

集團發達段階에 따른 介入戰略

Current Trends in Social Work in International Perspective

南世金

(서울대학교 社會福祉學科 教授)

目次

| | |
|--------------|----------|
| 1. 序言 | 1) 初期一段階 |
| 2. 關係學說의 再構成 | 2) 初期二段階 |
| 3. 準備段階 | 5. 中間段階 |
| 4. 初期段階 | 6. 終了段階 |

I. 序言

專門的 介入에 對한 要求는 集團發達段階마다 다르며, 專門家의 集團發達段階에 對한 解力과 指導力은 集團속에서 個人的 治療目的을 達成함에 매우 重要한 要素이다. 集團發達段階에 따라서 專門家의 介入的 戰略은 樹立되어야 한다. 實踐原則, 介入技術 그리고 門家의 活動은 大體로 接收, 診斷, 目的達成, 治療, 評價, 終了 등의 過程 속에서 構成 어진다.

發達段階에 關係없이 全發達段階를 通해 專門家가 關心을 가지고 해야 하는 일은 다 과 같다.

첫째, 問題와 그 問題의 原因이 되는 條件, 그리고 目標 등에 關聯되는 個人的 狀況을 把握한다.

둘째, 把握된 資料에 基礎한 專門家 自身の 活動을 計劃한다.

셋째, 計劃된 비를 實踐에 옮긴다.

넷째, 結果를 評價하고 必要에 따라서 計劃을 修正한다.

注意해야 할 點은 이상의 節次를 適用시킴에 있어 集團發達段階와 이에 關聯된 個人的 發達段階에 따라 그 方法은 다를 수 있다는 事實이다.

* 이 글은 博士學位論文인 「集團指導實踐理論構築을 위한 研究 - 發達段階理論을 中心으로」-의 一部를 拔萃 要約한 것이다.

2. 關係學說의 再構成

集團發達과 關係시키고 있는 專門的 介入에 關한 研究을 學問的 背景과 目的에 따라 分類해 보면 大體로 세가지 類型으로 나타난다.

첫째로는 行動科學에서 研究되는 集團發達段階理論과는 相關없이 集團指導實踐上的 經驗에 基礎하여 治療過程上的 必要에 따라 專門的 介入을 區分 整理한 것이다. 이에 屬하는 研究는 集團發達の 概念을 集團指導實踐을 통한 經驗에서 얻은 것이어서 集團指導實踐理論을 정립하기 위한 基礎資料로서는 가장 適切하다고 하겠다. 그러나 經驗自體가 特殊한 狀況이나 對象에 한정되어 있는 경우가 있어 이를 一般化하여 使用함에는 주의 깊은 배려가 따라야 한다. 이 類型에 속하는 代表的 學者가 W. 슈바츠라 하겠다. 그는 專門的 介入作業段階를 넷으로 나누어 調節段階, 始作段階, 中間段階, 終了段階라 하였다. 調節段階는 專門家와 모든 準備를 集團에 맞추어 調整하는 段階이며 始作段階는 專門家が 集團과 接觸을 始作하는 段階로서 契約過程이 가장 重要하다고 하며, 中間段階는 課題를 遂行함에 모든 活動이 展開되는 段階이며, 終了段階에서 끝을 낸다는 것이다.¹⁾

둘째로는 隣接科學分野에서 研究된 集團發達段階理論을 活用하고는 있으나, 段階別特性에는 關心을 두지 않고 주로 治療에만 目的을 두고 專門的 介入의 段階를 서술하고 있는 類型이다. 代表的 學者로서는 R. 빈터와 P. 그레이즈가 있다. 이들 兩者는 共히 5段階로 專門的 介入을 區分하고 있다. R. 빈터는 接收, 集團과 治療計劃, 集團構成과 形成, 治療 그리고 評價와 終了로 表現하고 있는 한편 P. 그레이즈는 同僚 C. 가빈과의 共著에서 接收와 構成, 표적 選擇과 集團形成, 他人과 體制變化計劃, 變化計劃의 執行과 評價, 그리고 終了로 區分하고 있다. 두 研究 모두가 接受過程에서 集團構成 내지 集團形成이 매우 重要함을 強調하고 있음과 同時에 事業의 致密한 計劃을 역설하고 있다. 兩者를 比較해 본다면 R. 빈터는 具體적인 介入手段, 例를 들면 프로그램과 같은 것에 이르기까지 一般化될 수 있는 것과 없는 것을 區分하려고 努力하고 있는 한편, P. 그레이즈와 C. 가빈은 集團會員과 專門家間의 專門的 關係形成에 있어 會員으로 하여금 專門家の 戰略을 납득하고 收容하도록 설득해야 한다는 篤特한 主張을 하고 있다.²⁾

셋째로는 關係區野科學의 研究를 充分히 活用하되 診斷과 治療 양쪽에 모두 目的을 두고 研究하고 있는 것이다. 이들 研究는 集團發達段階마다의 特性과 專門的 개입기교를 相關시킴에 焦點을 두고 있기 때문에 專門的 介入活動을 보다 具體化하고 規格化 할 수 있

1) W. Schwartz, "Between client and Systems: The Mediating Function," Theories of Social work with Groups, pp. 186-192.

