

행동을 바람직한 방향으로 이끄는 조력자 또는
산파역할을 하는 매개자가 필요하게 된다. 이와
같은 사람들의 개인 또는 집단을 변화촉진자라
고 한다. 이 장에서는 이와같은 변화촉진자가
계획된 변화에서 어떠한 역할을 하며 어떠한

문제가 있는가에 초점
을 두어 설명해 보고자
한다.

계획적 변화에 있어서 변화촉진자의 역할

2. 변화촉진자의 위치와 역할

변화 촉진의 위치와
역할을 간단히 도표로
표시하면 다음에 보는
바와 같다. 즉 변화촉
진자는 변화촉진기관
과 변화 대상체제를 연
관시키는 중간 위치에
있으며 변화촉진기관

에서 변화대상체제로 새로운 생각을 전파하는
매개자로서 역할을 하고 있다. 동시에 변화대상
자의 요구가 파악되어 변화촉진기관으로 넘겨
줌으로 그 둘을 연결을 시키는 역할을 하고 있
다. 그러므로 변화촉진자의 기능은 바로 두개
이상의 사회체제의 의사전달(Communication)의
연관작용을 한다. 그러기에 상이한 사회체제를
서로 연관시키는 역할을 수행하는 역할을 하고
있으나 때에 따라서는 사회경제적 집단의 이질
성, 태도신념의 이질성, 연관기술의 빈약등으로
인하여 역할갈등등과 같은 여러가지 새로운 분
제가 야기되며 그와같은 수렁에 빠져 변화촉진
자 홀로 고립될 수도 있다.

변화하고자 하는 의사결정은 변화하려는 사회
체제가 잡다한 여러가지 경험에서 시행착오를 거
쳐 발전의 가능성을 확인하고 그 결과의 영향을
받아 판단되어 질 수도 있으며 그렇지 않으면 의
부의 전문가가 어떤 특정한 변화의 필요성을 인
지하여 도움을 주는 판계를 구축함에 의해 내리
질 수도 있다. 사회 유기체는 외견상으로 안정
된 것 같이 보이지만 비적절한 사회의 구조와 기
능을 자기 혼자의 힘으로 변경시킬 능력을 갖추

김 영 기 교수
〈연세대학교 의과대학〉

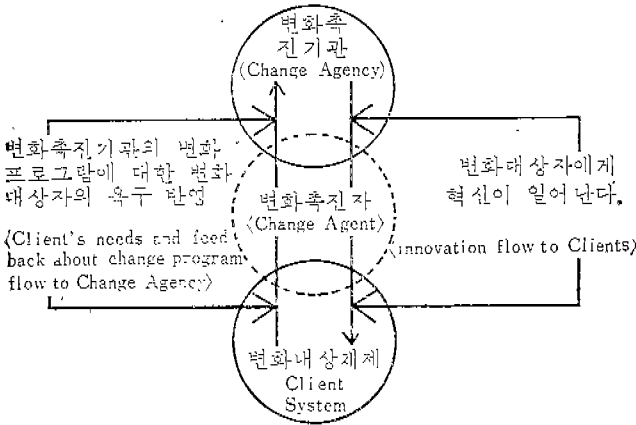
1. 서 론

현대사회는 마로 변화의 소용돌이 속에 처해
있다. 현대를 사는 개인들이 싫건 좋건 간에 사
회는 변화하고 있으며 때에 따라서는 그리고 사
람에 따라서는 변화란 것이 감당하기 싫은 짐으
로 되고 있다. 그러나 이질 수 없이 짊어져야 하
는 짐이다.

대개의 변동은 우연적 현상으로 이뤄지는 것
이 아니라 계획의 결과이며 변화촉진자들이 숙
고해서 고안한 행위의 결과이다. 특히 요즘
거론되고 있는 계획된 변화란 퍼스널리티체계나
사회체제에 목적적, 의도적인 의사결정에 의하
여 발전증진을 기하려는 것이다. 과학적 방법에
의해서 변동가능성 또는 기대를 실제성으로 바
꾸고 바람직한 방향으로 만들려는 의도적 행동
이 계획적 변화이다.

그것이 의도적 목적지향적 행동이기 때문에 그

도표 1. 변화촉진자의 위치와 역할



* Roger; Innovation of Communication p. 228

지 못한 경우가 왕왕 있다. 때문에 외부의 도움이 요청된다. 변화대상자 자체로서도 계획된 변화를 가져올 수 있지만 그것을 기대하기란 좀처럼 쉬운 일이 아니다.

