

소진: 그 다면적 이해와 대응방안

윤 해미**

- | | |
|-------------|--------------|
| I. 여는 글 | II. 사회사업과 소진 |
| III. 소진의 원인 | IV. 소진의 대응방안 |
| V. 닫는 글 | |

I. 여는 글

지난 15년간의 사회사업(복지) 문헌에서 발견되는 비교적 새로운 용어중의 하나는 소진(burnout)일 것이다. 사회사업가의 업무 스트레스에 대한 부정적 반응이라고¹⁾ 간단히 표현할 수 있는 소진이란 현상은 1974년 Freudenberg가 처음 조사 발표한 이래 미국을 중심으로 다양한 인간봉사전문직을 대상으로 하여 연구되어 왔으며 우리나라에서도 최근 사회사업학과 간호학의 몇몇 연구자들이 이 주제에 관심을 표명하고 있다. 소진에 관한 보다 활발한 연구작업의 진전을 위해서는 이 시점에서 소진에 관한 선행연구들의 고찰을 통해 소진의 종합적인 이해를 돕고 앞으로의 연구방향을 제시할 필요가 있다고 생각한다.

소진에 대한 이제까지의 연구작업을 “왜 어떤 개인은 특정한 조건하에서 보다 소진하기 쉬우며 과연 어떤 자원을 가지고 어떠한 대응방법들을 사용하는 것이 소진의 역기능에 보다 잘 대응할 수 있는가”에 관한 것이라고 단순화시켜도 큰 무리는 없을 것이다. 이러한 시각에서 볼때, 소진연구의 방향은 크게 두가지로 대별할 수 있는데 그 하나는 원인(cause)에 대한 탐구이고 다른 하나는 대응방안(coping strategies)의 탐색이라 할 수 있을 것이다. 그런데 지금까지의 소진연구는 대개가 소진의 원인을 규명하려는 것으로서, 주로 실증적 조사작업을 통하여 특정한 직업환경내에서의 여러가지 개인적, 환경적 직무요인들과 소진의 상관관계를 밝히려는 것이었다.

소진연구의 두번째 접근법은 이미 발현된 소진현상에 대한 대응(coping), 또는 치유(cure) 내지 예방(prevention)에 초점을 두는 것인데 이것은 소진의 원인론적 분석에 비하면 아직은 연구의 양이 매우 적다. 이는 소진연구가 이제 겨우 10여년의 짧은 역사를 가지고 있으며 그 개념에 대한 묵시적인 합의

* 동국대학교 사회복지학과 조교수

1) G. F. Koeske & R. D. Koeske, "Work Load and Burnout", Social Work, 1989.5, p. 243.

소진 : 그 다면적 이해와 대응방안

가 이루어진 것도 비교적 최근의 일임을 상기하면 이해할 수 있는 일이다. 그러나 그간의 연구가 밝힌 소진의 광범위한 부정적 영향을 볼 때 앞으로의 소진 연구는 필연적으로 그 대응방안과 예방에 관한 논의에 중점을 두게 될 것이다.

대응방안에 관한 지금까지의 연구는 소진의 원인에 대한 접근, 스트레스를 주는 상황의 인식에 대한 접근, 또는 소진으로 인한 증상의 관리등, 주로 개인 차원의 대응방법에 초점을 두고 있다. 그런데 Pines 와 Aronson²⁾과 같은 연구자들은 대부분의 개인적 대응방법들이 직무로 인한 소진을 감소시키거나 예방하는데 별 효과가 없음을 지적하고 있는데 이는 직업과 관련된 많은 스트레스 요인들이 개인의 통제를 벗어나 있기 때문이라는 것이다. 또 이러한 시각은 소진을 개인에 대한 제도의 압도적인 요구로 파악하거나 조직적인 문제로 보기보다 워커 개인의 주관적인 문제로 축소시킬 우려가 있으며 소진의 예방이나 대처를 워커개인의 적응전략이나 관리기술에 기대하는 것은 한편으로는 이미 소진의 희생자가 된, 또는 잠재적 희생자들에게 책임을 돌리는 '희생자 비난하기(balming the victim)'가 될 우려가 있다.

따라서 집단이나 기관, 더 넓게는 이 사회를 포함하는 보다 광범위한 수준의 대응전략이 요구되는데 이에 관해서는 실증적 연구가 거의 없는 실정이며, 또 기관과 같은 조직의 대응책을 제시하는 소수의 연구도 소진을 사회적인 문제로 인식하기 보다는 특정한 개인이나 특정한 기관의 문제로 보는 시각을 공유하고 있어 문제를 '사유화(privatize)' 하는 경향을 보여주고 있다.

본 연구에서는 우선 지금까지 15-6년에 걸친 소진에 관한 조사연구와 이론 수립과정을 추적해 봄으로써 사회 사업에서의 소진의 의미와 그 원인을 정리하여 소진현상에 대한 다차원적인 이해와 접근방법을 모색하고자 한다. 연구자는 또한 소진의 대응방안에 중점을 두고 선행연구에 나타난 대응책들을 개인적 차원과 조직적 차원으로 나누어 종합 정리해보고 소진에 대해 보다 광범위한, 그리고 근본적인 대응책의 가능성을 고찰해 보고자 한다. 따라서 본 연구는 국내의 문헌조사로 진행되며 사회사업과 소진, 소진의 원인론적 분석, 그리고 대응방안으로 구성된다.

II. 사회사업(복지)와 소진

1. 소진의 개념

소진이란 용어는 앞에서 밝힌 바와 같이 1974년 Freudenberger³⁾가 지역 사회정신건강센터 종사자들에 대한 연구결과를 발표하면서 처음 사용한 이래

2) A. Pines & E. Aronson, Career Burnout: Causes and Cures, New York: Free Press, 1988.

3) H. J. Freudenberger, "Staff Burnout Syndrome", Journal of Social Issues, Vol. 30, 1974, pp.159-165.

많은 연구자들이 이 새로운 개념을 정의하려 노력해 왔다. 소진은 그 자체가 완전히 새로운 개념이라기보다는 Hans Selye⁴⁾나 R. S. Lazarus⁵⁾ 등의 스트레스 이론에서 그 관련성을 찾을 수 있는 개념으로, 이를 정의하기 위해 지금까지의 연구들을 종합해보면 대개 세가지 개념이 반복적으로 나타나는 것을 알 수 있다.

이 세가지 개념은 첫째, 고갈, 소모⁶⁾; 둘째, 관심의 상실, 비인간화, 이탈, 소원성, 위축, 냉소주의⁷⁾; 셋째, 스트레스, 피로, 개인적 자원의 고갈⁸⁾ 등이다. 현재 가장 널리 사용되는 소진의 측정도구를 개발한 C. Maslach은 이를 종합하여 소진의 3대 구성요소를 워커의 정서적 고갈(emotional exhaustion), 클라이언트에 대한 비인간화(depersonalization)와 개인적 성취감의 결여(lack of personal accomplishment)로 표현하였다.⁹⁾

정리해보면 소진이란 장기간 사람들과 밀접한 관계를 유지하면서 지속적이고 반복적인 정서적 압박을 받은 결과 발생하는 일종의 고갈상태로 개인의 신체적, 심리적, 정신적 측면에 부정적 영향을 미치는 점진적인 과정이라 생각되고 있다. 덧붙여 소진은 누구에게나 나타날 수 있는 현상이지만 주로 직업과 관련하여 발생하는 것으로 보고 있으며 특히 인간봉사직 종사자들에게서 많이 발현되는 것으로 보고되었다.

2. 소진의 과정

학자들은 소진이 어느날 갑자기 나타나는 극적인 형상이 아니라 점진적인 과정이라는 데 의견의 일치를 보고 있다. 이에 대해 Cherniss는 다음과 같은 그림으로 소진의 발생과정을 설명하고 있다.¹⁰⁾

-
- 4) H. Selye, The Stress of Life, New York: McGraw-Hill, 1956.
 - 5) R. S. Lazarus & S. Folkman, Stress, Appraisal and Coping, New York: Springer, 1984.
 - 6) Kafry & Pines, "The Experience of Tedium in Life and Work", Human Relations, Vol. 33, 1980; Daley, "Preventing Worker Burnout in child Welfare", Child Welfare, 1979. 8.
 - 7) C. Maslach, Burnout: The Cost of Caring, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1982; Berkeley Planning Associates, "Evaluation of Child Abuse and Neglect", 1977
 - 8) Meier, "Toward a Theory of Burnout", Human Relations, Vol. 36, No. 210, 1983; Mattingly, "Burned-out", Human Behavior, Vol. 15, 1976, 9; Daley, qo. cit. 1979
 - 9) C. Maslach & Jackson, "The Measurement of Experienced Burnout", Journal of Occupational Behavior, 1981.
 - 10) Cherniss & Egnatios, "Is There Job Satisfaction in Community Mental Health?", Community Mental Health Journal, Vol. 14, No. 4, 1978.

소진 : 그 다면적 이해와 대응방안

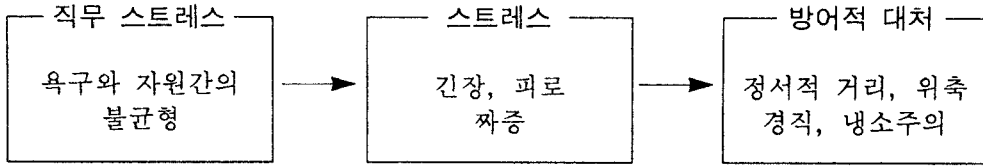


그림 1. 소진의 과정

즉 소진을 일에 대한 자기자신이나 일반사회 또는 양자로부터의 높은 기대수준을 충족시킬 수 있는 심적, 물적 자원이 결여된 상황이 장기간 지속되어 나타나는 부정적 경험으로부터 자기자신을 보호하기 위해 일로부터 일정한 거리를 유지하려는 학습된 보호기제로 보는 것이다.

