



최근 정신건강에 대한 관심이 높아지면서 상담자의 전문성 역시 부각되는 추세다. 이에 대해 이상민(2020)은 1990년대 성수대교, 삼풍백화점 등의 사건 때는 심리 상담과 관련된 이야기가 언급되지 않았으나, 20년이 지난 2010년대 들어 발생한 가슴기 살균제 사건, 세월호 사건 때에는 외상 후 스트레스장애(Posttraumatic stress disorder, PTSD) 등의 심리상담 용어가 자연스럽게 국민들의 생각과 마음에 각인된 현상을 예로 들며 상담의 대중화와 보편화가 상당 부분 이뤄졌음을 주장하기도 하였다. 이렇듯 국내 심리상담 분야는 2000년대 이후 폭발적으로 성장해왔다(이상민, 김은하, 김지연, 선혜연, 2018). 이러한 분위기 속에서 기업상담 분야 역시 성장궤도를 같이 해왔다. 관련하여 선행 연구를 살펴보면, 국내 기업에 전문적인 상담이 도입되기 시작한 1990년대 중반만 해도 기업상담이라는 용어조차 없었지만(왕은자, 김계현, 2009, 2010), 2000년대에 들어서는 80여개의 대기업, 외국계기업, 공기업과 5000여개의 중소 영세기업이 근로자 지원 프로그램(Employee Assistance Program, EAP)를 이용하고, 10여개의 대기업은 기업상담 내부모델을 운영하게 되었으며(임성건, 우종민, 2011), 2005년 이후에는 기업 내 상담실 설립 역시 증가하여 실제 S그룹 상담자역량강화워크숍에 참여한 상담자 수에서도 (2009년 그룹 전체 상담자가 30여명에서 2013년 120명으로 약 4배가량 증가) 그 확산 추세가 확인될 정도가 되었다(김선경, 전재영, 2012). 따라서 기업상담의 상담자들 역시 양적 팽창에 걸맞는 수준의 전문성 관리가 요구되는 시점이다.

이러한 기업상담은 ‘상담’이라는 기본적인 역할 수행에 있어서는 일반적인 상담과 유사

하겠지만, 다른 상담 분야와는 구분되는 독특한 특성을 지니고 있다(이은정, 이은지, 안수정, 서영석, 2019). 이에 대해 왕은자, 김계현(2009)은 첫째 각 나라와 기업의 실정에 맞게 융통적으로 적용되는 점, 둘째 여러 이해관계자 집단이 존재하는 점, 셋째 기업과 상담의 관계가 조화나 협력보다는 갈등과 모순으로 나타나는 점, 마지막으로 효과를 바라보는 차원이 다양한 점 등으로 정리한 바 있다. 이 중에서도 특히 여러 이해관계자 집단이 존재한다는 점에서 기업상담만의 독특성이 발생한다. 즉 상담서비스 고용자인 관리자, 서비스 제공자인 상담자, 그리고 서비스 이용자인 내담자가 세 관련 주체로 존재하고, 이 삼각관계 역동이 발생한다는 점이다(왕은자, 김계현, 2009, 2010; 이은정 등, 2019; 심윤정, 2012; Carroll, 2010). 더욱이 선행연구들을 살펴보면 이 세 관련 주체의 관계가 ‘조화’나 ‘협력’보다는 주로 ‘갈등’, ‘모순’, ‘충돌’로 자주 묘사되는 등 세 주체 간 관점이 달라 기업상담자가 느끼는 어려움이 크다고 보고되어 오고 있다(왕은자, 김계현, 2010).

외부 EAP 모델이 전형적인 외국과 달리, 국내에서는 사내 내부모델을 채택하고 있는 경우가 많다. 여기서 내부모델(Internal model)이란, 기업이 사내에 상담실을 설치하고 상담자를 조직의 구성원으로 고용하여 운영하는 형태를 의미한다. 특히 기업이나 근로자의 니즈가 빠르게 전달되고 상담자와 근로자간에 접근성이 용이하다는 장점 때문에 국내에서 많이 활용되고 있다(박금남, 2020; 황준철, 2016). 이러한 내부모델의 기업상담자는, 제한된 기간 동안 일시적으로 근무하거나 외부에서 상담서비스만 제공함으로써 일정한 거리를 유지할 수 있는 ‘외부모델(External model)’과는 달

리, 내담자와 상담자 및 관리자라고 하는 세 주체가 같은 회사의 동료이기도 하며, 같은 공간에서 생활한다는 특성 또한 갖게 된다(김효정, 2018; 황준철, 2016). 따라서 내부모델에서 근무하는 기업상담자는 관리자, 내담자, 상담자로 이루어진 세 주체 간 삼각관계에 더 많이 노출되게 되고, 이로 인해 발생하는 갈등이나 모순을 더 자주 경험할 수밖에 없게 된다. 일례로 기업상담자가 경험한 비밀보장 문제에 대한 연구(이은지, 이은정, 서영석, 2021; 이은정 등, 2019)에 따르면 상담자들은 상담센터의 기능에 대한 인사(관리자)의 요구와 상담자 간 인식의 차이 때문에 갈등을 겪는 것으로 나타났다. 또한 직원(내담자)들이 상담실에 방문하는 주요 계기 중 하나가 ‘다른 부서에 왔다가 우연히 방문’ 일 정도로 접근성이 좋은 장점이 있다 보니, 직원들이 기업상담자와 친숙한 관계를 맺고 싶어 하는 바람 또한 높아 이에 대한 거리 조절, 상황에 맞는 전문가로서의 태도를 고민하는 상황이 많이 생기는 것도 확인되었다(이경민, 최은미, 2017; 김효정, 2018). 이처럼 내부모델의 기업상담자는 개인(내담자)과 조직(관리자)이라는 두 주체의 접점에서 각각의 기대가 어떠한지를 파악하고, 세 주체간 갈등이 발생할 경우 이를 지혜롭게 조화시키고 균형을 잡아야만 하는 과제에 직면하게 된다(왕은자, 김계현, 2010). 따라서 실제 내부모델에 근무하고 있는 기업상담자가 인식하고 있는 세 관련 주체의 요구나 기대는 무엇이고 서로 다른 기대로 인해 겪는 어려움이 무엇인지, 이를 어떻게 해결해가고 있는지 그 경험의 실체를 구체적으로 확인할 필요성이 있다.

특히 이러한 연구 필요성은 기업상담 세 관련 주체에 대한 연구를 확장시키는 데에도 그

의미가 있다. 최근 기업상담 연구들을 살펴보면 기업상담의 성장세에 맞게 관련 연구 역시 증가 추세를 보이고 있다(박금남, 2020). 이 중에서도 상담자들을 참여자로 하여 진행되어온 연구들의 주제는 대체로 기업상담자의 역할이나 역량, 기업상담의 성과 및 효과, 기업상담자의 적응과정, 내담자의 자살이나 윤리적 딜레마와 같은 갈등 요인, 기업상담자의 소진 등으로(박금남, 2020; 변시영, 2020; 윤아름, 변시영, 조민경, 이겨라, 2020; 이은정 등, 2019; 김효정, 2018; 진명일, 이영순, 2018; 남현주, 송연주, 2016; 변시영, 조한익, 2015), 아직까지 기업에 소속된 상담자들을 대상으로 세 관련 주체와 관련된 그들의 구체적인 경험을 밝힌 연구는 드물다. 관련하여 선행연구를 살펴보면 이은지 등 (2021)의 비밀보장에 대한 세 주체의 인식 연구, 왕은자, 김계현(2009, 2010)의 기업상담 효과에 대한 세 관련 주체의 인식 연구, 김정희(2015)의 기업상담 세 주체 인식을 비교를 통한 기업상담 운영활성화 과제 탐색 연구가 있는데, 이들 역시 비밀보장이나 기업상담 효과라는 특정 주제에 국한되어 있거나 1개의 특정 기업만을 대상으로 하였다는 점에서 관련 연구가 확장될 필요성이 제기된다. 조혜연, 이송하, 이동혁(2013)의 기업과 조직원이 기대하는 기업상담자의 역할에 대한 인식 연구 또한, 각 주체 간 서로 다른 기대를 가지고 있다는 점을 드러냈다는 점에서 의의가 있는 반면, 기대차를 좁히기 위한 상담자의 노력이나 활동 등 그 구체적인 대처과정이 무엇인지는 포함되지 않았다는 점에서 이를 추가로 탐색할 필요성이 제기된다. 따라서 본 연구에서 다루고자 하는 세 관련 주체의 요구에 대한 기업상담자들의 인식, 그리고 각 주체 별 요구차로 인해 발생하는 갈등을 상담자

가 어떻게 대처하고 조율하면서 각 주체별 기대를 반영해가고 있는지에 대한 상담자의 경험을 질적으로 확인하는 과정은 기업상담의 세 주체 관련 연구에 기여하는 바가 있을 것이다.

한편, 기업상담은 그 접근과 정보의 제한성으로 인해 아직 그 기업 간 운영 현황이나 상담자의 활동의 구체적인 상을 확인할 수 있는 자료가 많이 부족하다(박금남, 2020; 김정희, 2015). 본 연구는 기업, 그 중에서도 내부모델을 채택하고 있는 기업의 상담실에 근무하는 상담자들이, 상담실에 대해 가지고 있는 주요 주체들의 기대나 요구를 어떻게 받아들이며, 갈등을 어떻게 경험하는지, 갈등에 대처하는 과정에서 어떠한 경험을 하고 있는지에 대한 구체적인 탐색을 주목적으로 하고 있다. 따라서 본 연구에 참여하는 다양한 기업의 상담자들의 경험을 탐색하는 과정은 자연스럽게 기업상담이 갖는 주요한 독특성인 세 주체 사이의 갈등 관계에 대한 상담자의 인식과 경험, 변화 등을 확인하는 결과로도 이어지게 된다. 이를 통해 기업상담의 독특성이 더 확인될 것이고, 이는 앞서 언급한 국내 기업상담 현황 연구의 보완과 확장에 기여하는 바가 있을 것이다. 이러한 필요성에 따라 본 연구에서는 질적연구방법을 통해 상담자들의 경험을 심도 깊게 탐색하고자 한다(Creswell, 2010). 질적 연구는 최근 그 수요가 상담학 분야에서 증가되는 추세이며, 참여자의 삶의 경험을 보다 심층적으로 드러내는 방법이라는 점에서(박승민, 2012), 내부모델 기업상담의 세 관련 주체 간 역동과 갈등 조율 과정에 대한 상담자의 주관적 경험을 탐색하고자 하는 본 연구 주제에 적합하다. 특히 현상학적 질적 연구(Giorgi, 2004)는 대상의 생활세계와 그 안에서의 주관

적 경험들을 ‘있는 그대로’ 기술하고, 그 다층적 의미들을 해석하는 데 유용하다. 또한 개인적 독특성을 구체적으로 설명할 수 있을 뿐 아니라, 전체 연구 참여자의 경험을 일반적 구조적 진술로 통합할 수 있는 장점 또한 크다. 따라서 내부모델에 속한 주요 기업별 상담자들의 경험이 어떠했는지, 그 주관적 경험을 탐색하면서 그 의미에 대한 해석을 통해 기업상담자들의 삶을 들여다보고 기업상담에 대한 시사점을 얻고자 하는 본 연구의 필요성을 충족시키는 데 적합한 방법이라 판단되었다.

