

중간관리자와 슈퍼바이저의 역할과 자세

김 성 천(중앙대 사회복지학부 교수)

I. 사회복지현장 중간관리자의 역할과 자세

1. 중간관리자의 특성과 역할

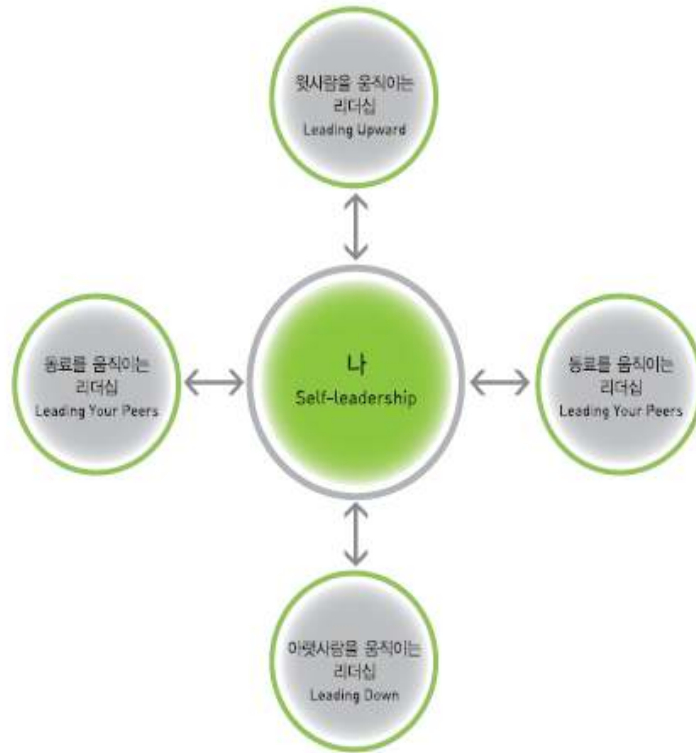
조직단위에서 관리자의 리더십은 조직의 성패에 주된 요인이 되며 특히 최고 경영자의 역할과 리더십은 더욱 중요한 요소입니다. 최고 경영자 리더십은 조직의 계획을 수립하고 업무활동을 관리·감독하는 경영관리 뿐 아니라 비전을 수립하고 변화와 혁신을 선도함으로써 직원들에게 동기를 부여하여 올바른 일을 효과적으로 수행할 수 있도록 이끌어 가는 능력을 말합니다.

중간관리자 역시 사회복지 조직을 결속시키고 조직 활동을 조정하여 효과적이고 효율적인 직무성과를 달성하기 위해 중요한 역할을 수행하게 됩니다. 사회복지조직에서는 최고 관리자와 중간관리자 뿐 아니라 사회복지조직 구성원들의 개인 리더십 발휘가 요구 됩니다.

우리가 흔히 리더십 하면 ‘밑에 있는 사람들을 어떻게 다룰 것인가?’를 생각하고, 힘(power), 지위(position), 전문성(expertise)을 떠올리기 쉽습니다. 리더십이란 한 조직체에 끼치는 영향력으로써 어떤 특정한 위치에 있는 한사람만의 독점물이 아니며, 사회복지조직의 목표를 달성하기 위해서 조직체의 모든 구성원들이 공유하는 것입니다. 이것은 각자가 전 방향에서 리더십을 발휘해야한다는 것을 의미합니다.

● 어떻게 하면 중간관리자의 역량과 리더십을 발휘할 수 있나요?

저는 사회복지시설의 중간관리자입니다. 우리 시설은 시설장이 자주 교체되었고 중간관리자의 역할도 제대로 정립되어 있지 않은 편입니다. 더욱이 외부활동이 많으신 시설장님을 보좌하는 일과 매일의 업무처리에 급급하여 중간관리자로서 갖추어야 할 역량과 리더십에 필요한 학습이 부족합니다. 이런 상황에서 중간관리자의 리더십을 어떻게 발휘할 수 있을까요?



사회복지조직에서 중간관리자는 시설장과 일선실무자의 중간에 위치하여 보좌, 조정하는 역할을 수행하므로 조직의생산성과 효율성을 높이는 중요한 요소입니다. 특히 일선 사회복지사들의 직무능력, 지식, 기술 및 태도형성에 중대한 영향을 미치기 때문에 사회복지조직의 성과를 높이기 위해서는 중간관리자의 역할과 리더십이 매우 중요한 요소입니다.

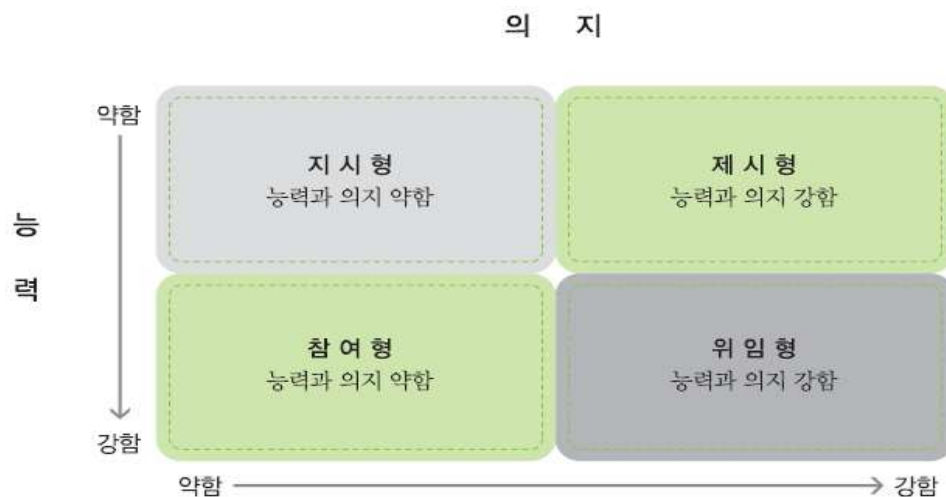
사회복지시설에서 중간관리자의 리더십을 강화하기 위해서는 리더십의 수준에 따라 신뢰를 바탕으로 임파워먼트 방식의 단계를 거치는 것이 필요합니다.

중간관리층은 최고관리층과 달리 전문적인 관점에서 부분적 운영을 하기에 부문성을, 결정된 정책을 해석·세분화하여 밑으로 내려 보내고 밑에서 수집된 자료를 요약 정리하여 위로 올려 보내는 점에선 과정성을, 작업자에 대한 감독, 횡적 협조와 조정, 상급자에 대한 보좌 등 인간관계의 업무처리가 중시되는 점에선 대인성의 성격을 갖는다. 또 최고 관리층과 하위업무층을 연결·조정하는 기능을 담당하는데. 이런 점에서 중간관리층의 중

요성을 찾을 수 있다.

리더(최고관리층)	관리자(중간관리층)
올바른 일을 찾아서 행함	주어진 일을 올바르게 행함
중요한 일	긴급한 일
올바른 방향	스피드
목표와 사명	최종결과
효과성	효율성
목적	방법
원칙	관행
방침 정하기	방침 따르기
미래중심	현재중심

Hersey와 Blanchard의 리더십 상황이론에서는 직원의 상황에 주목하고 직원의 능력과 의지를 중요시하며 직원의 준비도에 따라서 리더십 스타일을 다르게 해야 한다고 주장하고 있다.



또한 전문적인 발전의 대다수는 도전적인직무의 완수, 측정 가능한 수행 결과에 대한 책임 그리고 리더들로부터 받는 코칭과 멘토링을 통한 직무경험에서 나온다고 합니다. 이때 성공적인 요소는 실패를 용인하는 것입니다. 망설임 없이 위험을 내포한 시도가 조직적으로 용인되고 시행착오 없는 성공이 없다는 메시지를 조직 차원에서 전파할 때 실행력이 강한 중간관리자로 성장할 것입니다.

위 사례와 같이 중간관리자의 역할이 시설장의 보좌에 치우칠 경우 하위 관리자나 일선 사회복지사에게 미치는 손실이 크며 서비스의 질이 떨어질 수 있습니다. 그러므로 중간관리자로서 역할과 적절한 영역을 찾기 위해서는 시설장님의 지시를 구체화하는 과정에서 시설장님의 의견뿐만 아니라 직원들의 욕구도 반영할 수 있는 조정 방법을 찾아야 합니다. 또한 일선 사회복지사들의 업무수행을 지도하여 성과를 높이고 전문가로서의 성장을 도모할 수 있는 조건을 마련해주어야 합니다.

사회복지조직에서 중간관리자의 리더십이 향상되기 위해서는 최고 관리자의 중간관리자에 대한 권한 위임 및 동기부여를 어떻게 할 것인가에 대한 조직적 차원의 대응방안이 요구됩니다. 또한 개인적 차원의 리더십 개발노력도 필요합니다. 중간관리자가 영향력을 발휘하기 위해서는 지식의 축적, 실력의 연마, 경험을 통한 노하우 축적이 필요합니다. 또한 자기 절제, 정직, 겸손, 부드러운 여유 등의 덕목도 갖추어야 할 것입니다. 마지막으로 상급자 및 하급자의 필요를 알고 기민하고 채워주는 것, 자신 및 자신이 속한 조직을 정확하게 평가 할 수 있는 센스를 갖추는 것 역시 중간관리자가 갖추어야 할 주요한 덕목이 될 것입니다.

1) 기능

최고관리층은 L. Gulick이 말한 POSDCORB의 전통적 기능과 ① 조직의 목표설정 기능 ② 인적·물적 자원동원 기능 ③ 조직의 조정·통제기능 ④ 조직의 통합과 통합성의 확보 등의 현대적 기능을 수행한다. 이에 비해 중간관리층은 아래와 같은 기능을 주로 수행한다.

(1) 정책결정에의 보조 및 집행기능

중간관리층은 전문가적인 입장에서 최고관리층의 정책결정에 대하여 조언을 하거나 새로운 아이디어를 제공함으로써 최고관리층이 타당한 정책결정을 하도록 도우며, 최고관리층이 설정해 놓은 정책을 효율적으로 집행하는 기능을 담당한다.

(2) 하급자에 대한 감독·통제기능

중간관리층은 조직의 목표와 최고관리층이 설정해 놓은 정책을 효율적으로 집행하기 위하여 조직의 목표와 그것을 달성하는 수단을 명확히 파악하며, 하급자의 의사를 존중하고, 자기의 권한을 하급관리자에게 위양하지 않으면 안된다. 그리고 리더십을 발휘하여 부하직원들로 하여금 정책을 효율적으로 수행할 수 있는 작업집단을 형성해야 한다.

(3) 동료간의 협조·조정의 수평적 기능

조직의 목표와 최고관리층이 결정한 정책을 효율적으로 수행하기 위해서 조직규모의 대소에 따라 적절하게 중간관리층을 형성해야 하며, 중간관리층 사이의 업무, 권한 그리고 책임의 설정을 동료들간의 협조·조정을 통해 적절히하여 일의 중복이나 동료들간의 갈

등과 마찰을 해소해야 한다.

(4) 클라이언트 접촉의 기능

중간관리층도 클라이언트 접촉이 활발하여 서비스 대상자와 접촉하는 관리자로서 민원과 봉사서비스에서 친절과 성의로 대해야 한다.

2) 특성과 자질

최고관리층은 무엇보다도 정책결정능력(문제해결능력)이 요구되며, 그 외에도 자원동원 능력, 지도력, 추진력, 지적 유연성과 정서적 안정감이 필요하다. 이에 비해서 중간관리층이 갖추어야 할 자질은 포괄적으로 전문성과 성실성을 들 수 있다. 중간관리자는 전문가로서 담당하는 업무에 관한 전문적인 지식·기술이 요구된다. 즉 행정을 규제하는 일반법규를 비롯하여 각 조직 단위에 관련된 법규·사례에 정통하고(일반적인 교양과 능력), 직무수행에 관한 전문가적 지식·기술을 습득하고 있어야 하는 전문적 능력을 들 수 있다. 그리고 성실성이다. 중간관리자는 소속한 조직에 대한 충성심을 가지고, 사업계획을 성공적으로 수행하기 위하여 상관의 보좌나 부하의 통솔에 있어 성실성 있는 자세가 요구된다. 성실성은 모든 계층에 다 요구되는 자질이나 상하를 연결시키는 중간적 지위로 인해서 다른 계층보다 더 요청된다.

3) 리더십 기술

중간관리자의 리더십은 두가지 종류의 기술을 필요로 한다. 하나는 수직적, 수평적 연결로서의 기술이고 다른 하나는 개개 직원들의 욕구를 조직의 목표에 통합시키는 인간관계 기술이다. 사회복지 조직에서 수직적 연결소의 기능은 중요하다. 사회복지 조직에는 많은 전문가들이 있고 이들은 전문가로서 조직에 기여하는 것 뿐만아니라 조직이 어떻게 돌아가고 있는가를 알 필요가 있다. 이들이 만일 그들의 생각이 최고관리층에 의해 고려되지 않고 있다고 생각한다면 그들은 최고관리층으로부터 소외감과 이질감을 느끼게 될 것이며 사기가 떨어질 것이다. 이런 이유 때문에 중간관리층의 연결소의 기능은 중요하다. 한편 수평적 차원에서 통합도 또한 사회복지 조직에서 아주 필요하다. 이의 목적은 각가 다른 하위부서간의 조정을 용이하게 하기 위한 것이다. 각가 다른 하위 부서를 조정하고 통합하는 기술에는 하위 부서들의 목표와 이들 하위부서들이 어떻게 협력하고 있고 또 어떻게 갈등하고 있는가에 대한 이해가 필요하다. 중간관리층은 또한 개개인의 욕구와 기대를 조직의 목표에 통합시키는 인간관계 기술이 있어야 한다. 사회복지 분야에서 이와 같은 인간관계 기술에 대한 강조는 오래 전부터 있어 왔다. 그러나 행정상의 이와 같은 인간관계 기술과 임상훈련에서 유래한 대인기술은 다른 것이다. 행정상의 인간관계 기술은 문제행동이나 태도를 변화시키기 위해 사용되는 것이 아니다.

4) 중간관리자의 소진

사회복지 기관의 중간관리자는 어려운 환경 속에서도 서비스 전달을 관리할 일차적 책임을 지고 있을 뿐 아니라, 사회복지 전문직의 목적과 가치를 지켜나가야 할 책임도 지고 있다. 이들은 휘하 사회복지사들과 최고관리층이라는 두계층의 서로 일치하지 않는 요구와 기대와 여망을 동시에 충족시켜야 하는 “in-between”의 위치에 있다. 사회복지가 기존의 자본주의 사회체계내에서 이 사회의 희생자들을 돕는 동시에 사회 체계를 변화시켜야 하는 일종의 중간관리역할을 하고 있으며, 이 두 사명은 서로 일치하지 않는 수가 많기 때문에 딜레마를 겪고 있는데, 이 딜레마는 사회복지기관내에서의 중간관리자의 경험과도 정확하게 일치하고 있다.

중간관리자들의 소진에 기여하는 스트레스 유발 요인들은 전문적, 조직적, 개인적인 3가지로 나누어볼 수 있다. 전문적 측면을 보면 후기산업사회의 특징대로 사회복지 체계도 고유의 지식과 경쟁력으로 사회의 목표를 성취하고, 개인의 욕구를 효과적으로 충족시킬 수 있음을 증명해야 할 필요성과 직면하고 있는데, 전통적인 사회사업 가치에 대한 헌신을 테크놀로지의 발전으로 대치할 일차적 책임이 중간관리자에게 부과되고 있다는 것이다. 중간관리자는 사회의 변화하는 요구가 사회복지 기관에 부가하는 가치와 기술과 지식의 변화에 충분히 적응할 수 있는 교육이나 훈련 과정도 없이 환경이 제공하는 엄청난 양의 정보를 여과하는 동시에 이 정보를 관련된 직원에게 전달할 적절한 체제를 갖추어야 할 이중 부담을 지고 있는 것이다. 또 최근 우리 사회복지계에는 사회복지 서비스의 책임성에 대한 요구와 임상사회복지사라는 사회복지사 자격의 다변화에 대한 시도가 이루어지고 있어 슈퍼바이저들에게 새로운 도전이 되고 있다.

둘째, 조직 측면에서도 중간관리자는 한편으로는 관리 계층의 대변자로 때로는 비현실적인 기대와 요구를 받으면서 다른 한편으로는 하급 직원들로부터도 행정적인 보호막으로서, 또 전문 사회사업 실천가로서의 역할을 요구받고 있다. 이외에도 중간관리자는 정보 제공과 의뢰서비스 등 협조적 체계를 구축하기 위해 지역사회와 다른 기관과의 관계에도 일차적인 책임을 지고 있는데, 이 기관들은 자원인 동시에 한편으로는 경쟁자이기도 하므로 매우 민감하게 대처해야 한다는 부담을 안게 된다.

셋째, 개인적 측면으로 중간관리자는 직접적인 서비스 전달자로부터 중간관리자로서의 승진이 경력개발상의 전환기로 자기의 중간관리자로서의 자질이나 기술이 부적절하다는 느낌과 충분히 준비되지 않았다는 느낌, 자신없음 등의 문제를 경험하게 된다. 특히 중간관리자가 필요로 하는 지식이나 기술은 과거의 직접적 서비스 전달자로서의 지식이나 기술과는 다르다는 것을 알게 되어 당황하기도 하고, 새로운 권위와 권력의 행사에도 부담을 느끼게 된다. 중간관리자는 때로 자신의 신조나 가치에도 불구하고 외부적 환경적

요구를 일선 사회복지사들에게 설명하고 합리화해야 하는데, 사회복지사들은 이들과의 전문적 가치에 위배되는 것으로 받아들여 반발하기도 하기 때문에, 휘하의 사회복지사들과 상부의 관리 계층 사이에서 충성심의 갈등을 겪게 된다. 이러한 다양하고 특수한 경험들이 사회복지 중간관리자들에게 스트레스를 부과하고 있는데, 중간관리자는 행정가로서의 입장 때문에 불만을 토로하기도 어렵다는 부담도 안고 있다.

