

프랜차이즈 상담센터에서 상담자가 경험하는 역할갈등

김 재 훈	서 영 석 [†]	석 범 진	조 부 휘
한양사이버대학교 겸임교수	연세대학교 교수	한국갤럽조사연구소 연구원	대한민국공군 소령

본 연구에서는 프랜차이즈 상담센터에서 근무하고 있는 상담자들이 어떤 역할갈등을 경험하고 있고, 역할갈등에 어떻게 대처하고 있는지, 그리고 역할갈등을 최소화하기 위해 무엇이 필요한지를 확인하기 위해, 4명의 상담자와 4명의 운영자를 대상으로 심층면담을 실시하였다. 상담자들은 프랜차이즈 상담센터에서 2년 이상 근무하고 있었으며, 운영자들은 모두 상담 비전공자로서 자본을 투자하여 2개 이상의 센터를 운영하고 있었다. Braun과 Clarke(2006)의 주제 분석 방법을 활용하여 자료를 분석한 결과, 상담자의 역할갈등과 관련된 6개의 주제와 17의 소주제를 도출하였다. 6개의 주제는 ‘상담자가 경험한 역할갈등’, ‘운영자가 인식한 상담자의 역할갈등’, ‘상담자의 역할갈등에 대한 상담자의 반응 및 대처’, ‘상담자의 역할갈등에 대한 운영자의 반응 및 대처’, ‘상담자의 역할갈등 최소화를 위해 상담자에게 요구되는 사항’, ‘상담자의 역할갈등 최소화를 위해 운영자에게 요구되는 사항’ 이었다. 본 연구는 향후 상담자들이 프랜차이즈 상담센터에서 근무할 때 발생할 수 있는 역할갈등을 이해하고 이를 최소화하는데 도움을 줄 수 있을 것으로 기대된다.

주요어 : 프랜차이즈 상담센터, 상담자, 운영자, 역할갈등, 주제 분석

† 교신저자 : 서영석, 연세대학교 교육학부, 서울특별시 서대문구 연세로 50
Tel : 02-2123-6171, E-mail : seox0004@yonsei.ac.kr

최근 들어 프랜차이즈 형태로 운영되는 상담센터와 이곳에서 일하는 상담자들의 수가 급속하게 증가하고 있다. ‘프랜차이즈’란 가맹본부와 가맹업자 간 계약을 통해 가맹본부가 가맹업자에게 브랜드, 상호, 서비스, 상표, 간판 등 일정한 자체 품질기준을 제공하는 것을 조건으로 가맹업자가 자본을 출자하는 영업방식을 의미한다(배두환, 2014). 이러한 정의에 따르면 프랜차이즈 상담센터는 ‘센터 운영자가 가맹본부와 계약을 맺은 후, 가맹본부에서 제공하는 상호, 제반 규정 등을 사용하여 운영하는 상담센터’로 정의할 수 있다. 대표적으로 미국의 ‘Thriveworks’는 2008년을 시작으로 현재 110여개의 지점을 21개 주에서 운영하고 있으며(Thriveworks, n.d.), 국내 프랜차이즈 상담센터는 ‘허그맘허그인’을 최초로 2012년에 2개에서 2019년 현재 약 75개로 그 수가 급격하게 증가했다(허그맘, n.d.; 헬로스마일, n.d.; 마이스토리, n.d.). 그만큼 이곳에서 근무하는 상담자들의 수가 증가했지만, 비전문적인 상담현장인 프랜차이즈 상담센터에서 일하는 상담자의 경험, 특히 상담 비전문가인 경영자와 함께 일할 때 상담자들이 경험하는 갈등에 대한 연구는 전무한 실정이다. 선행연구에 따르면, 상담자들은 학교나 기업과 같은 현장에서 상담 비전문가와 일하면서 다양한 역할갈등을 경험하는 것으로 나타났다(김지연, 김동일, 2016; 심윤정, 2012; 이지은, 2014; 이현림, 윤경원, 2004; 조혜연, 이송하, 이동혁, 2013). 이를 고려했을 때, 프랜차이즈 상담센터에서 상담 비전문가인 운영자와 함께 일하는 상담자 역시 다양한 역할갈등에 노출될 것으로 예상해볼 수 있다. 본 연구에서는 상담자들이 프랜차이즈 상담센터에서 근무하면서 어떤 역할갈등을 경험하는지 살펴보고, 역할갈등에 대

한 대처방식과 함께 역할갈등을 줄일 수 있는 방안을 탐색하고자 하였다.

