나 기획전을 지원하고 있다. 이런 행사가 많아야 관객들에게 다른 곳에서 볼 수 없는 것을 여기에서 볼 수 있다는 생각을 만들어 줄 수 있다. 그래서 스폰지하우스의 <일본인디페스티벌>은 아트플러스 소속 5개 이상의 영화관에서 상영하는 조건으로 지원하고 있다. 나머지는 공동 홍보인데, 아트플러스 자체 홈페이지에서 티켓을 사면 인터넷 예매 수수료를 면제해 주는 것과 씨네21과 협력해서 <넥스트 플러스>라는 무가지를 3만부 만들어서 격주로 전국 영화관과 홀리스 커피숍에 배포하고 있다. 아무래도 극장을 한 번 찾은 사람이 또 오게 되기 때문에 상영일표, 프리뷰와 리뷰 등을 실어서 단골 관객들에게 좋은 정보지가 되는 것 같다.

## 소수의 관객을 만족시키는 믿음과 소통의 기술

**박장렬** : 소극장에서 기획하는 사람이나, 대극장에서 기획하는 사람이나 연극계에서 관객을 바라보는 관점이 똑같은 건 문제다. 예를 들어, 100석 규모의 소극장에서 한 달 공연하면 3,000석이고 1,000석 규모의 대극장이라면 30,000석이 되는데, 왜 둘 다 타겟은 항상 '서울 시민 전체' 인가? 소극장 공연은 사실 전체 3,000석 중에 1,500명만 들어도 되는데, 그 정도면 특정한 사람들을 타겟으로 할 수 있지 않나? 마치 그물을 확 던져서 사람들을 끌어 올리려고 하지만 그물코가 너무 커서 다 빠져나가고 있는 상황 같다. 연극도 일반 관객들이 인식할 수 있는 브랜드가 필요하다. 뮤지컬은 관객들이 작품에 기대하는 바나 제작자가 관객에게 무엇을 충족시켜 주어야겠다는 것이 분명한데, 연극은 그게 없는 것이 문제다. 말씀하신 것처럼 하이퍼텍 나다에 가면 어떤 영화를 보겠다는 기대감이 있는 것처럼 말이다. 거기에서 <인디아나 존스>같은 영화를 보면 짜증나지 않겠나? 그런 색깔이 필요한 시점인 것 같다. 사실 연극은 몇 만 관객은 들어야 하는 영화와 달라서 불과 삼천 명만 와도 잘 되는 건데, 그런 작은 인원을 잡기 위한 작은 전략적인 기획 경영이 필요한 것 같다.

대학로 극장들은 정체성이 없고 부유(浮游)하고 있다는 느낌을 받는다. 대관 보다는 프로듀싱을 해야 극장이 자기 색깔을 가질 수 있는데, 대관료를 받아야 극장 운영이 유지되니까 기획을 포기하게 되고, 관객도 어느 극장에서 어떤 공연을 봐야할 지 감을 못 잡는다. 일본도 한국과 비슷하게 상업주의의 영향을 받고 있지만, 극단이 아무리 힘들어도 극장이 재생산하는 인력과 공간이 있어서 자기네의 색깔을 지켜나갈 수 있다. 그런 극장이 있기 때문에 그 공간에서 좋은 연극을 본 젊은 친구들은 거기에서 작업을 해보아겠다는 생각을 하게 되고, 그렇게 좋은 연극인들이 다시 배출되는 게 중요하다. 한국은 그런 공간이 없다보니, 정확하게 자기 색깔로 작업하고 싶어 하는 사람들이 점점 없어지는 문제가 있다. 풋대가 없으니까, 조그만 외풍이 불어도 다들 카멜레온처럼 모습을 팍팍 바꾸고 있는 상황이다.

