

기업상담자 소진에 관한 질적 연구: 기업상담 내부모형을 중심으로

남 현 주

부산대학교

송 연 주[†]

부산외국어대학교

본 연구에서는 기업상담자들의 소진 경험을 살펴보고 이들의 소진을 예방하고 극복하기 위한 방안을 마련하고자 하였다. 이를 위해 기업 내 상담실에서 2년 이상 근무하고 본인이 소진 경험이 있다고 응답한 기업상담자 총 10명을 연구대상으로 선정하여, 이를 합리적 질적 분석 방법으로 분석하였다. 연구 결과, 소진의 원인, 소진의 결과, 소진 극복방법의 3영역과 24개의 중심개념으로 구분되었다. 첫 번째 영역은 기업상담자들이 인식한 소진의 원인과 관련된 것으로, 14개 중심개념으로 구분되었다. 조직과 개인내담자 사이에서 이해당사자들 간 요구 조율, 비밀보장 원칙 준수, 조직 내 근무로 다른 조직원들과 맺게 되는 이중관계, 성과를 중요시하는 조직 요구에 부응 등이 포함되었다. 두 번째 영역은 기업상담자들의 소진 결과와 관련된 것으로, 5개의 중심개념으로 구분되었다. 육체적 피로와 신체적 증상, 대인관계 축소 및 철회, 부정적인 정서, 상담 및 업무에 대한 동기와 의욕 저하, 이직이나 퇴사에 대한 고민이 포함되었다. 세 번째 영역은 기업상담자들의 소진 극복방법과 관련된 영역으로, 5개의 중심개념으로 구분되었다. 사회적지지 체계 활용, 인지적 문제해결방안 모색하기 등이 포함되었다. 연구결과를 토대로 기업상담자 소진 예방과 극복을 위한 시사점과 제언을 제시하였다.

주요어 : 기업상담, 기업상담자, 소진, 합리적 질적 연구

[†] 교신저자 : 송연주, 부산외국어대학교 교직과, (46234) 부산광역시 금정구 금샘로485번길 65
Tel : 051-509-5943, E-mail : songyj@bufs.ac.kr

2000년대에 들어서면서부터 우리나라에서 기업 내 상담실이 급속하게 늘고 있다. 기업 내 상담실 설립은 개인의 고충 및 갈등 문제 해소를 통한 생산성 향상, 신속한 의사소통을 통한 장벽 제거로 노사 간 신뢰 구축, 조직 구성원의 특성 발견을 통한 인적 자원 개발 등을 목적으로(박세훈, 2002) 대기업에서부터 시작되어 최근에는 공공기관이나 중소기업에 까지 확대되고 있어, 기업상담은 이제 상담의 새로운 영역으로 자리잡아가고 있다.

이처럼 기업 내 상담실이 빠르게 성장하면서 기업상담 종사자들이 늘고 있음에도 불구하고, 기업상담에 대한 이해나 기업상담자들을 조력할 수 있는 방안은 매우 부족한 것이 사실이다. Carroll(1997)은 기업장면에서 이중의, 즉 개인과 조직이라는 두 내담자를 관리하는 것과 직무와 관련된 문제를 관리하는 것에 있어서 상담자를 안내할 수 있는 기업상담의 이론적 기초가 없음에 대해 논한 바 있다. 기업상담에 대한 전문성과 경험을 갖춘 교육자나 수퍼바이저도 많지 않으며, 기업에 종사하는 상담자 역시 대부분 대학원에서 일반적인 상담관련 전공을 이수하고 자격증을 따서 기업 내 상담실에서 근무하게 되므로, 기업상담에 대한 충분한 정보와 이해를 가지고 일을 시작한다기 보다는 스스로 시행착오를 거치면서 기업상담을 배우고 있는 실정이다. 이러한 기업상담에 대한 전문적인 이해 부족은 현장에서 일하는 기업상담자들에게 많은 어려움을 야기하고 있다(남현주, 2014; 심윤정, 2012; Carroll, 1997).

기업상담은 다른 상담분야와는 다른 몇 가지 독특한 특성을 가지고 있다. 첫째, 기업상담은 기업이 근로자를 위한 상담 비용을 지불하므로 상담자가 내담자와 조직의 접점에 위

치하게 되며(심윤정, 2012), 이러한 세 관련 주체의 삼각구도는 다른 상담과 구분되는 기업상담의 가장 중요한 특징이라 할 수 있다(왕은자, 김계현, 2009). 이러한 세 관련 주체의 삼각구도로 인해 기업상담자는 상담 장면에서 이중의 내담자인 개인과 조직을 동시에 관리해야 하는 독특한 요구에 직면하게 된다(Carroll, 1997). 기업 내 상담자는 개인과 조직이라는 두 내담자를 동시에 만족시켜야 하는데, 이는 상담의 가치인 조력과 조직의 가치인 관리라는 가치 사이에서, 또한 개인 내담자의 복리증진과 조직의 성과 향상이라는 가치 사이에서 균형을 잡아가야 하는 것을 의미한다. 이 때 조직의 요구에 대해 내담자의 비밀보장과 같은 윤리적 문제가 특히 민감한 사안이 될 수 있다. 둘째, 기업 내 상담자는 상담전문가로서 뿐만 아니라 조직 구성원으로서 다양한 역할을 충족시켜야 할 요구를 받게 된다(Carroll, 1994). 대부분의 기업상담자는 상담 뿐 아니라 교육, 훈련, 업무보고, 홍보활동, 사무행정, 자문과 의뢰 등의 많은 역할을 수행하도록 요구받는다(조혜연, 이송하, 이동혁, 2013). 셋째, 기업상담은 조직의 특성 상 상담이 장기적으로 이뤄지기보다 단회나 단기적으로 이뤄지는 경우가 많아, 즉각적인 문제해결에 대한 조언이나 상담을 제공해야 할 상황이 자주 발생하게 된다(김하나, 2010; 남현주, 2014; 왕은자, 김계현, 2009; 심윤정, 2012).

기업상담은 기업이 사내에 상담실을 두고 상담자를 채용하는 형식의 내부모형과 외부의 기관이나 상담자와 계약을 맺는 형식의 외부모형, 그리고 이 두 가지를 절충한 절충모형 등의 형태로 운영되고 있다. 최근 우리나라 기업상담 분야의 급속한 성장과 함께 외부모형의 상담이 확대되고 있는 추세이지만, 내부

본의 기업에서는 내부모형의 상담이 가장 일반적인 형태로 알려져 있다(류희영, 2008). 내부모형의 기업상담자들은 다른 형태의 상담자들에 비해 상담 전문가로서의 역할뿐 아니라 조직의 일원으로서 상담실 운영을 위한 보다 다양하고 종합적인 역할에 대한 요구를 받게 된다(조혜연 외, 2013).

내부모형 상담자인 기업 내 상담자에게 주어진 요구는 독특한 긴장의 형태로 함께 나타나기 때문에, 상담자가 이러한 요구에 대응해 나가는 과정에서 많은 스트레스를 경험하게 된다(Carroll, 2010). 기업상담자의 이와 같은 스트레스는 장기적으로는 소진으로 이어져 내담자에게도 조직에게도 좋지 않은 영향을 미칠 수 있다. 소진된 상담자는 다양한 신체적 증상과 함께 무력감, 절망감 등의 좌절을 경험할 뿐 아니라 내담자를 돌보는 것에 무관심해지며(Maslach, 1982), 전문가로서 상담자에게 없어서는 안 될 활기가 사라지게 된다(Corey, 1996).

Maslach와 Jackson(1981)은 소진을 조력직종에서 사람관련 일을 하는 개인이 직장에서의 만성적인 감정적-대인관계상의 스트레스 요인들에 대해 나타내는 반응의 결과라고 정의하였다. Maslach(1982)는 소진을 세 가지 차원으로 나누어 설명하였다. 첫 번째 차원은 정서적 고갈(emotional exhaustion)이다. 이는 업무가 과중하게 될 때 다른 일이나 혹은 타인을 대할 에너지가 부족해지면서 일에 대해 정서적으로 부담감을 느끼고 감정이 고갈되는 상태를 말한다. 정서적 고갈은 개인이 자신에게 과부하 된 작업에 대처하는 한 방식으로, 일로부터 스스로 거리를 두게 만들 수 있다. 두 번째 차원은 비개인화(depersonalization)이다. 소진의 대인관계 맥락을 나타내는 것으로, 내담

자를 비인격적으로 대하면서 냉담한 태도를 취하는 것을 말한다. 스스로 소모됨을 느끼거나 낙담하게 될 때 이러한 방식으로 인지적인 거리두기를 하게 되는데, 이때 소진된 개인은 내담자뿐만 아니라 직장의 다양한 측면에 대해서도 부정적이거나 혹은 과도하게 거리를 두는 듯한 반응을 보이게 된다. 세 번째 차원은 개인적 성취감 감소(diminished personal accomplishment)로써, 소진의 자기 평가 차원에 해당된다. 이는 일의 성취 및 생산성에서 부족함과 무능력감을 느끼는 것으로, 내담자와의 작업에 대해 부정적으로 평가하는 경향과 자존감이 떨어지면서 개인적인 성취가 적절하지 않다고 여기게 되는 상태를 의미한다(Maslach & Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). 이러한 소진에 대한 세 가지 차원 간의 차이에 대해 이후 Maslach 등(2001)은 고갈이나 비개인화는 일이 과부하됨을 느끼거나 사회적 갈등이 있을 때 일어나는 반면, 개인적 성취감 감소는 관련 자원이 부족할 때 더 명확하게 일어나는 것으로 보았다(윤아랑, 정남운, 2011).

상담자와 내담자간의 관계는 상담의 성과를 결정짓는 중요한 변인들 중의 하나이다. 상담관계 속에서 상담자는 내담자에게 지속적으로 민감해야 하고 일방적인 배려와 보살핌을 제공해야한다(Corey, 1996). 그러나 상담관계에서의 이타적 속성으로 인해, 상담은 '자신을 녹초로 만들면서 요구되는 것이 많은 직업'으로 간주되는 경우가 많다(Norcross, 2000). 상담자가 자신의 정신건강에 소홀하게 된다면 효율적인 상담자의 역할을 수행하지 못하게 됨으로써 내담자에 대한 공감, 존중, 긍정적 느낌의 결여 등이 상담회기 내에 나타날 수도 있고, 일상생활에서도 심리적 소진을 경험할 확

률이 높아지게 되는 것이다(Maslach & Jackson, 1981).

이처럼 상담에서는 상담자 자신의 돌봄이 어느 전문직에서보다 강조되어 왔지만, 실상 현장에서 상담자들은 지속적이고 반복적인 스트레스로 인해 심리적으로 소진될 확률이 높은 것으로 나타나고 있다(이샘, 최한나, 2012). 일반적으로 상담자가 소진을 경험하는 것이 현장에서는 상담자로서의 미숙함과 훈련을 적절히 받지 못했음의 의미로 받아들이는 경향이 있어서 상담자가 자신이 겪는 소진을 인정하지 않으려고 하는 등 소진에 대한 부정적인 인식이 짙다(홍준호, 2004). 직무소진은 직무과정에서 발생된 만성적 스트레스에 대한 반응으로 볼 수 있으며, 신체적, 정서적 고갈로 인해 직무 생산성을 저하시키는 상태(이재곤, 김수연, 2008), 또는 직무 스트레스에 대한 만성적, 장기적 반응(Maslach et al., 2001)으로 정의된다. 따라서 소진을 오랫동안 누적된 여러 가지 스트레스 등으로 인하여 서서히 나타나는 만성적인 현상으로 보는 입장에서는 적극적으로 대처하기 어려우며 관리가 쉽지 않은 것으로 간주한다(윤아랑, 정남운, 2011). 반면, Corey(1996)는 소진은 상당부분 상담자가 통제할 수 있다고 말하면서 스트레스를 주는 상황들은 통제할 수 없다 하더라도 그 상황에 대한 해석이나 반응은 상당부분 통제할 수 있다고 하였다. 그는 소진에 대한 미세한 징후도 감지하고 대응하며 전문가로서 활기를 유지하는 상담자 자신의 특유의 방식을 만들라고 제안한다. 상담자 스스로가 자신이 소진되는 과정을 면밀히 살피고 그것을 극복하고자 노력하는 것은 자신을 위해서나 내담자를 위해서 반드시 필요하다는 것이다.