이에 본 연구에서 다루고자 하는 연구 문제는 ‘상담 서비스에 대한 세 주체(관리자, 내담자, 상담자)의 기대를 상담자는 어떻게 인식하고 있으며, 그 갈등 조율 과정에서 어떠한 경험을 하는가’이다. 이러한 연구 과정은 아직 기업상담의 접근 제한성으로 그 실체를 확인할 수 있는 자료가 부족한 조건에서(박금남, 2020; 김정희, 2015), 기업상담자들의 구체적인 삶을 통해 기업상담의 실체를 보여줄 것으로 기대된다. 또한 기업상담 세 주체의 관점 차이와 이로 인한 갈등으로 인해 기업상담자가 현장에서 느끼는 어려움이 큰 실정에서(조혜연 등, 2013; 왕은자, 김계현, 2010), 그들의 어려움을 최소화하고 전문성을 높이는 교육 자료 개발에 유용한 자료로 활용될 수 있을 것이다.

## 방 법

### 연구 참여자

연구 참여자의 표집은 연구하고자 하는 현

상을 경험하고 그 경험을 이야기해줄 수 있을 것이라 여겨지는 참여자를 의도적으로 선정하는 목적적 표집 방법을 사용하였다. 연구 참여자 선정의 기준은 내부모델 기업상담에서 1년 이상 근무한 자로 한정하였다. 이는 상담자들이 자신이 속한 조직에서 어느 정도 적응을 한 뒤 자기 경험을 정리할 수 있는 최소

수준의 경력이 1년 이상이라는 선행연구의 제언을 따른 것이다(윤아름 등, 2020).

연구 참여자 선정 과정은 다음과 같다. 우선 내부모델로 운영되고 있는 기업에 대한 정보를 수집하였다. 이를 위해 연구자들은 상담실을 운영하고 있는 기업의 리스트를 직관적으로 작성한 후 지인을 통해 내부모델로 운영

표 1. 연구 참여자 정보

	나이	성별	학력	자격사항	현회사 근무기간	기업상담경력	총 상담 경력
1	만46세	여	박사	한국상담심리학회 상담심리사 1급	9년 2개월	13년 2개월	13년 2개월
2	만47세	여	박사 수료	한국상담심리학회 상담심리사 1급 청소년상담사2급	1년 1개월	3년	16년
3	만48세	여	박사 과정	한국상담심리학회 상담심리사 2급 계슈탈트 상담심리사1급	16년 2개월	18년 2개월	21년 5개월
4	만40세	여	석사	한국상담심리학회 상담심리사 1급	3년 7개월	6년	12년
5	만 37세	여	석사	임상심리사 1급	1년 10개월	8년 1개월	15년
6	만 41세	여	석사	한국상담심리학회상 담심리사 1급	1년 4개월	13년 4개월	15년
7	만 35세	여	석사	임상심리사 1급 청소년상담사3급	2년	4년 4개월	5년 4개월
8	만 34세	여	석사	한국상담심리학회 상담심리사2급 청소년상담사3급	1년 8개월	1년 8개월	4년 9개월
9	만 40세	여	석사	임상심리전문가	8년 2개월	8년 2개월	15년
10	만 47세	여	박사	한국상담학회 전문심리사1급 한국상담심리학회상 담심리사 2급 임상심리사 2급 청소년상담사2급	8년 9개월	8년 9개월	12년 10개월

되고 있는지 여부를 확인하였으며, 추가적으로 확인이 필요한 기업에 대해서는 학회 홈페이지의 채용 공고를 참고하여 내부모델 여부를 확인하였다. 또한 참여자의 표집이 특정 업종이나 계열사에 편중되지 않고 되도록 다양한 업종과 계열사를 포함하도록 고려하였다. 이는 상담사들이 인식하는 세 주체의 인식과 갈등 조율 경험은 소속된 기업 문화가 어떠한가에 따라 다르게 경험될 수 있고 이러한 다름 역시 본 연구에서 중요한 자료로 포함되어야 한다고 판단했기 때문이다. 현상학적 연구는 인간 경험의 주관성을 넘어 그 본질을 알고자 하는 연구이며, 경험의 본질은 인간의 주관적 체험의 총합에 있다(김완일, 김옥란, 이호진, 권명훈, 2018). 때문에 다양한 기업상담의 환경과 경험들을 모을수록 경험의 본질에 가깝게 인식될 수 있을 것이라고 기대할 수 있다. 이렇게 연구 대상으로 적합할 것이라고 판단되는 기업의 목록을 작성한 후 해당하는 기업에서 근무하고 있는 상담사에게 접근하고자 지인들에게 요청하였고, 동시에 다양한 기업상담의 환경과 경험들을 담고자 한국상담심리학회 상담심리사 1급 자격을 보유한 상담사들이 공유하는 채팅방을 통해 연구 목적과 연구 참여자 기준을 공유하여 연구 참여자를 모집하였고, 연구자들이 인지하지 못했던 기업에서 근무하는 상담사를 포함하여 모두 10명의 연구 참여자를 면접하였다.

#### 자료 수집

연구자는 윤리적 측면을 고려하여 연구에 대한 동의를 구할 때 연구 목적, 면담 질문 목록, 자료 수집에 소요되는 시간과 과정, 면담 내용의 비밀보장이 포함된 연구 참여 설명

문을 제공하였고, 연구 참여와 녹음에 대한 동의서를 받았다. 이 때 연구 과정 중 어느 시기에든 연구 참여에 대한 의사를 철회하거나 거부할 수 있음을 설명하였다.

면담 질문지는 본 연구에서 확인하고자 하는 현상과 관련하여 내담자와 관리자, 상담사 사이에는 서로 다른 입장에서 비롯되는 갈등과 긴장이 존재한다는 선행 연구 및 문헌에 근거하여 세 주체의 기대를 각각 어떻게 인식하였고 이를 어떻게 충족시키고자 하였는지, 그 과정에서 어떠한 갈등을 경험하였고 선행 연구에서 강조하는 조율과 균형으로 나타나는 해결 과정은 무엇이었는지를 묻는 문항으로 초안을 구성하였다. 이에 대해 상담심리학 교수 1인의 감수를 받는 과정에서 같은 내용을 포함하는 질문은 통합하여 다소 산만해보이는 질문을 정리하였고, 참여자의 응답에 영향을 미칠 수 있는 연구자의 의도가 드러난 문항은 삭제하여, 참여자의 면담 내용을 따라가는 방향으로 수정하고 보완하였다. 최종적으로 인터뷰 질문 목록은 “기업상담에 대해 관리자와 근로자들은 어떤 기대와 요구를 하고 있다고 생각하시나요?”를 포함한 5개의 질문으로 구성되었고, 연구 참여자에게 면담 진행 전에 공유하여 구체적인 경험과 사례들을 떠올려보는 시간을 갖도록 고려하였다. 반구조화된 면담이었으나 생생한 경험들을 진술할 수 있도록 추가적인 질문을 하면서 면담을 진행하였으며, 추가적인 질문으로는 “실제로 어떠한 일이 있었나요?”라는 구체적인 사례를 질문하기로 합의하였다. 면담 전에 연구자들의 기업상담 경험이 연구참여자의 응답을 경청하고 따라가는데에 영향을 줄 수 있다는 점을 고려하여 질문에 대한 각 연구자 간 응답을 공유하면서 선이해를 확인하였다. 이 과정에서 연구

자 간에도 갈등에 대한 해석에 차이가 있음을 확인하였고, 이에 면담 시에는 사례위주로 추가 질문을 진행하여 연구자 개인의 선이해가 면담 내용에 영향을 주지 않도록 합의하였다. 두 명의 연구자가 고르게 분배하여 각각 다섯 명의 연구참여자와 면담을 진행하였고, 당시 COVID-19 확산 방지를 위해 거리두기가 실시되는 사회적 분위기와 연구참여자가 소속된 대기업의 보안 측면의 특수성이 고려되어 전화로 진행하였다. 각 면담은 60분에서 80분 정도의 시간이 소요되었으며, 전사 또는 분석 과정에서 의미가 모호한 내용은 메일을 통해 추가 질문하여 전화 면담으로 인한 면담의 한계점을 최소화하고자 하였다. 자료 수집은 2021년 4월부터 2021년 5월까지 진행되었다. 면담 녹음 파일은 최대한 면담 진행 직후 전사하였으며, 각 연구자가 직접 전사한 후 공유하였다.

연구 참여자의 비밀 보장을 위하여 면담 녹음 파일은 알파벳을 사용하여 이름을 수정하여 저장하였고, 연구 참여자의 소속 등 개인 정보가 나타날 수 있는 정보에 대해서는 ‘00’ 등의 기호로 표기하였다.

## 자료 분석

본 연구는 상담자가 기업상담에서 주요 세 주체의 기대와 갈등이라는 현상을 인식하고 조율하는 경험을 깊이 있게 이해하고 그 본질적 의미와 실천적 의미를 발견하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 한 가지 현상에 대한 여러 개인들의 주관적 경험 속에서 공통적인 의미를 발견하고, 경험의 본질이 무엇인가를 이해하는 현상학적 접근이 가장 적합한 연구 방법이라고 판단하였다. 현상학은 하나의 개념이나 현상에 대한 여러 개인들의 경험을 기술하고 분석함으로써 경험의 의미를 밝히는 귀납적이고 기술적인 연구 방법이며, 하나의 개념이나 현상에 대한 여러 개인들의 체험의 의미를 기술한다(Giorgi, 2012). 본 연구는 여러 기업상담 현장에서 상담자들이 인식하는 주관적인 경험들이 갖는 상호주관성에 근거하여 그 경험의 본질적 의미와 구조를 찾고 그 결과에 대해 현상학적 기술을 하고자 한다. 현상학은 크게 해석학적 현상학과 기술적 현상학으로 구분된다. 해석학적 현상학은 하이데거의 철학적 입장을 배경으로 하며 하나의 현

표 2. 인터뷰 질문 목록

순번	내용
1	기업상담에 대해 관리자와 근로자들은 어떤 기대와 요구를 하고 있다고 생각하시나요?
2	이러한 요구들은 실제 기업상담 운영에 어떻게 반영이 되었는지 설명해주세요.
3	선생님을 비롯한 상담자들은 기업상담에 대해 어떤 기대와 요구를 갖고 있나요? 그리고 어떻게 반영이 되었나요?
4	이러한 세 주체의 요구들이 서로 다른 주체들의 요구와 상충되어 갈등을 경험했다면, 어떻게 해결했는지 구체적으로 설명해주시겠어요?
5	이러한 과정에서 경험한 어려움이나 아쉬움, 또는 긍정적이었다고 생각되는 점은 무엇인가요?

상의 본질에 해당하는 주제를 기술할 뿐 아니라 연구자가 참여자의 체험의 의미에 대해 깊이 이해하고 해석하는 글쓰기가 강조된다. 기술적 현상학은 후설의 철학적 입장을 배경으로 하며, 참여자의 경험에 대한 기술에 초점을 둔다는 점이 특징이 강조된다(김완일 등, 2018). 본 연구에서는 기업상담 세 주체 사이에서 발생하는 갈등과 그 갈등을 조율하는 구체적인 경험에 대한 실제적인 연구가 부족한 실정을 보완하고자 하는 연구 목적을 고려하여 참여자들의 개인적 경험에 초점을 두고 주관적인 경험을 자세하게 파악하기에 적합한 Giorgi(2004)의 연구 방법을 따르고자 하였다.