2.1. 대상체제의 문제 진단

변화를 이룩하기 위해서 요구되는 변화촉진자의 역할의 고찰은 여러가지 측면에서 접근될 수 있다. 여기서는 주로 변화과정의 단계 별로 변화촉진자의 역할을 고찰해 보고자 한다.

변화 촉진자의 역할은 의식적으로든 무의식적으로든 다음의 몇가지 가정에 입각해 있다. ① 변화대상체제의 특성에 따라 그 역할은 서로 다르며, ② 변화대상체제의 문제를 야기시키는 과정에 따라 서로 다른 역할을 생각해 볼 수 있다 ③ 뿐만 아니라 변화에서 생기는 문제의 특성에 따라 상이한 역할이 부여 될 수 있음을 볼 수 있다. 그러므로 대상의 파악과 문제를 진단하는 것이 변화촉진자의 중요한 역할로서 간주된다. 예를들어 변화대상체제의 문제는 내적 권력의 배분에서 기인될 수 있다. 내적 권력구조를 적절한 새로운 권력구조로 바꿈으로 문제의 해결이 쉽게 이뤄질 수 있다. 또한 대상체제의 요구의 정확한 파악이 정책, 행동의 방향을 제시해 줄 수 있다. 파괴적이 아니고 건설적 방향에서 새로운 권력의 중심을 조정하고 기성체제를 다시 개혁할 수 있다. 이러한 경우 새로운 권력의 원천을 발견한다던가 잠재적 권력을 현재화하는 일

등이 문제해결에 도움이 된다.

그러나 이미 언급되었지만 문제의 진단에 선행해서 그와같은 문제를 파악하기 위해서는 우선적으로 변화를 위한 변화하려는 요구를 발전시키는 작업이 앞서야 한다. 변화대상자들이 자기들의 행동을 바꿀 필요를 인식하게 도와주는 일이 시도되어야 한다. 특히 후진국에서는 계획에 대한 장기적인 안목이 없고 시야가 좁고 그 무엇을 성취하겠다는 동기가 부여되지 않은 상태에서 운명주의에 젖어 생활하는 일이 많다. 그러므로 이러한 문제를 현재화하여 바람직한 새로운 것으로 대치하고, 그 점을 강조하여 확신을 주고 그들 자신도 그 문제에 대처할 능력이 있음을 깨닫게 해 주는 일이 필요하다. 그들의 요구를 파악하는데 그칠 것이 아니라 더 나아가서 설득적으로 이러한 요구를 불러 일으켜야 한다.

일단 변화를 위한 요구가 발전된다면 그들 적절하게 달성하게 하기 위해 변화 대상체제와 일치관계를 형성하고 변화촉진자를 믿고 신뢰하게 하고 그들이 하는 일에 도움을 받도록 하여야 다시 원점으로 돌아가 변화대상체제가 당면하는 문제는 내부 에너지의 동원에서도 찾아 볼 수 있다. 변화대상체제가 자신들의 에너지를 동원하는 것은 효과적으로 되기 힘들다. 과거의 실패로 인하여 자기확신이 결여되어 있거나 전체를 망라하여 생각하지 못하고 부분적으로 생각하며 일부 집단의 힘에 지나치게 의존한 에너지 동원이 어렵게 된다. 일부세력에 지나치게 의존하는 것에서와 같이 어떤 일을 위해 에너지동원의 원활화를 기하지 못하는 경우 그 부정적요인을 찾아 낼 수 있다. 각 하위 집단 상호간에 의사소통을 가능하게 하며 자연 발생적 지도력을 발전시키고 자기 문제는 자기힘으로 자기가 해결하도록 만드는 일이 필요하다.

내적 갈등을 제거함으로써 비적절한 곳의 에너지 배분을 막고 부정적 파괴적 노력에 에너지의 투자를 방지함으로써 새로운 생산적 유형에 에너지사용을 구축해야 한다.

대상자집단내 각 하위집단간의 상호작용의 결여 또는 무지는 그들상호의 의사소통과정을 봉

피시키고 만다. 상이한 문화집단, 서로 이익이 다른 집단간에 객관적·중립적인 태도에서 의사소통의 원활화를 기하게 함으로서 그 장애물을 제거할 수 있다. 부지로 인해 자기들의 요구가 무엇인지 모를 경우에는 대상자 자신들이 그를 파악하게끔 증거를 제시해 주고 동시에 감정 및 믿음을 부여해 준다.