**최선희** : 독립영화는 관객들에게 확실히 인지는 되어 있는데, 이게 오히려 악영향을 끼치는 경우도 있다. 80년대에 한국독립영화가 독재에 저항하거나 사회를 비판하는 다큐멘터리, 장편영화로부터 시작되었기 때문에 여전히 그런 내용일거라고 생각하시는 분들이 많은 것 같다. 재미없고, 기술적으로 못 만든. 최근에 단편영화가 독립영화 영역으로 들어오면서 저예산의 이미지가 추가됐다. 그래서 우리 영진위 지원을 받아서 만들어진 작품임에도 불구하고, 홍보할 때 그 내용을 뺀다. 또는 아트플러스 영화관에서 상영하고자 하는 제안을 거절하는 감독들도 생기게 되었다.

브랜드 네임, 독자적인 색깔을 갖는 게 연극 쪽도 중요해 보인다. 영화의 경우에는 지방의 작은 극

장들도 각각의 특성들이 분명히 있고, 특히 블로그나 카페 활동, 뉴스레터 등을 통해서 그것을 강화시키고 있다. 영화 끝나고 관객끼리 모임도 갖고, 특정 영화 상영을 요청하기도 한다. 이런 피드백으로 영화관이 색깔을 갖게 되고, 안정적인 관객층을 확보해서 다음에 새로운 시도를 할 수 있게 되는 것 같다.



아트플러스 시네마 네트워크 홈페이지  
<http://www.artpluscn.or.kr/>

하이퍼텍 나다가 그런 경우다. 저는 광화문에 있는 씨네큐브를 종종 찾는데, 이곳은 다른 영화관과 다르게 4, 50대 나이 지긋하신 분들이 많이 오신다. 이 분들은 백두대간의 이광모 감독이 운영하던 동숭시네마메이 시절에 상영하던 타르코프스키같은 유럽 예술 영화를 보고 싶은 분들이다. 이들은 씨네큐브에서 어떤 영화를 상영하더라도 올 거다. 관객은 극장에 대한 믿음으로부터 영화를 보려는 것 같다.

## 관객은 우리가 존재하는 이유

**박장렬** : 이전에는 연극도 영화처럼 고유한 색깔을 가진 소극장들이 있었다. 극단들이 극장을 기반으로 극단 카페 회원들을 관리하면서 충성 관객들을 가지고 있었다. 그런데 사랑티켓이 들어오면서 그 체계가 무너지기 시작했다. 모든 홍보와 마케팅은 사랑티켓을 통해 이루어져야만 효력이 있었고, 관객들은 사랑티켓이 주는 지원금에 익숙해져서 할인 없이 제 값 다 내고 공연을 보는 것은 멍청이들이나 하는 짓이라는 인식이 박히게 된 것 같다. 100석 미만의 소극장들이 고유 레퍼토리를 올려서 수익 창출하기는 더 어려워졌고, 제작 기본 요건이 갖추어지지 않으니, 극장 자체 브랜드 공연을 하기는 어려워진 것이다.

극장에 대한 관객의 기대를 말씀하셨는데, 가장 중요한 것은 공연을 보러왔을 때 실망하지 않는 거다. 그만큼 콘텐츠가 중요하다. 하지만 현재 대학로 공연계 구조 상, 소극장들은 대관 없이 먹고 살기 어렵고, 대관의 경우에는 콘텐츠의 질을 담보하기 어렵다. 그래서 7star는 소속되어 있는 7개 극장이 공동으로 콘텐츠를 공유해서 시즌마다 기획공연을 볼 수 있도록 하자는 취지로 만들었다. 다른 공연장에서 대관 공연을 하더라도, 그 기간에 7star만이 가지고 있는 고유한 색의 공연은 7star 소속의 다른 공연장에서 볼 수 있게 될 테니까.