‘역할갈등’이란 역할을 수행하는 과정에서 서로 다른 원칙들이 충돌할 때 개인이 경험하는 갈등을 의미한다(금명자, 2007; 김정숙, 유금란, 2010; 김영돈, 2006). 연구자들은 개인이 인지하는 상반된 요구를 기준으로 역할갈등을 세분하고 있다(강신욱, 2015). 즉, 주어진 역할이 역할담당자의 사고 및 가치와 불일치할 때 경험하는 ‘개인-역할 간 갈등(person-role conflict)’, 역할담당자가 가진 자원(시간, 재원, 능력 등)으로는 수행하기에 역부족인 업무를 수행하는 과정에서 경험하는 ‘역할 과부하(role over-load)’, 둘 이상의 역할전달자가 지시한 역할이 서로 다를 때 역할담당자가 경험하는 ‘역할 간 갈등(inter-role conflict)’, 한 명의 역할전달자가 상이한 역할을 동시에 지시하거나, 또는 이전에 지시한 역할과 모순되는 역할을 새롭게 요구할 때 역할담당자가 경험하는 ‘역할 내 갈등(intra-role conflict)’으로 구분한다(Katz, & Kahn, 1978; Nicholson, & Goh, 1983; Rizzo, House, & Lirtzman, 1972).

선행연구들은 역할갈등이 개인과 조직에 부정적인 영향을 미친다고 일관되게 보고하고 있다. 구체적으로, 역할갈등은 직원들의 긴장과 불안을 높이고 직무스트레스를 더 많이 경험하게 하며(이경화, 2013; Lankau, Carlson, & Nielson, 2006; Quarat, Muhammad, & Nadeem, 2013), 역할갈등을 많이 경험할수록 조직에 몰입하는 것을 힘들어하고 자신의 직무에 만족하지 못하는 것으로 나타났다(유호신, 조정현, 2013). 또한 역할갈등은 동료 간 관계에도 부정적인 영향을 미치고(황수영, 권태일, 2008), 긍정적인 의사결정 과정을 방해함으로써 업무의 질을 낮추며, 업무에 대한 책임감을 떨어

뜨리고, 자신이 속한 조직에 무관심한 태도를 갖게 한다(윤혜현, 김영중, 정효선, 2011). 결국, 역할갈등은 조직 내 구성원들이 본인의 역할에 만족하지 못하게 하고 소진을 경험하게 하며(조우미, 2017), 나아가 자신의 역할 및 업무를 거부하거나, 업무로부터 이탈 및 이직을 결심하게 하는 등 개인과 조직에 부정적인 영향을 미친다(서운정, 최서영, 이선정, 이대균, 2012; 조영식, 2003; 차주경, 이경화, 2011).