이제까지는 변화대상체계의 파악과 아울러 그 대상체계가 지니고 있는 문제의 발견을 주로 대상자 집단 내부에서 파악하고자 했다. 여기에서 간과할 수 없는 것이 대상체계의 외적관계에서 발생하는 문제 또한 그에 못지 않게 주요하다 즉 대상체제와 환경간에 발생하는 문제는 매우 중요시 하여 다뤄야 할 것이다.

변화촉진자 변화대상체제의 문제를 분석하고 현존하는 그들의 요구에 대응책을 제시해줄 책임이 있다. 그런데 이와같은 문제의 진단은 대상자의 입장에서 그들의 눈을 통해 그들의 형편에 맞게 해야 하는 절에 유의해야 한다.

2.2. 행동으로의 전환

일단 문제가 파악이 되었으면 그러한 문제의 해결과 계획된 변화를 위해 변화에로의 행동전환이 요구된다.

변화에로의 행동전환에서 우선적으로 요구되는 것은 변동할 수 있는 동기가 주어졌고 그럴 만한 능력이 있느냐는 것에 관심을 기울여야 한다. 행위의 여타가지 가능성을 검토했다면 변화하고자 하는 동기의 조성이 있어야 한다. 대상체제와 변화를 위해 준비되어 있느냐 변화에 장애가 되는 요소는 없느냐를 따지고 행동의 원천이 되는 자원의 파악도 겸해 저야한다. 그리고 이점에서 주의할 것은 대상자 집단의 동기파악, 자원의 파악에 그쳐서는 안된다는 점이다. 즉 변화촉진자 자신의 동기나 자원의 파악도 결해야 한다. 과연 왜 그러한 일을 하려하며 그로인한 이익이 무엇인가하는 자기검토가 아울러 이뤄져야 한다. 자기 자신의 요구는 무엇이며 그것이 대상자 집단과의 어떻게 관련되는가 이와같은 것이 책임 또는 윤리의 문제와 어떻게 연관되어 있는가를 내성할 필요가 있다.

이와같은 과정을 거친 후 의도를 행동으로 전환시키는 일이 변화촉진자의 주요 역할로 등장한다. 즉 변동목표를 설정하는 작업이 그것이다. 변동이 무엇을 목표로 하고 있으며 어떻게 그것을 달성할 수 있는가를 고려하는 임무가 있다. 어디서 부터, 어느 시점에서, 어떤 단계를 거쳐 그에 접근할 것이며 그것들의 상호연관을 어떻게 시켜야 할 것인가를 고려해야 한다. 변화대상자의 요구에 입각해서 (적어도 그것과 병행하여) 변화대상자의 행위에 영향을 미쳐야 한다. 다시말해 대상자집단이 변화촉진자가 기도하는 작업에 응하도록 해야 한다. 이는 단순한 의도의 탄생이 아니라 행동의 변화를 의미하고 있다.

그러면 과연 어떠한 방법에 의해 행위의 변경에 도움을 줄 수 있는가? 중재, 기도, 시범, 격려등 또는 국외자로서 객관적 입장에서 도움을 준다. 새로운 관계를 중재하고 자극한다던가 발전과정에 대한 지식을 제공한다던가 자원이지도자로서 내부로 부터 행위변경을 설득 한다던가 특수한 환경을 조성함으로써 시범적으로 모범을 보여 준다던가 또는 변화과정에서 신념의 변경을 자극하고 격려한다던가등 여러방법이 있으며, 구체적인 상황에서 서로 다른 역할이 주어질 수 있다.

2.3. 변동의 지속 및 안정화

위에서와 같이 의도를 행위로 전환시키는 일이 가장 중요한 역할이며 임무이지만 일단 변화된 행위유형을 계속 유지한다는 것이 무엇보다 더 중요할 수 있다. 아무리 많은 일을 했다 하더라도 행위의 변동이 일시적인 것이라면 그리고 불연속한 것이라면 그 노력은 헛것이 될 수 있다. 어떤 태도나 행위유형을 일단 수용했다면 그것을 확고하고 지속적인 행위로 만드는 것이 필요하다. 변화관계를 수립했다면 변화촉진자와 변화대상자간에 독립적으로 상호의존하고 서로 존경하는 관계로 동시에 수립되어야 한다. 대상자로 부터 적절한 인정을 받는다는 것은 업무수행에 필요하며 그에 의해서만 자발적 협동을 얻을 수 있다. 변동관계에 관한 확실성이 있는 기대

의 확립이 필요하다. 그러나 기대가 너무 크면 실망도 또한 크게 마련이다. 그 다음 도움을 주는 과정에 있어서도 대상자들의 의존성을 조성해서는 안된다.