5) 역할

- 리더가 갖춰야 할 8가지 역할 (Quinn et al., 1990)

첫째, 모니터 역할(monitor role)은 리더가 조직에서 무슨일이 일어나고 있는지를 어떻게 돌아가는지에 대한 관심을 가지는 것입니다.

둘째, 중개자 역할(broker role)은 조직의 내외부에 합법적 영향력을 행사하면서 외부의 자료를 수집, 조직을 대표하고 협상 등을 수행하는 것입니다. 정치적으로 긴밀하고 설득적이며 영향력 있는 파워가 요구되기도 합니다.

셋째, 조정자 역할(coordinator role)은 조직의 구조를 유지하고 시스템을 원활하게 조절합니다. 환경에 적합한 조직구조를 설계하고 목표를 설정하여 추진하는 역할입니다.

넷째, 혁신자 역할(innovator role)은 리더가 변화의 필요성을 인식하고 변화에 대한 적응을 잘 조정해 나가는 것을 말합니다. 이를 위해서는 창조적이며 독창적인 사고가 중요한데 아랫사람에게 발전의 기회를 포착해 주고 길을 잘 안내해 줄 수 있는 리더십 기능이 요구됩니다.

다섯째, 지휘자 역할(director role)은 리더가 주도권을 가지고 의사결정을 하며 정력적으로 업무를 추진하는 것을 말합니다. 업무를 추진할 때 목표를 설정하고 문제를 명확히 하며 각 업무의 역할을 정의하여 이에 따르는 규칙을 정하고 평가하여 피드백을 해야 합니다.

여섯째, 집단 촉진자 역할(group facilitator role)은 리더가 집단적인 노력을 통해 집단의 응집력과 팀워크를 확립하며 구성원들 간의 상호 문제를 해결하는 데 관심을 가지게 하는 것을 말합니다. 리더는 팀 양성 능력을 배양하여 직원들을 함께 참여하게 하고 당사자는 논쟁의 중재와 갈등 해결을 위해 노력합니다.

일곱째, 멘토 역할(mentor role)은 리더가 구성원들을 사려깊게 돌보아 주는 역할 수행을 말합니다. 구성원의 정서적 욕구에 민감해야 하며 자신과 부하의 개발을 위해 노력해야 합니다.

여덟째, 생산자 역할(producer role)은 리더가 부하들을 적극적으로 동기 유발시켜 생산성을 높이는 것을 말합니다. 과업에 대해 집중적으로 관심을 갖게 하고 전체 작업에 대한 통찰 및 조정을 합니다. 부하에게 책임을 부여하고 생산성 있게 작업을 완수하도록 격려합니다.

6) 유형

조직 중간관리자의 4가지 유형으로 사람들이 우스개 소리로 하는 조직론 중에 “뚝부

똑개명부명개“론이 있다. 조직의 중간관리자를 4가지 유형으로 나누어 본 것인데, 조직 전체의 입장에서 이로운 순서대로 나열하면 아래와 같다.

(1) 똑개 (똑똑하고 게으른 관리자)

똑개가 중간관리자로 앉아 있으면 조직에 가장 이롭다 할 수 있다. 먼저 똑똑하기 때문에 조직이 나아가야 할 방향을 알고 있다. 또 일이 잘되어 가고 있는지 잘못되고 있는지도 파악할 수 있는 능력이 있지만, 결정적으로 게으르기 때문에 자기 스스로 나서서 일하는 걸 싫어한다. 그래서 보통 부하들에게 일을 시켜놓고 중간 중간에 가끔 체크해서 잘못된 방향으로 가고 있으면 바로잡고, 시시콜콜한건 귀찮아서 간섭하지 않는다. 이런 타입의 상사 밑에는 배울 것이 많으며, 결국 뛰어난 인재들을 양성하게 되어서 조직 전체의 입장에서는 좋다.

(2) 똑부 (똑똑하고 부지런한 관리자)

똑부는 스스로 똑똑한데다가 부지런하기까지 하니까 하급직원이 일가지고 버벅대는 것을 보느니 차라리 자기가 일을 다 해 버리고 만다. 방향감각도 좋고 나름대로 결과도 나오니 조직전체의 입장에서는 그나름대로도 괜찮다고 할 수 있겠다. 가끔 똑똑한 부하를 만나면 시너지효과를 일으켜 큰일을 해내기도 한다. 하지만 조직이란 것 자체가 뛰어난 사람을 위한 것 이라기보다는 보통의 사람들이 뭉쳐서 안정된 결과를 얻기 위한 것이다. 아울러 한두명이 빠진다고 휘청댄다면, 그건 이미 조직으로서의 기능을 상실한 것이다. 즉 뛰어난 그 사람이 아니면 일이 돌아가지 않으면 그것은 더 이상 조직이 아니다.

(3) 멍개 (멍청하고 게으른 관리자)

멍청해서 위 사람이 한 말의 진의를 파악하지 못하고 조직전체가 어떻게 가야 할 지에 대한 개념은 없지만, 게으르기 때문에 큰 사고는 치지 않는다. 한마디로 복지부동형. 어차피 조직에는 이런저런 사람들이 있기 마련이고, 소수의 똑똑한 사람이 방향을 제대로 잡고 가면 그럭저럭 쓸 만한 결과가 나온다. 멍개타입의 중간관리자는 이롭지도 않지만, 그렇게 큰 해가 되지는 않는다.

(4) 명부 (멍청하고 부지런한 관리자)

이런 사람이 많으면 그 조직은 망한다고 할 수 있다. 한마디로 화약을 짚어지고 불로 뛰어드는 스타일. 방향감각이 없을뿐더러 아주 열심이기 때문에 가끔 빠른 시간 안에 어떻게 이렇게 일을 망칠 수 있을까 하는 의문이 들 정도의 결과를 내기도 한다. 또 안 좋은 점은 쓸 만한 하급직원들은 똑부, 똑개, 멍개 스타일의 상관 밑에서는 나름대로 버텨 나가는데 명부 스타일 밑에서는 버텨 내질 못한다. 즉 미래의 희망이 될 만한 쓸 만한 하급직원을 조직에서 쫓아내는 역할마저 한다. 이들의 대표적인 정신으로는 3무정신을 들 수 있는데, 무개념, 무계획, 무책임이다. 일을 할 때 개념이 없는 상태에서 계획을 세우며, 또 밀어붙여서 나쁜 결과가 나왔을 때 책임은 지지 않는다.

2. 중간관리자의 애로사항

● 중간관리자 이상 직급에 효과적인 동기부여 방법은 무엇인가요?

저는 11년째 종합사회복지관에서 일하고 있는 복지과장입니다. 저는 대학을 졸업하고 바로 현재 몸담고 있는 복지관에 취업하여, 다양한 복지업무를 현재의 부장인 슈퍼바이저로부터 배웠습니다. 지역주민의 복지와 복지관의 발전을 위하여 노력했지만 10년이라는 시간이 지나도 승진과 보상이 제한되어 있어 슈퍼바이저인 부장이 다른 곳으로 이직을 하지 않으면 승진의 기회는 오지 않을 것 같습니다. 제 일에 만족하고 성취감도 있지만, 안정된 사회복지조직의 특성상 승진과 보상이 제한되어 있어 복지관을 옮겨야 하는지 계속 남아서 일해야 하는지 고민됩니다. 어떻게 해야 할까요?

사회복지조직은 동기부여의 요소 중에서 직접적인 효과를 기대할 수 있는 급여의 인상, 승진, 보상 등이 제한되어 있어 직무만족도나 조직 입도를 높일 수 있는 효과적인 방법을 찾기가 쉽지 않은 것이 사실입니다. 특히 안정된 사회복지조직 일수록 승진의 기회는 쉽지 않을 수 있습니다. 이런 경우에는 의사결정에 참여 하거나 권한위임, 교육, 연수 프로그램의 참여 등을 통해 지속적인 동기부여를 하는 것이 중요합니다. 그러나 동기부여가 되는 방법도 직원의 성향에 따라 다소 차이가 있을 수 있습니다.

맥클랜드의 성취동기이론은 세 가지 욕구의 분류에 따라서 직원을 알맞은 직무에 배치함으로써 적절한 동기 부여가 가능하다고 설명합니다. 권력욕이 강한 사람은 타인의 권력이 미치는 직무에 배치하는 것보다는 자기가 타인의 행동을 통제하는 직무에 배치하는 것이 동기부여가 되고, 친화력이 강한 사람은 독립적으로 직무를 수행하는 곳에 배치하는 것보다는 다른 사람과 밀접한 관계를 유지할 수 있는 직무에 배치하는 것이 동기부여에 효과가 있으며, 마지막으로 성취욕이 강한 사람은 도전할 가치가 없거나 우연에 의해서 목표를 달성할 수 있는 직무보다는 개인에게 많은 책임과 권한이 주어지는 도전적인 직무에 배치하는 것이 동기부여가 될 수 있습니다. 따라서 권력욕이 강한 사람 즉 승진이 동기부여의 요소로 작용하는 사람의 경우에는 복지관부설로 새롭게 시작하는 새로운 단위사업에 관리책임을 맡기거나, 친화욕이 강한 사람은 직원의 관리나 실습지도 슈퍼바이저 등의 업무를 통해 자신의 역량을 발휘하도록 할 수 있습니다. 성취욕이 강한 사람은 후원 사업이나 프로포절 제안 등을 통해 역량을 발휘 하도록 배치할 수 있습니다.

1) 슈퍼바이저로서 어려운 점

① 중간적 위치가 주는 어려움

최고관리자와 실무자의 의사전달, 조정 등에 대한 부담과 아울러 지역사회와의 관계보다 법인과의 관계가 더 중요시 될 때 프로그램 코디네이터인지 혹은 법인업무 수행자인

지에 따른 실제적인 판단의 어려움이 있다.

② 슈퍼비전의 부담

점진적으로 현장 직원들의 업무가 다양해지고, 그에 따른 전문 인력도 다양해지므로 전문적 영역에서의 슈퍼비전의 어려움이 발생한다. 즉, 슈퍼바이저 자신이 전문성 부족을 인식할 때나 만족스러운 슈퍼비전을 제공하지 못했다고 느꼈을 때 슈퍼비전 자체가 업무의 부담으로 작용한다.

③ 전문가로서의 부단한 노력에 대한 압박

직원들에게 제대로 된 슈퍼바이저가 되기 위해 더 빨리 정보를 습득해야하고, 보다 깊게 공부해야 한다는 부담감으로 작용한다.

④ 법적 보장 내용 미준수

근로기준법 등 법에 보장된 내용일지라도 업종이나 기관의 사정으로 직원들에게 이를 충분히 보장해주지 못할 때 기관장 뿐만아니라 중간관리자에게도 심리적 압박요인이다.

⑤ 한 사람에게 과중한 역할 부여

분화된 조직체계를 형성하기에는 예산, 인력 등의 한계가 있어 다양한 일들이 한 사람에게 집중될 때 애로사항이 많다.

⑥ 업무지시의 부담

원래 사회복지시설 실무자들의 일상적인 업무량이 많은데도 진행상 발생하게 되는 부업무, 프로포절, 자원개발 등이 발생할 때 업무지시 하기가 미안해서 자신이 처리할 때, 특히 직원들에게 자기개발을 이야기 할 때 자기개발에 투자할 환경적 여건 조성이 되는 것보다 개인적 노력만을 강조해야 될 때 문제가 있다.

⑦ 거시적 관점(중.장기 계획수립) 수립 애로

업무에 있어서 경험부족과 외부환경 인식부족으로 인한 거시적 관점을 가지는 데 어려움이 있어서 실무자들이 흔히 가질 수 있는 미시적 관점의 문제는 발견하나, 그에 해당하는 답을 주기가 어려움이 있고 각각의 사회복지 시설의 중.장기 발전계획을 세우는데 한계가 있다고 느껴질 때 업무에 부담을 느낀다.

⑧ 인간관계가 업무에 영향

직원 개개인 성향에 대한 지지하는 기술적 어려움이 있을 때, 특히 그렇게 위기 위하여 자기 자신의 성격, 성향 등을 개선해야한다는 압박이 있을 때나 직원들 간의 갈등에서 해결의 방법을 찾기 어려울 때 인간관계의 어려움을 느낀다.

⑨ 술선수범의 애매함

술선수범하는 관리자가 되기 위해 업무를 하다보면, 상급자가 직급에 맞지 않는 행동이라고 주위에서 핀잔주는 경우(예, 저런 것 까지..)와 하급자가 ‘저 사람은 원래 저런 걸 좋아해’ 또는 ‘저런 건 저 사람이 하는 일이야’ 라고 생각하는 등 술선수범의 의도와 상반된 반응이 나올 때, 한계를 느낀다.

⑩ 실무자들과의 차이점 발견

사고방식, 행동패턴, 표현방법 등과 하루가 멀다 하고 Up-grade되는 컴퓨터 기술 등을 따라잡기 어렵다는 생각과 실무자들과 세대 차이를 느낄 때, 실무자들과 문화적 차이를 느낄 때 애로사항이 있다. 극복하기 위해 부단한 노력을 해보지만 회식을 하는 경우, 해외유명 외식업체를 선호하는 실무자들과 전통 외식업체를 선호하는 중간관리자, 최고관리자들의 차이가 발생할 경우, 또는 신세대 현란한 음악에 굳어지는 괴리감이 있다.

⑪ 직원개발에 필요한 식별력 부족

직원들의 강점 발견을 통한 역량강화로 업무할당, 능력개발로 연결해야 하는데, 그런 식별력이 부족하다는 자책감이 있다. 그리고 직원이 소진되었을 때 회복시키기 위한 방법 찾기가 어렵다.

⑫ 자원의 부족

자신이 동원할 수 있는 인적자원과 물적자원의 동원에 대한 한계를 느낄 때 어렵다.

⑬ 직원에 대한 비전 제시 불가

직원들에 대하여 중간관리자로서 기관에 대한 애착과 비전을 심어주기 어려울 때 정신적으로 업무수행이 힘들다.

⑭ 중간관리자에 대한 지원 부족

기관에서 원활한 업무수행을 위한 업무시간 할애나 예산지원 등이 부족함으로 인한 원활한 업무수행이 불가능하다.

⑮ 불성실한 직원에 대한 대우

상습적으로 성실히 업무를 수행하지 않는 직원에 대한 해결방법을 찾기 어려울 때 어려움이 있다.

⑯ 불만토로 직원에 대한 태도

자신의 불성실한 업무 태도, 낮은 업무수행능력 등은 고려하지 않고 잦은 불만을 토로하거나, 갈등을 조장하는 직원에 대한 조정방법을 찾기 어렵다.

⑰ 직원의 사직

실무자가 업무에 대해 어느 정도 숙련 및 전문성을 갖추어 간다고 느낄만하면 사직하거나, 공무원시험을 보거나, 학교 또는 공부하러 간다고 해서 사직할 때 어렵다. 이로 인해 새로운 신입직원을 교육하는 것은 힘은 힘대로 들고 일은 제대로 되지 않는다.

2) 슈퍼바이저로서 어려운 점

① 최고관리자와의 역할 및 입장의 차이 발생

최고관리자가 비전공자일 경우 복지에 대한 이해 차이가 발생하는 경우, 예를 들면, 시혜적 사업에 더 적극적이거나 큰 비중을 둘 때나 최고관리자와의 연령차로 인한 사고와 인식의 차이가 발생하는 경우 어렵다.

② 잦은 최고관리자의 인사이동

최고관리자의 방침, 성향, 리더십에 따라 기관의 여러 부분을 변화시켜야 할 때. 특히 잦은 기관장의 인사이동이 발생하는 경우에 더 어려움이 있다.

③ 적절한 권한은 없고, 책임과 의무만 존재

본의 아니게 직원을 힘들게 하거나, 최고관리자의 요구를 지시하는 역할을 감당해야할 때 마음과 양심의 가책이 들고 자신의 정체성이 스스로 의심스러워지며, 기관장도 아닌 데 기관장들과 만나서 업무협조나 결정해야 할 사항이 발생할 때에는 결정권한이 없어서 아무 말도 못할 때 어렵다. 그리고 보고의 판단이 어렵거나, 긴급한 상황이 발생할 때, 이 상황이 선처리 후보고 할 것인가, 아니면 우선적으로 보고해야할 사항인지에 대한 판단이 어려울 경우 어렵다.

④ 권한 관계

하급자에게 부여할 수 있는 권한의 한계를 설정하는 것에 대한 자신의 권한의 한계가 모호할 때 어렵다.

⑤ 실행이 불가능한 사업 등을 요구할 때

기관의 예산, 인력 등에 대한 고려 없이 기관장의 의지만 가지고 일을 추진해 주길 원할 때 어렵다.

⑥ 입장이 곤란한 사적인 부탁을 할 때

⑦ 최고관리자에게서 기관의 비전 미 고려

기관의 비전을 고려하지 않고 사회복지 외에 다른 것에 대한 가치를 우선시 한다고 느낄 때나 기관장이 리더 혹은 최고관리자 등으로 느껴지기보다는 Owner라고 느껴질 때

그러나 이러한 사항이 자신과 맞지 않더라도 직장 생활을 계속 할 수 밖에 없는 현실에 놓인 자신을 발견할 때 어렵다.

⑧ 최고관리자로서 수행해야할 일을 중간관리자에게 넘길 때

사회복지기관의 기관장으로서 수행하여야 할 업무보다 사적인 업무수행에 전력을 다하거나 외부행사 참여에만 참여하여 다른 기관의 좋다고 생각하는 프로그램이나 제도 등을 해당 기관의 여건이나 상황은 고려하지 않고 기관에 접목시키려고 할 때 어렵다.

⑨ 최고관리자와 지방자치단체 공무원의 관계

기관장이 지방자치단체 담당자와 호형호제하여 다른 직원과 대화하지 않고 무조건 기관장과 대화하려 할 때나 관계가 불편하여 행정적인 업무협조가 되지 않을 때 어렵다.

⑩ 계획과 지시의 불일치

계획에 대한 결재를 통해 결정이 되었음에도 불구하고, 진행하는 과정에서 계획과 다른 방향으로 지시할 때 어렵다.

⑪ 상의하달의 조직 운영

실무자들의 의견을 자유롭게, 충분히 표현하지 못하는 구조와 아울러 실무자의 의견이

반영되지 않을 때 어렵다.