그동안 국내 상담 분야에서는 주로 학교와 기업 장면에서 상담자가 상담 비전문가와 일하면서 경험하는 역할갈등을 연구하였다. 우선, 전문상담교사들은 학교 현장에서 다양한 형태의 역할갈등을 경험하는 것으로 나타났다. 예를 들어, 전문상담교사는 교과 담당교사와 행정 직원들이 해야 할 업무를 자신이 처리하거나, 진로진학상담교사의 ‘상담’과 자신이 수행하는 ‘상담’의 차이를 구분해야 하는 등(황현주, 박승희, 2006) 명확한 경계가 없는 전문상담교사의 역할 때문에 갈등을 경험하는 것으로 나타났다(김지연, 김동일, 2016; 이지은, 2014). 특히, 전문상담교사들은 자신이 상담자도 교사도 아닌 모호한 역할을 수행하는 과정에서 혼란을 경험하고 있었는데(김지연, 김동일, 2016), 자신의 주된 정체성과 역할을 ‘학생상담’으로 인식하고 있는 전문상담교사들에게는 학교 현장의 요구에 따라 ‘상담 지원’에 더 많은 시간과 에너지를 할애해야 하는 상황에서 이상과 현실의 불일치를 경험하고 있었다(김지연, 김동일, 2016). 즉, 우리나라 전문상담교사들은 상담자로서의 역할과 학교에서 요구하는 역할의 차이로 인해 ‘개인과 역할 간 갈등’ 뿐 아니라 ‘역할 전달자 간 갈등’을 경험하는 것으로 이해할 수 있다. 이러한 역할갈등은 전문상담교사들의 심리적 소진을 초래하

고(김정숙, 유금란 2010; 이영아, 손은령, 2015), 상담자로서의 직무만족도를 떨어뜨리는 것으로 나타났다(이현아, 이기학, 2009).

기업에서 근무하는 상담자 역시 역할과 책임이 명확히 규정되어 있지 않아 ‘개인과 역할 간 갈등’ ‘역할 전달자 간 갈등’을 경험하고 있었다(조해연 등, 2013). 예를 들어, 상담자들은 기업 내 임직원의 정신건강 증진을 자신의 역할로 인식하고 일을 시작했지만, 실제 현장에서는 조직 내 잠재적인 사고 예방 활동과 노사 갈등 해결 등 예상치 못한 역할을 요구받고 수행함으로써 역할갈등을 경험하는 것으로 나타났다(심윤정, 2012; 이현림, 윤경원, 2004; 조해연 등, 2013). 이 밖에도 기업 내 상담자들은 위계가 분명한 조직체계, 성과를 비교하는 경쟁적인 구도, 계약직 신분 따르는 고용의 불안정성, 임직원과의 일상적인 이중관계 경험 등으로 인해 ‘역할 간 갈등’을 경험하고 있었다(왕은자, 김계현, 2009; 조해연 등, 2013). 결국, 상담자들은 역할갈등으로 인해 자신의 업무에 만족하지 못하고, 자신이 속한 조직에 몰입하기 힘들어 하는 것으로 나타났다(이현림, 윤경원, 2004).

전문상담교사와 기업 내 상담자들이 경험하는 역할갈등을 확인한 선행연구를 통해 프랜차이즈 상담센터에서 근무하는 상담자들의 역할갈등을 가늠해 볼 수 있다. 그러나 역할갈등은 조직 구조 및 구성원들의 특성을 반영하기 때문에, 학교와 기업 장면에서와는 다른 독특한 역할갈등을 프랜차이즈 상담센터 상담자들이 경험할 것으로 예상해 볼 수 있다. 예를 들어, 비영리목적으로 운영되는 학교상담 및 기업상담과는 프랜차이즈 상담센터의 경우 상담자들의 역할이 센터의 수익으로 연결되는 점을 고려했을 때, 상담자들이 내담자를 위한

선택과 상담 센터 수익을 위한 선택 사이에서 개인-역할 간 갈등을 경험할 것으로 예상할 수 있다.

한편, 선행연구들은 학교와 기업 내에서 상담자들이 경험하는 역할갈등의 종류와 발생 원인을 기술하고 있지만, 역할갈등을 최소화할 수 있는 갈등대처방안은 제시하고 있지 않다. 특히, 상담자는 역할갈등을 경험할 때 소진될 수 있으며(윤아랑, 정남운, 2011), 소진된 상담자는 자신의 업무에 대한 열정, 흥미 등을 잃어버리고, 동시에 내담자를 존중하거나 공감하는 능력을 상실하게 되면서(Maslach, & Jackson, 1981) 내담자를 돌보는 것에 무관심하게 된다(김숙경, 2014; 윤아랑, 정남운, 2011; 윤아랑, 2013; 장미화, 유금란, 2013; Schaufeli, & Bakker, 2004). 결국, 역할갈등으로 인해 상담자에게 발생하는 여러 부정적인 요인들은 상담의 질을 저하시켜 내담자는 적절한 도움을 받지 못하게 된다(Veninga, & Sparadley, 1981). 이러한 점을 고려했을 때, 역할갈등으로 인해 초래되는 부정적인 결과를 최소화할 수 있는 갈등 대처방안 또한 탐색할 필요가 있다(심운정, 2012; 임은미, 조남정, 2017; 정경조, 유현실, 2016; 탁여송, 2013).