2) R. Vinter, "The Essential Components of Social Group Work Practice" Individual Change through Small Groups, pp. 9-28.

Paul H. Glages & C. Garvin, "An Organizational Model" op.cit., pp. 104-7. R. Sarri, op.cit.

있다. 代表的인 學說로서 R. 사리, E. 트롭, 그리고 H. 노른을 들 수 있다. R. 사리 診斷的 特性을 中心으로 區分한 段階를 그대로 治療段階에 適用시키고 있으며 (第三章 紹介됨) 다만 主題用語를 接受와 選別 그리고 診斷, 集團形成, 應集力이 있는 集團의 成, 集團의 維持, 集團過程案內, 集團의 繼續, 終了 등으로 바꾸고 있다. 이에 比하여 노른은 診斷을 위한 區分을 그대로 治療를 위한 區分으로 使用하고 있음과 同時에 治療에서는 다시 初期, 中期, 終了 등으로 大分類하여 5 段階 가운데 3 과 4 段階를 中期 2 段階를, 初期에 各各 包含시키고 있다. 노른의 이와 같은 區分은 前述한 바와 같이 번째 類型) 集團指導實踐經驗을 토대로 한 分類에 맞추어 보려는 의도로 作用한 것이다. E. 트롭은 始作, 中間, 終了 셋으로 區分하면서 各 段階에서 診斷과 治療를 위한 專門 介入 기교를 다시 分類하여 規定하고 있다.³⁾

네째로는 集團發達段階理論을 段階마다의 特性을 규명하는 目的으로 研究하는 形態 (第三章에서 여기에 속하는 段階理論을 說明함) 이와같은 諸研究를 專門的 介入을 위한 再構成해 본다면 다음의 圖表와 같이 될 수 있다. 즉 專門的 介入을 위한 段階를 一貫적으로 準備, 初期, 中期, 終了의 넷으로 大分類를 하고 여기에서 다시 中分類를 함으로써 各 理論의 長點을 모두 消化시킬 수 있는 것이다.

| | E. 트롭 | H. 노른 | W. 슈바츠 | P. 그레이즈 C. 가빈 | R. 빈터 | R. 사리 |
|----------|-------|----------------------------|--------|---------------------------|---------|------------------------|
| 準備 段階 | 始作段階 | 初期段階 (準備段階) | 調節段階 | 接受段階 | 接受段階 | 接受, 選別 診斷 |
| 初期 段階 | 始作段階 | 初期段階 (오리엔테이션 探索과 試驗) | 始作段階 | 포적選擇과形成 個人과 體系變 化計劃 | 集團構成과行政 | 集團形成 應集力集團 修正後集團 |
| 中期 段階 | 中間段階 | 中間段階 | 中間段階 | 變化計劃의 執行과 評價 | 治療段階 | 集團過程案 集團의 維持 |
| 終了 段階 | 終了段階 | 終了段階 | 終了段階 | 終了段階 | 評價와 終了 | 終了段階 |

3) R. Sarri, op.cit.

E. Tropp, "A Developmental Theory" op.cit, pp. 220-1.

H. Northen, "Psychosocial Practice in Small Groups" ibid, pp. 104- 7.

4) Edwin J. Thomas & Clinton F. Fink : "Effectes of Group Size" Psychological Bulletin, 60, 1963, pp. 371-384.

3. 準備 段階

이 段階는 다음에 올 可能한 發達을 위한 必要條件으로서 專門家가 集團과 接觸하기 이전에 해야 할 여러 가지 일에 焦點을 두고 있는 段階이다. 接受過程, 集團構成要領, 集團生活에 對한 組織構造의 영향 등이 이 段階에서 이루어진다.

接受過程에서 專門家は 申請者(앞으로 集團構成員이 될 사람)가 가진 問題의 內容 問題가 惹起된 環境, 문제극복을 위한 本人의 수단과 反應 등에 對한 情報을 얻어야 한다. 同時에 申請者가 集團指導를 통해서 가장 適切한 治療를 받을 수 있는지도 評價해야 한다. 專門家가 소속한 機關이 提供하는 서비스가 集團指導만이 아닐 것이다.