이를 위해 Giorgi(2004)의 네 단계 연구 과정을 따랐다. 첫 단계에는 연구 참여자의 경험에 대한 전반적인 이해를 위한 읽기 단계로 연구자들은 축어록을 여러 번 읽으면서 전체 인터뷰 자료의 느낌을 인식하고자 하였고, 그 과정에서 떠오른 생각이나 개념들을 메모하여, 그 메모한 내용들을 수시로 공유하면서 인터뷰 자료에 대한 이해를 풍성히 하고자 하였다. 두 번째 단계에서는 의미 단위를 찾는 단계로, 인터뷰 축어록 자료에서 기업상담자가 세 주체의 기대를 인식한 내용과 그 인식과 관련하여 기업상담을 운영하는 과정에서의 경험을 잘 드러낸다고 생각되는 의미 단위에 밑줄을 그으면서 읽었고, 축어록을 반복하여 읽으면서 의미 단위를 추출하였다. 그리고 중복되는 의미 단위들은 삭제하고, 제외된 부분이 있는지 확인하여 누락되는 부분이 없게 하고자 반복하여 검토하였다. 세 번째 단계는 연구 대상자의 일상 표현을 연구 중인 현상에 중점을 둔 심리학적 언어로 변형하는 단계로, 의미 단위에 나타난 경험의 의미를 여러 번 되새기

고 참여자의 경험을 상상해보면서 심리학적 용어로 전환하였다. 다음으로 구성요소를 도출하기 위하여 유사한 의미 단위들을 묶어 하위구성요소를 구성하고 하위 구성요소들을 포괄할 수 있는 구성요소로 추상화하였다. 그리고 각각의 주제가 의미하는 바가 무엇인지를 기술하였다. 이 과정에서 연구의 타당도를 확보하고자 연구자들은 21.7.10~21.12.29 동안 총 7회의 토의를 진행하면서 구성요소의 명칭이 본 연구의 목적을 잘 반영하는지, 참여자의 인터뷰 내용을 정확하게 반영하는지 반성적으로 검토하고자 하였고, 각 구성요소들이 중복되는 의미가 없이 구별되는가와 위계가 동등한지 반복적으로 검토하였다. 첫 번째 분석 결과 6개의 구성요소와 21개의 하위구성요소로 분류되었으나 위계의 균형, 모든 참여자의 경험을 설명하지 못하는 분류, 연구주제를 드러내기에 맞지 않는 명칭을 수정하는 3회의 토의를 거치며 5개의 구성요소와 19개의 하위구성요소로 수정하였다. 이후 4회의 토의 과정을 통해 각 구성요소의 의미가 어떻게 구별되는지에 대한 연구자들의 이해가 명료해졌고, 이를 바탕으로 각 구성요소의 의미를 가장 적절하게 표현해줄 수 있는 용어를 선택하고자 하였다. 이러한 토의 과정을 거쳐 최종적으로 5개의 구성요소와 15개의 하위구성요소로 범주화하였으며, 이러한 분석 과정 전반을 표로 제시하였다(표. 4). 마지막으로 체험의 일반적 구조적 진술을 위해 구체적 개별적인 경험에서는 가능한 한 떨어지려고 노력했으며, 모든 참여자들에게 있어서 구성요소들의 의미를 직관적으로 이해하고자 노력하면서 구조적 진술을 작성하였다.



### 연구자의 준비도 및 연구결과의 평가

연구자들은 내부모델 형태의 기업상담에서 9년 이상의 경력을 가지고 있으며, 한 기업에서 10년 가까이 함께 일하며 기업상담이 무엇이며 상담자는 무엇을 해야 하는가를 함께 고민하고 경험해 온 동료 관계이다. 기업상담 이론에서 이야기하는 기업상담 세 주체(내담자, 관리자, 상담자)의 갈등과 긴장 관계를 함께 경험했고 그 사이에서 상담전문가로서의 중심을 잃지 않으면서 어떻게 하는 것이 기업상담자로서 잘 하는 것인가에 대한 끊임없는 고민과 노력, 다양한 시도들을 해왔다. 때문에 연구자로서 본 연구 참여자들과 신뢰를 형성하고 그들의 경험을 배우고 이해하는 것과 연구의 목적과 관련하여 어느 현상에 초점을 둘 것인지 판단함으로써 연구의 타당도를 확보하는 것(Creswell, 2010)에 긍정적인 측면이 있었다. 질적 연구 경험과 관련하여 한 연구자는 상담심리학 박사과정 중 질적 연구방법론을 2학기 이수한 경험이 있으며 질적 연구로 박사 학위를 취득하였고, 질적사례연구 방법론을 포함한 관련 워크숍에 3년 이상 꾸준히 참석하였다. 또한 질적 연구로 국내 학술지에 논문을 게재한 경험이 5회 있다. 다른 연구자는 상담심리학 박사 과정을 수료하였고, 과정 중 질적연구방법론을 2학기 이수하였으며, 본 연구를 시작하기 전 현상학적 연구 방법 워크숍에 참석하여 현상학적 분석 절차와 기술 방법을 학습하면서 현상학 연구의 질(Creswell, 2010)을 높이고자 하였다.

Creswell(2010)은 질적 연구에서의 타당성은 연구자와 참여자가 잘 기술한 '결과'들의 '정확성' 정도를 파악하려는 시도로 보고, 8가지 타당성 전략 중 최소 2개 이상을 시도할 것을

제안하였다. 연구자들은 Creswell(2010)이 제안한 8가지 타당성 전략 중 '확실한 증거를 확보'하기 위하여 범주화되고 진술된 주제들이 연구 참여자들의 인터뷰 자료에 근거한 것인가, 일반적 구조적 진술이 참여자의 경험에 대한 전반적인 본질을 전달하고 있는가에 대하여 연구자 스스로에게 반복적으로 질문하며 토의하며 이를 결과에 반영하였다. 한 예로 첫 분석 결과에서는 '상담자들의 역할을 체계화하고 문서화함'을 하위 구성 요소로 보았으나, 이를 모든 참여자의 공통적인 경험이라고 보기 보다는 대처 방안 중 하나로서 이러한 대처 행동이 의미하는 것과 유사한 의미를 가진 다른 경험들과 비교함으로써 더욱 본질적인 의미를 찾아내는 것이 좋겠다고 논의하였고, 그 결과 '시행착오를 거듭하며 기업상담자 역할의 경계와 기준을 수립해감'이라는 구성 요소로 명명하였다. 두 번째로는 참여자 확인을 통해 분석 결과 내용이 참여자들의 경험을 잘 반영하는지 견해를 요청하였다. 이를 위해 연구자는 주제와 하위 주제, 각 주제의 의미 설명을 포함한 질문지를 작성하여 모든 참여자에게 이메일로 전달하였다. 참여자들의 의견을 확인하는 과정에서 '상담자의 시도들이 관리자와 직원의 부정적 반응에 부딪힘'이라는 하위 요소의 '부정적 반응에 부딪힘'이라는 표현이 참여자들의 의도와 실제 경험에 비해 강하고 더 부정적인 의미로 느껴진다는 의견이 있었다. 이에 상담자가 관리자와 직원이 상담에 대해서 갖는 기대의 차이나 이해 부족에서 비롯되는 어려움을 감수한다는 의미로 표현될 수 있도록 '난관에 부딪힘'이라고 수정하였다. 세 번째로 외부 감수를 위해 전문가 평가를 요청하였다. 외부 감수를 요청한 전문가가는 총 2명이며, 한 명은 상담심리학회 1급

자격 소지자로 상담심리학 박사 학위를 취득하였고, 현재 다수의 대학 및 대학원에서 연구방법론 강의를 진행하고 있는 전문가로 현상학적 연구방법론을 포함한 질적 연구로 5편

표 3. 자료분석 과정 요약

단계	주요 검토 및 수정 사항	예시
1차~3차 (21.7.10 ~21.9.5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 연구자 간 분석의 일치성 검토</li> <li>- 차이 있는 분석 결과에 대한 협의</li> <li>- 원자료와의 비교검토 및 수정 통한 구성요소 수와 명칭의 변경 반복</li> <li>→ 구성요소 : 6개&gt;5개</li> <li>→ 하위구성요소 : 21개&gt;19개</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 연구자 1에게서 도출된 '구별되면서도 유연한 경계만들기:동화와 조절'요인은 연구자 2의 분석 결과와 이질적이었고, 원자료 재분석 결과 모든 참여자의 경험을 적절하게 설명하지 못한다고 평가되어 삭제됨</li> <li>- 당초 합의된 '지평을 넓히게 됨'은 연구자들이 기대하는 성장 관점이 반영되었음을 확인하였고, 참여자들이 현실적인 갈등 대처 방안을 찾아간다는 의미가 더 정확하다고 판단, '세 주체 모두의 기대를 포용할 수 있는 대안적 방안들을 찾아감'으로 수정됨</li> </ul>
4차~6차 (21.10.4 ~21.11.28)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 구성요소간 위계의 균형 분석</li> <li>- 구성요소별 의미와 표현의 적합성</li> <li>- 원자료와의 검토와 수정을 통한 구성요소 수와 명칭의 변경 반복</li> <li>→ 구성요소 : 5개 유지</li> <li>→ 하위구성요소 : 19개&gt;15개&gt;14개&gt;15개</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1~3차 단계에서 수정 도출되었던 '세 주체 모두의 기대를 포용할 수 있는 대안적 방안들을 찾아감'의 구성요소명은, 참여자들이 공통되게 경험하고 강조한 것으로 이해되는 통합적 문제해결 과정을 잘 나타나지 못하는 표현이라고 합의하여, 이를 명료하게 드러낼 수 있는 '주체 간 기대를 통합하는 대안을 모색함'으로 수정됨.</li> </ul>
7차 (21.12.29)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 원자료와의 비교로 구성요소 명칭 재검토</li> <li>- 구성요소간 위계를 고려하여 문장의 구조와 기술 방식의 정련화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- '대안 마련 : 모든 주체를 개별적으로 만족시키고자 함'은 '주체 별 기대를 만족시키기 위한 개별적 대안들을 마련함'으로 수정하는 등 일부 이질적으로 표현된 구성요소명은 수정됨</li> </ul>
참여자확인 (22.1.3 ~1.17)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 연구결과와 본인경험의 일치성 검토</li> <li>- 구성요소 명칭의 확인 및 수정</li> <li>- 발췌문의 적합성 검토</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 회사/직원들이 상담자의 활동을 부정하는 것은 아니었다는 점에서 연구팀에서 도출한 '상담자의 시도들이 관리자나 직원의 부정적 반응에 부딪힘'의 명칭은 '상담자의 시도들이 난관에 부딪힘'으로 수정됨</li> </ul>
외부감수 1 (22.1.18 ~1.21)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 구성요소 간 위계 검토 및 수정</li> <li>- 기업상담의 실재를 반영할 수 있도록 일부 구성요소 명의 수정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 원자료 및 기업상담자들이 여전히 경험하는 혼란을 고려할 때 '안정화'되었다는 표현은 이질감이 있어 '상호 이해하고 인정하는 영역들이 생기면서 안정화된다고 느낌'은 '상담실의 자율성과 독립성이 높아짐'으로 수정됨</li> </ul>
외부감수 2 (22.3.23 ~3.29)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 일부 구성요소명의 수정</li> <li>- 일부 구성요소 의미 기술 보완</li> <li>- 일부 구성요소 별 참여자 발췌문의 수정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 당초 '세 주체가 만족하는 기업상담 모형을 구축해 감'은 참여자들의 경험을 담기에 적절한 표현이 아니라는 점에서 참여자들이 소속된 조직에서 전문성에 대한 신뢰를 얻고 있다는 의미를 반영하도록 '세 주체가 만족하는 전문조직으로 자리매김 함'으로 수정됨</li> <li>- '상충된 기대로 갈등에 부딪힘'에서 상담자-회사 외의 다른 주체 간 갈등이 구체적으로 나타나지 않는다는 점에서 다른 주체들 간 갈등이 잘 나타나도록 수정함.</li> </ul>

이상의 논문을 게재한 경험이 있다. 또 한 명의 전문가는 상담심리학회 1급 자격 소지자로 상담심리학 박사 과정을 수료하였고, 내부모델과 EAP 등 기업상담 경력을 15년 이상을 가지고 있으며, 기업상담을 주제로 한 질적 연구로 2편 이상의 연구를 진행하였다. 이들 전문가는 각각의 이력과 경험에 맞게 연구 과정의 적합성은 물론 기업상담의 특수성을 반영한 내용 자문을 해주기에도 충분하다고 판단되었다. 이에 연구자들은 외부 전문가들에게 참여자 인터뷰 전사 자료와 연구 결과를 전달하고 연구 결과가 인터뷰 전사 자료에 의해 지지되고 있는지 검토를 요청하였다. 이 과정에서 연구 분석 결과의 구성 요소와 하위 구성 요소들의 적절성에 대한 자문을 받았고,

구성요소명의 수정(예. 세 주체가 만족하는 기업상담 모형을 구축해 감 → 세 주체가 만족하는 전문조직으로 자리매김 함) 등 외부 감수 결과를 반영하여 최종적으로 결과를 도출하였다.