상담자 소진과 관련된 국내의 연구들은 크

게 두 가지로 분류해볼 수 있다. 하나는 자존감(권재환, 박희현, 2010), 성인애착유형과 자아탄력성(박현주, 김봉환, 2010), 자기위로능력(이샘, 최한나, 2012), 공감, 상태-특성불안, 완벽주의(이형주, 최해림, 2010)와 소진과의 관계를 알아보는 연구로 주로 개인 내적 변인과의 관련성에 대한 연구들이다. 또 다른 하나는 소진과 직무만족(주은선, 최명희, 2005) 및 역할갈등, 역할모호성, 역할과다, 대인관계 스트레스를 포함하는 직무 스트레스(이현아, 이기학, 2009; 주은선, 최명희, 2012)와의 관계를 알아보는 연구로 직무와의 관련성에 초점을 둔 연구이다. 윤아랑과 정남운(2011)은 소진에 영향을 줄 수 있는 다양한 변인들을 개인적 범주와 환경적 범주로 구별하여, 개인적 범주는 인구 통계학적 변인, 직무태도 변인, 성격 변인으로, 환경적 범주는 직무 및 역할 특성 변인과 조직 특성 변인으로 나누어 제시하였다. 이러한 선행연구들은 상담자 소진을 이해하기 위해서는 소진에 영향을 주는 개인적 변인과 환경적 변인들을 함께 고려해야 할 필요성을 제시하는 것으로, 다양한 직무환경 위험요인이 상담자 소진과 관련되어 있음을 알 수 있다.

이 같은 맥락에서 최근 일반상담자와 전문상담자를 구분하여 특정 분야별 상담자 소진을 살펴보는 연구가 시행되고 있다. 이는 업무환경에서 받는 스트레스로 인한 심리적 소진에 초점을 두는 것으로, 전문상담교사(이현아, 이기학, 2009), 학교상담자(엄재춘, 조영옥, 임경희, 2013), 청소년상담자(양미진, 조수연, 이소엽, 2012), 청소년동반자(양재원, 배주미, 강석영, 박용두, 송미경, 2010)와 같이 상담자의 직무나 직무 환경에 따라 나타나는 소진의 양상을 구분하여 살펴보는 시도가 이루어지고

있다. 이는 역할에 따른 직무의 독특성과 역할에서 필요한 전문성이 각기 다르기 때문에, 소진에 있어서도 일반상담자와의 차별성을 전제로 한 연구가 이루어짐으로써 분야별 상담 활성화를 극대화시키고자 하는 것이다. 이처럼 상담자 소진에 대한 직무 환경적 차원의 중요성이 강조되고 있음에도 불구하고, 아직까지는 기업상담자를 대상으로 이들의 소진 경험을 살펴보진 못하고 있다.

기업상담자의 경우는 기업상담만의 독특한 요구와 다양한 역할 수행 경험으로 인해 소진의 전제조건이 다른 상담 상황과 크게 다를 수 있다(Kirk-Brown & Wallace, 2004). 특히, 내부모형의 기업상담자들은 외부모형이나 절충모형과는 달리 기업조직에 직접 고용되어 소속되므로 상담전문가로서의 역할 뿐 아니라 조직원으로서의 역할을 동시에 요구받게 되는데, 이러한 요구는 기업상담자로 하여금 역할에 대한 모호성을 느끼게 하고, 경계 유지에 대한 혼란을 경험하게 한다. 또한 기업 내 상담자는 상담뿐만 아니라 자문이나 교육 등의 다양한 역할을 수행하도록 요구받으면서 역할 갈등이나 역할의 모호성을 경험하게 된다(심윤정, 2012, 조해연 외, 2013). 다양한 역할을 수행한다는 것은 결국 상담자가 가장 잘 할 수 있도록 훈련받은 개인상담에 대한 비중은 줄어들고 상대적으로 익숙하지 않은 다른 업무들을 수행함으로써 역할 갈등이나 역할 간 경계 문제를 인식하지 못하는 상황에 빠질 수도 있으며, 이 과정에서 상담자로서 보람이나 정체감에 대해 회의를 느낄 가능성을 제시한다. 따라서 기업상담이라는 작업 환경 내에서 만성화된 스트레스 반응으로써의 소진을 예방하고 극복하기 위한 전략을 마련하기 위해서는 먼저 기업상담자의 소진 현상에 대해 올바

로 이해하고, 기업상담자 소진에 영향을 미치는 요인 및 소진 결과를 살펴보는 것이 선행되어야 할 것이다.

이에 본 연구에서는 기업 내 상담실에서 최소 2년 이상 근무 경험이 있는 상담자들을 중심으로, 일반적으로 알려진 소진에 대한 정의와 결과로 나타나는 제 증상들을 설명하였을 때 이러한 소진을 경험한 적이 있다고 보고한 상담자들을 대상으로, 그들이 지각하는 소진을 탐색해보고자 하였다. 이를 위해 본 연구에서는 관찰이 어려운 상담자 개인의 소진이라는 현상에 대해 보다 심층적으로 연구할 수 있고, 소진을 범주화함으로써 결과의 대표성을 확인할 수 있는 합의적 질적 방법(Consensual Qualitative Research: CQR, Hill, Thomson, & Williams, 1997)을 사용하였다. CQR은 자료를 통해 결론이 추론되는 귀납적 연구방법으로, 여러 연구자가 참여하여 합의를 통해 결과를 도출함으로써 연구결과의 신뢰성과 타당성을 구축하게 된다. 즉, CQR은 평정자들의 합의 과정과 감수자의 검토과정을 거침으로 결과에 대한 신뢰성과 타당성을 높이게 되는 것이다(Hill et al., 2005).

이를 통해 본 연구는 기업상담자의 소진을 구체적으로 이해함으로써, 현재 기업상담에 종사하는 상담자에게는 좀 더 효율적으로 자기를 돌볼 수 있는 이해의 틀을 제시하고, 기업상담자와 관련된 교육 기관이나 슈퍼바이저, 상담자를 고용하는 기업, 향후 기업상담자로 진로를 희망하는 상담자들에게는 기업상담자들을 효율적으로 조력하고 협력할 수 있는 근거자료로 활용되어지길 기대해본다. 본 연구의 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 기업상담자들이 인식하는 소진의 원인은 무엇인가?

둘째, 기업상담자들은 소진의 결과로 무엇을 경험하는가?

셋째, 기업상담자들은 소진을 극복하기 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?

방 법

연구대상

기업상담자의 소진을 이해하기 위해 본 연구에서는 2년 이상 기업에서 근무 경험이 있는 내부모형 기업상담자들을 연구대상으로 선정하였다. 이는 우리나라 기업의 80%가 내부모형 형태의 기업상담을 선택하고 있으며, 내부모형 상담자들은 상담 업무가 전체 업무의 90%를 차지하는 외부모형이나 절충모형 상담자들과 달리, 상담 업무 비율이 50%를 넘지 않으며 다양한 역할 수행이 요구된다는(류희영, 2008) 연구결과에 근거한 것이다. 2010년 이후 기업상담 분야의 급속한 성장과 함께 다양한 기업상담 모형이 나타나고 확산추세에 있으나, 일반적인 상담자들과는 다른 기업상담 분야에서 상담자들이 경험할 수 있는 독특한 소진에 대한 내용을 알아보는데 있어서 내부모형의 상담자들이 본 연구의 목적에 좀 더 부합된다고 보았다. 또한 근무형태에서는 전일제 상담형태의 근무자를 연구대상으로 선정하였는데, 이는 시간제 형태로 근무하는 경우에는 승진이나, 조직구성원으로 요구되는 다양한 활동 등에서 전일제 형태로 근무하는 경우에 비해 상대적으로 압박을 덜 받게 됨으로, 전일제 근무형태가 본 연구에서 살펴보고자 하는 기업 내 상담자 소진의 특성을 살펴보기 위한 목적에 좀 더 부합하는 것으로 보았기

때문이다.

본 연구에서는 기업에 직접 소속되어 전일제로 근무하는 상담자 중에서 2년 이상 근무한 경험이 있는 상담자들을 연구대상으로 제한하여 연구대상자들의 동질성을 확보하고자 하였다. 연구대상의 근무 경력을 2년 이상으로 정한 이유는 일반적으로 한 직업에 종사한 후 1~2년 사이에 심리적 소진을 경험하게 된다는 점(최혜윤, 백현정, 차지숙, 김은하, 2015; Maslach et al., 2001)과 상담자 경력에 따라 소진에 영향을 받는다는 연구결과들(장은비, 2015; 최윤미, 양난미, 이지연, 2002)에 근거하였다. 소진이라는 개념의 정의에서 나타나듯이, 소진은 만성적으로 누적된 스트레스로 인한 결과이므로 1년 이내의 경우에는 소진이라기보다는 업무 미숙이나 직장에 적응하는 과정에서 발생하는 스트레스 일 수 있다. 그리고 본 연구에서는 소진의 발생원인 뿐 아니라 소진 경험의 전반적인 양상을 살펴보는 데 목적을 두고 있으므로 소진 후 어떻게 극복하였는지를 알기 위해서는 심리적 소진 회복에 걸리는 시간이 1~3년 정도라는 연구 결과(Bernier, 1998)에 근거해서 최소한 2년 이상의 근무 기간이 요구된다고 보았다.

이러한 점에 근거하여 본 연구에서는 최소 2년 이상 기업상담자로 근무하면서 기업 내 상담에 대해 어느 정도 숙달된 대상자 중에서, 소진에 대한 기존 이론을 근거로 일반적인 정의와 결과를 설명하고 이에 해당하는 경험이 있다고 응답한 10명의 상담자들을 본 연구의 대상으로 선정하였다. 연구참여자의 특성을 살펴보면, 연령은 30대가 4명, 40대가 5명, 50대가 1명 이었으며, 성별은 모두 여성이었다. 결혼여부는 기혼이 6명, 미혼이 4명이었다. 학력은 석사 졸업이 8명, 박사 수료 및 졸업이 2

표 1. 연구참여자의 특성

No	나이	성별	결혼여부	학력	기업 상담경력	이전 상담경력	근무 기업규모	상담실 소속	상담실 환경
1	40대	여	기혼	석사	11	1	대기업	인사팀	2인이상
2	30대	여	기혼	석사	3	2	대기업	인사팀	1인
3	40대	여	기혼	박사	8	4	대기업	인사팀	1인
4	40대	여	기혼	석사	10	3	대기업	인사팀	1인
5	50대	여	기혼	석사	3	12	대기업	인사팀	1인
6	30대	여	미혼	석사	8	2	대기업	인사팀	2인이상
7	40대	여	미혼	박사수료	5	4	대기업	인사팀	2인이상
8	40대	여	미혼	석사	3	3	대기업	인사팀	1인
9	30대	여	기혼	석사	8	1	대기업	인사팀	2인이상
10	30대	여	미혼	석사	2	2	대기업	인사팀	2인이상

명으로 나타났고, 기업에서의 상담 경력은 2년에서 11년, 총 상담경력은 4년에서 15년까지 다양하였다. 연구참여자들은 기업상담을 시작하기 전 대학상담센터나 청소년상담센터에서 근무하거나 학교상담사, 전문상담교사로 근무한 경험이 있었다. 연구참여자들에게는 면접 참여에 대한 소정의 수고료가 지급되었다.