또 소진을 일반적으로 워커들이 교육훈련의 장으로부터 전문직이라는 구체적 직업환경의 현실적인 어려움으로 옮겨갈때 필연적으로 겪게 되는 자기직업에 대한 이상(ideal), 열정, 목적의식이나 관심을 점차적으로 상실하는 과정이라고 설명한 Edelwich 와 Brodsky는 워커가 겪는 소진의 과정을 다음 4가지 단계로 이해하고 있다.¹¹⁾



그림 2. 소진의 4단계

여기서 말하는 열성의 단계는 워커가 자기일에 대해 희망과 정열, 때로는 비현실적인 기대를 갖고 많은 시간과 정력을 투자하는 단계이고 두번째 침체의 단계는 근무는 하되 이제 일이 다른 모든 것을 대체할 만큼 흥미있는 것으로 느껴지지 않는 단계로 워커는 오히려 보수, 근무시간과 근무환경등에 신경을 쓰고 개인적인 욕구충족을 더 중요하게 여기게 된다. 이어서 세번째 좌절의 단계에 이르면 워커는 자신의 직무수행능력과 일 자체의 가치에 대한 의문을 갖게 되어 업무환경내의 여러 제한점을 자기가 하는 일에 대한 위협으로 보게 되고, 노력에 비해 성과가 적다고 불평하게 된다. 가장 전형적인 증상은 클라이언트와의 직접적인 접촉을 회피하고 피로, 두통, 복통등의 경험을 호소하는 것이다. 네번째 단계는 자신을 좌절로부터 방어하기 위해 냉담해지는 무관심의 단계로 정신적 신체적 기권상태에서 클라이언트에게 무관심해지거나 아예 그 직업을 떠나는 단계이다.

11) J. Edelwich & A. Brodsky, Burnout: Stages of Disillusionment in the Helping Professions, New York: Pergamon Press, 1983, pp.27-30.

Cournoyer¹²⁾ 역시, 소진이라고 표현하지는 않았지만 스트레스가 점진적으로 distress¹³⁾ 화하는 PPD(personal and professional distress) 진행과정을 사회사업가와 관련시켜 4단계로 설명하고 있다. PPD의 첫번째 단계에서의 스트레스는 eustress로, 에너지를 증가시키고 활발한 활동을 하게 하는 시기로 워커는 어려운 사례를 맡아 일하는 것에 도전과 보람을 느끼게 된다. 이 단계에서는 워커의 사회적 관계와 역할 수행이 스트레스로 인한 영향을 받지 않는다. 그러나 두번째 단계가 되면 스트레스는 distress가 되어 워커는 근심, 조바심, 압박감과 긴장을 느끼게 되고 객관성을 잃게되며 클라이언트와의 접촉을 피하는 등 평소와 다른 업무 스타일과 태도를 보이게 된다. 세번째 단계는 스트레스로 인해 심각한 변화가 초래되는 단계로 워커는 수면습관의 변화, 정신적 혼란과 기억력 저하, 피로, 권태, 잦은 기분의 변화등을 경험하며 직무수행에서도 자기방어적 태도와 경직성, 공과 사의 혼란등을 가져와 정서적으로도 의존적이 되거나 동료와 거리를 두는 등 행동에 변화가 온다. 대개 이 단계가 워커 개인에게는 하나의 전환점으로서, 직장을 그만두거나 아니면 냉소적이고 부정적인 접근방법을 도입하여 자기의 distress가 악화되는 것을 막으려 한다. 마지막 단계는 스트레스가 부정적인 극한에 도달한 단계로서 전적인 고갈상태나 만성적 우울과 정신적인 문제를 유발하는 단계이다.

용어의 사용과 단계의 구분에 있어 약간의 차이는 있지만 연구자들은 소진이 점진적인 과정이라는 점에 동의하고 있으며 워커 개인에게는 무력감과 절망감, 신체적 박탈감, 정서적 고갈과 부정적인 자아개념을 가져오며 궁극적으로는 클라이언트에 대해서도 부정적 태도와 감정을 갖게 하는 일련의 과정이라는 데 의견을 같이하고 있다.

3. 소진과 사회사업

소진이 비록 사회사업전문직 고유의 현상은 아니지만¹⁴⁾ 사회사업의 성격과 여기 종사하는 사람들의 몇가지 특성이 사회사업가들을 특히 소진의 위협에 노출시킨다고 생각되고 있다. 이 특성들은 사회사업가들의 퍼스널리티 특성과, 사회사업의 가치체계 및 자본주의 사회에서 사회사업의 사회구조적 위치와 관련된 사회사업자체의 특질로 구분하여 설명할 수 있는데 Ryerson과 Marks는 이를 다음과 같이 기술하고 있다.

12) B. R. Cournoyer, "Personal and Professional Distress Among Social Caseworkers", Social Casework, May 1988, pp.259-264.

13) Selye(1956)는 stress를 over stress (hyperstress), under stress(hypostress), good stress(eustress), bad stress (distress)로 나누고 적당한 스트레스는 동기를 유발하는 등 기능적인 면도 있으나 일단 distress가 되면 역기능적이 된다고 하였다.

14) 소진은 인간봉사직 종사자(의사, 간호사, 교사, 경찰, 교도관등) 들에게 광범위하게 나타나는 현상이라고 보고되었다.

소진 : 그 다면적 이해와 대응방안

- 소진은 어느 직업에서나 나타날 수 있지만 특히 인간봉사
- 전문직은 종사자들의 퍼스넬리티 특징과 전문 교육훈련,
- 직업상의 요구와 보상체계, 조직구조, 그리고 정치경제적
- 현실이라는 독특한 조합때문에 소진하기 쉽다.¹⁵⁾

우선 Daley¹⁶⁾ 에 따르면 사회사업가들은 일반적으로 사람들과 직접 접촉하며 일하는 것에 보람을 느끼고 타인의 문제에 예민하게 반응하는 감성적으로 동일한 집단으로서, 이들의 이러한 민감성이야말로 이들을 소진하게 하는 주요한 특질이라는 것이다. 또 높은 이상과 동기를 가지고 일이 인생에 의미를 부여할 것으로 기대하며 자기가 하는 일을 단순한 '직업'으로서가 아니라 하나의 '소명'으로 받아들이고 그에 대한 보상은 '주는 행위' 그 자체에 내재한다고 생각하는 '헌신윤리(dedicatory ethic)'를 가진 사람들이 그만큼 더 소진하기 쉬운데 사회사업가들도 이러한 경향이 짙은 집단이다. 따라서 이들에게 소진이란 소외받는자를 돕고 이 사회를 좀더 나은 곳으로 만들기 위해 긍정적인 변화를 가져오려는 개인의 시도가 실패하여 모든 노력이 무위로 돌아갔으며 이제 더 이상의 어떤 의지나 힘도 남아있지 않다는 고통스러운 자각인 것이다.

이러한 사회사업가들의 집단적 특질과 맞물려 이들을 소진에 거의 무방비상태로 노출되어 있게 하는 다른 요인은 사회사업 실천 그 자체에 감정적인 소모가 필연적으로 내재되어 있다는 사실과 클라이언트 중심의 오리엔테이션을 강조하는 사회사업의 기본 가치, 바로 그것이다.¹⁷⁾

또 사회사업가들이 소진하기 쉬운것은 성취감의 결여 때문이기도 한데¹⁸⁾, 자기의 개입의 성취도를 측정할 범주가 없다는 것, 또 노력에 대한 정당한 피드백을 받기 어렵다는 것등은 지금처럼 책임성과 평가가 강조되는 시대에도 사회사업가들이 공통적으로 경험하는 일이다.

사회사업전문직이 쉽게 소진의 희생자가 되는 또 다른 이유는 사회사업이 일 반사회와 그 사회의 도움을 필요로 하는 사람들 양측으로부터 스트레스를 흡수 하도록 기능한다는 독특성과도 관련이 있다. 즉 사회사업가들은 한편으로는 도움을 필요로 하는 사람들을 돕는 사회의 지배적 계층의 매개자이면서 다른 한편으로는 클라이언트들이 규정하는대로 원조하기를 추구한다. 바로 원조에 대한 이 불일치성이 사회사업의 근본적 스트레스라 할 수 있는데 Babcock은 이를 다음과 같이 간명하게 표현하고 있다.

15) Ryerson and Marks, 1980, p.47.

16) Daley, op.cit.

17) A. Pines & E. Aronson, Career Burnout: Causes and Cures, New York: Free Press, 1988.

18) Edelwich & Brodsky, op. cit.