선행연구들은 조직 내에서 상담자들이 경험하는 역할갈등의 내용과 발생 원인을 탐색함에 있어서 상담자의 경험과 인식에 초점을 두었는데, 운영자(특히 상담 비전문가)의 인식과 요구를 함께 고려할 필요가 있다. 그 이유는 운영자가 역할갈등의 한 주체일 뿐 아니라, 조직 내에서 구성원들이 경험하는 역할갈등을 해소하기 위해서는 각자의 역할과 요구를 상호이해하고 협력하는 태도가 필요하기 때문이다(윤혜성, 2000). 따라서 본 연구에서는 상담자들이 프랜차이즈 상담센터에서 일하면서 어

떠한 역할갈등을 경험하는지를 실증적으로 확인하고, 상담자가 경험하는 역할갈등에 대한 운영자의 인식은 어떠한지, 그리고 이러한 역할갈등을 최소화하기 위해 상담자와 운영자의 갈등대처방안은 각각 어떠한지를 살펴보았다.

역할갈등을 극복하려는 노력을 통해 조직과 개인에게 긍정적인 변화를 가져올 수 있음을 고려했을 때(최인양, 2004; 한만규, 2016), 본 연구에서는 상담자들이 프랜차이즈 상담센터에서 경험하는 역할갈등을 이해하고, 이에 대처할 수 있는 실질적인 방안을 모색하기 위해 탐색적인 연구를 수행하고자 하였다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 연구자들은 운영자와 상담자를 대상으로 심층면접을 진행하고, Braun과 Clarke(2006)가 제시한 주제 분석(thematic analysis) 방법을 통해 프랜차이즈 상담센터에서 근무하는 상담자들의 역할갈등을 탐색하였다. 특히, 프랜차이즈 상담센터에서 경험하는 역할갈등에 관한 선행연구가 없는 점을 고려해서, 심층면접을 통해 현상에 대한 탐색과 현상이 발생하는 원인, 결과 등을 통합적으로 살펴보는 것이 필요하다(신옥순, 2005)고 판단되었다. 주제 분석은 질적 자료 분석 방법 중 하나로(Bovatzis, 1998), 이론적으로 뿐만 아니라 방법적으로도 유연하다는 장점을 지니고 있다. 즉, 주제 분석은 관심 현상의 현실적인 맥락을 반영하고, 연구 참여자 인원 및 구성, 자료수집 등 연구방법 측면에서 유연한 결정을 내릴 수가 있다(Braun, & Clarke, 2006). 본 연구에서도 역할갈등에 관한 선행연구 및 기존의 이론 뿐 아니라 프랜차이즈 상담센터라는 특수한 맥락에서 경험하는 갈등을 탐색하고자 하였고, 역할 갈등에 관한 상담자의 시각뿐 아니라 운영자의 시각을 탐색하고자 했기 때문에, 주제 분석의 유연성을

활용하는 것이 본 연구의 목적에 부합된다고 판단하였다.