**최선희** : 분명한 건 아트플러스는 영진위의 직원 한 명이 어느 날 갑자기 제안해서 생긴 지원 제도와 네트워크가 아니라, 관객의 수요와 반응에 의해서 생겼다는 것이다. 제작, 상영, 유통까지 틀어쥐고 있는 멀티플렉스가 전국적으로 생기게 되자, 단관극장이나 재개봉관이 사라지게 되었다. 그러나 여전히 예술 영화를 보고자 하는 수요가 있었고, 관객은 물론 영화인들이 끊임없이 예술영화 상영에 대해 정부에 이야기 했습니다. 그런 7년의 노력의 결실이 빛을 보게 된 것이 아트플러스 네트워크입니다. 60년대에 만들어져 건물 자체만으로도 소중한 광주극장은 2005년과 2006년을 비교할 때, 관객이 160%나 증가했습니다.

### 따로 또 같이, 앞으로도 함께

**박장렬** : 7star는 특정 타겟과 그들의 기대 성향에 맞는 극장을 개발할 것이다. 그 모델이 중장년층에 대한 지속적인 공연과 축제가 가능하리란 생각에서 발전시킨 세대별 축제이다. 올 해 기금 지원 여부가 결정 나지 않아서, 예산에 대한 위험 부담을 안고 극장주들이 공동으로 개최할 수 있을지 잘 모르겠지만.

미래지향적인 발전방향은 탈(脫) 대학로다. 아시다시피, 대학로에는 극장이 100개나 있는데, 100개의 극장 속에서 살아남으려면 홍보력이 있어야 하고 그 쪽에 투자할 수 있어야 한다. 그래서 정극이나, 실험극, 연극 본래의 작업을 하던 팀들은 위축되어 가고 있다. 결국 몇 개의 극장들이 모여서 장기적으로 관객개발을 하고, 어느 시기에 한꺼번에 극장을 팔아치우고, 모인 관객들과 함께 대학로를 뜨자는 것이 저희 7star의 원대한 목표였다. 지금은 여러 가지 사정으로 흔들흔들한 위기 상황인데, 타개 방안을 찾고 있는 중이다.

**최선희** : 2007년에 처음으로 서울과 부산에 유일하게 있는 두 개의 시네마테크와 서울 지역의 아트플러스 소속 7개 극장들이 7, 8월 한 달 동안 <넥스트 플러스 여름영화 축제>를 열었다. 영화제 중에 극장이 주체가 되어 하는 것은 이번이 처음이었는데, 각 극장들이 극장의 성격에 맞는 기획전들을 마련했다. 하이퍼텍 나다는 다큐멘터리가 강하고, 씨네큐브는 유럽영화가 강세다. 극장 브랜드 네임과 인지도를 올리는 의도로 기획했던 건데, 약간의 효과가 있었던 것 같고, 가장 큰 성과는 5천만 원을 지원했던 서울시의 반응이 나쁘지 않았다는 것이다. 서울시가 다음 행사 지원을 약속했고, 영진위의 지원금도 올해는 더 늘려서 전국의 아트플러스 극장들이 함께 할 수 있는 축제를 기획하려고 한다. 극장 컨셉은 다양하게 가지고 가되, 하나의 주제나 테마를 제시하는 것도 생각해보고 있다.

좌담회 내내, 가장 많이 거론된 단어는 아마도 '색', '색깔'이었지 싶다. 여러 사람의 취향이 검정과 하얀 색이라 해서 그것만 생산한다면, 다른 색 크레파스는 점점 몽푹해지고, 아예 사라질 지도 모른다. 아트플러스와 7star가 지켜나가고 싶어하는 다양한 '색깔'은 신자유주의 성장논리에서 비껴나 있는 것이 옳다. 누가 무지개를 그리고 싶어 할 내 아이의 손에 검정과 하얀 색 크레파스만 쥐어주고 싶겠는가? 이 시대의 '색깔'을 지키고자 하는 두 극장 네트워크의 노력에 상응하는 보상과 지원이 따라야 한다고 생각한다. **김정**

진행 \_ 황지나(지원컨설팅팀)  
글 \_ 신민경(국제교류팀)

\* 이 글은 [KAMS 메일진 3호](2008. 1.11)에 수록되었습니다.