- 인간봉사전문직을 선택한 사람은 불안에 빠진 불건강한 사람들로부터, 그리고 놀라고 미성숙한 이 사회, 양측으로부터의
- 적의와 비난에 직면하게 된다.¹⁹⁾

달리 말하면 사회사업가는 기존의 사회체계내에서 이 사회의 희생자들을 돕는 동시에 사회체계를 변화시켜야 하는 사명을 가지고 있는 것이며 이 두 사명은 서로 일치하지 않는 수가 많다는 것이다. 특히 누군가가 이 사회에서 역기능적이라고 여겨지며 경제적, 정치적 힘을 결여한 집단을 위해 일할 때 그는 그 사회에서 힘을 가진 집단으로부터의 지지를 기대하기는 어려운 것이다. 즉 사회사업(복지)은 대중에게 비필수적이고 정책의 우선순위도 낮은 것으로 인식되어 있으며 그 산출물도 무형의 것으로서 파악하기가 어렵고 서비스의 성패 역시 보통의 경제단위로는 측정 불가능한 특징을 갖고 있다.²⁰⁾ 이처럼 사회사업(복지)가 타분야와의 경쟁에서 경쟁력을 상실하고 있는 까닭은 전통적인 사회사업 클라이언트들이 서비스를 자력으로 구매할 능력이 없어 사회사업은 민간의 박애정신이나 세금수입에 의존할 수 밖에 없기 때문이다. 다시 말해서 사회사업(복지) 체계의 책임성이 기본적으로 클라이언트에 대해서가 아니라 예산을 통제하는 정부의 정책결정자에 대한 재정적 책임성을 우선하게 되는 결과를 가져오게 된다.²¹⁾

4. 소진연구의 당위성

사회사업(복지)에서 소진에 관심을 기울여야 하는 이유는 이것이 단순히 개인의 문제에 머무는 것이 아니라 클라이언트에 대한 서비스와 기관에 영향을 미치기 때문이다. Pines et. al.은 “소진은 그 직업인이 견뎌야 하는 심리적 압박감의 측면에서, 그가 속한 조직의 저하된 업무수행능력의 측면에서, 그리고 결과적으로 클라이언트 측면에서 너무 비싼 대가를 치러야 하는 현상”이라고 하였다.²²⁾

사회사업 서비스는 그 특성상 문제를 가진 개인이나 가족과 담당 사회사업가 간의 인간적 상호작용이라는 수단을 통해 전달되는 것이어서 유능하고 건강한 워커 인력의 확보와 유지가 프로그램의 성패를 가늠하는 중요한 요건이 된다.

19) K. Watson, "Social Work Stress and Personal Belief", Child Welfare, Vol.58, No.1, 1979.

20) Ryerson and Marks, op. cit., p.58.

21) H. Wasserman, "The Professional Social Worker in a Bureaucracy", Social Work 16, 1971, 1., pp.89-95.

22) A. Pines, E. Aronson, & D. Kafry, From Tedium to Personal Growth, New York: Free Press, 1981, p.17.

소진 : 그 다면적 이해와 대응방안

그런데 소진을 경험하는 워커는 클라이언트를 한 개인으로서가 아니라 문제의 집합체로 보게 되어 비인간화하게 되고 나아가서는 자기자신조차 비인간화하게 되어 신체적 쇠잔은 물론 절망감과 무력감에 휩싸여 자신과 일과 클라이언트에 대해 부정적인 태도를 취함으로써 서비스의 질을 급격히 저하시키게 된다. 또 소진된 워커는 잦은 결근과 이직으로 서비스의 지속성을 저해하게 되고 기관의 입장에서는 워커의 이직으로 인한 신입워커의 채용과 훈련에 따른 기관비용의 증대를 가져오며 궁극적으로는 사회사업의 발전을 저해하는 결과를 가져온다. 워커는 클라이언트의 욕구와 사회자원을 연결시켜주는 중간관리자의 역할을 할 뿐 아니라 워커자신이 변화의 매개체가 된다는 점에서 사회사업에서의 소진현상은 중요하게 다루어져야 한다.

III. 소진의 원인

소진현상에 관한 지금까지의 연구를 훑어보면 연구자들 사이에 한가지 일치된 의견을 발견할 수 있는데 이는 소진은 어느 한 측면에서 이해할 수 있는 현상이 아니라 매우 다차원적(multidimensional)인 접근이 필요한 현상이며 모든 사회사업 분야에 공통적으로 적용할 수 있는 보편적인 접근법은 존재하지 않는다는 것이다. 소진은 사회사업 전반에 걸쳐 확인되고 있지만 아동복지, 노인복지, 병원사회사업, 사회복지분야에서 일하는 사회사업가들에게서 특히 높게 나타난다고 보고되었으며²³⁾ 각 분야에서의 소진의 예측인자 역시 조금씩 상이한 것으로 조사되었다. 어째서 특정한 사회사업분야가 다른 분야에 비해 소진율이 높은지, 또 그 상이성의 원인은 어디에 기인하는지는 설명이 쉽지 않아서 Jayaratne와 Chess는 소진연구는 각 집단의 독특성과 차이점을 이해하려는 시도가 필요하다고 하였다.²⁴⁾

이처럼 다양한 요인이 고려되어야 하는 소진의 원인분석의 주요 연구 영역은 대개 워커 개인의 특성, 클라이언트 요인, 그리고 조직적 요인의 세가지 측면으로 나누어진다.

23) J. E. Poulin and C. A. Walter, "Burnout in Gerontological Social Work", Social Work, Vol.38, No.3, May 1993, pp.305-310; J. S. Oktay, "Burnout in Hospital Social Workers Who Work with AIDS Patients", Social Work, Vol.37, No. 5, 1992, pp. 432-439; J. Arches, "Social Structure, Burnout and Job Satisfaction", Social Work, Vol.36, No.3, May, 1991, pp. 202-206; S. Jayaratne & W. Chess, "Job Satisfaction and Burnout in Social Work", in B. Farber, Stress and Burnout, New York:Pergamon Press, 1981; Daley, op.cit., 1979.etc.

24) S. Jayaratne & W. Chess, "Job Satisfaction, Burnout, and Turnover: A National Study", Social Work, Vol. 29, 1984, pp.448-452

1. 개인적 요인

소진에 대한 초기 연구들은 동일한 조건하에서도 스트레스에 대한 개인의 반응이 서로 다르다는 사실에 입각, 워커의 개인적 특질에서 소진의 원인을 발견하고자 시도하였다. 이러한 시도는 주로 퍼스널리티 이론과 워커의 인구사회학적 변수들을 사용하여 설명되어왔다.

Cherniss²⁵⁾는 Friedman과 Rosenman²⁶⁾의 Type A-Type B Behavior 개념을 이용한 연구결과, 일과 자기자신을 지나치게 동일시하여 경쟁적인 상황을 자신의 self-esteem을 위협하는 것으로 받아들이는 경향이 강한 Type A 행동의 소유자들이 Type B에 속하는 행동양식을 지닌 사람들보다 소진경험이 높다고 밝혔다. 워커의 낮은 자존감이 소진의 진행단계와 긍정적인 상관관계가 있다는 것은 Golembiewski와 Kim의 연구²⁷⁾에서도 지적되었다.

또 Garden은 조직상황에서 소진과 가장 밀접한 상관관계를 보여주는 퍼스널리티 특질을 규명하려한 그녀의 연구에서 Jung의 퍼스널리티 유형을 사용하여 이를 설명하였다.²⁸⁾ Jung은 사람들의 퍼스널리티를 feeling type과 thinking type으로 나누고 후자가 분석력이 강하고, 논리적 결론에 따른 객관성을 중시하며 강한 마음을 지닌 회의주의자들인데 반해 전자는 타인의 감정이나 욕구에 민감하게 반응하고 친화욕구, 온정의 능력과 조화에 대한 갈망을 가진 사람들이라고 하였다. Garden은 인간봉사직 종사자들이 주로 feeling type이라고 표현되는 특성을 많이 갖는데 비해 일반회사의 중역진들은 thinking type에 속하는 것으로 나타났으며 소진에 관한 양측의 관심의 초점도 전자가 소진이 사람들에게 미치는 영향에 있는데 반해 후자는 소진이 업무의 성공이나 성취도에 미칠 영향에 있다고 하였다. 흥미로운 것은 원래 사람들에게 대한 관심이 높은 feeling type의 사람이 소진하면 사람들에게 대해 적의와 공격성을 더 많이 보여준다는 것이다.²⁹⁾ 이는 사회사업가들 중 가장 민감하고 사명감이 강한 사람들이 가장 먼저 소진될 가능성이 크다는 지적과도 일맥상통한다.

이외에 Edelwich와 Brodsky는 일에 임하는 워커가 비현실적인 기대(예를

25) C. Cherniss, Staff Burnout, Job Stress and the Human Services, Beverly Hills, CA:Sage, 1980.

26) M. Friedman and R. H. Rosenman, Type A Behavior and Your Heart, Greenwich, CT: Fawcett Publications, 1974.

27) R. Golembiewski & B. Kim, "Self esteem and Phases of Burnout", Organizational Development Journal, Vol. 7, pp 51-58.

28) A. M. Garden, "The Effect of Jungian Type", Pines & Ayala, op. cit., 1988, pp.70-72에서 재인용.

29) A. M. Garden, *ibid.*, 1984.

소진 : 그 다면적 이해와 대응방안

들면, 자기의 서비스가 클라이언트의 인생향로를 바꾸어 놓을 수 있다든가, 클라이언트의 오랜 고질적 문제들이 나의 개입으로 즉각적으로 쉬이 해결되리라고 기대한다든가, 모든 클라이언트가 동기화되어 있고 관계가 성공적이며 이들이 워커의 노력에 감사하리라는 기대)를 가지고 있거나 일이 개인의 사적인 생활을 대체할 수 있다고 믿고 자기와 일을 과도하게 동일시하는 것도 소진에 이르게 하는 큰 요인이라고 하였다.³⁰⁾

소진에 영향을 미치는 다른 개인적 요소로는 워커의 인구사회학적 특성을 들 수 있는데 다수의 연구에서 많은 변수들 가운데 반복적으로 통계적 유의성을 가지는 것으로 추출되는 변수는 연령과 근무경력이다. 일반적으로 사회사업가들은 젊고 근무경력이 짧을수록 소진하기 쉽고 나이가 들면서 오래 사회사업 분야에서 일할수록 소진에 강한 것 같다.³¹⁾ 실제로 Lawton 과 Magarelli는 아동복지분야에서 일하는 3년 이내의 근무경력 소지자의 무려 64%가 소진과 관련된 건강상의 문제를 겪고 있다는 조사결과를 발표하였다.³²⁾ 물론 오랜 경력을 가지고 있는 나이든 워커들은 일단 소진의 생존자들이기 때문에 소진에 대해 잘 견디는 것으로 나타난다는 해석도 가능하다.