자료 수집 방법과 절차

본 연구를 시작하기 전, 먼저 연구자들은 기업상담자 네트워크를 활용하여 연구의 목적을 설명하고, 기업상담자로 소진 경험이 있다고 응답한 상담자를 대상으로 면접에 대한 참여 의사를 다시 한 번 확인하는 절차를 거쳤다. 면접에 동의한 상담자들에게 이메일로 연구 목적과 연구 참여, 면접 녹음에 대한 연구 참여자 동의서를 보내어 답을 받은 후 면접 전에 면접 내용에 대한 간단한 개방형 질문 내용을 미리 보내 준비할 수 있도록 하였다.

면접은 연구자가 참여자의 근무지를 찾아가거나 근무지 근처 공간에서 이루어졌으며, 지역 여건 상 대면이 힘든 경우는 전화로 면접이 이루어졌다. 각 면접은 참여자의 경험의 질과 양에 따라 50분에서 70분 정도의 시간이 소요되었으며, 면접 내용에 대한 보충 설명이 필요한 경우 추가로 전화 통화를 실시하였다. 자료 수집 기간은 2015년 7월에서 2015년 9월 까지였다. 면접은 참여자에게 '기업상담자로서 소진을 경험하신 적이 있으신가요?'라는 일반적인 질문으로 시작하여, '소진을 경험했다면, 무엇으로 인해 소진을 경험했나요?', '본인이 어떻게 소진되었다는 것을 알게 되었나요?', '소진을 극복하기 위해 어떠한 시도나 방법을 사용했나요?' 등에 대한 후속 질문을 수행하였다. 연구참여자의 개인적 경험에 대한 보다 더 풍부한 설명을 이끌어내기 위해 후속 질문을 하면서는 융통성 있게 비구조화된 면접을 실시하였다. 면접은 휴대용 디지털 녹음기를 사용하여 녹음하였고, 면접 뒤 연구자 중 한

사람이 다음 면접이 시작되기 전까지 일차적으로 전사한 후, 연구자가 함께 전사내용을 검토하면서 누락되거나 잘못된 부분을 수정하는 작업을 거쳤다. 녹음 내용은 빠짐없이 기록하였고, 연구참여자의 개인 정보는 모두 삭제하고 번호를 사용하여 자료를 구분하였다.

자료 분석 방법과 절차

본 연구는 기업 내 상담자가 경험하는 소진을 심층적으로 살펴보고자 하였다. 이를 위해, 기업상담자들을 면접하고, 면접 자료를 합의적 질적 방법으로 분석하였다(Hill et al., 1997). CQR은 쉽게 관찰할 수 없거나 측정할 척도가 없는 개인의 내적 경험이나 태도, 자주 일어나지 않는 사건 등을 심층적으로 탐구할 수 있고, 다른 질적 연구에 비해 절차가 표준화되어 있어 안정적인 결과를 도출할 수 있다는 장점이 있다(Hill, 2012). 또한 자료 분석 과정에는 여러 연구자가 참여하여 합의를 통해 결과를 도출하고, 연구자의 편견을 최소화하기 위해 감수자가 연구자들이 분석한 자료를 검토하는 과정을 거치며(Hill et al., 2005), 빈도를 통해 표집의 전형적인 패턴을 보여줌으로써 결과에 대한 높은 신뢰성을 보여주기에(Hill, 2012), 본 연구에 잘 부합될 것으로 판단하였다. 본 연구에서는 연구자를 포함한 3인의 평정자와 1명의 감수자가 연구과정에 참여함으로써 연구결과에서 발생할 수 있는 객관성 결여의 문제를 극복하고자 하였다.

분석팀은 평정자와 감수자로 구성된다. 본 연구에서 평정팀은 연구자를 포함한 3명으로 이루어졌으며, 현재 기업에서 상담을 하고 있는 연구자 1과 교직과 상담전공 교수인 연구자 2, 그리고 1명의 상담 전공 박사과정 대학

원생이었다. 평정자들은 자료를 분석하기 전에 합의적 질적 분석 방법에 대한 전반적인 이론적 배경을 이해하고 영역과 중심개념에 대한 개념적 이해를 하였다. 본격적인 평정 작업 전에 각 평정자가 편향없이 개방적으로 분석에 참여하기 위해 각자의 편향과 기대를 기록하였고, 평정자 경험이 참여자 경험의 본질을 파악하는데 장애가 되지 않도록 지속적인 자기반성의 자세로 사고와 감정을 고찰하였다. 본 연구에 감수자로 참여한 교수는 합의적 질적 분석 방법을 활용한 논문을 학술지에 발표한 경험이 있으며, 질적 연구를 몇 회 이상 지도한 경험이 있었다.

자료 분석은 영역 코딩, 중심개념 코딩, 교차 분석의 세 단계로 진행되었다. 영역 코딩은 면접 자료를 주제별로 편집하여 자료의 개념적인 틀을 구성하는 작업이다. 평정자들은 주어진 축어록에 대해 개별적으로 자료를 검토하고 적절한 영역에 분류한 후 각 평정자 간의 일치와 불일치를 확인하고 합의의 과정을 거쳐서 가장 적합한 영역을 결정하였다. 이와 같은 과정을 통해 최종적으로 소진의 원인, 결과, 극복방법의 세 개의 영역을 도출하였다. 중심개념 코딩은 원 자료를 더 간결한 중심개념으로 요약하는 과정으로 영역 코딩과 마찬가지로 평정자들이 독립적으로 면접 자료를 읽고 중심개념을 개발한 다음, 3명의 평정자가 함께 모여 일치와 불일치를 확인하였다. 합의에 이르지 못할 경우에는 결정을 유보하고 다음 모임에서 재논의하는 과정을 거쳤다. 예를 들어, '상담자에게 갖는 기대에 대한 부담'이라는 중심개념을 '조직 내 근무함으로써 다른 조직원들과 맺게 되는 이중관계'의 중심개념과 하나로 묶자는 의견과 두 개의 개념을 각기 다른 범주로 봐야 한다는 의견에서 차이

가 있었다. 이에 몇 차례의 모임을 거치면서 논의한 결과, 두 개의 중심개념을 하나로 묶지 않고 별도로 구분하였다. 최종적으로 소진의 원인 영역에는 14개의 중심개념을, 소진의 결과에는 5개의 중심개념을, 소진의 극복방법에는 5개의 중심개념을 도출하였다.

모든 사례의 영역과 중심개념이 확정되면, 교차분석에서 각 영역별로 사례 간 유사성이 있는지를 확인하였다. 모든 사례에 나타난 범주는 일반적(General)으로, 50% 이상 나타나는 것은 전형적(Typical)으로, 50% 미만으로 나타나는 것은 변동적(Variant)으로 분류하였고, 한 사례에서만 나타나는 것은 예외적인 사례로 결과에서 제외하였다. 평정팀이 영역과 중심개념에 대한 합의에 도달한 다음, 감수자는 평정팀이 개발한 영역 코딩과 중심개념 코딩을 검토한 후 연구자에게 피드백을 제공하였다. 그 후 교차분석 결과에 대해서도 검토 후 피드백을 제공하였고, 수정된 결과를 검토하였다.

결 과

본 연구에서는 기업상담자들의 소진 경험을 이해하는데 목적을 두었다. 기업상담자들을 면접하고 면접 자료를 합의적 질적 분석 방법으로 분석한 결과를 표 2에 제시하였다. 연구 결과는 영역과 중심개념을 중심으로 기술되었으며, 연구참여자의 진술을 인용문으로 함께 제시하였다.

기업상담자가 인식한 소진의 원인

이 영역은 기업상담자들이 보고한 소진에

영향을 미치는 요인에 관련된 내용이다. 분석 결과, 조직과 개인내담자 사이에서 이해당사자들 간의 요구 조율과 비밀보장 원칙 준수하기, 조직 내 근무함으로서 다른 조직원들과 맺게 되는 이중관계, 가시적 성과를 중요시하는 조직의 요구에 부응하기, 자살관련 위기상담에 대한 심리적 부담감, 기업상담자로서 겪는 정체감 혼란, 상담 외적으로 주어지는 행정업무 및 업무 과부하, 상담에 대해 잘 모르는 상사나 관리자와의 갈등, 개인적 지지체계 부족 등 총 14개 중심개념으로 구분되었다.

조직과 개인 내담자 사이에서 이해당사자들 간의 요구 조율하기

기업상담은 상담자와 개인 내담자가 만나는 사이에 상담사를 고용한 기업이 있다는 것이 가장 큰 특징으로, 연구참여자들은 개인 내담자가 원하는 것과 조직이 요구하는 것 사이를 잘 조율하여 서로 맞추어 나가는 과정에서 소진을 경험하고 있었다. 연구참여자 7은 기업상담자는 마치 청소년 상담 시 부모를 함께 만나는 것처럼 내담자를 상담할 시 기업의 입장에서 같이 생각해야 한다고 하였고, 연구참여자 3은 특히 부서장이나 인사에서 의뢰된 내담자의 경우에 문제해결을 위해 조직과 잘 의사소통 하면서 개인 내담자에게도 실제적인 도움을 줄 수 있는 선을 찾기 위해 양 당사자를 고려하는 부분에서 신경을 많이 쓰게 되면서 어려움을 느낀다고 하였다. 이러한 기업상담의 특징으로 인해 개인 내담자가 호소하는 문제를 해결하기 위해서는 조직이 개입해야 해결되는 경우가 발생한다. 예를 들어 내담자의 호소문제가 조직 내 언어폭력이나 성희롱과 같은 문제이거나 신체적인 어려움으로 업무가 힘들다고 호소하는 경우와 같이 조직과

표 2. 기업상담자들의 소진 경험에 대한 교차분석 결과

영역	중심개념	응답빈도
기업상담자가 인식한 소진의 원인	조직과 개인내담자 사이에서 이해당사자들 간의 요구 조율하기	전형적(n=7)
	조직과 개인내담자 사이에서 비밀보장 원칙 준수하기	전형적(n=7)
	조직 내 근무함으로서 다른 조직원들과 맺게 되는 이중관계	전형적(n=7)
	가시적 성과를 중요시하는 조직의 요구에 부응하기	전형적(n=6)
	자살관련 위기상담에 대한 심리적 부담감	전형적(n=6)
	상담자이자 조직 구성원으로서의 역할 수행에서 겪는 기업상담자로서의 정체감 혼란	전형적(n=5)
	상담 외적으로 주어지는 과도한 행정업무 및 업무 과부하	전형적(n=5)
	상담에 대해 잘 모르는 상사나 관리자와의 갈등	전형적(n=5)
	개인적 지지체계 부족	전형적(n=5)
	조직 내 다른 구성원들에 비해 상대적으로 낮은 처우와 보상	변동적(n=4)
	순수 상담자 역할 외 만능 해결사와 같은 역할 요구에 대응하기	변동적(n=3)
	고위험자 관리 전반에 걸친 업무 수행하기	변동적(n=3)
	교육이나 프로그램에 대한 조직원들의 무반응	변동적(n=2)
	상담자에게 갖는 기대에 대한 부담	변동적(n=2)
소진의 결과	육체적 피로와 신체적 증상	일반적(n=10)
	대인관계 축소 및 철수	전형적(n=8)
	우울, 불안, 화 등의 부정적인 정서 경험	전형적(n=6)
	상담 및 업무에 대한 동기와 의욕 저하	전형적(n=6)
	이직이나 퇴사에 대한 고민	전형적(n=6)
소진 극복방법	사회적지지 체계 활용하기	전형적(n=8)
	자기 인식이나 성찰을 통한 문제해결 방안 모색하기	전형적(n=7)
	문화생활을 즐기거나 휴식취하기	전형적(n=5)
	회사라는 상황에서 벗어나기	변동적(n=4)
	개인분석을 받거나 외부 전문교육에 참여하기	변동적(n=3)

직접 관련된 문제라면 상담자는 내담자의 동의를 받고 이에 대해 관리감독자나 인사와 논의해야 할 때가 있다. 내담자의 병결 진단과 복귀와 관련해서도 상담자의 평가나 소견이

반영될 수 있으며, 내담자의 직무 전환에 있어서도 상담자의 소견이 반영될 수 있다. 이와 같이 상담자와 개인 내담자 둘 다가 조직에 소속되어 있고 내담자의 문제가 개인 차원

이 아니라 조직 차원에서 문제를 해결해야 하는 상황이 발생할 때, 이해당사자들 간의 요구를 조율하는 과정이 반복되면서 상담자들에게 많은 에너지를 쏟게 하고 이것이 소진으로 이끌고 있었다.