## 결 과

기업상담자가 인식한 세 주체의 기대와 운영 과정에서의 경험의 의미를 탐색한 결과 193개의 의미단위, 15개의 하위 구성요소, 5개의 구성요소를 도출하였다. 구성요소와 하위 구성요소를 도출한 결과는 표 4와 같다. 아래에서는 각 구성요소와 하위 구성요소의 의미

표 4. 상담자가 인식한 기업상담에 대한 세 주체의 기대와 갈등 조율 과정

구성 요소	하위 구성 요소
세 주체의 서로 다른 기대를 인식함	내담자는 개인의 안정과 문제해결의 조력을 기대함
	관리자는 조직의 안정에 기여하는 역할을 해주기를 기대함
	상담자는 전문가로서의 역할 수행과 기업상담의 안정화를 기대함
상충된 기대로 갈등에 부딪힘	상담자의 시도들이 난관에 부딪힘
	관리와 보호라는 상충되는 가치 사이에서 긴장됨
	상담을 벗어난 직장인으로서의 역할 수행에 정체성 혼란을 느낌
개별적으로 기대를 충족시키고자 노력함	내담자의 이익을 관리자의 기대에 우선하여 고려함
	관리자의 기대를 만족시킬 수 있는 다양한 방안을 강구함
	시행착오를 거듭하며 기업상담자 역할의 경계와 기준을 수립해감
주체 간 기대를 통합하는 대안을 모색함	내담자와 관리자의 구분 없이 포용하는 관점을 가짐
	내담자와 관리자를 연결하는 '제 3의 커뮤니케이터' 기능을 수행함
	조직 내 다양한 구성원들과 상호보완적 협력 관계를 맺어감
세 주체가 만족하는 전문조직으로 자리매김 함	상담의 대상과 영역을 확장시키는 노하우를 갖게 됨
	상담 활동에 대한 각 주체별 긍정적 평가를 확인하게 됨
	상담실의 자율성과 독립성이 높아짐

들을 설명하고 구성요소를 중심으로 구조적 진술을 작성하였다.

### 세 주체의 서로 다른 기대를 인식함

본 연구에 참여한 상담자들은 내담자와 관리자 그리고 상담자가 서로 다른 입장과 역할을 가지고 있는 만큼 기업상담에 대한 기대가 동상이몽처럼 상이하다고 느끼고 있었다. 내담자는 근로자 중 한 명이자 독립적인 한 개인으로서 자기 삶의 문제를 해결하는 것에 초점을 맞추었고, 관리자는 조직 내에 인사적인 문제와 이슈가 발생하지 않고 안정화 상태를 유지하는 것, 그리고 상담자는 전문가로서의 역할에 집중하고 상담이 기업 내에 정착하는 것에 초점을 두고 있었다.

### 내담자는 개인의 안정과 문제해결의 조력을 기대함

참여자들이 인식하기에 내담자들은 개인적인 어려움 뿐 아니라 관리자와의 관계에서 겪는 어려움에서도 개인의 심리적 대처와 정서 관리를 위한 전문적 도움을 기대하고 있었다. 참여자가 느끼기에 내담자들은 상담실이 여러 직원들의 문제 해결 과정에 대한 정보를 가지고 조언을 해줄 수 있는 곳이며, 직원들이 겪는 고충에 대해 관리자에게 대신 전달해주거나 신고 과정에서 동행해주는 등의 내담자의 편에 서서 도움을 줄 수 있기를 기대했다.

“본인이 직접 부서에 대한 안 좋은 이야기를 했을 때 불이익을 받았던 선례들이 있었고, 그리고 밝혔을 때 실제로 변화가 있으면 좋는데 그렇지 않은 경우들

을 목격하면서 자기들이 나서기는 그렇지만 그래도 뭔가 얘기는 하고 싶은, 그래서 상담실을 매개로서 활용을 좀 하고 싶은 마음들이 있는 것 같아요. 직접 해결해주기를 바라는 경우들이 있으시더라고요.” (참여자 10)

### 관리자는 조직의 안정에 기여하는 역할을 해주기를 기대함

상담실이 생겨나게 된 배경과 조직 문화에 따라 관리자와 상담자 간 의사소통의 정도나 관리자의 직접적이고 구체적인 지시를 상담자가 얼마나 받는가에 있어서는 차이를 보였지만 공통적으로 참여자들이 인식하는 관리자의 기대는 조직의 안정화에 상담실이 기여하는 것이었다. 조직 안정화라는 기대는 구체적으로 조직 관련 이슈들을 경영진에 미리 보고하는 것과 직원들의 심성 관리를 통해 개인적인 어려움이 조직적 이슈로 발전되지 않도록 예방하는 것 두 가지로 나타났다. 개인의 심리적 이슈와 조직적 이슈가 맞물리는 직원의 자살 사고에 대해 상담자의 책임이 강조되기도 하였고, 심리·정서적 문제를 호소하는 직원들의 관리에 부담을 느끼는 만큼 인사 사고로 이어지지 않도록 상담자에게 예방적 역할을 요청하기도 하였다.

“회사가 요구하는 바를 알아서 직원들에게 잘 전달하고 임직원들 사이에서 일어나는 특별한 일이 있거나 회사가 알아야 하는 일이 있으면 알려줬으면 좋겠고 이런 요구가 있죠. 예를 들면 어느 부서장이 언어폭력이 있으면 그런 거는 와서 알려줘야지, 또는 어떤 부서에서 특별히 우울증이 많다 이러면 이런 거는 회사가

알아야하는 정보다 상담사들끼리만 알고 있으면 안 되는 거다. 이런 얘기를 직접 하시기도 하고.” (참여자 1)

### 상담자는 전문가로서의 역할 수행과 기업상담의 안정화를 기대함

상담자들은 더 안정적으로 상담 활동에 집중하고 더 많은 직원들에게 상담적 혜택을 제공해줄 수 있기를 기대하고 있었다. 또한 기업상담이 급여와 복지 측면에서 상담자들에게 긍정적인 측면이 있기 때문에 기업상담이 확장되고 발전해나가서 상담자들에게 더 많은 고용의 기회가 제공되기를 바란다. 이와 관련하여 참여자들은 상담자들이 기업상담 현장에서 하는 다양한 역할들이 있음을 강조하면서, 기업 내 상담자들 스스로가 이미 하고 있는 다양한 역할들을 적극적으로 어필하여 기업상담의 필요성과 성과를 증명해보일 수 있기를 바라기도 했다.

“그냥 비밀보장만 되는 심리상담만 하는 게 아니라 굉장히 많은 사건들을 처리해요. 중재이면서 해결사 역할도 하는 거죠. 사실은 너무 많은 역할을 하는데... 이게 뭔가 심리상담 비밀 보장 하에 좀 많이 감춰져 있는 느낌이 드는 게 있어서, 다양한 역할을 하는 것들을 세분화 구체화해서 이렇게 좀 잘 보여줄 수 있는 방법들이 없을까 이런 것들을 생각하게 되는 것 같아요.” (참여자 6)

### 상충된 기대로 갈등에 부딪힘

참여자들은 상담 서비스 및 상담자 역할에 대한 기대와 인식 차이를 직접 맞닥뜨리면서

당혹스러움과 긴장, 혼란스러움 등의 심리 내적 갈등을 경험하게 되었다. 참여자들이 겪은 갈등은 상충되는 기대들임에도 어느 하나를 선택하거나 포기하기 어려운 상태에서 겪는 딜레마라는 의미를 갖는다. 예를 들어 참여자들은 조직 관리를 위해 상담자로부터 보고받기를 기대하는 관리자의 입장도 이해하고, 조직 내에서 보호받기를 바라는 내담자의 입장도 이해한다. 그리고 내담자를 보호하는 것도 중요하지만 피고용자인 상담자 입장도 보호해야 할 필요성도 느끼는 것이다. 다음의 하위 요인들은 상담자가 세 주체의 서로 다른 기대를 갈등으로 경험하게 되는 지점과 그 갈등을 어떻게 경험하는지를 보여준다.

### 상담자의 시도들이 난관에 부딪힘

효과적인 상담이나 교육을 위해 필요한 시간과 상담 기간이 상담자에게는 당연하게 여겨지는데 비해 관리자와 내담자는 놀라움과 의구심, 부담을 표현하기도 한다. 참여자들은 근무 시간 관리라는 측면에서 그들의 입장이 이해는 되지만 조율과 협의가 잘 이루어지지 않을 때에는 당혹스러움을 느낀다. 상담자는 직원과 조직에 필요하다고 생각되는 교육과 프로그램을 기획하는데, 대부분이 근무 시간을 할애하여 진행하는 것인 만큼 관리자의 동의를 얻지 못하면 계획이 무산되는 어려움을 겪기도 한다.

“상담이 가장 필요한 분들은 신입이나 중간 관리자들이 아닐까 생각을 했거든요. 저희가 현장이 크다 보니까 신입사원이 들어와도 서로 교류가 없는 경우가 많더라고요. 초기 1-2년은 다니기가 어려우니까 지지 차원으로 만들어주자 해서

집단 프로그램을 여러 번 기획을 했거든요. 그런데 한 번도 실행이 되지 않았어요. 그 시간 동안에 모두가 공백이잖아요, 그래서 부서에서도 좋아하지 않고요.” (참여자 8)

### 관리와 보호라는 상충되는 가치 사이에서 긴장됨

상담자는 내담자와의 신뢰 관계와 내담자를 보호하는 책임을 중요하게 생각하기에 동의가 없이는 내담자로부터 들은 정보가 조직과 관련된 이야기라 하더라도 관리자에게 전달하지 않는다는 비밀보장의 원칙을 지키고자 한다. 내담자 역시 상담자가 자신의 편에서 자신의 입장을 대변해주거나 비밀을 유지해주시기를 기대하는데, 조직의 관리 체계 안에서 관리자는 조직 운영과 관련한 직원들의 정보를 파악하고 있어야 할 책임이 있다는 점에서 상담자에게 보고를 요구하게 된다. 이처럼 보호를 요구하는 내담자의 기대와 관리를 위해 정보를 파악하고자 하는 관리자의 기대 간 대립과 긴장을 참여자들이 오롯이 경험하며 긴장과 불안을 느낀다. 특히 내담자가 자신의 상담 이용 정보가 보고될 것에 대해 불안한 심정을 드러내거나 직접적으로 거부할 때 상담자의 고민은 더욱 깊어지는 것으로 나타났고, 상담자가 관리자에게 보고하지 않은 사안으로 인해 관리자와 직접적인 갈등을 경험하게 되기도 한다.

