

# GGWF REPORT

2018-27

## 공공통합사례관리 초기과정 면접가이드 개발 연구

연구책임 | 신재은 (경기복지재단 선임연구위원)

공동연구 | 강미경 (사회복지연구소 마실 소장)

김수영 (사회복지연구소 마실 부소장)

박미경 (경기복지재단 전문연구원)

## ■ 감수위원

경인여자대학교 조현순 교수

대림대학교 유명이 교수

파장동행정복지센터 안희애 맞춤형복지팀장

■ GGWF Report는 사회복지분야의 주요현안에 관하여 정책의 방향설정과 실현에 도움을 주고자, 연구·조사를 통한 정책제안이나 아이디어를 제시하고자 작성된 자료입니다.

■ 본 보고서는 경기복지재단의 공식적인 입장과 다를 수 있습니다. 본 보고서의 내용과 관련한 의견이나 문의 사항이 있으시면 아래로 연락주시기 바랍니다.

Tel : 031-267-9351 Fax : 031-898-5938 E-mail : sje9820@ggwf.or.kr



# CONTENTS

공공통합사례관리 초기과정  
면접가이드 개발 연구

## 제1부 공공통합사례 초기과정 면접가이드 개발 개요 · 1

I. 서론	3
01 가이드 개발 배경과 목적	3
02 가이드 개발 방법	5
03 가이드 구성과 활용	7
II. 경기도 사회복지담당공무원의 통합사례관리 초기과정 실태	10
01 통합사례관리 초기과정 실태조사 개요	10
02 통합사례관리업무 전 과정의 과업별 중요도, 수행도, 난이도	12
03 통합사례관리 초기과정(첫 만남~육구조사)의 중요도, 수행도, 난이도	13
04 통합사례관리 초기과정의 어려운 정도와 주된 이유	14
05 통합사례관리를 위한 기술에 대한 인지여부, 사용여부, 중요성	15
06 강점관점 및 생태체계관점 통합사례관리 실천수준	16

## 제2부 공공통합사례 초기과정 면접가이드 · 17

I. 통합사례관리의 이해	20
01 통합사례관리 개념	20
02 통합사례관리의 기본관점	22
03 통합사례관리의 기본 실천방향	29
04 통합사례관리 실천원칙	30
05 통합사례관리 참여자	36

II. 통합사례관리 기초 면접기술 .....	39
01 잘 듣기 .....	41
02 공감하기 .....	45
03 질문하기 .....	50
04 강점에 주목하기 .....	60
III. 통합사례관리 과정별 면접기술 .....	64
01 첫 만남 .....	65
02 사정(assessment) .....	87

**부록**   • 107

**참고문헌**   • 114



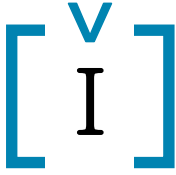
# 제 1부

## 공공통합사례 초기과정 면접가이드 개발 개요

- I. 서 론
- II. 경기도 사회복지담당공무원의 통합사례관리 초기과정 실태







# 서론

## 01 가이드 개발 배경과 목적

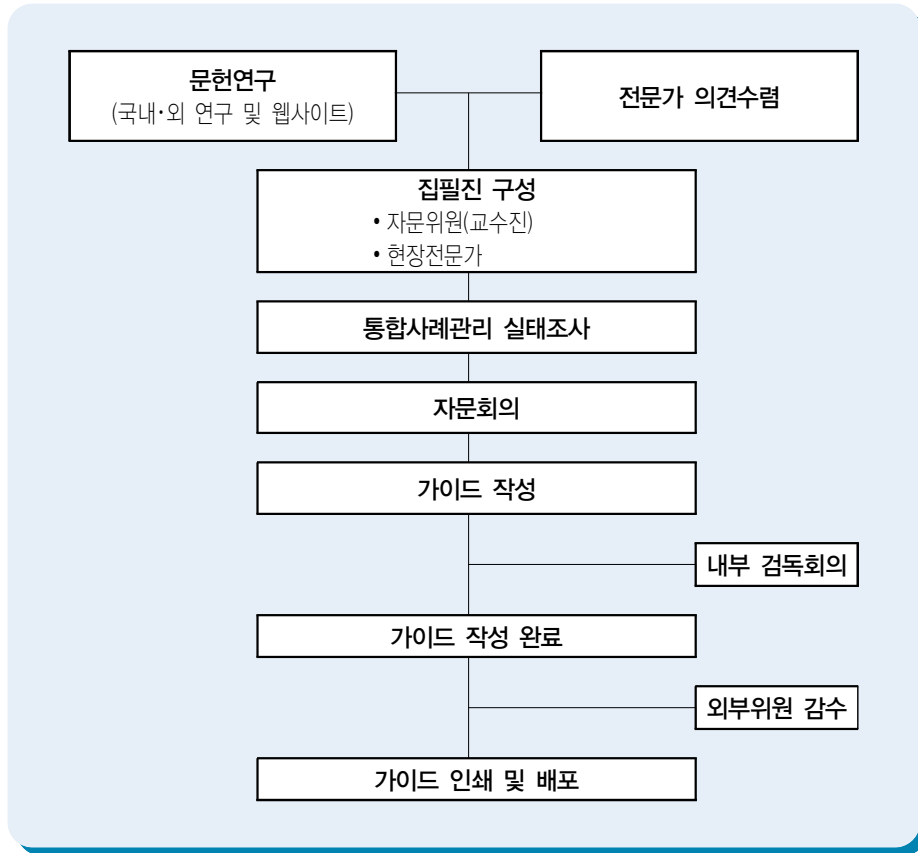
- ◆ 정부는 생애 주기별 맞춤형 복지를 실현하고, 고독사, 장애인 인권침해, 아동·노인 학대, 경제적 어려움으로 인한 자살사건 등 여전히 존재하는 복지사각지대 문제를 해소하고, 민간과 협력한 촘촘한 안전체계 구축을 구현하기 위한 복지정책을 지속해서 확대하고 있음. 이를 위하여 보건복지부는 읍·면·동에 복지전담팀 설치 및 전담인력 배치를 통해 찾아가는 복지상담, 복지사각지대 발굴, 통합사례관리, 지역자원 발굴 및 지원 등의 서비스를 제공하고, 특히 복지관련 공공 및 민간기관·법인·단체·시설 등과의 지역 네트워크를 기반으로 읍·면·동이 지역복지의 중심기관이 되어 주민의 보건·복지·고용 등의 다양한 문제에 능동적으로 대응해 나가는 읍면동 복지 허브화 사업을 2014년 시범사업을 시작으로 점차 확대 시행하고 있음(보건복지부, 2017).
- ◆ 이러한 정책 변화는 공공기관을 통한 복지서비스를 주민과 밀착하여 대면하는 방식으로 전환하게 하였고, 특히 통합사례관리라는 고도의 전문성을 담보하는 인력 배치를 필요로 하게 됨.
- ◆ 그러나 관련 기술을 숙지한 공공인력은 매우 부족하고(김이배, 2016), 최근 신규로 배치된 사회복지담당공무원의 경우 실천 경험이 없거나 통합사례관리와 무관한 경력을 가진

경우가 많아 공공영역에서의 통합사례관리 서비스의 질을 담보하기 어렵다는 지적이 있음. 이를 극복하기 위한 교육과 훈련이 이루어지기는 하지만 대체로 대규모의 일회성으로 공공인력을 전문가로 훈련시키기에는 한계가 있음. 통합사례관리를 담당하는 공무원은 구체적이고 실무 적용 가능한 실천방법에 대한 어려움을 호소하는 경우가 많음.

- ◆ 사회복지담당공무원은 통합사례관리의 초기 과정에서 필요한 지식과 스킬 등에 관한 교육 요구가 높았고(성은미 외, 2017), 경기복지재단에서 실시한 사회복지담당공무원 통합사례관리 실태분석(신재은 외, 2018)에서도 초기상담과 욕구 및 위기도 조사 과업을 수행하는 초기과정이 통합사례관리에서 특별히 중요하고 어려운 업무로 인식하고 있음을 확인함. 또한 사회복지담당공무원들의 사회복지 전문성과 실천적인 역량의 수준이 다양한 현실을 고려한다면 기본적인 실천기술인 면접기술에서부터 실천과정별 수행과정에 대한 명료한 가이드가 요구됨.
- ◆ 이에 서비스 이용자와 직접 대면하여 이루어지는 통합사례관리를 효과적으로 수행하는데 기초기술이라고 할 수 있는 면접에 초점을 둔 가이드를 개발하고자 함. 특히 업무 지침만을 제시했던 기존의 매뉴얼이나 지침서에 비해 실천 현장경험을 중심으로 실천 사례를 예시로 들어 좀 더 쉽게 이해되고 반복훈련을 할 수 있도록 구성하여 활용도를 높이고자 함. 본 가이드에서 다루고 있지 않은 사례관리 초기 이후 과정에 해당하는 면접 가이드는 추후 개발 예정임.
- ◆ 이러한 배경에 따라 이 면접가이드는 통합사례관리를 담당하고 있는 사회복지담당공무원과 통합사례관리사 등의 대면서비스 활동을 돕기 위한 것임. 나아가 읍면동 행정복지센터 공무원과 그밖에 다양한 공공복지실천현장의 공공인력이 적용할 수 있는 면접기초기술을 제공하여 보다 효율적으로 복지서비스를 전달할 수 있도록 돕는데 목적이 있음. 특히, 본 가이드는 강점관점과 생태체계관점을 기반으로 개발되어, 중국에는 다양한 관점과 모델에 기반한 상담기법과 상담예시 등이 보강되어야 함.
- ◆ 향후 읍면동에서 통합사례관리를 수행하는 사회복지담당공무원이 본 가이드를 실무에서 활용함으로써 공공영역에서의 통합사례관리 서비스 질을 높이고자 함. 또한 사회복지담당공무원의 교육 선호방식에 대한 사전조사와 다양한 매체를 활용한 이론과 실습의 병행 교육 환경을 마련하여 본 가이드를 교재로 교육을 진행하고자 함

## 02 가이드 개발 방법

- ◆ 가이드 개발은 [그림 1]과 같은 절차로 진행되었으며, 세부 내용은 다음과 같음.
  - 첫째, 사회복지담당공무원 대상 통합사례관리 관련 업무매뉴얼 및 연구 등을 중심으로 문헌을 검토함. 또한 현장의 사회복지담당공무원이 실제로 활용할 수 있도록 관련 전문가로부터 의견을 수렴함.
  - 둘째, 가이드 집필은 통합사례관리 관련 연구 경험이 있거나 현장에서 사례관리를 실제 수행하고 슈퍼비전관련 전문지식이 있는 자문위원(교수진), 그리고 공공에서 통합사례관리를 수행하고 있는 현장전문가로 구성함.
  - 셋째, 가이드의 구성 및 내용에 반영하기 위해 사회복지담당공무원의 통합사례관리 초기과정에 대한 실태조사를 실시하고 결과를 분석함.
  - 넷째, 통합사례관리 실태조사 분석 결과를 바탕으로 자문회의를 실시하여 가이드의 구성 및 내용에 대해 논의함.
  - 다섯째, 작성한 가이드는 내·외부 전문가들의 자문을 거쳐 일부 내용을 수정 및 보완하여 완성함.
  - 마지막으로 본 가이드는 통합사례관리를 수행하는 사회복지담당공무원과 통합사례관리사가 현장에서 실질적으로 적용하고, 교육 교재로 활용할 수 있도록 제작할 예정임.



〈그림 1〉 가이드 개발 절차

## 03 가이드 구성과 활용

### 1) 구성

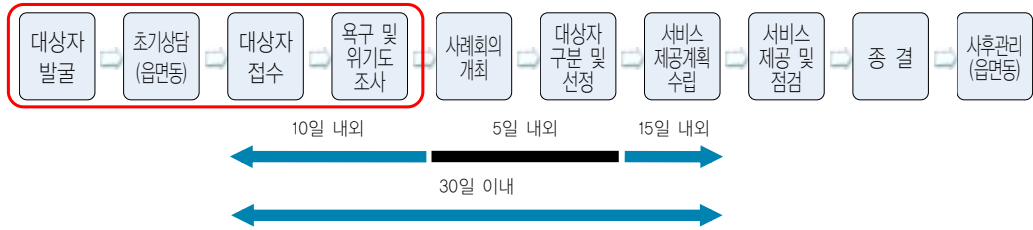
- ◆ 이 면접가이드는 크게 ‘Ⅰ. 통합사례관리의 이해, Ⅱ. 통합사례관리 기초 면접기술, Ⅲ. 통합사례관리 과정별 면접기술’ 총 3장으로 구성됨. 그리고 부록에서 통합사례관리 초기과정 면접순서에 따른 유용한 질문, 사정할 때 유용한 질문을 수록함.
- ◆ Ⅰ. 통합사례관리의 이해 : ‘사례관리와 통합사례관리에 대한 개념, 기본관점, 실천원칙, 실천윤리, 참여자’에 대한 내용을 다루는 장으로, 통합사례관리실천의 기초적인 이론을 검토하고 전문성을 담보하기 위한 토대를 구축하도록 함.
- ◆ Ⅱ. 통합사례관리 기초 면접기술 : 사회복지담당공무원, 통합사례관리사 등 복지서비스전달업무를 담당하는 공공인력이 서비스 이용자와 일할 때 일반적으로 적용할 수 있는 기초적인 면접기술을 다룸. 주요 내용은 ‘잘 듣기, 공감하기, 질문하기, 강점에 주목하기’로 구성되어 있으며, 서비스 이용자와 신뢰를 구축하고 협력적 관계를 만들어 가는 데 유용한 면접방법을 제안함.
- ◆ Ⅲ. 통합사례관리 과정별 면접기술 : 통합사례관리 과정 중 초기과정(첫 만남~사정)에 필요한 면접기술을 다룸. 주요 내용은 공공 사례관리자가 서비스 이용자의 주요 문제를 확인하고 이를 위한 해결책을 찾기 위한 첫 만남을 어떻게 시작하면 좋은지, 서비스 이용자의 기대를 발견하고 원하는 바를 달성하기 위한 강점과 자원을 사정하는 효과적인 면접방법을 제안함.
- ◆ 각 장은 4가지 요소로 구성됨
  - 설명 : 각 주제에 대한 개념, 원칙 등을 설명함.
  - 보조설명 : 각 주제에 다룬 개념이나 원칙과 관련한 현장의 이슈, 사례 등을 소개함.
  - 실천 Tip : 실천 과정에서 고려해야 할 사항, 즉시 활용 가능한 면접 기술이나 질문 등을 제 공함.
  - 면접 예시 : 이 가이드에서 소개한 면접기술을 사례에 적용한 사례를 제시함.

## 2) 활용

- ◆ 이 가이드는 전체적으로 활용할 수도, 혹은 사용자의 업무에 따라 부분적으로 선택하여 활용할 수 있음.
- ◆ 단, 통합사례관리 업무 담당 여부에 따라 다음의 사항을 유의하기 바람.
- ◆ 통합사례관리 담당 공무원·통합사례관리사인 경우,
  - 이 가이드는 통합사례관리 담당 공무원, 통합사례관리사 등을 주요 독자로 전제하고 제작되었음. 통합사례관리 업무를 처음 담당하거나 업무기간이 짧다면 이 가이드를 처음부터 읽어 보기를 권함.
  - 각 장에서 다루는 주제에 대한 설명이 매우 압축되어 있어 쉽게 이해되지 않을 때에는 ‘보조 설명’ 내용을 통해 현장에서 다루어야 하거나 고려해야 할 내용을 보다 쉽게 파악할 수 있음.
  - ‘실천 Tip’에서 제시하는 질문 예시나 면접 방법은 통합사례관리 업무 외에 가족, 친구, 동료 등과 생활 장면에서 적극적으로 적용해 보면서 면접 기술을 연습할 수 있음.
  - ‘면접 예시’는 실제 현장에서 만나는 상황을 재현한 것이므로 공공 사례관리자가 어떻게 면접 기술을 활용하는지를 파악할 수 있는 자료임. 동료와 함께 역할을 나누어 소리 내어 읽는 연습을 하여 면접 과정에서 더욱 민감하게 반응하는 훈련을 할 수 있음.
- ◆ 일반 공무원인 경우,
  - 이 가이드는 통합사례관리 업무를 넘어 일반적인 대면서비스 업무까지 활용할 수 있는 내용을 포함하고 있음.
  - 통합사례관리 업무를 하지 않는 경우에는 ‘Ⅲ. 통합사례관리 기초 면접기술’을 중심으로 읽고 적용할 수 있음. 기초 면접기술은 모든 면접 장면에서 일반적으로 적용할 수 있는 것으로 주민과 효과적으로 의사소통하는 역량을 증진하는데 도움 될 수 있음.

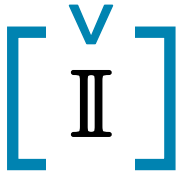
## 3) 주요 용어

- ◆ 초기과정 : 통합사례관리과정 중 ‘대상자 발굴-초기상담-대상자 접수-욕구 및 위기도 조사’를 포함하여 초기과정을 조작적으로 정의함.



〈그림 2〉 통합사례관리 : 초기과정

- ◆ 공공 사례관리자 : 통합사례관리 담당 공무원, 통합사례관리사를 통칭하는 용어임. 단, 본문 내용의 의미에 따라 사회복지사로 표현할 수도 있음.
- ◆ 서비스 이용자 : 통합사례관리 대상으로 접수된 주민을 의미함. 사례 접수 이전 과정에서는 ‘의뢰된 주민’으로 구분하였음.
- ◆ 첫 만남 : 통합사례관리 대상으로 접수되기 전, ‘의뢰·발굴-첫 상담-통합사례관리 여부 결정’의 과정을 의미함.



# 경기도 사회복지담당공무원의 통합사례관리 초기과정 실태<sup>1)</sup>

## 01 통합사례관리 초기과정 실태조사 개요

- ◆ 경기도 내 통합사례관리업무 담당 공무원의 초기단계 실태를 파악하고, 이를 기반으로 공공통합사례관리 초기과정 면접가이드를 개발하고자 함
  - 설문조사 기간은 2018년 6월 27일(수)에서 7월 10일(화)까지 총 2주간에 걸쳐 진행되었고, 경기도청의 협조를 통해 대상자에게 공문으로 설문을 배포함
  - 설문내용은 ①통합사례관리 업무의 중요도, 수행도, 난이도 ②통합사례관리 초기단계(첫 만남~욕구조사) 실태 ③통합사례관리 초기단계 과업의 중요도, 수행도, 난이도 ④통합사례관리를 위한 가치와 기술에 대한 인지여부, 사용여부, 중요도 ⑤강점관점 및 생태체계관점 사례관리 실천정도로 구성함
- ◆ 조사도구는 다음과 같은 절차를 거쳐 개발함
  - 첫째, 선행연구 및 문헌 검토를 통해 통합사례관리 업무 절차를 파악하고 이를 바탕으로 통합사례관리 초기과정의 범위를 첫 만남과 초기상담 및 욕구조사로 설정함

1) 신재은박미경(2018)의 「사회복지담당공무원의 통합사례관리 실태분석」 중 일부를 요약하여 제시함.



- 다음으로 통합사례관리 초기단계 현황, 과업수행 수준 등을 파악하기 위해, 희망복지지원단 통합사례관리 실천가이드(보건복지부, 2018)와 강점관점 해결중심 사례관리(노혜란·김윤주, 2014) 등의 연구를 참고하여 설문문항을 자체 개발함. 또한 사회복지담당공무원 1명, 통합사례관리사 2명, 외부 전문가 2명과의 자문회의를 거쳐 각 문항의 의미, 적절성에 대한 검토를 받았으면 그 결과를 바탕으로 문항을 수정하여 완성함
- 기존에 개발된 척도를 활용한 조사도구는 다음과 같음. 통합사례관리를 위한 가치와 기술 척도는 박선숙(2015)이 개발한 도구를 수정보완하여 활용함. 강점관점 사례관리 실천척도는 우리아이 희망네트워크 지원사업 평가지표 개발연구(노혜란·유서구·박화옥·김경희·김수영, 2010)에서 제시한 척도 중 2개 영역(이용자와 관계맺기, 이용자와 일하기) 13개 문항을 추출하여 사용하였고, 생태체계관점 사례관리 실천척도는 권중돈(2014)이 생태학적 이론의 실무원칙에서 제시한 척도를 활용함

〈표 I-1〉 조사도구의 구성

구분	내용	문항수	출처
통합사례관리 업무의 중요도, 수행도, 난이도	- 통합사례관리 업무의 중요도 - 통합사례관리 업무의 수행도 - 통합사례관리 업무의 난이도	21	최지선·민소영·엄태영(2017)
통합사례관리 초기단계 (첫 만남~육구조사)의 실태	- 통합사례관리 초기단계의 운영 현황 - 통합사례관리 초기단계의 어려운 정도와 주된 이유 - 통합사례관리 초기단계 역량향상 방안	13	자체개발
통합사례관리 초기단계 (첫 만남~육구조사)의 중요도, 수행도 난이도	- 통합사례관리 초기단계의 중요도 - 통합사례관리 초기단계의 수행도 - 통합사례관리 초기단계의 난이도	48	자체개발
통합사례관리를 위한 가치와 기술에 대한 인지여부, 사용여부, 중요도	- 통합사례관리를 위한 가치에 대한 인지여부, 사용여부, 중요도 - 통합사례관리를 위한 기술에 대한 인지여부, 사용여부, 중요도	21	박선숙(2015)
강점관점 및 생태체계관점 사례관리 실천정도	- 강점관점 실천정도 - 생태체계관점 실천정도	19	노혜련 외 (2010) 권중돈 (2014)
계		122	

## 02 통합사례관리업무 전 과정의 과업별 중요도, 수행도, 난이도

- ◆ 통합사례관리 전 과정에서 초기과정의 상대적 수준을 파악하고자 통합사례관리 전 과정에 대한 중요도, 수행도, 난이도 수준을 파악함. 통합사례관리업무의 과업 중 업무 중요도와 수행도는 초기상담 과업이 가장 높게 나타났고, 업무 난이도는 서비스 제공 계획수립을 가장 어려워함
  - 과업에 대한 중요도는 초기상담이 평균 4.58점으로 가장 높게 나타났고 그 다음으로는 욕구 및 위기도 조사(4.40), 서비스 제공 계획수립(4.26), 서비스 제공 및 점검(4.15), 대상자 구분 및 선정(4.04), 사후관리(4.02), 사례회의 개최(3.98) 순으로 나타남. 초기상담과 욕구 및 위기도 조사의 중요도가 과업 중요도의 1순위, 2순위인 것으로 보아 통합사례관리과정의 초기과정이 통합사례관리 전 과정에서 가장 중요한 업무임을 알 수 있음
  - 과업 수행도에 있어서는 초기상담(4.22), 욕구 및 위기도 조사(3.88), 서비스 제공 계획수립(3.76), 서비스 제공 및 점검(3.74), 대상자 구분 및 선정(3.63), 사례회의 개최(3.60), 종결 및 사후관리(3.45) 순으로 나타나, 주로 업무 중요도가 높은 순서대로 업무를 수행하고 있음을 알 수 있음. 과업의 수행 수준은 초기상담을 제외하고는 4점 이하의 점수를 보여 수행 수준이 전반적으로 높지 않게 나타났는데, 이는 담당 공무원이 통합사례관리업무에 많은 시간을 할애할 수 없는 근무여건을 일부 반영한 것으로 판단됨
  - 끝으로 과업 난이도는 서비스 제공 계획수립(4.05)을 가장 어려워하였고, 그 다음으로는 욕구 및 위기도 조사(3.91), 서비스 제공 및 점검(3.80), 초기상담(3.75), 종결 및 사후관리(3.65), 대상자 구분 및 선정(3.60), 사례회의 개최(3.51) 순으로 나타남

〈표 2〉 통합사례관리업무 전 과정의 세부과업별 중요도, 수행도, 난이도

	업무 중요도		업무 수행도		업무 난이도	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
초기상담	4.58	.596	4.22	.816	3.75	.910
욕구 및 위기도 조사	4.40	.663	3.88	.804	3.91	.762
사례회의 개최	3.98	.782	3.60	.847	3.51	.801
대상자 구분 및 선정	4.04	.837	3.63	.7891	3.60	.812
서비스 제공 계획수립	4.26	.718	3.76	.787	4.05	.745
서비스 제공 및 점검	4.15	.696	3.74	.797	3.80	.751
종결 및 사후관리	4.02	.761	3.45	.828	3.65	.835
계	4.20	.722	3.75	.810	3.75	.802

## 03 통합사례관리 초기과정(첫 만남~욕구조사)의 중요도, 수행도, 난이도

- ◆ 통합사례관리 초기과정의 과업에 대한 중요도, 수행도, 난이도를 5점 척도로 조사한 결과, 중요도는 모든 과업에서 4점 이상의 높은 점수를 나타냈고, 수행도 수준이 상대적으로 낮은 과업은 난이도를 높게 평가한 것으로 나타남
  - 과업 중요도는 기본정보수집(4.48)에 대한 중요도가 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 자원사정(4.38), 관계구축(4.33), 의뢰(4.31), 강점사정(4.25), 욕구사정(4.17점) 순임
  - 과업 수행도는 기본정보수집(4.28)이 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 의뢰(3.96), 관계구축(3.95), 자원사정(3.92), 욕구사정(3.76), 강점사정(3.64) 순으로 나타남
  - 과업 난이도는 자원사정(3.93), 강점사정(3.87), 욕구사정(3.80), 의뢰(3.70), 관계구축(3.62), 기본정보수집(3.58) 순으로 나타남
- ◆ 중요도는 모든 과업에서 4점 이상의 높은 점수를 나타내 모든 절차를 중요한 것으로 인식하고 있었음. 반면, 상대적으로 높은 수행수준을 보인 기본정보수집, 의뢰, 관계구축은 난이도도 상대적으로 낮게 나타났고, 자원사정, 욕구사정, 강점사정은 수행도는 낮고 난이도는 높게 나타남
  - 즉, 통합사례관리 초기과정은 모두 중요한데, 상대적인 수행수준이 낮고 난이도는 높은 자원사정, 욕구사정, 강점사정은 역량강화가 반드시 필요한 영역으로 판단됨
  - 기본정보수집 과업은 중요도와 수행도는 가장 높지만 난이도는 가장 낮게 나타났는데, 대상자의 기본정보 수집은 통합사례관리 실시 이전부터 공무원이 지속적으로 수행해 온 업무로 각종 공적급여대상자 판별을 위해 반드시 수행해야하는 중요한 업무이기 때문에 나타난 결과로 해석됨
- ◆ 강점사정과 자원사정의 경우, 업무 중요도는 높으나 업무 수행도는 낮아 상대적 불일치를 보이고 있음. 강점사정과 자원사정이 중요하다고 여기나 잘 이루어지지 않은 이유가 무엇인지에 대해서는 보다 세밀한 후속 연구가 필요할 것이나, 본 연구결과 강점사정과 자원사정에 대한 업무 난이도가 다른 과업에 비해 높게 나온 점으로 미루어 볼 때, 이 부분에 대한 교육과 훈련이 보완될 필요가 있는 것으로 보임

〈표 3〉 통합사례관리 초기단계의 과업에 대한 중요도, 수행도, 난이도

	업무 중요도		업무 수행도		업무 난이도	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
의뢰	4.31	.601	3.96	.600	3.70	.844
관계구축	4.33	.577	3.95	.640	3.62	.781
기본정보수집	4.48	.554	4.28	.662	3.58	.935
강집사정	4.25	.706	3.64	.763	3.87	.799
자원사정	4.38	.580	3.92	.686	3.93	.758
욕구사정	4.17	.566	3.76	.592	3.80	.695
계	4.32	.597	3.92	.657	3.75	.802

## 04 통합사례관리 초기과정의 어려운 정도와 주된 이유

- ◆ 통합사례관리의 초기과정에서 느끼는 어려움을 정도를 5점 만점으로 측정한 결과, 평균 3.67점으로 보통(3점)보다 다소 높은 편인 것으로 나타남
- ◆ 통합사례관리 초기과정이 어려운 이유로는 대상자의 상담거부 및 비협조(35.1%)와 상담 지식, 기술부족(30.4%)이 각각 30% 이상의 높은 응답비율을 보임. 그 다음으로는 과중한 업무로 인한 시간부족(25.6%)으로 나타났고 이 외에는 부적당한 상담환경(4.8%), 기타(4.2%)임
  - 통합사례관리를 자발적으로 요청한 대상자가 아닌 경우, 대상자들은 공공영역에는 주로 물질적 서비스의 제공만을 기대하는 경향이 있어 이들을 상대로 통합사례관리를 위한 상담진행을 어려워함
  - 상담을 거부하고 협조적인 자세를 취하지 않는 대상자를 상담에 참여시키는 것 역시 상담스킬을 통해 노하우를 습득할 수 있으므로, 비자발적 대상자의 상담요령 등을 포함한 상담 지식과 스킬의 체계적인 교육이 필요할 것으로 사료됨

〈표 4〉 통합사례관리 초기과정이 어려운 이유 (중복응답)

구분	빈도	백분위(%)
상담지식, 기술부족	51	30.4%
부적당한 상담환경	8	4.8%
과중한 업무로 인한 시간부족	43	25.6%
기관 및 동료직원의 비협조	0	0.0%
대상자의 상담거부 및 비협조	59	35.1%
기타	7	4.2%
계	191	100.0

## 05 통합사례관리를 위한 기술에 대한 인지여부, 사용여부, 중요성

- ◆ 통합사례관리를 위한 기술에 대한 인지여부, 사용여부, 중요성을 조사한 결과, 인지여부, 사용여부, 중요성 모두 경청기술이 가장 높게 나타났고, 전반적으로 기술에 대한 중요성은 높게 인식하고 있으나 실제 업무에서 사용하고 있는 정도는 상대적으로 낮은 것으로 나타남
  - 인지여부, 사용여부, 중요성 모두 경청기술-표현기술-욕구사정기술-질문기술 순의 우선순위를 보임
  - 교육과정을 통해 통합사례관리를 위한 기술의 중요성은 인식하고 있으나, 교육 중에 학습한 기술을 충분히 체득하지 못하여 업무 현장에서 사용하지 못하고 있는 것으로 판단됨

〈표 5〉 통합사례관리를 위한 기술에 대한 인지여부, 사용여부, 중요성

	인지여부		사용여부		중요성	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
질문기술	3.91	.880	3.47	.763	4.19	.756
경청기술	4.25	.708	3.97	.735	4.40	.702
표현기술	4.10	.753	3.75	.761	4.28	.702
욕구사정기술	3.92	.844	3.61	.761	4.21	.758

## 06 강점관점 및 생태체계관점 통합사례관리 실천수준

- ◆ 강점관점과 생태체계관점에 기반한 통합사례관리 실천 수준을 5점 척도로 조사한 결과, 강점관점에 기반한 통합사례관리 실천 정도는 평균 3.75점, 생태체계관점에서의 실천 정도는 평균 3.60점으로 나타남. 이는 ‘보통이다’와 ‘그렇다’의 중간 수준으로 통합사례관리 담당공무원 스스로 강점관점과 생태체계관점에 기반한 통합사례관리실천의 원리를 잘 반영하지 못한다고 인식하는 것으로 나타남

〈표 6〉 강점관점 및 생태체계관점 통합사례관리 실천수준

구분	평균	표준편차
강점관점	3.75	.510
생태체계관점	3.60	.597

# 제2부

## 공공통합사례 초기과정 면접가이드

- Ⅰ. 통합사례관리의 이해
- Ⅱ. 통합사례관리 기초 면접기술
- Ⅲ. 통합사례관리 과정별 면접기술





## ■ 면접 예시 ■

서비스 이용자 : 돈이 없어서 먹고 살기가 힘들어요. 이러다 죽을 것 같아요.