“중간에 소통하는 능력이 필요해요. 개인상담이 아니라, 내담자 하나에 다수의 복합적인 연결 커뮤니티가 있으니까, 이걸 각자 보고해야 하고, 어쩔 땐 내담자 하나에 열댓 명이 만나는 느낌이 들 때가 많아요. 그럴 때 에너지가 너무 많이 쓰이죠.” (참여자 7)

조직과 개인 내담자 사이에서 비밀보장 원칙 준수하기

기업상담자와 개인 내담자가 조직에 소속되어 문제를 해결해 나가는 부분에 있어서 또 하나의 중요한 점이 조직과 내담자 사이에서의 내담자 비밀보장문제이다. 조직은 상담자를 통해 개인의 정보를 알려고 하고 상담자는 그 개인의 정보를 지켜내려고 하면서 양쪽의 팽팽한 접전이 발생하고, 이러한 과정이 반복되면서 기업상담자들은 자신들에 대한 신뢰가 감소되는 듯한 느낌을 받으며 소진을 경험하였다. 연구참여자 5는 비밀보장에 대해 조직원들이 불편해하는 것에서 상담자를 못 믿는 것 같은 느낌을 받는다고 하였고, 연구참여자 1은 문제해결을 위해 내담자를 도와주려고 한 것이 결과적으로는 지원을 해줬음에도 불구하고 상담실은 비밀보장이 안 되는 곳이라는 말이 퍼져 나갈 때 감정적으로 매우 소모된다고 하였다. 그러나 몇몇 내담자들은 오히려 자신들의 요구를 조직에 전달해주길 바라고 상담실을 찾는 경우도 있었다. 연구참여자 7은 부

서이동을 원한다든지, 기숙사 방을 혼자 쓰고 싶은 마음에 자신의 우울이나 공황장애를 이용하는 사례도 발생한다고 하였다. 이런 경우 내담자들의 요구 사항에 촉각을 곤두세우고 있어야 한다는 점이 연구참여자들을 더욱 소진되게 만들었다.

“개인의 비밀보장 문제의 수위라고 해야 하나, 이런 부분에서 자꾸 수위를 낮추고 문턱을 낮추려고 하니까.. 이런 부분에서 계속 디스커션 해야 하는 부분? 직원들도 상담자가 인사랑 뭔가를 컨택해서 자기네들 인사를 정하는 것을 좋아하지 않는 것 같구요. 내담자의 비밀보장 부분에 대해 걱정 수위를 지키는 것이 많이 힘들어요.” (참여자 8)

“어떨 때는 딱 대 놓고 다른 쪽으로 보내달라고, 개인상담을 가장해서 그런 의도를 갖고 오는 사람이 있어요. 지금은 시대가 변하다보니까 재밌는 게 오히려 상담실의 그런 기능을 이용하려는 사람들이 온다는 거죠. 그래서 그거를 방어하고 그리 면에 엮이지 않도록 하기 위해서 안 해도 될 촉각을 곤두세우고 있어야 하는 것들이 더 소진되게 하는 거죠.” (참여자 1)

조직 내 근무함으로써 다른 조직원들과의 맺게 되는 이중관계

연구참여자들은 조직 내에서 근무하게 됨으로써 다른 조직원들이 자연스럽게 내담자이자 동료가 되는 이중관계를 경험하게 되는데, 이로 인해 상당수가 소진을 경험하고 있었다. 이중관계는 기업상담자가 상담자이면서도 조

직의 구성원이기 때문에 기업상담 장면에서 어쩔 수 없이 일어나는 현상으로, 연구참여자들은 동료들과 개인적으로 친하고 싶지만 상담자이기 때문에 적절한 거리를 유지하면서도 조직원으로서 요구되는 여러 가지 활동에 참여함으로써 내담자였던 동료들을 불가피하게 만나게 되는 부분에서 불편함을 감수해야했다. 상담자들은 친한 관계일수록 상담에 오지 않거나, 단순히 수다를 떨 듯이 오게 된다는 점을 많이 아쉬워하면서, 이중관계를 어떻게 뒤야하는지에 대해 다양한 상황에 부딪히게 될 때마다 끊임없이 고민하였고, 이러한 점들이 소진으로 이어지고 있었다.

“이중관계가 되게 불편할 때는 제가 팀 회식을 따라가거나 그럴 때 정말 불편함을 느끼는 것 같아요. 제가 인사팀에 같이 끼어있을 때 다른 내담자가 그걸 보게 되거나 불필요하게 발생하는 오해가 싫고, 인사팀 팀원들이 대부분 저의 내담자가 되는데 그들의 개인사를 알고 있으나 모르는척하고 그 자리에 앉아 있어야 하는 것도 불편하고, 그래서 저는 가능하면 회식은 안 갔으면 좋겠는데, 상담자도 상담자로서만 생활하는 것이 아니라 회사의 한 멤버고 부하직원이기도 하기 때문에 팀장이나 여러 팀원들의 업무상 협조를 얻으려면 회식을 가는 게 필요하고.. 이런 게 소진이 되죠.” (참여자 4)

가시적 성과를 중요시하는 조직의 요구에 부응하기

연구참여자들은 가시적인 성과를 요구하는 조직에 대해 부담감을 갖고 있었고 이러한 요

구에 부응하면서 소진을 경험하고 있었다. 대부분 상담을 받은 내담자가 자신의 문제가 해결되었다고 해서 이것에 대해 밖으로 이야기를 하지 않기 때문에 상담의 효과에 대한 객관적 검증이 힘든 점이 있다. 이러한 부분에서 연구참여자들은 상담 활동에 대한 효과를 증명하는 부분을 조직에 고용된 상담자들이 계속해서 풀어가야 하는 과제로 가지고 있었다. 또한, 기업이라는 조직은 학교나 다른 상담 장면과는 달리 조직구성원들의 변동이 많지 않기 때문에, 교육이나 집단 프로그램 진행시에 이전에 했던 것이 아니라 늘 새로운 아이템이 요구되는 경우도 많다. 이러한 점에서 연구참여자들은 새로운 무엇인가를 개발해야 한다는 것에 대한 심적인 부담감을 호소하였다. 상담이라는 업무가 성과 중심으로 가게 되면 그 본질이 변질 되지만, 상담자도 조직원으로서 평가와 실적을 고려해야 하기 때문에 이 둘 간의 중심 잡기에서 쌓이는 어려움이 소진으로 이어지고 있었다.

“개인 상담을 하면 죽고 싶은 사람이 살고 싶기도 하고, 이혼위기에 갔다가도 잘 살기도 하는데, 기업에서는 눈에 보이지 않으면 관심이 없거나 보이는 것만으로 평가를 해 버려서 되게 답답하죠. 그렇다고 비밀보장이 되어야 하는 부분을 알릴 수도 없다는 이런 상황이 우리가 자꾸 상담 일 말고 딱 일을 하게 만들어요. 눈에 보이는 뭔가를 하게 되고, 상담사로서 느끼는 보람도 줄어들고. 이런 점들이 누적되면서 자꾸 그만두고 싶다.. 옮길까? 이런 식으로 연결이 되요.” (참여자 3)

자살관련 위기상담에 대한 심리적 부담감

연구참여자들의 소진은 자살관련 위기상담 과도 관련이 있었다. 최근 자살 사건이 개인적 차원의 문제로 끝나는 것이 아니라 조직적 차원에서의 사회적 책임으로 인식되면서 직원들의 심리적 복지와 관리의 중요성이 대두되고 있다. 이러한 점에서 기업 내 상담자들은 자살관련 위기 업무의 중심에서 조직 구성원의 자살 사건을 다루는 부분에 심적 부담을 느끼고 있었다. 상담사들은 직접적으로는 본인이 속한 조직에서 자살 사건이 발생했을 때 한 사람을 죽음으로까지 몰고 간 그 힘들음을 간파했다는 것에 대한 자책, 앞으로도 동일한 일이 또 벌어질지도 모른다는 걱정과 두려움, 실제로 자살 사건이 없었더라도 앞으로 누군가가 자살을 한다면 다 내 책임이 될 것 같은 심적 부담감을 매우 크게 느끼고 있었고, 이러한 부분이 소진으로 이어지고 있었다. 연구참여자 7은 사건 발생 경위, 후 대처, 진행과정 등을 외부 부서에 보고함과 동시에 다른 내담자를 계속 만나야 한다는 것 등의 기본 업무를 계속 수행해야 하는 데서 한계를 경험하며 소진되었다고 하였다.

“고위험이다 자살이다.. 그런 것들이 막 올라오면서.. 마치 누군가가 자살을 하면 다 내 책임이 될 것 같고.. 그 책임이 나에게 돌아올 것 같고.. 그런 것에 대한 심적인 부담감..이것이 소진이 되죠.” (참여자 2)

상담자이자 조직 구성원으로서의 역할 수행에서 겪는 기업상담자로서의 정체감 혼란

연구참여자들은 상담자이자 조직원으로서의 역할을 동시에 수행하게 되면서, 상담자로서

의 정체감 혼란을 경험하고 있었다. 기업상담자들은 조직과 별도인 것 같으면서도 조직원으로서 함께 해야 하는, 조직에서 기대하는 이러한 두 가지 역할에서의 적정선을 잘 유지하는 것을 어려워하였고, 이러한 어려움이 지속되면서 소진을 경험하고 있었다. 연구참여자 8은 자신이 기업에 계속 있으면서도 상담자로서 성장할 수 있을까 하는 의문이 든다고 하였다.

“상담자는 회사원이면서도 회사와 약간 떨어져 있어야 하는 이 애매한 포지션이 정말 힘들어요. 상담자 정체성을 확실하게 갖고 회사에 입사했는데 회사에서는 회사원으로서의 정체성을 요구한다는 말이죠. 이게 기업상담자들이 가장 많이 충돌 될 수 있는 부분인 것 같아요.” (참여자 5)

상담 외적으로 주어지는 과도한 행정업무 및 업무 과부하

연구참여자들은 상담 외 교육, 실적보고, 홍보, 행정 업무 등의 과도한 업무를 수행하며 소진을 경험하고 있었다. 특히 기업 조직의 특성 상 상담자의 근무시간이 명확하지 않은 경우가 발생할 수 있는데, 교대하는 근무자에게서 저녁에도 연락을 받을 수 있고, 퇴근 후 늦은 시간까지 피드백이 실시간으로 가야 할 때가 있는 등 정해진 시간 외에도 상담에 대응해야 하는 경우가 자주 일어나게 되면서 소진을 경험했다고 하였다. 연구참여자 5는 상담 업무 외 관리, 기업 내 홍보, 기획과 같은 행정적인 일들이 많아지면서 소진되었다고 하였다. 이 외에도 아무도 도와주는 사람 없이 혼자서 상담실 일을 다 해나거나, 상담실이

커짐에 따라 일이 많아지면서 소진되었다고 이야기한 상담자들도 있었다.

“근무시간이 한계가 없을 때. 퇴근시간이 있지만 전화가 오니까 퇴근개념이 없고. 휴일에도 오고, 언제든지 물으면 대답을 해줘야 하고, 저는 하나인데, 여러 사람이 여기서 묻고 저기서 묻고 그걸 다 응해주면서 정말 소진 된다 이런 느낌이 들어요.” (참여자 7)

상담에 대해 잘 모르는 상사나 관리자와의 갈등

연구참여자들은 조직 내에서 상사나 관리자가 상담에 대해 잘 모르고 이해가 부족하여 그로 인해 불필요한 오해나 개입을 받게 되는 경우가 종종 발생하는데, 이로 인해 생긴 갈등이 해결되지 않은 채로 누적될 때 소진을 경험한다고 하였다. 연구참여자 10은 상사나 관리자의 상담에 대한 인식부족으로 성희롱 사건 발생 후 이를 처리하는 과정에서 피해자인 내담자에 대해 충분히 배려하지 않고 이루어지는 피해자 면담과 부서에서의 대응방식, 사건 처리 후 피해자 보호를 위해 고려해야 할 전과 방이나 부서배치와 같은 부분에 대한 조직적인 배려, 그리고 피해자를 보호하기 위해 중재 역할을 한 상담자가 피해자의 권리에 대해 조직과 의사소통 하는 과정에서 조직에 협조적이지 않다는 오해 등을 경험하며, 그때 관리자의 태도로 인해 가슴에 못이 박히는 것처럼 안타까운 느낌이었다고 하였다. 연구참여자 4는 상사와의 갈등을 겪으면서 이게 얼마나 회사를 그만두게끔 만드는 힘든 문제인지를 경험했다고 하였다.