이 段階에서 다음 段階에 影響을 줄 것이라 생각되어지는 主된 變數는 集團의 크기, 會員의 特性과 背景 그리고 集團의 環境的 位置 등이며 이들은 반드시 調査되어야 한다. 예를 들면 오늘날의 集團規模에 對한 理論은 이것이 集團의 構造的 特性을 發達시킴에 影響을 줄 뿐 아니라 個別會員의 參與樣態와 그들의 滿足程度에까지 影響을 준다는 點을 밝히고 있다.⁴⁾ 많은 學者들이 이 段階에서 集團構成의 重要性을 強調하는 理由도 이점에 있다. 集團構成問題에 對해서 많은 意見이 나오고 있으나, 實驗調査를 거친 理論은 매우 적다. 一般的으로 받아들여지고 있는 原則은 安定度를 維持할 만큼의 同質性和 活力素가 될 만큼의 異質性을 가지도록 均衡을 취한다는 것이다. 이 原則이 基礎로 하고 있는 前提는 集團속에서 作用하고 있는 主된 力學은 後援과 刺極이라는 것이다.⁵⁾ 個人的인 差異가 極斷的이 되지 않을 程度의 均衡을 維持함으로써 集團으로의 統合性을 지키며 構成員間의 必要, 問題, 準備, 集團經驗 등의 면에서 共通性和 類似性을 가지도록 배려함으로써 共通目的의 性質과 達成에 도움이 되도록 한다. 集團構成에 臨하여 專門家は 항상 “어떤 形態의 集團構成이 이 集團의 目的과 個人的 目標을 達成함에 가장 適切한가?” 하는 質問을 가져야 한다.⁶⁾

會員들의 特性은 뒤이어 일어나는 集團의 活動, 課題, 運營節次, 그리고 文化에 影響을 준다. 예를 들면 都市零細民兒童들은 高度의 세련된 水準의 言語를 必要로 하는 活動에는 積極的인 反應을 보이지 않는다.

環境的 位置는 集團이 存在하는 地域社會나 機關의 環境을 意味하는 것으로서 特殊한 關心의 對象이 된다. 왜냐하면 會員의 규범과 價値에 對한 이것의 影響과 集團의 活動과 課

5) Fritz Redl, "The Art of Group Composition" in *Creating Group Living in a children's Institution* (N. Y. Association Press 1953)

6) C. Garnin & P. Glasser, "Social Group Work," *The Prevention and Rehabilitation Approach* in *Individual Change*, op. cit., pp. 40-2

이 단계에서 專門家가 구사해야 하는 具體的 活動은 集團에 맞춘 個人的 目的을 決定하고 個別會員과 集團指導에 對해서 妥協을 하고 會合의 頻度, 時間과 場所, 其他 活用할 수 있는 資源 등 集團治療類型에 關係되는 基本的 要素를 決定하는 등이다.⁷⁾

大體로 이 段階에서 專門家가 구사해야 하는 具體的 活動은 集團에 맞춘 個人的 目的을 決定하고 個別會員과 集團指導에 對해서 妥協을 하고 會合의 頻度, 時間과 場所, 其他 活用할 수 있는 資源 등 集團治療類型에 關係되는 基本的 要素를 決定하는 등이다.⁸⁾

4. 初期 段階

이 段階에서 專門家가 해야 하는 주된 課題는 會員들로 하여금 相互間, 集團, 그리고 專門家에 對한 올바른 理解를 갖도록 하는 것이며, 目標와 기대를 發展시키고 分明케 하며 人間關係를 가질 수 있는 準備를 하게 하고 나아가서 集團指導過程에 參與할 수 있도록 하는 것이다. E. 트롭은 專門家の 課題를 좀더 詳細히 說明하면서 目的, 機能, 構造의 明白化, 妥協點 摸索, 初期活動의 後援, 信念의 提供, 課題選定の 後援 등을 나열하고 있다.⁹⁾

1. 初期 一段階

이 段階에 있어서 專門家の 活動은 特히 決定的 重要性을 가진다. 왜냐하면 다음 段階로 發達할 수 있느냐 없느냐가 여기서 決定되는 것이며 發達하지 못하면 治療의 目的은 達成할 수 없기 때문이다. 처음 모임에서부터 專門家は 集團의 中心人物이 되며 心理적으로 集團의 核心이 되어서 願하는 方向으로 集團이 發達하게끔 介入하여 影響을 주어야 한다. 影響을 주는 方法에는 直接的인 것과 間接적인 것이 있다. 會員과 直接 接觸하여 相互作用을 통한 影響發揮는 前者에 속하고 行動變化를 초래하도록 集團條件을 調整하는 方法은 後者に 속한다.