공공 사례관리자 : 아버님, 지금은 일 안하세요?

서비스 이용자 : 네. 일을 못하겠어요.

공공 사례관리자 : 왜 일을 못하세요? 어디 편찮으세요?

서비스 이용자 : 팔하고 다리에 가끔 감각이 없어서 자주 쓰러져요.

공공 사례관리자 : 병원은 가보셨어요?

서비스 이용자 : 돈이 없어서 못가요.

공공 사례관리자 : 그럼 어떻게 해요? 일을 하셔야 병원비도 마련하고 월세랑 공과금도 낼 수 있을텐데?

서비스 이용자 : 팔 다리가 아픈데 어떻게 일을 합니까?

공공 사례관리자 : 그건 병원에 가봐야 알 수 있겠죠. 자식들은 도움 안 줘요?

서비스 이용자 : 자식새끼라고는 한 놈도 연락 없어요.

공공 사례관리자 : 최근에 자녀들 만난 적 없으세요?

서비스 이용자 : 없어요.

공공 사례관리자 : 부모가 이렇게 힘든데 살펴보지도 않아요?

서비스 이용자 : 네.

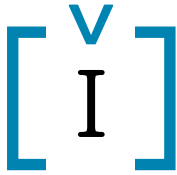
공공 사례관리자 : 아버님, 혹시 통장 있으시죠? 한 번 보여주세요.

서비스 이용자 : 왜요?

공공 사례관리자 : 자녀들이 도움을 주지 않고 있다고 하니 그냥 한 번 확인해 보려고요.

이 대화를 읽고 가장 먼저 어떤 생각이 드셨나요? 자식보다 어린 공무원이 누추하고 초라한 자신의 집에 와서 경제적 어려움을 겪을 수밖에 없는 이유, 자식들이 있음에도 이렇게 생활할 수밖에 없는 상황에 대해서는 관심이 없고 대뜸 통장을 보여달라고 할 때 서비스 이용자는 어떤 마음이었을까요?

이 면접 가이드의 마지막 장을 넘기는 순간, 서비스 이용자의 입장에서 생각하며 알고 싶어하는 자세로 다가가는 공공 사례관리자가 되는데 조금이나마 도움이 되기를 바라는 마음에서 이 면접 가이드를 개발하게 되었습니다.



# 통합사례관리의 이해

## 01 통합사례관리 개념

사례관리? 통합사례관리? 단어 자체도 생소하고 내용도 너무 포괄적이어서 이해하기 쉽지 않음. 이 절에서는 통합사례관리에 대한 이해를 높일 수 있도록 **사례관리**와 **통합 사례관리**의 기본개념을 살펴볼 것임.

### 1) 사례관리

- ◆ 사례관리는 1970년대 후반 만성 정신장애나 약물문제가 증가하고, 그들을 위한 지역사회 보호와 서비스 조정에 대한 필요성이 강조되면서 시작된 사회복지 실천방법임.
- ◆ 우리나라에서는 다양한 욕구를 가지고 있는 취약계층의 기능회복과 복지증진을 위하여 공식적·비공식적 자원과 네트워크를 조직·조정하여 욕구에 맞는 개별적인 지원계획에 따라 **지역사회의 자원을 연계하여 적합한 서비스를 제공하고 이를 종합적으로 점검 및 관리하는 실천방법으로 정의함**(한국사례관리학회, 2012).
- ◆ 사례관리는 서비스 이용자를 필수적인 자원과 연결하는 기능과 이용자에게 가능한 독립적으로 생활할 수 있도록 역량을 강화하는 기능을 수행해야 하며(Hepworth & Larsen, 1993), 따라서 공공 사례관리자는 서비스 이용자에 대한 직접적인 서비스 제공과 함께 지역사회 자원을 조정하는 실천이 가능해야 함.

## 2) 통합사례관리(2017년 읍면동 맞춤형 복지업무 매뉴얼 참고)

- ◆ 통합사례관리란 지자체 공공복지의 핵심 업무로 민간에서 이루어지는 사례관리와 공공사례관리를 구분하는 용어로 사용함.
- ◆ 특히, 읍면동에서 지역 내 공공·민간자원에 대한 체계적인 관리·지원체계를 토대로 한 지역 내 협력 체계를 강조함.
- ◆ 일반적으로 지역주민을 대상으로 하나, 복지욕구 및 경제적 여건을 고려하여 저소득층의 탈빈곤·빈곤예방을 중점 목표로 함.
- ◆ 통합사례관리의 대상은 위기 특성과 정도, 당사자의 의사 등에 따라 사례관리기구와 서비스연계가구로 구분함.



### “통합사례관리, 탈빈곤과 빈곤예방이라는 목표 달성이 가능할까?”

통합사례관리 서비스를 이용하는 가족의 상황은 대개 위기 상황이 만성화된 경우가 많습니다. 이들을 바라보는 공공 사례관리자들은 탈빈곤은 고사하고 현재의 위기 상황이 더 심화되지 않기를 바라며 일하게 됩니다. 이런 상황에서 ‘탈빈곤, 빈곤예방’이라는 통합사례관리의 목표는 현실과는 동떨어진 너무 먼 나라 이야기 같습니다. 하지만 ‘역량강화’라는 사례관리의 목표를 다시 한번 생각해 보면 그래도 통합사례관리 해 볼 만하다는 생각이 듭니다.

‘역량강화’는 서비스 이용자의 문제와 욕구가 모두 완벽하게 해결된 상태를 의미하지 않습니다. 서비스 이용자가 자신의 문제나 욕구를 스스로 혹은 주변 자원을 활용하여 해결하거나 다룰 수 있게 되는 것을 의미합니다. 즉, 문제 상황에서도 스스로 잘 다룰 수 있거나 문제가 심화되지 않도록 하는 역량강화는 기초체력을 키우는 과정이라고 할 수 있습니다.

통합사례관리는 우리가 마음먹고 운동하는 것과 비슷합니다. 운동하는 일은 전문가인 트레이너가 대신해 줄 수 없습니다. 힘들고 잘 하지 못하더라도 자신이 직접 운동해야 합니다. 트레이너는 우리가 좀 더 잘 할 수 있게 좋은 방법을 제안해 주거나 격려해 주는 역할을 할 뿐입니다. 이렇게 열심히 1년 정도 운동하면 체력이 좋아지는 것은 물론 이후에는 트레이너 없이도 충분히 스스로 운동하며 건강을 유지하는 능력을 가질 수 있습니다.

통합사례관리는 궁극적으로 ‘탈빈곤, 빈곤 예방’을 지향하지만 일정 기간 동안 이 목적을 다 이룰 수는 없습니다. 다만, 서비스 이용자들이 사례관리 과정 동안 특정 문제나 욕구를 주도적으로 다루고 해결해 나가는 경험을 통해 사례관리 이후에도 스스로 생활상의 어려움을 해결해 나갈 수 있도록 돕는다면

앞으로 ‘탈빈곤, 빈곤 예방’을 기대해 볼 수 있을 것입니다. 실제 사례관리를 실천할 때에 합의한 목표가 달성되지 않았음에도 불구하고 스스로 해결해 보겠다면서 자발적으로 사례 종결을 요청하는 경우를 볼 수 있습니다. 이는 공공 사례관리자가 서비스 이용자의 ‘역량강화’를 확인할 수 있는 좋은 징후라고 할 수 있습니다.

공공 사례관리자로 실천할 때에, 옆에서 격려하며 힘낼 수 있도록 돕는 헬스트레이너를 상상해 보시겠어요?

## 02 통합사례관리의 기본관점

통합사례관리는 지역 주민의 문제를 직접 다루는 것 외에도 문제가 심화되거나 다시 발생하지 않도록 하는 데 초점을 둡니다. 이를 위하여 서비스 이용자 개인과 주변 환경인 지역사회의 안전망을 촘촘하게 구축해 나갈 것을 요구함. 이러한 통합사례관리의 목적을 달성하기 위해서는 기존의 병리적 관점, 문제 중심적 관점을 대신한 대안적 관점으로서의 전환을 요구함. 이 절에서는 대표적인 사례관리 실천 관점인 **강점관점, 생태체계관점**에 대해 살펴볼 것임.

### 1) 강점관점

#### (1) 강점관점 등장과 개념

- ◆ 강점관점실천은 문제에 초점을 맞추어 서비스 이용자를 병리와 결핍의 관점에서 바라보는 전문가 중심의 의료적 모델에 비판과 반성의 결과로 1980년대 후반 미국에서 처음으로 등장한 실천관점임.
- ◆ 기존의 문제 중심적 관점은 사회복지사가 서비스 이용자의 문제와 결함에 집중하여 개인과 가족, 집단의 존엄성과 가치, 잠재능력, 가능성 등을 간과하게 하며, 사회복지사를 전문가로 간주하여 서비스 이용자가 자기 삶의 과정에 대해 초점을 두기보다는 전문적 원조 과정에 더 많이 의존하게 함.
- ◆ 강점관점은 개인, 집단, 지역사회가 이미 갖고 있는 문제해결의 역량, 즉 강점에 초점을 두고 서비스 이용자의 경험 속에서 이 강점을 발견하고 현재의 어려움을 해결하는 데 적

용하는 데 초점을 둬.

- ◆ 이때 사회복지사는 서비스 이용자를 자기 삶의 전문가로 여기고, 사회복지사가 해결책을 제시하기보다는 서비스 이용자 스스로 해결책을 찾아 나가도록 원조함.
- ◆ 사회복지사는 서비스 이용자가 중요하게 생각하고, 그가 원하는 변화를 이루는 데 도움이 되는 강점에 초점을 둬.

## (2) 강점과 강점관점 실천원칙

- ◆ 강점의 예(Saleebey, 2006)
  - 학대, 충격적인 사건, 질병, 억압, 또는 자신의 약점 때문에 고통을 당하고 대처하는 과정에서 개발된 능력
  - 개인적 자질, 특징과 미덕
  - 교육 또는 삶의 경험을 통해 자신과 세상에 대해 알게 된 지식과 지혜
  - 개인적 재능
  - 사람들이 역경을 극복하면서 얻게 되는 자부심(생존자의 자부심, survivor's pride)
  - 지역사회와 자원과 기회
  - 영성(spirituality)
- ◆ 강점관점 실천원칙(보건복지부·솔루션센터, 2006; Kisthardt, 2006; Saleebey, 2006; Weick 외, 1989)
  - 모든 개인, 집단, 지역사회는 강점과 자원을 가지고 있다는 믿음을 갖고, 그의 강점을 발견하고 활용하는데 초점을 맞춰야 함.
  - 이용자가 배우고, 성장하고 변화할 수 있는 무한한 능력을 가지고 있다고 믿고 서비스 이용자의 성장과 변화에 대한 기대를 갖고 일해야 함.
  - 서비스 이용자는 자신을 위해 최선의 결정을 내릴 능력이 있음을 믿고, 그가 원하는 변화에 초점을 맞춰야 함.
  - 서비스 이용자가 문제해결 능력, 결정할 능력, 회복력을 갖고 있다는 사실을 믿고 협력해야 함.
  - 모든 환경이 서비스 이용자를 위한 자원으로 가득하다는 것을 알고 활용해야 함. 특히 공식적 서비스를 고려하기 전에 우선 비공식 자원(예 : 가족, 친구, 이웃 등)을 찾아야 함.



### “실천관점, 꼭 바뀌야 하나요?”

관점이란 어떤 문제, 상황, 현상을 이해하는 인식의 틀 혹은 렌즈와 같은 구실을 합니다. 사회복지실천에서 관점은 문제에 대한 이해뿐 아니라 이에 기초한 실천의 목적과 실천 방법을 결정하는 잣대가 되기 때문에 매우 중요합니다. 그렇다면 통합사례관리를 실천하기 위해 꼭 관점을 바꾸야 할까요? 원래 하던 대로 문제중심관점으로 일하면 안 될까요? 한 가지 예를 들어 봅시다.

우리는 여행을 위해 가장 먼저 어디로 갈지 그 목적지를 정합니다. 만약 한라산을 가기로 한다면 제주행 항공권을 예약하고, 숙소를 정하고, 제주 맛집을 찾아보기도 하겠지요. 그런데 어떤 이유로 목적지를 한라산에서 백두산으로 수정했다면 어떻게 해야 할까요? 처음 세운 계획대로라면 절대 백두산으로 갈 수 없겠지요. 번거롭고 힘들다고 처음 계획을 그대로 적용할 수는 없습니다. 애초의 모든 과정은 전면 수정해야 합니다. 교통, 숙소, 음식 등 모두 달라져야 합니다.

통합사례관리를 마치 여행의 목적지가 바뀐 것처럼 기존의 실천과 그 주요한 목적이 달라졌다고 할 수 있습니다. 공공 사례관리자가 문제해결에 초점을 두고 자신의 전문성(지식, 경험 등)을 동원하였던 방식으로는 서비스 이용자가 스스로 자신의 문제를 해결하거나 성공적으로 다루고 종결 이후에도 그 역량을 발휘할 수 있도록 돕는 통합사례관리의 목적을 달성하는 데에는 한계가 있기 때문입니다.

목적이 변화되었으니 목적 달성의 과정과 방법도 전면 달라져야 합니다. 통합사례관리에서 실천관점의 변화는 해도 되고 안 해도 되는 충분조건이 아닌 필요조건이라 할 수 있습니다.

- ◆ 다음은 강점관점에 대한 이해와 적용 정도에 대해 스스로 확인해 볼 수 있는 진술문입니다. 각 문항에 답하면서 내가 이미 잘 하고 있는 것과 보완이 필요한 것에 대한 이해를 높일 수 있을 것입니다.

내 용	전혀 그렇지 않다			완전하게 그렇다	
	1	2	3	4	5
1. 나는 모든 서비스 이용자(이하 ‘이용자’)는 더 나은 삶을 살고 싶어 한다는 믿음을 갖고 일한다.	1	2	3	4	5
2. 나는 이용자의 삶에 대해 가장 잘 알고 있는 사람은 서비스 이용자 자신이라는 믿음을 갖고 일한다.	1	2	3	4	5
3. 나는 모든 이용자에게는 자신의 문제를 해결할 능력이 있다는 믿음을 갖고 일한다.	1	2	3	4	5
4. 나는 이용자를 ‘도움 받는 사람’보다는 ‘함께 일하는 사람’이라고 생각하고 일한다.	1	2	3	4	5
5. 나는 모든 실천과정에서 이용자의 입장과 의견을 묻고 따른다.	1	2	3	4	5
6. 나는 계속 변화하는 이용자의 상황과 생각을 알려고 하고 받아들인다.	1	2	3	4	5
7. 나는 이용자에게 공공 사례관리자와 함께 해결하고 싶은 것이 무엇인지 묻는다.	1	2	3	4	5
8. 나는 이용자에게 그동안 잘 해 온 것이 무엇인지를 발견하도록 돕는다.	1	2	3	4	5
9. 나는 이용자가 자신이 원하는 것이나 의견을 편안하게 표현할 수 있도록 돕는다.	1	2	3	4	5
10. 나는 이용자의 상황이나 원하는 것이 공공 사례관리자의 예상이나 기대와 다르더라도 그럴만하다고 생각한다.	1	2	3	4	5
11. 나는 이용자가 원하는 변화가 무엇인지 묻고 그것에서부터 출발하여 일한다.	1	2	3	4	5
12. 나는 이용자가 자신의 강점과 성공경험을 발견하고 활용할 수 있도록 돕는다.	1	2	3	4	5
13. 나는 이용자의 변화와 성공을 함께 알아 나가고 지지해준다.	1	2	3	4	5

출처 : 노혜련 외(2011).

## 2) 생태체계관점

### (1) 생태체계관점의 개념

- ◆ 생태체계관점은 ‘환경 속의 인간’이라는 통합적 접근의 이론적 근거를 제공함과 동시에 과정으로서 ‘변화’가 어떻게 이루어지는지에 대한 정보를 제공함.
- ◆ 개인이나 집단, 지역사회가 현재 경험하고 있는 문제, 상황, 행동 등과 같은 생활사건은 인간과 환경 간의 호혜적 상호작용의 결과로서 ‘적합성(fitness)’ 유지를 위한 전략으로 간주함.

- ◆ 이에 공공 사례관리자는 인간과 환경의 공유영역 즉, 사회적 기능 수행 영역에 초점을 두고, 서비스 이용자를 중심으로 한 ‘미시-중간-거시체계’에 다차원적으로 접근함으로써 생태체계 안에서 변화를 위한 생산적 교류를 촉진해야 함.

## (2) 변화의 전략

- ◆ 생태체계관점에서 모든 ‘체계’는 변화를 기본적 특성으로 갖는 동시에 현재 상태를 유지하려는 ‘항상성’이 서로 충돌하는 속성을 갖고 있어, 변화하고자 하는 방향, 유지하고자 하는 상태가 어떠한가에 따라 변화의 결과가 다르게 나타나게 됨.
- ◆ 공공 사례관리자는 개인과 환경의 생산적이며 성장을 향하는 변화를 도출하기 위해서는 ‘강점과 성공의 공진화’(양원석, 2017)를 활용할 필요가 있음.



〈그림 3〉 강점과 성공의 공진화

- ◆ 공공 사례관리자는 전문가보다는 서비스 이용자와 환경 간 상호 교류과정에서 보다 큰 상호성을 촉진하는 역할을 수행하는 동반자 또는 협력자로, 서비스 이용자 스스로 자신의 문제를 해결할 수 있는 능력 고양에 초점을 두어야 함.

## (3) 생태체계관점의 실천원칙(권중돈, 2014 참고)

- ◆ 개인의 적응에 영향을 미치는 모든 수준의 체계를 사정하여 개인과 환경 사이의 상호 교류를 파악함.
- ◆ 개인과 환경 중 어느 한 요소에만 초점을 둘 경우 효과적인 원조가 이루어지기 어려우므로 개인과 환경 간의 적합성을 증진해야 함.



- ◆ 서비스 이용자가 긍정적 관계와 생활경험을 통해 개인적 유능성을 증진하도록 함.
- ◆ 사회적 지지를 전체적인 원조 전략의 필수 요소로 활용함.
- ◆ 서비스 이용자와 함께 해결방안을 모색하고, 서비스 이용자의 역량강화에 초점을 둠.



### “생태체계관점, 용어와 개념 이해가 어려워요!”

생태체계관점은 그 내용도 방대하고 익숙하지 않은 용어 때문에 어렵기도 합니다. 더구나 그 개념들을 사례관리에 구체적으로 적용해보려고 하면 더 어렵습니다. 그럼 한 가지 예를 들어 조금 더 이해해 볼까요?

몇 년 전, 사례관리 서비스를 이용하시던 준수(가명) 할머니의 이야기입니다. 준수 할머니는 고약한 별명이 하나 있습니다. ‘20년째 술 취한 할머니’가 그것입니다. 20년째 같은 동네에 살고 있지만, 술 때문에 친한 친구나 이웃 하나 없이 지내고 계셨습니다. 술만 드시면 동네 사람들에게 시비를 걸거나 소란을 피워 사람들의 기피 대상이셨습니다. 얼마 전부터 준수 할머니는 어린 준수를 맡아 키우게 되었습니다. 소위 ‘조손가족’이 된 것이지요. 준수를 잘 키우고 싶었던 할머니는 술을 끊으려고 했지만 쉽지 않았습니다. 어느 날 공공 사례관리자에게 이런 고민을 말씀하셨습니다.

(적합성) 공공 사례관리자는 다른 사람들과는 달리 준수 할머니께 술을 빨리 끊는 방법을 알려 주거나 가능하면 술을 마시지 말라고 권하지 않았습니다. 대신 준수 할머니께서 술을 드실 수밖에 없는 ‘좋은 이유’를 여쭙 보았습니다. 할머니께서는 사는 게 너무 괴롭고 힘들어 잠들기 어려울 때마다 술을 드신다고 하셨습니다. 그래야 잠을 좀 잘 수 있다는 것이었지요. 스트레스와 자고 싶은 욕구를 해결하기에는 준수 할머니의 생태체계가 매우 취약하였기 때문에 결국은 술을 통해 괴로움도 잊고 잠도 주무시는 것이었습니다. 이때 ‘술 마시는 행위’는 준수 할머니께서 열악한 생태체계 속에서 ‘적합성’을 확보하기 위한 전략이자 방법이었다고 할 수 있습니다.

(강점과 성공경험의 공진화) 공공 사례관리자는 준수 할머니께서 술을 드실 수 없는 경우에는 어떻게 하셨는지 경험을 다시 여쭙 보았습니다. 예전에 술 살 돈이 없었던 적이 있었고 그때 밤에 뒤척이다 너무 답답하고 잠이 오지 않아 밖으로 나가 찬바람 쐬며 동네 한 바퀴 확~~ 돌았더니 조금 나아졌던 경험을 말씀해 주셨습니다. 이때 밖에 나가 동네 한 바퀴 도는 것은 술을 조절할 수 있는 준수 할머니만의 노하우입니다. 이것을 ‘강점’이라고 부를 수 있습니다.

공공 사례관리자는 준수 할머니께 술 드시지 말라는 부탁 대신, 너무 괴롭고 잠이 오지 않을 때 술 드시기 전에 동네 한 바퀴 돌기를 해 보시도록 과제를 드렸습니다. 다행히 준수 할머니께서 과제를 잘 지키셨습니다. 그 결과, ‘20년째 술 취해 있던’ 준수 할머니가 맑은 정신으로 동네 산책하는 것을

본 이웃들이 관심을 갖고, 그 노력을 칭찬해 주셨습니다. 골목에서 함께 수다 떠는 친구도 생겼습니다. 준수 할머니의 상황을 알게 된 동네 이웃들이 할머니를 이해해 주기 시작했습니다. 어쩌다 술을 드실 때에는 예전처럼 비난하기 보다는 집으로 모셔다 드리면서 오히려 안전하게 보호해 주셨습니다.

준수 할머니는 술 대신 이웃들의 이해와 지지를 통해 생활 스트레스를 해소하는 경우가 점점 더 많아지게 되었습니다. 지금도 가끔씩 술 드시고 주정할 때도 있지만 이제는 이런 일이 문제 될 만큼 심각하지 않습니다.

준수 할머니의 변화는 개인과 환경(생태체계) 간의 상호 교류 과정에서 어떻게 변화가 나타나고 그 효과가 파급되는지 잘 보여주는 사례라고 할 수 있습니다.

- ◆ 다음은 생태체계관점에 대한 이해와 적용 정도에 대해 스스로 확인해 볼 수 있는 진술문입니다. 각 문항에 답하면서 내가 이미 잘 하고 있는 것과 보완이 필요한 것에 대한 이해를 높일 수 있을 것입니다.

내 용	전혀 그렇지 않다			완전하게 그렇다	
	1	2	3	4	5
1. 나는 이용자의 적응에 영향을 미치는 모든 수준의 환경과 이용자가 어떻게 상호 교류하는지 탐색한다.	1	2	3	4	5
2. 나는 이용자가 겪고 있는 어려움을 이용자와 환경 간에 상호작용의 결과로 이해하려고 한다.	1	2	3	4	5
3. 나는 이용자가 주변 사람들과의 긍정적 관계와 생활 경험을 통해 유능성을 증진해 갈 수 있도록 돕는다.	1	2	3	4	5
4. 나는 이용자를 중심으로 비공식, 민간 자원으로 구성된 사회적 지지망을 구축하도록 돕는다.	1	2	3	4	5
5. 나는 이용자와 함께 해결방안을 찾으면서 이용자가 주도성을 발휘할 수 있도록 한다.	1	2	3	4	5
6. 나는 이용자의 문제를 해결해 주기 보다는 이용자가 생활사건을 스스로 다룰 수 있도록 하는 역량강화에 더 중점을 두고 일한다.	1	2	3	4	5

출처 : 신재은 외(2018).

## 03 통합사례관리의 기본 실천방향<sup>2)</sup>

이 절에서는 주민이 겪고 있는 생활상의 어려움을 해결하고 지역사회가 복지적 생태환경을 회복하도록 하는 통합사례관리 본래의 정책적·실천적 목적을 달성하기 위해 공공 사례관리자가 적용해야 할 실천원칙인 **통합적 접근, 서비스 이용자 중심 접근, 가족 중심 접근, 찾아가는 접근, 해결중심 접근**에 대해 살펴볼 것임.

### 1) 통합적 접근

- ◆ 공공 사례관리자는 서비스 이용자의 욕구충족과 문제해결을 위해 개인, 가족, 집단, 지역사회, 더 나아가서는 제도의 변화를 위해 노력해야 함.
- ◆ 개인의 문제와 행동 변화에 초점을 맞추던 접근에서 벗어나 인간과 환경의 상호작용으로 인해 나타날 수 있는 문제해결을 위해 필요에 따라 신체, 심리, 관계, 교육, 문화, 경제, 환경 등의 다양한 영역에서 서비스 통합이 이루어져야 함.

### 2) 서비스 이용자 중심 접근

- ◆ 공공 사례관리자는 서비스 이용자가 문제해결의 주체가 되어야 한다는 것을 전제해야 함.
- ◆ 이는 서비스 이용자 자신의 문제해결에 도움이 되는 긍정적이고 생산적인 결정을 내릴 수 있는 능력을 갖추고 있다는 사실에 대한 존중과 신뢰에 기초함.
- ◆ 공공 사례관리자는 서비스 이용자가 원하는 것에 초점을 두고 자신이 원하는 방법으로 해결책을 탐색해야 함.

### 3) 가족 중심 접근

- ◆ 개인은 다른 가족 구성원에 대한 지원을 통해 가족기능을 강화할 때 가장 효과적으로 도울 수 있다고 전제하는 실천 철학임.
- ◆ 공공 사례관리자는 가족은 서비스 이용자의 삶에 지속해서 영향을 미치고, 서비스 이용자의 삶의 질을 결정하는데 최선의 위치에 있으며, 서비스 이용자에게 최선의 지원을 제

2) 이 부분은 노혜련·유성은(2007 : 80~82)이 정리한 내용을 수정·보완한 것임.

공할 수 있는 존재로 인식하고 실천과정에서는 가족의 선택과 결정을 존중하고, 가족 강점을 강화하고, 가족과 파트너십을 구축해야 함.

#### 4) 찾아가는 접근

- ◆ 공공 사례관리자는 복지사각지대에 놓여 있거나 스스로 도움을 요청할 힘 또는 용기가 없는 서비스 이용자를 직접 찾아가 도와야 함.
- ◆ 서비스 이용자의 집이나 지역사회로 찾아가는 것은 서비스 이용자가 소속되어 있는 체계(생활환경)에 대한 이해와 잠재된 강점, 즉 자원 발굴을 용이하게 함.
- ◆ 직접 찾아가는 실천을 통해 공공 사례관리자는 지역사회 구성원들과 친숙한 관계를 맺게 되고 서비스 이용자의 생활과 환경에 대한 정보에 접근이 쉬워져 서비스 이용자 중심 접근을 가능하게 함.

#### 5) 해결중심 접근

- ◆ 공공 사례관리자는 이용자의 문제를 다루는 데 있어서 성공했던 경험, 이용자의 그 주변 체계의 강점과 자원 및 능력, 이용자가 바라는 결과를 성취하기 위해 이용자가 이미 갖고 있는 자원, 지식, 믿음, 행동, 증상, 사회 관계망, 환경, 개인적 특성 등을 활용하는 데 일차적 초점을 두어야 함.
- ◆ 공공 사례관리자는 서비스 이용자가 원하는 해결책을 모색하는 과정으로 ‘잘 형성된 목표’를 발전시키고, 이미 해결이 조금이라도 이루어지고 있는 ‘예외상황’에 기초해 해결방법을 발전시켜 나가야 함(Berg & Miller, 1992; DeJong & Miller, 1995).

## 04 통합사례관리 실천원칙

사례관리는 자기 자신이 도구가 되어 서비스 이용자의 생활 속에 관여하게 되는 일이므로 공공 사례관리자의 윤리적 태도와 윤리적 실천이 중요함. 이 절에서는 공공 사례관리자가 견지해야 할 실천원칙을 **차이와 고유함을 인정하기(개별화)**, **있는 그대로 수용하**

기(수용, 비심판적 태도), 자기결정과 사적 정보 보호하기(자기결정, 비밀보장), 서비스 자원 적재적소에서 사용하기(자원분배), 주민과 주민 연결하기; 공동체 만들기(사회적 연대), 지역사회 변화 주도하기(사회정의)로 구분하여 살펴볼 것임.

## 1) 차이와 고유함을 인정하기(개별화)

- ◆ 공공 사례관리자는 비슷한 어려움에 처해있어도 사람은 모두 다르다는 것을 기억하고, 각각의 사례가 가진 독특한 특성과 상황에 따라 실천방법을 다르게 적용해야 함.
- ◆ 개별화를 위해 공공 사례관리자는 사례에 대한 자신의 선입견, 고정관념, 편견이 무엇이고 그 영향은 어떤지에 대해 인식하고 다룰 수 있어야 함.



**“이런 사람 많이 만났어요. 절대 변하지 않아요!”**

얼마 전, 한 지역에서 통합사례회의가 열렸습니다. 마을에서 두 번째 아동학대 신고된 가족이 있어 행정복지센터 사례관리 담당자, 사회복지관 사례관리팀장, 아동보호전문기관 사회복지사, 지역사회 교육전문가(교육복지사), 지역아동센터 교사 등이 모여 지원 방안을 논의하였습니다. 아동이 심각하게 방임되고 있고 벌써 두 번이나 신고되었지만, 가난한 한 어머니 가족이며 생활고가 심한 상태이니 지역사회가 어머니를 좀 더 돕는다면 아동 방임도 개선될 것이라는 데에 의견이 모아졌습니다. 각 기관이 필요한 서비스와 지원 방법을 찾기 시작했을 때, 아동보호전문기관 사회복지사가 이렇게 말씀하셨습니다.

*“이런 엄마 많이 만나봤는데, 절대 변하지 않습니다!  
그러니 바로 아이를 분리보호 조치하는 게 좋겠습니다!”*

아동보호전문기관 사회복지사는 ‘이런 엄마’에 대한 선입견이 있었던 것이지요. 그동안 만났던 방임한 양육자에 대한 경험이 있어 ‘이런 엄마’라고 단정지을 수 있었을 겁니다. 이렇게 단정짓게 되면 사회복지사는 마치 ‘이런 엄마’라는 색안경을 하나 착용한 것처럼 모든 상황을 자신의 선입견에 맞추어 이해하게 됩니다. 그런데 색안경을 통해 보기 때문에 왜곡된 인식을 하게 됩니다. 사회복지사는 아직은 확인하지 못한 이 어머니의 가능성, 그동안의 노력, 기대와 의지 등을 간과하는 오류를 범하게 됩니다. 그 결과는 고스란히 아동과 어머니가 감당해야 합니다.

사회복지사는 ‘안 들어도 알 것 같을 때, 더 궁금하지 않을 때’ 자신의 선입견이 작동하고 있음을 감지해야 합니다. 이 선입견이 더 나은 실천을 방해한다는 것을 인식하고 서비스 이용자를 있는 그대로 바라보고 이해하기 위해 노력해야 합니다.