“그게.. 상사와의 갈등인 것 같아요. 새로 바뀌면서 이 상담실을 안다고는 하지만 모르시는 것 같고, 너무 통제하려고 하는 것 같고, 저만 정신적으로 피해를 보다 보니까 반대의견 내지 않고 맞춰가는 게 맞는 건가 싶고. 인정해주고 격려해주고 복돋아주지 않는 관리자가 정말 힘든 것 같아요.” (참여자 9)

개인적인 지지체계 부족

연구참여자들은 개인적인 지지체계가 부족할 때 소진을 더 쉽게 경험하는 것으로 나타났다. 특히, 1인 상담실 운영체제로 혼자 근무하는 경우에는 상담 뿐 아니라 다양한 업무를 혼자서 수행해야 하므로 물리적인 여유도 없고 상담자가 겪는 고충이나 어려움을 이야기할 곳이 없어 느끼는 외로움과 고립감이 해결되지 않은 채 누적되어 소진으로 이어지고 있었다. 또한 이종관계 등의 문제로 인해 조직원들과 거리감을 두면서 나타나는 여러 문제들, 예를 들어 상담자로서 개인적인 힘듦을 다른 조직원에게 내색할 수 없다는 점에서 조직 내에서 개인적인 지지체계 형성이 어렵다고 느끼는 경우, 직장의 지리적 여건 상 가족과 떨어져 혼자 사는 경우에도 개인적인 지지체계의 부족을 느끼며 이러한 요인들이 소진에 영향을 미치고 있었다.

“저 같은 경우는 다른 데서와 달리 우리처럼 1인이 상담실에 있을 경우에 사실은 상담자의 고립감과 단절감이 대개 큰 것 같고, 또 저는 지금 가족하고 떨어져 지내는 것도 소진에 영향을 준다고 봐요. 내가 힘을 받을 때가 없어요. 소진 되었을 때 내가 회복을 할 수 있는 가족

이 없는 경우가 제일 그런 것 같아요.”
(참여자 5)

조직 내 다른 구성원들에 비해 상대적으로 낮은 처우와 보상

연구참여자들은 자신들이 실제로 노력하고 일한 것에 비해 또는 다른 일반 직원들에 비해 상담직에 대해 상대적으로 낮은 처우나 보상이 이루어지고 있다고 생각되는 경우, 부당함을 느끼면서 그만두고 싶은 맘이 들고, 이런 생각들이 소진으로 이어진다고 하였다.

“요구하는 건 많은데, 보상 같은 건 없는 것 같고. 저는 요새 진짜 그만두고 싶은 맘이 많아요. 상담자로서 독립이면 완전 독립을 해주던지, 아니면 같은 직원으로 챙겨준다면 같은 처우를 해주던지.. 그런게 좀 필요할 것 같아요. 회사에서 정해놓은 처우 부분에 순응할 수밖에 없는 제도에서 일하고 싶은 맘이 사라져요.” (참여자 9)

순수 상담자 역할 외 만능 해결사와 같은 역할 요구에 대응하기

연구참여자들은 다른 상담장면의 상담자와는 달리 기업상담자에게는 순수한 상담자 역할 외에 강사, 자문가, 관리자, 중재자, 행정가, 홍보가 등의 다양한 역할 수행이 요구되며, 이러한 역할 기대에 부응하는 부분에서 소진을 경험하게 되었다고 하였다. 연구참여자 5는 조직에서는 상담자가 마치 자동판매기처럼, 요구하면 모든 것이 다 금방 나오는 줄 아는 것 같다고 이야기하였다.

“어디 섬이나 지방에 양호선생님이 상

담부터 병원치료까지 다하는 식으로, 심리라는 글자가 들어가는 온갖 것들을 다 저에게 물어보죠. 이 사원은 왜 이렇게 행동하는거냐. 팀장을 상담해라. 이런 식으로, 어떻게 보면 컨설팅 같기도 하고, 고충처리사 같기도 하고, 만능 해결사 같기도 하구요, 이런 다양한 역할을 요구받고 있고 이런 점들이 많이 지치죠.” (참여자 4)

고위험자 관리 전반에 걸친 업무 수행하기

연구참여자들은 고위험자들을 발굴해서 상담을 받으러 오도록 지속적으로 관리해야 하는 부분에서 소진을 경험하고 있었다. 고위험자의 경우는 대부분의 경우 자발적으로 오는 것이 아니라서 상담자들이 상담실에 오도록 애써야 하는 부분들이 많았는데, 고위험자 관리에 있어 수행하는 예방, 발굴, 처치 과정 전반에 걸친 업무 과부하와 스트레스가 쌓이면서 소진을 경험하였다.

“고위험자에게 연락해서 오도록 해야 될 때. 자발적으로 오는 게 아니라 연락해서 오라고 하는 거에 대해서.. 연락하기 전에도 어떤 식으로 어떻게 해야 되는지 고민되고.. 사실 그때 그때 연락했다라면 고위험자까지 안 갔지 않았겠나.. 이럴 때 힘들죠. 상담실까지 오도록 막 애써야 하는게.. 이런 것들이 쌓여서 소진되지 않았나..” (참여자 8)

교육이나 상담 프로그램에 대한 조직원들의 무반응

몇몇 연구참여자들은 상담실에서 실시하는 교육이나 프로그램에 대해 무반응이 좌절감으

로 연결되면서 소진을 경험하였다. 연구참여자 8은 상담실이 자체적으로 홍보를 했다고 생각하는데 반응이 없거나 신청이 많지 않을 때, 혹은 한 번 체험해보는 것으로 끝내려 하는 것 같을 때 많이 낙담이 되고, 이러한 경험이 반복되는 것으로 소진된다고 하였다.

“교육을 할 때 특히 개발 쪽 분들의 닫힌 마음에 노크를 해도 열리지 않을 때 슬픔을 느껴요. 좌절감이랄까..” (참여자 10)

상담자에게 갖는 기대에 대한 부담

연구참여자들은 기업상담자가 같은 조직 내 임직원들로부터 상담자에 대해 가지는 이상적인 기대를 확인하고 그에 대한 부담감을 느끼면서도 기대에 부응하고자 지속적인 노력을 함으로서 소진을 경험한다고 하였다. 기업 내 상담자들이 상담장면이 아닌 경우에도 끊임없이 노출되는 상황에서 근무하므로 이러한 조직 내 상담자에 대한 기대는 상담자들의 개인 생활을 없애버림으로써 이들에게 많은 불편함을 주고 있었다. 연구참여자 3은 상담자는 뭐든지 다 수용해야 하고, 다 허용해줘야 하는 것 같은, 이런 상담자에 대한 이상화로 인해 자의든 타의든 상담자가 끊임없이 자기를 관리해야 하는 부분이 쌓이면서 소진을 경험한다고 하였다.

“제가 힘들어도 힘든 내색을 할 수 없었던 것이 힘들었던 것 같아요. 사내 상담사는 사실 복도를 지나다닐 때나 밥을 먹을 때나 전부 다 상담사라는 어떤 시선을 받고 있잖아요. 모든 개인적인 생활조차도 상담사라는 옷을 입고 지내고 있

기 때문에, 좀 불편한 기색을 하고 있으면 “어디 아프세요?” “상담사님 너무 스트레스 많이 받으시는 거 아니에요?” 이런 얘기에 상담사라는 말을 앞에 꼭 붙여서 들으니까, 그게 신경이 계속 쓰이는 거죠. 상담자도 인간이니까 그럴 수 있다 싶지만.. 그것 때문에 웃고 다녀야하는 안면경직이 불편하구요. 개인생활이 없는 불편함이 사람을 지치게 해요.” (참여자 4)

소진의 결과

이 영역은 기업상담자들이 소진으로 인해 경험하는 것과 관련된 내용이다. 분석 결과, 육체적 피로와 신체적 증상, 대인관계 축소와 철수, 우울, 불안, 화 등의 부정적인 정서 경험, 상담 및 업무에 대한 동기와 의욕 저하, 이직이나 퇴사에 대한 고민의 총 5개 중심개념으로 구분되었다.

육체적 피로와 신체적 증상

대부분의 연구참여자들은 육체적 피로, 신체적 고갈, 두통, 소화불량 등의 건강문제, 불면, 악몽과 같은 수면문제를 경험하면서 스스로가 소진되었음을 자각하였다. 연구참여자 1은 귀가 빨개지면서 열이 순간적으로 오르고, 위가 안 좋아 소화가 안 되며, 중간중간 잠을 깨는 날이 많았다고 하였고, 연구참여자 2는 악몽을 자주 꾸고, 얼굴에 트러블도 많이 일어났다고 하였다. 연구참여자 7 또한 얼굴에 열꽃이 오르고 알레르기 홍조가 심해졌다고 하였고, 연구참여자 8은 시내 한의원, 정형외과, 내과, 이비인후과를 다 가야할 만큼 아픈 곳이 많았다고 하였다.

“신체적으로는 소화가 잘 안되고, 뭔가 가슴에 걸려있는 듯한 느낌. 심할 때는 잠도 잘 안 오고, 무기력증 같은 것도 있어서 해야 하는 데 미루고.. 한 번 자면 자꾸 자고 싶고. 분명 몸은 깎는데 자고 싶고” (참여자 9)

대인관계 축소 및 철회

연구참여자들은 소진으로 인해 대인관계에서도 어려움을 경험하며 관계를 축소하거나 관계에서 스스로를 철회시키고 있었다. 대부분 업무적으로 만나야 할 사람이 아니라면 직장 내 동료들뿐만 아니라 가까운 친구나 모임도 피하는 모습을 나타냈다. 연구참여자 1은 내담자와의 상담을 줄였다고 하였고, 연구참여자 8은 연로하신 부모님을 챙길 에너지도 생기지 않아 오히려 부모님이 자신을 신경 쓰게 만들었다고 하였다.

“집에 들어오면 아무도 만나기 싫고, 모든 매체와 단절하고 불 끄고 눕고 싶다. 관계를 다 철회하고 싶은 마음이 들고, 나가고 싶지 않고, 집에서 쉬고 싶었을 때...” (참여자 7)

우울, 불안, 화 등의 부정적인 정서 경험

연구참여자들은 소진으로 인해 짜증이나 화, 우울, 불안, 초조함 등의 부정적인 정서를 나타냈다. 연구참여자 1은 모든 것이 의미 없고 부질없게 느껴졌고, 연구참여자 3은 우울증상 비슷한 것이 나타나면서 심각하게 계속 눈물이 났다고 하였다. 연구참여자 7은 늘 긴장한 상태가 되니까 불안하고 초조한 면이 많았으며, 연구참여자 9는 낙이 없고 동료들의 말에 날카로워지면서 사소한 것에도 화가 났다고

하였다.