이 段階에서 제일 먼저 해야 할 課題는 진정한 集團이 形成되도록 도우는 일이다. 이를 위해서는 會員들간에 그리고 會員과 專門家間에 關係가 發展되어야 한다. 새로운 經驗이 會員들에게 주는 意味를 理解함으로써 그는 自身이나 또는 他會員들에 對한 信賴問題를 中心으로 한 갈등의 狀態를 다룰 수 있다. 이때 專門家가 會員들로 하여금 集團會員으로서의 새 經驗의 意義를 理解하도록 도움을 주게 되면 不安해 하던 이들은 漸次 相互關係를 보다 길게 發展시키게 되어 安定感을 찾게 된다. 人間이 가진 信賴의 能力, 獨

7) Walter B. Miller "Impact of a Community Group Work Program on Delinquent Corner Groups" Social Service Review 31(1957) pp. 390-406

8) R. Sarri & M. Galinsky, op. cit. pp. 78-9.

9) E. Tropp, "A Developmental Theory" op. cit. pp. 220-1

하기 위하여는, 心性的, 社會的 特性, 權威(專門家)의 存在 以應 功에 對하여 專門家は 깊은 知識을 가져야 하는 것이다.

새로운 狀況에 부딪칠 때마다 會員들은 信賴나 不信이나의 감정을 두고 갈등을 일으키게 된다. 專門家は 自身の 態度나 行動을 통해서 受容과 客觀性을 알림으로써 信賴感을 發展시켜야 한다.

會員이 그와 그리고 서로간에 關係를 가지도록 도우며 集團經驗이 그들에게 價値있는 것임을 믿는 態度를 보임으로써 相互信賴의 분위기를 發展시킨다.

專門家の 個人的 性格과 特性이 그와 集團間的 關係를 發展시키에 영향을 준다. 때문에 會員이 그를 人間으로서 좋아하고 그의 能力을 尊敬하는 것이 바람직한 일이다. 처음부터 어떤 會員은 專門家가 그들이 信賴할만한 專門的 能力을 가지고 있음을 前提로 하는 경우도 있다.

集團을 도와서 그들의 集團으로서 存在理由와 會員 各者가 集團에 加入하고 있는 目的이 무엇인지를 의식하게 하는 일은 專門家の 責任이라는 原則을 주장하는 이도 있다.¹⁰⁾ 이 原則은 아마 이 段階에 있는 集團에 適合한 것이라 생각된다. 相異한 諸目的 밑바닥에 깔려있는 共通的인 실마리를 發見하기 위하여 努力을 해야하며 그가 생각하는 集團의 必要와 會員들 自身の 動機間에 差異를 좁힐 수 있는 根據를 發見해야 한다.

適切한 集團 규범을 發展시키도록 영향을 준다는 것이 특히 이 段階에서 重要하다. 왜냐하면 규범은 持續하려는 경향을 가지는 것이어서 後에 가서 修正하기가 困難하기 때문이다.¹¹⁾ 그래서 그는 그의 目的에 맞추어 集團규범을 發起하고 後援하며 激勵도 한다. 同時에 治療目的에 좋지않은 영향을 줄 규범은 抑制한다. 이 때 注意해야 할 點은 그와 會員間的 關係가 위태롭게 되지 않도록 하는 것이다. 이 段階에서 重要的 것의 하나는 集團을 계속하려는 동기를 주는 일이다.

이 段階에서 下位集團이 出現하게 된다. 集團機能과 治療에 肯定的 結果를 초래하도록 그 構造를 後援하여야 한다. 下位集團이 集團構成員으로 하여금 反對方向으로 나가도록 유도하는 경우가 있다. 그렇게 되면 불만, 會員들간의 거리감, 통일성의 해체 등이 따를 수 있다. 專門家は 이런 狀況에 대비하여 리더십을 修正할 必要가 있다. 專門家の 義務는 可能한 限 많은 會員이 리더십을 가지도록 激勵하는 것이다. 이 段階에서 한 두번의 모임 經驗 後에는 大體로 會員들 서로간에 각자에 對한 이해가 發生하여 기대치가 變化하게 된다. 따라서 각자가 가졌던 役割上的 變化가 쉽게 유도되어진다.