\* 후기 : 위 사례는 다음 통합사례회의에서 다시 논의하여 아동은 분리하지 않고 대신 지역사회 기관들이 가족 특히 어머니의 어려운 상황을 우선 지원하기로 하였습니다.

## 2) 있는 그대로 인정하기(수용, 비심판적 태도)

- ◆ 공공 사례관리자는 서비스 이용자가 가진 가치, 신념, 생각, 감정, 태도, 행동 나아가 삶 그 자체를 있는 그대로 이해하고 어떠한 것도 비난하지 않고 인정해야 함.
- ◆ 단, ‘인정’이란 자신이나 타인에게 해를 끼칠 수 있는 파괴적인 생각이나 행동까지 옳다고 판단해 주는 의미가 아니라는 사실을 주의해야 함.



### “왜 저렇게 하는지 이해할 수가 없어요!”

몇 년 전, 공공 사례관리자에게 한 가족이 의뢰되었습니다. 초등학교 2학년밖에 되지 않은 아동이 학교에서 매일 즐기고, 지각도 자주 하고, 숙제도 잘 해 오지 않는다는 겁니다. 가정방문 해 보니 수급자 어머니 가정이었는데 의뢰된 아동 말고도 어린 동생이 둘이나 더 있었습니다. 어머니께 사정을 듣고 아동이 학교에서 조는 이유를 알 수 있었습니다.

어머니는 기독교 신자로 매일 새벽예배, 수요일예배, 주중 성경공부모임, 심야예배, 주일에 이루어지는 모든 예배에 빠짐없이 참여하고 계셨습니다. 그런데 이 모든 예배에 자녀들을 매번 데리고 다니셨고, 피곤하고 힘든 아이들은 학교에 겨우 가고, 교실에서는 꼬박꼬박 졸았던 것입니다. 공공 사례관리자는 그리 어려운 사례라고 생각하지 않았습니다. 문제 해결방법은 단순했지요. 신앙생활에 지나치게 집중하고 있는 어머니가 교회 다니는 횟수를 조금만 줄이고, 교회에 가더라도 아이들은 집에서 재우면 될 일이었습니다. 하지만 이렇게 쉬운 일인데도 어머니는 실천하지 못하셨습니다. 공공 사례관리자는 어머니를 원망하고 다그치기도 했습니다.

시간이 지나면서 공공 사례관리자가 어머니의 신념과 태도에 대해 살피지 않았음을 깨달았습니다. 이 어머니는 가난하고, 도움받을 가족도 없고, 하지만 아직도 어린 3자매를 키울 생각을 하면 앞이 캄캄해졌지만, 하나님을 의지하면 힘을 얻고 살아갈 수 있다는 신앙을 갖고 계셨습니다. 문제라고 생각했던 신앙이 사실은 어머니가 아이들을 포기하지 않고 삶을 버텨내는 힘이었던 것입니다. 그런데 공공 사례관리자는 이 사실을 간과하고 신앙생활을 줄이라고 했던 것입니다. 어머니에게는 신앙생활에 집중해야 할 ‘그럴만한 이유’가 있었고, 그 이유를 알게 되면 어머니에 대해서도 더 잘 이해할 수 있었을 것입니다.

## 3) 자기결정과 사적 정보 보호하기(자기결정, 비밀보장)

- ◆ 공공 사례관리자는 서비스 이용자가 모든 의사결정과정에서 스스로 선택하고 결정할 수 있도록 기회를 보장하며 그 결정을 존중해야 함. 또한 서비스 이용자가 동의하기 전에는

원조 과정에서 알게 된 사적 정보를 다른 사람들과 공유하거나 공개할 수 없음.

- ◆ 공공 사례관리자는 서비스 이용자가 최선의 결정을 할 수 있도록 최대한 다양한 정보를 제공하고, 가능한 대안에 대해 충분히 고려할 수 있도록 해야 하며, 자기결정에 영향을 미칠 수 있는 전문가로서 어떠한 압력도 행사하지 않아야 함.
- ◆ 서비스 이용자에 대한 정보 전체 또는 일부를 공개해야 할 때는 반드시 공개하는 목적, 대상, 내용 등에 대해 사전 고지하고 서비스 이용자가 검토할 수 있도록 해야 함.



### “할머니께서 직접 보시고 결정하시겠어요?”

준영이 할머니는 혼자 어렵게 어린 손자를 키우고 있는 조손가족의 가장입니다. 경제적으로 너무 어려운 상황이지만 그래도 혼자 있는 손자가 애처로워 잘 키우고 싶다고 하십니다. 어느 날 공공 사례관리자를 찾아와 늘 기죽어 있는 준영이를 태권도 학원에 보내고 싶은데 여의치 않아 힘들다고 토로하셨습니다. 마침 동네 태권도 학원 몇 곳이 행정복지센터와 연계되어 있어 학원비를 감면해 주고 있었습니다. 공공 사례관리자는 그 중 적절한 곳을 찾아 연결해 드릴 수도 있었지만, 할머니께서 직접 학원을 선택하시도록 했습니다. 할머니는 누구보다 준영이에 대해 가장 잘 알고 있고, 또 가장 좋은 결정을 하실 수 있는 분이라는 믿음 때문이었습니다.

사실 아이들이 다닐 학원을 선택할 때에는 주변 사람이 결정하지 않지요. 부모님들이 직접 가보고 세심하게 살피고 신중하게 선택하는 게 일반적입니다. 그런데 공공 사례관리자들은 서비스를 연계할 때 서비스 이용자가 직접 결정하게 하는 경우는 거의 없습니다. 대부분 제공자 입장에 고려하기 마련입니다. 서비스 이용자가 스스로 결정하는 것은 공공 사례관리자가 그들을 존중하며, 자신이 원하는 삶을 만들어 가도록 돕는 조력자라는 의미를 전달합니다.

공공 사례관리자는 마음 속으로 학원비 부담이 적은 학원에 보내기를 바라고 있었지만, 준영이 할머니는 학원비는 조금 비싸지만 학원 버스를 타지 않아도 되기 때문에 안전 걱정을 하지 않아도 되고 또 같은 반 친구들이 다니고 있어 학교 친구들과 좀 친해질 기회를 마련할 수 있는 학원을 선택하셨습니다. 할머니의 선택이 최선이었다는 데 모두 동의하시겠지요?

## 4) 서비스 자원, 적재적소에서 사용하기(자원분배)

- ◆ 공공 사례관리자는 서비스 이용자의 필요에 따라, 필요한 때에, 필요한 만큼, 적절한 방법으로 서비스 자원을 분배해야 함.

- ◆ 사례관리는 서비스 연계를 주요 업무로 간주하고 있어 서비스 자원을 투입하는 데에 집중하는 경우가 많음. 이때 공공 사례관리자는 서비스 이용자의 상황과 선택(결정)에 따라 또 투입하고자 하는 서비스 자원이 어떻게 영향을 미칠 것인가를 고려해야 함.



### “꼭 쌀만 받을 수 있나요?”

얼마 전 한 행정복지센터에 후원품을 전하고 싶다는 연락이 왔습니다. 한 기업에서 지역사회에 작은 공헌을 하고 싶다는 내용이었습니다. 그 기업에는 경제적으로 어렵게 지내는 분들에게 쌀을 드리고 싶다고 하셨습니다. 하지만 행정복지센터의 팀장님께서서는 이 제안을 거절하셨습니다. 후원품이라 하더라도 후원처에서 일방적으로 품목을 정하는 것은 받는 분들에게 대한 고려가 없는 방법이라고 생각하셨기 때문입니다. 대신 동네에 있는 곡물 판매하는 가게를 몇 군데 지정하고 후원받으실 분들이 직접 찾아가 해당 금액만큼 원하는 곡식으로 자유롭게 구매할 수 있도록 하는 방법을 제시하였고 더불어 후원받으시는 분들과 ‘증명사진’은 찍지 않는 것을 요청하였습니다. 각자 사정에 따라 가장 유용한 물품을 스스로 선택하는 기회를 제공하며 자기 삶의 주인이 될 수 있도록 하자는 취지였습니다. 이 제안이 받아들여져 후원받으시는 분들은 자신에게 꼭 필요한 곡식을 장만할 수 있었습니다. 사진은 행정복지센터에서 전달식을 하는 것으로 대신했습니다.

## 5) 주민과 주민 연결하기 : 공동체만들기(사회적 연대)

- ◆ 공공 사례관리자는 서비스 이용자와 그 가족이 지역사회 안(생태체계 환경)에서 도움을 주고받으며 살아갈 수 있도록 도와야 함.
- ◆ 개인의 문제는 개인만의 것이 아니라 사회적 상황, 구조적 문제 등이 반영된 결과이므로 이 문제의 해결 또한 지역사회가 함께 다루어가야 한다는 인식에 기인함.
- ◆ 개인과 가족에게 지역사회는 가장 직접적으로 영향을 미치는 안전망의 기능을 수행하게 되므로 공공 사례관리자는 서비스 이용자를 중심으로 한 비공식 자원 네트워크(공동체)를 구축해야 함.





## “서비스 이용자 주변에서 비공식 자원 찾기가 너무 힘들어요!”

사례관리에서는 임파워먼트라는 실천목표를 달성하기 위한 전략으로 서비스 이용자 중심의 자원 네트워크(1,2차 사회안전망) 구축에 초점을 둡니다. 그 때문에 비공식 민간자원의 활용을 강조하고 있습니다. 하지만 이미 개인의 사적 안전망 즉, 가족 관계, 지역사회 내에서의 사회적 관계가 단절되거나 매우 취약한 서비스 이용자를 위한 비공식 자원을 찾는 것은 너무 힘든 일입니다. 서비스 이용자 자신조차도 주변에 아무 자원이 없다고 하는데 공공 사례관리자가 비공식 자원을 찾아 나서기가 막막할 뿐입니다. 시간도 많이 필요하구요. 결국은 다시 공식자원을 동원하여 우선 급한 불부터 끄고 한숨 돌리는 일이 반복되곤 합니다.

공공 사례관리자는 비공식 자원을 찾는 일을 혼자 하기보다는 서비스 이용자와 함께할 수 있습니다. 우선 ‘서로 친하게 지냈던 사람은 누구인가?, 어려울 때 생각나는 사람은 누구인가?, 그 사람과 어떻게 잘 지냈었는가?, 주변에 있는 사람 중 친하게 잘 지내고 싶은 사람은 누구인가?’ 등의 질문을 해결하면서 개인적 지지자원의 실마리를 찾을 수 있습니다.

또는 비슷한 경험을 하고 있는 사람들이 서로 경험을 공유할 수 있는 계기를 제공하여 개인 지지망의 단초를 마련할 수도 있습니다. 예컨대 다양한 형태의 자조모임, 동아리, 자원봉사팀 등에 초대하여 자연스럽게 친구가 되고 어려움을 나누고 연대할 수 있도록 하여 새롭게 비공식 네트워크를 구축해 가도록 도울 수 있습니다.

이러한 과정은 공식 자원을 동원할 때보다는 시간과 노력이 훨씬 더 많이 듭니다. 하지만 비공식 네트워크가 탄탄하게 구축될수록 서비스 이용자 삶의 역량은 더욱 강화되어 결국은 서비스에 의존하는 기간이 현저히 단축된다는 점에서 좀 더 의미가 있고 실천해야 할 과업입니다.

### 6) 지역사회 변화 주도하기(사회정의)

- ◆ 공공 사례관리자는 사회적으로 불평등한 처우를 받고 있거나, 사회적 원조 과정에서 배제되어 있는 서비스 이용자의 권리를 보장하기 위해 사회적 변화를 만들어내야 함.
- ◆ 대인 간, 기관 및 국가 정책 구조, 제도, 서비스 등의 차원에서 서비스 이용자가 차별받거나 배제된 상황을 바꾸기 위해 옹호자, 대변자 역할을 해야 함.



### “한부모 가정 자녀들이 아침식사를 많이 거르고 있어요!”

수년 전, 00사례관리기관에서 한부모 가정 자녀에게 아침식사를 제공할 수 있도록 당해년도 구청에서 예산을 편성하도록 하였습니다. 00기관은 사례관리 서비스 이용 가족 중에 한부모 가정이 많은 것에 주목하여 한부모들이 가장 많이 걱정하는 문제를 찾았습니다. 그 중 아침 일찍 아이들만 두고 출근하는 한부모들이 아이들의 아침식사와 등교준비를 돕지 못하는 것을 토로하는 경우가 많았습니다. 이 문제를 해결하기 위해 00기관에서는 가까운 거리에 있는 지역아동센터와 협력하여 ‘애들아, 아침밥 먹자!’라는 캠페인을 시작하였습니다. 아이들이 다니는 학교 앞에서 필요한 아이들은 모두에게 직접 만든 주먹밥을 나눠 주는 캠페인이었습니다. 모두에게 주먹밥을 나눠 준 것은 물론 한부모 가정 자녀인 것이 드러나지 않도록 하기 위한 장치였습니다. 하지만 이 캠페인을 통해 사례관리 서비스 이용 가족뿐 아니라 주변의 저소득 가정의 아이들도 비슷한 이유로 아침밥을 제대로 먹지 못하고 있음을 확인하였습니다.

이러한 내용을 정리, 분석하여 해당 구청에 찾아가 아이들의 상황을 공유하고 한시적이었지만 공식적으로 예산을 배정받아 지역아동센터, 일반 자원봉사자 등과 협력하여 저소득 가정, 한부모 가정의 아이들에게 아침 식사를 계속 제공하게 되었습니다.

공공 사례관리자는 개인의 문제를 통해 지역사회의 문제를 보고 사회적이고 제도적인 차원에서 문제를 해결하도록 촉진하는 역할을 수행한다는 사실을 꼭! 기억하기를 바랍니다.

## 05 통합사례관리 참여자

통합사례관리는 지역 주민의 문제를 직접 다루는 것 외에도 문제가 심화되거나 다시 발생하지 않도록 하는 데 초점을 두는 목적을 위하여 실천 관점의 전환을 전제로 합니다. 실천 관점의 전환은 통합사례관리 과정에 참여하는 서비스 이용자와 공공 사례관리자에 대한 개념에도 영향을 미칩니다. 이 절에서는 **서비스 이용자와 공공 사례관리자**에 대한 개념을 살펴봅니다.

## 1) 서비스 이용자

### (1) 역경을 견뎌 온 힘을 갖고 있는 사람

- ◆ 일반적으로 서비스 이용자는 자신의 문제를 해결할 능력이 부족하거나 의지가 약한 사람으로 인식됨. 그 결과 서비스 이용자를 수동적이며 의존적 존재인 ‘대상자’, ‘수혜자’ 등으로 간주하였고, 원조 과정에서도 이들의 참여와 결정을 제한하거나 간과하는 경우가 많았음.
- ◆ 하지만 서비스 이용자는 공공 사례관리자를 만나기 전부터 문제를 해결하려고 시도하거나 최소한 어려움의 상황을 견디고 있으며, 공공 사례관리자를 만나는 것 자체로 문제 해결의 의지를 갖고 있음을 반영하는 것임.
- ◆ 공공 사례관리자는 서비스 이용자가 변화를 위한 힘과 의지를 가진 존재임을 인식하고 서비스 이용자 스스로 이를 깨닫도록 도울 때, 변화를 위한 주도적 노력이 시작됨.

### (2) 자기 삶의 전문가

- ◆ 그동안 사회복지실천 과정에서 전문가는 사회복지사였으며, 사회복지사의 지식, 정보, 경험에 기초하여 서비스 이용자의 문제를 분석, 평가하고 해결 방안을 제시해 왔음.
- ◆ 하지만 사례관리에서는 서비스 이용자를 자기 자신에 대해 가장 잘 알고 있으며 문제와 문제 해결책에 대해서도 가장 잘 알고 있는 전문가로 간주함.
- ◆ 서비스 이용자를 전문가로 인식하게 되면 공공 사례관리자는 보조적 협력자의 위치에 놓이게 되며 실천 과정은 서비스 이용자의 경험, 의견, 제안을 중심으로 이루어지게 됨.
- ◆ 이는 삶의 주인공인 서비스 이용자에 대한 존중과 스스로 변화의 과정을 주도하는 경험을 제공하여 임파워먼트를 더욱 촉진하게 됨.

## 2) 공공 사례관리자

### (1) 서비스 이용자와 협력하는 사람

- ◆ 전통적으로 사회복지사는 서비스 이용자의 문제를 진단하고 해결하는데 있어서 서비스 이용자의 생각보다 사회복지사의 생각이 더 중요하다고 믿고, 서비스 이용자의 문제를 해결해 나가는데 중심 역할을 수행해 옴. 이러한 실천은 서비스 이용자의 자생력을 약화시키고 서비스에 의존하게 하는 요인으로 작용함.
- ◆ 서비스 이용자의 임파워먼트 즉, 자기 삶의 주인공으로 살아갈 수 있도록 하는 것을 목적

으로 하는 사례관리에서 사회복지사는 서비스 이용자가 스스로에 대한 전문성을 발휘하도록 돕는 협력자로 간주됨.

- ◆ 협력자로서 공공 사례관리자는 서비스 이용자가 갖고 있는 자신만의 독특한 경험과 생활 방식, 이에 기초한 결정을 존중하고 서비스 이용자가 스스로 해결책을 찾을 수 있도록 도와야 함.

## (2) 희망을 유지하게 하는 사람

- ◆ 공공 사례관리자는 서비스 이용자가 스스로 해결책을 찾고 원하는 변화를 만들어 가는 과정을 지속하도록 동기를 유지시키는 역할을 수행해야 함.
- ◆ 서비스 이용자가 갖고 있는 잠재력, 가능성, 경험 등을 찾아 이를 지지, 격려, 인정, 칭찬 하며 앞으로 더 나아질 변화에 대한 기대와 희망을 제시해야 함.



### “한 걸음 뒤에서 돕는(leading from one step behind) 공공 사례관리자!”

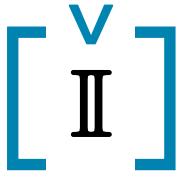
사례관리는 서비스 이용자가 문제 해결과 변화의 과정을 주도할 것을 강조합니다. ‘전문가 중심’에서 ‘이용자 중심’으로의 전환을 의미합니다. 공공 사례관리자가 이용자 중심으로 일한다는 것은 어떻게 일하는 것일까요? Cantwell & Holmes(1994)는 원조 전문가가 ‘한 걸음 뒤에서 돕기(leading from one step behind)’를 제안했습니다. 영어 원문을 보면 ‘뒤에서 이끌라’는 의미입니다. 그런데 좀 이상하지요? ‘이끈다’와 ‘뒤에서’라는 표현은 서로 모순되는 것처럼 보입니다. 공공 사례관리자가 뒤에서 돕는다는 것은 어떤 모습일까요?

자~ 지금부터 엄마와 외출을 나선 어린아이를 상상해 봅시다!

엄마는 아이에게 ‘네가 가고 싶은 곳으로 가자’고 제안합니다. 아이는 놀이터에 가기로 정합니다(목적지). 엄마는 아이를 앞장 세우고 뒤에서 따라갑니다. 길을 가다 돌부리나 물 웅덩이를 만나면 한 걸음 뒤에서 지켜보다 ‘조심하라’는 경고만 합니다. 스스로 해결하게 그냥 둡니다. 혹시 실수로 넘어지거나 물이 튀더라도 크게 신경 쓰지 않습니다. 그 정도는 참을 수 있다고 믿으니까요. 하지만 좀 심하게 다치거나 많이 울면 그때야 달려가 도와줍니다. 조금 진정되면 엄마는 다시 아이를 앞장 세웁니다. 엄마는 아이를 세심히 살피고 있지만 모든 일을 대신하지는 않습니다. 오히려 아이가 도움을 청할 때까지 기다리다 필요한 바로 그 때에 돕습니다.

“한 걸음 뒤에서 돕는 공공 사례관리자!”

서비스 이용자의 어려움을 대신 해결해 주는 것이 아니라 스스로 목적지를 정하고 자신의 방법으로 나아가는 여정을 지켜보고 돕는 사례관리가 아닐까요?



## 통합사례관리 기초 면접기술<sup>3)</sup>

- ◆ 이 장에서는 사례관리 실천역량 중 핵심 역량인 면접기술에 대해 다룬다. 특히 서비스 이용자와 상호작용을 잘 하기 위해 기초가 되는 면접기술을 중심으로 소개할 것이다.
- ◆ 면접기술, 왜 필요한가?
  - 공공 사례관리자는 초기과정에서 서비스 이용자가 자신의 상황과 원하는 변화에 대해 진솔한 대화를 할 수 있도록 면접해야 한다. 특히 공공 사례관리자와 처음 만나 자신의 문제를 노출해야 하는 서비스 이용자의 부담과 불안을 최소화해 공공 사례관리자를 신뢰하도록 하고 서비스 이용자와 공공 사례관리자가 문제 해결을 위한 파트너십을 형성하는 것이 필요하다.
  - 따라서 사례관리 초기단계에서 가장 염두에 두어야 할 것은 ‘서비스 이용자와 어떻게 협력할 것인가?’임. 이를 위해서 공공 사례관리자는 무엇보다 서비스 이용자의 강점에 초점을 두고, 서비스 이용자의 참여를 독려하여 스스로 문제를 해결해 나갈 수 있도록 하는데 역점을 두면서 초기 면접을 이끌고 나가야 한다.

3) 이 내용은 주로 “해결을 위한 면접”(노혜련·허남순 역, 2015)과 “강점관점 해결중심 사례관리”(노혜련·김윤주, 2014)의 내용을 참조하여 작성했음.

◆ 면접기술에는 어떠한 것이 있는가?

- 기초 면접기술에는 ‘잘 듣기, 공감하기, 질문하기, 강점에 주목하기’ 등이 있음.
- 이러한 면접기술은 사례관리 초기과정에서 서비스 이용자와 신뢰관계를 구축하여 파트너십을 형성하고, 공공 사례관리자가 ‘알고 싶어하는 자세’를 취하도록 함으로써, 서비스 이용자가 좀 더 만족스러운 삶을 만들어가는데 활용할 것을 발견하는 전문가로서 서비스 이용자와 함께 해결책을 구축해나가는데 도움이 되는 방법임.

※ 알고 싶어하는 자세(not knowing posture)란...

공공 사례관리자는 절대 서비스 이용자의 경험과 행동이 나타내는 의미를 미리 알 수 없습니다. 따라서 공공 사례관리자는 자신의 준거 틀로 서비스 이용자를 이해하고자 분석하기보다, 서비스 이용자의 인식이 어떠한지 서비스 이용자로부터 설명을 들어야만 합니다. 그렇게 하기 위해서 공공 사례관리자는 알지 못한다는 자세 즉, 알고 싶어하는 자세를 취해야 합니다.

“알고 싶어하는 자세를 취하는 사람은 상대방을 진심 어린 호기심과 관심을 가지고 대합니다. 이런 사람은 상대방의 문제와 변화에 대한 자기 선입견이나 기대를 전달하는 대신, 상대방의 생각을 더 알고 싶어하는 태도를 보이며 행동하게 됩니다. 따라서 늘 상대방이 하는 이야기와 건네는 정보에 집중하게 됩니다.”(Anderson & Goolishian, 1992; 노혜련·허남순 역, 2015 재인용)



“면접은 조사, 민원인은 취조대상?”

사회복지담당공무원으로 오래 일하면서 민원인을 대하다 보면 어느 순간 상담서는 조사서로 둔갑되어 있고, 면접과정에서 무심코 던진 말들이 마치 서비스 이용자를 취조하는 듯한 말로 들리기도 합니다. 특히 전산망을 통한 서비스 이용자의 정보파악은 라포형성을 위한 초기상담과정을 사실관계를 확인하는 조사과정으로 변질시키곤 합니다.

공공 사례관리자는 서비스 이용자를 취조 대상자나 서비스 수혜자로 대상화하지 않도록 조심해야 합니다. 서비스 이용자를 단순히 변화시켜야 하는 대상으로 바라보기 보다, 힘든 상황에서도 삶을 포기하지 않고 견뎌온 생존자이자, 보다 나은 삶을 위한 방안을 가장 잘 알고 있는 사람으로 믿고 대하는 것이 중요합니다.

따라서 공공 사례관리자는 서비스 이용자를 ‘자기 삶의 전문가’로 대하고, ‘알고 싶어하는 자세’를 취함으로써 서비스 이용자가 변화의 주체가 되게 하고, 전문가로서의 역량을 발휘할 수 있도록 협력하는 것이 면접의 핵심임을 기억해야 합니다.

## 01 잘 듣기

- ◆ 대화에서 말하는 것보다 중요한 것은 잘 듣는 것, 즉 경청하는 것임. 대화를 잘 하기 위해서 무엇보다 잘 듣는 훈련이 필요함.
- ◆ 잘 듣기 위한 면접기술에는 ‘말하는 사람 입장에서 듣기’, ‘요약하기’, ‘공공 사례관리자의 비언어적 태도’ 등 3가지가 있음.

### 1) 경청 : 말하는 사람의 입장에서 듣기

#### (1) 잘 듣는다는 것은 무엇인가?

- ◆ 잘 듣는다는 것은 내가 듣고 싶은 것을 듣는 것이라기 보다, 말하는 사람이 하고 싶은 이야기를 듣는 것임. 경청을 잘 하기 위해서는 말하는 사람의 이야기를 내 생각과 기준으로 판단하기보다 당사자의 입장에서 헤아려보려는 노력이 필요함. 자신의 준거 틀<sup>4)</sup>을 내려놓고, 상대방의 준거 틀로 시안을 바라보는 것임.

#### (2) 잘 듣는 것은 왜 중요한가?

- ◆ 일반적으로 시간에 쫓겨 일하다 보면 마음에 여유가 없게 되고 조급한 마음에 이야기가 끝나기도 전에 결론짓거나, 다른 일을 하면서 건성으로 듣게 됨. 이로 인해 찾아온 민원인이 불만을 품거나 자신을 무시한다고 여겨 공격적인 태도를 보일 수 있음.
- ◆ 잘 듣는 것은 그것 자체로 상대를 존중하는 가장 강력한 표현임. 반대로 잘 듣지 않는 것은 무시당한다고 느끼게 하는 결정적인 행동으로 아무리 바쁘더라도 지금 만나는 민원인

4) 준거 틀이란 개인이 자기 행동의 옳고 그름, 또는 규범이나 가치를 판단하는 데 표준으로 삼는 기준으로, 사람들에게 중요한 가치가 있다고 생각하는 것을 선택하고, 선택한 것의 의미와 중요성을 결정하는데 영향을 미침

에게 집중하는 태도는 사람에 대한 첫 인상과 태도에 큰 영향을 미쳐 향후 신뢰관계 형성에 밑받침이 됨.

- ◆ 아울러 경청은 단지 서비스 이용자의 문제 사정을 위한 정보수집의 수단이 아님. 공공 사례관리자가 서비스 이용자의 문제가 무엇인지, 제공할 수 있는 서비스 자격기준에 부합하는지에 초점을 두고 이야기를 듣게 되면, 서비스 이용자가 하는 이야기를 그러한 범주 안에서 걸러 듣게 됨.
- ◆ 경청을 통해 공공 사례관리자는 서비스 이용자의 생각과 행동에 대해 이해하게 되고, 이해한 것을 전달하는 과정에서 서비스 이용자는 공감과 지지를 경험하게 됨. 이것이 공공 사례관리자와 서비스 이용자 사이에 신뢰를 쌓아가는 기반이 됨.

### (3) 잘 들으면 무슨 효과가 있는가?

- ◆ 공공 사례관리자 자신의 판단과 필요를 내려놓고, 서비스 이용자에게 온전히 집중하게 됨.
- ◆ 서비스 이용자의 준거 틀에서 사안을 바라보도록 함으로써, 서비스 이용자를 판단하고 평가하려는 경향을 막아 줌.
- ◆ 서비스 이용자를 보다 이해하게 됨.
- ◆ 공공 사례관리자 입장에서 성급하게 문제에 대한 해결책을 강구하지 않게 됨.
- ◆ 이용자와 긍정적인 관계를 맺게 됨.

### (4) 어떻게 하면 잘 들을 수 있는가?

- ◆ 공공 사례관리자 입장이 아닌, 서비스 이용자 입장에서 중요한 것이 무엇인지에 초점두기
- ◆ 서비스 이용자의 말을 개방된 자세로 수용하기
- ◆ 서비스 이용자의 말을 끝까지 듣고 이를 반영하여 반응하기
- ◆ 서비스 이용자의 말을 편견 없이 듣기
- ◆ 서비스 이용자가 요구하지 않는 한 조언하지 않기
- ◆ 서비스 이용자가 자신의 생각과 느낌을 분명히 표현할 수 있는 여지를 충분히 제공하기
- ◆ 서비스 이용자에게 자극적이거나 도전적인 언급은 하지 않기



## 2) 요약하기

### (1) 요약하기란 무엇인가?

- ◆ 요약하기는 대화에서 서비스 이용자의 생각, 행동, 느낌에 대해 요점을 간추려 그대로 서비스 이용자에게 되돌려 진술하는 것.

#### 【 면접 예시 】

**서비스 이용자 :** (깊은 한숨을 쉬며)아들은 이상한 친구들과 어울려 노느라 밤늦게 들어오는 것은 보통이고, 학교도 며칠씩 가지 안 가요. 학교에 갔다가도 학교가 끝나기도 전에 맘대로 나오고... 처음에는 혼도 내보고 타일러도 보고 별짓 다 해봤지만, 자식새끼 다 소용없어요. 그래도 어떻게든 고등학교는 마쳐야 할텐데... 처음에는 아들이 학교에서 공부 잘하길 바랐는데 이제는 제발 학교만이라도 잘 갔으면 좋겠어요. 저렇게 학교에 안 가려고 하니 정말 큰 걱정이예요.

**공공 사례관리자 :** 아~ 그러시구나. 친구와 어울려 밤늦게 들어오고, 학교에 가지 않으려 하는 아들 때문에 걱정이 많으시군요. 지금까지 말씀하신 것을 보면, 어머니는 아들이 학교에 결석하지 않고 잘 나가서 고등학교를 마치는게 중요하다고 생각하시는 것 같은데.. 맞나요?(요약)

### (2) 요약하면 무엇이 좋은가?

- ◆ 요약을 통해 공공 사례관리자가 서비스 이용자의 생각이나 감정 등을 정확하게 요약해주면, 서비스 이용자는 공공 사례관리자가 자신의 이야기를 잘 듣고 있다고 느끼게 되고, 이는 자신을 존중하는 것으로 받아들여지게 됨.
- ◆ 요약은 서비스 이용자에게 공공 사례관리자가 잘 경청하고 있음을 전달하는 효과적인 수단이면서 동시에 서비스 이용자가 더 많은 이야기를 하도록 권유하는 효과가 있음. 아울러 서비스 이용자 스스로가 앞으로 어떻게 이야기할 것인지를 조절하고, 대화가 너무 장황하지 않도록 하는데도 도움이 됨.

### (3) 요약은 어떻게 하는가?

- ◆ 요약할 때 기본적으로 ‘중요하다고 생각되는 내용 혹은 상대방이 관심을 가질만한 내용

을 선택적으로 고르는' 과정을 거침. 결국 대화의 내용을 잘 요약하려면 잘 듣는 것이 필수임.