“일단 정서적으로 좀 많이 부정적이 되구요.. 피해의식 같은 것에도 사로잡혀서 위축되고.. 의존적이 돼서 기대하고 섭섭해 하고, 약간 우울 증세 같은 것을 보이기도 하고요.” (참여자 8)

상담 및 업무에 대한 동기와 의욕 저하

소진으로 인해 연구참여자들은 상담이나 업무에 대한 동기와 의욕이 저하되었다. 연구참여자 1은 소진이 되었을 때는 부질없는 일 왜 시간과 노력을 낭비하고 있는가 하는 생각에 동기나 의욕이 퇴색되었다고 하였다. 연구참여자 4는 새로운 내담자가 반갑지 않았다고 하였고, 연구참여자 3은 정서적으로 힘든 시간을 겪으면서 내담자를 피하거나 챙기지 않게 되었다고 하였으며, 연구참여자 9는 업무 시간 외 상담은 하지 않았다고 하였다.

“업무적으로는 일 하기 싫다는 생각이 많았던 것 같아요. 큰일을 벌리고 싶지 않고, 부담스럽고, 눈에 띄지 않고 그냥 가만히 있는 게 편하고 좋다는 생각이요. 소진되니까 아무래도 중요한 일을 맡기 싫고 그냥 몸으로 하는 단순한 일들이 편하게 느껴졌어요.” (참여자 10)

이직이나 퇴사에 대한 고민

소진은 연구참여자들이 하여금 이직이나 퇴사를 고민하게 하였다. 연구참여자 3은 의욕이 떨어짐으로써 자꾸 그만둬야 하나 하는 생각을 자주 하게 되었다고 하였고, 연구참여자 6은 회사에 자신의 물건이 있는 것이 싫어서 야금야금 물건을 집으로 옮겼을 때 기분이 좋

아짐을 느꼈다고 하였다. 연구참여자 7은 퇴사를 고민함과 동시에 스스로가 이것을 이겨내지 못했다는 자책감과 스스로에 대한 한계도 함께 가졌다고 하였다.

“그냥 내가 속상하고 자존심 상하고 뭐 그런 수준의 문제가 아니라, 업을 두고 내가 이 일이 진정 원하는 일인가 나를 이렇게 힘들게 하는데 이걸 왜 해야 하는가 이런 거를 나의 정체성을 두고 생각하는 시점이 무서운 거예요. 지금까지 내가 이걸 왜 했고 앞으로도 이걸 계속 할건지 말건지.. 이 회사를 떠나면 어떻게 갈 것인가를.. 그래야 지금 이 시점을 버티지 그렇지 않으면 중도하차할 것 같은 그런 상태. 지금이 그런 상태예요.” (참여자 1)

소진 극복 방법

이 영역은 기업상담자들이 소진을 극복하기 위해 사용하는 방법과 관련된 내용이다. 분석 결과, 사회적지지 체계 활용하기, 인지적 문제 해결방안 모색하기, 문화생활을 즐기거나 휴식 취하기, 회사라는 상황에서 벗어나기, 개인 분석을 받거나 외부 전문교육에 참여하기의 총 5개 중심개념이 도출되었다.

사회적지지 체계 활용하기

연구참여자들은 소진에 대처하는 적극적인 방법으로 사회적지지 방안을 활용하고 있었다. 몇몇 상담자들은 회사 내 동료들과 어울리면서 소진을 극복하고 있었고, 또 다른 상담자들은 동종업계 모임에 참석하여 같은 경험을 가진 사람들끼리 고충을 나누면서 도움을 받

고 있었다. 내담자들로부터 보람을 얻으며 소진을 극복했다고 이야기하는 참여자도 있었으며, 혹은 친구나 가족, 배우자와 대화하며 소진을 극복하는 경우도 있었다. 연구참여자 8은 남자친구가 담담하게 자신의 말을 들어주는 것이 많은 도움이 되었다고 하였고, 연구참여자 1과 9는 배우자의 지지가 많은 위로가 되었다고 하였다.

“회사 안에서 친한 사람들과 대화하고 같이 밥 먹고 이런 것도 약간은 의지가 되구요, 하지만 더 힘이 되는 거는 같은 기업상담을 하는 사람들과의 네트워킹 것 같아요. 동종업계 사람들 중에 친한 사람한테 전화해서 수다 떨구요, 미묘하게 어려운 상황에 처할 때나 혼자 판단하기 어려운 문제들을 같이 상의할 수 있는 상담자가 있다는 게 가장 큰 힘이 되었지요.” (참여자 4)

자기인식이나 성찰을 통한 문제해결 방안 모색하기

대부분의 연구참여자들은 자기 인식이나 성찰의 인지적인 문제해결 방안을 모색함으로써 소진을 극복하고 있었다. 자신이 무엇을 두려워하고 있는지, 자신이 지금 어떠한 상태인지에 대한 스스로의 성찰을 통해 생각과 마음을 변화시킴으로써 소진의 상태에서 벗어나고 있었다. 연구참여자 1은 문제와 관련하여 다양한 사람들의 입장을 들어보면서 객관화시키려 한 것이 도움이 되었다고 하였고, 연구참여자 8은 자살에 대해 가졌던 심적 부담이 이 분야에 대해 잘 몰라서 그렇다는 것을 깨닫게 됨으로써 도망치려고 했던 것을 좀 더 해보자는 식으로 마음을 바꿨다고 하였다. 연구참여자 9

는 주의를 다른데 돌림으로써 에너지를 분산 시키도록 스스로를 컨트롤하려 했다고 하였으며, 연구참여자 10은 성과도 없고 느슨해진 본인의 소진된 모습을 정확히 발견했을 때 오히려 스스로 힘내야겠다는 생각이 들었다고 하였다.

“마음을 좀 달리 먹었어요. 그전에는 너무 잘해야 한다, 못하면 큰일 난다 이런 마음이나 압박이 많았다면, 그 이후에는 마음을 좀 뺐던 부분이 있어요. 못해도 되지 뭐. 어쩔거야.. 이런 마음이 있잖아요. 그런 게 도움이 됐던 거 같아요.” (참여자 2)

문화생활을 즐기거나 휴식 취하기

연구참여자들은 소진을 극복하기 위해 운동이나 등산, 명상하기, 독서, 영화보기, 음악듣기 등과 같은 문화생활을 즐기거나 휴식을 취하는 방법을 사용하였다. 연구참여자 2는 재미있는 시트콤 같은 것을 보면서 스트레스 받은 것들을 잊으려고 노력하였으며, 연구참여자 3은 좋아하는 음악을 듣거나 공연을 보러 갔다고 하였다. 연구참여자 5는 쇼핑하고 수다 떨고 영화 보면서 스트레스를 풀었다고 하였으며, 연구참여자 7은 그저 아무 것도 하지 않으면서 맛있는 거 먹고 쉬었다고 하였다.

“명상도 하고, 산책이든 등산이든 일요일 하루를 통으로 빼서 하고 있거든요. 쉬기도 하구요. ***라는 시인의 시를 읽었는데, 사소한 것에도 감사하고 긍정적으로 보라고 적힌걸 보고 참 많이 울었어요. 그때 내 자신이 부끄럽다는 마음이 들기도 하더라고요.” (참여자 8)

회사라는 상황에서 벗어나기

연구참여자들은 회사라는 상황에서 벗어나므로써 소진을 극복하려 하였다. 연구참여자 1은 문제 있는 환경에서 벗어나서 회사 내 사람들이나 내담자와도 연락하지 않는 등의 접촉을 줄이고 혼자 생각하려 했다고 하였으며, 연구참여자 4는 회사를 떠나 균형을 찾으려 다시 시작해보려 했다고 하였다.

“회사 외의 외부 사람을 만난다던가, 여행을 간다던가, 아니면 좀 회사와는 거리를 두거나 휴가를 내어 쉬는 식으로 대처하는 것 같아요.” (참여자 2)

개인분석을 받거나 외부 전문교육에 참여하기

연구참여자들은 개인분석을 받거나 외부의 전문적인 교육에 참여하면서 소진을 극복하려 노력하고 있었다. 연구참여자 7은 자신이 소진되었을 때가 ‘찌그러진 깡통’같은 느낌이 들었다고 하면서 자신을 회복시키기 위해 개인분석을 받았다고 하였다. 연구참여자 9는 대외적인 교육을 통해 일상에서 벗어나 뭔가를 새롭게 배우는 것이 기분전환이 되었다고 하였다.

“개인분석을 받으러 갔죠. 슈퍼비전도 받았어요. 어딜가든 평평 울거나 내 얘기를 하는 게 힘든데, 회사에서도 끊임없는 이중관계와 상담자에 대한 어떤 기대 때문에 늘 마음에 긴장을 하고 있는 것 같은데. 그래도 분석 받을 때는 그런 것 없이 하다보니까 회복이 많이 되었던 것 같아요.” (참여자 3)

논 의

본 연구는 기업 내 상담실에서 2년 이상 근무 경험이 있는 상담자들 중 소진을 경험한 것으로 보고한 상담자를 대상으로, 기업상담자들의 소진 경험을 심층적으로 탐색하는 것을 목적으로 하였다. 이를 위해 기업상담자 10명의 면접 자료에 대해 합의적 질적 분석을 실시하여 기업상담자가 인식한 소진의 원인, 결과, 극복방법의 세 개의 영역과 총 24개의 중심개념을 도출하였다. 중심개념별 주요 결과를 중심으로 기업상담자가 경험하는 소진의 전반적인 양상을 살펴보고 이를 예방하기 위한 시사점을 제안하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에 참여한 기업상담자들이 인식하는 소진에는 '기업 내 상담'이라는 상황적인 특수성으로 인해 파생되는 여러 가지 요인들이 영향을 미치고 있었다. 기업상담에서 상담자는 개인과 기업 조직을 동시에 만족시켜야 하는 요구를 받게 되며, 기업상담 현장에서는 상담자, 내담자, 조직이라는 세 주체 간의 이해관계와 가치가 서로 부딪히게 된다(Orlands, 2003). 본 연구에 참여한 기업상담자는 이러한 이해당사자들 간의 요구에서 차이가 나타날 때 그것을 조율하는 과정에서, 개인내담자의 비밀보장 원칙을 준수하는 과정에서, 내담자였거나 내담자가 될 수 있는 조직의 구성원들과 다양한 상황에서 발생하는 불가피한 이중관계에서, 상담자이자 조직구성원으로서의 정체감 혼란 등에서 어려움을 겪고 있었고, 이러한 문제들이 해결되지 않은 채로 누적되어 소진을 경험한다고 밝히고 있었다. 이러한 결과는 기업 내 상담자가 당면한 주제로 일상적인 이중관계나 비밀보장과의 갈등을 지목한 연구(심윤정, 2012)와 기업상담자들이

기업, 직원, 상담자 세 주체로 이루어지는 기업상담의 특징적인 관계 속에서 두 고객인 기업과 내담자의 요구가 다르다는 것을 인식하고 이를 기반으로 세 주체 간 관계 속에서 균형 있는 역할을 수행해야 할 것을 강조한 연구(조해연 외, 2013)와 그 맥을 같이 한다. 또한 기업상담자에게 필요한 특수자질의 한 항목으로 조직과 내담자간 중립 및 균형유지의 중요성에 대해 밝히고 있는 연구(남현주, 2014)와도 그 맥을 같이 한다. 본 연구를 통해 선행연구들에서 강조하고 있는 기업상담의 주요한 특성인 세 주체, 즉 상담자, 개인내담자, 조직에 대한 인식과 그 안에서 상담자의 역할, 이해 당사자간 요구의 차이로 발생할 수 있는 문제들이 해결되지 않을 때 기업상담자가 소진을 경험하게 됨을 알 수 있었다. 따라서 기업 내 상담자들의 소진을 예방하기 위해서는 기업 내 상담자가 되기를 희망하거나 종사하고 있는 상담자들이 무엇보다도 다른 상담과는 다른 기업상담의 특징에 대해 이해하는 것이 선행되어야 하며, 이들을 위해 구체적으로 당면할 수 있는 문제들인 비밀보장의 문제, 이중관계 문제, 기업상담자로서의 정체감 정립을 돕기 위한 교육 및 수퍼비전이 필요한 것으로 여겨진다.