會合이 끝나기 前에 集團에서 무엇이 이제까지에 걸쳐서 일어났던가에 對한 要約을 해

10) M. Hartford, The Social Group Worker & Group Formation, Unpublished, 시카고, 社會福祉行政大學院, 博士學位論文, 1962.

11) Ference Merei, "Group Leadership and Institutionalization": Readings in Social Psychology (N. Y. Holt Rine Hart & Winston Inc, 1958) pp. 522-532.

示하도록 되어야 한다. 集團이 오래동안 存續한다는 決定을 하게 한다든가 다음 모임
 해야 할 一時的 課題를 會員들로부터 끌어낸다는가 함으로써 다음의 會合에 다리를
 것이다. 비합리한 것은 會員들이 함께 인은 하여 순간적인 만족을 하고 서로의 關心과
 味를 알고, 그리고 滿足스러운 決定을 하는 등의 過程을 통하여 集團의 將來를 試驗
 록 하는 것이다.

이 段階에서의 專門家 活動은 다음과 같이 要約된다.

- (1) 會員들의 集團에 對한 매력의 양성
- (2) 治療을 促進하는 集團 규범의 創設과 後援
- (3) 一般的 目的과 會員 各者의 目標을 制限하는 範圍의 決定
- (4) 開放적이고 융통성있는 리더십 構造의 維持
- (5) 會員間의 人間的 유대 양성
- (6) 프로그램 活動의 計劃
- (7) 리더십 構造의 修正
- (8) 會員들의 役割遂行을 後援
- (9) 效率적인 運營節次 發達을 위한 激勵¹²⁾

2. 初期 二段階

會員들로 하여금 그들의 目的을 達成하기 위하여 이 段階를 活用하도록 도움에 있어
 功하느냐의 興否를 決定하는 것은 專門家の 診斷이다. 그는 어떤 주어진 순간에 있어서
 團의 狀態를 診斷한다. 그래서 이 상태가 有動的인 것이냐 아니면 變化를 극복할 수
 程度로 고착된 것이냐를 판단한다. 그는 集團속에 있는 壓力の 深度와 內容에 對하여
 하고 이것과 다른 組織과의 作用을 찾아 낸다. 一般的으로 個人과 集團에 對한 診斷的
 價는 具體화된 目的과 治療計劃에 앞서 實施된다. 그러나 目的의 명료화는 診斷的 評價
 基本的 要因인 것이다. 個人과 集團을 이해하게 되면 目的이 具體化 된다.

目的設定은 처음 한 두번의 모임에서 完成해야 하는 課題는 아니다. 繼續되는 모임을
 하여 一次的 目的과 長期目的이 漸次的으로 樹立되고 또 修正되기도 한다. 처음 몇 번
 모임에서는 會員들이 自身들을 防禦하려는 努力이 強하게 나타나기 때문에 그들의 能力
 문제를 認識할 때까지는 現實적인 目的을 樹立하기 힘들다. 이때 專門家가 會員들이 처
 共通的인 立場에 對해 理解할 수 있는 說明을 하게 되면 이들에게 集團을 認識하고 이
 活用하는 勇기를 주게 된다. 勿論 아직은 專門家の 說明을 選擇적으로 받아들인다.

會員間에 그리고 會員과 專門家間에 目標나 價値 또는 기대 등에 關하여 얼마만큼의
 致度가 있는나를 알다는 것도 重要하다.

12) R. Sarri & M. Galinsky, op. cit. pp. 80-1.

效率性 등을 評價하고 確認하는 일도 重要하다. 應集力의 基礎가 되는 會員들의 共通的인 背景을 發見하기 위하여 集團組織과 過程의 諸側面을 評價하기도 한다.

個人과 集團에 對한 診斷的 評價는 集團을 도우기 위한 目的과 計劃보다 一般的으로 앞서 일어난다. 그러나 集團을 위한 一般的 目的과 關聯되는 個人의 目標을 分明케 한 診斷的 評價의 重要한 要素의 하나이다.¹³⁾

變化에의 動機는 會員들이 變化에의 必要를 얼마만큼의 數가 共通으로 가졌다고 느끼는 程度와 關係가 있다. 專門家は 集團目的에 對한 質問이나 反應을 激勵할 뿐 아니라 한 會員의 目的이 어떻게 다른 會員의 目的과 다른가 또는 어떻게 하면 相異한 目的이 集團속에 收容되어질 수 있을까 등에 對한 討議를 하게 한다. 特히 한 사람의 關心이 다른 사람의 關心과 關係를 가지게 되는 機會는 매우 좋은 것이다.