“회사는 사건 사고가 있으면 알려달라고 했으니까 성희롱이나 자살 위기가 아주 심각하면 고민 없이 알릴텐데, 내담자가 죽고 싶다는 얘기를 하면서도 회사에 알리는 건 거부하고 그렇다고 비밀 보장

을 하기에는 액팅 아웃할 확률이 없지는 않는 사람이라 부담이 되는데 죽고 싶다는 말을 계속 하면 상담사가 너무 너무 괴롭거든요. 그게 아마 상담사가 기업상담하면서 갖는 가장 큰 딜레마일거라고 예상하는데” (참여자1)

### 상담을 벗어난 직장인으로서의 역할 수행에 정체성 혼란을 느낌

참여자들은 관리자와의 관계에서 전문가이기도 하지만 한 명의 직장인이기에 상명하복 문화와 직급 체계를 존중하는 자세가 필요하다는 것에 목소리를 같이 한다. 하지만 전문적인 역할에 따른 가치와 역할의 경계를 넘어서는 역할을 지시받을 때에는 그 대처 과정에서 갈등을 겪었다. 상담전문가로서는 하고 싶지 않은 업무이지만 조직의 한 일원이라는 측면에서는 거부하는 것이 어렵고, 지시를 수용하고 이행하더라도 그 과정에서도 여전히 ‘내가 이 일을 하는 것이 맞는가’ 하는 부적절감을 느낀다.

“대처라기보다는 그냥 했던 것 같아요. 해야 된다고 하니까 하면서도 아 내가 하는 게 맞나 내적으로는 갈등하고, 겉으로는 같이 일하는 선생님들이 하니까 어쩔 수 없이 했던 것 같고” (참여자 10)

### 개별적으로 기대를 충족시키고자 노력함

참여자들은 상충되는 기대 사이에서 어느 한 쪽도 포기할 수는 없다는 딜레마를 극복하는 방안으로 내담자와 관리자, 상담자 중 어느 누구도 실망시키지 않는, 각 주체를 위한 맞춤형 방안들을 찾아가고 있었다. 상충되는

요구를 보이는 세 주체를 한꺼번에 만족시키는 것은 어려운 일이지만 그렇다고 어느 한 쪽만을 만족시킨다면 기업상담이 어려움을 겪을 수도 있다고 생각했다.

“직원들 입장에서는 고급 복지서비스라고 생각하기 때문에 만족하지만 그것도 이용하는 소수의 직원들의 입장이고요, 하지만 회사는 상담실이 어떤 역할을 하는 곳인지 잘 모르고 계시니까 없어질 뻔한 위기를 겪게 되더라고요.”(참여자 4)

#### **내담자의 이익을 관리자의 기대보다 우선적으로 고려함**

참여자들은 세 주체의 기대 사이에서 모두를 한꺼번에 만족시키기가 어렵다고 느낄 때에도 내담자의 이익 및 내담자와의 신뢰 관계를 가장 중요하게 고려한다는 기준을 지켜내고 있었다. 상담을 통해 알게 된 내담자의 정보를 회사에 알려야 하는가를 결정할 때에도 회사에 알리는 것이 내담자에게 어떤 이익을 줄 수 있는가를 의사 결정의 기준으로 삼았다.

“위기에 대한 판단, 이 내담자 진짜 위급하다 이거를 알리지 않는 게 이 사람에게 도움이 되지 않는다 이런 판단이 확실히 들 때만 알리거든요. 회사에 상담자 소견을 알려줘서 병가나 이런 걸 갈 수 있게 해야 하는 경우라면 인사에 알리는 식으로요” (참여자 1)

#### **관리자의 기대를 만족시킬 수 있는 다양한 방안을 강구함**

내담자의 이익과 신뢰관계를 최우선순위에

두지만 관리자에게도 상담실의 효과성과 필요성을 어필하고 신뢰를 얻기 위해 관리의 사각지대를 찾아 사고 예방이나 직원의 심리적 안정화 활동과 같은 관리에 필요한 기능을 수행하는 다양한 방안을 주도적으로 마련하였다. 예를 들어 사고를 당한 직원을 케어하는 활동이나 신입사원 적응을 위한 교육 등 관리자 입장에서 필요로 하지만 기존의 인력으로 충분히 대처하지 못하는 역할들을 적극적으로 해나가고 있었다. 또한 상담에 대해 직원들이 어떻게 이용하고 있고 얼마나 만족하는가와 같은 실적과 성과를 문서로 작성하여 보여줌으로써 상담실의 기능을 어필하는 활동을 중요하게 평가하기도 하였다.

“회사에서 봤을 때 아 이건 정말 대체 불가능한 업무구나 싶은 것들을 하는 게 필요하겠더라고 생각했어요. 업무 중에 사고를 당한 직군을 케어하거나, 이런 건 관리자들도 굉장히 어려워하고 회사에서 니즈가 큰 역할들이거든요.” (참여자 4)

#### **시행착오를 거듭하며 기업상담자 역할의 경계와 기준을 수립해감**

참여자들은 세 주체의 상충되는 기대 사이에서 상담자의 역할이 맞는가, 비밀보장의 의무를 지켜야 하는가 아니면 조직의 지시를 따라야 하는가와 같은 의사 결정에 도움이 되는 실제적인 기준이나 가이드가 없었기에 스스로 답을 찾아가야 했다. 참여자들은 내담자와 관리자를 이해시키고 설득시키기 위해서 상담자들 간에 같은 입장을 취하는 것이 중요하다고 말한다. 모든 상담자가 한 뜻이라는 것은 그의 의견이 전문가 집단의 기준이라는 것을 의미

할 수 있었기에 서로 다른 생각과 기준을 가진 상담자들이 통일된 하나의 목소리를 내기 위해 노력하고 있었다.

“이런 갈등에 대처하는 과정에서 중요한 게 상담자들 간에 의견이 일치하는 게 중요한 거 같아요. 각각 의견이 다를 순 있겠지만 전체적인 방향에서 이게 일치되지 않으면 사측에서 볼 때는 전문성이 떨어지는 집단으로 보이기도 하는 거 같아요. 근데 여러 명이 한 목소리를 내면 이게 또 여러 전문가의 한 목소리로 보이는 거니까 회사에서도 고려해보는 게 되어서요. 단합이 중요한 거 같아요.” (참여자 7)

#### 주체 간 기대를 통합하는 대안을 모색함

참여자들은 내담자 개인과 관리자의 기대, 그리고 상담자의 기대가 서로 연결되어 있으며, 강조하는 바가 달라 상충되는 듯 보이지만 지향하는 바는 같다는 통찰을 갖게 된다. 즉 내담자의 안정과 회복 그리고 조직의 안정은 서로 상호보완적이고 선순환을 통해 모두를 만족시킬 수 있는 것인데, 관리자와 직원들 사이에는 의사소통이 원활하지 않아서 관리자와 직원들의 이익이 상충되는 듯이 보인다. 참여자들은 내담자와 관리자 모두를 내담자로 인식하면서, 둘 간의 소통을 돕는 새로운 역할을 주도적이고 창조적으로 맡아 하게 되고, 비밀 보장과 상담자 정체성 보호를 위해 거리를 두었던 유관 부서와의 관계에서도 상생의 효과를 배우면서 협력하며 도움을 주고 받게 된다.

#### 내담자와 관리자의 구분 없이 포용하는 관점을 가짐

관리자와 내담자의 기대가 겹으로 보기에는 서로 상반되는 것처럼 보이지만 내담자의 안정과 관리자의 만족이 배타적이 아닌 서로 상호보완적인 관계에 있다는 인식으로 바라보게 된다. 또한 상담실을 직접 방문한 내담자의 입장과 고통도 이해하지만 그와 관련이 있는 다른 직원들과 관리자도 잠재적 내담자로 인식하고 그들의 입장도 함께 고려하는 포용적인 관점을 갖게 되었다. 기업상담자에게는 상담실에 찾아온 내담자 뿐 아니라 상담실을 찾아오지는 않았으나 내담자와 이해관계에 있는 리더의 입장 등 조직 전체의 이익을 예측해보는 관점이 필요함을 느끼고 있었다.

“내담자를 케어하고자 하는 그 목적은 회사와 상담사가 일부 같고 겹치는 부분이 있다고 보면 그런 혼란함에서 좀 중심을 잡을 수 있지 않을까 싶어요. 회사는 이 근로자가 건강하게 잘 기능해주길 바라는 거고 내담자도 상담을 통해서 본인 스스로 변화되길 바라는 거니까 내담자의 기대를 충족시키면...” (참여자 5)

#### 내담자와 관리자를 연결하는 ‘제 3의 커뮤니케이터’ 기능을 수행함

참여자들은 내담자의 고통을 듣는 창구이자 이를 회사 측에 안전하게 전달하는 가교로서 내담자와 관리자가 긍정적으로 소통하도록 돕는, 인사와는 구별되는 제 3의 커뮤니케이터의 기능도 필요하다고 판단하였다. 이러한 역할로 확장한 이유는 상담자는 비밀 유지의 책임이 있기에 특정 직원의 불이익을 감수하지 않고도 고통을 관리자에게 전달해줄 수 있고,



관리자가 직원들의 입장을 반영하여 긍정적인 변화를 주면 관리자와 내담자 모두에게 도움이 된다고 인식했기 때문이다. 또한 사건 사고 처리 과정에서도 상담자가 내담자의 안정화에 도움을 줌으로서 사건 사고 처리가 원활하게 진행되도록 도울 수 있다. 이렇게 관리자와 내담자, 상담자의 만족이 선순환 될 수 있다는 점을 참여자들이 인식하면서 새로운 소통 창구로서의 기능을 하고 있었다. 다만 회사에 내담자로부터 들은 정보들을 전달하고 협의할 때에는 비밀 보장의 원칙에 위배되지 않도록 내담자의 동의를 구하는 과정에 많은 주의를 기울였다.

“중간에서 상담자가 역할을 하는 건데 상담은 비밀보장이 되어 있잖아요. 그래서 구성원들 가운데 조직에 어떠한 변화를 기대한다거나 가령 상사의 업무 스타일의 변화에 대한 기대 같은 것을 한 사람의 목소리로는 사실 변하기가 쉽지가 않잖아요. 그래서 상담실이 중간에서 부서를 대상으로 컨설팅을 해드린다는 홍보를 했어요.” (참여자 3)

#### 조직 내 다양한 구성원들과 상호보완적 협력 관계를 맺어감

조직 내 다양한 구성원들과도 상호보완적 협력 관계를 맺어가고 있었다. 여러 구성원들과 소통하고 협력하는 것에 대한 거부감이 사라지고 오히려 소통하고 협력하는 것이 내담자와 상담자, 유관 부서 모두에게 긍정적인 측면이 있음을 경험하고 있었다. 예를 들어 상담이 필요한 내담자들이 근무 시간 중에 상담을 받을 수 있도록 유관 부서와 소통하여 지원을 받기도 하고, 유관부서를 통해 회사

내에 어떤 변화와 사건이 일어나고 있는지 들으면 상담실에 내려진 지시의 맥락을 이해하는데 도움이 되기도 하였다. 또한 직원들을 대상으로 교육이나 프로그램을 기획할 때에도 유관 부서와 협력하는 것이 효과적임을 경험적으로 배워갔다.

“저희도 약간 위험군들이 있어요, 뭐 자살 생존자 분들이라든지 이런 분들 같은 경우는 우선 내담자 동의를 구하고, 관리자를 통해 부서에 시간을 양해해달라고 요청을 해요. 어쨌든 그 분도 내가 1 시간동안 근무시간에 자리를 비우게 될 거라는 걸 이야기를 하고 오셔야 되잖아요.” (참여자 8)

#### 세 주체가 만족하는 전문조직으로 자리매김 함

참여자들은 세 주체의 기대는 서로 다르고 상충되지만 그럼에도 불구하고 세 주체의 기대를 수용하고 녹여내며 긍정적인 평가를 받는 전문조직으로 자리를 잡아가고 있음을 느낀다. 상담자는 내담자와 관리자를 만족시킬 수 있는 노하우들을 가지고 더 능숙하게 세 주체의 기대를 다룰 수 있었고, 세 주체들로부터 기업상담의 긍정적인 의미와 평가들을 확인해가고 있었다. 또한 내담자와 관리자로 부터 인정과 신뢰를 얻으면서 자율성과 독립성도 많아졌다고 느끼는데 이는 기업상담이 안정화되어가고 있다는 증거이기도 하다.