주제 분석을 사용한 연구들에서는 수집된 자료에서 주제 지도(thematic maps)를 추출한 후, 추출된 주제 지도에서 특정 주제를 선정하여 개별 주제를 상세히 분석해 나간다. 본 연구에서는 프랜차이즈 상담센터 상담자와 운영자를 대상으로 상담자와 운영자의 경험을 중심으로 심층면접을 진행하였고, 총 4개의 주제 지도를 추출하였다. 연구자들은 이 주제 지도 중에서 ‘프랜차이즈 상담센터 상담자의 역할갈등’이 우선적으로 연구되어야 할 중요한 주제라고 판단하여 본 연구의 주제로 선정하였다. 본 연구에서의 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 프랜차이즈 상담센터에서 상담자는 어떤 역할갈등을 경험하고 어떻게 대처하는가? 둘째, 상담자가 경험하는 역할갈등에 대해 운영자는 어떻게 인식하고 대처하는가? 셋째, 프랜차이즈 상담센터에서 상담자가 경험하는 역할갈등을 최소화할 수 있는 방안은 무엇인가?

방 법

주제 분석

주제 분석은 자료를 반복적으로 분석하는 과정을 통해 자료 속에 존재하는 여러 가지 주제를 식별하고, 주제가 현실에서 가지는 의미를 분석하는 질적 분석 방법이다(Bovatzis, 1998). 주제 분석은 다른 질적 분석 방법과는 다른 독특한 특징을 가지고 있다. 예를 들어, 자료를 수집하기 전에 ‘어떤 현상을 살펴보겠다.’ 등의 구체적인 목표를 설정하지 않으며

(Braun, & Clarke, 2006), 수집한 자료를 전사하고 여러 번 읽으면서 의미단위를 생성한다. 이후, 이를 비교 및 대조하는 과정을 거쳐 초기 의미단위를 생성하고, 이를 지속적으로 평가하면서 반복되는 내용, 관련성이 있는 의미단위들을 모아 상위 범주인 주제로 통합시킨다. 다음으로, 주제별로 이를 구성하고 있는 의미단위들의 관련성을 시각화한 주제별 지도를 구성하고, 각 주제에 대한 정의와 이름을 명명하는 작업을 거쳐 연구자에게 의미 있다고 판단되는 주제를 선정해서 분석한다(박찬양, 2019; Braun & Clarke, 2006).

본 연구에서는 Braun과 Clarke(2006)이 제안한 주제 분석 절차를 따랐다. 첫째, 3명의 연구자들은 축어록을 여러 차례 숙독하면서 수집한 자료에 익숙해지는 과정을 거쳤으며, 둘째, 운영자 4명, 상담자 4명을 각각 한 단위의 데이터로 가정하고 연구자들의 합의하에 축어록에서 의미가 있다고 판단되는 자료들을 모두 초기 의미단위의 형태로 추출하였다. 이 과정에서 운영자와 상담자의 축어록을 별도로 분리해서 자료를 분석하였다. 셋째, 운영자와 상담자의 초기의미단위들을 연결하여 분석 가능한 주제들을 선정하였다. 넷째, 주제에 속한 의미단위들의 관련성을 시각화해서 총 4개의 주제 지도를 추출하였다(프랜차이즈 상담센터 상담자의 경험 및 인식, 프랜차이즈 상담센터 운영자의 경험 및 인식, 프랜차이즈 상담센터 운영자의 성장, 프랜차이즈 상담자의 역할갈등). 구체적으로, ‘프랜차이즈 상담센터 상담자의 경험 및 인식’에 대한 주제지도는 상담자가 생각하는 운영자와 상담자에게 요구되는 사항, 프랜차이즈센터의 개선되어야 할 점, 프랜차이즈센터가 상담분야에 미친 영향이라는 의미단위로 구성되어 있다. ‘프랜차이즈 상담