## 일과 놀이의 경계에서 신나게 수다 한 판

김성희

일하다 문득 비는 시간에 어떤 취미생활을 하는지, 하루하루 분주한 생활 속에서 나를 상큼하게 재충전시켜주는 것이 무엇인지 묻는 질문이 귀찮다거나, 아니면 시답잖게 생각해서가 아니라 정말 질문한 사람의 눈을 반짝이게 만들 별다른 껌리가 없다. 그저 가끔씩 머리를 자르러 가거나 쇼핑을 하는 거야 누구나 하는 것일 테니.

내가 기획하는 작품이나 축제를 본 후에 날 만나는 사람들은 약간의 오해 내지는 기대감을 갖는 것 같다. 워낙 난해(0)한 작품을 고르는 걸 보면, 주변 장르인 음악이나 미술, 아니면 책이나 인문학에 조예가 깊을 것 같다는 류의. 나를 한번 만난 사람이라면 그 기대가 판타지에 가까웠다는 사실을 금방 깨달을 테니 고백하지 않을 수 없다. 솔직히 말하자면, 독서를 별로 안한다. 그다지 체질에 맞는 것 같지 않다. 따라서 인문학적 지식과 철학으로 무장되었을 리 없다. 음악이나 시각적인 것에 대한 감각이야 어린 시절부터 내 뜻과는 무관하게 무용수로서의 삶을 살았으니 자연스럽게 습득된 것일 테고, 그렇다고 비범한 식견을 갖고 있지도 못하다. 내 본분이라 할 수 있는 공연 역시도, 나의 편협한 취향과 얇은 귀에 들어오는 작품만 보는 정도라, 아무도 몰라주지만 나만은 알아보는 숨은 진주를 찾는 일도 거의 없다. 그럼, 특별한 감각을 지닌 예술가 타입의 기획자도 아니고, 해박한 식견과 지식을 자랑하는 학구파도 아니며, 그렇다고 얌전히 앉아 열 번이고 백번이고 기획서를 발전시켜보겠다는 성실파도 아닌 내가, 기획자로서 그래도 지금까지 버티고 있는 원천이 뭘까. 난 매일매일 뭘 하고 있지? 다시 한 번 돌이켜보고 깨달은 것, 그것은 내가 좋아하는 사람들과의 수다. 그게 내 사고와 에너지의 원천이다. 그럼에도 불구하고, 내가 만나는 사람은 딱 세 그룹으로 정리할 수 있으니, 인간관계가 넓다고는 결코 우길 수 없겠다.

한 그룹은 나이 지긋하신 예술계 어르신들이다. 노땅들하고 어울리는 게 어찌 어색하다 생각할지 모르겠지만, 그 분들의 오랜 경험과 연륜에서 나오는 통찰력은 늘 나를 멍뚱하게 만든다. 호불호가 너무 뚜렷해

편견이 심한 나에게 그분들의 한마디 한마디는 시선을 공정하게 만들어주고, 수다 떨면서 내뱉는 산만한 나의 생각들을 교정정리 해주시기곤 한다. 그 중에서도 (쿤스텐 페스티벌 디렉터인) 프리 라이젠(Frie Lysen)은 내가 가장 존경하는 기획자이자, 큰 스승이며, 동반자기도 하다. 그녀와의 수다를 통해서 일에 대한 자세, 나아가 삶에 대한 자세에 대해 많이 배운다. 가끔 내가 하는 일에 의문이 생기거나 길을 잃을 때 그녀와의 대화는 언제나 내게 용기를 주고, 더 나아가 내가 하는 일에 대한 행복감을 찾게 한다.