⑫ 건의에 대한 불편한 표현

중간관리자가 개선사항이나 건의사항에 대하여 직언하였으나 최고관리자의 반응이 기분 나빠하거나 무시할 때 어렵다.

⑬ 대화내용과 행동의 불일치 및 배움의 자세 부족

업무상 대화하는 내용, 지시하는 내용이 최고관리자의 행동과 일치하지 않을 경우 어려움이 있고 변화하는 사회복지기관의 내.외부 상황에 적극 대처하기 위한 배움의 자세 부족으로 시대에 뒤 떨어진 지시와 결정을 하고 정책방향을 설정할 때 어렵다.

3) 동기 부여 방법

사회복지조직은 동기부여의 요소 중에서 직접적인 효과를 기대할 수 있는 급여의 인상, 승진, 보상 등이 제한되어 있어 직무만족도나 조직몰입도를 높일 수 있는 효과적인 방법을 찾기가 쉽지 않은 것이 사실입니다. 특히 안정된 사회복지조직 일수록 승진의 기회는 쉽지 않을 수 있습니다. 이런 경우에는 의사결정에 참여 하거나 권한위임, 교육, 연수 프로그램의 참여 등을 통해 지속적인 동기부여를 하는 것이 중요합니다. 그러나 동기부여가 되는 방법도 직원의 성향에 따라 다소 차이가 있을 수 있습니다.

맥클랜드의 성취동기이론은 세 가지 욕구의 분류에 따라서 직원을 알맞은 직무에 배치함으로써 적절한 동기 부여가 가능하다고 설명합니다. 권력욕이 강한 사람은 타인의 권력이 미치는 직무에 배치하는 것보다는 자기가 타인의 행동을 통제하는 직무에 배치하는 것이 동기부여가 되고, 친화욕이 강한 사람은 독립적으로 직무를 수행하는 곳에 배치하는 것보다는 다른 사람과 밀접한 관계를 유지할 수 있는 직무에 배치하는 것이 동기부여에 효과가 있으며, 마지막으로 성취욕이 강한 사람은 도전할 가치가 없거나 우연에 의해서 목표를 달성할 수 있는 직무보다는 개인에게 많은 책임과 권한이 주어지는 도전적인 직무에 배치하는 것이 동기부여가 될 수 있습니다. 따라서 권력욕이 강한 사람 즉 승진이 동기부여의 요소로 작용하는 사람의 경우에는 복지관 부설로 새롭게 시작하는 새로운 단위사업에 관리책임을 맡기거나, 친화욕이 강한 사람은 직원의 관리나 실습지도 슈퍼바이저 등의 업무를 통해 자신의 역량을 발휘하도록 할 수 있습니다. 성취욕이 강한 사람은 후원 사업이나 프로포절 제안 등을 통해 역량을 발휘 하도록 배치할 수 있습니다.

II. 사회복지현장 슈퍼바이저의 역할과 자세

● 사회복지조직의 슈퍼비전이란 무엇이며, 그 원칙과 구성요소 및 과정은 어떻게 이루어져야 하나요?

저희 시설은 직원회의, 부서회의, 업무보고, 내부품의, 사업계획서 및 평가서 작성, 과정 기록 등을 결재 받는 과정에서 수시로 슈퍼비전이 이루어지고 있습니다. 그런데도 저희 시설에서 이루어지는 슈퍼비전에 대해 사회복지조직에서 이루어져야 할 적절한 슈퍼비전 체계가 아니라는 얘기를 듣게 됩니다. 그렇다면 과연 사회복지조직에서 이루어지는 슈퍼비전이란 무엇이며, 슈퍼비전의 원칙과 구성요소는 무엇인지요? 그리고 슈퍼비전은 어떤 과정을 통해 이루어져야 하는지요?

대부분의 시설에서 수시로 이루어지는 업무보고, 내부품의, 사업계획서 및 평가서 작성, 결재과정 등에 이루어지는 의사소통 및 의사결정 활동을 슈퍼비전이라고 오해하고 있습니다만 엄밀한 의미에서 그것은 사회복지 조직의 슈퍼비전이라 할 수 없다.

사회복지조직에서의 슈퍼비전은 경험이 있고 훈련받은 전문가가 실습생, 신규직원, 일선사회복지사, 자원봉사자, 그 외 사회복지 전문직에 포함된 모든 사람들에게 사회복지의 지식과 실천기술을 제공하기 위해 행정적 • 교육적 • 지지적 기능을 수행하는 전문적과정이라고 말할 수 있다. 즉 실무자로 하여금 그들의 전문지식과 기술을 이용하여 맡은 업무를 효과적이며 효율적으로 수행할 수 있도록 돕는 전문적 사회화의 과정인 것이다.

1. 슈퍼비전의 목적과 내용

1) 슈퍼비전의 목적

사회복지조직에서 이루어지는 슈퍼비전의 목적은 ① 조직의 효과성과 효율성 증진, ② 사회복지사의 전문적 성장, ③클라이언트에 대한 질적 서비스 제공이라 할 수 있습니다. 또한 슈퍼비전의 목표는 단기목표와 장기목표로 나뉘는데 슈퍼비전의 장기목표는 클라이언트에게보다 효과적이고 효율적인 서비스를 제공하는 데에 있습니다. 나아가 시설의 목표를 달성하는 것이 슈퍼비전의 궁극적 목표입니다.

2) 슈퍼비전의 내용

이와 같은 슈퍼비전의 목적 및 목표를 달성하기 위해 다루어야 할 슈퍼비전의 내용은 크게는 ①사회복지의 기본정신과 철학, ②전문적지식과 이론의 임상적용, ③시설의 행정 체계에 따른 행정지도, ④전문적 태도, ⑤지지격려 등이 있을 수 있을 것입니다.

그러나 슈퍼비전의 내용은 슈퍼바이저가 신입직원인가, 5-10년 정도의 경력을 지닌 팀·과장급 직원인가, 아니면 10년 이상의 경력을 지닌 부장이나 국장 등과 같은 최고관리자 인가 또는 실습생인가에 따라 그 내용이 달라져야 할 것입니다.

-슈퍼바이저가 신입 직원의 경우: 사회복지실천 윤리, 사회복지사로서의 정체성, 전문가로서의 자세와 사명감을 비롯하여 클라이언트체계 개입을 위한 지식과 기술, 실천기록에 대한 분석, 프로그램 계획 수립과 평가, 업무의 우선순위 및 효율적 시간관리, 전문가로서의 자신에 대한 이해 등과 같은 기능적 차원에서의 내용이 다루어져야 할 것입니다.

-슈퍼바이저가 5-10년 정도의 경력을 지닌 팀·과장급 중간관리자: 행정적 슈퍼비전 체계에 속하는 업무규정에 따른 직무수행과 책임, 제반 행정절차와 규정, 의사소통 방법, 합의 도출, 갈등상황 처리 등과 관련된 내용을 비롯하여 시설의 사명과 비전에 대한 심도 있는 이해, 인간관계 기술 등과 같은 관리·통제적 차원에서의 내용이 다루어지는 것이 바람직할 것입니다.

-슈퍼바이저가 10년 이상의 부장이나 국장급의 최고관리자: 사회복지 환경동향과 변화 추세, 관련 사회복지정책, 최고책임자와의 일치된 지도력 함양, 직무분석, 기획, 예산 수립 및 집행 등의 재정관리, 합리적이고 민주적인 의사결정, 인적 물적 자원 개발 및 관리, 직원교육, 업무평가 등 인력관리 등 주로 개념적 차원에서의 내용이 다루어져야 할 것입니다.

물론, 슈퍼바이저가 신입직원이든 중간관리자든, 최고관리자든 창의성 및 잠재력 극대화, 업무수행의 과정과 결과에 대한인정, 소진예방 등과 같은 지지·격려 차원에서의 슈퍼비전은 공통적으로 다루어야할 슈퍼비전 내용이라 할 수 있을 것입니다.

2. 슈퍼비전의 유형

슈퍼비전의 유형은 행정적·교육적·지지적인 것으로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 행정적 슈퍼비전은 직무를 효과적으로 수행할 수 있도록 작업환경을 구조화하고 필요한 자원을 제공합니다. 즉 클라이언트를 돕는 과정에서 조직의 구조와 자원을 사회복지사가 효율적으로 이용할 수 있도록 필요한 시설 및 지역사회 자원과의 접근법을 제공하는 것입니다. 행정적 슈퍼비전은 시설의 정책 및 행정절차에 관한 올바르고 효과적인 이해 및 준수를 촉진합니다. 예를 들어 시설의 내규, 업무규정, 세부시행규칙 등의 제규정, 수입·지출결의, 예산안 작성절차, 인력평가, 직원훈련 등 행정체계를 이해할 수 있도록 돕는 것입니다.

둘째, 교육적 슈퍼비전은 사회복지사의 효과적인 직무수행을 위해 필요한 지식과 기술을 제공하고 전문적 자아발달을 도모하는 것입니다. 즉 전문적 능력향상을 통해 사회복지사의 업무능력을 개선하는 것입니다. 또한 사회복지사가 목적적·의도적으로 전문적 자아를 활용하도록 돕고, 전문직업적 정체성을 확립하도록 돕는 것입니다.

셋째, 지지적 슈퍼비전은 사회복지사가 능률적으로 업무를 수행할 수 있도록 심리적 자원을 제공하는 것입니다. 즉 실무 수행을 방해하는 스트레스감소, 사기진작을 통한 업무수행 동기를 증대시키고 따라서 사회복지사의 직무만족도를 높이는 것을 의미합니다. 다시 말해 사회복지사가 자신의 업무수행에 대해 만족스럽게 느끼도록 돕는 것입니다.

구분	행정적 슈퍼비전	교육적 슈퍼비전	지지적 슈퍼비전
목표	작업배경 제공	업무개선 능력	업무만족감 지원
장애물	비합리적 조직	무지와 낮은 인지능력	정서 불안정
내용	조직의 구조와 사회복지사의 업무를 도울 수 있는 기관자원에서의 접근법 제공	업무에 필요한 지식과 기술 제공	효과적으로 업무를 수행할 수 있도록 심리적 자원 제공
관심영역	효율적인 조직에 사회복지사를 연결시켜 사회복지사가 조직의 구조와 자원을 효율적으로 이용할 수 있도록 하는 것	지식과 기술의 향상을 통해 사회복지사의 효율성을 증대하는 것	업무 수행을 방해하는 스트레스를 감소시키고 사기를 증진시켜 사회복지사의 효율성을 증대하는 것
사회복지사 모델	효율적으로 과제를 수행하는 사회복지사	자질 있고 능력 있는 사회복지사	공감적이고 이해심 많은 사회복지사
과제	<ul style="list-style-type: none"> ① 직원의 채용과 선발 ② 직원의 임명과 배치 ③ 업무계획 ④ 업무 할당 ⑤ 업무 위임 ⑥ 업무 모니터링 (검토/평가) ⑦ 업무 조정 ⑧ 의사소통 촉진 ⑨ 행정적 완충 ⑩ 변화 대행 	<ul style="list-style-type: none"> ① 가르침 ② 학습 촉진 ③ 훈련 ④ 경험과 지식 공유 ⑤ 정보 제공 ⑥ 명확화 ⑦ 가이드 제공 ⑧ 사회복지사 원조 ⑨ 전문적 성장 제고 ⑩ 조언, 제안, 문제 해결 원조 	<ul style="list-style-type: none"> ① 스트레스 유발상황 방지 ② 스트레스 해소 ③ 스트레스 대처 원조 ④ 신뢰 형성 ⑤ 관점 공유 ⑥ 결정에 대한 책임 공유 ⑦ 성공을 위한 기회 제공 ⑧ 동료들 통한 지지 제공 ⑨ 업무관련 긴장 완화

3. 슈퍼비전의 원칙

첫째, 정기성의 원칙

둘째, 공식 업무의 원칙으로 이는 슈퍼비전은 업무의 일부로 업무시간 중에 수행되어야 한다는 원칙이다.

셋째, 상호성의 원칙으로 이는 슈퍼비전은 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 상호 계획 하에 수행되어야 한다는 원칙.

넷째, 맞춤형의원칙으로 이는 슈퍼비전은 슈퍼바이저의 업무와 관련된 지식, 기술, 능력을 파악하여 이와 관련한 훈련, 개발, 그리고 더 나아가서 경력개발에 초점을 두고 개별화하여 진행되어야한다는 원칙.

다섯째, 발달의 원칙으로 이는 슈퍼비전은 슈퍼바이저의 업무수행 상 취약점을 지적하는 것보다는 가능성과 강점의 개발에 초점을 두고 진행되어야한다는 원칙.

여섯째, 맥락수행의 원칙으로 이는 슈퍼비전의 내적 및 외적 환경, 슈퍼바이저가 속한 업무 환경 등 맥락을 고려하여 진행되어야 한다는 원칙.

일곱째, 평가의 원칙으로 슈퍼비전은 슈퍼비전 과정에 대해 슈퍼바이저와 슈퍼바이저 양방의 평가를 토대로 개선되어야한다는 원칙.

4. 사회복지 조직의 슈퍼비전 유형

1) 슈퍼바이저 스타일에 대한 Munson의 분류

(1) 주요 스타일(main style)

Munson(1983)은 슈퍼비전에 대한 내용 분석에 근거해서 “적극적(active)” 스타일과 “반응적(reactive)” 스타일을 제시하였다.

적극적 스타일의 슈퍼바이저: 슈퍼바이저에게 직접적이고, 날카로운 질문을 하며, 슈퍼바이저의 질문에 직접적인 대답을 하고, 대답을 하고, 해석을 제공한다. 따라서 적극적 슈퍼비전에서는 문제에서는 문제 중심적이고, 대안적 개입을 탐색하며, 클라이언트의 역동에 초점을 두면서 결과에 대해 추론을 하는 것에 역점을 둔다. 가족치료의 Ackerman, Satir, Minuchin, Bowen 등이 이 부류에 속한다.

반응적 스타일의 슈퍼바이저: 보다 억제적이고, 간접적이어서 한정된 일반적 질문을 하며, 답은 제시하지 않는다. 따라서 반응적 슈퍼비전에서는 치료과정의 초점을 두고, 상호작용의 쟁점들을 탐색하며, 슈퍼바이저의 역동에 보다 초점을 두는 경향이 있다. 가족치료의 Whitaker, Framo, Haley 등이 이런 스타일을 보인 사람들이다.

적극적이거나 반응적인 것 중 어느 것이 더 좋다거나 나쁘다고 규정할 수는 없다. 슈퍼바이저가 그것을 부정적인 것으로 경험했다면 그 스타일은 부정적이 될 수 있으며, 긍정적으로 경험하면 긍정적이 되는 것이다. 예를 들어, “나의 문은 항상 열려 있다.”는 자세를 취하면 개방적이긴 하지만, 조용하고 수동적인 자세로 이같이 말할 때는 그런 슈퍼

바이저를 언제나 최고의 슈퍼바이저라고 할 수는 없다. 이렇게 비생산적이고 개방적인 슈퍼비전으로는 학습을 효과적으로 증진시키기 어려우며, 책임감 있는 슈퍼바이저에게는 분노를 유발시킬 수 있다. 자신없고 불안정한 슈퍼바이저에게는 호의적으로 수용될 수 있겠으나 클라이언트의 측면에서 볼 때 마땅히 받아야 하는 질적인 서비스를 박탈하는 것일 수도 있다.

2-1. 바람직한 슈퍼바이저가 되기 위한 사정척도

① 다른 사람들을 가르치는 것을 좋아한다.	예,	아니오
② 다른 사람들이 못 알아들을 때 잘 참는다.	예,	아니오
③ 간접적인 제안에 숙련되어 있다.	예,	아니오
④ 다른 사람들이 일을 더 잘 하도록 돕는 데 헌신적이다.	예,	아니오
⑤ 다른 사람들의 불평을 기꺼이 들어 준다.	예,	아니오
⑥ 미리 계획하는 것을 좋아한다.	예,	아니오
⑦ 내 자신의 실천업무를 기꺼이 줄일 수 있다.	예,	아니오
⑧ 질문에 대답하는 것을 싫어하지 않는다.	예,	아니오
⑨ 질문을 하는 것을 싫어하지 않는다.	예,	아니오
⑩ 조직의 문제를 토의하는 것을 싫어하지 않는다.	예,	아니오
⑪ 다른 사람들이 실수를 저지르는 것을 참을 수 있다.	예,	아니오
⑫ 비판을 받아들일 수 있다.	예,	아니오
⑬ 다른 사람들이 나의 조언을 따르지 않는 것을 받아들일 수 있다.	예,	아니오
⑭ 결정을 내리는 것을 좋아한다.	예,	아니오
⑮ 이론에 대해 토의하는 것을 싫어하지 않는다.	예,	아니오
⑯ 내가 내리는 결정들에 대해 너무 많은 지지를 필요로 하지 않는다.	예,	아니오
⑰ 다른 사람들의 실천업무를 평가하는 것을 싫어하지 않는다.	예,	아니오
⑱ 혼자 일하는 것을 싫어하지 않는다.	예,	아니오
⑲ 서류업무 때문에 좌절되지 않는다.	예,	아니오
⑳ 즉시 행동하기보다는 깊이 생각하는 것을 더 좋아한다.	예,	아니오
㉑ 나보다 지위가 낮은 사람에게 권위적으로 대하지 않는다.	예,	아니오
㉒ 다른 사람의 생각을 존중할 줄 안다.	예,	아니오

- | | | |
|-----------------------------------|----|-----|
| ②3 다른 사람과 투명하고 열린 대화를 이끌어 갈 수 있다. | 예, | 아니오 |
| ②4 다른 사람이 잘 하는 것을 보고 기뻐할 수 있다. | 예, | 아니오 |
| ②5 하나의 이슈를 놓고 긍정적으로 토론할 수 있다. | 예, | 아니오 |

점수계산 방법 : “예”=4점, 따라서 25문항 모두 다 “예”이면,

$25\text{문항} \times 4\text{점} = 100\text{점} \Rightarrow 100\text{점짜리 슈퍼바이저가 되는 것이다.}$

20문항만 “예”이면, 80점짜리 슈퍼바이저가 되는 것이다.