#### 상담의 대상과 영역을 확장시키는 노하우를 갖게 됨

상담 서비스 이용자 수의 양적 증가는 관리

자의 기대이기도 하지만 동시에 기업상담의 저변이 확대되고 잠재적 내담자들이 상담실로 유입되기를 바라는 상담자의 기대이기도 하다. 이에 참여자들은 찾아오는 내담자 뿐 아니라 다양한 잠재적 내담자들에게도 상담적 도움을 제공하기 위해 필요한 내용과 적절한 전달 방식, 효과적인 전달 시기 등을 찾아냈고, 상담 서비스를 자주 노출시키면서 직원들의 상담에 대한 관심을 끌 수 있는 다양한 마케팅 노하우를 가지고 있었다.

“어떨 때는 이런 사람들이 많이 들어오고 또 다른 때는 이런 사람들이 많이 오는데 이런 거를 일 년치 그래프를 그리고 보니까 보이더라고요. 이때가 성수기고 이때가 비수기네. 그리고 이때 사람들은 주로 이런 문제를 호소해오네 그런 것들이 많이 보여서 프로그램 진행할 때 이때는 이거를 중심으로 해야 되고 이때는 모이는 프로그램 안 되고 너무 바쁘니까 메일링 서비스를 넣던지 이렇게 해야 되는구나 이런 것들을 감을 잡기가 쉽죠.” (참여자 2)

#### 상담 활동에 대한 각 주체별 긍정적 평가를 확인하게 됨

참여자들은 서비스를 제공하고 마무리하는 과정에서 내담자와 관리자로부터 긍정적인 평가를 확인하고 자신이 잘 하고 있음을 확인할 수 있었다. 특히 내담자를 위한 활동이 관리자에게도 이익을 주고, 회사의 기대에 부응하기 위한 활동이 내담자와 상담자에게 긍정적인 영향을 주는 긍정적 효과의 선순환을 목격한다. 상담서비스를 통해 회복된 내담자가 근로를 유지할 수 있게 되어 관리자 입장에서

에서는 퇴직으로 인한 손실을 줄이는 이득을 얻기도 하고, 관리자의 지시로 하게 된 프로그램이 상담에 대한 홍보 효과를 내기도 하였다.

“관리자분들이 의외로 어떤 이슈가 있을 때 어떻게 해야 할지를 모르셔요. 완전 속수무책이세요. 어영부영 하다가 사람 상태를 더 악화시켜서 결국 퇴사하게 만드는 이런 악순환이 많았는데, 이렇게 놓치면 안 되는 인력들에 대해서 다시 잘 적응할 수 있게 도와주는 역할을 하니까 관리자분들이 그런 걸 많이 좋아하시고 문의연락도 많아졌어요.” (참여자 4)

#### 상담실의 자율성과 독립성이 높아짐

참여자들은 상담조직이 갖는 독립성과 자율성도 점차 높아진다고 느끼고 있었다. 어떤 과제의 목표를 정하거나 진행 방식을 정하는 의사 결정 과정에서 상담자의 의견이 결정적인 역할을 하게 되고, 상담자가 스스로 기획하여 진행하는 일들이 더 많아지면서 자율성이 많아짐을 알 수 있었다. 또한 상담자가 하는 일과 하지 않는 일을 반복적으로 설명해 온 결과 부적절한 요청과 지시가 감소했다는 점에서 상담실의 독립성이 높아지고 있음을 느낀다.

“적절하게 받아들이고 보완하고 타협하는 영역들이 생기면서 좀 자율권을 주시게 된 것 같아요 상담실에. 지금은 어찌보면 저희한테 되게 자율적이거든요. 이래라 저래라 위에서 떨어져서 하는 일 보다는 저희가 자체적으로 움직이는 일

들이 훨씬 더 많은 상황인 것 같아요.”  
(참여자 9)

#### 상담자가 인식하는 기업상담 서비스에 대한 세 주체 기대와 갈등 조율 경험의 구조

상담자가 인식하는 기업상담 서비스에 대한 세 주체의 기대와 갈등 조율 경험은 상충되는 세 주체의 기대로 인해 맞닥뜨리게 되는 갈등을 헤쳐 나가 세 주체의 기대를 통합시킬 수 있는 관점과 대안을 주도적으로 찾아가면서 세 주체 모두의 만족과 신뢰가 확인되는 기업상담 전문조직을 구축해가는 과정이었다. 이 과정에서 삼각구조로 대표되었던 세 주체의 갈등 관계가 관리자와 내담자 모두를 내담자로 포용하는 구조로 확장되는 변화가 일어나고 상담자는 이해관계에 놓인 여러 (잠재적)내담자들의 기대를 통합할 수 있는 대안적 역할과 관계를 확장시켜간다.

이러한 경험의 과정을 구조적으로 기술하면 다음과 같다. 상담자는 기업상담 세 주체의 상이한 기대로 인한 갈등을 오롯이 겪어내고, 각 대상의 만족을 위해 애쓰고 더불어 인식, 역할, 관계의 확장을 통해 세 주체의 기대와 만족을 통합시키는 창의적인 대안을 만들어냈다. 그리고 이 과정을 지나면서 상담자와 내담자, 관리자 모두가 만족하는 전문조직을 이루어가고 있음을 발견하고 있었다. 본 연구의 참여자들은 상충되는 기대들로 인해 당혹스러움과 긴장, 혼란스러움을 겪어내면서 각 주체를 모두 만족시키기 위한 노력을 포기하지 않고 갈등을 감당해갔으며 서로 다른 기대이기에 한 주체 한 주체의 기대를 모두 충족시키고자 최선을 다했다. 이러한 과정 속에서도 참여자들은 세 주체의 기대가 충돌하는 지점

에서 어떻게 모두를 만족시킬 수 있으며 상담자는 무엇을 우선순위에 뒤야하는가를 고민하면서 새로운 타협점과 대안을 찾을 수 있었다. 타협점을 찾는다는 것은 내담자 개인의 안정과 회복이 관리자가 원하는 조직의 안정에 기여할 수 있다는 순환적 관계를 인식하는 것과 내담자의 범위가 조직 내 여러 잠재적 내담자로 확장되면서 상담자 스스로가 관리자와 내담자 중 양자택일하지 않고 모두를 만족시키기 바라게 됨을 의미한다. 관리자와 근로자 간 원활한 의사소통은 관리자와 근로자 모두에게 이익을 가져다준다. 참여자는 관리자와 내담자의 소통을 연결하는 제 3의 커뮤니케이터 역할을 함으로서 세 주체를 만족시킬 수 있는 통합적인 역할로 확장시켰고, 다른 구성원들과도 서로의 역할을 상호 보완하는 협력적 관계로 발전시켰다. 개별적인 만족을 위한 노력과 각 기대를 포용하는 대안을 발견하는 과정을 지나면서 어느 덧 상담자와 내담자, 관리자 모두가 만족하는 기업상담 전문조직으로 자리를 잡아가고 있음을 발견한다. 세 주체가 만족하는 기업상담은 상담자들의 변화와 성장만으로 만들어지는 것은 아니었다. 내담자와 관리자 역시 상담자의 지속적인 설명과 상담에 대한 긍정적인 경험을 통해 기업상담에 대한 인식이 변화되었고, 갈등을 더 줄이는 방향으로 태도 변화가 일어났다. 내담자와 관리자의 인정과 신뢰는 상담자에게는 자율성과 독립성을 가져다주었고, 이러한 변화는 갈등에도 불구하고 기업상담의 세 주체 모두를 만족시키기 위해 상담자들이 시도했던 여러 역할과 노력의 결과라 할 수 있다. 참여자들은 상담자에 대한 자율성과 독립성이 많아지는 것을 통해 기업상담이 안정화되어감을 인식할 수 있었다.

## 논 의

본 연구의 목적은 국내 기업상담자들이 인식하는 기업상담 세 주체(내담자, 관리자, 상담자)의 상담실에 대한 기대는 무엇이고 그 차이에 따라 상담자가 겪고 있는 갈등은 무엇인지, 이를 어떻게 해소하며 조율해가고 있는지 그 구체적인 경험을 탐색하는 데 있다. 이를 위해 내부모델 기업상담실에 근무하는 10명의 상담자들을 대상으로 그들의 경험을 확인하였다. 현상학적 질적 연구로 자료를 분석한 결과 총 5개의 구성 요소, 15개 하위 구성 요소가 도출되었다. 5개의 구성 요소는 ‘세 주체의 서로 다른 기대를 인식함’, ‘상충된 기대로 갈등에 부딪힘’, ‘개별적으로 기대를 충족시키고자 노력함’, ‘주체 간 기대를 통합하는 대안을 모색함’, ‘세 주체가 만족하는 전문조직으로 자리매김 함’이었다. 이러한 결과는 기업에서 상담자들이 경험하고 있는 세 주체 간 기대의 내용, 그리고 각 기대가 달라 발생하게 되는 갈등 상황에서 상담자는 어떠한 어려움을 느끼고 있는지, 그리고 어떻게 해결해가고 있는지를 보여줌으로써, 현재 국내 내부모델 기업상담의 특성 및 이 속에서 상담자로서 애쓰고 있는 상담자의 삶과 갈등에 대처해나가는 과정을 생생하게 반영하고 있다는 데 그 의미가 있다.

먼저, 본 연구 결과 나타난 5개의 구성 요소는 기업에서 세 주체 간 기대차로 인해 발생하는 갈등과 이를 해결해가는 상담자의 경험 과정(process)을 단계적으로 보여주고 있다. 이는 갈등관리이론에서 제시하고 있는 갈등 프로세스와 일치하는 것으로 나타났다. 선행연구들을 종합하여 갈등 생애 모형을 제시한 박태순(2010)에 따르면, 갈등은 7단계로 구분

된다. 1단계 잠복기, 2단계 출현기, 3단계 심화기, 4단계 교착기, 5단계 완화기, 6단계 해소기, 7단계 평화정착기가 그것이다. 본 연구 결과를 이 모형과 접목시켜 보면, 첫 번째 요소인 ‘세 주체의 서로 다른 기대를 인식함’은 1단계인 잠복기, 두 번째 ‘상충된 기대로 갈등에 부딪힘’은 2-3단계인 출현기와 심화기, 세 번째 ‘개별적으로 기대를 충족시키고자 노력함’은 4단계인 교착기, 네 번째 ‘주체 간 기대를 통합하는 대안을 모색함’은 5-6단계인 완화기와 해소기, 마지막 ‘세 주체가 만족하는 전문조직으로 자리매김 함’은 7단계인 평화정착기에 해당하는 것으로 볼 수 있다. 각 요소별로 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다.