변화촉진자의 궁극적인 목적은 변화대상자들이 자신의 힘으로 새로운 행동을 발전시키게 하는데 있다.

2.4. 기타의 역할

변화를 위한 계획사업에서 변화촉진자의 역할을 변화대상자의 입장에서 그들을 위하여 생각하여 보았다. 변화의 최종단계에서 시작하여 변화를 자기들의 것으로 하는 단계에까지 여러단계에서 변화촉진자의 역할을 기술하여 보았다. 그런데 여기에 몇 가지 역할을 더 첨가하여 볼 필요가 있는데 이는 변화의 제단계와 직접적으로 큰 관련이 없는 것이다.

종합적으로 볼때 변화촉진자는 변화의 제단계를 항상 염두에 두고 그 각 단계마다에 필요한 협조와 지도를 해야한다는 점이다. 변화단계와 무관하게 변화촉진자가 자기의 역할을 수행하려 한다면 바람직한 방향으로의 변화는 기대하기 어렵고 역효과가 날 것이며 보다 더 많은 부작용을 빚어 낼 수 있을 것이다. 둘째로 생각해 볼 수 있는 것이 변화를 위한 특수하고 적절한 방법의 선정과 그에 따른 의사결정이 필요하다. 대개의 경우 변화에 대한 변화촉진자의 기여는 일반적인 사항에 그치며 순간 순간의 상세한 기술과 그때 그때 있을 수 있는 구체적인 특수한 역할은 무시되기 쉽다. 때문에 별것 아닌것 같은 사소한 일에도 많은 관심을 경주해야 한다.

다음 마지막으로 변화촉진자는 항상 조력자로서의 자기의 역할, 도와주는 과정에 대한 새로운 점점을 기도한다. 그러므로 자기가 관찰한 것을 정리하는 일은 물론 변화에 관한 조사활동을 할 필요가 있다. 즉 계획된 변화를 보다 효과적으로 수행하기 위해서 이것을 발전시키기 위한 조사연구가 병행되어야 하고, 때문에 조사연구도 변화촉진자의 중요한 업무중의 하나이다.

3. 결 론

변화촉진자의 주요 역할은 변화대상자에게 도움을 주는 일이다. 그들의 실제 일이 무엇이든 간에 그들의 책임을 완수하는 것이 필요하다.

변화촉진자의 역할을 요약한다면 우선 첫째로 변화대상체제의 문제와 성격을 진단하고 파악하는 일이다. 다음 둘째로 변화대상체제의 동기와 변화할 수 있는 능력을 발달하기 위한 접근이다. 셋째로 뿐만아니라 변화촉진자 자신의 동기와 자원을 평가하는 일이며, 넷째로 적절한 변화목표의 선정 그리고 다섯째로 그에 적절한 도움의 형태를 선택해야하며, 여섯째 도움을 관계로 계속 지속 유지하는 것, 일곱번째로 변화과정의 관계를 인식하고 지도하는 일이 필요하다. 여덟번째는 변화관계에서 상봉하는 구체적인 특수한 행동에 대처하는 방법을 선택결정하는 일 그리고 마지막으로 기본적인 연구기술과 이론을 발전시키는 일이 그들의 역할이며 업무라고 하겠다.

이제까지 개괄적으로도 변화촉진자의 역할을 생각해 보았다. 필요한 것은 실제 상황에서 구체적으로 어떻게 도움을 변화대상자에게 주느냐하는 점이다. 그리고 이어서 한 걸음 더 나아가 변화촉진자의 역할을 말한다면 변화대상자의 입장에서 변화를 보고 그 변화자체가 변화대상자의 것으로 되게 하는 마음가짐이 필요하다고 보겠다. 여하간 구체적인 상황에서 변화대상체제가 변화자체를 자기들의 것, 자기들에 의한 것, 그리고 자기들을 위한 것으로 생각하고 변화에 임하게 하는 역할이 요구된다고 하겠다.

참고문헌

1. Dynamics of Planned Change Chap. 5 Various Aspects of the Change Agents Role
2. Rogers Innovation of Communication. Chapter 7 the Change Agent
3. Kramer and Specht(Eds) Readings in Community Organization Practice "Section D. The Role of the Professional Change Agent. Practice Hall Inc. 1969
4. G. Myzdal, 조순역, 아세아의 근대화, 삼성문고
5. 이정 역, 공중보건의 제원리, 대한교과서주식회사 1973