자료 : Munson(1983)을 재구성

2-2. 슈퍼바이저 선호 체크리스트

다음의 사항들은 슈퍼바이저들에게서 주로 발견되는 대표적인 특성들이다. 이 특성들은 여러 다른 슈퍼비전 접근법들을 나타낸다. 선호하는 진술에는 ○표를 하고, 당신의 슈퍼바이저의 특성 중 당신이 선호하는 특성을 나타내지 않는 진술은 공란으로 둘 것.

나는 나의 슈퍼바이저가 다음과 같을 때에 업무를 가장 잘 수행한다.

1. 내가 업무를 체계화하고 수행하는 방법을 면밀하게 모니터한다.
2. 개인적인 민감성 및 기술을 사회이론 및 개입방식들과 혼합시킴으로써 나의 실천을 숙달시킨다.
3. 슈퍼비전 관계의 조직과 집단 역할 성분들을 강조한다.
4. 슈퍼바이저가 어떻게 업무를 수행하는지 관찰함으로써 학습하기를 기대한다.
5. 감정을 다루는 나의 기술에 근거하여 나의 업무 성과를 평가한다.
6. 필요할 때 규칙들과 절차들을 편리하게 변경한다.
7. 슈퍼바이저가 대부분 결정을 내린다.
8. 사회복지사들과 클라이언트들의 감정과 행동에 대한 슈퍼바이저의 개인적인 통찰력을 나눔으로써 나의 개인적/전문적인 발전을 고무시킨다.
9. 문제해결에서 내적·외적 체계의 힘 둘 다를 강조한다.
10. 나의 업무수행에 대해 변화를 위한 구체적인 지침에 초점을 둔 피드백을 나에게 준다.
11. 내가 업무를 체계화하고 수행하는 방식과 내 자신의 퍼스널리티발달을 관련시킨다.
12. 실천경험과 사회이론/개입방안에 대한 지식을 결합하여 실천을 숙달시킨다.
13. 슈퍼비전 관계의 과제요소들을 강조한다.
14. 나의 감정과 행동을 슈퍼바이저와 함께 탐색해 보는 과정을 통해 학습하기를 기대한다.
15. 상호적으로 결정된 일련의 목적들과 목표들에 기반을 두고 나의 업무 성과를 판단한다.
16. 규칙들과 절차들을 엄격하게 적용한다.
17. 내가 결정을 내릴 때 통찰력을 얻도록 돕는다.

18. 다양한 출처로부터의 아이디어들을 통합하도록 요구함으로써 나의 개인적/전문적 발달을 고무시킨다.
19. 문제해결에 있어서 기관 규칙들을 강조한다.
20. 내가 일을 할 때 내가 표현하는 감정들에 초점을 둔 피드백을 나에게 준다.
21. 내가 나의 업무를 혼자 힘으로 수행하고 체계화할 수 있도록 상당히 허락해 준다.
22. 힘든 도장(school of hard knocks)에서 여러 해의 직무경험을 쌓게 함으로써 나의 실천을 숙달시킨다.
23. 수퍼비전 관계의 정서적인 성분들을 강조한다.
24. 최근의 사회이론과 개입방안들에 비추어 나의 지식과 기술들을 상호 검토함에 의한 학습을 나에게 기대한다.
25. 수퍼바이저가 나의 직무를 수행한다면 어떻게 할 것인지에 비추어 나의 업무성과를 판단한다.
26. 규칙들과 절차들의 집행에 대한 나의 감정들에 반응해 준다
27. 내가 대부분의 결정을 스스로 할 수 있도록 나에게 용기를 준다.
28. 사회복지사로서의 이전의 개인적인 경험에서 축적된 수퍼바이저의 실천적 지식들을 나눔으로써 나의 개인적/전문적 발달을 고무시킨다.
29. 문제해결에 포함된 정서적인 힘들을 강조한다.
30. 나의 업무에 대해 건설적인 비판은 물론 잘 수행된 업무에 대한 칭찬에도 초점을 두는 피드백을 나에게 준다.

● 이 체크리스트에서 만약

- A. 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28의 번호에 주로 ○표 했다면, 당신은 공평하지만 규칙을 준수하고 지시하며 기술을 보여주면서 가르치고 당신의 활동을 모니터링하는 구조적인 수퍼바이저를 선호하는 성향을 가진 것이다.
- B. 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29의 번호에 주로 ○표 했다면, 당신은 당신의 감정에 민감하게 반응하는 수퍼바이저를 선호하는 성향을 가진 것이다. 따라서 수퍼바이저와 관계를 형성하는 것이 초점을 둘 것이며, 정서적인 지지를 기대할 것이고, 감정을 편안하게 다루어야 클라이언트에게도 도움이 된다고 믿는다.
- C. 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30의 번호에 주로 ○표 했다면, 당신은 조직이나 클라이언

트나 슈퍼바이저를 하나의 살아있는 체계로 보고 접근하는 이성적이면서도 유연하고 융통성있는 슈퍼바이저를 선호하는 성향을 가진 것이다. 필요에 의해서는 규정도 바꿀 수 있으며 기준이나 범주를 정하고, 그 안에서 책무성과 한계를 함께 나누는 슈퍼바이저를 선호하는 것이다.

D. 번호들이 적당히 섞여 있다면, 위의 3개 기준에 근거하여 해석하면 될 것이다.

자료 : Middleman 외(1985).

2-3. 슈퍼바이저의 일하는 스타일 체크리스트

다음의 항목들은 슈퍼바이저들이 자주 직면하는 상황들이다. 당신은 어떻게 하고 있는지 (A) 항상 함(always), (O) 가끔 함(occasionally), (S) 좀처럼 안함(seldom), (N) 전혀 안함(never)의 표시를 하라.

슈퍼바이저로서 나는 이렇게 하겠다.

1. 사회복지사들을 위해 내가 일을 해줌으로써 그들을 도울 것이 거의 틀림없다.
2. 사회복지사들이 목표를 초과해서 일하도록 격려하겠다.
3. 그들의 업무에 완전한 자유를 허락하겠다.
4. 사회복지사들이 어떤 기계적인 절차를 따르도록 하겠다.
5. 문제해결에 있어서 그들 스스로의 판단을 사용하도록 허락하겠다.
6. 언제나 자신을 최대한 활용할 것을 강조하겠다.
7. 나의 도움이 필요하다는 것을 알게 되었을 때 더 기꺼이 도움을 주겠다.
8. 사회복지사들이 더 열심히 일할 수 있도록 사회복지사들에게 유머로 대하겠다.
9. 심지어 사회복지사들이 도움을 원하지 않을 때에도 그들을 도우려고 노력하겠다.
10. 사회복지사들이 그들이 최선이라고 생각한 방식대로 업무를 수행하도록 허락하겠다.
11. 훌륭한 모범이 되기 위하여 열심히 일하겠다.
12. 일을 미루는 것과 불확실한 것을 참을 수 있다.
13. 사회복지사들이 효과적으로 자제를 하지 못했다고 하더라도 그들을 대변하겠다.
14. 사회복지사들이 낙심해 있을 때조차도 계속 일할 것을 기대하겠다.
15. 나는 그 해결책이 효과가 없다는 것을 알 때에도 사회복지사들이 그들 자신의 문제 해결책을 사용해 보도록 허락하겠다.
16. 사람들 사이의 갈등을 해결하겠다.
17. 사소한 일들 때문에 정신을 못차리게 된다.
18. 만약 한 개인의 입장이 불분명하다면 그 개인의 입장을 다른 사람들에게 말하겠다.
19. 신참 사회복지사들이 행동의 자유를 많이 갖는 것을 마지못해 허락하겠다.
20. 해야 할 일과 써야 할 방법을 결정하겠다.
21. 사람들이 높은 수준의 기능수행을 하도록 압력을 넣겠다.

22. 몇몇 사람들에게 내가 가질 수 있는 권한을 가질 수 있도록 허락하겠다.
23. 일들이 대개 내가 예상한대로 되리라고 생각하겠다.
24. 사람들에게 주도권을 허락하겠다.
25. 사람들이 나에게서 다른 것을 원할 때에도 내가 아는 업무수행 방식에 집착하겠다.
26. 몇몇 사회복지사들은 규칙에서 예외로 하겠다.
27. 사회복지사들에게 더 열심히 일하도록 요청하겠다.
28. 사회복지사들이 훌륭한 판단력을 발휘할 것으로 기대하겠다.
29. 해야 할 업무의 스케줄을 잡겠다.
30. 나의 행동들에 대해 설명하지 않겠다.
31. 나의 생각들이 그들에게 이익이 될 것이라고 설득하겠다.
32. 사회복지사들이 스스로 일의 페이스를 정하도록 허락하겠다.
33. 계속하여 더 높은 목표를 세우도록 촉구하겠다.
34. 사회복지사들과 상의하지 않고 일을 처리하겠다.
35. 사회복지사들이 표준이 되는 규칙들과 규정들을 따르도록 요구하겠다.

◎ 채점방식

- 1) 1, 4, 7, 13, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 29, 30, 31, 34, 35번 문항에 동그라미를 쳐라.
- 2) 동그라미 친 문항 중 당신이 S 또는 N을 표시한 문항에 1이라고 써라.
- 3) 동그라미를 치지 않은 문항 중 당신이 A 또는 O를 표시한 문항에 1이라고 써라.
- 4) 3, 5, 8, 10, 12, 15, 17, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34번의 문항에 1이 있으면 거기에 동그라미를 쳐라.
- 5) 동그라미가 쳐지지 않은 1들을 모두 합하라. 이것이 당신의 전체 T(task) 점수이다.
- 6) 동그라미가 쳐진 1들을 모두 합하라. 이것이 당신의 전체 P(person) 점수이다.

얻어진 T점수와 P점수를 다음의 슈퍼바이저 오리엔테이션 매트릭스의 세로와 가로에 적용시킨 후 교차시켜 보면 슈퍼바이저의 오리엔테이션이 나타나게 된다. 만약, 교차점이 공란의 정중앙에 있다면 상황과 경우에 따라 인접한 오리엔테이션의 패턴들과 모두 관계가 있을 것이다.

↑ 사 람	15	사기증진자 (Morale Builder)		협력자 (Collaborator)																	
	14																				
	13																				
	12																				
	11																				
	10	협상자 (Negotiator)																			
	9																				
	8																				
	7																				
	6																				
	5	적응자 (Adaptor)		과제 정통자 (Task Master)																	
	4																				
	3																				
	2																				
	1																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
		과제→																			

[그림 1] 슈퍼바이저의 오리엔테이션

1. 적응자 -- T점수 : 1~6.5점, P점수 : 1~5점
2. 과제정통자 -- T점수 : 13.5~20점, P점수 : 1~5점
3. 협상자 -- T점수 : 6.5~13.5점, P점수 : 6~10점
4. 사기증진자 -- T점수 : 1~6.5점, P점수 : 11~15점
5. 협력자 -- T점수 : 13.5~20점, P점수 : 11~15점

1. 적응자는 과업이나 사람 둘 다에 그다지 관심을 갖지 않는 사람이다. 적응자의 주요 관심은 자기자신을 위하는 것이다. 또한 객관성에 가치를 두며, 대개 다수의 의견을 따르며, 가능한 많이 업무를 위임하고, 살아남기를 원한다. 적응자는 뒷자리에 앉아서, 행동하는 것을 피하며, 최소한의 노력을 하려고 하는 사람이다.
2. 과제정통자자는 업무에 높은 비중을 두고 다른 이들에 대한 고려는 낮은 사람이다. 그리고 업무들이 가장 직접적이고 효율적인 방식으로 수행되도록 압력을 가하며, 상황을 빠르게 파악하여 무엇이 필요하고 무엇을 해야하는지를 결정하는 사람이다. 또한 과제정통자는 다른 사람들을 효과적이거나 또는 비효과적으로, 또는 올바르게나

틀린 것으로 본다. 특히 명령을 내릴 때는 굉장히 설득적이며, 존경심이나 또는 두려움을 불러일으킨다.

3. 협상자는 업무에 대한 고려와 사람들에 대한 고려가 반반씩인 사람으로 업무에 있어서는 엄격하고 사람들에 대해서는 공평한 사람이다. 당신은 인생을 타협하는 것으로서 보고, 실질적이 되는 것을 좋아하고, 합리적인 상황을 가치 있게 생각하고, 기술적으로 논쟁하고, 그리고 외교적으로 영향력을 발휘한다. 당신은 협상을 위한 정보를 관리하는데 전략적이며, 타협하고 문제를 해결한다.
4. 사기증진자는 사람에 대한 관심을 높이 생각하고, 일에 대해서는 낮게 고려하는 사람이다. 또한 사기증진자는 개인적인 우정관계를 즐기고, 비판적인 것을 피하며, 긍정적으로 생각하고, 팀정신을 믿는다. 그리고 사람들 사이에서 평화와 조화로운 관계를 가치 있게 여긴다.
5. 협력자는 관련된 업무와 사람들에 관해 매우 높은 관심을 갖는 사람이다. 또한 갈등을 기대하고 그것이 공개적으로 직면될 수 있다고 믿는다. 그리고 사람들이 열심히 일하기를 원하고, 최선의 해결책을 찾는다고 믿으며, 사람들 자신이 귀중한 자원이고, 협력할 수 있다고 믿는다. 협력자는 해결을 위해 일하고, 정서적인 표현과 모든 의견을 용기 있게 표현하는 사람이다.

자료 : Middleman 외(1985).

* 경청의 자세

다음의 [예시-3]인 적극적 경청력 설문지를 가지고 나는 현재 어느 정도의 경청력을 보유하고 있는지 파악해 보시기 바랍니다 그 결과에 대한 자가 진단표를 가지고 나의 점수는 얼마정도이며 이점수가 의미하는 바가 어떠한지, 좀 더 경청하기 위해 내가 변해야 할 것이 무엇인지를 고민해보시기 바랍니다.

[예시-3] 적극적 경청력 설문지

	거의 안그렇다	가끔 그렇다	흔히 그렇다
1. 나는 대화할 때 상대방의 눈을 보면서 한다.			
2. 나는 상대방의 외모나 표현방식에 근거하여 상대방 생각의 가치 여부를 결정한다.			
3. 나는 상대방의 생각과 감정(느낌)에 나를(나의 생각과 느낌을) 맞추려고 한다.			
4. 나는 대화 시 큰 그림보다는 구체적 사실을 들으려 한다.			
5. 나는 대화 시 사실적 내용뿐만 아니라 용어에 내포된 상대방의 감정과 기분을 이해하려고 한다.			
6. 나는 대화 시 상대방의 뜻을 명확히 알고자 질문을 한다.			
7. 나는 상대방의 말이 끝날 때까지 그가 무슨 말을 하려 하는지 판단하는 것을 보류하고 연기한다. 즉, 상대방이 말하는 도중에는 그의 뜻을 판단하지 않는다.			
8. 나는 대화 시 상대방 말의 논리와 일관성을 평가하고자 노력한다.			
9. 나는 상대의 말을 듣는 도중에도, 기회가 주어지면 내가 무슨 말을 할 것인가를 생각한다.			
10. 나는 내가 마지막 결론을 내림으로써, 상대방이 다시 대답을 못하게 하려고 한다.			

판단

합계치에 근거하여 다음과 같이 판단하십시오.

- 27점 이상 : 귀하는 훌륭한 경청능력을 지니고 있습니다.
- 22 ~ 26점 : 귀하는 경청능력이 조금모자랍니다.
- 21점 이하 : 귀하는 부족한 경청습관을 지니고 있습니다.

귀하의 경청능력은 어느 정도입니까? 그렇다면 적극적 경청력을 증진시키기 위해서는 무엇이 필요할까요?

다음의 7가지 모두를 다 잘하면서 할 나위 없이 좋겠지만 부분의 4가지만이라도 노력한다면 대인관계에 있어서 의사소통에 큰 효과를 볼 수 있을 것입니다(박원우, 2006).

적극적 경청력의 증진방법

1. 눈을 마주 보라(make a eye contact)
2. 적절히 끄덕이고 안면 표정을 지어라 (exhibit head nods and appropriate facial expressions)
3. 질문하라(ask questions)
4. 상대방의 말을 인용하라(paraphrase)
5. 관심을 분산시키는 행동이나 제스처를 피하라(avoid distracting actions or gestures)
6. 상대방의 말을 방해 말라(avoid interrupting the speaker)
7. 말을 많이 하지 말라 / 말하기보다 들어라(don't overtalk)

(2) 하위 스타일(substyle)

위에서 설명한 두 가지 주요 스타일 외에 Munson(1983)은 슈퍼비전 세션에서 일어나는 상호작용을 분석함으로써 철학자(philosopher), 이론가(theoretician), 기술자(technician)의 세 가지 기본적인 하위 스타일을 소개하였다.

‘무엇’을 강조하는 슈퍼바이저는 철학자 스타일이며, ‘왜’를 강조하는 슈퍼바이저는 이론가 스타일이고, ‘어떻게’를 강조하는 슈퍼바이저는 기술자 스타일이다. 이에 따라 가족치료의 Whitaker는 철학자이고, Bowen은 이론가이며, haley는 기술자라고 할 수 있다. 때로 우리는 이 세 가지를 효과적으로 결합한 통합형 도는 절충형 슈퍼바이저를 만나기도 한다. 전술한 주요 스타일과 하위 스타일을 조합해서 개념화하면 다음과 같다.

① 철학자 스타일

슈퍼바이저가 철학을 사용하는 경우는 드물다. 철학은 삶을 강화시키고, 일상생활을 지지하기 위해 사용될 수 있다. 그러나 슈퍼바이저의 경지에서 볼때 슈퍼바이저가 적용 가능성이 적은 철학자가 추상을 계속해서 사용하는 것은 바람직하다고 보기 어렵다.