- ◆ 요약은 서비스 이용자가 한 말을 토대로, 서비스 이용자의 생각, 행동, 감정 등의 중요한 부분을 간추려 다시 말하는 것임.
- ◆ 공공 사례관리자의 생각이나 견해를 덧붙여 이야기하지 않음.
- ◆ 요약할 때 서비스 이용자가 사용했던 단어 등을 그대로 사용하면, 서비스 이용자 입장에서 요약한 내용이 더 적절하다고 느끼게 됨.

#### (4) 요약은 언제 하는가?

- ◆ 요약은 면접을 시작한 시점부터 면접 과정 내내 주기적으로 사용할 수 있음.

### 3) 공공 사례관리자의 비언어적인 태도

#### (1) 비언어적인 태도, 왜 중요한가?

- ◆ 일반적으로 초기과정에서 서비스 이용자들은 공공 사례관리자가 자신의 이야기를 정중하게 잘 듣는지에 대해 민감함.
- ◆ 서비스 이용자는 공공 사례관리자가 자신을 대하는 태도를 공공 사례관리자와의 대화 내용 뿐만 아니라 공공 사례관리자의 비언어적인 행동을 통해서도 알아차림.
- ◆ 서비스 이용자는 대화에서 보여지는 공공 사례관리자의 비언어적인 태도를 살펴보면서 자신을 존중하고, 자신의 이야기에 경청하고 있는지를 판단함.

#### (2) 비언어적인 태도를 잘하면 무슨 효과가 있는가?

- ◆ 공공 사례관리자는 자신의 말과 일치하는 정중하고 친절한 행동과 태도를 보임으로써 서비스 이용자와 좋은 분위기를 만들 수 있음.
- ◆ 서비스 이용자에게 온전히 집중하여 잘 듣게 됨.

### (3) 비언어적인 태도, 어떻게 해야 하는가?

- ◆ 서비스 이용자와 눈 맞추하기
- ◆ 잘 듣고 있다는 것을 나타내기 위해 가끔 머리 끄덕이기
- ◆ 가까이 다가가 앉기
- ◆ 서비스 이용자 쪽으로 몸을 약간 기울여 관심과 집중도 전달하기
- ◆ 알맞은 속도로 말하기
- ◆ 하는 말에 반응하기 위한 다양한 표정
- ◆ 적절한 시점에 따뜻함을 나타내는 미소 짓기

### (4) 피해야 할 비언어적인 태도는 무엇인가?

- ◆ 눈을 마주치지 않고, 다른 일을 하면서 건성으로 듣는 것
- ◆ 대화 중 소리가 들리거나 인기척이 들리면 그곳으로 시선을 빼앗기는 것
- ◆ 자연스러운 미소나 표정이 아닌 억지로 하는 것 같은 부적절한 미소 짓는 것
- ◆ 한숨을 쉬거나 불쾌하고 짜증난 어조와 표정으로 이야기 하는 것
- ◆ 말을 너무 빠르게 하거나 또는 너무 느리게 하는 것

## 02 공감하기

- ◆ 올바른 공감은 서비스 이용자와 함께 일하면서 서비스 이용자가 나아지는 데 반드시 필요함(Lambert & Bergin, 1994; 노혜련 · 허남순 역, 2015 재인용).
- ◆ 공감은 하나의 분리된 방법이라기 보다 서비스 이용자와의 면접 과정 전반에 걸쳐 이루어짐. 따라서 공감은 기초면접기술 전반에 흐르고 있는 면접의 중요한 요소라고 이해하는 편이 적절함.
- ◆ 이 장에서는 공감을 위한 면접기술로 ‘자연스럽게 공감하기’와 ‘서비스 이용자의 지각을 긍정하기’ 등 2가지를 살펴볼 것임.



## “신뢰관계 형성의 기틀, 공감”

서비스 이용자가 이해받고 있다고 느끼는 것은 중요합니다. 서비스 이용자는 공공 사례관리자가 자신을 이해한다고 생각할수록 공공 사례관리자를 더 신뢰하기 때문이죠. 공공 사례관리자를 신뢰할수록 이용자와 공공 사례관리자 사이에는 강력한 동맹관계가 구축될 수 있습니다. 만약 공공 사례관리자가 자신을 이해한다고 믿지 않는다면, 서비스 이용자는 공공 사례관리자가 진심으로 자신을 위해 일하거나 도움이 될 거라고 믿지 않게 됩니다(Benjamin, 1987; Carkhuff, 1987; Kadushin, 1990; 노혜련·허남순 역, 2015 재인용). 그렇게 되면 이후 사례관리 과정에서 서비스 이용자의 자발적인 참여와 협력을 기대하기 어렵게 됩니다.

자신이 이해받고 있다는 느낌을 전하는 효과적인 도구가 공감입니다. 서비스 이용자의 말을 있는 그대로 동의할 수는 없어도, 그 사람의 입장에서는 그럴 수 있겠구나라고 여기며 수용하는 것이 공감입니다. 대화에서 공감의 언어와 반응을 적극적으로 활용해보세요.

### 1) 자연스럽게 공감하기

#### (1) 자연스럽게 공감한다는 것은 무엇인가?

- ◆ 공감은 공공 사례관리자가 서비스 이용자의 생각과 감정, 경험 등에 대해 자신의 주관적 입장에서가 아니라 서비스 이용자의 입장에서 듣고 반응하는 것.
- ◆ 공감한다고 해서 꼭 말하는 사람의 입장과 의견에 찬성한다는 의미는 아님. 공감은 서비스 이용자의 입장과 감정을 이해하고, 서비스 이용자가 자기 경험에 부여하는 의미를 수용하는 것.
- ◆ 자연스럽게 공감한다는 것은 서비스 이용자의 정서적 반응에 대해 지나치게 적극적이고 인위적으로 반응하기보다 자연스럽게 끼어드는 방법(예를 들면, 안타까운 이야기를 할 때, “저런!”이라고 말하며, 자연스럽게 반응하는 것)을 말함.

## ■ 면접 예시 ■

서비스 이용자 : 전 아이가 넷이에요. 큰 아이가 7살, 둘째가 6살, 셋째가 3살, 막내가 1살이에요. 혼자서 애들을 돌보려면 정말 너무 힘들어요.

공공 사례관리자 : (자연스럽게 공감하면서) 그렇겠네요! 그렇게 어린 아이 넷을 키운다는 건 정말 힘든 일이죠. 그것도 어머님 혼자서 말이죠.

### (2) 자연스럽게 공감하면 무엇이 좋은가?

- ◆ 서비스 이용자는 자기 생각과 느낌, 경험, 행동에 대해 공공 사례관리자가 이해해주길 바라며, 그것을 확인하고 싶어함. 공감을 통해 서비스 이용자는 자신이 이해받는다고 느끼게 됨.

### (3) 자연스러운 공감은 어떻게 하는 것인가?

- ◆ 서비스 이용자의 말을 잘 듣고 있으며, 이해한다는 것을 전달하기 위해 진정성과 관심을 보이는 반응을 서비스 이용자에게 전달하는 과정에서 공감이 이루어짐.
- ◆ 자연스러운 공감의 예
  - “저런!”
  - “정말 그랬어요!”
  - “충분히 이해되네요.”
  - 요약하기
  - 고개 끄덕이기
  - 따뜻한 어조로 이야기하기
  - 서비스 이용자의 지각을 긍정하기



### “부정적 감정을 확대하는 공감을 하지 않도록 주의하세요”

공감할 때 주의할 것은 서비스 이용자의 부정적 감정을 확대하는 공감을 지양해야 한다는 것입니다. 서비스 이용자가 자기 삶에서 힘들고 어려운 것에 관해 이야기할 때, “지금 몹시 고통스러워 보이네요. 자신에 대해 많이 실망스러워하시는군요.”라는 식의 이야기를 반복하지 말아야 합니다. 이러한 말은 서비스 이용자로 하여금 자신의 어려운 상황에 대한 인식을 강화해, 오히려 긍정적 변화로 나아가려는데 도움이 되지 않는 방향으로 흘러갈 수 있습니다(노혜련 · 허남순 역, 2015).

그보다는 서비스 이용자가 자기 삶에서 힘들고 어려운 것이 무엇인지 이야기하면, “지금 자신의 삶이 원하는 대로가 아니라는 걸 알겠어요.”라는 정도로 반응하면서, 서비스 이용자가 지각하고 있는 것을 공감하고 긍정하는 것이 좋습니다.

## 2) 서비스 이용자의 지각을 긍정하기

### (1) 서비스 이용자의 지각을 긍정한다는 것은 무엇인가?

- ◆ 서비스 이용자의 사고와 감정, 행동, 경험 등 자기 인식이나 자기 삶에 대한 인식을 물어 보고, 있는 그대로 긍정해주는 것

#### ■ 면접 예시 ■

서비스 이용자 : 아이를 시설에 맡기고 싶어요. 좀 알아봐 주실 수 있을까요?

공공 사례관리자 : 그렇게 생각하시게 된 특별한 이유가 있을텐데 여쭙봐도 될까요?(구체적으로 이야기하도록 질문하기)

서비스 이용자 : 지금까지는 혼자서 아이를 키웠지만, 이제는 도저히 안 되겠어요. 말도 안 듣고, 한두 번도 아니고 맨날 사고나 치고... 나도 밥 먹고 산다고 맨날 허둥지둥 살다보니 남들처럼 잘해주지도 못하고... 이럴 바엔 시설에 보내는 게 낫겠다 싶어요. 거긴 보살펴보는 선생님도 옆에 있고...

공공 사례관리자 : 혼자서 많이 힘드셨겠어요.(공감) 어머니 말씀을 듣고 보니 왜 그렇게 말씀 하셨는지 조금은 알 것 같네요.(서비스 이용자의 지각을 긍정하기)

## (2) 서비스 이용자의 지각을 긍정하면 뭐가 좋은가?

- ◆ 비록 공공 사례관리자가 서비스 이용자의 생각과 행동에 동의하지는 않더라도 ‘그럴만한 이유가 있음’을 믿으며 이용자의 지각을 수용할 때, 서비스 이용자는 자신이 이해받고 있다고 느끼게 됨.
- ◆ 서비스 이용자의 지각을 존중하고, 서비스 이용자를 한 개인으로 대하며, 서비스 이용자가 자기 삶을 경험하는 방식을 소중히 여기고 신뢰하도록 격려하면서, 서비스 이용자가 공공 사례관리자를 믿고 함께 건설적인 관계를 형성해 나가게 됨(노혜련·허남순 역, 2015).

## (3) 서비스 이용자 지각의 긍정, 어떻게 하는가?

- ◆ 공공 사례관리자는 서비스 이용자가 문제를 어떻게 보는지, 삶에서 무엇이 달라지길 원하는지, 원하는 것을 이루기 위해 무엇을 해야 하는지 등에 대해 서비스 이용자의 지각을 묻고, 그것을 말로 표현하게 함으로써 서비스 이용자가 자기 경험을 정리하게 도움. 그렇게 말로 표현한 서비스 이용자의 지각에 대해 공공 사례관리자는 그대로 긍정해주면 됨.
- ◆ 서비스 이용자의 지각을 긍정하는 방법의 예
  - 고개 끄덕이기
  - “네네”
  - “그렇죠”
  - “물론이죠”
  - “말을 듣고 보니 그렇게 생각하시는 이유를 이해할 수 있겠네요.”



### “사례관리자와 일하면서 자신(서비스 이용자)에게 도움이 되었던 것은?”

강점관점 사례관리에 참여했던 빈곤가정의 서비스 이용자들에게 물어봤습니다. 사례관리에 참여하면서 가장 도움이 되었던 것이 무엇이였을까요? 서비스 이용자들은 무슨 서비스를 얼마만큼 지원받았는지에 대해서는 거의 언급이 없었습니다. 놀랍게도 이들 대다수가 한결같이 말한 것은 ‘사례관리자’였습니다. 사례관리자가 보여준 태도와 관계, 지지 등이 가장 큰 도움이 되었다는 것입니다.

가족처럼 대해 줌 “이모처럼 편안하게 이야기할 수 있었다.”

존중함 “아픈 마음을 어루만져 주고 말 못 할 사정을 헤아려주고 세심하다.”

“가족들에게 마음으로 다가가려는 진심 어린 노력이 보인다.”

함께함 “고민하고 결정할 수 있도록 곁에서 함께 해 주었다.”

“무기력에 빠져 어떻게 아이를 키워야 하는지, 가정문제는 어찌해야 할지 막막할 때 의논할 상대가 되어 주었다.”

희망을 줌 “삶의 끈을 놓지 않도록 용기와 희망으로 대해 주었다.”

“뭔가 할 수 있다는 기회를 열어주고, 변화의 시작을 도와주었다.”

우리아이 희망네트워크 사업보고대회 자료집(2011) 中

## 03 질문하기

- ◆ 질문은 단순히 서비스 이용자에게서 정보를 얻기 위한 수단이 아니라, 질문하고 대답하는 과정을 통해 서비스 이용자는 새로운 것을 자각하고, 미래에 대한 새로운 가능성을 만듦(Witkin, 1999 : 노혜련 · 허남순 역, 2015 재인용).
- ◆ 이 장에서는 질문을 위한 면접기술로 ‘구체적으로 이야기하도록 질문하기’와 ‘개방형 질문하기’, ‘그럴만한 좋은 이유라고 질문하기’, ‘무엇이 도움이 되었는지 알아보기’, ‘단정적이지 않은 말투 사용하기’ 등을 살펴볼 것임.

### 1) 구체적으로 이야기하도록 질문하기

#### (1) 구체적으로 이야기하도록 질문한다는 것은 무엇인가?

- ◆ 서비스 이용자의 이야기에 관해 ‘누가’, ‘무엇을’, ‘언제’, ‘어디에서’, ‘어떻게’했는지를 묻는 것을 의미.

#### (2) 구체적으로 이야기하도록 질문하는 것이 왜 필요한가?

- ◆ 보통 서비스 이용자들은 “가족 간에 관계가 좋아지고 있어요.” 라든가 “더 이상 싸우지 않을 거예요.” 또는 “잘 지내고 있어요.” 와 같이 포괄적으로 뭉뚱그려 이야기하는 경향이



있으며, 숙련되지 않은 공공 사례관리자는 이것이 무엇을 의미하는지 자세하게 알아보는 질문을 하지 않음.

- ◆ 면접과정에서 서비스 이용자가 과거에 성공한 경험이나 긍정적으로 변화한 신호를 발견했을 때, 그냥 지나치지 말고 이것이 무엇을 의미하는지 분명하게 알아볼 수 있도록 탐색하여 서비스 이용자의 현재 상황을 명료하게 하고, 서비스 이용자의 목표, 강점, 성공경험을 확장해야 함.

### (3) 구체적으로 이야기하도록 어떻게 질문해야 하는가?

- ◆ 공공 사례관리자는 서비스 이용자의 과거에 성공한 경험 등 긍정적 신호를 발견했을 때 어떻게 그렇게 할 수 있었는지, 그때는 뭐가 달랐는지 등과 같이 구체적인 내용을 물어봐야 함.
- ◆ 구체적으로 이야기하도록 질문하기의 예
  - “가족 간에 관계가 좋아지고 있다니 잘되었네요! 관계가 좋아지고 있다는 것을 무엇을 보고 알 수 있었나요?”
  - “더 이상 싸우지 않을 거라고 하셨는데 어떻게 그렇게 할 수 있나요?”
  - “(감동하며) 놀랍네요. 어떻게 그렇게 할 수 있게 했나요?”

#### ■ 면접 예시 ■

공공 사례관리자 : 어머님, 요즘 어떻게 지내고 계세요?

서비스 이용자 : 잘 지내고 있어요.

공공 사례관리자 : 어머, 그러세요? 잘 되었네요. 어떻게 잘 지내고 계신지 얘기해주실 수 있을까요?(구체적으로 이야기하도록 질문하기)

서비스 이용자 : 예전에는 남편이랑 맨날 싸우고, 애들도 만나기만 하면 으르렁거리며 싸웠는데 요즘은 집에 큰 소리가 잘 나지 않아요.

공공 사례관리자 : 와우! 정말 잘되었네요! 큰 소리가 나지 않는다고 하셨는데 그럼 요즘엔 어떻게 지내고 계세요?(구체적으로 이야기하도록 질문하기)

**TIP!**

### ‘왜’ 대신에 ‘어떻게’라고 질문하기

“왜”라는 질문은 서비스 이용자의 행동과 상황에 있을법한 배후 원인을 분석하도록 하는 경향이 있어서 서비스 이용자 입장에서는 직면이나 심판 받고 있다는 느낌을 가질 우려가 있습니다. 그렇게 되면 서비스 이용자는 방어적인 태도를 보이게 되어 서비스 이용자와 협력적인 관계를 맺는데 방해가 될 수 있습니다. 따라서 공공 사례관리자는 ‘왜’라는 질문 대신 ‘어떻게’라는 말을 사용하여 질문하면 좋습니다(노혜련·김윤주, 2014).

#### ‘왜’ 를 사용한 예

**이용자:** 선생님, 요즘 제가 자꾸 우울한게 아무것도 하기 싫네요.  
**공공 사례관리자:** 무슨 일 있으세요? 왜 우울한 거 같으세요?  
**이용자:** 몸도 아프고... 애들은 맨날 속을 썩이니 이렇게 살아서 뭐하나 싫어요.  
**공공 사례관리자:** 애들이 왜 그런거 같으세요?

#### ‘어떻게’ 를 사용한 예

**이용자:** 선생님, 요즘 제가 자꾸 우울한게 아무것도 하기 싫네요.  
**공공 사례관리자:** 아~ 그러세요. 그럼 지내시는게 어떻게 달라졌으면 하세요?  
**이용자:** 글썩요.. 몸도 아프고.. 애들은 맨날 속을 썩이니 이렇게 살아서 뭐하나 싫어요.  
**공공 사례관리자:** 그러시겠네요. 그럼 뭐가 달라지면 지금보다 덜 우울할 수 있을까요?

## 2) 개방형 질문하기

### (1) 개방형 질문이란 무엇인가?

- ◆ 개방형 질문은 서비스 이용자에게 선택의 자유를 주고 자신의 생각이나 감정을 자유롭게 표현할 수 있도록 하는 질문임.
- ◆ 개방형 질문의 반대인 폐쇄형 질문의 경우, 시간이 제약된 상황에서 정확한 정보를 얻고자 할 때는 유용하나 서비스 이용자가 매우 제한된 범위 내에서 응답하게 됨.
- ◆ 폐쇄형 질문은 응답자 입장에서 하고 싶은 말을 하기보다, 질문자 입장에서 궁금한 것에 대해 응답하는 경향이 있음. 즉 서비스 이용자의 준거 틀보다 공공 사례관리자의 준거 틀에 초점이 맞춰진 질문임.



## 폐쇄형 질문과 개방형 질문의 차이

	폐쇄형 질문	개방형 질문
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>· yes/no 또는 특정한 답변으로 대답 가능함</li> <li>· 확인한 사실을 묻는 경향</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 더욱 확장된 대답을 촉진함</li> <li>· 서비스 이용자가 표현할 수 있는 길을 열어줌</li> <li>· 서비스 이용자의 생각, 경험, 인식을 묻음</li> </ul>
장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 구체적인 정보를 제공</li> <li>· 사실, 결론, 동의를 확인</li> <li>· 서비스 이용자가 대답하기 쉬움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 서비스 이용자의 생각, 느낌, 행동 등을 알아보기 위해 사용</li> <li>· 제한되지 않는 대답을 가능하게 함</li> <li>· 서비스 이용자에게 대답에 대한 통제권을 줌으로써 권한부여</li> </ul>
단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 대답을 제한</li> <li>· 반복될 때 서비스 이용자가 심문받는 것 같은 느낌을 받음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 대답하는 데 시간이 많이 소요될 수 있음</li> <li>· 서비스 이용자 입장에서 대답이 쉽지 않음</li> </ul>
예시	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 아이들을 좋아하나요?</li> <li>· 부인과 잘 지내고 싶은가요?</li> <li>· 일하고 싶으세요?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 아이들과 어떻게 지내는지 이야기해 주시겠어요?</li> <li>· 부인과 사이가 좋아지면, 지내는게 어떻게 달라질까요?</li> <li>· 일을 하게 되면 지금과 지내는게 어떻게 다를까요?</li> </ul>

### (2) 개방형 질문을 하면 뭐가 좋은가?

- ◆ 개방형 질문을 받았을 때 사람들은 무슨 이야기를 어떻게 할 것인지에 대해 더 많이 생각하게 됨. 따라서 개방형 질문은 서비스 이용자의 자기결정권을 존중하고 증진하는 방법임.

### (3) 개방형 질문은 어떻게 하는가?

- ◆ 개방형 질문을 할 때 서비스 이용자가 잘 모르겠다고 대답하더라도 당황할 필요가 없음. 일반적으로 사고를 촉진하는 개방형 질문에 답변하기 위해서는 좀더 생각할 시간이 있어야 하는 경우가 많음. 공공 사례관리자는 비슷한 질문으로 다시 바꾸어서 질문하면 됨.

◆ 개방형 질문 예

- 그것에 관해 좀 더 이야기해주세요.
- 그때는 어땠는지 이야기해주시겠어요?
- 그렇게 할 수 있다는 것을 무엇을 보고 알 수 있었나요?
- 그때는 뭐가 달랐나요?
- 좋은 부모가 된다는 것이 어떤 의미인가요?
- 직업을 갖는 것이 당신에게 어떻게 중요한가요?

**TIP!**

**질문을 위한 지침**

**■ 해야 할 것**

✓ 질문할 상황

- 서비스 이용자의 말을 잘 못 알아들었을 때
- 서비스 이용자가 상담자의 말을 이해했는지 확인해야 할 때
- 서비스 이용자의 생각이나 감정을 보다 명확하게 탐색하도록 할 때
- 서비스 이용자를 이해할 수 있는 더 많은 정보가 필요할 때

✓ 특정한 목적을 위해 질문한다.

✓ 한 번에 하나의 질문을 한다.

✓ 각 질문 후에는 잠깐 멈추어서 서비스 이용자에게 대답할 시간을 준다.

✓ 요약, 공감과 같은 반응이 중요하며, 일련의 여러 기술로 면담의 균형을 맞추고 면담에 다양성을 더한다.

✓ 특정한 질문을 부적절하게 만드는 문화적 규범이나 개인적 차이를 존중한다.

**■ 하지 말아야 할 것**

✓ 전문용어 사용

전문용어 사용 시 서비스 이용자는 어리둥절하고 무력감을 느끼거나, 묵인 또는 이해하는 척 반응할 수 있으므로 질문은 분명하고, 이해하기 쉽도록 서비스 이용자의 언어나 문화와 일관되게 제시해야 한다.

예) “지난 번 만났을 때 인테이크할 것이라고 미리 말씀드렸지요? 이제 시작해 볼까요?”

✓ 유도질문

원하는 대답이 나오도록 서비스 이용자를 조종하고 서비스 이용자의 관점과 요구를 무시하게 된다.

예) “너 학교를 좋아하지? 그렇지?”, “부모님께 말씀은 드렸겠지?”

✓ 너무 모호하고 추상적인 질문

서비스 이용자가 답변하기 난감, 모호한 답변을 하게 만든다.

예) “당신은 어렸을 때 죄책감을 느꼈나요?”

✓ 과도한 질문

심문을 받거나 질문공세를 받는다고 느끼게 되어 서비스 이용자가 점점 더 방어적이고 간단한 반응을 하게 한다. 서비스 이용자를 질리게 하며, 당황, 혼란 피로를 느끼게 할 수 있다.

✓ 이중질문(복수질문)

한 번에 한 가지 이상의 질문 즉, 이중질문에 대해 양자택일을 하거나, 답을 못하게 만들 수 있다. 최악의 경우, 복합적이고 모순되는 요구로 서비스 이용자를 공격할 수 있다.

예) “그것에 대해서 어떻게 느끼셨나요? 그 상황을 처리할 다른 방법이 있었나요?”

“친구들과 언제부터 심하게 싸우기 시작했나요? 주로 어떤 친구들과 싸우지요? 그때 주변 반응은 어떤가요?”

✓ 부적절하고 때에 알맞지 않은 질문

의미나 목적 없이 무작위로 질문하거나 시기적으로 맞지 않는 질문을 함으로써 주제를 부적절하게 바꿀 수 있다.

예) 서비스 이용자: “제 친구에게 너무나 화가 났어요. 가장 친한 친구가 저에 대해 그렇게 말하고 다닐 거라고는 상상도 못 했어요... 제가 완전히 바보같다는 생각이 들었어요.”

공공 사례관리자: “그 사실을 어떻게 알았나요?”

⇒ 힘겹게 감정표현을 하고 있는데(우선 공감반응 고려 要), 표면적 사건중심의 질문.

### 3) 관계성 질문하기

#### (1) 관계성 질문이란 무엇인가?

- ◆ 자신에게 중요한 타인의 눈으로 자신을 바라보게 하는 질문.
- ◆ 서비스 이용자의 상황, 변화 의지, 나아진 모습 등을 무엇을 보고 알 수 있는지 서비스 이용자에게 중요한 사람의 입장에서 바라보게 하는 질문.

## ■ 면접 예시 ■

공공 사례관리자 : 말씀하신 대로 이루어지면, 아이들은 부모님이 어떻게 하는 걸 보게 될까요?

(관계성 질문)

서비스 이용자 : 그럼 저도 잔소리 안 할거고, 좋게좋게 이야기하겠죠.

공공 사례관리자 : 그렇게 하시면 아이들은 어떻게 할까요?(관계성 질문)

(또는) 잔소리하지 않고 좋게 이야기하시면 아이들과의 사이가 어떻게 달라질  
까요?(관계성 질문)

### (2) 관계성 질문은 언제하는 것인가?

- ◆ 서비스 이용자가 다른 사람과 어떻게 상호작용하는지 묘사하게 하며, 그 상호작용의 의미를 설명하기 위해 사용.
- ◆ 서비스 이용자가 원하는 것을 구체화하거나, 변화를 위해서는 다른 사람이 달라져야 한다고 할 때, 서비스 이용자 자신의 역할로 초점을 전환할 때 사용.

### (3) 관계성 질문하면 뭐가 좋은가?

- ◆ 서비스 이용자가 미처 생각하지 못했던 새로운 가능성을 발견하게 도움.
- ◆ 서비스 이용자의 해결구축과정에서 어떤 일이 일어났는지를 분명히 밝히고 강화함.
- ◆ 서비스 이용자가 자신이 나아진 결과를 전체 맥락이나 체계적 관점에서 보게 함.

### (4) 관계성 질문은 어떻게 하는가?

- ◆ 관계성 질문 예시
  - 문제가 해결되면 다른 사람은 ○○님이 어떻게 다르게 하는 걸 보게 될까요? 그리고 또 어떤 것이 달라졌다고 할까요?
  - 원하는 대로 이루어지면 가족은 ○○님이 어떻게 달라졌다고 할까요?
  - 아버님이 차분하고 조용한 목소리로 자녀에게 말하게 되면 자녀와의 사이가 어떻게 달라질까요? 자녀는 아버지와의 관계가 어떻게 달라졌다고 말할까요?

- 어머니가 여기 계시다고 가정하고 제가 어머니께 당신 문제가 해결되면 무엇이 달라지겠느냐고 묻는다면 어머니는 무엇이라고 말씀하실까요?
- 만약 아이들이 대답할 수 있다면 이 상황에서 어떤 일들이 일어났으면 좋겠다고 말할까요?

#### 4) ‘그럴만한 좋은 이유~’라고 질문하기

##### (1) ‘그럴만한 좋은 이유~’라는 질문은 언제하는 것인가?

- ◆ 서비스 이용자와 만나다 보면, 때때로 수용하기 어려운 이야기를 하는 경우가 있음. 이런 경우, 공공 사례관리자는 부모의 잘못된 생각을 고치고 바로 잡기 위해 부모의 잘못된 생각을 꼬집어 훈계하거나 그러시면 안 된다고 부모를 설득하기 쉬움.
- ◆ 잘못을 알려주려는 직면이나 훈계, 설득으로 변화하는 경우가 없는 것은 아니지만, 일반적으로 사람은 자신이 문제라고 느끼지 않은 상태에서 훈계나 설득하려 하면, 오히려 더 방어적인 자세를 취하면서 화를 내거나 관계를 끊는 방식으로 반응하기가 쉬움.
- ◆ 이런 경우에서도 서비스 이용자에게는 그럴만한 나름의 이유와 사정이 있을 것이라 믿고, 그것에 대해 알고 싶어하는 자세를 취하면서 서비스 이용자에게 그렇게 생각하는 그럴만한 좋은 이유가 무엇인지 물어보는 것이 오히려 도움이 됨.

##### (2) ‘그럴만한 좋은 이유~’라고 질문하면 뭐가 좋은가?

- ◆ 공공 사례관리자가 비난이나 지적보다 서비스 이용자 편에서 이해하고자 하는 마음이 있음이 전달됨.
- ◆ 서비스 이용자가 방어적 태도나 경계심을 내려놓고 편안하게 이야기하도록 도움.
- ◆ 물어보는 사람 입장이 아닌 말하는 사람 입장에서 하고 싶은 말을 제약없이 이야기하도록 도움.

#### ■ 면접 예시 ■

**서비스 이용자**(초등학생 자녀를 집에 방치하고 한 달째 학교에 보내지 않고 있음) : 학교에 꼭 보내야 하나요? 우리 아이는 집에 있는 걸 좋아해요. 학교에 가는게 꼭 필요한 건지도 모르겠네요.

**공공 사례관리자** : 어머님께서 그렇게 생각하실 때는 그럴만한 나름의 좋은 이유가 있을 것 같은데... 그게 뭔지 말씀해주실 수 있을까요?(그럴만한 좋은 이유라고 질문하기)

## 5) 무엇이 도움이 되었는지 알아보기

### (1) 무엇이 도움이 되었지 알아보기는 언제하는가?

- ◆ 서비스 이용자의 강점에 초점을 둔 면접에서 중요한 것은 문제보다 서비스 이용자의 과거 경험에서 성공한 것과 도움이 된 것이 무엇인지를 탐색하는 것임. 서비스 이용자의 성공 경험을 탐색할 때는 반드시 무엇이 도움이 되었는지 알아봐야 함.
- ◆ 특히 서비스 이용자가 원하는 것을 이루기 위해 시도하거나 노력한 것에 관해 이야기할 때, 또는 원하는 변화에 관해 이야기할 때, 도움이 된 것은 무엇인지 질문함.

### (2) 무엇이 도움이 되었지 알아보면 뭐가 좋은가?

- ◆ 이러한 질문을 통해 서비스 이용자와 공공 사례관리자 모두는 서비스 이용자에게 지금까지 도움이 된 것, 효과가 있었던 것이 무엇인지를 파악함으로써 향후 해결책을 구축하는데 유용한 정보로 삼을 수 있음.
- ◆ “지금까지 지내면서 도움이 된 게 무엇이었나요?”라는 질문은 서비스 이용자가 힘든 상황에서도 그저 무기력하게 문제에 압도당한 것만이 아니라 나름대로 힘든 상황을 대처하는데 도움이 되는 방법을 찾아보았을 것이라는 믿음을 암시함.
- ◆ 아울러 이러한 질문을 통해 공공 사례관리자는 문제를 해결하기 위해 서비스 이용자 스스로가 터득한 방법을 중요하게 여기고, 그것을 토대로 방법을 찾아가고자 하는 의지를 보여줌.
- ◆ 서비스 이용자의 강점을 탐색할 수 있음.