이 段階에서 會員의 安定은 매우 重要하다. 따라서 會員들이 서로 關聯性을 가지게 하고 거기에 自身도 包含시키는 專門家の 能力은 決定的인 重要性을 지니고 있다. 會員들이 서로에 對해서 잘 알도록 한다든가 缺席한 會員에 對해서 많은 關心을 가지고 알아 본다든가 계속해서 會員이 되는 것에 對해서 갈등을 가진 個人을 個別的으로 만난다거나 어떤 會員의 다른 會員에 對한 態度에 對하여 公開討論을 하거나 하는 등 그의 努力은 會員을 安定케 하려는 것이다.

이 段階에서 新參會員에게는 特別한 도움을 줄 必要가 있다. 集團에 對한 理解와 收容 그리고 集團속에 自己의 자리를 잡을 수 있도록 해야한다. 大體로 會員들은 自身들에 對한 關心에만 사로잡혀 있는 時期이기 때문에 新參會員에 對해 關心을 가질 여유가 없다.

이 段階에 들어오면 會員들은 그를 試驗하게 된다. 이 試驗을 認識한다는 것은 集團과 意味있는 關係를 樹立하고 계속함에 重要하다. 이 試驗에 合格하기 위해서 個人의 言語나 行動의 意味를 正確히 診斷할 必要가 있으며 밑바닥에 있는 감정이나 關心事에 對하여 민감하여야 한다. 그의 反應은 반드시 숨겨져 있는 감정에 對應하는 것이어야 하며 表現된 內容 그 自體에 對한 것이어서는 안된다. 이때 그의 主된 課題는 會員間의 關係를 強化하는 것이다. 그와 會員間의 關係만이 아니라 會員들 사이의 關係에도 焦點을 두어야 한다. 試驗은 그에게만 하는 것이 아니라 會員 서로간에도 實施된다. 會員들이 發展시키는 肯定的인 紐帶뿐만 아니라 어려움이나 긴장 같은 것도 認識하도록 도와야 한다. 相異性이 認識은 그들로하여금 問題解決 過程으로 이끌어 간다. 이 段階에서 꼭 經驗해야 할 일은 그에 對한 갈등 뿐 아니라 會員間의 競爭的인 感情인 것이다.

이 段階에 오면 會員 個人의 價値와 규범이 集團이나 機關의 그것과 다름에 對하여 試驗을 하게 된다. 특히 集團에 있어서 權力과 統制의 分配에 關한 규범의 發達은 다음 段

13) Marjorie Main, "An Examination of Selected Aspects of the Beginning Phase in Social Work with Groups" 시카고大學校 社會福祉行政大學院 博士學位論文, 1965.

해야 하지만 適切한 行動上의 制限을 維持해야 한다는 것이다. 이 때 制限이 빚을 주는 것으로 생각되어서는 안되며 感情과 個人을 收容하는 것이지 行動을 收容하는 것은 아니다.

意思疏通이나 傳達이 크게 問題가 되는 경우가 있다. 이것이 잘못되면 會員들은 後退하거나 침묵을 지키게 된다. 專門家의 活動은 이를 저해하는 要因을 發見하고 극복할 方法을 찾는 것에 焦點을 두어야 한다. 그는 感情과 關心의 순환을 積極 後援해야 하는 것이다. 이 段階에서는 感情의 疏通이나 傳達이 間接적으로 이루어지는 경향을 나타낸다.

R. 사리와 M. 가린스키는 특히 이 段階에서 專門家의 活動을 다음의 세가지 側面에서 強調하고 있다.

- (1) 集團이 前段階까지 維持해 온 意思組織의 改營
- (2) 集團 규범과 運營節次의 修正
- (3) 集團應集力の 維持

이들은 이 段階를 初期 一段階의 修正의 段階를 보는 것이다.¹⁴⁾

5. 中間 段階

이 段階에 있어서 專門的 介入의 焦點은 集團으로 하여금 活動을 계속하게 하여 會員이 서로 도움을 줄 수 있는 能力이 增大하도록 하는데 있다. 따라서 그의 活動은 會員들 自身の 힘으로 성취할 수 있는 것을 보장하는 方向에서 수행된다. 또한 그는 會員들을 도와서 보다 특유하고 근사한 目的을 만들게 함으로써 社會心理的 機能上에 보다 더한 發展이 일어나도록 하여야 한다. 同時에 集團이 가장 效率的인 때에 會員을 維持한다는 것은 이 段階에 있어서 매우 重要的인 일이다. 親密한 集團에서 會員이 중도에 그만두는 예는 이 段階에서는 흔하지 않다. 그러나 어떤 會員은 集團의 增大된 要求를 收容할 수가 없거나 또는 관대하게 받아들일 수가 없어서 不安하게 되거나 反抗을 하게 되는 경우가 있다. 이때 專門家의 課題는 그가 集團에 남아 있길 원한다는 것을 매우 分明하게 不安해 하거나 反抗하는 會員이 남아 있도록 後援하는 것이다.