첫째, ‘세 주체의 서로 다른 기대를 인식함’은 기업상담자들이 내담자, 관리자, 그리고 상담사라고 하는 각 주체별로 기대가 다르다는 것을 인식하게 됨을 의미하는 것이다. 내담자는 자신의 개인적 안정과 문제 해결의 조력을, 관리자는 조직의 안정과 이익에의 기여를, 상담자는 전문가로서의 역할 집중과 상담의 안정화를 각각 바라는 것이 확인되었다. 따라서 이 단계는 갈등 생애 모형(박태순, 2010)에서의 1단계(잠복기)인 갈등이 완전히 밖으로 표출되지 않는 상태나 발생 가능성이 존재하는 상태로 구성원들의 가치, 욕구, 인식 등의 문제가 주요 갈등요인이 된다는 주요 특징과 유사하다. 또한 이 단계에서 나타난 각 주체별 기대차에 대한 상담자들의 인식은, 세 주체의 관계가 ‘갈등’, ‘충돌’로 묘사될 정도로 서로의 기대가 달라 기업상담자가 느끼는 어려움이 크다고 언급되어온 선행연구들의 결과와도 일치한다(이은정 등, 2019; 조해연 등, 2013; 심윤정, 2012; 왕은자, 김계현, 2010; Carroll, 2010). 이 중 기업상담자들의 역할 인식에 대

한 연구(조해연 등, 2013)를 보면 조직원들은 상담자에게 자신들의 심리적, 정서적 문제를 해결해주는 역할을, 기업은 임직원들에게 발생할 수 있는 문제를 사전에 예방하고 임직원들의 조직적응을 조력하는 역할을 기대하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 ‘개인적 안정과 문제 해결의 조력(내담자)’, ‘조직의 안정에 기여(관리자)’로 각 주체별 상이한 기대가 확인된 본 연구의 결과는 이를 뒷받침해주는 것으로 보여진다. 더 나아가 본 연구에서는 상담자의 기대, 즉 상담에 초점을 맞춘 전문가로서의 역할수행과 기업상담의 안정화도 확인되었다. 지금까지 기업상담 세 주체 관련 연구들이 주로 중요한 고객이라고 하는 회사, 내담자의 요구들을 일차로 확인하는 데 성과가 있었던 반면(조해연 등, 2013), 상담자의 요구에 대해서는 적응 과정, 내담자 자살과 같은 위기, 심리적 소진, 기업상담 효과에 대한 인식, 윤리적 딜레마 등 특정 주제에 초점을 맞춘 탐색이 대부분이었다(변시영, 윤아름, 2021; 박금남, 2020; 변시영, 2020; 왕은자, 김계현, 2010; 이은정 등, 2019). 상담자의 기대가 무엇인지는 더 확인될 필요성 있다는 점에서 이를 확인하였다는 데에도 본 연구의 의미가 있다 하겠다.

둘째, ‘상충된 기대로 갈등에 부딪힘’은 아직 조율되지 않은 세 주체의 기대 사이에서 상담자들이 느끼고 있는 당혹감, 긴장감, 혼란 등 내적 갈등이 두드러진 단계를 의미한다. 이는 2-3단계에 해당하는 출현기와 심화기와 접목시켜볼 수 있다(박태순, 2010). 출현기는 갈등이 참을 수 있는 한계를 넘어선 상태로 감정적 역치가 발생하는 특징이, 심화기는 불안정성이 커지는 상태로 각 갈등 주체 간 차이가 부각되는 특징이 있다. 따라서 이 단계

에서 나타난 ‘상담자의 시도들이 난관에 부딪힘’, ‘관리와 보호라는 상충되는 가치 사이에서 긴장됨’, ‘상담을 벗어난 직장인으로서의 역할 수행에 정체성 혼란을 느낌’의 결과들은, 아직 세 주체 간 갈등 사이에서 균형을 잡지 못하고 흔들리고 있는 참여자들의 경험이 반영되었다는 점에서 2~3단계에 해당하는 출현기와 심화기와 일치하는 결과로 보여진다. 또한 이는 기업상담자들의 적응과 발달 과정을 탐색한 선행 연구 결과와도 비추어 해석해볼 수 있다. 기업상담자들은 특히 입사 초기에 어려움을 많이 겪는 것으로 나타났는데, 주로 준비되지 않은 상태로 맞닥뜨리게 되는 소속 기업의 분위기 및 기업상담이 갖는 독특성에 기인하였다(변시영, 2017; 변시영, 조한익, 2015; 김효정, 2018; 남현주, 2014; 심윤정, 2012). 본 연구 결과 나타난 ‘상담자들의 시도들이 난관에 부딪힘’도 이와 관련된 것으로, 참여자들은 지속 상담이 필요한데 상담에 대한 낙인이 우려되어 상담에 거부적인 직원 또는 다른 직원들의 나비효과가 걱정되어 업무 중 상담을 보내주기 어렵다는 상사 등 다른 상담 셋팅에서 경험해보지 못한 상황들에 처했을 때 적잖이 당황하게 되었음을 술회하고 있었다. 이는 상담자의 여러 노력들이 소속 회사나 구성원 특성, 상담실에 대한 인식 등으로 인해 좌절되는 경험이었다는 점에서 주로 기업상담자들이 초기 적응 단계에서 많이 당면하게 되는 기업 및 기업상담의 독특성으로 인한 어려움과 일치하는 것으로 나타났다. 또한, ‘관리와 보호라는 상충되는 가치 사이에서 긴장됨’, ‘상담을 벗어난 직장인으로서의 역할 수행에 정체성 혼란을 느낌’의 결과는 상담자들의 적응 과정을 근거이론으로 탐색한 김효정(2018)의 연구결과와도 비추어 해석할

수 있다. 여기서 기업상담자들의 적응에 대한 중심 현상은 ‘Who am I?(전문직 정체성 혼란)’로, 개인 내담자와 조직 건강 사이에서의 고민, 상담자로서 어떻게 일해야 하는지 정체성 고민을 의미한다. 본 연구에서도 참여자들은 개인 내담자의 비밀보장과 조직의 사고예방 사이에서 갈등을 겪는 것이 확인되었다(관리와 보호라는 상충되는 가치 사이에서 긴장됨). 또한 상담자도 직장인이다 보니, 상담과는 무관하게 일반 사원들이 하는 일을 해야 하거나 외부 사정에 의해 상담일정이 조정되는 상황(예. 임원 일정 우선 등)이 발생하면 전문가로서의 가치에 맞는가 하는 혼란을 느끼는 것으로 드러났다(상담을 벗어난 직장인으로서의 역할 수행에 정체성 혼란을 느낌). 따라서 이러한 결과들은, 기업상담자들이 입사 이후 세 주체 간 인식차를 발견하고 이를 해결하려고 하는 과정에서 갈등에 당면하는 경험을 나타내고 있다는 점에서, 기업상담자들의 적응과 발달 과정을 다룬 선행연구, 그 중에서도 ‘초기 적응 과정’을 뒷받침해주는 것으로 볼 수 있다.

셋째, ‘개별적으로 기대를 충족시키고자 노력함’은 4단계인 교착기와 일맥상통하는 것으로 볼 수 있는 바(박태순, 2010), 상담자들은 어느 한 주체의 기대도 포기하지 못하고 내담자, 회사의 기대 각각을 다 만족시키기 위해 고군분투하는 것으로 나타났다. 이는 서로의 요구가 포용되어 모두를 만족시키는 통합 단계(본 연구에서는 네 번째 요소인 ‘주체 간 기대를 통합하는 대안을 모색함’) 이전의 모습으로, 참여자들은 각 주체별 요구가 일직선상의 양 끝점처럼 서로 다른 방향으로 팽팽하게 향하고 있다고 인식하고 이를 만족시키기 위한 방법 역시 개별적인 특징이 강했다. 이는 교

착기의 주요 특징이라 할 수 있는 ‘갈등이 최고조에 이르러 어느 누구도 물러설 수도 앞으로 나갈 수도 없음’과 유사하다. 이러한 상담자의 고군분투는, 기업상담자 소진의 주된 원인으로 ‘조직과 개인 내담자 사이에서 이해 당사자들 간의 요구 조율 및 조직의 요구에 부응하고자 과도한 업무 수행’이 나타난 선행연구 결과(남현주, 송연주, 2016)를 뒷받침해주는 결과라 보여진다. 이러한 결과는 교착기를 최소화하고 다음 단계인 통합 단계로 넘어갈 수 있도록 빠른 관점 전환을 도모하는 교육이나 노하우가 제공되는 슈퍼비전 등 기업상담자들의 전문성 관리를 위한 방안 모색의 참고 자료로 활용될 수 있을 것이다.

넷째, ‘주체 간 기대를 통합하는 대안을 모색함’은 기업상담자들이 세 주체 간 관계에서 실행의 주체가 되어 모두를 만족시키고 서로에게 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 통합적인 대안을 적극적으로 실행해가는 것을 의미하는 것이다. 참여자들의 적극적 실행으로 세 주체 간 갈등보다는 만족이 더 뚜렷해진다는 점에서, 갈등생애 모형(박태순, 2010)에서 문제해결에 대한 동력이 모여 교착상태에서 벗어나 갈등의 강도가 약화되고(5단계 완화기) 첨예했던 갈등과 분쟁은 끝난 상태(6단계 해소기)와 유사하다. 또한 이 단계에서 나타난 기업상담자들의 행동은 Cupach와 Canary(1997)가 주장한 3가지 갈등관리 전략(통합전략, 분할전략, 회피전략) 중 통합전략과 일치하는 결과로도 해석된다. 여기서 통합전략이란 상호 수용 가능한 해결책을 찾기 위하여 방법을 모색하는 것으로 친사회적이고 대인관계를 발전시키는데 도움을 주는 전략을 의미한다. 본 연구결과 나타난 기업상담자들의 주도성, 즉 세 주체 간 기대차로 갈등에 당면하고 이를 각개로 만족

시킴을 위해 고군분투했던 이전 과정을 지나, 궁극적으로는 세 주체 모두를 아우르는 대안을 모색하여 서로에게 긍정적인 결과를 도출해내고자 주도적으로 실행해내는 것은 이 통합전략과 매우 유사하다. 세부적으로 살펴보면 참여자들은 관리자 역시 잠재적 내담자로 인식하면서 조직 전체를 내담자로 받아들이게 되는 ‘포용적’인 관점에서의 인식 확장, 내담자의 요구를 수렴하여 회사의 제도변화에 영향을 미치거나 회사의 제도를 내담자가 긍정적으로 활용할 수 있게 하는 등 양 주체를 연결하는 가교로서의 ‘순환적’인 역할 수행, 조직 내 주요 구성원들과 협력적인 관계를 돈독히 함으로써 상담실 운영에 도움을 받거나 거꾸로 유관 부서의 활동을 지원하는 식의 활동 등 모든 주체가 서로 ‘상호 보완적’일 수 있게끔 도모하는 것임이 확인되었다. 특히 이러한 결과는 기업상담에서 세 주체 간 갈등이 일어날 수 있고, 상담자는 이러한 양측의 입장 차이를 잘 아우르며 조율할 수 있어야 한다고 제시하고 있는 이론들의(Carroll, 2010; 이지연, 김은석, 최아람, 장미수, 2021) 구체적인 방법, 즉 실제 기업상담 현장에서 상담자들은 어떻게 그걸 가능하게 하고 있는지의 ‘How-to’를 드러내고 있다는 점에서 의미있는 결과로 보여진다.

마지막으로, ‘세 주체가 만족하는 전문조직으로 자리매김 함’은 참여자들의 인식 수준이나 대처 역량이 높아지고 모든 주체들로부터 인정과 신뢰를 획득한 상태로 갈등이 발생할 여지 자체가 줄어든 단계이다. 갈등 생애모형 7단계(박태순, 2010)의 주요 특성, 즉 모든 문제가 해결되고 안정화에 접어든 상태와 일치한다. 이는 상담사들이 주체 간 기대차로 인한 갈등에 힘들어하던 시기를 지나, 조직과

기업상담에 대한 인식확장으로 점차 숙련된 기업상담 전문가로 성장하게 되는 과정이 탐색된 선행연구들의 결과와도 일치한다(이지연 등, 2021; 김효정, 2018: 변시영, 조한익, 2015). 특히 이러한 결과는 변시영, 조한익(2015)의 연구 결과에서 나타난 기업상담 숙련자의 주요 특징인 ‘전문가로 존중받고 싶은 마음보다는 기업의 한 구성원으로서 조직에 기여하고 싶은 마음이 큼’을 재확인시켜주고 있다는 점에서, 기업상담자의 전문성을 위해서는 그 발달 단계가 반영된 접근이 필요함을 보여주고 있는 결과이다.