### (3) 무엇이 도움이 되었는지 알아보기는 어떻게 하는가?

- ◆ 무엇이 도움이 되었는지 묻는 질문 예
  - 지금까지 지내면서 도움이 된 게 무엇이었나요?
  - 그동안 그래도 도움이 되었던 것이 뭔가요?
  - 이전에도 이러한 상황에 부딪쳐 본 적이 있었나요?
  - 그때는 어떻게 극복하셨나요?
  - 그때 가장 도움이 된 게 뭔가요?
  - 그때는 누가 가장 도움이 되었나요?



- \_\_\_\_이 도움이 될 거라는 걸 어떻게 알았나요?
- \_\_\_\_의 도움을 얻기 위해 어떻게 하셨나요?
- \_\_\_\_가 한 것 중 도움이 된 건 뭐가요? 그리고 또 도움이 된 게 뭐가 있나요?
- 다시 \_\_\_\_의 도움을 받으려면 어떻게 해야 하나요?
- 다시 도움을 받는다면 이번에는 어떻게 도움이 될 거 같나요?

### 【면접 예시】

**공공 사례관리자:** 그런 상황에서는 누구라도 화가 날 것 같아요. 그렇게 화가 날 때, 자신을 진정시키는데 도움이 된 것은 어떤 게 있나요?(무엇이 도움이 되었는지 알아보기)

**서비스 이용자:** 차라리 그 자리를 떠나서 얼굴을 안 보는게 나은 거 같아요.

**공공 사례관리자:** 그렇군요. 그 자리를 떠나 얼굴을 안 보는 게 어떻게 도움이 되나요?(무엇이 도움이 되었는지 알아보기)

**서비스 이용자:** 화가 난 상태에서 이야기해봤자 계속 화만 더 치밀어 오르고, 나중엔 폭발해버려서 난폭한 행동까지 하게 돼요. 그땐 제가 제가 아닌 거 같아요.. 차라리 그 자리를 떠나 얼굴 안 보면 마음도 진정되고... 아무튼 극단적인 상황까지 가지 않는 거 같아요.

**공공 사례관리자:** 그렇겠네요. 그리고 또 무엇이 도움이 되었나요?(무엇이 도움이 되었는지 알아보기)

## 6) 단정적이지 않은 말투 사용하기

### (1) 단정적이지 않은 말투를 사용하면 뭐가 좋은가?

- ◆ 이용자와 협력하면서 변화를 만들어가야 할 공공 사례관리자 입장에서 공공 사례관리자가 자신의 입장이나 의견을 단호하게 단정지어 말하는 경우, 서비스 이용자는 자신을 반대하는 것으로 받아들여 향후 좋은 관계를 맺는데 걸림돌이 되기도 함.
- ◆ 일반적인 대화에서는 자신의 생각이나 의견을 분명하게 전달하는 것을 선호하나, 서비스 이용자와 협력하여 일해 나가야 할 때는 좀더 사려깊은 말투로 의사를 전달하는 것이 도움이 됨.

- ◆ 단정적이지 않은 말투로 이야기하면, 서비스 이용자는 공공 사례관리자가 자신의 이야기를 잘 들어주고, 자신의 편에서 이야기한다고 여기게 되어 보다 효과적인 상호작용이 이루어짐.

## (2) 단정적이지 않은 말투 사용은 어떻게 하는가?

- ◆ 서비스 이용자의 반응을 살피면서 ‘~에 대해서 어떻게 생각하실지 모르겠네요.’ 라든가 ‘~가 궁금한데...’라는 식으로 반응함.
- ◆ 단정적이지 않은 말투 예시
  - 그것이 가능하다고 믿고 계신지 궁금하네요.
  - OO이 아버님께서 어떻게 생각하시는지 잘 모르겠군요.
  - OO님이 바라는 대로 어떻게 아이에게 최선을 다할 수 있는지 궁금하네요...
  - OO님은 정말 좋은 부모가 되고 싶어하고 아이에게 최선을 다하는 것으로 보이는데... 같은 생각이신가요?
  - OO님이 좀더 독립적이 되었을 때 그때는 어떻게 지낼지 궁금하네요..

## 04 강점에 주목하기

- ◆ 서비스 이용자의 역량을 강화하기 위해서는 서비스 이용자의 문제상황이 잘못이 아니라, 서비스 이용자가 잘하고 있는 것과 하고 있는 것, 즉 강점에 관심을 두는 것이 무엇보다 중요함.
- ◆ 이 장에서는 강점에 주목하기 위한 면접기술로 ‘변화 가능성의 단서에 주목하기’, ‘견뎌온 능력에 초점두기’, ‘칭찬’ 등을 살펴볼 것임.

### 1) 변화 가능성의 단서에 주목하기

#### (1) 변화 가능성의 단서에 주목하기란 무엇인가?

- ◆ 일반적으로 서비스 이용자는 자신이 처한 어려운 상황이나 자신을 힘들게 하는 사람에 초점을 두고 이야기 함. 그러다 보면 자연스럽게 공공 사례관리자는 서비스 이용자의 문

제상황에 대한 정보로 가득 차게 되고, 문제상황이 어떻게 일어났는지 궁금해하며 질문을 하게 됨.

- ◆ 문제에 관한 세세한 대화에 사로잡혀 문제만을 탐색하는 것은 자칫, 서비스 이용자와 공공 사례관리자 모두에게 문제해결 가능성을 낮게 인식하도록 함.
- ◆ 변화 가능성이란 서비스 이용자가 원하는 변화, 과거에 했던 성공경험, 상황이 나아지게 하려고 시도한 것 등을 의미하며, 서비스 이용자와의 대화에서 이러한 변화 가능성을 알아차리고 그것에 주목하는 것임.

### ■ 면접 예시 ■

**서비스 이용자 :** 남편은 여전히 술을 마시고 닳치는 대로 물건을 부수고 저를 때려요. 이젠 아이들까지 때리구요.. 아이가 최근에 학교에서 검사를 받았는데 우울증이 심하대요. 아이들 때문이라도 더는 이렇게 살 수 없을 거 같아요. 저도 어릴 때 아버지의 폭력 때문에 너무 힘들었는데 그래서 일찍 집을 나올 수밖에 없었거든요. 우리 아이들은 저처럼 그렇게 살게 내버려 두지 않을 거예요.

**공공 사례관리자 :** (‘남편이 얼마나 술을 마시나요?’ 또는 ‘아이 우울증이 얼마나 심한가요?’ 라고 질문하는 대신 **변화 가능성에 주목하며**) 그렇게 힘든 일을 겪으면서도 어떻게 그런 생각을 하실 수 있으세요?

**서비스 이용자 :** 아이들 때문이죠! 아이들은 저처럼 살게 내버려두지 않을 거예요.

**공공 사례관리자 :** 아~ 그러시군요.(**감탄하며**) 어머님의 강한 의지가 느껴지네요.(**칭찬**) 아이들을 위해서라도 다르게 살기로 하신거 같은데.. 아이들이 어떻게 다르게 살길 바라시나요?

### (2) 변화 가능성의 단서에 주목하면 무엇이 좋은가?

- ◆ 공공 사례관리자와 서비스 이용자 모두 문제의 해결에 대해 보다 긍정적으로 인식하고, 서비스 이용자의 강점을 깨닫게 됨.

## 2) 견뎌온 능력에 초점두기

### (1) 견뎌온 능력에 초점 둔다는 것은 무엇인가?

- ◆ 종종 공공 사례관리자는 굉장히 힘든 상황에 처한 서비스 이용자를 만나게 됨. 이들 중 일부는 자살시도를 할 정도로 삶의 심각한 위기와 어려움에 압도되어 있음. 이런 경우 공공 사례관리자도 문제에 압도되어 서비스 이용자의 절망감 속으로 함께 빨려 들어가기 쉬움. 그렇게 되면 서비스 이용자의 강점을 보기 어렵고, 문제해결 가능성을 발견하기 어렵게 됨.
- ◆ 견뎌온 능력에 초점두기는 서비스 이용자가 자신의 삶을 얼마나 절망적으로 인식하는지를 존중하면서 동시에 서비스 이용자가 힘든 상황과 고통을 견디려고 무엇을 하고 있는지에 초점을 두는 것임.

#### ■ 면접 예시 ■

서비스 이용자 : 애 아빠와 그렇게 헤어지고 정말 죽고 싶다는 생각밖에 없었어요. 지금까지 내 삶이 전부 아무것도 아닌 것 같고, 애 아빠에 대한 원망도 크지만 제 자신이 너무 바보 같고... 이게 벌써 몇 번째인지 모르겠어요(울음).

공공 사례관리자 : 정말 많이 힘드셨겠어요... 그렇게 힘든데 지금까지 어떻게 견딜 수 있으셨어요?(견뎌온 능력에 초점두기)

서비스 이용자 : 아이 때문이죠... 그래도 아이한테서는 저 밖에 없잖아요.

### (2) 견뎌온 능력에 초점을 두면 무엇이 좋은가?

- ◆ 견뎌온 능력에 초점을 두는 것은 서비스 이용자가 처한 어려운 상황을 인식하면서 동시에 서비스 이용자의 강점을 파악하게 함.
- ◆ 서비스 이용자의 강점을 가동하고, 상황에 대한 통제력을 회복하도록 도울 수 있음.
- ◆ 서비스 이용자가 ‘거기서 견디고 있는’ 이유를 끌어내어 삶의 목적을 파악하게 함.

### (3) 견뎌온 능력에 초점두기는 어떻게 하는 것인가?

- ◆ 견뎌온 능력에 초점두기 질문 예시
  - 오늘 아침에는 어떻게 일어날 수 있었나요?

- 여기 올 때까지 어떻게 그렇게 오래 견딜 수 있었나요?
- 어떻게 그렇게 오랫동안 잘 해 올 수 있었나요?
- 상황이 더 나빠지지 않게 어떻게 그렇게 할 수 있나요?
- 당신도 모든 것에서 도망치고 싶을 때가 있을 텐데 어떻게 그렇게 하지 않을 수 있나요?
- 어떻게 그동안 참고 지낼 수 있었나요? 그렇게 하기가 쉽지 않았을텐데...
- ○○님이 겪고 있는 일이 모두 힘든 일인데도 어떻게 더 나빠지지 않도록 할 수 있나요?
- 대부분의 사람들은 오래 전에 벌써 포기했을 텐데 ○○님은 견뎌오고 있네요. 놀랍네요. 어떻게 그렇게 할 수 있나요?

### 3) 칭찬

#### (1) 칭찬하면 무엇이 좋은가?

- ◆ 서비스 이용자가 자신의 강점, 자원, 긍정적 변화에 주목하게 됨.
- ◆ 칭찬을 면접 전반에 걸쳐 사용하면, 서비스 이용자가 좀더 희망과 자신감을 갖게 됨.

#### (2) 칭찬은 어떻게 하는 것인가?

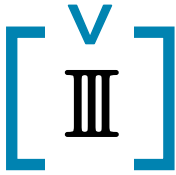
- ◆ 칭찬은 서비스 이용자와의 의사소통이나 관찰에서 도출된 현실에 기초한 것이어야 함.
- ◆ 칭찬에는 서비스 이용자의 강점에 대해 직접적인 감탄과 칭찬을 언급하는 직접칭찬, 서비스 이용자의 강점이나 자원을 들어내 보이는 질문형태의 간접칭찬, 그리고 간접칭찬의 결과로 서비스 이용자가 답변하는 과정에서 자신의 강점을 발견해서 대답하게 하는 자기칭찬이 있음.
- ◆ 칭찬 예시
  - 직접 칭찬: ‘와~ 대단하시네요!’, ‘아이들을 무척 사랑하시네요!’ 등
  - 간접 칭찬: ‘어떻게 그렇게 하실 수 있으셨나요?’, ‘어떻게 그런 생각을 할 수 있었나요?’ 등

#### ■ 면접 예시 ■

서비스 이용자: 더 이상 술을 마시지 않겠다고 생각했죠. 술을 안 먹은지가 한 2주 정도 되는 거 같아요.

공공 사례관리자: 와~! 대단하세요!(직접칭찬) 그렇게 하는 게 정말 쉽지 않았을텐데, 어떻게 그렇게 하실 수 있으셨어요?(간접칭찬)

서비스 이용자: 이번엔 맘을 먹었어요. 더 이상 이렇게 살면 안되겠다고 생각했거든요.(자기칭찬)



## 통합사례관리 과정별 면접기술

- ◆ 과정별 면접기술은 아래 ‘은호네 가족 이야기’ 사례를 토대로 소주제별 면접 과정과 방법을 제시함. ‘은호네 가족 이야기’에 등장하는 가족의 이름은 모두 가명 처리하였고 나이와 그 밖에 개인 특성은 모두 각색한 것임.

### Ⅰ 은호네 가족 이야기 Ⅰ

- 한부모가정, 차상위가구
- 가족관계 : 김한숙(40세, 여), 최미성(20세, 여), 최미혜(12세, 초5, 여), 최은호(9세, 초2, 남)

김한숙씨는 남편의 가정폭력으로 결혼 15년 만에 이혼 후 수급비를 받으며 3명의 자녀와 살고 있음. 수급자이나 늘 부족한 생활비 때문에 식당 서빙, 청소, 아르바이트를 했으나 최근 당뇨, 고혈압, 허리디스크 통증으로 일을 할 수 없는 상황임. 올해 첫째 자녀가 고등학교를 졸업하면서 차상위 가구로 전환되어 생계급여가 중단된 상태임.

최근 술을 자주 마심.

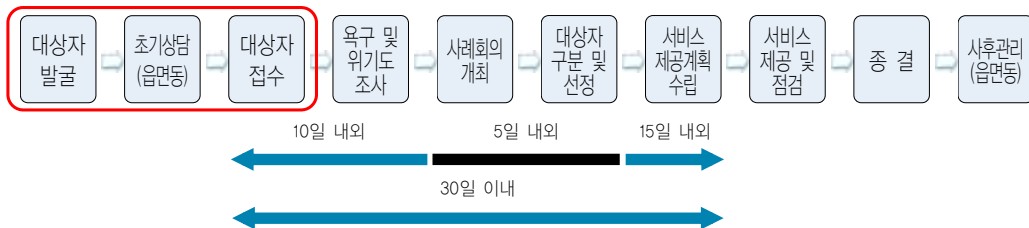
첫째 미성이는 부모님이 이혼하던 중학생 때부터 반항이 시작되어 수시로 가출을 시도하였으나, 고등학교 입학 후부터 학교에서 말썽을 피우는 횟수가 줄고 최근에는 이전보다는 반항이 심하지 않은 편임. 둘째 미혜는 초등학교 5학년으로 학원에 다니지 못하는 것을 속상해함. 학교

방과 후 교실을 신청했으나 이미 정원이 초과되어 방과 후에는 동생 은호와 집에서 주로 지내고 있음.

- 의뢰자: 통장
- 의뢰이유: 아이들은 3명이나 있는데 엄마는 수급비 지원도 중단되고, 건강도 좋지 않아 생계 어려움이 있으니 지원해 주기를 요청하였다.

## 01 첫 만남<sup>5)</sup>

공공 사례관리자와 서비스 이용자 간에 첫 대면이 어떤지에 따라 이후 사례관리 과정에 영향을 미칠 수도 있습니다. 첫 만남은 1회로 완료될 수도 있으나 경우에 따라 여러 번에 걸쳐 이루어질 수 있습니다. 첫 만남 자체가 하나의 과정을 포함하고 있기 때문입니다. 이 절에서는 첫 만남을 **사전 정보 확인하기, 첫 만남 약속하기, 첫 만남, 사례관리 합의하기**로 구분하여 살펴봅니다.



〈그림 4〉 통합사례관리 : 초기과정

5) 본 가이드는 통합사례관리 초기과정의 면접과 상담방법에 초점을 두어 업무지침과는 성격이 다르며, 통합사례관리 대상자 선정은 통합사례관리 업무지침이나 기준에 따른 결정이 더 많은 비중을 차지하므로 이번 가이드에는 담지 않았음. 다만, 초기과정에 알아야 될 정보파악 과정에 관한 내용은 수록함.

## 1) 사전 정보 확인하기

### (1) 주민(이웃, 동장, 통장, 읍면동보장협의체 등)으로부터 의뢰받은 경우

- ◆ 의뢰자는 공공 사례관리자의 좋은 협력자가 될 수 있음.
  - 정보제공자 : 의뢰한 주민은 주변 환경 등에 대하여 잘 알고 있을 가능성이 높으므로 공공 사례관리자가 의뢰된 주민에 대한 이해를 높이는데 도움 받을 수 있음.
  - 협력자 : 이웃의 사정을 알고 대신 도움을 요청한다는 것은 이웃에 대한 관심과 애정을 갖고 있다는 의미임. 따라서 공공 사례관리자는 의뢰자와 신뢰 관계를 구축하고 앞으로 의뢰한 주민의 안전망 역할을 수행할 수 있는 기반을 마련해야 함.
- ◆ 주민이 의뢰할 경우 공문이나 관련 문서를 작성하지 않으므로 공공 사례관리자가 면접 후 정리하여 작성함. 의뢰양식이 없다면 아래의 내용을 중심으로 정보를 확인함.
- ◆ 의뢰자를 만날 때,
  - 이웃의 어려움을 돕기 위해 의뢰한 것에 대한 지지와 감사를 전달하면서 의뢰자의 노력이 중요한 일임을 강조함.
  - 의뢰자가 이웃 주민을 의뢰할 때에는 사례관리를 통해 특정한 변화가 이루어지기를 바라고 있으므로 의뢰자의 기대, 희망하는 바를 파악해야 함. 이 과정은 의뢰자는 공공 사례관리자와 더욱 협력할 수 있는 동기를 촉진함.
- ◆ 의뢰 받은 주민에 대한 일반적 정보
  - 개인정보 : 성별, 나이, 직업, 거주지, 연락처, 특이사항(장애, 질병 등) 등
  - 가족정보 : 관계, 나이, 직업, 동거 여부, 연락처, 특이사항(장애, 질병 등) 등
  - 의뢰자정보 : 관계, (필요시) 소속과 직업, 연락처 등
  - 의뢰사유 관련 정보 : 의뢰자가 해결해야 한다고 생각하는 문제, 의뢰자가 기대하는 점, 의뢰 대상 주민에게 사전 고지 여부 등
  - 관련 서비스 기관 정보 : 현재 또는 과거 서비스 이용 경험, 해당 기관 및 담당자 정보 등

### ■ 면접 예시 ■

**공공 사례관리자** : 어서 오세요, 통장님. 어제 전화로 말씀해 주셨던 김한숙씨 가족이 어떤 상황인지 궁금해서 뵙자고 했어요. 이렇게 와 주셔서 감사합니다.

**통장** : 어제 말한 그대로예요. 내가 동네 왔다 갔다 하면서 보니까 혼자 애들을 셋씩이나 키우고 있는데 많이 힘들어 보여서 알아보니까 수급비 받다가 큰 딸이 고등학교 졸업해서 그마저



도 짤렸대요. 여기저기 아파서 일도 못 한다는데.... 애는 취직할 생각은 안 하고 집에서 빈둥거리고. 사정이 딱한 것 같아서 뭐 도와줄 방법이 없는지 살펴봐 주세요. (의뢰 이유 확인)

공공 사례관리자 : 아~ 그러세요. 그런데 어떻게 김한숙씨네 사정을 이렇게 잘 아세요? (지지, 감사 인사)

통장 : 같은 동네 사니까..

공공 사례관리자 : 그래도 이렇게 관심 갖는 일이 쉬운 일은 아닌데... 그럼 통장님이 보시기에 김한숙씨네 가정에 어떤 도움이 필요할까요? (의뢰자 기대 확인)

통장 : 우선 생활비를 좀 줄 수 없나요? 애들 셋 데리고 먹고 사는게 힘들잖아요.

공공 사례관리자 : 네, 그렇죠. 혹시 또 뭐가 있을까요? (의뢰자 기대 확인)

통장 : 애들 엄마 한숙씨가 좀 아파보여요. 얼굴도 시커멓고 젊은 사람이 맨날 기운도 없고... 사람이 건강해야 일을 할 텐데..

공공 사례관리자 : 그러시구나. 혹시 김한숙씨도 통장님이 행정복지센터에 이런 부탁하신 것을 알고 계세요? (의뢰 고지 여부 확인)

통장 : 아니요. 어떻게 될지 몰라 그냥 제가 마음대로 한 거예요.

공공 사례관리자 : 아~ 그러세요. 그래도 통장님이 저보다 김한숙씨를 더 잘 아시니까 행정복지센터에서 찾아 갈거라고 연락을 좀 주실 수 있으실까요? (협조 요청)

통장 : 아, 그럼 제가 애들 엄마한테 얘기해 놓을게요.

## (2) 관련 기관(전문가) 의뢰

- ◆ 관련 기관(전문가)이 의뢰하는 것은 의뢰 기관에서 위기개입 또는 사례관리를 진행하면서 통합사례관리로 서비스 제공체계를 이관하고자 하는 경우가 많음.
- ◆ 관련 기관(전문가)은 공공 사례관리자가 긴밀하게 협력해야 할 자원임.
  - 정보원 : 의뢰한 주민, 수행했던 원조활동, 변화 상황 등에 대한 정보를 제공받아 공공 사례관리자가 초점을 맞추어야 할 이슈에 대한 이해를 높이는데 도움 받을 수 있음.
  - 실천 파트너 : 의뢰한 주민과의 실천 경험을 기초로 공공 사례관리자가 고려해야 할 실천 방법과 서비스 등에 대한 자문을 얻고, 향후 사례관리 과정 중 협력 기관으로 참여할 수 있는 관계를 구축해야 함.
- ◆ 관련 기관(전문가)으로부터 의뢰받을 경우 공문을 통해 의뢰과정을 공식화하여 사례관리 과정에서 책임 소재를 명확히 하는 동시에 사례관리 서비스 제공의 근거를 마련함.

- ◆ 의뢰 공문을 받을 때, 간략한 의뢰서 양식을 제시하여 필요한 정보를 빠짐없이 확인하도록 함.
- ◆ 의뢰 받은 주민에 대한 일반적 정보
  - 개인정보 : 성별, 나이, 직업, 거주지, 연락처, 특이사항(장애, 질병 등) 등
  - 가족정보 : 관계, 나이, 직업, 동거 여부, 연락처, 특이사항(장애, 질병 등) 등
  - 의뢰기관 및 담당자정보 : 기관명, 담당자명, 소속부서(팀), 연락처 등
  - 의뢰사유 관련 정보 : 의뢰기관에서 해결해야 한다고 생각하는 문제, 의뢰기관이 기대하는 점, 의뢰 대상 주민에게 사전 고지 여부 등
  - 제공된 서비스 정보 : 서비스 제공 기간, 서비스 내용과 방법, (해당 기관 외 서비스 제공자나 기관이 있는 경우) 서비스 제공 주체 등
- ◆ 의뢰 기관(전문가)을 만날 때,
  - 지금까지 의뢰된 주민을 위한 기관의 원조활동에 대한 지지와 감사를 표현하면서 공공 사례 관리자가 의뢰 기관(전문가)의 노력을 중요하게 여기고 있음을 전달함.
  - 의뢰 기관(전문가) 또한 공공 통합사례관리 체계로 의뢰한 이유와 어떤 변화를 기대하고 있는지를 파악해야 함.
  - 공공 사례관리자는 의뢰기관(전문가)으로부터 의뢰된 주민과 다른 이슈와 해결 과정, 효과적인 원조 전략과 방법 등에 대한 정보를 제공받고, 앞으로 파트너 기관으로서 협력을 요청할 필요가 있음.

### ■ 면접 예시 ■

**공공 사례관리자 :** 000선생님, 안녕하세요? 지난주에 보내주신 의뢰서 잘 받았어요. 내용을 보니 그동안 선생님이 김한숙씨 가족을 위해 참 많이 애쓰셨구나 싶었어요.

**(지지, 감사 인사)**

**의뢰기관 담당자 :** 뭘요~~ 그래도 그렇게 말씀해 주시니 고맙습니다. 그런데 저희 복지관에서 계속 도와드리면 좋았을텐데.... 갑자기 건강도 악화되고 또 수급도 탈락되서 저희가 돕는 게 한계가 있더라고요. 후원금 연계도 쉽지 않구요. 공공에서 도움을 받을 수 있는 방법이 없을까요?

**공공 사례관리자 :** 선생님이 생각하시기에 저희가 어떤 도움을 드리면 좋을까요? **(의뢰기관 기대 확인)**

**의뢰기관 담당자 :** 제 생각에는 위기가정지원금 같은 긴급지원이라도 부탁드리고 싶어요. 그리고 사실 저희 복지관에서 워낙 오랫동안 지원한 가족이어서 서비스 중 몇 가지는

어쩔 수 없이 중단해야 하는 상황이거든요.

**공공 사례관리자 :** 그렇군요. 그럼 지금까지 복지관에서는 김한숙씨와 어떤 목표를 가지고 만나 오셨어요? (**의뢰기관에서 지원 경험 확인**)

**의뢰기관 담당자 :** 처음에는 김한숙씨가 안정적인 일자리를 갖는 것이었는데.... 식당이며 가사도 우미 같은 일을 꾸준히 하셨는데 건강 때문에 지금은 아무 일도 못하세요. 그래서 큰 딸이 엄마를 도울 수 있게 하려고 만나는 중인데.... 저(담당자)와 관계는 좋지만 아직 진로나 취업에 대해서는 적극적이지 않아요.

**공공 사례관리자 :** 그럼 우선은 현재 급한 생활비 지원이 필요하고, 앞으로는 김한숙씨가 건강해지고, 큰 딸이 취업을 하는 것이겠네요. 알겠어요. 저희가 조만간 김한숙씨를 방문할 예정인데, 혹시 복지관에서 행정복지센터로 의뢰되었다는 걸 김한숙씨가 알고 계신가요? (**의뢰 내용 + 의뢰 고지 여부 확인**)

**의뢰기관 담당자 :** 네, 알고 계세요. 방문도 하실 거라고 말씀드렸어요.

**공공 사례관리자 :** 잘 됐네요. 미리 잘 정리해 주셔서 고맙습니다. 혹시 김한숙씨나 큰 따님 만날 때 제가 주의해야 하거나 미리 알고 가야할 내용이 있으면 말씀해 주세요. 그리고 큰 따님하고는 관계가 좋다고 하시니 제가 한번 쯤 동행방문 요청 드리면 그때는 도와주실 수 있으세요? (**파트너 기관으로 협력 요청**)

### (3) 발굴한 경우 / 자발적으로 요청한 경우

- ◆ 대상 주민에 대한 일반적 정보
  - 개인정보 : 성별, 나이, 직업, 거주지, 연락처, 특이사항(장애, 질병 등) 등
  - 가족정보 : 관계, 나이, 직업, 동거 여부, 연락처, 특이사항(장애, 질병 등) 등
  - 문제 관련 정보 : 공공 사례관리자가 인지한 문제, 문제와 가장 관련된 사람 등
  - 관련 서비스 기관 정보 : 현재 또는 과거 서비스 이용 경험, 해당 기관 및 담당자 정보 등

### (4) 사전 정보 확인 시, 고려할 점

- ◆ 이 사례에서 주목해야 할 이슈가 무엇인지 이해해야 함.
- ◆ 주목한 이슈와 관련하여 영향을 미칠 수 있는 자원에 대해 이해해야 함.
- ◆ 이 사례를 선정하여 진행할 경우 도움이 될 실천 요소, 방법, 서비스 등에 대해 파악해야 함.
- ◆ 특히 이 사례에서 변화를 일으키는데 가장 중요한 사람, 변화에 가장 적극적으로 협력할

사람이 누구인지를 파악해 그 사람을 먼저 접촉하여 협력관계를 구축하는 것이 도움이 됨.

- ◆ 사례에 대한 기존 정보가 그 사람에 대해 전부를 말해주는 것은 아님을 인지해야 함. 특히 행복e음에 강점보다는 약점 등 부정적 정보가 많은 경우 사례에 대한 선입견이 생길 수 있음을 인식하고, 꼭 필요한 정보만 검토하도록 함.

### TIP!

- ✓ 의뢰한 이웃, 의뢰기관(전문), 그밖에 관련된 사람들은 무엇이 중요한 문제라고 말하는가?
- ✓ 의뢰된 주민은 무엇이 가장 시급하게 해결해야 할 문제라고 하는가? 그것을 어떻게 알 수 있었나? 공공 사례관리자가 직접 관찰한 것인가, 의뢰자나 주변 사람들이 그렇게 말한 것인가?
- ✓ 가족 중 문제와 가장 밀접하게 관련된 사람은 누구인가? 첫 만남에서 우선 만나야 할 사람은 누구인가?
- ✓ 의뢰한 이웃, 의뢰기관(전문), 그밖에 관련된 사람들은 어떤 변화가 필요하다고 말하는가?
- ✓ 변화를 일으키는데 영향을 미칠 수 있는 중요한 사람은 누구인가? 그 사람과 협력하기 위해 시도해야 할 것은 무엇인가?
- ✓ 현재 이용 중인 비공식·공식 자원(사람, 서비스, 제도 등)은 무엇인가?
- ✓ 의뢰된 주민과 일할 때 공공 사례관리자로서 반드시 해야 할 것과 하지 말아야 할 것은 무엇인가? 이전 원조 경험이 있다면 원조 전문가들은 무엇이라고 말 할 것인가?

## 2) 첫 만남 계획하기

### (1) 공공 사례관리자 소개(인사)하기

- ◆ 첫 만남을 계획하는 시점은 통합사례관리에서 서비스 이용자와 처음으로 직접 접촉하는 때이기도 함. 공공 사례관리자가 자신을 소개하는 내용을 통해 의뢰된 주민은 앞으로 어떤 일을 하게 될지 예상할 수 있게 됨.
- ◆ 공공 사례관리자는 의뢰된 주민에게 자신에 대해 가능한 일상적인 언어를 사용하고 쉽고 간략하게 설명해야 함.
- ◆ 주요 소개 내용
  - 공공 사례관리자가 소속과 주요 업무
  - 의뢰된 주민을 접촉하게 된 경위
  - 주목하고 다루고자 하는 이슈
  - 사례관리를 통해 제공 가능한 도움

## 【 소개 예시 】

어머님~, 안녕하세요? 저는 00행정복지센터에서 일하는 \*\*\*이에요.

통장님이 어머님이 요즘 밖에도 잘 안 나오시고, 안색도 좋지 않아 혹시나 무슨 일이 있는지 걱정 되셨나 봐요. 그래서 저희 행정복지센터에서 한번 가보면 좋겠다고 하셔서 왔어요. 어디 몸이 많이 불편하신가요? 아니면 다른 걱정거리라도 있으세요?

### (2) 첫 만남 동의받기

- ◆ 공공 사례관리자는 우선 첫 만남에 대한 의뢰된 주민의 동의를 받아야 함. 의뢰된 주민의 동의는 대부분 이웃 주민이나 관련 기관(전문가)에서 의뢰되었거나 행정복지센터 등의 공무원이 발굴한 상황에 해당함.
- ◆ 첫 만남에서 개인정보이용 동의를 받음.
- ◆ 의뢰와 공무원 발굴로 접촉해야 하는 주민은 비자발적 서비스 이용자의 특성을 보일 수 있으므로 이에 대한 이해가 필요함.