그러나 이와같이 개인의 성향을 소진의 주된 원인으로 보는 시각은 '희생자(소진한 워커)를 비난하는' 태도로서 사전에 사회사업분야에서 일할 사람을 퍼스널리티 평가를 통해 걸러낼 수 있다는 지극히 비현실적인 (왜냐하면 소진되기 쉬운 사람일수록 훌륭한 워커가 될 자질을 갖추고 있다고 평가할 수도 있으므로) 대안과, 일터의 많은 조건이 개인의 통제를 벗어난 시점에서 개인차원의 일회적 대응 기술(이완, 명상, 운동등)의 습득을 권고하는 외에는 다른 적극적인 대응책을 제시할 수 없다는 점에서 비판을 받고 있다.

2. 클라이언트 요인

클라이언트와의 직접적 접촉이 워커 소진의 한 중요한 원인이 된다는 주장은 자칫하면 또 '희생자(클라이언트)를 비난한다는' 함정에 빠질 수도 있으나 여기서는 사회사업 클라이언트들과 워커간의 일반적인 관계유형에서 오는 스트레스를 생각해보려고 한다. 사회사업의 클라이언트는 지배적인 사회체계에서 소

30) Edelwich & Brodsky, op. cit.

31) K. Corcoran, "The Association of Burnout and Social Work Practitioners' Impressions of Their Clients: Empirical Evidence", Journal of Social Service Research, 10, 1987, pp.7-22.; Maslach, op.cit., 1981.; Pines & Kafry, op.cit., 1980; Poulin & Walter, op. cit.; Oktay, op.cit.

32) H. Lawton & A. Magarelli, "Stress Among Public Child Welfare Workers", Catalyst, Vol. 2, No. 3, 1980, pp.57-65.

외되어 심리적으로도, 경제적으로도, 그리고 정치적으로도 무력한 경우가 대부분이며 여러가지 문제를 복합적으로 가지고 있는 경우가 많다. 따라서 이들을 돕는 사회사업가들은 자기들이 의도하는 변화나 향상을 항상 기대할 수 있는 것은 아니며 또 때로는 비협조적이며 적대적인 클라이언트와 일하게 된다.

Kadushin이 간파한 바와 같이 사회사업 실천은 그 자체가 정서적인 투입을 요구하는데 이 정서적 투입이 언제나 워커에게서 클라이언트에게로라는 일방통행인데서 워커는 정서적 고갈과 같은 압박감을 받게되는 것이다³³⁾. 심리적인 원조를 제공하는데 가장 중요한 도구는 바로 사회사업가 자신이기 때문에 어떤 클라이언트에게서 겪는 실패는 그들의 전문가로서의 능력 뿐 아니라 인간으로서의 능력에 대한 심각한 도전으로 받아들여지고 이것이 워커를 소진으로 이끄는 하나의 원인이 된다고 볼 수 있다. 소진에 이른 많은 사회사업가들이 공통적으로 지적하는 클라이언트 관련 요인이 어려운 처지에 있는, 때로는 만성적인 문제를 지닌 클라이언트들과 일할때 느끼는 쓸모없다, 소용없다는 자괴감과 클라이언트의 변화나 진전을 거의 기대할 수 없음에서 오는 자기 노력의 무위성이라는 점이 이를 뒷받침하고 있다.

한가지 아쉬운 점은 지금까지의 소진 연구에서는 클라이언트 요인을 종합적인 시각에서 다룬 실증적인 데이터가 부족하다는 것이다. 클라이언트요인을 다룬 조사연구는 주로 워커의 클라이언트에 대한 인상, 즉 워커가 자기 클라이언트를 얼마나 부정적으로 생각하고 있는나 하는 것과, 그 워커가 얼마나 많은 문제, 해결하기 어려운 문제를 가진 클라이언트와 일하느냐 하는 것이 주로 다루어져 왔다. Beck은 만성적이고 복잡한 문제를 가진 클라이언트의 수가 워커의 소진과 긍정적인 상관관계를 가진다고 보고하였고³⁴⁾ Corcoran은 워커 소진과 클라이언트에 대한 부정적 인상사이에는 역시 긍정적인 상관관계가 있음을 밝혀냈다³⁵⁾

3. 조직적 요인

소진의 원인으로 최근 가장 주목을 받는 영역이 바로 사회사업가들이 일을 수행하는 장으로서의 조직인데 이 범주에 속하는 요인들은 주로 업무환경과 관련된 것으로서 물리적인 환경뿐만이 아니라 직업과 관련되었다고 인정되는 사람들, 조직, 및 기관과의 상호작용을 포함한다.³⁶⁾

33) A. Kadushin, Child Welfare Services, New York: Macmillan, 1974.

34) D. F. Beck, "Counselor Burnout in Family Service Agencies", Social Casework, Vol.68, No. 1, 1987, pp.3-15.

35) Corcoran, op. cit.

36) Cournoyer, op.cit.

소진 : 그 다면적 이해와 대응방안

소진을 가져오는 조직요인은 주로 직무 스트레스라 분류되는 요인들로서, 연구자에 따라 그 범위와 구체적 명칭은 조금씩 다르지만 대략 다음과 같은 영역을 포함하고 있다. 우선 Jayaratne 와 Chess는 업무와 관련된 조직요인으로 (1) 편안함 (2) 도전 (3) 재정적 보상 (4) 승진 (5) 역할보호성 (6) 역할 갈등 (7) 업무량의 7개 변인과 소진의 관계를 분석하였고³⁷⁾ 윤혜미는 업무환경을 일을 통한 개인적 성장의 차원, 정책과 구조의 차원 및 지도감독차원으로 나누어 업무에 몰두하는 정도, 자율성, 업무로 인한 압박감, 동료와의 응집력, 개선, 통제, 명료성, 슈퍼바이저의 능력, 슈퍼바이저와의 관계등 9개 변수를 소진에 영향을 주는 요인으로 추출하고 슈퍼비전과 기관관리 차원의 사회적 지지가 워커의 소진을 완화시키는 역할을 한다고 보고하였다.³⁸⁾ 또 우리나라의 사회복지전문요원의 소진과 직무만족을 연구한 보고서에서는 소진에 영향을 미치는 조직상의 요인을 역할갈등, 역할보호성, 업무량, 사회적 인정으로 이루어진 스트레스 요인과 도전, 자율성, 규칙, 보수, 물리적 환경으로 이루어진 조직구조적 요인으로 나누어 조사하고 있다.³⁹⁾

소진의 조직관련 요인을 조사한 Donovan은 사회사업전문직의 긴 근무시간, 과도한 서류업무와 낮은 임금, 승진기회의 제한, 무력함, 그리고 워커의 욕구에 무반응하고 사려깊지 못한 관료적 업무환경등이 워커의 소진에 영향을 미친다고 하였다.⁴⁰⁾ Cournoyer는 예측을 불허하는, 지속적으로 변하는 정책과 절차, 점점 증가하는 업무량, 자주 바뀌는 신입 행정관과 신입 슈퍼바이저에게 적응해야하는 문제, 직원들의 잦은 이동, 열악한 사무실 환경, 낮은 사회적 지지와 임금, 동료와의 경쟁적 관계, 워커에 대한 기관의 조직적 지원의 결여등이 업무환경에서 사회사업가가 겪는 스트레스 유발요인이라고 하였다.⁴¹⁾ 또, Ratliff는 연구자들이 소진을 촉진하는 조직, 환경적 요인으로 다룬 다양한 내용들을 ① 과중한 역할 및 사례분담 ② 클라이언트 욕구에 비해 행정적, 재정적, 관료적 욕구가 우선되는 환경 ③ 부적절한 지도력이나 슈퍼비전 ④ 훈련이나 교육기회의 부족 ⑤ 자기업무상황에 대한 영향력과 통제력의 결여 ⑥ 동료간 사회적 상호작용이나 지지의 결여 ⑦ 서류업무등 행정적 업무 과다의 7개범주로 나누어 제시하였다.⁴²⁾

37) Jayaratne and Chess, op. cit., 1983.

38) H. Yoon, *Social Service Workers' Burnout and Their Work Environment*, Ph. D. Dissertation: Cornell Univ., 1990.

39) 윤 혜미, "사회복지전문요원의 직무만족, 이직의도, 소진에 관한 연구", 한국사회복지학 18권, 1991.11, pp. 83-113.

40) R. Donovan, "Stress in the Workplace: A Framework for Research and Practice", *Social Casework*, May 1987, pp. 259-266.

41) Cournoyer, op. cit., 1988.

42) N. Ratliff, *Stress and Burnout in the Helping Professions*, *Social Casework*, 1988. 3, pp 147-154.