앞의 段階에서 會員들은 集團속에서 자기의 자리를 發見한다. 그러나 어떤 會員은 役割에 있어 상투적이 되어 그들 고유의 欲求에 맞추어 集團을 융통성있게 活用하지 못하게 된다. 이때 專門家는 자기 자신이나 다른 會員이 當事者에게 가지는 기대를 變化하도록 시도할 수 있다.¹⁵⁾ 個人行動樣態는 專門家나 다른 會員들이 그에게 相異한 기대를 가

14) R. Sarri & M. Galinsky, op.cit, pp. 82-3.

15) Ronald Lippitt, "Unplanned Maintenance and Planned Change in the Group Work Process" Social Work Practice 1962(N. Y. NASW) pp. 75-95.

심으로써 變化될 수 있다.

이 段階에 오면 下位集團이 현저하게 나타난다. 이것은 自然的인 것이면 集團行動의 面에서 肯定的 기여를 할 수 있다. 그러나 가끔 不健全한 關係가 中心이 된 下位集團의 問題가 일어나기도 한다. 嚴格한 意味에서는 이 段階에서는 이 段階 以前에 이미 下位集團이 形成되는 것이라 할 수 있고 이 段階에 와서 그것의 問題性이 노출되는 것이라고 보는 것이 妥當하다. 專門家の 責任은 이와 같은 關係를 變化시키도록 研究하고 努力하는 것이다. 集團으로 하여금 會員의 長點(強點)에서 根據를 찾아 關係向上을 위한 目標를 設定하고 問題 극복을 위한 努力을 하도록 도움을 주어야 한다.

專門家에게 기대되는 이 段階의 活動中の 하나는 繼續해서 會員을 도와 集團속에 發展的 규범을 明白히 하고 認識케 하는 것이다. 그는 必要的 規則을 만들고 주어진 責任을 받아들이고 完遂하는 會員의 努力을 後援해야 한다. 目標成就에 유리한 규범을 選定하고 後援하며 既存하는 규범을 實驗해 보고 바꿀 수 있는 여지에 對해 생각해 보도록 激勵한다. 集團의 규범에서 이탈되는 行爲는 集團의 安定에 危險을 加하는 것이다. 그의 課題는 이탈의 理由를 알고 이탈자에 對한 會員의 行動을 把握하는 것이며 相互의 理解를 위해서 活動하여야 한다.

이 段階에서 가장 重要的 것은 결국 治療目的을 達成하도록 움직여나가게 하는 것이다. 發展이 있는가 하면 다시 後退도 일어난다. 이같은 前進과 後退를 거듭하는 동안 專門家는 매우 심각한 事態가 초래되지 않는 限 이 過程을 예방해선 안된다. 왜냐하면 價値있는 學習의 機會가 주어지게 때문이다. 會員들은 個人的으로 또는 集團적으로 複雜한 問題와 課題를 극복하는 方法을 익히게 되어 결국 集團이 效果的 治療를 提供하는 매개체가 되는 것이다. 현저한 統合水準이 이 段階에서 나타날 수 있는 것도 이 때문이다.

集團이 進退나 修正過程을 經驗하게 되지만 前段階의 그것과는 大異하게 다르다. 이미 經驗을 가지고 있어서 비록 前進과 後退를 經驗하지만 그 力學內容에 있어서는 相異한 것이다. 리더십에 계속 도전하기도 하고 規程, 目的, 課題, 運營節次 등을 修正하려고 시도하기도 한다. 만일 이러한 도전이 治療目的에 위배된다고 판단이 되면 專門家는 嚴格하게 直接 介入을 해서 이 過程을 統制하게 되며 反對로 이 도전이 肯定的인 경우 이를 後援하도록 介入한다.

이 段階에 앞서서 專門家는 集團의 內的 外的 壓力을 극복하도록 集團을 도우는 責任을 가진다. 이 段階에 와서는 이제 集團이 스스로 그와 같은 壓力에 責任을 질 수 있도록 하여야 한다.

直接的인 수단보다 間接的인 手段을 보다 많이 使用하게 된다. 왜냐하면 이제 集團은 規程, 統制 機能, 運營節次 등을 發展시켜 왔기 때문에 自治力이 向上되어 있다.