둘째, 대부분의 연구참여자들은 자살관련 위기상담에 대한 많은 부담감을 갖고 있었고, 이러한 부담감이 누적되어 소진에 영향을 미치고 있었다. 몇 번의 자살문제를 직접 경험한 경우에는 또 다시 이러한 일이 반복될까 염려하였다. 또한 연구참여자들은 고위험자들을 발굴해서 상담을 받으려 오도록 지속적으로 관리해야 하는 부분을 어려워하면서, 제때에 연락하고 관리했다더라면 고위험자로서 가진 않았을 것이라는 자책도 하고 있었다.

이러한 결과는 연구참여자들이 단순히 위기에 처한 직원들을 상담 하는 것에 대한 부담에 국한된다기보다, 전반적인 자살 예방 차원의 교육과 고위험자 관리, 자살관련 위기상담에 대한 행정적인 보고 등의 업무와 더불어 실제 위기 상황 발생 시 상담자가 개인적으로 느끼는 역할에 대한 책임감이나 부담감이 높은 것으로 해석된다. 뿐만 아니라 연구참여자들은 조직 차원에서의 원인 분석과 대책, 관리 책임 소재에 따른 결과에 대한 책임 부담까지 가지고 있어, 위기상담을 비롯하여 관리나 행정적인 부분에까지 복합적으로 커다란 부담감을 가지는 것으로 여겨진다. 자살관련 위기상담 대응에 대한 중요성은 기업상담자 역량에 대한 남현주(2014)의 연구에서도 기업상담자들이 중요하게 생각하는 역량으로 선정된 바 있다. 따라서 기업 내 상담자들은 소진을 예방하기 위해 우선적으로는 위기상담에 대한 대응할 수 있는 충분한 지식과 기술을 습득하는 것이 필요해 보이고, 이를 통해 위기상담에 대한 자신감을 가지고 실제 상담에 임하도록 준비되어야 할 것으로 여겨진다. 또한 조직에서는 위기 상담에 대해 조직적 차원으로 연계하고 대응할 수 있는 체계를 구축하여 상담자에게 모든 짐을 지지 않도록 고민할 필요가 있을 것이다.

셋째, 연구참여자들은 조직의 성과에 대한 요구로 인해 느끼는 부담감, 과도한 업무량, 상담 업무 외의 다양한 역할을 수행하는 과정에서 소진을 경험하였다. 이는 소진의 원인으로 업무과다, 기관에 대한 통제력 부족감, 보상 체계의 부족, 불공평한 현실에 대한 의미 상실, 구성원과의 갈등, 가치관 갈등 등을 제시한 Maslach와 Jackson(1981)의 연구 결과와 그 맥을 같이 한다. 또한 업무 관련 소진을 높이는

선행변수로서 역할 갈등, 역할 모호성, 역할 과다와 같은 역할 스트레스 요인을 제시한 이재근과 김수연(2008)의 연구와 미국 상담자들을 대상으로 하여 직업 스트레스와 과잉간섭, 통제, 직업 정체성이 소진과 관련이 있는 것으로 밝힌 Lee, Lim, Yang과 Lee(2011)의 연구와도 유사한 부분이 많다. 이와 더불어 본 연구참여자들은 개인적인 지지체계의 부족, 상담에 대해 잘 모르는 상사와의 갈등, 직원들이 상담자에게 갖는 기대 등에 의해서도 소진을 경험할 수 있다고 보고하였다. 이는 기업상담자들의 소진에 영향을 미치는 조직관련 요인들에는 직무 환경과 관련된 물리적 환경 뿐만 아니라 직업과 관련된 사람들, 조직 및 기관과의 상호작용을 포함하고 있음을 의미한다. 기관에서 상담 업무에 대한 정당한 평가와 지원이 부족할 때 그 조직은 상담자의 소진을 가속화시키지만, 기관의 지지는 소진 완화에 중요한 매개 변수 역할을 담당한다(윤부성, 2000)는 연구결과에서처럼 기업 내 상담자들의 소진 회복을 위해서 조직 차원의 조력과 개입이 필수적이라 할 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구결과 기업상담자들의 소진에는 조직과 관련된 요인, 즉 직무 환경적인 요인이 많은 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 이러한 결과는 일반 상담자들을 대상으로 상담자 소진에 대한 체험을 분석한 한 연구에서 상담자 소진 상황을 상담자, 내담자, 환경적 요인으로 분류하였을 때, 내담자 요인이 상담자의 소진에서 가장 비중이 높은 것으로 나타난 윤은주(2009)의 연구 결과와는 차이가 있다. 상담자 소진의 원인에서 내담자 요인을 강조하며 변화하지 않는 내담자, 일방적으로 종결하는 내담자, 노력하지 않는 내담자, 저항하는 내담자 등의 내담자 요인이 소진을 유발

한다고 밝힌 선행연구들(최윤미 외, 2002; Corey & Corey, 2002; Moore & Cooper, 1996)과도 차이가 있다. 이러한 차이는 먼저, 개인상담이 주가 되어 이루어지는 다른 상담 상황과는 달리, 상담자가 기업 조직에 소속되어 상담 외 다양한 역할을 수행하게 되는 기업 내 상담자에게 요구되는 직무의 특수성과 관련된 것으로 볼 수 있다. 앞서 기업상담자들이 소진의 원인으로 언급한 여러 요인들, 예를 들어 조직과 개인 내담자 사이에서 이해당사자들 간의 요구 조율하기, 비밀보장 원칙 준수하기, 내담자와의 불가피한 이중관계 등과 같은 부분은 다른 상담 장면과 달리 특히 기업 상담자에게 요구되는 독특한 영역으로 이러한 역할에 대한 이해가 선행되지 않을 때 기존에 훈련받은 상담자의 역할과의 괴리감으로 혼란을 가져올 수 있기 때문이다.

또한, 본 연구에 참여한 대상이 주로 대기업의 인사팀에 소속되어 1인 혹은 소규모로 운영되는 체제의 근무환경 조건에 있다는 것을 감안해볼 때 직무 환경 뿐 아니라 물리적인 환경 역시 소진에 영향을 미치는 요인으로 볼 수 있다. 인사팀 소속으로 되어 있으므로 잠재적인 내담자인 직원들에게 끊임없는 비밀보장에 대한 의심을 받을 수 있으며, 비밀보장에 대한 의심을 없애기 위해 조직구성원들과 스스로 일정한 거리두기를 통해 선택한 고립, 상담자로서의 직업적으로나 인간적인 역할에 대한 직원들의 기대로 인해 상담자가 개인적으로 어려움을 나눌 수 있는 대상이 부족하므로 이러한 환경적인 지지자원의 부족 역시 소진과 연관되는 부분이 있음을 시사한다. 이러한 결과는 기업 내 상담자들이 소진이 되는 원인으로 지각하고 있는 부분이 기업이라는 조직적 상황에서 환경적인 지지자원 부족

과 다양하고 특수한 역할에 따른 스트레스의 누적과 관련된 결과임을 보여주는 것으로, 기업상담자들의 소진 예방과 관리를 위해 조직적 차원에서의 고려가 필요함을 제시한다고 볼 수 있다. 따라서 기업상담자들의 소진을 상담자의 개인적 차원의 문제로만 볼 것이 아니라 조직적 차원에서 이해하고 조력하려는 자세와 지원이 이루어져야 할 것이다. 상담자 개인이 기업 조직에 들어가서 이러한 부분에 대해 설명하고 이해시키고 하기에는 현실적으로 무리가 있으므로, 기업상담자를 훈련하고 양성하는 교육기관이나 학회차원에서 기업 경영진이나 인사담당자 등을 대상으로 기업상담 운영에 필요한 기초적인 정보제공, 기업상담자의 역할과 소진에 대한 이해와 관련된 내용의 워크샵이나 자문을 적극적으로 진행하는 것이 필요하다. 이와 같이 기업상담과 관련된 여러 이해당사자들의 노력이 더해질 때 성공적인 기업상담 운영이 가능해질 것이다.

다섯째, 본 연구에 참여한 기업 내 상담자들은 소진의 결과로 육체적 피로와 신체적 증상을 가장 많이 호소하였고, 대인관계에서의 축소 및 철수, 짜증, 화, 우울, 무기력함과 같은 부정적 정서를 경험하는 경우도 많았다. 이와 더불어 소진으로 인해 전반적인 상담 및 업무에 대한 동기와 의욕 저하와 이직이나 퇴사에 대해서도 고민 하였다. 이러한 결과는 직무수행상의 결과와 건강상의 결과로 소진을 분류한 Maslach 등(2001)의 연구와 그 맥을 같이 하며 소진의 결과를 신체 및 정서, 대인관계, 내담자 및 직무, 조직, 자기 자신을 향한 부정적 태도 및 조직관련 행동과 개인 행동상의 결과로 설명한 Cordes와 Dougherty(1993)의 연구결과와도 그 맥을 같이 한다. 본 연구를 통해 기업상담자가 소진의 결과로 보고하고

있는 내용은 기업상담자가 아닌 일반적인 상담자 소진 연구에서 보고된 소진의 결과 내용과 크게 다르지 않음을 알 수 있었다.

여섯째, 연구에 참여한 기업 내 상담자들이 소진을 극복하기 위해 활용하는 방법으로는 사회적지지 자원 활용, 인지적 문제해결 방안 모색하기, 문화 활동이나 휴식 취하기, 회사라는 상황에서 벗어나기, 개인분석이나 외부 교육에 참여하기가 포함되었다. 본 연구참여자들은 소진에 대처하기 위해 동일한 기업상담에 종사하는 다른 상담자들이나 직장 동료, 혹은 친구나 가족 등의 사회적 지지 체제를 가장 많이 활용하고 있었으며 그 다음으로 자기 인식과 성찰을 통한 인지적 문제해결 방안을 많이 활용하고 있었다. 이는 소진에 대한 대처 방법으로 개인의 책임 수용 능력의 중요성을 언급하면서 소진은 개인이 상당부분 스스로 통제가 가능한 것이라고 주장한 Corey(1996)의 연구결과를 지지한다. 그러나 본 연구에 참여한 기업상담자들은 조직이라는 직무환경의 요인이 소진에 많은 영향을 미치는 것으로 인식하고 있는 것에 비해, 소진에서 벗어나기 위한 방법으로는 개인적인 대처방법을 주로 사용하고 있는 것으로 나타나 실제 문제의 원인과 극복방법 간 차이가 나타났다. 이는 환경적인 요인의 경우 개인이 통제할 수 없이 주어지는 경우가 대부분으로 개인이 조직을 변화시키기에는 한계가 있을 뿐 아니라, 개인이 끊임없는 노력으로 조직과 문제해결을 위한 의사소통을 하더라도 그 과정이 결코 쉽지 않기 때문에 비교적 통제가 가능한 개인적 차원에서 소진을 극복 방법을 찾고 있는 것으로 여겨진다. 다시 말해, 결국 소진은 개인과 조직이 함께 노력할 때 보다 효과적으로 관리할 수 있는 것이다(윤아람, 정남운, 2011). 따

라서 기업상담자 소진을 예방하고 효과적으로 대처하기 위해서는 우선 개인 수준에서 상담자 스스로가 평소 자기 이해와 스트레스 관리 방법에 대한 다양한 채널 구축, 문제 해결을 위한 인지적 대처 능력을 기르고 동료나 슈퍼바이저의 전문적지지 및 가족과 친구들로부터의 개인적이고 지지적인 사회적 자원을 적극 활용할 필요가 있다. 조직 수준에서는 기업 내 상담자의 독특한 역할과 소진 원인에 대한 구체적인 이해를 시작으로, 지지 자원 제공 및 교육 및 슈퍼비전의 기회를 제공함으로써 기업 내 상담자 소진 예방 및 회복을 돕고, 효율적으로 본연의 업무를 수행하도록 노력할 수 있을 것이다.