물론 이러한 다양한 조직관련요인들에 관한 연구들이 사회사업분야에 공통적으로 적용할 수 있는 소진의 예측인자를 제시해 주지는 못하지만 몇가지 일치점을 보여주기는 한다. 그것은 조직상황에서 워커가 자기일에 대한 자율성과 통제력을 가질때 그렇지 못한 워커보다 소진 경험이 적다는 것이며⁴³⁾ 또한 기관관리자차원에서 워커의 업무의 중요성과 노력을 인정하고, 일을 효율적으로 수행할 수 있도록 제공하는 공식적 비공식적 지원은 그것을 부재할 때는 소진에 기여하는 요인이 되지만 한편으로는 소진을 완화시킬 수 있는 매개변수로서 중요한 역할을 한다는 것으로서 소진의 대응책의 가능한 방향을 시사하고 있다⁴⁴⁾

IV. 소진의 대응방안

직무 스트레스와 소진의 폐해가 널리 알려지면서 스트레스 관리(stress management)나 소진 워크샵이 새로운 산업이라고 할 만큼 활발히 전개되고 있는 것이 미국의 실정이다. 스트레스나 소진이 생산성에 미치는 부정적 영향과 높은 이직률을 막기 위해 워커로 하여금 다양한 직무측면과 소진의 관계에 대해 통찰력을 갖도록 하고 소진의 초기 증상들을 인식 이를 예의 주시함으로써 보다 심각한 상태로 진행되는 것을 막아 소진을 감소시키며, 슈퍼바이저, 소속부서, 클라이언트와 동료들에게서 만족을 얻을 수 있는 새로운 시각을 열어주는 것이 이들 워크샵의 목적이다. 그런데 이처럼 상업적인 스트레스 관리나 소진 워크샵이 급성장하는데 비해 스트레스나 소진에 대한 대응방안이 체계적이고 종합적으로 연구되거나 그 효과를 입증하려는 노력은 그리 많지 않다. 여기서는 그간 발표된 연구결과들을 중심으로 어떤 대응방안들이 논의되었으며 또 어떤 시도가 가능한지를 모색해 본다.⁴⁵⁾

1. 대응(coping)의 이해

대응(coping)이란 "문제가 되는 사회적 경험에 의해 사람들이 심리적으로 해를 입는 것으로부터 스스로를 보호하려는 행동"⁴⁶⁾ 이라고 정의할 수 있다.

43) J. Arches, "Social Structure, Burnout, and Job Satisfaction", Social Work, Vol. 36. pp. 202-206. Pines and Kafry, op.cit., 1980;

Leeroy and Rank, "Factors Associated with Burnout in the Social Services: An Exploratory Study", Journal of Social Service Research, Vol.10, pp23-39.

44) Beck, op.cit.; Yoon, op.cit.; Maslach, op.cit., 1980. etc.

45) 비록 소진이 스트레스와 동일한 개념은 아니지만 소진에 이르는 경로가 스트레스에 대한 반응이므로 소진의 대응책은 스트레스 관리를 포 함한다.

46) Pearlin and Schooler, "The Structure of Coping", Journal of Health and Social Behavior, Vol. 19, March 1978, p. 2.

Lazarus와 Folkman은 대응행동이란 해롭고 위협적이며 도전적인 상황에 대해 개인의 일상적이고 자율적인 반응이 효과가 없을 때 이 상황을 타개하려는 일련의 노력이라고 하였다.⁴⁷⁾ 즉 부정적 영향을 미치는 스트레스에 대해 특정한 기술을 이용하여 그 해를 줄이고 예방하려는 노력이라고 볼수 있다. Pines와 Aronson은 대응이라는 개념에는 소외에 반대되는 의미로서의 적극적인 참여(involvement), 무력함(helplessness)에 반대되는 의미로서 자기 환경에 자신이 영향을 미칠 수 있는 능력을 의미하는 통제(control), 그리고 무관심에 반대되는 개념으로서, 변화를 성장과 발전에 필요한 자연스런 현상으로 받아들이는 도전(challenge)이라는 개념이 포함되어 있으며 소진에 효과적으로 대처하기 위해서는 이 세가지가 다 중요하다고 하였다.⁴⁸⁾ 다음에서는 다양한 소진의 대응방안들을 정리해 본다.

2. 개인 차원의 대응방안

개인이 어떻게 스트레스에 대처하는가에 대한 지금까지의 연구 방법은 대개 2가지로 나누어 볼 수 있는데 그 하나는 일반적인 대처행동의 특징이나 스타일에 관한 것이며 다른 하나는 특정한 상황에서 개인이 보여주는 적극적이고 지속적인 대응전략에 관한 것이다. 전자는 퍼스낼리티 이론과 같은 선상에 있는 것으로 개인은 스트레스가 심한 상황을 반복적으로 겪으면서 같은 유형의 대처행동을 발달시키는데 이러한 대처행동의 유형은 그사람의 퍼스낼리티에 따라 결정된다는 것이다. 그런데 이 접근법은 스트레스 대처유형을 포함한 심리적 기제를 일반화하는데에는 문제가 있으므로 스트레스 대처행동의 좋은 예측인자가 될 수 없다는 한계를 가지고 있다. 후자는 특정한 스트레스 상황에서 개인의 행동을 관찰하여 그의 스트레스 대처 과정을 평가함으로써 그 행동에 내포된 구체적인 대처 기술들을 추론해 내는 방법이다.⁴⁹⁾

개인이 어떤 상황에서 스트레스를 느껴 이에 반응할 때 그 반응은 생리적, 인식적, 그리고 정서적 반응이 종합되어 일어난다. Keefe 는 스트레스 대처과정에 있어서의 생리적 요소와 인식적 요소를 다음과 같은 그림으로 설명하고 있다.

한 개인의 사고나 활동의 흐름이 방해로 받았을 때 자연스런 반응은 순간적으로 그것을 방해하는 자극에 주의를 돌리는 것이다. 그 자극을 확인해서 평가하고는 새로운 자극에 주의를 집중할 것인지 아니면 원래의 행동으로 돌아갈 것인지를 결정하게 된다. 만일 그 자극이 갑작스럽고 위협적이라면 그 사람은 더욱 각성하여 다양한 자율신경계와 내분비계가 활동에 들어갈 것이고 그 자극

47) Lazarus & Folkman, op.cit., 1984.

48) Pines & Aronson, op. cit. 1988, p 73.

49) Lazarus & Folkman, op.cit., 1980.

이 주의를 요한다면 개인은 그 상황에서 최선의 반응을 하기 위해 대응방법들을 탐색하게 된다는 것이다.

이 대응방법을 Keefe는 (1) 방어적 대응, (2) 부적응적 대응 (3) 성공적인 대응의 세가지로 나누어 설명한다. 첫째, 방어적 대응이란 스트레스를 주는 상황의 인식을 약화시키거나 그 영향을 지연시키려는 시도로서 거부, 투사등 자아방어기제를 사용하는 것이다. 예를 들면 어떤 가족이나 집단에서 견디기 어려운 문제 상황에 이르렀을때 구성원중 하나를 희생양으로 만들어 긴장을 벗어나는 현상이 여기 속한다. 방어적 대응은 물론 근본적인 해결책은 되지 못하고 스트레스요인이 저절로 사라지거나 스트레스가 다른 반응을 모두 압도할 때까지 개인을 일시적으로 기능할 수 있게 해 준다. 둘째, 부적응적 대응이란 스트레스에 대처하는 방법 자체가 잘못되어 스트레스를 가중시키는 대응행동으로 예를 들면 알콜이나 마약등을 사용하여 또 다른 부적응을 가져오는 경우로서, Maier와 Seligman은 이러한 부적응적 대응이 계속되면 그 사람은 학습