#### TIP!

#### 비자발적 서비스 이용자는...

- ✓ 자신의 문제나 욕구에 대한 인식이 불분명하거나 때로는 문제라고 인식하지 않을 수 있으므로 도움을 받는 일에 소극적이거나 거절할 수 있다.
- ✓ 문제를 인식하더라도 자신보다는 다른 가족이나 주변 사람들에게 원인을 돌리고 공공 사례관리자를 경계하고 불신하며 때로는 공격적인 언행을 할 수 있다.
- ✓ 관련 기관에서 의뢰된 경우, 한 기관에서 서비스를 유지하지 못하는 것에 대하여 거절, 불신, 부담 등을 느낄 수 있다.
- ✓ 공공 사례관리자나 공무원이 직접 발굴한 경우, 서비스 이용자는 공공 사례관리자가 자신의 문제를 해결해 줄 것이라는 과도한 기대를 할 수 있다.

#### ① 비자발적 서비스 이용자와 일하기

- ◆ 공공 사례관리자와 만나기를 원치 않는 경우, 의뢰된 이유 또는 공공 사례관리자가 관심

을 두게 된 이유를 충분히 설명해야 함.

- ◆ 공공 사례관리자는 의뢰된 주민의 상황을 문제로 규정하는 대화보다는 주변의 이웃, 공공 사례관리자, 그리고 관련 기관에서 의뢰된 주민에게 관심을 두고 염려하고 있다는 메시지를 전달하는 것이 더욱 효과적임.
- ◆ 그럼에도 불구하고 의뢰된 주민이 공공 사례관리자의 접촉을 계속 불편해하거나 거부적인 태도를 지속할 때에는 당사자의 생각과 감정 등을 있는 그대로 충분히 표현할 수 있도록 함.

## ② 저항 다루기

- ◆ 공공 사례관리자는 접촉을 회피하거나 거부하는 의뢰된 주민의 ‘저항’은 공공 사례관리자에 대한 비난이나 공격이 아니라 의뢰된 주민이 자신의 의사를 표현하는 또 다른 의사소통 방식으로 이해할 필요가 있음.
- ◆ 서비스 이용자가 ‘저항’을 통해 전하는 메시지
  - ‘나는 동의하지 않아요.’
  - ‘그럴 필요를 느끼지 못하고 있어요.’
  - ‘지금 많이 바빠요.’
  - ‘다른 사람들이 간섭하는 것 같아 화가 많이 났어요.’
  - ‘이런 상황이 불편해요.’
- ◆ 공공 사례관리자는 의뢰된 주민이 전하는 메시지를 파악하고 이를 먼저 다루어야 함.

### ■ 면접 예시 ■

공공 사례관리자 : 안녕하세요? 저는 00행정복지센터에서 일하는 \*\*\*이라고 합니다, 잠깐 통화 괜찮으세요?

김한숙씨 : (날카로운 말투로) 행정복지센터에서 우리 집에 무슨 일로요?

공공 사례관리자 : 통장님이 행정복지센터에 연락을 주셨어요. 은호 어머님께서 요즘 건강도 안 좋고 여러 가지 힘든 일이 많으시다고.... 그래서 혹시 저희가 도움 될 만한 게 있는지 여쭙보고 괜찮으시면 찾아보려구요.

김한숙씨 : (여전히 신경질적인 채) 아, 네. 말씀은 들었어요. 그냥 다른 거 필요 없구요. 수급 잘린 거나 되들려 주세요. 그거면 되거든요.(저항, 방문 거부)

공공 사례관리자 : 네, 그 말씀도 들었어요. 갑자기 생계비 지급이 끊겨 많이 힘드셨겠어요.  
(화난 상황에 대한 공감)

김한숙씨 : 당연히 힘들죠. 애들은 셋이나 되는데.... 굶어 죽으라는 건지.... 나 보다 훨씬 괜찮은 사람들도 수급비 받던데 왜 나만 짚린 건지. 무슨 법이 그래요?

공공 사례관리자 : 은호네 사정이 오히려 더 안 좋은데 규정 때문에 수급비가 중단돼서 당황하고 많이 속상하겠단 싫어요.(요약, 공감)

김한숙씨 : (한숨) .....

공공 사례관리자 : 수급가구로 다시 선정될 수 있을지는 저도 확실히 말씀드릴 수는 없지만... 그래도 아이들도 있고 은호 어머니 건강도 회복하셔야 하니 저희가 도움 일이 있는지 찾아보려고 하는데... 어머님 생각은 어떠세요?

김한숙씨 : 그럼 뭐 오시던지요.

- 의뢰된 주민이 공공 사례관리자와의 만남을 동의하지 않을 경우 첫 만남 시기는 연기해야 함.
- 단, 사례관리를 통해 의뢰된 주민이 받을 수 있는 도움에 대한 정보를 제공하고 의뢰된 주민이 필요하다면 언제든지 만날 수 있음을 알릴 필요가 있음.
- 서비스 이용자가 끝까지 거부할 경우, 서비스 이용자의 의견을 존중하고 다시 일할 수 있는 가능성을 언급하고 나옴.



### “항상 오지 말라고 거부하는 경우”

사례관리가 필요한 집 같은데 전화하면 항상 오지 말라고 하는 경우, 가능하면 집으로 자주 찾아가 잠깐이라도 얼굴을 보는 것이 관계를 맺는 좋은 방법일 수 있습니다. 이때 집을 방문할 구실을 만들기 위해 물품을 활용하는 것이 하나의 방법이 될 수 있습니다. 예를 들어 “지난번에 보니까 아이가 있어서 마침 라면 후원이 들어왔길래 생각나서 연락드렸어요. 저희 맘대로 드릴 수 없어서 허락받고 드리려구요.”라고 말하면서 방문을 시도해볼 수 있습니다.

또는 서비스 이용자 집 근처에 왔다가 들린 것처럼 해서 “이 근처 왔다가 제가 왔던 집인데 하고 생각나서 들렸어요.”라고 말하거나, 준비한 물품이 있으면 “이번에 새로운 홍보물로 파스가 나왔는데 요거 하나만 드리고 갈게요.”라는 식으로 접촉을 시도해볼 수 있습니다.

지금 당장 문을 열어주지 않더라도 지속적인 방문은 결국 서비스 이용자의 마음에 공공 사례관리자의 존재를 각인시키고 조금씩 마음에 자리 잡게 합니다. 이때 공공 사례관리자와의 경험이 나쁘지 않으면

서비스 이용자는 좀 더 문을 열고 관계맺기를 시도하게 됩니다. 그렇지 않아도 바쁜 업무로 허덕이는데 가정방문을 자주 하라는 이야기가 현실성 없게 들릴 수 있습니다. 모든 집을 이렇게 할 수는 없겠지만 적어도 사례관리가 절실하게 필요한데 거부하는 경우 시도해볼 수 있어야 하지 않을까요?

### (3) 첫 만남 정하기

- ◆ 의뢰된 주민이 공공 사례관리자와 첫 만남을 동의하면 공공 사례관리자는 어떻게 만날 것인지 정해야 하는데 이때 의뢰된 주민의 의견을 충분히 들어야 함.
- ◆ 통합사례관리 전 과정을 통해 공공 사례관리자가 서비스 이용자의 생각과 의견을 듣고 반영하는 것은 매우 중요한 실천 요소임. 서비스 이용자는 자신이 중요하게 생각하는 것이 무엇인지 궁금해하고 요청하는 공공 사례관리자를 통해 진정한 ‘존중’을 경험하게 되는데 이러한 존중의 경험은 서비스 이용자의 자발성과 주도성을 촉진하는 요인으로 작동하게 됨.
- ◆ 공공 사례관리자는 의뢰된 주민이 원하는 ‘시간, 장소, 참석자 등’을 확인하고 협의함.

#### ■ 면접 예시 ■

공공 사례관리자 : 허락해 주셔서 고맙습니다. 혹시 제가 댁으로 찾아봐도 될까요? 찾아가면 어머니는 언제가 좋으세요?(서비스 이용자 의견 반영)

- ◆ 첫 만남은 가능한 의뢰된 주민의 가정방문을 통해 이루어지도록 함.

#### TIP!

#### 가정방문은...

- ✓ 공공 사례관리자는 행정복지센터 사무실이나 상담실 등의 제한된 환경이 아닌 자연스러운 생활환경 속에서 의뢰된 주민에 대해 더욱 잘 이해할 수 있게 된다.
- ✓ 가정 내의 환경을 관찰하고 탐색하면서 의뢰된 주민의 안전망으로 작용할 수 있는 자원을 발견하는 기회가 될 수 있다.
- ✓ 의뢰된 주민이 가정방문은 원했거나 허락한 경우, 전문가인 공공 사례관리자가 자신을 중요하게 여기고 배려하고 있다는 느낌이 들게 하여 존중의 경험을 제공한다.



#### (4) 첫 만남 준비하기

- ◆ 공공 사례관리자는 의뢰된 주민을 방문하기 전 ‘방문시간, 장소, 참석자 및 동반자 등’을 다시 한번 확인시킴.
- ◆ 필요 시, 사용해야 할 서식, 이전 서비스 정보, 주요 복지정보 등을 준비함.
- ◆ 잠재적 위험 상황과 대처 방법을 숙지함.
- ◆ 위험 상황이 일어날 가능성에 대비하여 긴급연락처와 방법을 숙지함.

### 3) 첫 만남

- ◆ 첫 만남의 목표는 첫째, 생활환경 속에서 서비스 이용자와 현재 상황에 대한 공공 사례관리자의 이해를 높임. 둘째, 서비스 이용자가 공공 사례관리자를 친밀하게 여기고 신뢰할 수 있는 분위기(관계)를 형성함. 셋째, 서비스 이용자의 문제와 욕구에 필요한 도움을 탐색하고 통합사례관리 서비스 적합성 여부를 상호 합의함.

#### (1) 편안한 분위기 만들기

##### ① 가벼운 화제 다루기

- ◆ 공공 사례관리자는 의뢰된 주민이 만남을 허락하고 시간을 내어 준 것에 대한 감사 인사를 전하는 것이 필요함. 이는 의뢰된 주민이 자신의 상황을 공공 사례관리자와 공유하고 해결하고자 하는 용기와 의지를 갖고 있다는 것을 인정하고 지지함으로써 의뢰된 주민이 이미 어려움을 극복할 힘을 갖고 있음을 드러내는 것임.
- ◆ 공공 사례관리자는 가볍고 일상적인 대화로 시작함. (예 날씨, 교통 상황, 좋아하는 것, 잘 하는 것, 관심 있는 것 등)

#### TIP!

- ✓ “밖에 비가 많이 오는데, 여기까지 오시느라 수고 많으셨지요?”
- ✓ “오시는 동안 지하철을 2번이나 갈아 타야해서 불편하지는 않으셨어요?”
- ✓ “와~ 집에 미술도구가 많네요. 아이들이 그림을 잘 그리나 봐요.”
- ✓ “추우시죠? 따뜻한 차 한 잔 대접할게요. 어떤 차를 좋아하세요?”

## ② 서비스 이용자에게 존중 표현하기

- ◆ 가정 방문 시, 공공 사례관리자가 어디에 앉으면 좋을지 확인함. 집은 의뢰된 주민의 개인적 공간이므로 작은 행동도 의뢰된 주민의 허락을 구하는 태도를 취하며 존중을 표현함.
- ◆ 의뢰된 주민 또는 그 가족의 일상을 엿볼 수 있는 물건 등에 관심을 보이며 가족 구성원을 파악하거나 의뢰된 주민이 성공적으로 생활했던 경험을 드러내어 스스로 자부심을 느끼도록 함.

### TIP!

- ✓ “와~ 큰아드님이 학교에서 봉사상을 받았네요. 어떻게 키우셨길래 이런 상을 받을 정도예요?”
- ✓ “입고 계신 옷도 식탁보며 모두 손뜨개 작품이네요. 정말 예뻐요. 직접 뜨개질하셨어요? 감감이 대단하신 것 같아요.”

## ③ 도움이 되는 언어 사용하기

- ◆ **중립적 표현** : 공공 사례관리자는 친근하고 부드러운 말투와 어조를 유지하고, 일상적인 대화에서 사용하는 단어와 판단이 배제된 중립적인 표현을 사용해야 함. (예) 문제 ⇒ 고민, 어려움, 골치 아픈 일, 속상한 일 등)
- ◆ **서비스 이용자의 언어** : 사람들은 자신의 상황이나 관심이 반영하여 특별한 의미를 둔 단어나 표현을 사용하기도 하므로 공공 사례관리자는 이 표현을 민감하게 알아채고 동일하게 사용하는 것이 필요함. 또한 의뢰된 주민의 특성(노인, 어린이, 장애, 질병 등)에 따라 단어 사용, 말하는 속도 등을 조절해야 함.
- ◆ **희망 표현** : 의뢰된 주민은 현재 처해 있는 문제 상황에 압도되어 실패감과 좌절감에 사로잡혀 있는 경우가 많음. 이때 공공 사례관리자는 희망적인 태도를 갖고 의뢰된 주민을 대해야 함. 이러한 태도는 언어적인 방식뿐 아니라 비언어적 방식으로도 의뢰된 주민에게 전달되어 변화를 위한 동기를 촉진하게 됨.
- ◆ **비밀보장** : 공공 사례관리자와의 면접 내용은 원칙적으로 비밀보장 될 것이며 예외적인 상황이 있을 수 있음을 쉽게 설명해야 함.

## ■ 면접 예시 ■

공공 사례관리자 : 은호 어머니, 안녕하세요? 며칠 전 전화 드렸던 00행정복지센터의 \*\*\*예요.  
잠깐 들어가도 될까요? (서비스 이용자의 사적 공간에 대한 존중)

김한숙씨 : 네, 들어오세요.

공공 사례관리자 : 아무리 행정복지센터 직원이라도 낯선 사람을 집에 들이는 게 쉬운 일은 아닐 텐데 이렇게 시간 내주셔서 고맙습니다. (공공 사례관리자와의 만남 자체가 문제해결을 위한 의지임을 인정, 지지) (특정 자리를 가리키며) 앉아도 괜찮을까요? (서비스 이용자의 사적 공간에 대한 존중)

김한숙씨 : 예.

공공 사례관리자 : 집안 참 정리가 잘 돼 있네요!(칭찬) 요즘 지내시는 건 어떠세요?

김한숙씨 : 사는게 다 똑같죠. 뭐 자랑이라고...(말하고 싶어하지 않음)

공공 사례관리자 : 처음 만나는 사람한테 속 얘기하는게 쉬운 일은 아니시죠.(공감)

김한숙씨 : 요즘 같아서는 다 포기하고 싶을 때가 하루에도 열두 번은 더 되는 것 같아요. 어떻게 든 애들 잘 키워보려고 했는데....

공공 사례관리자 : 그러셨군요. 그런데도 어떻게 포기하지 않고 매일 매일 지내실 수가 있으세요?  
(문제상황 대신 이용자의 힘을 주목)

김한숙씨 : 다 아이들 때문이죠.

⋮

(중략)

공공 사례관리자 : 이제부터 저와 함께 나누는 말씀은 절대 비밀이 보장될 거예요. 불가피하게 누군가에게 알려야 하면 그 전에 제가 미리 은호 어머니께 허락을 받을 거니까 너무 염려하지 않으셔도 되구요.(비밀보장 고지)

### ④ 의뢰자에게 도움 요청하기

- ◆ 의뢰된 주민이 의뢰자의 간청이나 강압에 의해 첫 만남을 허락한 경우, 의뢰된 주민은 공공 사례관리자와 형식적으로 만나거나 혹은 만남 자체를 거부할 수 있음.
- ◆ 이러한 상황이 예측될 때 보다 부드럽고 자연스럽게 만나기 위해 공공 사례관리자는 의뢰한 이웃이나 의뢰한 기관의 담당자에게 첫 만남 동행을 요청하거나 만남을 주선하도록 부탁할 수 있음

## ■ 면접 예시 ■

공공 사례관리자 : 다름이 아니라 김한숙씨 관련해 상의드릴 일이 있어서 연락드렸어요.(의뢰자에게 도움 요청하기)

통장 : 네, 편히 말씀하세요.

공공 사례관리자 : 김한숙씨한테 전화드렸는데 아무 것도 필요 없다고 연락하지 말라고 하시네요. 어떡하면 좋을까요? 그 분이 왜 거절하시는지 혹시 통장님은 아세요?  
(의뢰자에게 도움 요청하기)

통장 : 저번에 수급비 잘리니까 다 필요없다고 하던데 그래서 그런가 봐요.

공공 사례관리자 : 만남을 거부하시는데 제가 계속 연락드리게 조심스럽기도 하고... 어떻게 하면 좋을까요?(의뢰자에게 도움 요청하기)

통장 : 아휴 왜 그런데요...

공공 사례관리자 : 혹시 통장님이 먼저 김한숙씨를 만나서 말씀 좀 해보시고 다시 연락을 주시면 어떨까요?(의뢰자에게 도움 요청하기)

통장 : 그러죠.

### ⑤ 위험 상황에 대처하기

- ◆ 첫 만남 과정은 공공 사례관리자가 아직 의뢰된 주민을 충분히 파악하지 못한 시점이므로 예상치 못한 위험 상황에 적절하게 대처해야 함.

#### TIP!

### 위험 상황 대처를 위한 행동지침

#### 해야 할 것

- ✓ 가능한 2인이 함께 방문하기
- ✓ 가능한 낮 시간에 방문하기
- ✓ 방문지와 방문시간을 사례관리팀에 미리 알리기
- ✓ 출입문과 가까운 곳에 자리 잡기
- ✓ 휴대전화 반드시 갖고 다니기
- ✓ 위험하다고 느낀다면 즉시 떠나기
- ✓ 방문 후, 위험 상황에 대해 기록하고 보고하기
- ✓ 서비스 이용자가 흥기를 소지한 경우 상담이 이루어질 수 없음을 안내하고 나오기

#### 하지 말아야 할 것

- ✓ 취해 있거나 벗고 있거나 가족이 아닌 낯선 사람이 있다면 들어가지 않기
- ✓ 밀폐된 집 안으로 들어가는 것이 위험하다고 판단되면, 집에 들어가지 않기(집 밖에서 상담)
- ✓ 가능한 의뢰된 주민을 공공 사례관리자 뒤에 있도록 하지 않기
- ✓ 부엌처럼 위험한 도구가 있는 곳에서 만나지 않기
- ✓ 고가의 물건, 장식품 등 소지하지 않기

- ◆ 의뢰된 주민이 분노를 표출하는 경우, 특정 상황에 의뢰된 주민이 느끼는 분노를 수용함으로써 격해진 감정을 완화하도록 해야 함. 이때 수용은 분노하는 것이 옳다고 지지하는 것과는 다름.
- ◆ 공공 사례관리자는 의뢰된 주민이 토로하는 불만에 주의를 기울여 조용히 경청하면서 분노와 적대감을 발산시킬 수 있도록 함. 이때 의뢰된 주민과 논쟁하지 않도록 주의해야 함.
- ◆ 의뢰된 주민이 감정적으로 격하거나 흥분된 상태에 있다면 자연스럽게 대화의 주제를 바꾸거나 화가 덜 나는 상황이나 사람에게 주의를 돌리게 하여 분위기를 전환할 수 있음.

### TIP!

#### 위험 상황 대처를 위한 참고자료

- ✓ 「읍면동 복지허브화 지원을 위한 영역별 Q&A: 안전, 알콜중독, 정신장애, 비자발적 대상자 중심으로」(2017), 경기복지재단.
- ✓ 「사회복지담당공무원을 위한 민원인 응대 가이드북」(2015), 경기복지재단.
- ✓ 「위기사례 대응 매뉴얼」(2016), 서울특별시.

## (2) 해결하기 원하는 문제 확인하기

- ◆ 공공 사례관리자는 우선 의뢰 이유를 중심으로 의뢰된 주민은 이 문제를 어떻게 인식하고 있는지 탐색해야 함.
- ◆ 실제 의뢰된 주민을 만나면 의뢰 이유와 관련되지 않은 다른 이슈를 제기하는 경우가 있으며 이 또한 의뢰된 주민에게 영향을 미치는 문제이므로 관심을 기울이고 다루어야 함.

#### 6) [통합사례관리 업무매뉴얼 안내](보건복지부, 2018)

- 방문 가구 특성 상 초기 관계 형성이 어려울 것으로 판단되는 경우에는 신뢰관계에 있는 통반장, 읍면동 담당자, 보건소 방문건강관리사와 동행
- 아동학대, 노인학대사례의 경우 아동보호전문기관, 노인보호전문기관 상담원과 동행
- 정신질환, 알콜중독 등 안전문제가 우려되는 경우 반드시 보조인력(사회복무요원, 읍면동복지도우미 등)과 동행

## TIP!

- ✓ “이런 어려움이 있다고 들었는데, 좀 더 자세히 말씀해 주시겠어요?”
- ✓ “다른 가족들은 어떻게 생각하나요?”
- ✓ “제가(공공 사례관리자) 온다고 했을 때, 만나면 어떤 말씀을 하고 싶으셨어요?”
- ✓ “그 어려움이 선생님 또는 가족에게 어떤 영향을 주나요?”
- ✓ “행정복지센터에 특별히 도움 요청하고 싶은 게 있으세요?”

### ■ 면접 예시 ■

공공 사례관리자 : 은호 어머니! 요즘 많이 힘드시다고 들었는데 어떤 부분이 어떻게 어려운지 말씀해주실 수 있을까요? **(해결하기 원하는 문제 확인)**

김한숙씨 : 제가 이렇게 아프니까 아무것도 할 수 없는 거예요. 요즘 당뇨가 너무 심해서 조금 더 나빠지면 신장 투석을 할지도 모른다고 의사가 그러더라고요.

공공 사례관리자 : 투석까지요? 많이 힘드시겠어요... **(공감)**

김한숙씨 : 나 힘든 건 괜찮은데 아직 애들이 어리잖아요. 애들 생각하면 눈앞이 아득해져요. 둘째는 공부 욕심이 있어 다른 애들처럼 학원에 보내달라는데 그럴 형편은 안 되고...

공공 사례관리자 : 아, 그러세요. 또 다른 어려움이 있으실까요? **(구체적인 문제 상황 확인)**

김한숙씨 : 생계비 받으면서 몰래 식당 아르바이트도 했는데 지금은 아프니까 그마저도 못하고 큰 애 때문에 생계비도 끊기고... 상황이 계속 죽어라 죽어라 하네요.

#### ① 문제가 없다고 부인하거나 동의하지 않을 때

- ◆ 의뢰된 주민 자신은 문제가 없다고 부인하거나 동의하지 않는 경우가 있는데, 이때 의뢰된 주민은 문제를 다루려고 하지 않거나 최소한 문제의 심각성을 최소화하려고 함.
- ◆ 이런 경우 의뢰된 주민은 그 문제는 해결될 수 없으리라 생각하거나 어떤 것도 문제 해결에 도움이 되지 않을 것이라고 인식하고 공공 사례관리자와 만남을 빨리 끝내려는 태도를 보임.
- ◆ 공공 사례관리자는 문제가 없거나 심각하지 않다고 생각하는 주민의 관점을 수용하는 것에서 출발하여 자신의 상황을 재탐색하고 새롭게 인식할 수 있도록 도와야 함.

**TIP!**

- ✓ “자꾸 주변에서 그런 말씀을 들으시면 많이 힘드시겠어요. 그런데 주변 분들은 어떤 점을 보고 그렇게 말씀하시는 것 같으세요?”
- ✓ “○○님께서도 지낼만하신데 주변 분들이 ○○님의 무엇을 보고 그렇게 걱정을 하실까요?”

**■ 면접 예시 ■**

공공 사례관리자 : 은호 어머니! 요즘 많이 힘드시다고 들었는데 어떤 부분이 어떻게 어려운지 말씀해주실 수 있을까요? **(해결하기 원하는 문제 확인)**

김한숙씨 : 뭐 그렇게 힘든 일은 없는데... 통장 언니가 그래요? 우리 집 힘들다고?

공공 사례관리자 : 저한테 부탁하셨어요. 어머님을 찾아뵙고 필요한 도움을 드리면 좋겠다고.

김한숙씨 : 건강이 예전 같지 않아 매일 일을 못해서 그렇지 여기저기 도와달라고 할 정도는 아니에요. 주변에서 자꾸 그런 소리 하나까 좀 짜증스럽네요.

공공 사례관리자 : 아, 그러세요? 그러실 수 있을 것 같아요. **(공감)**

김한숙씨 : 듣기 좋은 소리도 한 두 번인데... 내가 무슨 거지도 아니고...

공공 사례관리자 : 그런데요, 은호 어머니께서는 지낼만하신데 주변 분들이 어머님의 무엇을 보고 그렇게 걱정을 하실까요? **(관계성 질문, 문제 상황 객관화)**

② 내 문제가 아니라 다른 가족(타인)이라고 할 때

- ◆ 의뢰된 주민이 문제가 있다는 사실은 인정하지만, 그 문제는 자신이 아닌 다른 가족 또는 타인의 문제라고 하는 경우가 있음. 이때 의뢰된 주민은 자신이 문제 해결의 주체가 아니라고 인식할 수 있음.
- ◆ 공공 사례관리자는 우선 의뢰된 주민이 처한 문제 상황에 대해 공감하고, 문제로 인해 겪고 있는 어려움을 인정하고, 또 그 어려움을 잘 견디고 있다는 점을 지지하여 사례관리 과정에 협력자로 참여할 수 있는 기초를 마련해야 함.

**TIP!**

- ✓ “00씨가 그런 행동을 하신다니 얼마나 힘들셨을지 알 것 같아요.”
- ✓ “말씀을 들어보니 참 어려운 문제인 것 같네요.”
- ✓ “그런데 오랫동안 어떻게 참고 지내오셨어요?”
- ✓ “그런 어려운 상황을 잘 견뎌 오셨네요. 어떻게 견디셨어요?”
- ✓ “처음 만나는 제게 이런 말씀하기 어려웠을텐데, 솔직히 말씀해 주셔서 감사합니다. 선생님 상황을 파악하는데 많이 도움이 되었어요.”

**■ 면접 예시 ■**

**최미성씨** : 엄마는 맨날 나한테 아무 생각없냐? 다 컸는데 집 걱정은 안 하나면서 한심한 듯 쳐다봐요.

**공공 사례관리자** : 미성씨가 생각하시기에 엄마가 미성씨의 어떤 부분 때문에 그렇게 말씀하신다고 생각해요?(관계성 질문)

**최미성씨** : 그야 나 때문에 수급자도 떨어졌는데 일 안하고 있으니깐 그렇겠죠.

**공공 사례관리자** : 네~ 미성씨 말로 본인 때문이란 생각에 많이 속상하시겠네요.(공감)

**최미성씨** : 많이 속상하죠.. 엄마도 많이 아파서 일도 못 하고 집에 돈도 없고...

**공공 사례관리자** : 그럼 미성씨가 지금보다 덜 속상하기 위해 뭘 좀 다르게 할 수 있을까요? 아님 이미 시도해 본 게 있을까요?(시도해본 것 물어보기)

**최미성씨** : 사실 저도 알바든 뭐든 하려고 알아보고 있거든요. 근데 마땅한 알바가 없어요.

**공공 사례관리자** : 혹시 미성씨가 말하는 마땅한 알바가 뭘까요?(구체적으로 물어보기)

**최미성씨** : 제가 아침 잠이 많아서 아침에 일하는 건 자신이 없어요. 그래서 오후에 일할 수 있는 알바자리를 계속 알아보고 있거든요.

**공공 사례관리자** : 아~ 미성씨가 이미 알바를 알아보고 계셨네요.

**최미성씨** : 그럼요. 저라고 왜 집 걱정이 안 되겠어요.

**공공 사례관리자** : 미성씨가 이렇게 집 걱정하는거 엄마도 알고 계시나요?(관계성 질문)

**최미성씨** : 제가 알바 구해지면 말하려고 아직 말씀드리지 않았으니 아마 모르실 거예요.

**공공 사례관리자** : 미성씨가 이렇게 노력하는 걸 혹시 엄마가 알게 되면, 엄마는 뭐라고 하실까요?(관계성 질문)



## 4) 사례관리 합의

### (1) 통합사례관리 접수하기

- ◆ 첫 만남 이후 공공 사례관리자와 의뢰된 주민은 문제 해결을 위해 서로 협력할 것인지에 대해 숙고해야 함. 이때 공공 사례관리자는 공공 통합사례관리를 통해 제공 가능한 서비스와 도움이 무엇인지 충분히 설명하여 의뢰된 주민도 사례관리 참여 여부를 결정할 수 있도록 도와야 함.
- ◆ 의뢰된 주민이 결정하고 공공 사례관리자 또한 통합사례관리가 적절하다고 판단하게 되면 즉시 통합사례관리 사례로 접수함.<sup>7)</sup>
- ◆ 통합사례관리 진행을 합의한 후, 공공 사례관리자는 앞으로 진행될 과정, 상호 간의 주요 과업 등에 관해 설명해야 함.
- ◆ 필요 시, 공공 사례관리자와 만남 방법, 횟수, 시기 등에 대한 의뢰된 주민의 의견을 듣고 이를 향후 진행 계획에 반영하도록 함.

#### ■ 면접 예시 ■

**공공 사례관리자 :** 은호 어머니! 쉽지 않았을 텐데 오늘 진솔하게 말씀해 주셔서 감사했어요. 제가 은호 어머니와 가족들의 사정을 잘 이해하는데 정말 많은 도움이 되었어요. 말씀을 듣고 보니 저희 행정복지센터에서 당장 수급자 선정을 해 드릴 수는 없지만 우선 일시적인 후원이라면 찾아볼 수 있을 것 같아요. 일시적이더라도 괜찮으실지 모르겠어요. **(제공할 수 있는 서비스 안내)**

**김한숙씨 :** 그렇게만 해 주시면 저야 너무 감사하지요. 지금 저한테는 만 원짜리 한 장도 얼마나 큰지 몰라요.

**공공 사례관리자 :** 아, 네. 당장 연결해 드린다고 보장하기는 어렵지만 열심히 찾아보면 가능성은 있을 것 같아요. 그런데 제 생각에는 하루빨리 은호 어머니 건강을 회복해서 아이들 양육도 잘 하시고, 또 미성씨도 하고 싶은 일을 찾아 진로를 준

7) 읍면동 복지전담팀에서 접수하는 경우,

- 기본형: 일반사례는 읍면동 복지전담팀장이 즉시 접수  
(기본형은 일반사례에 대해서 사례관리 직접 수행)
- 권역형: 일반사례, 고난도 사례 모두 중심읍면동 복지전담팀장이 즉시 접수
- 희망복지지원단: 기본형 고난도 사례, 이관콜(복지로 포함), 위기사례는 시군구 사례관리 팀장이 즉시 접수

비하는 게 필요한 것 같아요. 괜찮으시면 저희가 이 부분을 함께 도와드리면 어떨까 싶어요. 지금 당장 어떤 걸 할 수 있다고 말씀드리기는 어려워요. 그리고 은호 어머니와 가족들도 할 수 있는 일을 찾아 더 노력하셔야 할 거예요. 하지만 제가 은호 어머니, 미성씨와 함께 의논할 상대가 되어 방법을 찾고 함께 노력해 보면 어떨까요? **(제공할 수 있는 서비스, 서비스 이용자의 역할, 사례관리 진행 과정 안내)**

김한숙씨 : 저는 너무 좋지요. 누구 하나 속마음 털어 놓을 사람이 없는데..... 고맙습니다.