슈퍼바이저들은 슈퍼비전 시간에 자신들의 실천과정에서 매일 매일 얻은 자료들을 제시 할 수 있다. 철학적이고 이념적인 토의는 그 자체로는 흥미롭고 자극적일지는 모르겠으나, 슈퍼바이저에게 직접적인 실천가치가 없을 때가 많다 슈퍼바이저의 철학적 추상반응은 긴 설명일 수도 있고, 짧은 포괄적인 언급 일 수도 있다. 예를 들면, 슈퍼바이저가 자기 업무의 비효율성을 한탄하고 있을 때 슈퍼바이저가 “사회복지사가 자기가 하고 있는 일이 무엇인지를 알려면 10년이 걸린다” 고 말하는 반응을 보인다면, 이는 다분히 추상적이라고 할 수 있다. 이 말은 지혜를 알아채는 데에는 여러 해가, 그 10년은 일생의 은유를 말하는 것이다. 또한 “나도 한 때 그것과 같은 사례를 다룬 적이 있다” 거나 “그것은 내가 어떻게 했던 사례를 생각나게 한다” 라고 하기도 한다. 그러나 이렇게 하다보면 실무자에게 어떤 위안을 주 수 있을지는 모르지만, 그가 특히 기술과 기법에 대

한 도움을 적극적으로 추구하는 경우에는 좌절하게 되고 한 동안 무기력해지게 할 수도 있다. 이와 같이 문제가 해결되지 않거나 슈퍼바이저의 스타일과 실무자의 욕구 및 기대 사이의 조화가 이루어 질 수 없다면 슈퍼바이저를 바꾸는 것이 고려되어야 한다. 다음의 예는 자기보다 나이가 많은 반응적 철학자 스타일의 슈퍼바이저를 슈퍼바이저가 묘사 하고 있는 것이다. 이것이 철학적 스타일에 속하는 슈퍼바이저의 전형적인 반응이다. 이런 슈퍼바이저는 슈퍼바이저에게 좋은 사람이 되기도 하고 싫은 사람이 되기도 하며, 어떤 면에서는 화나게 하기도 하고, 다른 면에서는 위안이 되기도 한다. 위의 예는 슈퍼바이저의 스타일이 어떻게 슈퍼비전의 구조 및 권한 행사와 관련되어 있는가를 설명해 주고 있으며, 이 스타일의 패턴을 시종일관 쓸 때에는 문제가 될 수도 있음을 보여 주고 있다. 슈퍼바이저가 슈퍼비전의 여러 시점에서 여러 가지 스타일로 전환할 수 있다면 슈퍼바이저가 무능하다는 슈퍼바이저의 인식을 피할 수 있을 것이다. 이 예를 통해 슈퍼바이저는 그의 임무와 관련된 스트레스를 느낄 때 철학자 스타일이 도움이 됨을 알려 주고 있다. 그러나 슈퍼바이저는 철학적 추상을 사용하는 것에 대해 재고해야 한다. 이 기법이 사용될 때 그것은 간결하고, 요점 중심적이며, 분명해야 한다. 이 기법으로 슈퍼바이저가 이익을 얻게 하려면 슈퍼바이저는 슈퍼바이저가 철학적 추상에 대해 생각할 수 있는 시간을 주어야 하고 그것과 사례 간의 어떤 관계가 있는가를 찾아내는 시도를 하도록 하여야 한다. 즉, 철학적 추상을 과도하게 사용하거나 잘못 화용하지 않도록 하여야 한다는 것이다.

② 이론가 스타일

사회복지실천에서 이론의 사용은 대부분의 슈퍼바이저에게 주된 관심사이다. 특히 이론가 스타일의 슈퍼바이저들은 정통한 이론이 사용이 훌륭한 실천으로 귀착된다고 믿는 경향이 있다. 그리고 이들은 슈퍼바이저가 일단 이론에 정통하게 되면 그 스스로 사례들을 다룰 수 있게 된다고 생각한다. 또한 이런 부류의 슈퍼바이저는 이론을 이해시킬 목적으로 사례를 사용하기도 한다. 그러므로 이론가들은 사례에 대한 접근이 논리적이며 정연하다. 이런 이유 때문에 이들은 보통 슈퍼바이저로부터 존경을 받으며, 사례를 다룰 때는 엄격한 감독자로 보이기도 한다. 이론가로서의 슈퍼바이저가 부정적으로 보일 때는, 그들이 이론에 대해 추상적으로 이야기하고, 그것을 사례 자료나 학습과 직접 관련시키지 못할 때이다. 슈퍼바이저는 슈퍼바이저가 이 이론 저 이론을 왔다 갔다 하거나, 이론을 개진한 후 그 이론에 대해 일관성을 가지고 있지 않을 때 당황하게 한다. 다음의 예에서 반응적 이론가 스타일의 전형을 볼 수 있다. 이론가 스타일의 슈퍼바이저는 슈퍼바이저의 가장 어려운 사례들을 슈퍼비전에서 다룬다. 슈퍼비전 시간에 슈퍼바이저는 질문이나 그가 바라는 이론적 비평들을 제기할 것인데, 이것은 어려운 사례들을 다루기 위한 구체적 아이디어들을 제공해 줄 수 있다. 이와 같은 상호작용 형태에 주로 의존하는 슈

퍼바이저는 직접적으로나 간접적으로 슈퍼바이저가 이론과 실천 간의 연결을 알 수 있게 하는 질문들을 함에 있어 종종 소크라테스식 방법을 사용한다. 그와 같은 질문들은 대개 완전한 일단의 명제들로서 이론에 관계되는 것이 아니라 이론에서 나온 구체적 개념들을 다루는 것이다. 그러나 지나치게 이론에 집착하다 보면 ‘실천에서 중요한 것은 이론’이라는 사고에 빠질 수 있다. 정말로 중요한 것은 이론을 사용하는 방법과, 그것을 잘 이해하고 사용하는 것, 그리고 그 한계를 인식하는 것임을 기억해야 한다.

③ 기술자의 스타일

이 스타일은 앞에서 설명한 두 가지 스타일과는 매우 다르다. 이 유형의 슈퍼바이저는 이론적이거나 철학적이기 않은 대신 철저하게 사례의 문제들을 상세하게 다루며, 그것을 기술적인 기교에 연결시킨다. 좋은 기술자는 냉정하고 타산적인 관료가 아니라, 숙련되고 공감적인 방식으로 아주 구체적이면서 초점있는 질문을 하는 민감한 사람이다. 대결이나 위협 없이도 슈퍼바이저에게 힘든 일을 하게 할 수 있다. 그들은 인내심을 가지고 슈퍼바이저가 스스로 해답을 발견하도록 격려하는 방식으로 반응하다. 이와 같은 슈퍼바이저들은 슈퍼비전에 대해 요구하는 것이 너무 많고 현실적인 접근을 하는 사람으로 간주된다.

5. 슈퍼비전 기법

많은 슈퍼비전의 기법중에서 Munson(1983)이 소개한 내용을 중심으로 광범위한 상황에서 도움이 될 수 있는 일반적인 기법은 다음과 같다.

1) 사례와 기법

슈퍼바이저는 다음과 같은 질문을 함으로써 사회복지사들이 장래의 개입 세션에 대해 생각해 볼 수 있도록 도움을 줄 수 있다.

- ① 이 클라이언트에 대해 어떤 점을 좋아합니까?
- ② 이 클라이언트가 당신에 대해 좋아하는 점이 무엇이라고 생각합니까?
- ③ 이 클라이언트에게는 당신을 닮은 점이 얼마나 있습니까?
- ④ 이 클라이언트와 함께 있을 때 당신 나름대로는 어떤 느낌을 가집니까?
- ⑤ 당신의 신체 중 어디에 이 감정이 집중됩니까?
- ⑥ 이 클라이언트와의 세션에서 당신이 쓴 기법을 사용하게 한 근거는 무엇입니까?
- ⑦ 클라이언트와의 세션에서 당신이 쓴 기법들을 사용하게 한 근거는 무엇입니까?
- ⑧ 이 세션에 주요 초점은 무엇입니까?

⑨ 이 사례에 대해 당신이 가장 걱정하는 것은 무엇입니까?

⑩ 이 사례에 대해 다음에 하려는 일은 무엇입니까?

슈퍼바이저들은 이 질문들과 씨름할 필요가 있다. 그러나 모르겠다는 응답이 나왔을 때는 슈퍼바이저는 이들을 원조해야 한다. 이 질문들은 실천가가 별로 생각한 적이 없는 클라이언트에 대한 유익한 정보를 상당히 끌어 낼 수 있다.

* 해결중심 슈퍼비전의 예

1. 클라이언트가 무엇이 가장 도움이 되었다고 이야기할까요?
2. 클라이언트가 원하는 목표는 무엇인가요?
3. 기관이 원하는 것은 무엇인가요?
4. 클라이언트가 자신의 목표를 달성하기 위해 어떻게 하였다고 이야기할까요?
- 척도질문-
5. 1점을 높이기 위해서 다음 작은 한 단계를 진전하기 위한 작업은?
6. 언제 끝날 것인가?
7. 클라이언트가 어떤 도움을 받았는가?
8. 다음 상담에서 어떤 전략을 활용하는 것이 효과적일까?

2) 앎의 수준과 기법

앎의 수준은 일반적으로 기법적 기술과 관점의 두가지 유형으로 구분되며 기법적 기술은 활동의 특정 단위들에 관한 것이며, 관점은 전체를 이해하게 해주는 활동단위 무리들 간의 관계의 이해에 관한 것이다. 슈퍼바이저의 적절한 학습전략은 기술학습에서 관점학습으로 옮겨 가는 것이 훌륭한 일반전략이다. 슈퍼비전 상호작용에서 도움이 되는 방법은 기법학습을 슈퍼비전의 수평적 양상으로 보는 것이고 관점 또는 철학적이고 이론적인 학습을 수직적 슈퍼비전 성분으로 보는 것이다.

3) 연속성

슈퍼비전은 연속성을 가져야 한다. 사례는 순서에 따라 차례차례 제시되어야 한다. 환자의 역학과 문제 확인에서 출발하여 잠정적 진단, 대안적 개입전략, 일반적 개입법의 선택, 사례추적 활동까지에 이르는 순서를 말한다. 특정문제에만 초점을 두는 슈퍼비전은 슈퍼바이저에게 대단한 학습경험을 주지 못한다. 슈퍼비전에서 가장 자주 빠지는 성분이 추적활동(follow-up)이다. 철저한 추적활동은 슈퍼바이저와 치료 및 슈퍼비전에 대해

계속적인 평가를 할 수 있게 하고 슈퍼비전의 오류를 막는다.

4) 사례발표

사례발표에 따르는 슈퍼바이저의 불안은 슈퍼바이저에게 질문을 준비하고 조직할 시간을 주었을 때와 슈퍼바이저에게서 미리 자문을 받았을 때 감소될 수 있다. 슈퍼바이저는 두 가지의 공포, 즉 기대를 충족시키지 못할지도 모른다는 공포와 기존의 자율성을 상실할지도 모른다는 공포를 가질 수 있다. 사례발표는 위협적일 수 있기 때문에 다른 사례발표지침을 따름으로써 불안을 줄일 수 있다.

- ① 슈퍼바이저가 먼저 사례를 발표한다.
- ② 슈퍼바이저에게 발표사례를 준비할 시간을 준다.
- ③ 발표는 기록 자료나 시청각 자료에 근거해서 이루어지도록 한다.
- ④ 발표는 대답되어야 할 질문들에 기초를 두고 구성한다.
- ⑤ 발표는 조직화되어야 하고 초점이 있도록 한다.
- ⑥ 발표는 클라이언트의 역학에서 시작해서 사회복지사의 역학으로 옮겨가야 한다.

그리고 사례발표에서 일어나는 다음과 같은 여러 가지 공통적인 주의산만 요인들을 극복하기 위해 노력해야 한다.

- ① 짧은 세션 동안에 여러 사례들을 발표하는 것
- ② 관련 사례보다 특정 문제를 발표하는 것
- ③ 단일 사례에서 추가문제들을 발표하는 것
- ④ 토론중에 사례역학에 선행하는 슈퍼바이저 역학
- ⑤ 슈퍼바이저의 역량을 넘어서는 개입 기대

5) 개입의 패턴

- ① 퍼스널리티나 행동의 패턴
- ② 생활사건과 상호작용의 패턴
- ③ 단일 개입세션 동안의 상호작용의 패턴
- ④ 개입과정의 패턴

6) 기법의 역학

(1) 슈퍼바이저가 고려해야 할 요인

- ① 기법을 격리시켜서 또는 전체 치료과정과 무관하게 가르칠 수 없다.
- ② 클라이언트와의 시작과정이 최초 세션을 계획하고, 클라이언트를 맞이하며, 클라이언트를 편안하게 해주고, 요금을 논의하며, 개입효과를 설명하고, 정보를 수집하고, 클

라이언트에게 어려운 자료를 말하도록 돕고, 진단하고, 문제의 우선순위를 정하고, 함께 개입목표를 세우는 기법들의 개발을 포함하는 일련의 행동들로 확인되고 가르쳐줘야 한다.

③ 일련의 기법들이 단순한 것에서 복잡한 것으로 배열되어야 한다.

(2) 불편한 내용 때문에 스타일이 변하고 있거나 붕괴된다고 느낄 때 사회복지사들에게 제공될 수 있는 일반적인 지침

① 상호작용을 중지하고 가장 최근의 상호작용의 의미를 분석하는데 초점을 둘 것

② 잠시 후퇴해서 어려운 내용에 돌아갈 수 있는 대안에 대해 생각할 것. 이것은 아주 빨리 이루어져야 한다. 치료자는 빨리 생각하는 기술을 개발해야 한다.

③ 불편하다거나 압도된다는 느낌을 허용하는 반응을 하지 말 것. 이것은 사회복지사에 대한 신뢰를 감소시키고 개입에서 환자의 역기능적인 패턴을 강화시킬 수 있다.

7) 질문기법

질문은 슈퍼바이저가 사회복지사로 하여금 그들 자신의 일에 대해 숙고하도록 돕기 위해 사용하는 주요기법들 중 하나이다. 다음은 훌륭한 질문기법을 사용하는 7가지 지침이다.

(1) 개방형 질문 : 일반적이면서도 슈퍼바이저의 구체적인 답변을 이끌어 낼 수 있는 것이어야 한다. “예”, “아니오” 식의 답변을 이끄는 폐쇄형 질문보다는 구체적인 답변을 유도하는 개방형 질문을 하여야 한다.

(2) 되풀이 질문 : 슈퍼바이저는 상호 합의된 응답이 나올 때까지 되풀이 해서 질문하고 말을 바꾸어 가며 질문하여야 한다.

(3) 구체적인 질문 : 슈퍼바이저가 슈퍼바이저에게 개입결정을 하기 위한 충분한 사례지식이 있는지에 대해 확신이 없을 때에는 일반적 질문에서 구체적인 질문으로 옮겨갈 필요가 있다.

(4) 개입전략질문 : 일반적 질문이 철저한 사례지식을 나타내는 대답들로 귀착될 때 슈퍼바이저는 개입전략들에 관한 질문들로 옮겨갈 수 있다.

(5) 이론유도 질문 : 슈퍼바이저로 하여금 사례에 대한 현재의 지식은 물론 잠재적인 지식까지도 분명히 말할 수 있도록 구체적인 질문을 필요로 한다.

(6) 진단적 이해 질문 : 개입전략과 기법들에 관한 질문보다 더욱 구체적이어야 한다. 사례에 대한 일반화나 결론에 귀착될 수 있는 일련의 구체적 질문들을 필요로 한다.

(7) 분명하고 간결한 질문 : 질문은 알기 쉽고 분명하고, 간결해야 한다. 훌륭한 질문은 유효해서 다른 질문이 필요 없다.

8) 슈퍼바이저의 저항

슈퍼바이저는 때로는 젊고 열심히 노력하는 슈퍼바이저가 알 필요가 있는 것들을 가르치는 것에 저항하는 성향이 나타날 수 있다. 이것은 지식제공의 보류 즉, 자기의 스타일, 기법, 전략들을 공유하고 싶지 않을 때를 말한다. 개별슈퍼비전보다 집단슈퍼비전에서 더 자주 일어나며 힘든 사례나 임상과정을 회고하고 있을 때 경험한다.

9) 학습촉진 기법

Munson(1983)은 학습촉진기법을 강조하는데 슈퍼비전은 결국 학습을 촉진하는 또 하나의 수단임을 전제로 하고 있기 때문이다.

- ① 슈퍼바이저로 하여금 작업할 자료를 선택하게 할 것
- ② 학습자료를 자기가 개발하도록 슈퍼바이저에게 권장할 것
- ③ 슈퍼바이저가 잘 하는 기법에 초점을 두고 그가 잘 못하는 기법으로 옮겨갈 것
- ④ 약점을 극복한 것에 대해 슈퍼바이저를 인정해 줄 것
- ⑤ 실천과 슈퍼비전의 기법적 장애물을 제거할 것
- ⑥ 복잡한 자료를 단순화시킬 수 있는 전략들을 개발할 것
- ⑦ 다양한 학습기법을 사용할 것
- ⑧ 활발한 토론을 권장할 것
- ⑨ 목표를 세울 것
- ⑩ 긍정적 통제를 사용할 것
- ⑪ 개입하는 일의 즐거움을 강조할 것

6. 사회복지 조직의 슈퍼비전 내용

1) 직원을 위한 슈퍼비전

(1) 신입직원에 대한 오리엔테이션

슈퍼바이저의 역량에 따라 정해지겠지만 기관의 정책과 규정, 서비스 능력 범위 내에서 조직적이고 체계적으로 이루어져야 할 것이다. 신입직원은 기관의 전체업무를 파악할 수 있도록 지도하며, 그 기관의 설립목적, 서비스 내용, 각 부서간의 유기적인 연결, 협조관계를 맺게 하는 방법을 지도하고, 특히 필요할 때 또는 필수적으로 슈퍼바이저에게 슈퍼비전을 요청할 수 있는 채널을 안내하고 지도하는 것이 매우 중요하다.

(2) 재교육과 슈퍼비전

사회복지기관에서 종사하는 관리자, 중간 슈퍼바이저, 사회복지사 모두가 재교육과 슈퍼비전이 필요로 하며 슈퍼바이저를 위한 특별 교육을 통해 슈퍼바이저 자격을 부여하고, 그 자격을 가진 사람이 슈퍼비전을 주는 시스템 강구하는 것이 필요하다.