두 번째 그룹은 지금 나와 같이 일하는 후배들. 대표라는 직함을 달고 있지만, 후배들은 내게 있어 부하직원이라기 보다는 동료다. 뒤늦게 혼자서 깨우쳐야했던 것을 조금이라도 미리 가르쳐주고 싶고, 그 친구들이 하고 있는 일이 단순히 기능적인 일이 아니라, 왜 그 일이 필요한지, 그래서 무엇을 해야 하는지를 스스로 정리할 수 있게 해주고 싶다. 이들과 이리저리한 내 생각과 경험을 나누고 이러한 수다를 통해 젊은 친구들의 반짝이는 감각과 아이디어를 얻는 경우가 많다. 실제로 '모다페'라는 썩 괜찮은 네이밍 역시 이 친구들과의 수다에서 비롯된 작품이다.

그리고 마지막 그룹은 나의 친구들이다. 무용, 음악, 미술, 건축, 디자인, 비평, 영화 등 다양한 분야에서 일하는 사람들과 친구로 지내며, 그들의 삶과 작업을 쫓다 보니 어느덧 그들의 경험과 지식을 덩어리로 얻었다. 그 친구들과의 수다를 통해 새로운 분야에 대한 깊은 이해를 얻게 되고 부족한 나의 지식을 충전시키기도 한다. 그리고 수다를 떨다가 갑작스럽게 '일'을 벌이기도 하는데, 이것들이 바로 내 기획 영역을 무한으로 확장시키고 더 다양하게 만들어주는 원동력이 된다.

모든 수다의 대상이 다시 일과 연관되어있는 게 아니냐고 할지 모르지만, 사실 난 일과 사생활이 잘 분리되지 않는 사람이다. 나만의 은밀한 사생활, 은밀한 세계를 지키기보다는 일상생활 속에서 그리고 수다 속에서 아이디어를 발견하고 어느 순간 슬쩍 일의 세계로 넘어오는 식이다. 우리 일이라는 게 워낙 그런 모호한 경계 지점에 있다는 것, 잘 알지 않는가. 문제는 이 모호한 경계의 직업을 얼마나 신나게 즐길 수 있는가 하는 점이다. 출장도 여행처럼, 기획도 놀이처럼, 축제는 파티처럼, 내가 좋아하는 것에 포커스를 맞추고, 일도 생활도 그렇게 꾸러나가는 것이 나를 늘 깨어있게 만드는 브레인스토밍의 핵심이다. 그리고 내게 안정감을 느끼게 하는 사람들과 떠는 이따금 포커스도 빗나가고, 뒷걸음치다 쥐를 잡기도 하고, 뜬구름을 잡기도하는 행복하고 신나는 수다. **김성희**

### 김성희

필자 김성희는 처음 한국무용과 현대무용을 전공, 무용가로서 활동하였으며, 이후 1995년 뉴욕대학(NYU)에서 예술경영학을 전공하였다. 2002년부터 2005까지 모다페(International Modern Dance Festival, Seoul)의 디렉터로 활동하였으며, 2007년에는 스프링웨이브 페스티벌(Spring Wave Festival)을 발족하여 공동 디렉터로 활동하고 있다. 또한 안은미 컴퍼니, 안 파브르(Jan Fabre), 레이몬드 호게(Raimund Hoghe) 등 국내 및 해외 작품 제작에도 참여해오고 있다.

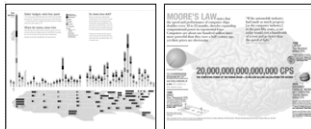
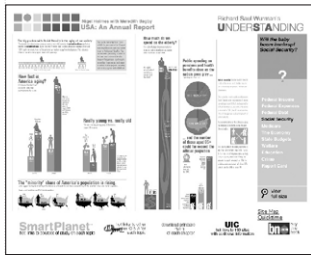
\* 이 글은 [KAMS 메일진 1호](2007. 9.6)에 수록되었습니다.