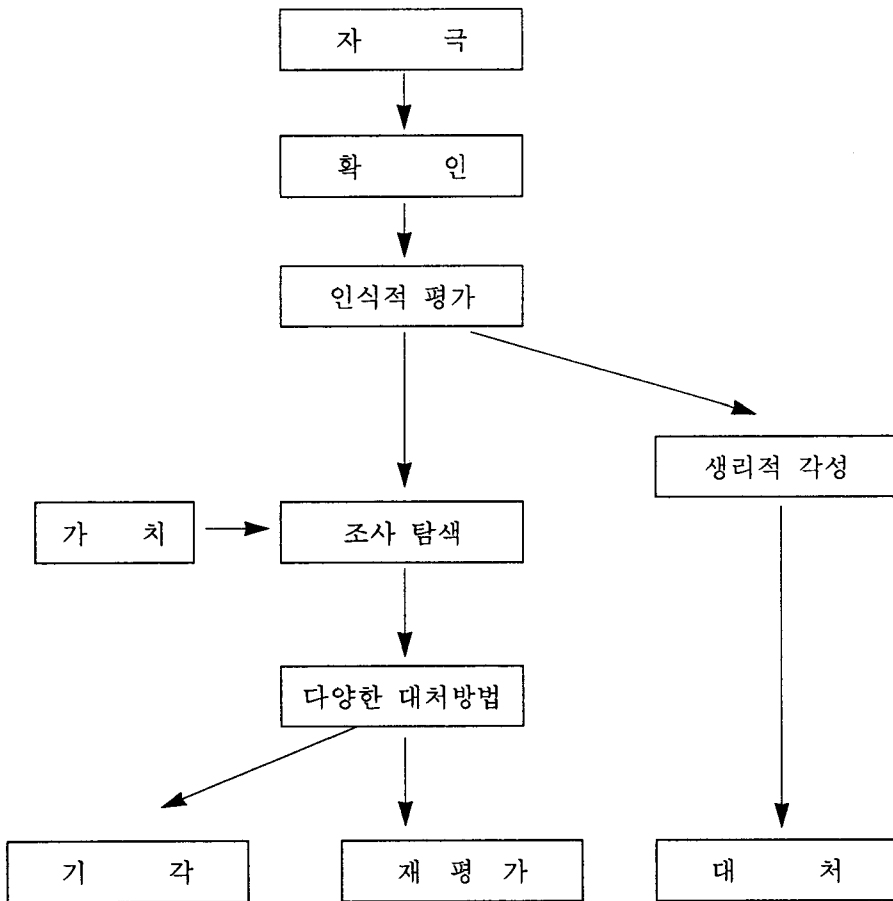


그림 3. 스트레스 대처의 생리적 인식적 요소

소진 : 그 다면적 이해와 대응방안

된 무력감(learned helplessness)⁵¹⁾를 갖게 된다고 하였다. 세째번의 대응방법은 개인이 스트레스에 성공적으로 대처하는 경우로서 대개 두가지 유형의 접근으로 분류할 수 있다. 한가지는 스트레스의 원인을 잘 관찰하고 스스로의 반응을 세밀히 평가하여 이에 대처하는 모니터 유형이고 다른 한가지는 스트레스의 원인으로부터 자신의 주의를 차단시켜버리는 blunter 유형이 있다. 스트레스 대처는 개인의 인식 형태와 스트레스를 유발하는 상황이 연관된 정도에 따라 결정되어야 하는데 최선의 대응유형은 개인이 그 상황에 내재된 통제의 정도를 파악하여 모니터 유형으로 대처할 것인지, 아니면 블런터 유형으로 대처할 것인지를 결정하는 것이라 할 수 있다.

또 다른 개인수준에서의 대응방법의 분류는 Lazarus의 직접적 대응행동과 간접적 대응행동이다. 직접적 대응행동이 스트레스를 유발하는 환경적 원인에 의적으로 적용하는 방법으로서 환경과의 상호작용에 숙달하려는 것이라면 간접적 대응행동 즉 완화법은 환경조정이 불가능할 때 스트레스에 대한 개인의 행동과 감정에 적용하는 내적 방법이다. 여기에 덧붙여 Pines 와 Aronson은 적극적, 소극적이라는 두가지의 차원을 적용한다. 적극적 차원에서의 대처란 스트레스의 근원이나 자신을 변화시키려고 노력하거나 대결하는 차원의 방안들을 말하고 소극적 대처방안이란 물리적으로 혹은 인식적 차원에서 스트레스를 회피하거나 부정하는 방법이다. 이들은 자신들의 적극적, 소극적 대응 차원에 Lazarus의 직접적 간접적 대응을 결합하여 네가지 차원의 Coping Grid를 소개하고 있다.⁵²⁾

	적극적	소극적
직접적	<ul style="list-style-type: none"> ○ 스트레스의 근원을 변화시킴 ○ 근원과 대면함 ○ 적극적인 태도 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 스트레스의 근원을 무시함 ○ 근원을 회피함 ○ 그만 둠
간접적	<ul style="list-style-type: none"> ○ 스트레스의 원인에 대해 이야기함 ○ 자신을 변화시킴 ○ 다른 활동에 열중 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 알콜 또는 약물의 복용 ○ 이환 ○ 의기소침

그림 4. Coping Grid

50) T. Keefe, "Stress Coping Skills: An Ounce of Prevention in Direct Practice", *Social Casework*, Oct. 1988, p. 478.

51) S. Maier and M. Seligman, "Learned Helplessness: Theory and Evidence", *Journal of Experimental Psychology*, No.105, March 1976, pp. 3-46.

52) Pines & Aronson, op.cit., p 145.

Pines 와 Aronson은 이 Grid를 적용한 조사에서 각각 20%의 응답자들이 직접적/적극적 차원과 직접적/소극적 차원에 속하는 방법을 사용하고 있고 40%가 다양한 간접적/적극적 차원의 전략들을 사용하며 약 11%가 간접적/소극적 차원의 전략을 사용한다고 하였다.⁵³⁾ 그런데 간접적 소극적 차원의 전략은 사실상 소진의 증상에 해당한다는 점을 지적해야 할 것이다.

한편 Lazarus 와 Folkman은 개인이 스트레스에 대처하는 유형을 (1) 문제중심의 대응과 (2) 감정중심의 (완화적) 대응으로 구분하고 있는데⁵⁴⁾ 스트레스를 유기체와 환경간의 상호교환의 산물로 보는 그의 견해는 사회사업의 person - environment fit이라는 전통적 시각과도 통한다. 문제에 초점을 두는 대응방법은 사물을 변화시켜 문제가 있는 개인- 환경간의 관계를 개선하려는 노력으로 예를 들면 그 상황에서 어떻게 해야할지 정보를 구하거나 문제 상황에서의 충동적이고 미숙한 행동을 제어하거나 문제의 원인이 되는 사람들과 대결하는 것등이 여기에 속한다.

둘째로 감정에 초점을 두어, 스트레스를 완화시키는 대응방법은 스트레스가 미치는 정서적 영향을 완화하려는 목적을 가진 생각이나 활동으로, 위협적이거나 손상을 가져오는 상황을 실제로 변화시키는 것이 아니라 단지 그 사람의 기분을 나아지게 만드는 전략이다. 예를 들면 문제를 부정하거나 생각하기를 회피한다거나, 심각한 문제에 대해 농담을 함으로써 심리적 거리를 두려 한다거나 진정제를 먹거나 긴장을 푸는 것 등이 여기에 속한다. 즉 문제가 되는 상황에서 주의를 돌리거나 혹은 일어난 일의 의미나 중대성을 변화시켜 기분을 전환하는 것이다. 그러나 실제상황에서 사람들은 이 두가지 대처방법을 상호배타적으로 사용하기보다는 복잡하게 조합하여 사용하고 있다는 점을 지적해야 할 것이다.

이를 종합하면 개인적 차원에서의 스트레스 관리기술은 (1) 환경과 생활상의 변화를 가져오는 것(시간관리, 적절한 식습관, 운동등) (2) 퍼스낼리티나 문제 인식상의 변화를 가져오는 것(주장훈련, 사고중단, 행동유형의 수정등) (3) 스트레스 상황에서의 생리적 반응을 변화시키는 것(명상, 점진적 이완등)의 세가지로 정리할 수 있다.

한편 Ratliff⁵⁵⁾는 현재까지의 소진의 대응방안을 (1) 삶의 풍요화(enrichment), (2) 인식적 접근, (3) 자기인식 및 삶의 철학 (4) 기관의 개입이라는 네 가지 범주로 나누어 분류하고 첫째, 삶의 풍요화란 다른 인간적 상호교류에 대한 소진의 'spill-over' 효과를 막기 위한 운동, 명상, 취미활동이나 사교등을 위한 자유시간의 확보, 일과 가정생활의 분리등을 전략으로 사용하는 것이며 둘째, 대응의 인식적 접근이란 일을 할 때 현실적인 목표를 설정하고 실패보다

53) Pines and Aronson, op. cit.

54) Lazarus & Folkman, op. cit., 1980.

55) N. Ratliff, op. cit.

소진 : 그 다면적 이해와 대응방안

는 성공에 초점을 맞추고 상황을 객관적으로 평가함으로써 자신의 개인적 한계를 받아들이는 것이다. 세째 '자기인식과 삶의 철학'범주에는 개인의 신조와 가치를 명료히해서 명백하고 일관성 있는 가치에 입각하여 일과 자신의 관계를 재정립하는 것이라 했는데 기관의 개입을 제외한 이 세가지는 개인적 차원의 대응이라 할 수 있을 것이다.

3 조직적 차원에서의 대처방안

위에서 논의한 대처방안들은 스트레스 관리나 소진 워크샵에서 주로 거론되는 기술들인데 주로 개인수준의 대응을 다루고 있다. 그러나 소진을 일단 직업과 관련된 스트레스에 대한 부정적 반응으로 보는 한 이 개인적 수준의 대응책들은 효과면에서 한계를 가질 수 밖에 없다. 이 방안들은 스트레스의 근원에 대해서는 아무런 조치도 없이 이미 발생한 스트레스를 받아들이는 방법에 관해서만 논의하기 때문이다. 직무 스트레스나 소진이 일터라는 장에 깊이 연관되어 있음을 상기하면 조직적 차원에서의 대응이 당연히 논의되어야 할 것이다.

Menaghan & Merves⁵⁶⁾ 는 이와같은 직무 스트레스에 대응하는 가능한 접근법을 다음 그림을 통해 1차적, 2차적, 그리고 3차적 대처행동으로 설명하고 있다.

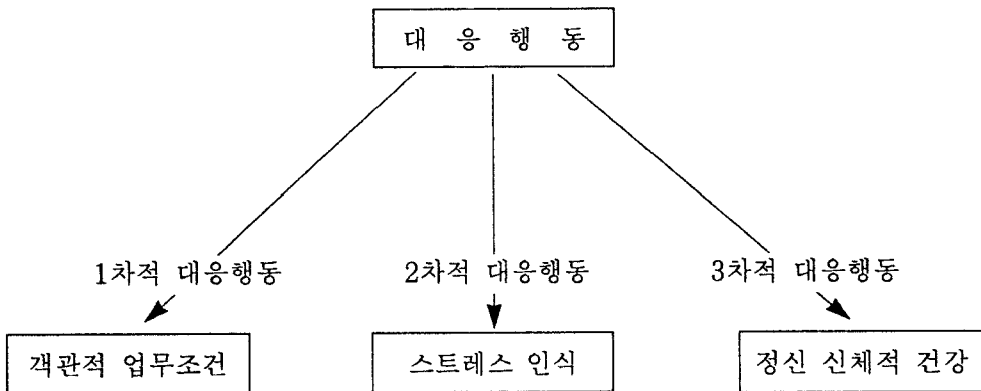


그림 5. 직무 스트레스의 대응행동

이들에 따르면 1차적 대응행동은 문제가 되는 업무조건을 변화시키거나 수정하기 위해 스트레스의 근원에 반응하는 것이고 2차적 대응행동은 문제가 되는 상황이 개인에게 갖는 의미나 인식에 대한 반응으로서, 스트레스 증상이 형성되기전에 개입하는 것이다. 예를 들면 '선택적 무시' 라든가 '낙관적인 비교' 등

56) R. Donovan, op. cit., p.262 에서 간접 인용.