센터 운영자의 경험 및 인식'에 대한 주제지도를 구성하고 있는 의미단위는 운영자의 센터운영 경험, 운영자가 생각하는 상담자에게 필요한 역량 및 인식, 프랜차이즈 상담센터 운영에 대한 경험, 상담분야에 바라는 점 등이다. '프랜차이즈 상담센터 운영자의 성장'의 주제지도는 운영자가 상담센터를 운영하면서 바뀌게 된 상담자, 상담분야 등에 대한 자신의 생각의 변화를 센터운영 준비단계, 운영 초기단계, 현재로 구분하고, 미래에 상담센터가 나가야할 방향이라는 의미단위들로 구성되었다. 마지막으로, '프랜차이즈 상담자의 역할갈등'의 주제지도를 구성하고 있는 의미단위로는 운영자와 상담자의 긍정적 관계, 운영자와 상담자의 갈등 원인 및 갈등 해결이다. 연구자들은 다른 세 개의 주제지도가 운영자와 상담자 각자의 경험에 초점을 두고 있는 반면, '프랜차이즈 상담센터 상담자의 역할갈등'은 운영자와 상담사의 상호작용에 더 초점을 두고 있음에 주목하였다. 이와 더불어 연구자들은 비전문가가 운영하는 프랜차이즈 상담센터가 최근 급속도로 성장하면서 이에 대한 우려의 시각 또한 존재하기 때문에, 이곳에서 상담자들이 경험하는 역할갈등을 살펴보는 것이 의미가 있다고 판단하였다. 따라서 이 주제를 선택하여 자료를 분석하였다.

연구참여자

본 연구에서는 연구 시작 당시 프랜차이즈 상담센터에서 근무하고 있는 상담자와 운영자 각각 4명을 대상으로 자료를 수집하였다. 상담자의 경우 프랜차이즈 상담센터에서 1년 이상 근무한 상담자들을 모집했는데, 최종 참여자들은 평균 5.1년의 상담경력과 평균 2.1년의

프랜차이즈 상담센터 근무 경력을 가지고 있었다. 연구 참여자 중 세 명은 시간제로 한 명은 전일제로 근무하고 있었고, 시간제로 근무하는 상담자들의 경우 2곳 이상의 프랜차이즈 상담센터에서 근무하고 있었다. 상담자는 모두 여성이었으며, 석사 이상의 학위, 상담분야의 주요 학회나 국가에서 발급하는 자격증(부부가족 상담자, 임상심리사, 상담심리사 등)을 보유하고 있었다(표 1 참조).

운영자의 경우, 자본을 투자해서 프랜차이즈 상담센터를 운영하고 있는 상담 비전공자들을 대상으로 참여자를 모집하였다. 운영자를 상담 비전공자로 한정된 이유는 프랜차이즈 상담센터 운영자의 경영적 가치가 명확히 드러날 수 있다고 판단했기 때문이다. 연구에 참여한 운영자들은 평균 4개 지점의 상담센터를 운영하고 있었으며, 이들의 업무는 센터 개업 및 기업 간 업무 체결 등의 계약, 상담자 채용 및 배치 등의 인사, 비용사용 관리 등이다. 운영자들의 프랜차이즈 상담센터 운영경력은 평균 4.2년이었고, 상담센터를 운영하기 전에는 모두 대기업에서 근무한 경력을 가지고 있었다. 상담자와는 대조적으로 운영자들은 모두 남성이었다(표 1 참조). 한편, 전국적으로 프랜차이즈 상담센터 운영자의 수가 많지 않은 상황에서 운영 중인 프랜차이즈 상담센터, 운영자의 학위 및 전공 등의 정보만으로도 운영자의 익명성을 보장할 수 없다고 판단하여, 표 1에는 센터 운영 기간 및 이전 경력만을 보고하였다.

연구자

3명의 연구자들이 자료 수집과 분석에 참여하였다. 제1 저자는 프랜차이즈 상담센터에서

표 1. 연구 참여자의 인구통계학적 정보*

운영자						상담자					
순번	성별	소속	센터 수	운영 기간	이전 경력	순번	성별	근로 형태	상담 경력	근무 기간*	자격증
1	남	A사	7곳	5년	대기업 / 개인사업	1	여	시간제 (2곳)	2.5년	1년	부부가족 상담전문가 2급
2	남	A사	2곳	4년	대기업 / 개인사업	2	여	시간제 (2곳)	3년	1.5년	임상심리사 2급
3	남	B사	5곳	5년	대기업	3	여	전일제 (1곳)	10년	2년	상담심리사 1급, 부부가족 상담전문가 2급
4	남	C사	2곳	3년	대기업	4	여	시간제 (2곳)	5년	5년	상담심리사 2급

* 상담자의 익명성을 보장하기 위해, 상담자의 학위나 근무하고 있는 프랜차이즈 상담센터는 제시하지 않았다.