## 데이터도 디자인이다

임진욱

### 1. Understanding USA (<http://www.understandingusa.com/>)



정보 디자인이 대두되기 시작한 것은 1980년대 후반이라고 한다. 본래 디자인이란 것이 단순한 장식이 아닌 그 속에 담겨진 가치와 의미 전달이기 때문에 디자인 자체가 바로 정보디자인이라고도 할 수 있다. 하지만 일반적으로 정보디자인이란 단순한 디자인의 개념을 넘어 인간의 사고, 프로세스, 커뮤니케이션 등 인간의 활동을 이루어지게 하는 주요한 요소들에 '형태'를 주는 것이 정보디자인이라고 할 수 있다. 정보디자인을 통하여 복잡하고 방대한 생각의 텍스트들을 제한된 영역에 단순하고 쉽게 시각적으로 구체화시킨 홈페이지가 본인이 추천하고자 하는 'Understanding USA'라는 홈페이지이다. 이 사이트는 '공공의 정보를 공적으로 제시하고... 정보를 이해하는 것은 힘이다'라는 목적으로 대학교수인 리처드 솔 워먼(Richard Saul Wurman)의 지휘 아래 미국의 사회적 관심 분야에 대한 방대한 정보를 세밀하게 압축하여 제공한다. 13개의 카테고리로 구성하였고, 다이어그램 하나하나의 그래픽 디자인도 볼거리이지만 연관된 정보들을 놀라울 정도로 세밀하게 정보화되어 있어서 지난 수십 년 동안의 미국의 사회상을 한 눈에 알아 볼 수 있는 것이 특징이다.

### 2. e-나라지표 (<http://www.index.go.kr/>)



이 사이트는 정보디자인의 개념과는 조금 다르지만 우리나라 국정의 현주소를 짚어보고 평가하며, 통계정보를 그래프와 의미 분석을 통해 일반국민이 국정현황을 보다 쉽게 접근할 수 있도록 통계청에서 서비스하고 있는 홈페이지이다. 이 사이트의 특징은 분야별(경제, 사회, 문화, 정부 등), 부처별(정부관련 기관), 성격별(정책 수립기초, 정책상황점검, 정책성과측정 등)로 다양한 접근경로를 통해 정보를 제공하고 있는 것이 특징이다. 문화예술 관련 통계정보는 '공연/전시 횟수', '무대전문인력 배출추이', '문화예술교육 프로그램 보급추이', '공연장/문예회관 등 문화시설 추이' 등을 제공하고 있다. 또한 각 정보영역마다 '의견쓰기'를 할 수 있도록 하여 질문이나 개선의견을 작성할 수 있도록 해 놓았다.

### 3. TED \_ Ideas worth spreading (<http://www.ted.com/>)



TED는 Technology, Entertainment, Design을 의미한다. '가치있는 아이디어를 널리 알리는 것'을 미션으로 1984년 3개 분야를 중심 주제로 처음 시작되었고, 2007년에 홈페이지로 개설되어 다양한 분야의 정보들을 온라인으로 제공하고 있다. 지금은 앞의 3개의 영역 외에 Business, Science, Culture, Arts 등 TED에서 제공하는 정보의 영역이 확장되었다. 이 사이트는 각계각층의 유명 인사들의 프리젠테이션과 예술가들의 공연 등을 동영상으로 무료 제공하며 다운로드도 가능하다. 다양한 주제의 아이디어가 동영상으로 제공되며 동영상을 시청한 일반인들은 각자의 의견을 게시판에 남긴다. 아이디어를 서로 공유하고 그 속에서 영감을 불러일으키는 소통의 장이라고도 할 수 있다. '아이디어'가 사람들의 태도와 삶을 변화시키고, 더 나아가 세상을 변화시키는 힘을 지니고 있다는 TED의 목표와 확신이 온라인 사이트를 통해서 실현되고 있는 듯하다. [링크](#)

임진욱 \_ 예술경영지원센터 지원컨설팅팀

\* 이 글은 [KAMS 메일진 2호](2007. 11.2)에 수록되었습니다.