을 하는 것인데 낮은 임금과 긴 근무시간으로 스트레스를 받는 워커가 '그래도 저 많은 대졸 실직자들에 비하면 나는 상황이 좋은 편이야' 하고 생각함으로써 긴장을 완화시키려 하는 시도등을 말한다. 3차적 대응행동은 이미 발현된 스트레스 증상을 관리하기 위한 반응으로써 적응적 반응(운동, 심호흡법등)과 부적응적 반응(약물과 알콜 복용, 과식등)으로 나눌수 있다.

그런데 많은 스트레스 관리나 소진 워크샵의 개입방법이 2차적 대응행동과 3차적 대응행동에 속하는 개인적 대응과 이를 강화하려는 기법이 주를 이루고 있음을 위에서 이미 살펴 보았다. 그러나 Pearlin과 Schooler는 직무와 관련된 스트레스, 특히 업무조건과 관련된 스트레스에 대해서는 이러한 개인적 대응방법이 가장 비효과적이라고 지적하고 있다.⁵⁷⁾ 즉 직무 관련 스트레스는 크게는 사회구조, 작게는 그 일터의 조직구조와 연관되어 있으므로 개인적인 대응보다는 조직 측면에서의 대응이 효과적이라는 것이다. 실제로는 많은 조사에서 대상자들은 그들이 근무하는 기관자체가 소진을 유발하는 큰요인이라고 답하고, 조직수준의 대응책이 요망되는 반면 현상황은 조직수준에서의 소진관련 대안이 거의 전무한 것으로 보고 있다.⁵⁸⁾

기존의 스트레스 관리가 스트레스 상황을 이미 주어진 것으로 인정하고 워커가 이 환경에 '적응', '대처' 하도록 하는 3차적 대응행동인 증상 관리를 강조하고 있는것은 부분적으로는 기관의 정책결정자가 소진 원인과 잠재적 해결에 대해서 무관심하여 조직 자체를 변화시키기보다는 'quick fix'를 원하고 따라서 스트레스의 근원을 수정하기보다는 스트레스를 관리하는데 치중하여 워커에게 오히려 스트레스 관리라는 비현실적이고 불공평한 짐을 지우기 때문이다.

그러므로 기관수준의 대응전략은 조직의 적극적인 개입을 필요로 하는데 Newman과 Beehr⁵⁹⁾는 기관이 워커의 스트레스를 경감시킬 수 있는 측면으로 직무디자인, 평가와 포상체계, 역할명료화, 승진, 의사소통 및 급여의 영역을 제시하였다. Freudenberger⁶⁰⁾도 이와 유사하게 자원봉사의 활용, 지속적인 훈련의 제공, 근무시간의 제한, 직원간 사회적 지지체계의 개발, 지원그룹의 제공등이 소진을 감소시킬 수 있는 조직적 차원의 접근이라고 보았으며 Shinn et al⁶¹⁾은 능력있는 수퍼비전의 중요성을 주장하였다. Cherniss⁶²⁾는

57) Donovan, *ibid.*, p. 262에서 간접인용.

58) Shinn et al. "Coping with Job stress & Burnout in the Human Service", *Journal of Personality & Social Psychology*, vol. 46. No. 4, 1984, pp.864-876.

59) T.Beehr & J.Newman, "Personal and organization Strategies for Handling Job Stress", *Personnel Psychology* 32, 1972, pp.1-43.

60) Freudenberger, *op.cit*

61) Shinn et al, *op.cit.*

62) C.Cherniss, *Staff Burnout : Job Stress in the Human Services*, p. 52

소진 : 그 다면적 이해와 대응방안

신임워커들에게 주의깊은 오리엔테이션을 제공하고 직원에 대한 '소진 Check-ups'를 정례화하는 것이 소진을 예방할 수 있는 기관차원의 접근방안이라고 보았다. 이외에도 조직의 수준에서 소진을 예방하기 위해 취할 수 있는 전략으로는 소진을 가져오는 조직구조적 요인인 워커의 직무수행에 있어서의 자율성과 통제권을 확대하는 방안; 중요한 결정에 워커의 참여기회를 보장하고 수직적 의사소통의 경로를 마련하는 방안; 워커대 클라이언트의 비율을 낮추어 주는 방안; 정신적, 정서적 부담이 가중될 때 'times out'이 가능하게 하는 방안; 개별 워커의 강점을 살릴 수 있도록 조직에 융통성을 부여하는 방안; 적절한 교육 훈련의 기회를 정기적으로 제공하는 방안; 일터의 물리적 환경을 개선하는 방안등이 거론되고 있다.

이처럼 소진에 대한 조직차원의 대응이야말로 소진의 부정적 영향을 감소시킬 수 있을 뿐만 아니라 궁극적으로는 워커의 소진을 효과적으로 예방할 수 있는 길이다. 물론 여기서 제시한 조직수준의 대처방안은 어느 분야에나 보편적으로 적용된다고 말하기는 어렵지만 그 조직의 구조와 워커의 인적 사항, 업무 내용에 따라 적절히 선택하고 변용하여 개인적 대응방안과 함께 사용되면 소진을 감소시킬 수 있는 효과적인 접근책이 될 것이다.

4. 사회적 지지

조직적 차원에서의 대응방법은 연구 대상이 된 집단에 따라 각기 다르게 나타나지만 여러 연구를 관통하여 뚜렷이 부각되는 한가지 요소는 사회적 지지이다. Thoit는 사회적 지지를 '개인이 가지고 있는 애정, 존경, 소속감, 안정과 동일성에 대한 사회적 욕구가 타인과의 상호작용을 통해 만족되는 정도'라고 하고 사회적 지지에는 (1) 애정, 존경, 동정, 이해심을 제공하는 사회정서적 영역과 (2) 정보나 재정적 지원, 또는 가족의 원조와 같은 실질적인 부조를 제공하는 도구적 영역의 지지가 있다고 하였다.⁶³⁾ Caplan도 사회적 지지란 '한 개인이 사랑받고 존경받는 관계망에 소속되어 있다는 느낌'이라고 정의하고 그 내용에는 정보의 제공, 정서적 지지와 물질적 지지가 있다고 하였다.⁶⁴⁾

사회적 지지는 가족이나 동료, 친구, 전문가 집단등에 의해 제공되지만 특히 직장내에 강한 사회적 지지를 제공할 수 있는 장치가 마련되어 있을 때 직무 스트레스가 가져오는 부정적 영향에 대한 효과적인 완충장치의 역할을 할 수 있다. 이를 Donovan은 다음 그림을 통해 잘 보여주고 있다.⁶⁵⁾

63) Peggy A. Thoit, "Conceptual, Methodological, and Teoretical Problems in Studying Social Support as a Buffer Against Life Stress", *Journal of Health and Social Behavior* 23, June 1983, pp. 145-159.

64) *ibid.*

65) Donovan, *op. cit.*

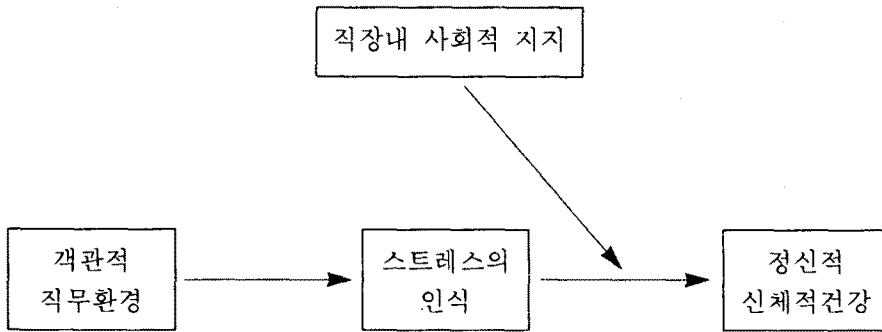


그림 6. 직무 스트레스와 사회적 지지

직장내에서의 사회적 지지가 직무 스트레스의 부정적 영향을 감소, 예방하는데 효과적이라는 사실은 Pines 와 Aronson에 의해서도 입증되었는데 이들은 사회적 지지의 기능을 (1)경청 (2)기술적 지지 (3)기술적 도전 (4)정서적 지지 (5)정서적 도전 (6) 사회적 현실의 공유라는 6가지 범주로 나누어 사회적 지지가 단순히 고충을 이해하고 나누는 것 뿐만 아니라 전문직으로서의 내적 성장을 위한 도전의 요소도 내포하고 있음을 지적하였다.⁶⁶⁾

또 윤은 New York 주 32개 군 사회복지사무소 (county dept. of social services) 의 케이스워커와 수퍼바이저들을 대상으로 한 1989년의 조사 결과 동료와 수퍼바이저로부터의 사회적 지지가 소진에 대해 가장 효과적인 방패가 되는 것으로 나타났다고 보고하였다.⁶⁷⁾ 이 조사에서는 또한 기관의 관리자로부터의 공식적 비공식적 인정이 워커의 소진을 예방하는데 효과가 있다고 지적하여 기관관리 측면을 포함한 다양한 형태의 사회적 지지가 추구되어야 함을 시사하고 있다. 따라서 동료와의 모임이나 대화와 같은 비공식적인 형태의 사회적 지로부터, 수퍼바이저의 공식적 지지, 그리고 기관수준에서 제공되는 사회적 지지와 보상, 전문가집단으로부터의 지지등 사회적 지지의 다양한 가능성이 검토되어야 할 것이다.