(3) 직원 개인에 대한 평가방법 및 내용

① 인격(Personality)

업무를 수행해 가는데 매우 중요한 요소로 전문적인 업무를 수행하는 사회복지사의 입장에서 자기 스스로 평가해 보고, 슈퍼바이저가 객관적으로 평가하여 같이 검토해 봄으로써 개선할 수 있을 것이다. 용모, 태도, 음성에 대한 반응, 유머 감각, 개인적인 적응성, 직원들과의 관계 등을 평가한다.

② 행정적 능력(Administration Abilities)

사회복지사가 전문적인 업무를 효과적으로 수행하기 위해서는 체계적인 행정적 능력이 있어야 한다.(조직능력, 약속 및 이해, 책임완수를 어느 정도 할 수 있는가, 정확성과 주의성, 신속성, 창의성과 지도능력, 일하는 주변을 얼마나 질서정연하게 정리하는가, 비밀성질의 파일이나 서신을 다룰 수 있는 주의성, 보고서의 량, 보고서의 질, 보고를 위한 준비도, 기억력, 양심도- 일을 할 때 얼마나 양심적으로 하는가 등)

③ 봉사하는 사람들과의 관계(Relationship to People Served)

사회복지사는 그와 관련된 모든 사람들이 업무수행에 있어 깊은 관계를 가지고 있다는 것을 인식하고 도움을 주는 관계, 협조하는 관계, 지도받는 관계 등 다양한 관계 속에서 어떻게 적응하는가를 평가한다. (아이들과의 관계, 부모들과의 관계, 관련자들과의 관계, 지도자들과의 관계, 후원자들과의 관계, 이어나 위원들과의 관계, 신문, 방송 등 언론인들과의 관계 등)

④ 전문적인 능력(Ability to Professional)

전문적인 업무수행에 필요한 개별 사회사업, 집단 사회사업 등 방법론적인 이론과 기술을 얼마나 적극적으로 도입할 수 있으며 실천할 수 있는가를 평가한다. (경청능력, 대화능력, 통찰력과 이해도의 정도, 재치, 설득력, 자신을 믿게 만들 수 있는 영향도 등)

⑤ 직업에 대한 성장(Growth on the Job)

개인성장은 곧 업무에 대한 성장을 가져오게 된다. 사회사업가에게는 항상 업무를 수행하는데 필요한 지식의 도입과 기술의 개발은 매우 중요하다. 이 능력을 개발하는 것은 전문성 개발에 크게 기여할 수 있다는 전제 아래 평가한다. (건설적인 비판을 하고 받아들일 수 있는가, 일의 량 조절, 향상시키는 능력, 슈퍼비전 받을 때의 태도, 객관성·타당성, 더 많은 지식을 얻기 위한 노력, 기관의 행정 원칙에 대한 이해도, 자기 직업에 대해 얼마나 성장발전을 보이고 있나, 일하는 분야에서 이론을 얼마나 적용시키는가, 새로운 프로그램 개발을 위한 창의력, 영적 문제를 자유로이 토의할 수 있는 능력 등)

2) 실습생을 위한 슈퍼비전

실습의 주요 목적은 학생들로 하여금 전문 직업에 대한 동일시와 전문능력의 향상 및 자아인식을 갖게 하는데 도움을 주는데 있다. 강의실에서 습득한 지식, 태도, 기술을 중

합시키고 사회사업의 한 분야에 대한 기술을 습득하게 하며, 사회사업의 타분야에 관련 되는 지식도 얻게하고, 초보자 단계에 있는 학생의 기술을 개발하게 한다. 실습교육에 있어서의 슈퍼비전은 케이스에 대한 효과적인 지도를 함으로써 실습생으로 하여금 능동적으로 참여할 수 있도록 하고, 자발적인 학습의욕을 강화하도록 도와주는 것으로 많이 활용되는 방법으로는 개별면담과 그룹 컨퍼런스가 있다.

- 교육실습이 중심이 됨.

-교육 슈퍼비전의 목표

- ① 전문적 역할에 관한 전문적 지식을 전달하는 것.
- ② 훈련기간 중에 습득하는 임상지식과 기술을 증가시키는 것.
- ③ 사례개념화로 클라이언트(개인, 집단, 조직, 지역사회)의 사회, 문화, 행동 유형에 대해 뚜렷하게 개념정리할 수 있도록 도움.
- ④ 실습생의 자기 인식: 동기와 감정적 민감성의 고양

- 실습생에게 어떤 일을 어떻게 하는가를 가르치는 것이 아니라 주어진 일을 “왜” 그렇게 하는가를 가르치는 것.

- 실습지도자는 현장의 교육자이면서 사회복지사로서의 역할모델이기도 하다. 또한 지지적이며 도전적인 역할을 수행해야 한다. 실습교육 전에 실습지도 목적과 지도방침을 결정한다. 이와 관련하여 기관의 목적, 일정, 업무에 관한 ‘실습교육계획안’을 작성하고, 이를 실습생들에게 제세하고 대학의 실습지도교수에게도 전달한다. 실습지도자는 실습예정자와의 사전면접을 통해 예비실습생의 욕구를 이해하고 이에 적합한 교육이 이루어질 수 있도록 준비해야 한다. 실습이 시작되기 전에 오리엔테이션, 실습생을 위한 학습공간, 업무의 선정, 실습교육을 위한 협조자 등을 미리 준비한다. 실습교육을 위해 업무시간을 할애할 수 있도록 기관의 지원을 받을 수 있어야 한다. 관련이론이나 지침에 대한 교육 그리고 정기적이고 구체적인 슈퍼비전을 제공해야 한다. 사회복지 교과과정 내용에 대한 포괄적인 이해가 있어야 한다. 만약, 현재의 실습업무가 실습생이 미처 교육받지 못한 지식이나 기술과 관련된 부분이라면 이에 대한 부수적인 교육을 수행해야 한다. 실습생을 위해 실무 지도뿐 아니라 정서적 지지 또한 제공할 수 있어야 한다. 실습생이 이론을 실습현장에서 적용할 수 있도록 적절한 학습기회를 제공한다. 실습생들이 실습목표에 적합한 과제를 제시하고 수행한 과제물에 대한 점검을 통해 적절한 피드백을 제공한다.

3) 준전문직을 위한 슈퍼비전

(1) 준전문직의 개념 : 모든 영역에서는 전문적인 훈련을 받은 전문가의 지시와 안내에 따라 업무를 추진해 가는 사람을 말한다.

(2) 준전문직의 기능(공공부조프로그램 내에 기본적인 준전문가와 업무와 기능)

① 직접 신청하는 규격화된 서비스, 긴급을 요하는 아기보기, 클라이언트와 장보기, 병원, 레크레이션 센터, 고용된 사무실까지 안내하는 일, 클라이언트의 직업과 집을 찾는 일을 돕고, 식량을 제공, 가족계획 지도

② 지역사회 서비스에 관한 정보와 양식을 작성, 수혜자격을 확인, 서비스에 필요한 신청서 절차 돕기, Outreach프로그램을 통해 서비스를 받도록 돕기, 클라이언트가 서비스를 받을 수 있도록 통역사 역할이나 옹호자 역할. 준전문직의 기능은 복잡한 복지서비스 체계를 간결한 쪽으로 방향을 바꾸게 하고, 속임수에서 탈피할 수 있도록 돕는 일이다.

③ 교육을 받은 클라이언트는 가정관리, 아동교육, 재산관리, 예산 등에 관한 상담을 한다.

④ 적절한 방문, 동정심을 갖는 것, 자상하게 들어주는 일 등을 통해서 지원적 서비스를 제공한다.

(3) 준전문직의 분야 : - 개인적인 성숙, 인생의 경험, 자격증에 의해 특수한 과업과 기능을 수행하는 Social Service Aid. 2년제 대학을 졸업하고 기술학위를 소지한 자로서 Social Service Technician 등이 있다.

(4) 준전문직의 슈퍼비전 : 집단적인 슈퍼비전이 개인지도 방법보다 효과적이다. 이는 새로 취직 한 사회복지사나 일에 대해 능숙하지 못한 준전문가들은 고독한 감정을 갖게 되고, 그들에 대한 인식과 신분에 대한 용기를 불어 넣어 줄 집단이 필요하며, 동료들의 지원이 필요하기 때문이지만 개별지도방법과 혼용 더욱 효과적이다.

4) 자원봉사자를 위한 슈퍼비전

(1) 자원봉사의 개념 : 인간의 자유의지, 마음속 깊이 우러나오는 의사라는 뜻으로 의무감이 아닌 자발적으로 행하는 활동을 의미한다.

(2) 자원봉사를 위한 슈퍼비전

① 자원봉사자 교육

- 기초교육 : 처음 시작하는 사람이나 초보자를 대상으로 자원봉사의 개념·가치 및 기관 이해, 자원봉사자의 자세 등 자원봉사자로서의 기본 소양 등 기초지식을 갖추도록 하기 위한 교육을 말한다.

- 보수교육 : 자원봉사활동을 수행하고 있는 자를 대상으로 자원봉사활동의 중도탈락을 방지하고 효과적인 자원봉사활동 수행을 위하여 자원봉사자를 지속적으로 관리·계발하는 교육을 말한다.

- 전문교육 : 자원봉사활동 특성상 전문지식 및 기술을 필요로 하는 분야에서 활동하는 자원봉사자를 대상으로 관련 지식 및 기술을 갖추도록 함으로써 효과적·전문적으로 자원봉사활동을 수행토록 하기 위한 교육을 말한다.

- 기타교육 : 상기교육을 제외한 교육을 말한다.

② 자원봉사자 상담 : 사회복지사는 일의 내용, 시간, 비밀유지 등 자원봉사자가 지켜야 할 의무를 설명하고, 자원봉사자 가족과의 관계, 자원봉사 동기 등도 상담할 필요가 있다. (일종의 자원봉사자들의 슈퍼비전)

7. 사회복지 조직의 슈퍼바이저

1) 슈퍼바이저의 개념

(1) 슈퍼비전에서 슈퍼바이저의 역할이 매우 중요하다.

(2) 사회복지기관의 슈퍼바이저들은 하급자 슈퍼바이저들의 일을 조직, 모니터링하고, 평가하는 것과 같은 전형적인 행정적인 책임 이외에 정서적이고 사회적인 지지까지도 제공하며, 교육적인 슈퍼비전의 역할을 통해 업무자들의 전문성 개발에도 기여해야 하는 책임이 있다.

2) 슈퍼바이저의 역할

(1) 사회복지기관의 고유한 특성을 감안할 때 서비스를 직접 제공하는 워커들을 지도, 감독하는 일선 슈퍼바이저의 역할이 매우 중요하다.

(2) 일선에서 슈퍼바이저는 각 부서의 업무를 총괄하는 책임자로서 부서 구성원들의 효과적인 서비스 공급을 지도, 감독하며 아울러 기관의 타부서 및 기관 관리자를 연결하는 역할을 담당한다. 구체적인 일선 슈퍼바이저의 역할은 다음과 같다.

- ① 기관 관리 층과 부서의 관계 조정
- ② 기관 내 타부서와 교류 촉진 및 갈등 해소
- ③ 기관 기획활동에 참여
- ④ 부서의 활동성과를 기관 관리층 및 타부서에 대변
- ⑤ 부서의 과업실행에 대한 전반적 관리
- ⑥ 부서 구성원들의 팀워크 향상
- ⑦ 서비스 실천 이론, 모델에 대한 지속적 변화 추구
- ⑧ 워커 개인의 기술, 능력 개발
- ⑨ 워커의 문제해결능력 향상
- ⑩ 워커에게 위임한 개별적 사례에 대한 목적, 임무의 명확화

일선 슈퍼바이저의 역할 중 ①-⑤는 슈퍼바이저의 행정적 기능을 강조한 것이고 ⑥-⑩의 역할은 전문가로서의 워커의 능력향상에 초점을 둔 교육적 목적과 지지적 역할을 강조한 구체적 역할이다.

3) 슈퍼바이저의 조건

① 지식구비 : 슈퍼바이저는 전문직에 대한 지식과 기관에 대한 종합적인(지식, 태도, 실천, 기술)지식을 갖추어야 한다.

② 실천기술과 경험 구비 : 슈퍼바이저는 자신이 클라이언트에 대한 문제를 해결해 본 경험과 기술을 갖추고 있어야 한다. 즉 슈퍼바이저는 사회복지의 일반적 실천에 대한 능력과 특별한 실천 방법에 대한 능력을 갖추고 있어야 한다.

③ 개방적 접근의 허용 : 슈퍼바이저는 응급 시 및 필요시 하급자가 쉽게 접근하여 질문하고 어떤 지도를 받을 수 있는 기회를 마련해야 한다.

④ 헌신적인 사명감 : 슈퍼바이저는 기관, 하급자, 자신간의 역동적 관계에 대하여 진실하고 지속적인 관심을 가지면 하급자에게 적극적인 동기부여를 하고 지식과 기술을 향상시키는데 크게 도움이 된다.

⑤ 솔직한 태도 : 슈퍼바이저는 하급자가 제기한 질문이나 문제해결에 대한 해답을 모르거나 제시할 수 없을 때는 자신의 입장을 솔직히 밝히고 또한 실수가 있을 때도 그것을 솔직히 인정할 수 있어야 한다.

⑥ 감사와 칭찬의 태도 : 사람은 인정받고 칭찬 받기를 갈망하기 때문에 가능하면 감사와 칭찬의 태도를 가지고 하급자의 동기를 유발하고 전문직 업적의 발전을 도모하여야 할 것이다. 특히 하급자에게 감사하는 태도를 보이는 데 인색하면 슈퍼 비전이 효과가 줄어들 수 있고 하급자의 능력도 저하시킬 수 있다는 점에 유의하여야 할 것이다.

4) 슈퍼바이저의 시작 지침

Monson(1983)이 슈퍼바이저에 대해 조사한, 초보의 슈퍼바이저가 알고 처리할 준비를 해야하는 요인들은 다음과 같다.

① 슈퍼바이저는 이론, 개념, 기법을 적용하는 데 경험이 별로 없을 것이라는 점을 고려할 것.

② 슈퍼바이저가 원하는 슈퍼바이저의 할 일들을 확실하게 설명할 수 있도록 준비를 갖추어 줄 것.

③ 슈퍼비전 과정 그 자체의 평가를 강조함과 동시에 슈퍼바이저의 실천에 대한 평가를 강조할 것.

④ 슈퍼바이저의 실천을 주기적으로 관찰할 것.

⑤ 슈퍼바이저가 기대하는 자세한 항목들을 분명하게 말해 줄 것.

⑥ 사회복지 전문직을 비판하지 말 것.

⑦ 슈퍼바이저의 교육배경이나 교육경험을 비판하지 말 것.

⑧ 슈퍼비전을 다른 전문직이나 다른 기관 직원들을 비판하는 자리로 이용하지 말 것

⑨ 슈퍼바이저의 업무수행을 다른 슈퍼바이저나 직원의 업무수행과 비교하지 말 것

- ⑩ 슈퍼바이저에게 충분한 일거리가 있는지 확인
- ⑪ 슈퍼바이저가 갖고 있는 지식과 기술을 슈퍼바이저와 기꺼이 나누어 가지려고 할 것
- ⑫ 슈퍼바이저는 유능하고 박식한 교사나 전문가의 지도를 받으며 일하게 되어 있다는 점을 잊지 말 것

5) 슈퍼바이저의 바람직한 특성

- ① 다른 사람들을 가르치는 것을 좋아한다.
- ② 다른 사람들이 내말을 못 알아들었을 때 잘 참는다.
- ③ 간접적으로 돌려서 말을 해줄 수 있다.
- ④ 계획을 세울 수 있다.
- ⑤ 슈퍼바이저가 질문에 답을 달라거나, 슈퍼바이저 자신의 행동을 설명해 달라고 했을 때 화를 내지 않는다.
- ⑥ 조직의 문제들을 건설적인 방법으로 토론할 수 있다.
- ⑦ 다른 사람들의 잘못을 참을 수 있다.
- ⑧ 비판을 주고 받을 수 있다.
- ⑨ 결정하는 것을 좋아한다.
- ⑩ 팀 접근에서 다른 사람들과 함께 일할 수 있다.
- ⑪ 문서업무를 처리할 수 있다.

위의 특성을 근거로 Monson(1983)이 “바람직한 슈퍼바이저가 되기 위한 사정척도”를 만들었는데 양옥경교수가 수정 보완하여 25개 항목으로 구성된 다음의 사정척도를 만들었다.

8. 사회복지 기관에서의 슈퍼비전

1) 효과적 슈퍼비전을 제한하는 요소

사회복지기관이 처한 상황들과 개별 복지시설의 상황, 그리고 슈퍼바이저와 개별 슈퍼바이저들의 성향들이 사회복지기관의 슈퍼비전의 효과에 부정적인 영향을 미치는 경우가 있다.

(1) 순환보직(업무 로테이션)

우선 사회복지기관 직원들에 대한 순환보직(업무 로테이션)이다. 일선 사회복지사뿐 아니라 중간관리자에게도 적용되는 업무 로테이션은 기관의 이익과 개인의 성장 측면을 모두 고려하여 이루어지지만 특정 분야에 대해 전문지식과 기술을 4-5년 이상 쌓은 슈퍼바이저에 대해 그 분야에 필요한 지식과 기술을 포함한 교육적 슈퍼비전을 제공하기

란 쉽지 않다. 이러한 경우 슈퍼바이저-슈퍼바이지 관계의 권력이양이 일어날 수 있다.

반면 불충분할 수 있는 교육적 슈퍼비전을 슈퍼바이지의 외부교육을 통한 보강, 슈퍼바이저-슈퍼바이지간의 신뢰관계로 행정적, 지지적 슈퍼비전을 적절히 제공할 경우 예상되는 어려움에 대처할 수도 있을 것이다.