專門家가 이 段階에서 가장 주의해야 할 點은 集團을 目的 그 自體로 認識하게 되는 危險이다. 그는 계속 集團過程을 유심히 觀察해서 個人 規程, 目的, 進行節次, 통제 機能,

集團構成員 등에 영향을 주도록 언제나 介入할 수 있어야 한다. 個人會員들의 治療目的 成함에 반드시 必要한 것이다.

H. 노튼은 이 段階에서 專門家の 後援的 役割과 意思疏通과 傳達上에 있어서의 技 그리고 能力의 成就를 위한 活動 등 세가지를 특히 重要視하고 있다.¹⁶⁾

6. 終了 段階

專門家は 그의 도움이나 集團이 없이도 會員 個個人이 이제까지 集團속에서 經驗한 身들을 위한 利益을 계속적으로 維持할 수 있을만큼 充分히 成熟 發展했느냐를 판단 야 할 段階에 왔다. 그런데 이러한 끝남이 個人이나 集團을 위한 計劃의 一環으로 되는 것이 아닌 경우가 있다. 會員의 關心이나 狀況의 變化가 이와같은 未熟한 終了에 래한다. 이에 그의 責任은 集團에서 일어난 이러한 變化의 現實性을 利用하여 會員 變化에 直面하고 다른 適切한 計劃을 만들도록 도우는 것이다. 도움의 質과 이 도움에 의한 會員의 活用을 評價해야 한다. 그는 目的에 關聯시켜서 正當한 판단을 내릴 수 야 한다. 會員의 向上을 評價할 때 態度, 關係, 行動上的 變化를 周期的으로 추적하 設計된 計劃을 가진다면 보다 細密하게, 그리고 쉽게 할 수 있겠다.

個人이 終了에 臨하는 準備를 함에 있어서는 時間을 必要로 한다. 특히 떠나는 會 對한 남아있는 會員의 反應에 對해서는 도움이 있어야 한다.

떠나는 사람이나 남아있는 사람의 감정을 잘 다루어야 하며 終了라는 變化가 그들 바람직한 經驗이 되도록 이를 活用하여야 한다.

專門家は 目的, 機關의 政策, 活動期間 終了의 基準 등을 參照하여 各個人과 集團이 디에까지 있느냐를 全體적으로 評價한 後에 나머지 期間을 最大로 活用하게끔 計劃하 야 한다.

必要에 따라서의 專門家が 어떤 要因이 集團과 統合性을 결여하게 만들었는가를 찾 보아야 하며, 이를 위해 集團의 構成, 集團目的과 관계에 對한 集團構成員의 責任感, 環 境에서 오는 壓力, 自己自身の 能力 등을 分析해야 한다. 이들 가운데 어느 하나 또는 몇 이 問題를 일으키는 것이다.

會員들에게 끝남의 時期가 온다는 事實을 미리 알려주어야 할 때가 있다. 會員들 스 로가 이것을 알고 措置를 함이 가장 바람직하나 集團이 終了에 關한 일을 시작하고 이 對하여 어떤 決定을 할 때까지 기다리고만 있을순 없는 것이다. 이 경우 專門家は 이 알리고 會員들로 하여금 이에 對한 準備를 하도록 도우는 것이 그의 任務이다. 事實上

16) H. Northen, op. cit. pp. 206-221.

「의 必要은 終」日에 훨씬 앞서서 討議되어야만 하며, 적어도 이 變化가 會員들에게 肯定的 經驗이 되도록 利用할만큼의 充分한 時間이 있어야 한다. 그러나 주의할 것은 너무 빠른 時期에 끝남에 對한 이야기 가 있게되면 不安과 적대감이 일어나서 目的 達成으로의 동기를 弱化시키는 경우가 있다는 점이다.

마지막 몇 會合에서는 集團과 個人의 目的을 회고하고 이들 目的達成을 向해서 그들이 어느 程度 나아갔는가를 評價함에 焦點을 두는 것이 바람직하다.

E. 트루은 이 段階에서 專門家가 도와야 할 일을 (1) 課題(集團의)를 完成하고 (2) 全體經驗을 評價하고 (3) 實際 얻은 것이 무엇이고 아직 남은 問題가 무엇임을 確認하고 (4) 해어지고 (5) 將來에 對해 생각하는 등을 集團이 할 수 있도록 하는 것이라야 한다.¹⁷⁾

H. 노른도 이 段階에서 徹底한 評價를 個人과 集團에 對해서 實施해야 함을 強調하고 있다.

17) E. Tropp, op. cit., pp. 221-2.