본 연구는 다른 조력직종이나 일반상담자들과 다른 기업장면에서 상담자들의 소진 경험을 살펴봄으로써, 기업상담 분야에 진출하고자 하는 상담자 또는 기업에 종사하고 있는 상담자가 소진을 예방하고 관리하기 위한 방안을 제공함과 동시에 기업상담자를 고용하는 기업에서 기업상담자의 소진을 예방하고 돕기 위한 방안을 제시하고자 하였다. 본 연구를 통해 기업상담 분야에서 종사하고자 하는 상담자나 기업상담자를 고용하고자 하는 기업에서는 기업상담자의 소진에 대한 이해를 바탕으로 이를 예방하고 효과적으로 관리할 수 있도록 하며, 기업상담자 양성을 담당하고 있는 기관이나 학교, 슈퍼바이저가 기업상담자에 맞는 교육과정을 마련하고, 기업상담에 특화된 슈퍼비전을 제공할 수 있게 되기를 기대해 본다.

본 연구의 제한점과 추후 연구를 위한 제언을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 소진에 영향을 미치는 인구통계학적인 변인들에 대해서는 구분을 두

지 않았다. 질적 연구의 특성 상 표집 대상 수가 적었고, 연구의 목적이 전반적인 기업상담자 소진의 특징을 살펴보기 위함에 있었기 때문에 대상들 내 인구통계학적인 차이를 고려하지 않았다. 그러나 인구통계학적인 변인과 소진의 관계를 살펴본 선행연구들에 의하면 연령, 경력, 결혼, 교육 수준 등이 소진과 관련이 있음이 보고되고 있으며, 특히 경력에 따른 소진의 정도나 원인 등의 내용에서 차이가 있음이 밝혀지고 있다(백미현, 유현실, 2012; 양재원 외, 2010). 또한, 본 연구에서는 대부분의 참여자가 기업상담자로 근무하기 이전에 다른 상담 장면에서 근무한 경력이 있기에, 비록 그들이 대부분 기업상담자로 근무하면서 경험한 것들을 소진의 원인으로 언급하고 있다하더라도 소진이 이전부터 누적되어 온 결과로 나타난 것일 수도 있으므로, 순수하게 기업상담자로서의 소진으로 보기에는 무리가 있을 수 있다. 추후 연구에서는 기업상담자들의 인구통계학적인 변인들을 고려하고, 경력에 따른 소진 경험의 차이, 소진을 경험한 시기 등을 구분하여 살펴볼 필요가 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 기업상담자의 소진이 다른 영역의 상담자와는 어떻게 다른지 특징을 살펴보기 위해 소진 내용과 상태에 초점을 맞추어 진행되었으므로 소진과정에 대해서는 살펴보지 않았다. 소진의 과정에 초점을 맞춘 연구에서는 소진이 어느 날 갑자기 생기는 것이 아니라 직장 내에서 오랫동안 지속되어온 과도한 업무 스트레스와 그로 인한 부정적 경험을 피하기 위해 자기 보호 방어를 하는 과정에서 생겨나는 것(Cherniss, 1980)이며, 열성단계, 침체단계, 좌절단계, 무관심 상태로 진행되어 결국 정신적, 신체적 포기 상태에서 단

순히 직업에 머무르거나 직장을 옮기든지 아주 떠나버리게 된다고 설명하고 있다(Edelwich & Broadscy, 1980). 이와 같은 연구에서는 소진의 점진적인 과정을 강조하고 있으며, 이러한 과정을 통해 소진이 개인이나 그의 내담자, 그리고 기관에까지 서서히 부정적 영향을 미치게 되는 일련의 연속적 현상임을 밝히고 있다(최혜영, 1994). 따라서 후속 연구에서는 본 연구결과를 바탕으로 기업상담자가 소진에 이르는 과정에 초점을 두어 그 특징을 살펴보는 것이 필요할 것이다.

참고문헌

- 권재환, 박희현 (2010). 아동상담자의 자존감 및 사회적 지지가 직무스트레스에 미치는 영향. *한국놀이치료학회지*, 13(3), 39-53.
- 김하나 (2010). 기업상담 운영 효과성 평가지표의 상대적 중요도 산출 - 내부모델을 중심으로. *서울대학교 석사학위논문*.
- 남현주 (2014). 기업 내 상담자의 역량 모델 개발을 위한 탐색적 연구. *HRD 연구*, 16(1), 169-206.
- 류희영 (2008). 우리나라 기업상담의 실태 및 활성화 과제-기업상담자의 인식을 기반으로-. *서울대학교 석사학위논문*.
- 박세훈 (2002). 기업에서의 상담의 활용 가능성. *학생생활연구지*, 20, 29-51. *한양대학교 학생생활연구소*.
- 박현주, 김봉환 (2010). 상담자의 성인애착유형과 자아탄력성 및 심리적 소진과의 관계. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 22(1), 33-52.
- 백미현, 유현실 (2012). 상담경력에 따른 상담

- 자 발달수준과 소진의 관계: 적응유연성의 조절효과를 중심으로. *상담학연구*, 13(6), 3191-3205.
- 심윤정 (2012). 기업 상담자의 기업 내 적응 경험에 대한 내러티브 탐구: 대기업 내 여성 상담자를 중심으로. *상담학연구*, 13(4), 1819-1843.
- 양미진, 조수연, 이소엽 (2012). 청소년상담사 개인 및 직무환경특성에 따른 소진 차이. *청소년상담연구*, 20(1), 17-35.
- 양재원, 배주미, 강석영, 박용두, 송미경 (2010). 청소년동반자 프로그램 상담자의 심리적 소진에 영향을 미치는 요인: 개인의 성격과 조직 변인을 중심으로. *청소년상담연구*, 18(1), 73-92.
- 엄재춘, 조영옥, 임경희 (2013). 학교상담자의 자기효능감과 직무환경위험요소가 소진에 미치는 영향. *상담학연구*, 14(5), 3125-3143.
- 왕은자, 김계현 (2009). 기업상담 효과에 대한 세 관련 주체(내담자, 관리자, 상담자)의 인식. *상담학 연구*, 10(4), 2115-2135.
- 윤부성 (2000). 아내학대 관련기관 상담원의 소진에 미치는 영향에 관한 연구. *이화여자대학교 석사학위논문*.
- 윤아랑, 정남운 (2011). 상담자 소진: 개관. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 23(2), 231-256.
- 윤은주 (2009). 상담자 소진에 대한 체험분석. *상담학연구*, 10(4), 1855-1871.
- 이철편, 최한나 (2012). 상담자의 직무스트레스와 심리적 소진의 관계에서 자기위로능력의 조절효과. *인간이해*, 33(1), 123-137.
- 이재곤, 김수연 (2008). 항공사 종사원들의 역할스트레스에 따른 직무소진이 조직유효성에 미치는 영향 연구. *관광서비스연구*, 8(1), 141-160.
- 이현아, 이기학 (2009). 전문상담교사의 직무스트레스요인과 직무만족도, 심리적 소진의 관계. *한국심리학회지: 학교*, 6(1), 83-102.
- 이형주, 최해림 (2010). 상담자의 공감, 상태-특성불안, 완벽주의 부정적 결과가 심리적 소진에 미치는 영향. *인간이해*, 31(1), 29-45.
- 장은비 (2015). 상담자의 직무소진과 가정소진: 일-가족 갈등의 조절효과. *한국심리학회지: 여성*, 20(2), 115-138.
- 조혜연, 이송하, 이동혁 (2013). 기업상담자 역할에 대한 인식 및 역할기대. *상담학연구*, 14(4), 2233-2251.
- 주은선, 최명희 (2005). 상담자들의 역할자신감과 직무만족에 관한 연구-내담자 통제권과 상담 장면의 내적, 외적 요인을 중심으로-. *덕성여대논문집*, 34, 113-137.
- 최윤미, 양난미, 이지연 (2002). 상담자 소진 내용의 질적분석. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 14(3), 581-598.
- 최혜영 (1994). 사회사업가들의 Burnout에 영향을 미치는 요인 연구: 복지관과 병원을 중심으로. *연세대학교 석사학위논문*.
- 최혜윤, 백현정, 차지숙, 김은하 (2015). 대학상담센터 상담자의 심리적 소진 회복 경험에 대한 질적 연구. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 27(4), 825-848.
- 홍준호 (2004). 상담자의 자아강도와 사회적지지 및 심리적 소진의 관계. *홍익대학교 석사학위논문*.
- Bernier, D. (1998). A study of coping: severe burnout and work-related stress successful recovery from other reactions to severe. *Work & Stress*, 12(1), 50-65.

- Carroll, C. (1994). *Building bridges: a study of employee counsellors in the private sector*. Unpublished MSc dissertation. City University, London.
- Carroll, C. (1997). Building bridges: a study of employee counsellors in the private sector. In M. Carroll, & M. Walton (Eds), *Handbook of counseling in organizations*. (pp. 222-239). London: SAGE Publications.
- Carroll, M. (2010). 기업상담 {*Workplace counseling: a systematic approach to employee care*} (전종국, 왕은자, 심윤정 역). 서울: 학지사. (원전은 1996년에 출판).
- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in the human services organizations*. New York: Praeger Publishers.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Corey, M. S., & Corey, G. (2002). *Becoming a helper*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Corey, G. (1996). 심리상담과 치료의 이론과 실제 {*Theory and practice of counseling and psychotherapy, 4th ed*} (조현춘, 조현재 역). 서울: 시그마프레스. (원전은 1986년에 출판).
- Edelwich, J., & Broadsky, A. (1980). *Burnout: Stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Sciences Press.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Hill, C. E. (2012). *Consensual qualitative research: A practical resource for investigating social science phenomena*. Washington DC.: American Psychological Association.
- Hill, C. E., Thomson, B. J., & Williams, E. W. (1997). A guide to conducting consensual qualitative research. *The Counseling Psychologist*, 25(4), 517-572.
- Hill, C. E., Thompson, B. J., Hess, S. A., Knox, S., Williams, E. N., & Ladany, N. (2005). Consensual qualitative research an update. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 196-205.
- Kirk-Brown, A., & Wallace D. (2004). Predicting burnout and job satisfaction in workplace counselors: the influence of role stressors, job challenge, and organizational knowledge. *Journal of Employment Counseling*, 41(1), 29-37.
- Lee, J., Lim, N., Yang, E., & Lee, S. M. (2011). Antecedents and consequences of three dimensions of burnout in mental health professionals: A meta-analysis. *Professional Psychology: Research and Practice*, 42(3), 252-258.
- Maslach, C. (1982). *Burnout, the cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). *The Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Moore, K. A., & Cooper, C. L. (1996). Stress in mental health professionals: A theoretical overview. *The International Journal of Social Psychiatry*, 42(2), 82-89.
- Norcross, J. C. (2000). Psychotherapist self-care: Practitioner-tested, research-informed strategies. *Professional Psychology: Research and Practice*,

37(6), 710-713.
Orlans, V. (2003). Counseling psychology in the workplace. In R. Woolfe, W. Dryden, & S. Strawbridge (Ed.), *Handbook of counseling psychology* (pp. 536-551). London: SAGE Publications.

원 고 접 수 일 : 2016. 01. 07

수정원고접수일 : 2016. 03. 29

게 재 결 정 일 : 2016. 07. 25

A Qualitative Study on the Experience of Burnout in Workplace Counselors

Hyun-Ju Nam

Pusan National University

Yeon-Joo Song

Busan University of Foreign Studies

The purpose of this study was to explore the experience of counselor burnout in order to assist in recovery and prevention. Participants included 10 counselors who had worked for at least 2 years and experienced burnout. Interview data was analyzed by the consensual qualitative research method. Results revealed 24 sub-domains within the following 3 domains: causes of burnout, consequences of burnout, and factors facilitating burnout recovery. The cause of burnout, as perceived by participating counselors was comprised of: coordinating demands, observing confidentiality between individuals and organization, observance of confidentiality, dual relationships within organization, and meeting organizational demands. Experiencing physical fatigue, physical symptoms, relational withdrawal, or negative emotions, and a decrease in motivation and desire of counseling/tasks resulted from burnout. Factors facilitating recovery from burnout included using social supports, finding problem-solving strategies, and/or enjoying leisure activities. Results, findings and implications are discussed.

Key words : workplace counseling, workplace counselors, burnout, Consensual Qualitative Research(CQR)