V. 닫는 글

지금까지 지난 10년간의 소진에 대한 연구경향을 고찰해 보았는데, 사회사업의 거의 모든 분야가 적어도 한번씩은 소진이라는 현상을 두고 연구의 대상이 되어왔다해도 과언이 아니다. 이 연구들은 사회사업분야의 소진현상을 설명하고 예측하려는 노력뿐 아니라 이를 개선하거나 예방할 수 있는 방법들을 나

66) Pines & Aronson, op. cit. pp. 160-180.

67) Yoon, op. cit.

소진 : 그 다면적 이해와 대응방안

름대로 제시하려는 경향을 보여주고 있다. 이는 “왜” 라는 질문으로 시작하는 소진의 원인분석에 수반되어야 할 다음 질문이 “어떻게” 해야 소진을 경감시킬 수 있으며 나아가 이를 예방할 수 있을까라는 대응전략에 관한 것이 라는 순서에 따른 지극히 당연한 전개라 할 수 있다.

본 연구는 소진을 정의하고 소진과 사회사업이라는 전문분야의 관계를 밝히고 소진의 과정을 제시하며 소진의 원인과 대응방안을 범주별로 분류 정리하여 앞으로의 연구방향에 대한 함의를 발견하려는 시도에서 시작되었는데 다음의 몇가지 논의로서 이 글을 마감하려 한다.

우선, 소진연구 방법의 과학성 확보와 한계의 극복이다. 소진에 대한 초기 연구들은 주로 기술적인 보고의 형식으로, 워커의 개인적 경험과 일화(anecdotes)에 의존한 사례연구들로서 실증적인 자료의 뒷받침이나 이론적 기초가 결여되어 있음을 쉽게 발견할 수 있었다. 이와 관련해서 발견되는 문제는 소진의 정의가 다양하다는 것으로서 자연히 그 원인에 관한 시각도 다양하게 나타나게 되고 이에 따른 대응책도 일반적인(generic) 개입전략(운동, 휴가 등을 권유하는)에 그치고 있으며 이나마 대부분 증명되지 않은 것이었다.

실증적 연구는 1981년 발표된 C.Maslach의 Burnout Inventory(MBI)가 소진의 측정도구로 많은 학자들에게 수용되면서부터 점차적으로 그 수적 증가를 보이고 있는데 이들 연구는 종속 변수로서의 소진을 측정하고 이를 여러 개인적, 환경적 변수로 설명하기 위해 cross-tabulation 이나 correlation analysis를 사용하고 있으며 multiple regression analysis 등을 이용해 가장 강력한 예측인자를 규명하려는 노력을 보여주고 있다.

그러나 이러한 실증적인 연구의 출현에도 불구하고 통제하기 어려운 조사상황과 통제집단의 부재, 그 성질상 기본적으로 주관적인 측정도구의 한계, 서로 조금씩 상이한 소진과 스트레스에 대한 정의, 그리고 수많은 개인적, 환경적 변수들로 인한 문제가 여전히 한계점으로 남아 있다.

또 실증적 연구의 대부분이 주로 기관에 고용되거나 개인 사무실을 가지고 현재 활동하고 있는 사회사업가들을 대상으로 하여 이루어지고 있어, 소진으로 인해 이미 직장을 그만둔 워커들은 제외되고 있다는 점을 지적할 수 있다. 이외에도 근무는 하더라도 소진의 정도가 심해서 조사방법으로서의 면담을 거부하거나 우편조사 설문지를 바로 쓰레기통에 던져버리는 워커들도 상당수에 이른다고 가정하면 소진연구는 엄밀히 말해 면접이나 설문에 응할만큼의 의욕과 에너지를 가지고 있는 비교적 소진의 정도가 덜한 대상자에 대한 조사가 된다는 근본적인 한계가 있음을 인정하지 않을 수 없다.

둘째, 소진의 대응방안에 관한 앞으로의 연구방향이다. 소진의 대응방안에 관한 지금까지의 조사연구는 주로 개인이 스트레스상황에서 어떻게 대처하고 있으며 기관은 어떤 대처방안을 갖고 있으며 어떻게 해주기를 원하는가에 대한 것이었다. 지금까지 밝혀진 소진의 대응전략은 (1) 소진을 가져오는 스트레스의 근원에 대한 접근, 즉 환경조정, (2) 스트레스를 인식하는 개인의 인식차원에

대한 접근과 (3) 이미 발현된 스트레스 상황에서 생리적 반응을 변화시키려는 세가지 개인적 차원에서의 세가지 접근과 조직적 차원의 접근이라는 2가지로 크게 나누어 볼 수 있다.

그런데 스트레스에 대한 개인의 인식적 정서적 차원에 대한 전통적인 접근 외에 소진의 근원에 대한 접근으로 조직수준의 기관관리 측면이나 사회적 지지의 개발과 강화가 부각되고 있기는 하지만 아직까지 소진의 대응책은 워커 개인의 심리적 특성에 깊이 뿌리박고 있다. 그러나 개인의 통제를 초월한, 소진의 업무관련 영향에 대해서는 조직수준의 대응책이 더 필수적이라는 주장이 보다 체계적이고 설득력을 갖기 위해서는 다양한 대응전략이 개발되어야 한다. 또 앞으로의 연구는 이처럼 왜(why), 어떻게(how) 하는 질문에 이어지는 다음 질문, 즉 다양한 대응방안 가운데 어떤 접근이 더 효과적인가 하는, 어느 것(which)이라는 질문에 대답하려는 노력으로 이어져야 할 것이며 이를 위해서는 상당한 시간차를 둔 실험-통제집단전후비교와 같은 실증적 연구가 광범위하게 이루어져야 할 것이다.

세째, 여러 연구에서 반복적으로 중요하게 나타나는 사회적 지지에 대한 자세한 검토가 필요하다. 사회적 지지는 워커를 소진의 부정적 영향으로부터 보호(buffer)하는 기능을 하는 동시에 워커의 적응을 도와주는 (facilitate) 기능을 하고 있는 것으로 보인다. 소진의 연구방향이 역기능적인 영향과 원인추구에서부터 긍정적인 대응방안과 예방으로 옮겨가고 있는 경향에 맞추어 사회적 지지를 체계적으로 측정하는 방법의 개발이 과제의 하나가 될 것이며 어떤 형태의 사회적 지지가 어떤 조건하에서 왜 효과적인지의 탐구가 또 다른 과제로 남아 있다.

네째, 스트레스에 대한 인간의 반응과, 이 반응으로 환경을 수정하려는 인간의 능력은 개인적 행동인 동시에 그가 속한 사회와 문화의 산물이라는 점을 상기하면 현재의 개인, 또는 집단(조직)차원에 머물러 있는 소진의 원인과 대응에 대한 시각은 보다 광범위한 사회구조적, 정책적 수준으로의 확장이 불가피하다. Edelwich 와 Brodsky⁶⁸⁾의 지적대로 소진의 첫단계가 사회사업 자체의 여러 특성상 불가피한 것이라면, 그리고 Wasserman⁶⁹⁾의 지적대로 현재의 사회복지가 클라이언트에 대한 책임정보다는 재정적 책임성에 더 중점을 두고 있고, 워커와 클라이언트간의 상호교류가 상품화 되는 것이⁷⁰⁾ 현실이라면 그리고 Barr가 지적하듯이 사회사업전문직의 소진은 사회사업이 개인적인 접근에 기반을 둔 비정치적인 일이라는 전통적 선입견과 관련된 것⁷¹⁾ 이라면 개인과 조

68) Edelwich & Brodsky, op.cit.

69) Wasserman, op.cit.

70) H.Karger, " Burnout as Alienation ", Social Service Review, June, 1981, pp.270-283.

71) D.Barr, " Burnout as a Political Issue ", Catalyst, Vol. IV. NO. 4, 1983, pp.68-75.

소진 : 그 다면적 이해와 대응방안

직차원의 대응방안이라는 한계를 벗어나 사회사업(복지)의 조건에 영향을 미칠 수 있는 정치적 대응이나 소진에 대한 사회구조적 측면에서의 이해와 대응방안에 대한 연구가 시도되어야 할 것이다. 그 구체적인 방안으로는 사회의 중간관리자로서의 사회사업가의 위치에 대한 인식과, 소진을 복지산업화하려는 경향을 보이고 있는 사회사업기관의 경향과 관련해 발생하는 사회사업가의 소외현상으로 파악하는 시각, 그리고 사회사업가들이 소진을 불가피하게 하는 여러 정책적 요인에 영향력을 미칠 수 있도록 조직화하려는 시도, 양보다 질이 우대받도록 기관의 풍토를 개선하려는 시도, 행정직으로가 아니라 사회사업실천가로 계속 남아있어도 승진할 수 있는, 전문직내에서의 상위직급개발과 학생들을 소진에 대비시킬 수 있도록 교과과정에서 다루는 문제 등에 대한 연구가 앞으로의 과제로 남아 있다고 생각된다.