상담자로서 4년간 근무한 경험을 가지고 있었고, 나머지 2명의 연구자들은 대학상담센터에서 상담 수련을 받고 있는 상담전공자들이었다. 제1 저자의 프랜차이즈 상담센터 근무경험은 연구에 참여한 사람들의 경험을 심층적으로 이해할 수 있는 장점으로 작용하면서도 동시에 연구과정에서의 선입견으로 작용할 수 있었다. 이에 연구자들은 제1 저자의 경험이 연구에 부정적인 영향을 미치는 것을 최소화하기 위해서 제1 저자에게 판단중지 과정을 적용하였다. 즉, 연구자들은 연구를 계획하는 단계에서부터 논문을 작성하는 단계까지 지속적으로 서로 논의하고 상호 피드백을 제공함으로써, 제1 저자의 선입견으로 인해 발생할 수 있는 왜곡을 최소화하기 위해 노력하였다 (Barritt Beekman, Bleeker, Mulderij, 1984).

자료 수집

연구자들은 자료가 포화상태에 이를 때까지 약 4개월 간 자료를 수집하고 분석하는 과정을 거쳤는데, 다음과 같은 절차에 따라 참여

자 선정 기준에 적합한 연구 참여자를 모집하였다. 우선, 연구자들은 프랜차이즈 상담센터 인터넷 홈페이지를 통해 연락처를 확인하고, 그중 서울·경기 지역에 위치한 프랜차이즈 상담센터 7개 지점에 연락을 취하였다. 7개 지점 중 1개 지점의 운영자에게서 연구에 참여하겠다는 연락을 받았고, 최초로 연구에 참여한 운영자를 통해 다른 프랜차이즈 상담센터 운영자를 소개받는 눈덩이 표집을 시행하였다. 연구에 참여한 운영자 중 일부는 상담교수나 상담자들이 프랜차이즈 상담센터에 대해 다소 부정적인 인식을 가지고 있다고 생각하고 있었으며, 이러한 인식이 개선되기를 기대하는 바람에서 본 연구에서 참여하게 되었다는 참여의사를 밝히기도 하였다.

연구자들은 상담자를 모집하기 위해 프랜차이즈 상담센터에 근무하는 제1 저자가 동료 상담자들에게 연구 참여에 적합한 상담자를 소개 받았으며, 처음에 소개받은 상담자를 통해 연구에 적합한 다른 참여자를 모집하였다. 몇몇 상담자들은 연구에 참여함으로써 운영자와 관계가 불편해질 수 있다는 염려 때문에

연구 참여 여부를 고민했는데, 상담자의 익명성이 철저히 보장될 것이고 상담자 및 운영자의 경험과 인식을 균형 있게 다룰 것이라는 설명을 들은 후 연구에 참여하기로 결정하였다.

연구자들은 반구조화된 질문지를 제작하여 활용했는데, 면접을 진행하는 과정에서는 연구의 기본 방향에서 벗어나지 않는 범위 내에서 필요하다고 판단되는 질문을 상황에 맞게 추가적으로 제시하였다. 연구자들은 합의를 통해 반구조화된 질문지를 운영자용과 상담자용으로 각각 제작하였는데, 질문들이 서로 대칭이 되도록 제작하였다. 예를 들어, 상담자용 질문지에는 ‘프랜차이즈 상담센터에서 운영자와 함께 근무하면서 같았던 경험이 있습니까?’라는 질문을, 운영자용 질문지에는 ‘프랜차이즈 상담센터에서 상담자와 함께 운영하면서 같았던 경험이 있습니까?’라는 질문을 포함시켰다. 작성된 두 질문지의 초안은 상담교수 1인에게 자문을 받아 수정 및 보완하였다. 이후, 질문들이 본 연구의 목적에 부합하는지, 질문의 내용이 연구자의 의도를 잘 반영하고 있는지, 용어의 사용은 적절한지에 대해 프랜차이즈 상담센터 운영자 1명과 상담자 1명에게 검토를 받았으며, 이를 반영하여 질문지를 최종 수정하였다.