## (2) 타기관으로 의뢰하기

- ◆ 공공 통합사례관리보다는 타기관의 사례관리 또는 특정 서비스나 프로그램이 더 적합하다고 판단될 때에는 적합한 기관을 찾아 의뢰함.
- ◆ 공공 사례관리자는 ‘의뢰 이유와 도움 받을 수 있는 것, 의뢰 가능한 기관, 의뢰 시기 등’에 대해 충분히 설명하고 최종적으로 의뢰에 합의해야 함.
- ◆ 타기관으로 의뢰될 때, 서비스 이용자는 실망, 부담, 거절과 같은 부정적인 감정을 경험할 수 있으므로 공공 사례관리자는 이러한 감정을 충분히 공감하고 수용하면서 해결해 나가야 함.
- ◆ 타기관 의뢰는 반드시 공문을 통해 진행하도록 하며, 의뢰할 기관에 제공할 정보의 내용과 전달 방법을 서비스 이용자에게 사전에 공유하여 타기관 의뢰에 대한 불안과 불편함을 최소화하도록 도와야 함.

### ■ 면접 예시 ■

공공 사례관리자 : 은호 어머니! 쉽지 않았을 텐데 오늘 진솔하게 말씀해 주셔서 감사했어요. 제가 은호 어머니와 가족들의 사정을 잘 이해하는데 정말 많은 도움이 되었어요. 말씀을 듣고 생각해 보았는데요, 저희 행정복지센터에서 당장 현실적인 도움 드릴만한게 그리 많지 않은 것 같아요. 저희가 도와드릴 수 있는 게 일시후원금, 아이들 학원 소개 정도예요 은호 어머니 병원 치료나 미성씨 취업 준비 같은 것은 한계가 좀 있어요. 너무 죄송해요. **(타기관 의뢰 이유)**

김한숙씨 : 네...

공공 사례관리자 : 그런데 저희는 어렵지만 구청에서는 혹시 방법이 있을 수도 있을 것 같은

데... 거기엔 유용한 정보도 많고 또 저희보다는 은호 어머니와 가족들에게 더 많이 집중해서 도움을 주실 수 있을 것 같아요. 은호 어머니께서 괜찮다고 하시면 제가 직접 연결해 드릴 수 있어요. **(의뢰할 기관에 대한 정보)**

김한숙씨 : 네... 그런데 오늘 선생님 만난 것처럼 또 다른 선생님을 만나야 하는 것이지요?  
**(의뢰에 대한 걱정)**

공공 사례관리자 : 네. 좀 부담되시나 봐요.

김한숙씨 : 뭐... 조금 그런 것 같기도 하고...

공공 사례관리자 : 그러실 수 있어요. 오늘 저와 만나는 것도 쉬운 일은 아니셨는데, 또 다른 분과 다시 시작해야 하는 게 힘드실 수 있지요. **(불안과 걱정**에 대한 공감)  
은호 어머니께서 지금보다는 덜 부담되시도록 제가 옆에서 함께 도울게요. 만약 저와 함께 구청에 가거나 아니면 그 쪽 선생님께서 방문하신다면 언제가 좋으세요? **(의뢰 과정 안내)**

### (3) 보류하고 모니터링하기

- ◆ 통합사례관리 사례 요건이 충분하지 않거나 의뢰된 주민 자신이 통합사례관리 서비스를 원하지 않을 경우, 사례 접수를 보류하고 지속적인 모니터링 사례로 구분함.
- ◆ 공식적인 사례는 아니지만 위기 수준이 높거나 높아질 가능성이 있으므로 적극적으로 모니터링해야 함.
- ◆ 공공 사례관리자는 일상적인 방문, 가벼운 안부 확인(대면, 전화문자, SNS, 쪽지 등), 후원물품 직접 전달 등을 통해 의뢰된 주민과 관계를 견고히 구축해 나가며 위기 시 도움을 요청할 수 있는 창구로 인식시키도록 함.

### Ⅰ 면접 예시 Ⅰ

공공 사례관리자 : 은호 어머니! 쉽지 않았을 텐데 오늘 진솔하게 말씀해 주셔서 감사했어요. 제가 은호 어머니와 가족들의 사정을 잘 이해하는데 정말 많은 도움이 되었어요. 말씀을 듣고 생각해 보았는데요, 저희 행정복지센터에서 당장 현실적인 도움 드릴만 한 게 그리 많지 않은 것 같아요. 저희가 도와드릴 수 있는 게 일시후원금, 아이들 학원 소개 정도예요 은호 어머니 병원 치료나 미성씨 취업 준비 같은 것은 한계가 좀 있어요. 너무 죄송해요. **(타기관 의뢰 이유)**

김한숙씨 : 네...

공공 사례관리자 : 그런데 은호 어머니와 아이들에게 더욱 적합한 곳이 있나 생각해 보았어요.  
은호 어머니! 혹시 희망복지지원단이라고 들어 보셨어요?

김한숙씨 : 글썄요. 들어 본 것 같기도 하고....

공공 사례관리자 : 구청에 사무실이 있어요. 유용한 정보도 많으시고 또 저희보다는 은호 어머니와 가족들에게 더 많이 집중해서 도움을 주실 수 있을 것 같아요. 은호 어머니께서 괜찮다고 하시면 제가 직접 연결해 드릴 수 있어요. (의뢰할 기관에 대한 정보)

김한숙씨 : 네... 그런데 오늘 선생님 만난 것처럼 또 다른 선생님을 만나야 하는 것이지요?  
(의뢰에 대한 걱정)

공공 사례관리자 : 네. 좀 부담되시나 봐요.

김한숙씨 : 네, 그렇죠. 자꾸 여러 사람들에게 우리 집 이야기하는 것도 그렇고.

공공 사례관리자 : 그래도 저희보다는 더 도움이 될 텐데요.

김한숙씨 : 선생님! 그럼 생각 좀 해 보고 제가 다시 연락할게요. 구청까지 가서 이것저것 부탁하는 게 썩 내키지 않아요.

공공 사례관리자 : 네, 그렇게 하셔도 괜찮아요. 그럼 언제쯤 연락 주시겠어요?

김한숙씨 : 그냥 지금 뭐라고 약속드리기는 좀 그렇고.... 제가 필요하면 다시 연락할게요.

공공 사례관리자 : 그럼 제가 다음 주에 한 번 더 방문할게요.

김한숙씨 : 아니에요. 그렇게까지 하지 마세요. 괜히 부담스럽게....

공공 사례관리자 : 부담 갖지 마세요. 저 이 동네 자주 오거든요. 근처에 왔을 때 한 번 들리게요. 저도 은호 어머니 어떻게 지내시는지 궁금할 것 같거든요. 가끔 전화나 문자 드려도 괜찮겠지요? (모니터링 방법 안내와 승인)

## 02 사정(assessment)

- ◆ 사례관리 과정에서 초점은 단순히 서비스 이용자의 문제를 해결하는데 그치는 것이 아니라 과정을 통해 서비스 이용자가 임파워링이 이루어지도록 하는데 있음.
- ◆ 그러기 위해서는 미래지향적인 관점을 가지고 서비스 이용자의 강점과 자원을 발견하고, 공공 사례관리자가 서비스 이용자에게 협력하여 잘 따라가는 것이 중요함.

- ◆ 이 절에서는 사정을 **사정의 이해, 욕구 사정하기, 강점 사정하기**로 구분하여 살펴볼 것임.



〈그림 5〉 통합사례관리과정 : 사정

## 1) 사정의 이해

### (1) 사정(assessment)이란?

- ◆ 공공 사례관리자와 서비스 이용자가 함께 서비스 이용자 관점에서 욕구를 파악하고, 욕구 충족을 위한 가능성을 확인하기 위해 정보를 확보하는 과정.
- ◆ 따라서 사정은 서비스 이용자 자신의 환경 안에서 수행하는 건강-심리-사회적인 기능의 질과 관련된 욕구뿐만 아니라, 욕구 충족을 위한 자원으로써 서비스 이용자의 강점과 사회적 자원까지 포함함.
- ◆ 이를 위해 공공 사례관리자는 서비스 이용자가 자신의 환경과 문제에 대처하면서 생존해 온 능력, 전문성을 파악하는 것이 필요함.

### (2) 사정, 무엇을 위한 것인가?

- ◆ 사정은 서비스 이용자를 이해하기 위한 것이며, 무엇보다 서비스 이용자와 공공 사례관리자 모두에게 문제 해결방안에 대한 이해를 높이기 위한 것.
- ◆ 서비스 이용자의 역량강화, 즉 지금까지 문제를 극복하고 살아올 수 있게 한 잠재력, 강점을 드러내고, 이에 대해 서비스 이용자와 공유하며, 이것을 지속할 수 있도록 지원하기 위한 것.
- ◆ 아울러 공공 사례관리자가 서비스 이용자에게 어떻게 맞추어야 하는지, 즉 어떻게 협력할 것인지에 관한 아이디어를 얻기 위한 과정으로, 이를 통해 서비스 이용자와 공공 사례관리자 사이에 신뢰와 협력관계가 더 진전하게 됨.



### “서비스 이용자를 평가하는 것이 사정인가?”

이용자 중심에서 살펴보면, 진단과 사정이라는 기존의 개념은 바뀌어야 합니다. 그것은 실천가가 서비스 이용자보다 우위에 있으면서 서비스 이용자를 평가하는 것이기 때문입니다. 진단과 사정이라는 명목으로 기존의 실천들은 서비스 이용자의 결함과 문제를 파악하고자 노력했습니다.

서비스 이용자를 문제로 보는 것은 그가 가진 다른 부분(강점)에 관심을 기울이지 못하게 하며 전체로서 그 사람을 바라보는 것으로부터 멀어지게 합니다. 무엇보다도 이러한 접근은 결국 개입의 목표에 전문가의 지식과 판단이 결정적인 영향을 미치도록 함으로써 문제해결의 권한을 전문가가 갖게 됩니다.

이와 달리 이용자가 해결하길 원하는 것에 초점을 두는 것은 그 시작부터 매듭을 푸는 방식이 다릅니다. 서비스 이용자의 문제가 무엇인지를 살펴보고 판단하는 대신 그동안 잘해온 것과 노력하고 있는 것을 바라보는 안목이 중요합니다.

그리고 무엇보다 서비스 이용자가 원하는 것을 향해 나아가는 것을 목표로 함으로써 실천의 목표가 전문가에 의해 좌우되기보다 서비스 이용자의 능동적이고 주체적인 참여를 통해 구축됨으로써 서비스 이용자 자신이 권한을 갖게 됩니다.

### (3) 사정, 어디에 초점을 두는가?

- ◆ 공공 사례관리자는 문제를 알려고 하기보다 서비스 이용자가 이야기하는 문제가 해결되면 무엇이 달라질지에 초점을 두어야 함.
- ◆ 문제가 무엇인지 알아보는 방식으로 진행하면, 문제가 언제부터 시작했는지, 얼마나 심각한지 등에 관심을 두게 되고, 결국 공공 사례관리자가 문제가 무엇인지 판단하고 서비스 이용자에게 해결방법을 제안하게 됨.
- ◆ 대신 무엇이 달라질지 알아보게 되면, 서비스 이용자가 문제로 인한 불평에 그치지 않고 달라지길 원하는 것 즉, 목표로 나아가도록 독려하게 됨.

#### 문제를 알아보는 경우

**이용자** : 선생님, 요즘 살기가 너무 힘들어요.  
**공공 사례관리자** : 왜요? 무슨 일이 있으세요?  
**이용자** : 아이 아빠가 맨날 저러고 있으니...사는 게 너무 힘이 드네요. 어떻게든 일을 해야 하는데...  
**공공 사례관리자** : 아빠가 왜 일을 안 하시는 거 같으세요?

#### 무엇이 달라질지 알아보는 경우

**이용자** : 선생님, 요즘 살기가 너무 힘들어요.  
**공공 사례관리자** : 그러시군요. 어머니가 지내시는 게 어떻게 좀 달라졌으면 하시나요?  
**이용자** : 아이 아빠가 맨날 저러고 있으니 못 살겠어요.  
**공공 사례관리자** : 그러시겠네요. 그럼 어떻게 달라지면 사는 게 좀 나아졌다고 알 수 있을까요?

(출처 : 노혜련 · 김윤주(2014). 강점관점 해결중심 사례관리)

#### (4) 무엇을 사정하는 것인가?

- ◆ 사정은 3가지 차원에서 이루어짐.
  - ① 서비스 이용자의 욕구
  - ② 욕구 충족을 위한 서비스 이용자의 강점과 사회적 자원망
  - ③ 공식적 서비스 제공자들이 욕구 충족할 수 있는 정도
- ◆ 구체적으로 사정에서 서비스 이용자와 함께 확인해야 할 것은,
  - ① 욕구사정
    - 바라는 변화(서비스 이용자의 삶에 대한 기대나 희망과 목표 등)
    - 변화의 우선순위(서비스 이용자가 가장 먼저 해결하길 원하는 욕구)
  - ② 강점사정
    - 욕구 충족을 위해 필요한 강점과 자원 확인
    - 현재 확보된 내·외적인 강점과 자원
    - 필요한 강점과 자원 확보나 연계방법
- ◆ 사정은 욕구사정→강점사정 순서로 진행되는 것이 아니라, 면접 상황에 따라 융통성 있게 진행함.



“사정은 문제목록이 아닌 활동목록을 만들기 위한 준비과정입니다.”

실천가가 사정단계에서 서비스 이용자를 이해하기 위해 정보를 수집하다보면, 사정이 자칫 서비스 이용자의 잘못된 점이나 문제를 나열하는 목록 작성하는 방식으로 되기가 쉽습니다. 이럴 경우, 서비스 이용자는 문제해결을 위한 자신의 역할을 인식하기 보다, 공공 사례관리자가 알아서 문제를 다 해결해주기를 막연히 기대하게 됩니다. 또 공공 사례관리자의 방문을 원치 않는 비협조적인 서비스 이용자의 경우 이런 방식으로는 협조를 구하기가 더 어려울 수 있습니다.

이보다는 사정을 서비스 이용자의 문제 나열 대신, 공공 사례관리자와 서비스 이용자가 함께 도달하고자 하는 곳이 어딘지 알아내기 위해 상호합의한 하나의 지도를 만드는 것으로 생각하는 것이 도움이 됩니다.

즉, 문제해결에 있어 도움이 되지 못한 시도들을 좀 더 성공적인 것으로 대체하기 위한 종합계획을 설계하고, 작은 변화를 목표로 하며, 가장 쉬운 해결방법을 향해 나갈 수 있게 해주는 활동목록을 만들기 위한 준비과정으로 생각하는 것입니다.

## 2) 욕구 사정하기<sup>8)</sup>

- ◆ 욕구 사정은 접수된 통합사례관리 대상가구의 욕구를 파악하여 향후 사례관리 방향을 구체적으로 설정하는데 필요한 정보를 수집하고, 사례관리 가구와 서비스연계 가구로 구분·선정하기 위한 과정.
- ◆ 사례관리 요청일로부터 10일 내외에 시행.
- ◆ 욕구 사정에는 ‘바라는 변화 탐색하기’, ‘변화의 우선순위 물어보기’가 있음.

### (1) 서비스 이용자가 바라는 변화 탐색하기

#### ① 요구와 욕구 구분하기

- ◆ 욕구 사정에서 공공 사례관리자는 서비스 이용자의 문제나 요구를 욕구, 즉 바라는 변화로 전환해야 함. 이것을 기반으로 이후 과정에서 변화의 방향과 목표를 설정하게 됨. 이를 위

8) 욕구사정은 통합사례관리 과정 중 욕구조사 단계를 의미함.



해 공공 사례관리자는 서비스 이용자의 삶에 대한 기대나 희망, 목표를 탐색해야 함.

- ◆ 욕구 사정단계에서는 특히 요구와 욕구를 구분하는 것에 주의를 기울여야 함. 요구는 서비스 이용자가 자신의 문제를 해결하거나 욕구를 충족하는데 도움이 된다고 생각하여 명시적으로 요청한 서비스나 도움을 의미. 이용자의 요청을 여과 없이 그대로 수용하는 것이 욕구가 아님.
- ◆ 욕구는 요구 이면에 서비스 이용자가 궁극적으로 얻기를 원하는 것으로, 자신이 원하는 변화, 즉 문제가 해결된 미래 모습을 의미.



### “요구 VS. 욕구”

사례관리에서 공공 사례관리자는 서비스 이용자의 요구와 욕구를 구분할 수 있어야 합니다. 예를 들어 조손가정에 조모와 사춘기 절정에 놓인 손녀가 서로 같이 사는 것이 너무 힘들어 공공 사례관리자에게 따로 살게 해달라고 모두 요청했을 경우, 공공 사례관리자는 서비스 이용자가 원하는 분가를 욕구로 파악해 이를 위한 사례관리 계획을 수립할 수 있습니다.

그러나 좀 더 생각해보면, 분가를 통해 서비스 이용자가 궁극적으로 얻고자 하는 것이 무엇인가? 또는 분가가 서비스 이용자에게 어떻게 도움이 되는가를 살펴볼 필요가 있습니다. 그에 따라 서비스 이용자가 진정 원하는 것은 단지 분가 자체보다 달라진 관계와 같이 분가를 통해 얻고자 하는 것일 수 있습니다.

이들이 진짜 원하는 것이 지금보다 서로 부딪치지 않고 잘 지내는 것이라면, 이를 위한 방법은 분가 외에도 다른 것들이 있을 것입니다. 공공 사례관리자의 역할이 서비스 이용자가 자신의 삶을 위해 가장 좋은 선택을 할 수 있도록 돕는 것이라면, 이들을 위한 선택지가 어떤 것이 있는지 생각해보고, 가장 좋은 선택을 할 수 있도록 도울 필요가 있습니다. 이럴 때 공공 사례관리자는 다음의 질문을 통해 서비스 이용자가 좀 더 폭넓게 생각하도록 도우면서 실제 욕구가 무엇인지 살펴볼 수 있습니다.

질문예시)

“분가할 계획이 있으신데, 몇 년 정도를 예상하고 계신가요?”

“분가했다고 생각하고 그럼 지금과 지내는 것이 어떻게 다를까요?”

“같이 지내면서 이런 점은 괜찮았다 하는 것은 어떤 것이 있나요?”

“분가했다가 다시 함께 살아야 할 경우에는 지내는 것이 지금과는 어떻게 달라질까요?”

“가족들은 어떻게 생각하나요?”

## ② 바라는 변화 구체화하기

- ◆ 서비스 이용자 자신이 바라는 변화가 무엇인지 알게 도우려면, 서비스 이용자의 대답을 확대하고 구체화하면서 자신과 환경이 달라진 모습을 그릴 수 있게 질문해야 함.

### TIP!

#### 바라는 변화를 구체화하는 질문 예시

- ✓ 저를 만난 이후에 아주 조금이라도 뭐가 좀 달라지면 저를 만나길 잘했다고 생각하실까요?
- ✓ 말씀하신 문제가 해결되면 뭐가 달라질까요?
- ✓ 원하대로 이루어지면 지내시는 게 어떻게 달라질까요?
- ✓ 말씀하신대로 그렇게 되면 어떻게 도움이 되나요?
- ✓ 문제가 다 해결되면 다른 사람은 ○○님이 어떻게 다르게 하는 걸 보게 될까요?
- ✓ 원하대로 이루어지면 가족은 ○○님이 어떻게 달라졌다고 할까요?

→ 이러한 질문은 서비스 이용자를 단지 서비스에 의존하게 하는 것 대신, 서비스 이용자 자신이 어떻게 살기 원하는지, 즉 바라는 변화에 대해 구체적으로 생각해볼 수 있도록 도움.

### ■ 면접 예시 ■

#### 1. 서비스 이용자가 경제적 지원을 요청할 때

김한숙씨 : 선생님, 제가 많이 힘든데 혹시 경제적으로 도움을 좀 받을 수 있나요?

공공 사례관리자 : 아, 그러세요. 어머니가 말씀하신 경제적이라는 게 혹시 뭘 의미하는 걸까요?  
(바라는 변화를 구체화하기)

김한숙씨 : 둘째가 공부에 욕심이 많아요. 맨날 학원 보내 달라고 하는데... 학원비 걱정 안 하고 애들 뒷바라지하고 싶어요. 저도 못 배워서 자식 만큼은 저같이 키우고 싶지 않거든요.

#### 2. 가족이 서로 따로 살기를 원할 때

공공 사례관리자 : 저를 만난 이후에 아주 조금이라도 뭐가 좀 달라지면 저를 만나길 잘했다고 생각하실까요?(바라는 변화를 구체화하기)

김한숙씨 : 도저히 첫째와 더 이상 같이 살 수가 없어요. 저도 할 만큼 했어요. 아무리 타이르고,

헌내도 말을 듣지 않고, 아예 제 말을 무시해버리니... 서로 따로 사는 게 나을 거 같아요. 선생님께서 따로 살도록 좀 도와주실 수 있을까요?

공공 사례관리자 : 많이 힘드셨겠어요.(공감) 말씀하신대로 따로 살면, 지금과 지내시는 게 어떻게 달라질까요?(바라는 변화를 구체화하기)

김한숙씨 : 일단, 지금처럼 싸우는 일은 없잖아요. 지도, 나도 지금처럼 속이 뒤집어져서 맨날 원수처럼 지내는 것보다는 낫겠죠.

공공 사례관리자 : 그러시면 지금하고 지내시는 게 어떻게 달라질까요?(바라는 변화를 구체화하기)

김한숙씨 : 글썩요.. 아마도 미운 마음이 덜 들지 않을까요? 사실 미성이를 생각하면 남들처럼 못해줘서 잔하기도 하고 아픈 엄마 때문에 지도 고생이 많았거든요.

공공 사례관리자 : 그랬군요. 많이 힘드셨을텐데 그래도 딸을 생각하는 마음이 애뜻하시네요.(공감) 지금까지 하신 이야기를 들어보니 어머님께서도 미성씨와 잘 지내시길 원하시는 같은데.. 제가 이해한 게 맞나요?

### ③ 욕구사정에서 파악할 점

- ◆ 서비스 이용자에게 무엇이 중요한가?
- ◆ 서비스 이용자는 어떤 문제해결 전략을 갖고 있는가?
- ◆ 서비스 이용자는 이 문제와 관련하여 어떤 점에서 성공했고, 어떤 점에서 실패했는가?
- ◆ 서비스 이용자는 문제를 어떻게 보고 있는가?
- ◆ 서비스 이용자는 어떤 것은 할 의지가 있고, 어떤 것은 하지 않을 것인가?

#### TIP!

### 욕구사정에서 주의할 점

- ✓ 한 번에 모든 욕구영역을 파악하려 하지 말 것
- ✓ 첫 면접에서는 서비스 이용자가 제시한 주된 욕구를 중심으로 면접
- ✓ 성급하게 첫 만남에서부터 불필요한 가족력이나 개인력 물어보지 않기
- ✓ 가족력이나 개인력은 서비스 이용자와 관계형성 후 필요 시 천천히 알아보기
- ✓ 사정을 위해서는 1회 이상 가정방문 할 것(서비스 이용자와 방문 일정 협의)

- ✓ 서비스 이용자뿐 아니라 주변의 중요한 가족이나 의뢰자 욕구도 파악
- ✓ 누구의 욕구인지 구분하여 기록하기(서비스 이용자, 가족, 의뢰자, 공공 사례관리자 등)
- ✓ 사례관리 진행 과정에서 욕구는 바뀔 수 있음을 인식하기
- ✓ 필요시 적합한 방문동행자 선정하여 함께 방문하기



### “이런 것도 대답해야 하나요?”

욕구사정 단계에서 공공 사례관리자는 서비스 이용자가 도움을 요청한 것 외에도 가족이나 건강 등 전반적인 상황에 대한 얘기를 듣고자 이것저것 물어보게 됩니다. 그럴 때 서비스 이용자는 ‘내가 요구한 것에 대해서 지원해주면 됐지 왜 그런 것까지 물어보나?’라는 반응을 보일 때가 있습니다. 예를 들어 경제적인 것 그거만 해주면 되는데 왜 애가 학교는 잘 다니는지, 남편은 어디가 아파서 일을 못하는지 물어보냐고 반문하면서 ‘이런 것까지도 대답해야 하나?’고 불편해할 수 있습니다.

이럴 땐 “말씀하시기 불편하시죠? 그러실 것 같아요. 처음보는 사람에게 그런 것까지 이야기하는 것이 쉽지 않으시죠.”라고 서비스 이용자의 마음의 부담을 읽어주고, 꼭 파악해야 할 정보면 “저희가 이것을 알아야 도와드릴 수 있는지 알 수 있는데 어머님께서 저희를 도와주실 수 있으실까요?”라고 말하면서 도와달라고 정중히 부탁하는 것이 효과적입니다. 당신이 요구한 것이니까 의무적으로 해줘야 한다 대신, 도와달라고 요청하는 것입니다. 사람은 다른 사람 도와주기를 좋아하는 경향이 있습니다. 그리고 도와달라는 부탁을 하면, 그 순간부터 도와달라는 사람의 입장에서 상황을 바라보게 됩니다. 그래서 협력할 가능성이 높아지게 됩니다.

만약, 계속 원치 않으시면, “그런 게 쉬운 건 아니에요. 그럼 생각해보셨다가 그래도 이야기 해 볼만 하시겠다 그러실 때 언제든지 찾아와주세요.”라고 말한 뒤, 다음 기회를 기다립니다. 사례관리에서는 서비스 이용자의 자발성이 참여를 결정하고, 사례관리의 성패를 결정하기 때문에 초기 면접과정에서부터 공공 사례관리자가 일방적으로 진행하지 않고, 서비스 이용자가 충분히 선택할 수 있도록 하는 것이 중요합니다.

## (2) 서비스 이용자 주변의 중요한 가족이 바라는 변화 확인하기

- ◆ 가족은 서비스 이용자에게 가장 중요한 환경으로, 공공 사례관리자는 가족이 원하는 변화에도 관심을 가져야 함.
- ◆ 공공 사례관리자는 ‘서비스 이용자 주변 사람은 서비스 이용자가 어떻게 달라지길 기대하고 있는가?’를 염두에 두고 면담해야 함.
- ◆ 주변의 중요한 가족이나 친지, 친구, 이웃을 만날 때는 되도록 서비스 이용자와 상의 후 만나도록 함.
- ◆ 욕구를 탐색할 때는 단순히 전화 등을 통해 서비스 이용자나 주변의 중요한 사람들과의 대화 내용만 가지고 판단하지 말고, 가정방문이나 상담에서 보여진 서비스 이용자와 가족들의 가정생활 모습, 서비스 이용자와의 상호작용 등을 관찰하는 것이 병행되어야 함.

### ■ 면접 예시 ■

공공 사례관리자 : 미성씨는 지금과 지내는 게 어떻게 달라졌으면 하나요?

최미성씨 : 예전처럼 엄마가 건강하셨으면 좋겠어요.

공공 사례관리자 : 엄마 걱정을 많이 하시는군요. 엄마도 혹시 알고 있나요?

최미성씨 : 잘 모르실 거예요.

공공 사례관리자 : 그렇구나. 또 뭐가 달라졌으면 하나요?

최미성씨 : 그거밖에 없어요. 엄마가 건강한 거.

공공 사례관리자 : 엄마가 건강한 것이 중요하군요. 엄마가 건강한 것이 미성씨에게 어떻게 그렇게 중요하죠?

최미성씨 : 우리한테는 엄마밖에 없잖아요. 저희는 아무도 없거든요.

공공 사례관리자 : 그렇군요. 그럼 엄마가 건강하시면 지금과 지내는 게 어떻게 달라질까요?

최미성씨 : 예전에 엄마가 지금처럼 아프시지 않을 때는 더 많이 웃고, 맛있는 것도 잘해주셨거든요. 지금보다 행복할 것 같아요.

공공 사례관리자 : 엄마가 그렇게 하시면 미성씨는 지금과 무엇을 다르게 할까요?

최미성씨 : 아마 저도 우울하지 않을 거예요. 지금은 집안 생각만 하면 너무 괴롭고 한숨만 나오거든요. 동생들은 너무 어리고.. 저도 뭘 해야 할지 모르고..

공공 사례관리자 : 미성씨가 우울하지 않은 대신 어떻게 할까요?

최미성씨 : 아마도 게으르지 않고 뭔가 할 일을 찾겠죠. 배울 거도 찾아보고요.

공공 사례관리자 : 미성씨가 그렇게 하면 어머니는 어떻게 다르게 할까요?



### “가정방문할 때 둘이 가면 좋은 이유”

가정방문을 할 때 공무원과 통합사례관리사 또는 공무원과 방문간호사 2인이 함께 나가길 추천하는 것은 안전의 이유도 있지만 서비스 이용자를 더 잘 관찰할 수 있기 때문입니다. 한 사람이 서비스 이용자와 대화하는 동안 다른 한 사람은 다른 가족원의 반응이나 서비스 이용자와의 상호작용을 좀 더 면밀히 살필 수도 있고, 집 안에 약 봉지처럼 서비스 이용자와 가족의 상태를 말해주는 정보를 파악할 수도 있습니다. 향후 서비스 이용자에 대해 논의할 때도 함께 방문한 경우 이해가 빨라 소통하기 쉽다는 장점이 있습니다.

### (3) 이전 서비스 경험 살펴보기

- ◆ 서비스 이용자가 이전에 다른 서비스 기관과 접촉했던 사실에 대한 기록이 있는 경우, 다른 기관과의 경험에 대해 가볍게 질문할 수 있음. 이를 통해 서비스 이용자에게 도움이 된 것과 되지 않은 것에 대한 정보를 얻을 수 있고, 서비스 이용자가 공공 사례관리자와 함께 협력할 용의가 있는지를 파악할 수 있음.
- ◆ 만약 서비스 이용자가 이전에 만났던 전문가에 대해 부정적으로 생각할 경우, 공공 사례관리자는 이들에 대해 방어해주거나 이해시키려 하지 말고, 당분간 서비스 이용자의 생각에 동의해주는 것이 좋음.

#### TIP!

#### 이전 서비스 경험 탐색질문 예시

- ✓ 기록을 보니 전에도 저희 행정복지센터에 오신 적이 있으시네요. 그때 사회복지담당공무원과 함께하시면서 뭐가 가장 도움이 되셨나요? 그리고 가장 도움이 되지 않았던 것은 무엇이었나요?
- ✓ 전에 방문간호사 선생님을 몇 번 보신 거 같네요. 간호사 선생님을 만나면서 가장 도움이 되었던 것이 무엇이었는지 말씀해 주시겠어요?
- ✓ 상담프로그램을 이용하면서 어떤 것이 아이들과 어머님에게 가장 도움이 되었다고 생각하세요?

#### (4) 변화의 우선순위 물어보기

- ◆ 바라는 변화 탐색에 이어, 변화의 우선순위를 파악해야 함.
- ◆ 우선순위는 서비스 이용자의 호소 정도, 시급성, 해결가능성 등을 고려하되, 서비스 이용자 입장에서 가장 먼저 해결하길 원하는 욕구를 가장 중요하게 고려하여, 서비스 이용자와 합의.
- ◆ 우선순위 설정에서 고려사항
  - 서비스 이용자가 우선적으로 해결하고 싶어하는가?
  - 시급하게 해결해야 할 것인가?
  - 구체적이며 실현 가능한가?