본 연구 결과의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 아직 기업상담의 세 관련 주체에 대한 연구가 부족한 시점에서, 이를 질적 연구 그 중에서도 참여자들의 ‘있는 그대로’의 경험을 탐색하는 데 유리한 현상학적 연구방법으로 다룸으로써 기업상담자들이 인식하고 있는 세 관련 주체의 기대와 이로 인해 발생하게 되는 갈등, 해결 과정을 드러내었다. 현재 기업상담 세 주체 관련 선행연구는 기업상담의 효과에 대한 인식 비교, 비밀보장에 대한 인식 비교, A사 근로자들의 상담실에 대한 인식 조사 등이 이뤄진 초기 상태로, 아직 더 확장될 필요성이 제기되고 있다(이은지 등, 2021; 왕은자, 김계현, 2009, 2010; 김정희, 2015). 이 연구들 역시 기업상담의 효과나 비밀보장 문제 등 특정 주제에 대한 인식, 그리고 특정 기업 구성원들의 인식을 다루고 있다는 점에서 기업상담 전반에 대한 세 주체의 기대가 어떤지, 이러한 기대차로 상담자들은 어떤 어려움을 겪고 있고 이를 어떻게 해결해가며 상담 활동을 하고 있는지를 탐색하기엔 다소 한계가 있다. 따라서 전체 연구 참여자의 경험을 일반적 구조적 진술로 통합할 수 있는 장점이 있는 현

상학적 연구방법을 활용해 세 주체 간 역동 속에 있는 기업상담자들의 경험을 통합된 결과로 도출한 본 연구 결과는, 기업상담 세 주체 관련 연구에 기여하는 바가 있을 것이다. 또한 본 연구를 통해서도 그 동안 이론적으로만 설명되어 있던 ‘기업상담 세 주체 간 갈등과 이를 조율시켜야 하는 기업상담자의 역할’의 구체적인 내용이 참여자들의 경험을 통해 확인되었다는 데 그 의미가 있어 보인다. 그간 기업상담의 이론들은 기업상담의 특성으로 ‘세 주체 간 갈등과 모순 관계’가 있고 이를 ‘균형있게 조율하는 것’이 기업상담자의 역할이라고 강조해왔다(이지연 등, 2021; Carroll, 2010). 그러나 이는 이론적 수준의 ‘해야 한다(have to)’로, ‘어떻게 그런 갈등과 모순 관계를 다루고, 어떻게 균형있게 조율하는가’의 ‘방법(how to)’이 제시된 것은 아니었다는 데 아쉬움이 있다. 따라서 본 연구 결과 확인된 참여자들의 갈등 극복 과정, 특히 갈등생애 모형에 접목시켜 볼 수 있는 7단계의 프로세스는 이러한 ‘how to’에 대한 실질적인 자료가 된다. 이는 기업상담에 관심 있는 예비상담자들이나 이들을 도와주고자 하는 슈퍼바이저, 기업의 담당자들에게 활용될 수 있을 것이다. 마지막으로 일반 상담과 구별되는 기업상담의 독특성이 무엇인지도 확인되었다. 참여자들의 경험을 탐색하는 과정에서 기업의 상담자들의 상담실 운영에 대한 고민과 실제 하고 있는 프로그램 등 그 활동 내용이 반영되었다. 이러한 결과는 기업상담의 실재를 생생하게 드러내주는 것으로, 국내 기업상담 연구의 확산에 기여하는 바가 있을 것이다.

마지막으로 본 연구의 제한점을 짚고 후속 연구를 위한 제언을 하고자 한다. 먼저 본 연

구는 기업에서 일하고 있는 상담자들이 인식하고 있는 세 주체의 기대는 무엇인지, 어떤 갈등이 생기고 어떻게 해결하며 상담 활동을 해가는지에 대한 탐색이 주목적이었다. 이에 상담자의 경력을 발달단계로 구분하지 않고 참여자를 모집하였다. 이 결과 다양한 경력을 보유한 상담사들의 경험을 확보할 수 있었고 이를 토대로 기업상담자들의 세 주체 관련 본질적 경험을 탐색할 수 있었다는 데에 의의가 있다. 한편, 상담자의 발달은 개인적인 경력, 연륜에 따라 달라지게 된다. 본 연구에서도 참여자들의 기업상담 숙련도에 따라 각 주체별 기대에 대한 해석이나 이를 충족시키는 활동 노하우에 있어서 어느 정도 차이가 있음이 확인되었다. 따라서 본 연구가 최소 1년 이상의 기업상담 경력을 가지고 있는 상담자들의 일반적인 경험을 탐색하는 데 의의가 있었다면, 후속 연구는 초심자와 숙련자의 경력단계별로 구분지어 탐색해봄으로써 그들 간 차별화된 경험을 살펴볼 필요가 있다. 그렇게 되면 각 단계별 갈등 이슈, 대처 방법, 애로사항 등의 차이도 드러날 것이고, 이는 이들을 위한 교육 과정 개발의 자료로 활용될 수 있을 것이다. 여기에 상담자 성격, 가치관, 업무 스타일 등 개인 특성이 반영된 연구도 추가된다면 세 관련 주체 연구를 확장시키는 데 의미가 있을 것이다. 마지막으로 본 연구는 상담자의 경험에 기초하고 있는 것으로, 세 관련 주체 중 다른 주체인 관리자나 내담자 경험은 포함시키지 않았다. 후속 연구에서 이들의 경험을 추가로 탐색한다면 주체별 기대가 더 뚜렷이 확인되고 기업상담 활동에 주는 시사점을 발견할 수 있을 것이다.



### 참고문헌

- 김선경, 전재영 (2012). 기업상담소 방문 결정 이유에 관한 개념도 연구. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 24(2), 460-483.
- 김완일, 김옥란, 이호진, 권명훈 (2018). 논문 유형별 연구방법론. *싸이앤박스*.
- 김정희 (2015). 기업상담 세 주체 인식 비교를 통한 기업상담 운영활성화 과제 탐색. *경북대학교 대학원 석사학위청구논문*.
- 김효정 (2018). 숙련 기업상담자의 직업적응 과정. *숙명여자대학교 대학원 박사학위청구 논문*.
- 남현주 (2014). 기업 내 상담자의 역량 모델 개발을 위한 탐색 연구. *HRD 연구*, 16(1), 169-206.
- 남현주, 송연주 (2016). 기업상담자 소진에 관한 질적 연구-기업상담 내부모형을 중심으로-. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 28(3), 915-942.
- 박금남 (2020). 기업상담자의 윤리적 딜레마에 관한 인식 개념도 방법의 적용. *충남대학교 대학원 박사학위청구논문*.
- 박승민 (2012). 상담학 분야의 질적연구 경향 분석: 국내 학술지 논문을 중심으로. *상담학연구*, 13(2), 953-977.
- 박태순 (2010). *갈등해결 길라잡이*. 해피스토리.
- 변시영 (2017). 내담자 자살 관련 사건을 경험한 기업상담자의 극복 과정에 대한 근거이론 접근. *한양대학교 대학원 박사학위청구 논문*.
- 변시영 (2020). 내담자 자살 위기와 사건을 경험한 기업상담자의 극복 과정: 근거이론 접근. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 32(4), 2037-2063.
- 변시영, 윤아름 (2021). 기업 내 상담자의 비성적 다중관계 경험과 대처방식. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 33(3), 883-919.
- 변시영, 조한익 (2015). 초심자와 숙련자가 인식한 역할 및 역량에 대한 질적 연구. *상담학연구*, 16(6), 529-551.
- 심윤정 (2012). 기업상담자의 기업내 적응경험에 대한 내러티브 탐구 - 대기업 내 여성 상담자를 중심으로 -. *상담학연구*, 13(4), 1819-1843.
- 왕은자, 김계현 (2009). 기업상담 효과에 관하여 세 관련 주체(내담자, 관리자, 상담자)의 인식. *상담학연구*, 10(4), 2115-2135.
- 왕은자, 김계현 (2010). 기업상담 효과에 관하여 세 관련 주체(내담자, 관리자, 상담자)의 인식 비교 분석. *상담학연구*, 11(2), 641-656.
- 윤아름, 변시영, 조민경, 이겨라 (2020). 기관별 상담자 필요 역량에 대한 인식: 상담사의 현장 경험 탐색을 중심으로. *인간이해*, 41(1), 23-48.
- 이경민, 최은미 (2017). 기업 내 근로자의 개인상담 경험에 대한 질적연구-EAP 외부 모델 중심으로-. *상담학연구*, 18(5), 381-402.
- 이상민, 김은하, 김지연, 선혜연 (2018). 상담심리학의 현재와 미래과제. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 30(3), 463-474.
- 이상민 (2020). 심리상담 법령의 필요성. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 32(1), 547-557.
- 이은정, 이은지, 안수정, 서영석 (2019). 기업상담자가 경험한 비밀보장 문제 윤리적 갈등과 의사결정. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 31(2), 601-643.
- 이은지, 이은정, 서영석 (2021). 비밀보장에 대

- 한 기업상담 세 주체의 인식 비교. *상담학 연구*, 22(3), 305-332.
- 이지연, 김은석, 최아람, 장미수 (2021). 기업상담의 이론과 실제. 서울 학지사.
- 임성건, 우종민 (2011). 일부 지역 기업의 인사 및 보건관리자가 인식하는 근로자지원프로그램(EAPS)의 요구도 조사. *스트레스연구*, 19(2), 123-128.
- 조해연, 이송하, 이동혁 (2013). 기업상담자 역할에 대한 인식 및 역할 기대. *상담학연구*, 14(4), 2233-2251.
- 진명일, 이영순 (2018). 상담자들이 기업 내 상담실에서 경험하는 어려움과 적응과정. *질적탐구*, 4(4), 101-135.
- 황준철 (2016). 내부모형 상담실 구축 사례연구: C 기획 Hyu 상담실을 중심으로. 서울대학교 대학원 박사학위 청구논문.
- Carroll, M. (2010). 기업상담 (왕종국, 왕은자, 심윤정 역). 서울: 학지사. (원전은 1996년 출판)
- Creswell, J. W. (2010). 질적연구방법론 다섯 가지 접근 (조홍식, 정선욱, 김진욱, 권지성 역). 서울: 학지사. (원전은 2007년 출판)
- Cupach, W. R., & Canary, D. J. (1997). *Competence in interpersonal conflict*, New York: McGraw hill.
- Giorgi, A. (2004). 현상학과 심리학 연구 (신경림, 장연집, 박인숙, 김미영, 장승은 역). 서울: 현문사. (원전은 1985년 출판)
- Giorgi, A. (2012). The descriptive phenomenological psychological method. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43, 3-12.

원 고 접 수 일 : 2022. 02. 09  
수정원고접수일 : 2022. 03. 31  
게 재 결 정 일 : 2022. 04. 21

## **Expectations and Conflict Mediation of Three Stakeholders of Workplace Counseling: A Focus on Internal Model Counselors**

**Ye Kyoung Sung**

**Si Young Byun**

Samsung Electronics Work&life Counseling Center / Senior Counselor

This study explored workplace counselors' perceptions of three stakeholder expectations for workplace counseling services, the conflicts the counselors face as a result of the differences, and how they cope. In-depth interviews with 10 workplace counselors were conducted and the phenomenological method of Giorgi (2012) was used in the analysis. As a result, 193 semantic units, 15 sub-components, and 5 components were found. The components included 'recognizing different expectations between three stakeholders', 'facing conflict', 'trying to satisfy each stakeholder', 'creating an alternative that integrates all' and 'establishing itself as an organization specializing in workplace counseling that satisfies all'. Participants initially struggled to satisfy each stakeholder individually, but gradually discovered that the expectations of the three stakeholders are organic, and eventually created a working counseling model suitable for the company. This study added to the research on Korean workplace counseling, and the findings can be used to develop a curriculum for workplace counselors.

*Key words* : workplace counseling, workplace counselor, stakeholder of workplace counseling, conflict mediation, phenomenology