(2) 슈퍼비전 정례화의 어려움(슈퍼바이저 업무과중)

슈퍼바이저들의 공통적으로 호소하는 문제 중 하나로 슈퍼바이저 자신의 업무과중이다. 이는 대부분의 사회복지기관 슈퍼바이저들이 겪는 문제라고 생각된다. 중간관리자 이면서도 직접 서비스를 제공하고 있기 때문에 직원 개개인에 대한 충분한 슈퍼비전의 시간을 확보하는 것이 매우 어렵다. 팀별로 슈퍼비전 계획이 마련되어 있지만 계획된 업무 외에 수시로 처리해야 할 새로운 업무가 발생하는 경우가 많아 슈퍼비전을 정례화 하는 것이 어렵다. 개별 슈퍼바이지에게 많은 시간을 투입하지는 못하는 대신 핵심을 담은 슈퍼비전을 그때그때 수시로 제공하고 있는 상황이다. 그러나 충분한 시간을 확보하지 못하는 것은 슈퍼바이지의 업무능력 향상 기회를 제한할 수 있으므로 슈퍼바이저에게 계속 부담으로 남고 있다.

(3) 제한된 외부 슈퍼비전 기회

제한된 사회복지사업 예산으로 직원들의 슈퍼비전을 위해 지원하거나 외부 슈퍼바이저를 위촉하는 것이 쉽지 않다. 어렵게 마련된 예산 범위 내에서 외부 슈퍼바이저를 위촉하게 될 경우 슈퍼바이저를 주제에 따라 위촉하게 되는데 사회복지기관 여러 부서 중 어느 부서의 욕구를 우선해야 할지, 그리고 주제를 결정한 이후 그 분야 전문가에 대한 정보가 많지 않아 어디에 접촉을 해야 하는지의 과정들을 해결해야 한다.

(4) 슈퍼비전 능력 향상을 위한 기회 부족

슈퍼바이저들도 지속해서 슈퍼비전을 필요로 한다. 그러나 슈퍼비전을 위한 교육의 기회를 찾기가 쉽지 않다. 그러나 실습지도와 관련된 내용들과 자료들은 조금씩 많아지고 있으나 직원 슈퍼비전과 관련된 내용은 매우 드물다. 슈퍼바이저들도 슈퍼비전을 위해 노력을 한다. 교육적 슈퍼비전을 위해서 외부교육, 외부 슈퍼바이저를 통해 슈퍼비전을 받을 수 있고, 기관에서의 경험이 쌓이거나 타 분야의 조직관리와 관련된 도서를 통해 행정슈퍼비전을 준비할 수 있다. 지지적 슈퍼비전을 위해 끊임없는 자기분석을 통해 통찰력을 가지려고 하고, 관련 책자나 동료 슈퍼비전을 통해 서로를 통해 자신의 상황을 점점받을 수도 있다. 그러나 위와 같은 노력의 대부분은 슈퍼바이저 개인 재량에 맡겨지기 때문에 슈퍼바이저마다 차이가 크게 된다. 슈퍼비전이 슈퍼바이저와 슈퍼바이지의 관계성 속에서 이루어지기 때문에 슈퍼비전은 다양할 수 밖에 없지만 최소한 제공되어야 하는 내용과 형식에 대한 교육자료, 지침, 실질적인 슈퍼비전의 기술이나 자신의 슈퍼비

전에 대한 슈퍼비전을 받을 수 있는 기회가 마련된다면 도움이 될 것이다.

(5) 조직목표와 개인의 욕구간의 균형문제

직원의 교육이 클라이언트에게 제공되는 서비스의 질적 향상을 포함한 조직의 목표 달성에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 평가를 하기란 쉽지 않다. 때로는 정체성 확립, 전문성 습득을 포함한 사회복지사의 자기개발 욕구가 기관의 사업방향과 조직의 목표달성에 정말 긍정적인 기여를 하는가를 판단하기 어려운 경우도 발생한다. 예를 들면 사회복지 외의 분야의 대학원 진학을 희망하거나 현재의 업무 또는 사회복지 업무와 큰 관련없는 교육욕구를 가진 경우이다. 개별 사례에 따라 직원 개인의 교육욕구를 수용할 것인지의 여부를 결정하기 보다는 그에 앞서 기관의 전체적인 목표, 직원훈련 방향 등을 정하는 것이 필요하겠다.

2) 슈퍼비전 효과를 극대화하는 요소

(1) 기관 규정으로 보장

우선 직원이 성장할 수 있도록 하는 외부 슈퍼비전, 정기교육에 대해 내규로 보장하고 있고, 그 내규를 실제 활발히 이용하고 있다.

(2) 기관장, 직원 스스로 만드는 전문적 성장을 지원하는 분위기

기관의 규정이 모든 상황을 다 설명할 수 있을 만큼 구체적이지 못하기 때문에 규정에서 설명하지 못하는 경우가 발생할 경우에는 수시로 논의를 한다. 슈퍼비전이 긍정적, 적극적으로 활용되는 데에는 규정보다는 오히려 전문적 성장을 지원하는 기관장, 기관책임자들의 태도와 전문성 향상을 위해 노력하는 직원들 스스로가 더 큰 영향을 미친다. 슈퍼비전의 내용을 팀 세미나에서 나누고 하는 등의 과정을 겪으면서 서로에게 도전을 주고, 선의의 경쟁적 분위기를 만들어 간다. 슈퍼비전을 중시하고, 자기개발로 클라이언트에 대해 더욱 좋은 서비스를 제공하기 위해 더 좋은 슈퍼비전의 기회들을 찾아나서는 분위기 조성은 기관장, 슈퍼바이저, 직원들 모두가 함께 만들어가야 하는 과제이다.

(3) 중간관리자 슈퍼비전

슈퍼바이저 역시 슈퍼비전을 필요로 한다. 팀 운영방향, 다른 팀과의 연계, 자기 팀내의 직원 슈퍼비전과 관련된 어려움 등에 대한 동료 슈퍼비전을 받을 수 있다. 슈퍼비전 기술향상에 도움이 되는 도서를 함께 읽고 토론을 하기도 하고, 지지적인 슈퍼비전을 얻기도 한다.

(4) 조직변화가 필요한 시기마다 전환계리를 만든 집단 슈퍼비전

행정가의 슈퍼비전에 대한 인식과 중간관리자들의 제안, 직원들의 적극적인 참여가 만들어간 집단슈퍼비전은 그 시기시기 마다 긍정적인 영향력을 미쳤고, 조직이 변화하는 필요한 전환의 계기로 작용하였다.

* 부록

15. 강점 중심 슈퍼비전의 원리들

1) 모든 슈퍼바이저는 강점을 갖고 있음

사회복지사는 클라이언트와 대화할 때 클라이언트가 본인 삶에 대해 무엇인가를 알고 있고, 삶의 경험을 통해 무엇인가를 배웠을 것이며, 역경 극복에 대한 희망을 갖고 있고, 무엇인가에 흥미를 갖고 있으며, 어떤 특정한 일은 잘 해 낼 수 있을 것이라는 진정한 생각 또는 믿음을 지속적으로 유지해야 한다. 이러한 클라이언트의 속성들은 클라이언트가 헤쳐 온 삶의 역경, 고통, 위기, 억압, 또는 질병 등에 의해 일시적으로 가려져 있을 수 있다. 그럼에도 불구하고 클라이언트 속에 존재하고 있는 속성들이다.

2) 고난과 실패 및 힘겨운 삶들은 슈퍼바이저 인생에 상처가 될 수 있지만 이들은 동시에 도전과 기회의 원천이 될 수 있음

우리는 우리 주변에서 역경을 딛고 일어나 우뚝 선 사람들을 많이 발견할 수 있다. 삶의 역경을 통해 삶의 지혜가 터득되고 지속적으로 삶을 지탱하고 헤쳐 나가는 데 필요한 기질과 수용력이 획득될 수 있기 때문이다. ‘쇠는 두드릴수록 강해진다.’는 우리의 속담이 말해주듯 역경과 시련이 사람을 더욱 강하게 만들 수 있다. 생활의 고통을 참아내며 지금까지 생존해 온 사람들은 역경에 굴복하지 않았다는 일종의 자부심을 갖고 있을 수 있다. 이러한 자부심은 현재의 역경 속에서 경험하는 당혹감, 정신적 혼란, 자기불신 등의 감정 속에 잠시 감춰져 있을 수 있다. 하지만, 빛이 비춰지고 자극될 때 이들은 변화를 향한 힘의 원천이 될 수 있다. 고난을 뚫고 승리한 사람들의 이미지가 클라이언트에게 주입될 때 클라이언트는 고통 속에서도 강해질 수 있고 앞으로도 잘 할 수 있다는 자신감과 자부심을 느낄 수 있다.

3) 성장과 변화의 상한선은 없다는 전제 하에 슈퍼바이저가 원하는 바를 진지하게 받아들임

불가능이나 절망의 상태에 초점을 둘 때보다 클라이언트의 희망과 가능성에 무게를 두고 일을 시작할 때 클라이언트에게서 보다 긍정적인 결과가 발생한다는 많은 보고가 있다(Kaplan and Girard, 1994: 53). 최근 긍정심리학¹⁾의 확산도 이러한 결과들을 뒷받침 하고 있다. 긍정적 감정, 정서, 생각 등은 우리의 정신·신체적 건강에 긍정적인 방향으로 큰 영향을 미친다는 주장이 학계나 임상 현장에서 서서히 받아들여지고 있는 추세이다. 긍정적 정서나 생각은 엔돌핀, 도파민, 세라토닌 등의 유익한 호르몬의 분비를 촉진하게

1) 클라이언트의 부정적 심리를 발견하여 제거하거나 치료함으로써 클라이언트의 정신·심리 상태를 긍정적인 방향으로 끌어올리려는 종전의 심리병리학(psychopathology)에 대한 반발로 확산된 심리학이다. 긍정심리학에서는 클라이언트가 갖고 있는 긍정적 심리 상태를 최대한 발견해 내 확산, 발전시킴으로써 나머지 부정적인 정서들이 스스로 물러하게 한다.

되고, 이 호르몬은 우리 몸의 저항력을 높여 몸과 마음의 자연 치유를 가능하게 한다는 것이다.

“클라이언트는 회복될 수 있다.” “클라이언트에게는 밝은 장래가 있다.” “클라이언트가 갖고 있는 희망은 성취 가능한 것이다.” 등의 믿음을 회복지사가 갖고 이것을 클라이언트에게 전달할 때 클라이언트의 몸과 마음은 최상의 상태로 반응하고 움직일 수 있다(Weick, Rapp, and Sullivan, 1989: 354).

4) 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 협동 작업이 이뤄질 때 클라이언트에게 최선의 도움이 주어질 수 있음

사회복지사와 클라이언트의 협동 작업이라 함은 클라이언트가 경험하고 있는 문제의 해결 과정에 클라이언트를 적극적으로 참여시키는 것을 말한다. 종래의 의료모델에서는 사회복지사가 전문가로서의 역할을 수행하는 과정에서 전문가의 지식과 판단이 주를 이루면서 클라이언트는 문제 해결 과정에서 수동적 역할만을 담당했다. 사회복지사가 의료모델에서처럼 전문가로서 활동하고자 할 때 클라이언트의 장점이나 자산이 제대로 평가·인정되기 어렵다. 사실상 클라이언트는 자신이 처한 상황에 대해, 그리고 자신이 살아온 인생에 대한 나름대로의 정보, 지식, 관점, 이해 등을 갖고 있다. 사회복지사가 자신의 전문적 견해만을 내세워 클라이언트의 지혜, 지식, 관점 등을 무시하거나 묵살할 경우 문제 해결을 위해 귀중하게 사용될 수도 있는 중요한 요소들을 흘려보내는 것이다. 사회복지사는 클라이언트 자신이 자신의 문제에 대해 어떤 생각을 갖고 있으며 그 문제를 어떻게 해결하고자 하는가에 주의를 집중하여 그것들을 존중하면서 클라이언트가 자신의 문제를 해결해 가는 과정에서 클라이언트의 의논 상대자 또는 협동자로서의 역할을 취하는 것이다. 이때 클라이언트의 문제에 대한 전문가는 사회복지사가 아니라 클라이언트가 되는 것이다.

5) 모든 환경은 자원으로 가득 차 있음

우리 생활 주변에는 다른 사람이 절실히 필요로 하는 지식, 기술, 재능, 시간, 공간, 정보 등을 제공할 수 있는 개인, 집단, 조직 등이 존재한다. 이러한 환경자원들은 보통 사회복지기관 연결망 밖에 흩어져 존재한다. 이들 자원들은 대부분의 경우 활용 의사 또는 기회가 타진되지 않은 상태로 존재한다. 따라서 적절한 기회만 주어진다면 이 자원들이 그것을 필요로 하는 누군가를 위해 동원되고 활용될 수 있을 것이다. 정책이나 제도에 의한 공식적 자원들이 갖춰지기를 기다리는 동안 우리가 활용할 수 있는 이런 종류의 귀중한 비공식적 자원들(예: 물질, 생각, 재능, 도구, 인력 등)이 우리 주변에 산재해 있다고 믿을 때 우리는 그것들을 충분히 활용할 수 있을 것이다. 반대로 클라이언트의 주변 환경과 우리의 일반 환경이 위협하고, 해롭고, 적대적이라고 단정할 때 우리는 우리가 활용할 수 있는 귀중한 자원들을 미리 포기하게 되는 잘못을 저지르는 것이다.

6) 보살핌과 그 맥락의 조화

클라이언트에 대한 보살핌, 특히 사회적 보살핌은 사회복지 전문직의 임무이다. 이러한

보살핌은 클라이언트를 둘러싸고 형성되어 있는 사회적 연결망에 의해 영향을 받을 수밖에 없다. 강점 관점은 가족, 이웃, 지역사회, 국가 및 문화를 아우르는 사회적 관계를 잇는 맥락힘줄의 강화를 통해 사회적 보살핌을 구현하고자 한다. 맥락힘줄은 클라이언트 개인의 강점, 그리고 클라이언트와 관계된 모든 사람들이 공유하는 강점을 밖으로 드러냄을 통해 강화될 수 있다. 맥락힘줄의 강도는 또한 일반 시민들의 삶의 질에 영향을 미치는 지방 또는 국가 사회정책에 따라 영향을 받는다. 지방 또는 국가의 사회정책이 클라이언트 주변의 맥락힘줄 강화에 때로는 기회로, 때로는 장애물로 작용할 수 있다는 것을 알아야 한다.

6. 강점 확인을 위해 사용될 수 있는 질문들(Saleebey, 2009b: 102-103).

강점관점을 실천하는 과정에서 클라이언트에게 주어지는 질문은 클라이언트가 역경을 헤쳐 나오는 과정에서 어떤 장점과 자원을 활용했는지를 알아보기 위한 것과 문제가 덜 심각하거나 문제가 없는 바람직한 미래 상황에 대한 클라이언트의 비전을 알아보기 위한 것으로 나뉘볼 수 있다. 하지만 질문의 주 초점은 클라이언트가 어떤 종류의 삶을 살아왔는지를 알아보는 데 맞춰지는 것이 아니라 어떤 종류의 삶을 살아가길 원하는지를 알아보기 위한 것에 주어진다(Weick, Rapp, and Sullivan, 1989: 353). 그리고 질문을 통해 확인된 모든 종류의 개인적 사회적 자원은 클라이언트가 설정한 목적 달성을 위해 사용하는 것이다. Saleebey(2009b: 102-103)는 관련된 여러 가지 문헌을 취합하여 다양한 유형의 질문을 소개했다. 이들을 요약하여 제시하면 <표 5- x >의 내용과 같다.

<표 12> 강점관점 실천을 위한 질문의 예

질문 유형	질문의 실제
생존질문 (survival questions)	“역경 속을 헤쳐 나오면서 당신 자신에 대해서, 그리고 당신 주변의 세계에 대해서 배운 것은 무엇인가?” “어떤 어려움을 통해서 당신은 역경을 헤쳐 나오는 데 필요한 특별한 힘, 통찰력, 기술 등을 갖게 되었는가?” “당신이 믿고 의지할 수 있는 당신의 특별한 자질은 무엇인가?”
지지질문 (support questions)	“누가 당신에게 세상에 대해 알려주고, 도움을 주었으며, 인도해 줬나?” “당신이 특별히 의지할 수 있는 사람은 누구인가?” “그러한 사람들을 어떻게 알게 되었는가?” “어떤 집단, 조직, 기관이 특별히 당신에게 도움이 되었나?”
예외질문 (exception questions)	“일이 잘 풀려갈 때는 언제이었나?” “그 때는 무엇이 좀 다른가?” “과거를 돌아보아 당신의 삶이 괜찮다고 생각될 때, 살만하다고 느껴질 때, 비교적 안정되었다고 느껴질 때, 당신이 돌아보