#### TIP!

#### 우선순위를 알아보는 질문

- ✓ 많은 것을 이야기하셨는데 이 중에서 가장 먼저 해결하길 원하시는 건 뭐가요?
- ✓ 이것을 가장 먼저 해결해야 한다가 10, 그럴 필요 없다가 1이라면, 지금 어디쯤 있나요?
- ✓ ○○님의 삶에서 이것을 가장 먼저 해결해야 한다는 것을 뭐를 보고 아셨나요?
- ✓ 말씀하신 것이 이루어질 가능성은 어느 정도인가요? 10은 가능하다, 1은 전혀 가능하지 않다면, 그것이 이루어질 가능성은 얼마나 되나요?



#### “누구의 욕구인가?”

종종 공공 사례관리자는 서비스 이용자의 욕구보다 자신의 욕구를 실현하고자 하는 경우가 있습니다. 예를 들어 서비스 이용자의 집을 방문했는데 집이 너무 더럽다고 생각된 경우, 담당 공무원은 서비스 이용자가 아무런 말을 하지 않아도 집이 깔끔해지도록 집수리를 해야 한다고 생각하고 그것을 욕구라고 여기는 경우가 있습니다. 공공 사례관리자로서 서비스 이용자의 욕구를 파악한다는 것은 공공 사례관리자의 입장에서 필요하다고 보는 것을 파악하기보다 서비스 이용자 입장에서 필요하다고 보는 것, 즉 당사자가 지금 자기 삶에서 중요한 문제라고 여기는 것이 무엇인지를 파악하는 것입니다.

서비스 이용자가 문제라고 여기지 않는 것을 해결하려면 서비스 이용자가 움직이기보다 공공 사례관리자가 해결하기 위해 더 적극적으로 되고, 그렇게 되면 서비스 이용자는 공공 사례관리자에게

의존하게 되거나 변화를 지속하려는 노력을 별로 기울이지 않게 되어 다시 나빠질 가능성이 큽니다. 서비스 이용자가 불편을 느끼고 변화의 필요성을 깨달아 도움을 요청할 때 그때가 적기입니다.

때를 기다릴 줄 아는 것은 일의 주체가 서비스 이용자가 되게 하는 것입니다. 기다리지 못하는 이유는 내가 일을 이루어내고, 내가 주역이 되고, 내가 결정권자가 되기 원하는 마음 때문일 수 있습니다. 서비스 이용자가 자기 삶의 주인이 되도록 하려면 방법과 타이밍에 관해 묻는 것이 필요합니다.

### 3) 강점 사정하기<sup>9)</sup>

- ◆ 강점이란 서비스 이용자가 중요하게 생각하고, 그가 원하는 변화를 이루는 데 도움이 되는 것으로, 서비스 이용자의 상황에 따라서는 거의 모든 것이 강점이 될 수 있음.
- ◆ 강점을 찾는 이유는 서비스 이용자가 바라는 결과를 이루기 위해서는 잘못이나 과거의 실패를 고치려고 노력하는 것보다, 서비스 이용자가 이미 가지고 있는 강점이나 과거의 성공을 찾아내어 그것을 확대시키는 것이 더 효과적이기 때문임.
- ◆ 강점에는 ‘서비스 이용자의 강점’과 ‘환경체계 강점’이 있음.

#### (1) 서비스 이용자의 강점 사정하기

- ◆ 서비스 이용자의 강점은 주로 (1)문제 해결을 위해 어떠한 노력을 왔는지, (2)어려움 속에서 어떻게 견뎌왔는지(대처질문), (3)과거 성공경험은 무엇인지(예외질문)를 찾아보는 과정에서 발견됨.

##### ① 문제 해결을 위한 노력 탐색

- ◆ 문제 해결을 위해 지금까지 시도해본 방법 탐색
- ◆ 이를 통해 서비스 이용자의 성공경험과 그 과정에서 서비스 이용자가 사용한 강점을 찾을 수 있음

9) 이 절에서 제시한 질문은 주로 “해결을 위한 면접”(노혜련·허남순 역, 2015)과 “아동보호서비스의 새로운 패러다임”(김윤주·최인숙 역, 2013), “Family-Based Services : A Solution-Focused Approach”(Berg, I. K, 1994)의 내용을 참조하여 작성했음.



## TIP!

### 문제 해결을 위한 노력 탐색질문 예시

- ✓ 그동안 문제를 해결하기 위해 애쓰신 게 있으실텐데 어떤 것들을 해보셨나요?
- ✓ 그동안 그래도 도움이 되었던 것이 뭔가요?
- ✓ 구체적으로 어떤 부분이 도움이 된 것 같으세요?
- ✓ 이전에도 이런 상황에 부딪쳐 본 적이 있었나요?
  - …→ 그때는 어떻게 극복하셨나요?
  - …→ 그때 가장 도움이 된 게 뭔가요?
  - …→ 그때는 누가 가장 도움이 되었나요?
  - …→ \_\_\_\_\_이 도움이 될 거라는 걸 어떻게 알았나요?
  - …→ \_\_\_\_\_의 도움을 얻기 위해 어떻게 하셨나요?
- ✓ 혹시 아직 하지는 않았지만, 앞으로 해야겠다고 생각한 게 있다면, 뭘까요? 그렇게 하면 어떻게 도움이 될까요?

### ■ 면접 예시 ■

공공 사례관리자 : 그동안 나름 술을 안 먹으려고 애써오신 게 있을텐데 어떤 것들을 해보셨나요?

(시도했던 노력 탐색)

김한숙씨 : 집에 오는 골목에 슈퍼가 있어요. 슈퍼 앞을 지나가다 보면 꼭 술을 사게 되거든요. 그래서 슈퍼 앞으로 지나지 않기 위해 일부러 돌아서 다른 길로 다녀요.

공공 사례관리자 : 와우! 그러시군요. 또 어떤 것들을 해보셨나요?(시도했던 노력 탐색)

김한숙씨 : 밤늦게 친구들한테 전화가 오면 일부러 전화를 안 받았어요. 편하거든요, 술 먹자고 부르는 거예요.

공공 사례관리자 : 대단하세요! 그렇게 하는 게 쉽지 않으셨을텐데 어떻게 그렇게 하실 생각을 다 하셨어요?(칭찬)

## ② 어려움 속에서도 어떻게 견뎌왔는지 물어보기(대처질문)

- ◆ 공공 사례관리자는 서비스 이용자가 어려움과 위기 속에서도 어떻게 삶을 포기하지 않고 지금까지 견디며 살아왔는지 질문함으로써 서비스 이용자의 힘을 인정하고 강화함.
- ◆ 서비스 이용자가 역경 속에서도 대처해온 능력과 방법을 함께 탐색함으로써 서비스 이용자 스스로 자신의 능력을 인식하도록 돕고, 이러한 과정에서 서비스 이용자의 강점을 발견하게 됨.
- ◆ 서비스 이용자의 자아인식을 결정하는 것은 과거에 상처나 고통의 유무가 아니라, 그것에 대해 어떤 의미를 두느냐임. 즉, 자신을 피해자로 여기기보다 나만의 방법으로 맞서 싸우며 견뎌낸 사람으로 본다면, 더 많은 자신감이 생기고 자신을 성공한 사람으로 보게 됨.
- ◆ 개인력이나 가족력을 물어볼 때도 어떤 문제가 있었나에 초점을 두기보다, 그래도 지금까지 어떻게 지내올 수 있었는지, 어떻게 견뎌왔는지에 초점을 두게 되면 서비스 이용자의 강점을 더욱 잘 발견할 수 있음.

### TIP!

#### 대처질문 예시

- ✓ 이런 상황에서 어떻게 그렇게 해왔는지 놀랍네요. 매 순간 어떻게 견뎌낼 수 있으셨어요?
- ✓ ○○님이 우울하실 수밖에 없는 이유가 많으셨네요. 어떻게 그런 상황에서도 지금까지 견디어 오셨는지 놀라워요. 매일 아침 그래도 어떻게 일어나서 하루를 시작하실 수 있으셨어요?
- ✓ 아이들 때문에 견뎌낼 수 있으셨군요! 아이들을 정말 많이 사랑하시나봐요. 아이들을 돌보기 위해 어떻게 하시는지 더 듣고 싶어요.
- ✓ 아이들에게 정말 손이 많이 가지겠어요. 아이들 때문에 하루 종일 종종걸음 치셨을 거 같아요. 그런데도 어머니는 어떻게 매일 매일 그렇게 하실 수 있으세요?
- ✓ ○○님도 모든 것에서 도망치고 싶을 때가 있을텐데... 어떻게 그렇게 하지 않을 수 있으세요?
- ✓ 대부분의 사람들은 오래 전에 포기했을 텐데 ○○님은 견뎌오고 계시네요. 어떻게 그렇게 할 수 있는지 놀랍네요

(출처 : 노혜련·허남순 역, 2015; 김윤주 최인숙 역, 2013)

## ■ 면접 예시 ■

공공 사례관리자 : 참 많이 힘들었겠어요.(공감) 쉽지 않았을텐데.. 어떻게 그동안 혼자 아이들을 키워오셨어요?(대처질문)

김한숙씨 : 어찌겠어요.. 그래도 내가 낳은 자식들인데요. 아이들 생각하면서 참았죠.

공공 사례관리자 : 아~ 그러셨군요. 아이들이 어머님에게 참 중요하네요. 아이들을 위해 어떻게 그렇게 하실 수 있으셨어요?(대처질문)

김한숙씨 : 제가 어릴 때 엄마가 이혼하시고 나가셨어요.. 그때부터 제 인생은 너무 힘들었죠. 매일 엄마를 그리워하며 몰래 울던 게 지금도 생각나요. 저는 나중에 아이를 낳으면 아무리 힘들어도 절대 포기하지 않고 제가 키울거라고 꼭 다짐했거든요.

### ③ 과거 성공경험 탐색하기(예외질문)

- ◆ 원하는 변화와 관련하여 자신의 과거 성공경험을 탐색하는 것은 자신의 미래가 보다 희망적이라는 단서를 제공함과 동시에 서비스 이용자의 강점을 발견하고 강화함.
- ◆ 예외란 문제가 발생할 것으로 생각했으나 그렇지 않았던 것을 의미하는 것으로, 과거 성공경험이나 문제가 덜 한때, 그래도 괜찮았을 때를 의미함.
- ◆ 공공 사례관리자는 문제상황과 예외상황의 차이를 파악하고, 예외상황에 나타난 서비스 이용자의 노력과 성공경험을 요약하고 지지해주는 것이 필요함.
- ◆ 일반적으로 예외상황을 자세하게 탐색하는 과정에서 서비스 이용자의 강점과 자원을 발견하게 되고, 결국 서비스 이용자가 적극적으로 면접에 참여하여 자신감을 회복하고 희망을 갖게 됨.

### TIP!

#### 예외질문 예시

- ✓ 그런 일이 일어나지 않았을 때는 언제인가요? 그때는 어떻게 그렇게 할 수 있으셨어요? ○○님이 어떻게 하셨길래 그런 일이 일어날 수 있었나요? 그렇게 해보시니까 지내실 때 뭐가 좀 달랐나요?

- ✓ 문제가 일어나지 않거나 아니면 조금이라도 덜 심각한 때가 언제였나요? 어떻게 그렇게 할 수 있었나요? 그런 일이 일어나도록 어떻게 하셨어요? 이게 처음 있는 일인가요? ○○님께서 \_\_\_\_을 하니까 ○○님과 \_\_\_\_와 사이에 달라진 점은 뭔가요? 또 가정에서 달라진 것은 뭔가요?
- ✓ 원하시던 모습이 최근에 조금이라도 있었던 때가 언제인가요? 그때에 관해 더 말씀해 주시겠어요? 그때는 어떠했나요? 그때는 뭐가 달랐나요?
- ✓ 최근에 관촬했을 때는 언제였나요? 그때는 어땠나요? 그때는 무엇이 달랐나요?
- ✓ 최근에 어머님께서 아이에게 욕하고 소리 지르거나 때릴 수 있었는데 그 상황에서 다르게 한 것에 관해 이야기해 주세요.
- ✓ 아버님은 다른 상황에서도 나중에 후회하지 않을 방법으로 화내는 것을 조절했던 적이 있었나요?
- ✓ 최근에 술을 마셨는데도 싸우지 않거나 조절한 때가 있었나요? 그때는 무엇이 달랐나요?
- ✓ \_\_\_\_을 다시 하기 위해서는 어떤 일이 일어나야 할까요? 그것을 좀 더 자주 하기 위해서는 어떻게 해야 할까요?

(출처: 노혜련·허남순 역, 2015; 김윤주·최인숙 역, 2013; 노혜련·김윤주, 2014)

## ■ 면접 예시 ■

공공 사례관리자 : 최근에 술을 덜 드실 때가 언제세요?(예외 탐색)

김한숙씨 : 요즘에는 잘 안 마셔요.

공공 사례관리자 : 와우~ 그러세요!(칭찬) 요즘이라는 게 언제인가요?(구체적으로 이야기하도록 질문하기)

김한숙씨 : 한 2주 되었어요.

공공 사례관리자 : 2주나요? 와~ 놀랍네요! 어떻게 2주나 술을 안 드실 수 있으셨어요? (칭찬과 지지)

김한숙씨 : 의사가 투석할 수도 있다고 하니까 겁 나더라구요.

공공 사례관리자 : 그러셨구나~ 그렇게 술을 안 드시니까 뭐가 좀 도움이 되세요?(이용자의 강점을 발견하고 강화)

김한숙씨 : 아이들이 먼저 좋아하고, 아침에 일어날 때 몸도 가벼운 거 같고...

공공 사례관리자 : 또 뭐가 도움이 되세요?(강점 확대)

김한숙씨 : 아침에 일찍 일어나니까 애들 먹을 거라도 좀 챙겨주니까 애들도 좋아라 하는 거 같고, 애들이 좋아하니까 나도 좋구요.

공공 사례관리자 : 애들이 좋아하는 모습 보니까 어머니는 어떠신거 같으세요?(예외 확대)

김한숙씨 : 애들이 좋아하니까 나도 좋죠. 웬지 엄마 노릇한거 같아서 뿌듯하기도 하고...

- ◆ 과거 성공경험(예외) 탐색할 때 지침(노혜련·허남순 역, 2015)

- 과거 성공경험(예외)을 알아보는데 익숙해지기
- 서비스 이용자가 과거 성공경험(예외)을 과소평가하더라도 놓치지 않고 듣기
- 과거 성공경험(예외)과 문제상황이 어떻게 다른지 질문하기
- 과거 성공경험(예외)이 일어나도록 누가 무엇을 했는지 물어보기
- 과거 성공경험(예외)을 통해 서비스 이용자의 강점이 나타나면, 쉽고 간략하게 바꾸어 이야기하면서 지지하기



**“강점을 찾을 때 공공 사례관리자가 직접 말해주지 않고 질문하는 이유”(Berg, I. K., 1994)**

강점이란 스스로가 강점이라고 인식했을 때 비로소 강점으로 활용될 수 있습니다. 공공 사례관리자가 서비스 이용자에게 ‘당신은 이게 강점이다’라고 말해도 당사자 스스로가 강점이라고 여기지 않으면 아무 효력이 없습니다. 특히 지금 힘든 상황에 놓여있는 경우, 당신은 이런 강점이 있다고 이야기해줘도 쉽게 받아들이거나 믿기 어려울 수 있습니다.

그보단 ‘그동안 그래도 어떻게 견뎌왔는지, 어떻게 할 수 있었는지’를 물어봄으로써 서비스 이용자는 지금까지 대처해온 방법을 떠올리면서 자신에게 어려움을 견뎌내는 힘과 능력이 있다는 것을 스스로 깊이 인식하게 됩니다. 더 나아가 자신의 감정을 두려움과 외로움, 불행에서 분리하여, 힘들고 고통스러운 상황에서도 견디기 위해 자신이 무엇을 하는지에 초점을 두게 됩니다.

**(2) 환경체계 강점 사정하기**

- ◆ 공공 사례관리자는 서비스 이용자뿐만 아니라 가족과 같은 주변에 중요한 환경체계에도 관심을 기울여야 함.
- ◆ 서비스 이용자의 삶과 관련 있는 모든 사람을 서비스 이용자와 가족이 원하는 변화를 이루기 위한 잠재적 자원으로 보고, 포함시키는 것이 중요함.
- ◆ 서비스 이용자가 가지고 있는 환경체계 강점을 파악하기 위해서는 욕구를 중심으로 연결되어 있는 사람들과의 면접이 유용함. 이를 통해 기존에 연결된 자원을 확인할 수 있음.
- ◆ 서비스 이용자에게 주변에 도움을 줄 수 있는 사람들이 누가 있는지 질문을 통해 서비스 이용자 쪽 관계망 탐색.
- ◆ 환경체계 강점 사정은 가족, 지역사회 내 비공식 자원, 공식자원 순으로 파악함.
- ◆ 환경체계 강점 사정 시 고려사항
  - 변화를 위해 참여시켜야 할 가장 영향력 있는 사람이 누군가?
  - 그 사람의 협조는 어떻게 끌어낼 수 있는가?

**TIP!**

**환경체계 강점 사정 질문 예시**

- ✓ 주위에 친하게 지냈던 사람은 누가 있으세요?
- ✓ 주로 누가 얼마나 자주 방문하세요?
- ✓ 도움이 필요할 때는 어떻게 하세요?
- ✓ 도움이 필요할 때 주로 전화하는 사람은 누구세요?
- ✓ 그분과는 어떻게 잘 지내셨어요?
- ✓ 주변에 있는 사람 중에 친하게 지내고 싶은 사람은 누가 있으세요?

**■ 면접 예시 ■**

**혼자 아픈 노모를 간호하느라 집에만 있는 딸과의 면접**

공공 사례관리자 : 그동안 혼자서 어머니 돌보시느라 애를 많이 쓰셨겠어요. 혹시 외출해야 할 때는 어떻게 하세요? 주위에 부탁하실 만한 분이 계신가요?(**환경체계 강점 탐색**)

서비스 이용자 : 잠깐 나갈 때는 옆집에 부탁하곤 해요.

공공 사례관리자 : 그러시구나. 그렇게 도움 주는 게 쉬운 일은 아닌데... 그동안 어떻게 지내셨길래 부탁하면 도와주시곤 하시나요?(**구체적으로 물어보기, 이용자 강점 탐색**)

서비스 이용자 : 평소애 맛있는 거 있으면 나눠 먹기도 하고.. 또 아무래도 옆에 사니까 자주 보잖아요? 저도 그 집에서 뭐 필요로 하면 도와주기도 하거든요.

공공 사례관리자 : 그러시구나. 혹시 또 누가 있으세요?(**환경체계 강점 탐색**)

서비스 이용자 : 가끔 근처 사는 이모가 도와주세요.





부  
록





## <통합사례관리 초기과정 면접 순서에 따른 유용한 질문>

### 01 서비스 이용자가 이야기하는 문제와 그 배경

- ◆ 어떻게 도움이 되었으면 하나요?
- ◆ 여기 오시기 쉽지 않으셨을텐데 어떻게 오실 수 있으셨나요?
- ◆ 여기 들어오실 때 이런 게 도움이 되었으면 좋겠다고 기대하신 게 있으세요?
- ◆ 행정복지센터에 특별히 도움 요청하고 싶은 게 있으세요?

### 02 바라는 변화 탐색

- ◆ 여기에 오셔서 달라졌으면 하는 게 뭔가요?
- ◆ 저를 만난 이후에 아주 조금이라도 뭐가 좀 달라지면 저를 만나길 잘했다고 생각하실까요?
- ◆ 많은 것을 이야기하셨는데 이 중에서 가장 먼저 해결하기 원하시는 건 뭔가요?

## 03 강점 탐색

### |서비스 이용자의 강점

- ◆ 그동안 문제를 위해 애쓰신 게 있으실텐데 어떤 것들을 해보셨나요?
- ◆ 이런 상황에서 어떻게 그렇게 해왔는지 놀랍네요. 어떻게 그렇게 할 수 있으셨어요?
- ◆ 최근에 괜찮았을 때는 언제였나요? 그때는 어땠나요? 그때는 무엇이 달랐나요?
- ◆ 어떻게 그렇게 할 수 있으셨나요? 어떻게 하셨길래 그런 일이 일어날 수 있었나요?

### |환경체계 강점

- ◆ 주위에 친하게 지냈던 사람은 누가 있으세요?
- ◆ 도움이 필요할 때 어떻게 하시나요?
- ◆ 주변에 있는 사람 중에 친하게 지내고 싶은 사람은 누가 있으세요?

# <사정할 때 유용한 질문>

## 육구 사정

### ■ 바라는 변화 탐색하기

- ◆ 저를 만난 이후에 아주 조금이라도 뭐가 좀 달라지면 저를 만나길 잘했다고 생각하실까요?
- ◆ 말씀하신 문제가 해결되면 뭐가 달라질까요?
- ◆ 원하는대로 이루어지면 지내시는 게 어떻게 달라질까요?
- ◆ 말씀하신대로 그렇게 되면 어떻게 도움이 되나요?
- ◆ 문제가 다 해결되면 다른 사람은 ○○님이 어떻게 다르게 하는 걸 보게 될까요?
- ◆ 원하는대로 이루어지면 가족은 ○○님이 어떻게 달라졌다고 할까요?

### ■ 이전 서비스 경험 살펴보기

- ◆ 기록을 보니 전에도 저희 행정복지센터에 오신 적이 있으시네요. 그때 행정복지센터에 오셔서 가장 도움이 되었던 것은 무엇이었나요? 그리고 가장 도움이 되지 않았던 것은 무엇이었나요?
- ◆ 전에 방문간호사 선생님을 몇 번 보신 거 같네요. 간호사 선생님을 만나면서 가장 도움이 되었던 것이 무엇이었는데 말씀해 주시겠어요?
- ◆ 아이들 학교에서 한 일 중에 어떤 것이 아이들과 어머님에게 가장 도움이 되셨나요?
- ◆ 많은 사람들이 따님에 대해 염려하고 있는 것 같아요. 어머님께서도 그 사람들이 어머니에 대해 걱정하지 않아도 된다는 것을 알게끔 하기 위해서 어떻게 하셨나요?

### ■ 변화의 우선순위 물어보기

- ◆ 많은 것을 이야기하셨는데 이 중에서 가장 먼저 해결하길 원하시는 건 뭔가요?
- ◆ 이것을 가장 먼저 해결해야 한다가 10, 그럴 필요 없다가 1이라면, 지금 어디쯤 있나요?
- ◆ ○○님의 삶에서 이것을 가장 먼저 해결해야 한다는 것을 뭐를 보고 아셨나요?
- ◆ 말씀하신 것이 이루어질 가능성은 어느 정도 인가요? 10은 가능하다, 1은 전혀 가능하지 않다면, 그것이 이루어질 가능성은 얼마나 되나요?

■ 문제해결을 위해 시도했던 노력 탐색

- ◆ 그동안 문제를 해결하기 위해 애쓰신 게 있으실텐데 어떤 것들을 해보셨나요?
- ◆ 그동안 그래도 도움이 되었던 것이 뭔가요?
- ◆ 구체적으로 어떤 부분이 도움이 된 것 같으세요?
- ◆ 이전에도 이런 상황에 부딪쳐 본 적이 있었나요?
  - 그때는 어떻게 극복하셨나요?
  - 그때 가장 도움이 된 게 뭔가요?
  - 그때는 누가 가장 도움이 되었나요?
  - \_\_\_\_\_이 도움이 될 거라는 걸 어떻게 알았나요?
  - \_\_\_\_\_의 도움을 얻기 위해 어떻게 하셨나요?
- ◆ 혹시 아직 하지는 않았지만, 앞으로 해야겠다고 생각한 게 있다면, 뭘까요? 그렇게 하면 어떻게 도움이 될까요?

■ 어려움 속에서도 어떻게 견뎌왔는지 물어보기(대처질문)

- ◆ 이런 상황에서 어떻게 그렇게 해왔는지 놀랍네요. 매 순간 어떻게 견뎌 낼 수 있으셨어요?
- ◆ ○○님이 우울하실 수밖에 없는 이유가 많았네요. 어떻게 그런 상황에서도 지금까지 견뎌 오셨는지 놀라워요. 매일 아침 그래도 어떻게 일어나서 하루를 시작하실 수 있으셨어요?
- ◆ 아이들 때문에 견뎌낼 수 있으셨군요! 아이들을 정말 많이 사랑하시나봐요. 아이들을 돌보기 위해 어떻게 하시는지 더 듣고 싶어요.
- ◆ 아이들에게 정말 손이 많이 가지겠어요. 아이들 때문에 하루 종일 종종걸음 치셨을 거 같아요. 그런데도 어머니는 어떻게 매일 매일 그렇게 하실 수 있으세요?
- ◆ ○○님도 모든 것에서 도망치고 싶을 때가 있을텐데... 어떻게 그렇게 하지 않을 수 있으세요?
- ◆ 대부분의 사람들은 오래 전에 포기했을 텐데 ○○님은 견뎌오고 계시네요. 어떻게 그렇게 할 수 있는지 놀랍네요.

## ■ 과거 성공경험 탐색하기(예외질문)

---

- ◆ 그런 일이 일어나지 않았을 때는 언제인가요? 그때는 어떻게 그렇게 할 수 있으셨어요? ○○님이 어떻게 하셨길래 그런 일이 일어날 수 있었나요? 그렇게 해보시니까 지내실 때 뭐가 좀 달랐나요?
  - ◆ 문제가 일어나지 않거나 아니면 조금이라도 덜 심각한 때가 언제였나요? 어떻게 그렇게 할 수 있었나요? 그런 일이 일어나도록 어떻게 하셨어요? 이게 처음 있는 일인가요? ○○님께서 \_\_\_\_을 하니까 ○○님과 \_\_\_\_와 사이에 달라진 점은 뭔가요? 또 가정에서 달라진 것은 뭔가요?
  - ◆ 원하시던 모습이 최근에 조금이라도 있었던 때가 언제인가요? 그때에 관해 더 말씀해 주시겠어요? 그때는 어떠했나요? 그때는 뭐가 달랐나요?
  - ◆ 최근에 괜찮았을 때는 언제였나요? 그때는 어땠나요? 그때는 무엇이 달랐나요?
  - ◆ 최근에 어머님께서 아이에게 욕하고 소리지르거나 때릴 수 있었는데 그 상황에서 다르게 한 것에 대해 이야기해 주세요.
  - ◆ 아버님은 다른 상황에서도 나중에 후회하지 않을 방법으로 화내는 것을 조절했던 적이 있었나요?
  - ◆ 최근에 술을 마셨는데도 싸우지 않거나 조절한 때가 있었나요? 그때는 무엇이 달랐나요?
  - ◆ \_\_\_\_을 다시 하기 위해서는 어떤 일이 일어나야 할까요? 그것을 좀 더 자주 하기 위해서는 어떻게 해야할까요?
- 

## ■ 환경체계 강점 사정하기

---

- ◆ 주위에 친하게 지냈던 사람은 누가 있으세요?
  - ◆ 주로 누가 얼마나 자주 방문하세요?
  - ◆ 도움이 필요할 때는 어떻게 하세요?
  - ◆ 도움이 필요할 때 주로 전화하는 사람은 누구세요?
  - ◆ 그 분과는 어떻게 잘 지내셨어요?
  - ◆ 주변에 있는 사람 중에 친하게 지내고 싶은 사람은 누가 있으세요?
-

## 참고 문헌

- 권중돈(2014). 『인간행동과 사회환경:이론과 실천』, 학지사.
- 김윤주최인숙 역. 2013. Berg, I. K. & Kelly, S. 『아동보호서비스의 새로운 패러다임 : 해결 중심접근』, 학지사.
- 김윤주황혜숙(2006). 『강점관점 해결중심 사례관리 매뉴얼』, 보건복지부-솔루션센터
- 김이배(2016). 읍면동 복지허브화의 특징과 쟁점. 비판사회정책, (53), 326-376.
- 노혜련·김윤주(2014). 『강점관점 해결중심 사례관리』, 학지사.
- 노혜련·유서구·박화옥·김경화·김수영(2011). 『우리아이 희망네트워크 지원사업 평가지표 개발 연구』, 함께 만드는 세상·승실대학교.
- 노혜련·유성은(2007). 강점관점 사례관리의 특성에 관한 연구 : 빈곤여성가구주의 참여경험을 중심으로. 『한국가족치료학회지』, 15:1, 70-109.
- 노혜련·허남순 역. 2015. DeJong, P. & Berg, I. K. 해결을 위한 면접(4판). 박학사.
- 보건복지부(2017). 『읍면동 맞춤형 복지업무 매뉴얼』, 보건복지부
- 성은마·김희연·오민수·신재은·김정화·이다경(2017). 『2017년 경기도 읍면동복지허브화 지원사업 결과보고서』. 경기복지재단.
- 신재은·박미경(2018). 『사회복지담당공무원 통합사례관리 실태분석』, 경기복지재단.
- 우리아이 희망네트워크 사업단(2010). 『우리아이 희망네트워크 실천지침서』, (사)함께만드는 세상
- 우리아이 희망네트워크 사업단(2011). 『우리아이 희망네트워크 사업보고회 자료집』, (사)함께만드는세상
- 양원석(2017). 『사회사업 생태체계 개념』, 푸른복지.
- 한국사례관리학회(2012). 『사례관리론』. 학지사.
- Anderson, H., & Goolishian, H.(1992). “The client is the expert : A not-knowing



- approach to therapy.”. *Therapy as social construction*, 25–39.
- Benjamin, A.(1987). *The helping interview : With case illustrations*, Boston.
- Berg, I. & Miller, S.(1992). *Working with the Problem Drinker : A Solution-Focused Approach*, Norton.
- Berg, I.(1994.) *Family Based Service : A Solution-Focused Approach*, Norton.
- Carkhuff, R.(1987). *The art of helping IV*. Amherst, Ma : Human Resource Development Press.
- De Jong, P., & Miller, S. D.(1995). “How to interview for client strengths”, *Social work*, 40(6), 729–736.
- Hepworth, D. & Larsen, J.(1993). *Direct Social Work Practice : Theory and Skills, (4th Ed.)* Brooks/Cole.
- Kadushin, G.(1990). *The social work interview*, Columbia University Press.
- Kirshardt, W.(2006). "The Opportunities and Challenges of Strength-Based Person-Centered Practice : Purpose, Principles, and Applications in a Climate of Systems' Integration. In D. Saleeby. *The Strengths Perspective in Social Work Practice*.(4th Ed.) Allyn & Bacon, 171–196.
- Saleeby, D.(2006). *The Strengths Perspective in Social Work Practice(4th Ed.)*, Allyn & Bacon.
- Weick, A., Rapp, C. Sullivan, P. & Kirshardt, W.(1989). "A Strengths Perspective for Social Work Practice." *Social Work*, 34:4, 350–354.
- Witkin, S. L.(1999). “Questions[Editorial]”, *Social Work*, 44, 197–200.



경기복지재단 GGWF REPORT 2018-27

## 공공통합사례관리 초기과정 면접가이드 개발 연구

---

발행일 2018년 12월

발행인 진석범

발행처 경기복지재단

경기도 수원시 장안구 경수대로 1150(파장동 179) ☎ 16207

Tel. 1577-4312 Fax. 031-898-5938

Homepage. [ggwf.gg.go.kr](http://ggwf.gg.go.kr)