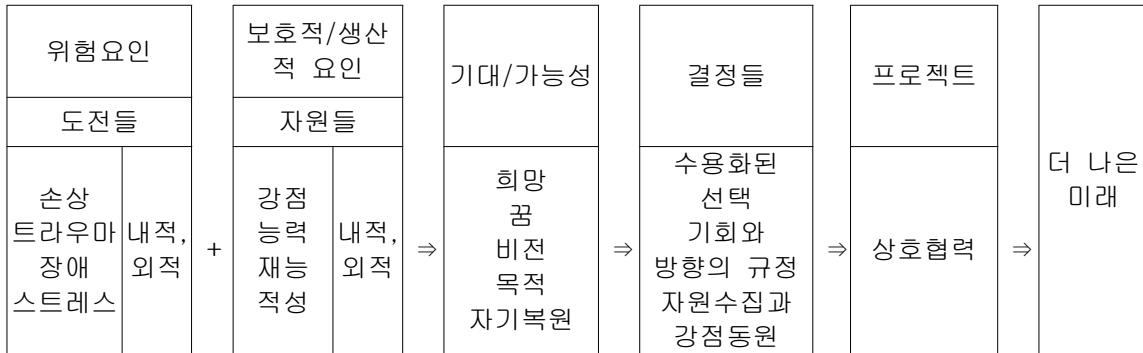
	<p>는 세상, 당신의 대인관계, 당신의 생각 등이 전에 비해 어떻게 달랐으며 특별했었는가?”</p> <p>“당신을 둘러싼 세상일들 중에서 어떤 부분을 되살려내고 싶은가?”</p>
<p>가능성질문 (possibility questions)</p>	<p>“현재 당신의 삶으로부터 무엇을 원하는가?”</p> <p>“당신의 희망, 비전, 열망은 무엇인가?” “이러한 것들을 성취하는 과정에서 어디쯤 와 있는가?”</p> <p>“이러한 것들을 달성하는데 도움이 되는 당신의 자질은 무엇이며, 이것들을 달성하는 데 도움이 되는 사람들은 누구인가?”</p> <p>“앞으로 하고 싶은 일이 무엇인가?” “당신의 특별한 재능이나 능력은 무엇인가?”</p>
<p>존중질문 (esteem questions)</p>	<p>“다른 사람들은 당신에 대해 어떤 좋은 말을 하는가?”</p> <p>“당신이 진정으로 자긍심을 느낄 때 당신의 삶은 어떤 상황에 있을 때이며, 당신 자신은 어떤 모습 또는 행동을 하고 있을 때이고, 당신이 무엇을 성취했을 때인가?”</p> <p>“당신의 삶이 잘 진행되어가고 있을 때 당신은 무엇을 하고 있고, 누구와 함께 있으며, 어떤 느낌·생각·행동을 하고 있는가?”</p> <p>“당신의 삶에 있어 진정한 기쁨은 무엇인가?”</p>
<p>장래질문 (prospective questions)</p>	<p>“당신의 현재 상황을 당신은 어떻게 설명하겠는가?”</p> <p>“당신의 최근 경험과 힘든 일들이 어떻게 해서 발생했으며 어떻게 진행될 것이라고 생각하는가?”</p> <p>“이러한 상황들을 당신 자신에게, 사회복지사인 나에게, 그리고 다른 사람에게 어떻게 설명하겠는가?”</p>
<p>변화질문 (change questions)</p>	<p>“당신의 생각·감정·행동·사회관계 등의 일들이 앞으로 어떻게 변화될 것이라 생각하는가?”</p> <p>“당신의 현 상태를 향상시키거나 당면 과제를 해결하기 위해 당신이 무엇을 해야 한다고 생각하는가? 또는 무엇을 할 수 있다고 생각하는가?”</p> <p>“그 과정에서 사회복지사인 내가 어떻게 도울 수 있는가?”</p>
<p>의미질문 (meaning questions)</p>	<p>“당신의 주된 생각의 틀, 또는 가치 체계는 무엇인가?”</p> <p>“당신이 전적으로 믿고 있고 다른 어떤 것보다도 귀중하게 여기는 것은 무엇인가?”</p> <p>“당신에게 보통 경험의 범위를 벗어나는 목적의식을 가져다주는 초월적 믿음은 무엇인가?”</p> <p>“이것들은 어디에서 온 것인가? 당신의 경험? 문화? 또는 우주의 어떤 것?”</p> <p>“당신의 일상생활 속에서 이것들이 어떤 역할을 하는가?”</p>

3. 강점중심 사회복지실천의 과정의 예

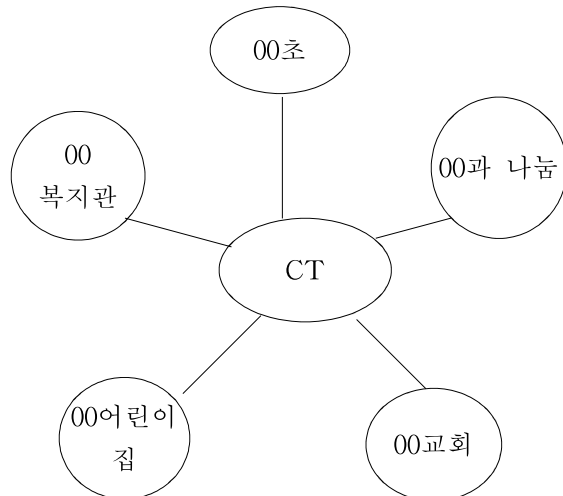
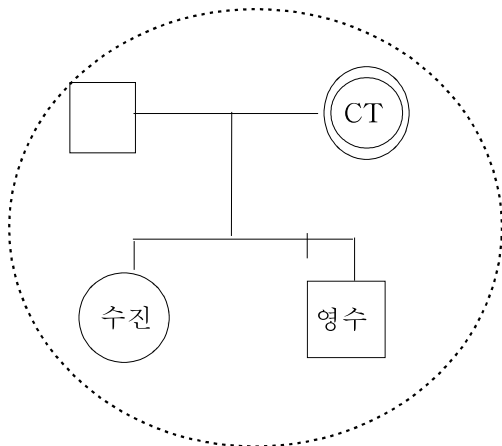
1) 강점기반실천에서 강점발현 과정의 예

강점기반실천의 과정은 <그림 1>과 같다(Saleebey, D., 2002). 첫 단계로는 위험요인을 탐색하고, 위험요인을 상쇄하거나 극복하는 보호적 요인들을 평가함을 통하여 강점 중심의 목표를 설정하고 달성하고자 한다.

<그림 1> 강점기반 실천 과정의 예



인 테 이 크 기 록 지



상 담 자		홍 성 희 W'ER				자녀 양육 어려움에 대한 상담(김수진 아동 가족상담)			
내 담 자	성 명	장00		생 년 월 일	1973.00.00			성 별	여
		주민등록번호			000000-000000		결 혼	기혼	
	주 소	인천0000			연 락 처	핸드폰)010 집)		대 상 분 류	수 급 자
최 종 학 력	초 졸	직 업	-	종 교	기 독 교	장 애 유 형	뇌 병 변 장애1급	내 방 경 위	<input checked="" type="checkbox"/> 본인신청 <input type="checkbox"/> 타기관의회 () <input type="checkbox"/> 기타 ()
생 활 환경	주 거 상 태	<input type="checkbox"/> 자가(만원) <input type="checkbox"/> 전세(만원) <input type="checkbox"/> 월세(계약금 만원/ 월 만원) <input type="checkbox"/> 기타(임대주공)					의 료 보 장		<input checked="" type="checkbox"/> 의료보호 1종 <input type="checkbox"/> 의료보호 2종 <input type="checkbox"/> 일반
	월 수 입	금 액 : 90만원		월 지 출	금 액 : 90만원		부 채	금 액 :	
	수입원 : 국가보조금		지출원 : 생활비, 의료비 등					부채원 :	
관 계	성 명	성 별	연 령		학 력	직 업	비 고(특 성 및 주 의 사 항)		
남 편	김00	남	38세		중 학 교 중 퇴	-	지 체 장애 1급		
딸	김수진	여	10세(현 3학년)		초 재	학 생	000(00000교실)		
아 들	김영수	남	7세		유 재	학 생	00어린이집		
<input checked="" type="checkbox"/> 가계도					<input checked="" type="checkbox"/> 생태도				
지체1급 뇌병변1급									
초3학년 초1학년									

<p>■ 개인력/ 가족력</p> <p><개인력></p> <ul style="list-style-type: none"> - 뇌변병장애 1급 자녀들을 사랑하는 마음은 있으나 자녀들이 말을 듣지 않아 자녀양육에 대한 고민이 많음. 자녀 양육 문제로 인해 심신이 지치고 힘들어함. - 첫인상: 악세사리를 이용하여 치장을 많이 하고 깔끔하게 셋팅 된 머리 - 말투: 지적인 단어와 지적인 말투를 사용하려고 노력함. 말과 행동(생각)이 다름 <p><가족력></p> <ul style="list-style-type: none"> - 남편, 클라이언트, 자녀 1남 1녀 총 4명 - (남편) 000, 지체장애 1급. 성남 재활원에서 만나 1998년 결혼. - (첫딸) 김수진, 한길초 3학년 00복지관 00000이 교실 아동 학교에서나 알콩이 달콩이교실에서나 은근히 따돌림 당함 현재 개인위생관리 전혀 안됨 부모의 통제를 벗어남 - (둘째아들) 김영수, 00어린이집 아동. 누나의 나쁜 행동(욕, 폭력, 거짓말 등)을 모방 누나와 칼이나 몽둥이 등 무기를 사용하여 하루에 1번 이상 싸움 - (시부모) 주안에 거주. 	
<p>■ 경제상황(수입/생활비/저축/ 부채 등)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 수입 : 국가지원금, 90만원 - 생활비 : 관리비, 생활비, 교육비, 의복비 등 - 저축 : 없음. - 부채 : 없음. - 아이들이 사달라는 요구가 너무 많아 언제나 부족 	
<p>■ 건강상황(장애/병력/진단 및 치료 등)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ct: 뇌변병장애 1급(전동휠체어), 관절염 - ct 남편: 지체장애 1급(전동휠체어), 감기, 호흡곤란 	
<p>■ 주거상황(주거형태/방/화장실/ 난방종류/채광/ 환기 등)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 방 2개, 화장실 1개, 주방 1개 - 난방: 도시가스 - 활동보조인(주 5회, 10시~17시)이 있지만 정리가 잘 안됨. 전체적으로 어수선하고 정돈이 안 되는 집안 환경. TV가 아파트 평수(16평~17평)에 비해 지나치게 큰 42인치. 	
<p>■ 사회심리적 상황(생활상태/사회적관계/심리정서상태 등)</p> <p><000(CT)></p> <ul style="list-style-type: none"> - 자녀들이 심부름을 시켰을 때 말을 안 듣고 혼계 시 물건을 집어던지거나 무시하는 등 반항하여 심신이 지킴. - 수진은 초등학교 입학 후 가사일을 도와주지 않다가 2007년부터는 완전히 손을 땀. 	

영수가 그나마 심부름을 도와주었으나 2008년 후반기에는 영수도 반항이 심하고 혼자만 일을 한다는 것에 대한 불만이 쌓여 더 골치가 아프다고 함.

- 특히 수진과 영수가 하루에 1번 이상 사소한 일로 싸우는데 칼, 몽둥이, 가위 등 흉기를 가지고 싸워 가족이 다칠까봐 걱정이고 CT는 무서워서 말리지도 못함. 현재는 모든 흉기는 숨겨놓은 상태이고 폭력물은 절대 시청 금지하고 있음.

- 자녀들 양육을 위해 잘한 행동에 대한 칭찬도 해보고 보상도 주고 울면서 타이르기도 했지만 아이들이 계속적으로 폭력성, 거짓말, 반항 등의 어긋난 행동만 보여 자녀양육방법에 대해 심각하게 고민함.

- 계속적으로 예전에 수진이 일을 잘했는데 초등학교 이후로 수진이 계속 심부름도 안하고 자기 위생관리도 안한다며 계속 반복적으로 말함.

- 자녀들, 특히 김수진 아동이 장애부모가정의 아동으로써 어느 정도는 해줘야 한다고 계속 반복적으로 이야기 하며 수진에 대한 기대수준이 높음을 나타냄.

- 수진이 가지는 스트레스와 어려움에 대해서 이야기 하면 “모든 것을 이해한다.”, ”안다.“ 라고 이야기 하지만 그 뒤의 말은 ”수진이 자기 위생관리, 자기가 먹은 거 치우는 것, 엄마가 도저히 신체구조상 할 수 없는 거 해주는 것 등은 해줄 수 있는 거지 않냐“ 면서 동의를 구하고 ”이런 제가 너무 많은 것을 바라는 거냐고“ 계속적으로 자신의 입장만을 이야기 함

- CT가 복지관 상담 시에도 수진이 계속적으로 반항을 하고 위협적인 행동을 하면 더 이상 키울 수 없다고 이야기 했는데 수진이 개별 상담 시 바라는 점에서 “아빠가 저를 다른 곳에 보내지 않았으면 좋겠어요” 라고 말하는 것을 보니 김수진 아동 앞에서 위협적으로 종종 말하는 것으로 보임.

- 계속적으로 김수진 이야기를 하다가 김영수 아동이 더 걱정이라고 하면서 요새 김수진 아동의 나쁜 행동인 거짓말, 폭력성, 반항 등을 김영수 아동이 계속적으로 모방하여 걱정이라고 함.

- 특히 자녀들이 칼을 가지고 싸우는 것에 대해 두려워 함.

- 자신이 죽은 뒤에 자녀들이 걱정이 되므로 아이들이 인간답게 살 수 있는 사회인으로써의 인격을 가지길 바란다고 함.

- 교회에서 제공하는 다양한 자녀양육방법을 사용함.

- 내심 아동들에 대한 책임을 학교와 복지관, 어린이집 등에 떠넘기듯이 말함.

<김수진(딸)>

- 학교와 알콩이 달콩이 교실에서 모든 프로그램에 의욕적이지 못함.

- 학습에 대한 의지 없음

- 자기위생관리를 못함. 이닦기, 세수, 목욕 등이 전혀 이루어지지 않고 있음.

- 학교에서는 공부도 안 하고 모둠활동이 많은 학교생활에서 방해가 되어 친구들과 어울리지 못하고 수업에 대한 참여도가 적음.

- 알콩이 달콩이 교실에서도 은근히 따돌림을 당함.

- 알콩이 달콩이 교실에서도 모든지 의욕이 없고 귀찮아하며 다른 아이들과 계속

놓고자 하여 방해가 됨.

- 알콩이 달콩이 교실에서 돌아와서는 씻지도 않고 자고 밤 12시 정도 일어나 밥 달라고 함.

- 요새는 반항이 심해 어머니에게 대들고 물건을 던지는 등 폭력적인 모습 보임.

- 집안에 있는 생활비를 엄마 몰래 훔침. 이 돈으로 친구들을 사줌.

- 개별 상담이후(10/7~12/30 매주 화요일 1시간) 변화되려고 노력함.

- 하지만 CT(수진 모)의 변화가 없자 그것에 대해 실망하고 조롱함.

- 동생 김영수에 대한 입장은 까불거나 말 안 들으면 싫어서 때림. 하지만 싫어한다기 보다는 CT(모)가 비교를 하고 영수를 돌보라고 하는 것에 대한 부정적인 마음.

- 영수가 싫을 때는 싸울 때이고 엄마가 싫을 때는 일 시킬때 임.

- 영수가 좋을 때는 말 잘들을 때이고 엄마는 같이 TV 보거나 칭찬해 줄 때임.

<김영수(아들)>

- 00어린이집 다님

- CT(모)의 말로는 누나의 나쁜 행동(폭력성, 거짓말, 반항 등)을 보고 배움. CT가 걱정이라고 함.

- 칼을 들고 누나를 죽인다고 함.

- 그래도 지금까지 CT를 도와준 것이 영수였는데 계속적으로 수진으로 인해 불만. CT는 영수가 심부름을 하면 돈을 주는데 수진이 굉장히 이점에 대해 불만이라 CT가 수진에게도 돈을 주자 영수가 불만.

- 영수는 가족 중에서 엄마, 아빠는 좋은데 수진은 조금 좋다고 함. 그러면서 누나도 영수를 안 좋아할 것 같다고 함.

- 수진 누나한테 욕하지 말고 돈 훔치지 말고 부모님 말씀 잘 들었으면 좋겠다고 함.

<김경태(CT남편)>

- 모든 일에 방관함

■ 사회관계망 (공식적/ 비공식적지원체계 등)

- 시부모(정서적지원)

- 00복지관: 알콩이 달콩이 교실(저소득 방과후교실)

- 00어린이집: 어린이집

- 섬김과 나눔: 활동 보조인(주5회, 월~금, 10시~17시)

■ 강점사정

-

■ Ct의 문제 및 욕구

<CT의 문제>

- 자녀들이 칼이나 흉기 등을 이용하여 하루에 1회 이상 싸움.

- 수진(첫째 딸)에게 기대하는 바가 크나 수진은 오히려 자신의 일도 제대로 하지 않아 불만.

- 영수(둘째아들)가 누나의 행동을 모방하여 걱정.

- 자녀들의 문제로 심신이 지칩.

- 올바른 자녀양육의 방법을 모르고 있음.

<CT의 욕구>

- 행복한 우리 가정:
- 수진과 영수가 공부보다는 건강하게 사회생활이나 잘 해주었으면 좋겠음
- 자녀들이 집안일을 도와주고 자신이 맡은 일을 잘 해주었으면 함.
- 칼이나 흉기 등으로 자녀들이 싸우지 않았으면 함.

■ 클라이언트 태도와 반응 및 사회복지사 의견

* CT 태도

- CT는 자녀양육에 대한 고민을 이야기 하면서 격양된 언어로 반복하여 자녀, 특히 수진에 대한 불만 사항을 이야기 하였다. 입으로는 자녀들의 스트레스에 대해 이해한다. 알고 있다. 기다려야 변화한다는 것을 알고 기다리고 있다” 라고 이야기 하지만 결론적으로는 자신을 이해해주고 자녀들이(특히 수진) 각자의 일을 충실히 하면서 잔심부름을 도와주었으면 한다고 반복 이야기 함. 은연중에 복지관, 학교, 어린이집 등에 대한 불만(아동의 문제에 대해 기관에 이야기해도 달라지는 점이 없음)을 이야기하면서 아이들이 왜 이지경 까지 왔는지 모르겠다면서 부모로써의 책임은 회피하려는 모습을 보였다. 결론적으로는 김영수와 김수진 아동이 흥기를 가지고 싸우는 것이 너무 무섭고 두렵다면서 자녀들이 사회생활을 잘 할 수 있도록 잘 자라났으면 한다고 상담이 마무리 되었다.

조치	<input type="checkbox"/> 서비스 계획	<input checked="" type="checkbox"/> 사례회의	<input type="checkbox"/> 타기관의뢰	<input type="checkbox"/> 종결	<input type="checkbox"/> 기타()
접수일시	12/30	종결일시	00사회복지관 000-000		

<참고문헌>

- 김용일, 양옥경(2004). 사회복지 수퍼비전론. 양성원
- 강철희(2004) [사회복지조직 중간 관리자의 조직 관리]
- 김영중(2004) [사회복지조직 리더의 환경관리 역할]
- 서울복지재단(2008). 성공하는 사회복지시설의 경영실무 도움서.
- 김수영(2004). [사회복지법제 적용과 사회복지서비스의 이해]. 한국사회복지협의회 교육자료집.
- 박재욱·류재현(2000). “로컬 거버넌스와 시장의 리더십”, 학국행정학회 하계학술대회 자료집.
- 한국사회복지관협회(2006). [2006년 사회복지조직 중간 관리자의 교육자료]
- Saleebey, D. (Ed.) (2009). The strengths perspective in social work practice (5rd ed.). Boston: Allyn & Baco