연구자들은 최소 면접 3일 전에 질문지를 참여자들에게 이메일로 발송하여 질문과 예상답변을 미리 생각해볼 수 있는 시간을 갖게 하였다. 모든 면접은 1시간 내외로 진행하였으며, 제 1저자를 포함한 2인 1조로 팀을 구성하여 면접을 진행하였다. 이는 제1 저자의 경험이 면접에 부정적인 영향을 미치는 것을 최소화하기 위해 나머지 1명의 연구자가 면접 진행을 관찰하고, 필요시 피드백을 제공함으

로써, 제1 저자의 선입견으로 인해 발생할 수 있는 왜곡을 최소화하기 위함이었다(Barritt et al, 1984). 연구자들은 면접을 시작하기 전에 연구 참여자의 권리와 함께 면접을 녹음하는 것에 대해 동의를 받았고, 면접 종료 후에는 녹음된 자료를 전사하여 축어록을 작성하였다. 이후 자료 분석 과정에서 추가적인 정보가 필요하다고 판단될 경우 전화나 이메일을 통해 자료를 보완하였다.

자료분석의 신뢰도와 타당도

연구자들은 연구결과의 신뢰도와 타당도를 높이고 분석 과정에서 일관성을 유지하기 위해 노력하였다. 그 결과, 연구자들은 프랜차이즈 상담센터에서의 상담자의 역할갈등이라는 현상을 일관적인 분석을 통해 적절하게 드러냈고, 결과적으로도 분석결과를 현장에서 적용 가능하다고 판단하였다.

먼저 신뢰도를 높이기 위해 연구자들은 자료와 분석결과에 대해 삼각검증을 실시하였다. 자료에 대한 삼각검증은 주 분석 자료인 심층면접 자료와 프랜차이즈 상담센터 홍보자료, 채용공고 등 다양한 자료들을 함께 분석함으로써 이루어졌다. 다음으로, 분석결과에 대한 삼각검증은 세 명의 연구자들이 축어록을 교차 분석하고 지속적으로 합의하는 과정을 통해 이루어졌다. 3명의 연구자들은 개별적으로 (소)주제를 검토하고, 연구자 간 합의과정을 거쳐 모든 연구자들이 일치하는 경우 최종 (소)주제로 확정하였다. 이후 전문가 감수 후 재검토하는 순환과정을 거쳤다. 이 과정에서 연구자들의 합의에 따라 소주제가 변경되거나(‘상담실장과 같은 행정업무 담당자 확보하기’에서 ‘행정업무 담당자 확보하기’), 소주제가 생략되기도(‘안정적이지 못한 근무환경 때문에

갈등함) 하였다. 이후, 연구자들은 합의된 분석결과를 연구 참여자들에게 보여주고, 참여자의 의도를 잘 반영하였는지 점검받는 과정을 거쳤다. 연구결과에 대한 타당도를 확보하기 위해, 연구자들은 질문지 검토과정이나 면접에 참여하지 않았던 운영자와 상담자 각각 1명에게 분석결과를 프랜차이즈 상담센터의 상황에 적용할 수 있을지에 대해 검토 받았다. 마지막으로 연구자들은 자료 분석과정에서의 일관성이 적절하게 유지되었는지를 질적 연구를 수행한 경험이 있는 상담전문가 2명에게 점검받았다.

결 과

연구자들은 자료 분석을 통해 상담자의 역할갈등과 관련된 6개의 주제와 17개의 소주제를 선정하였다. 선정된 주제 및 소주제를 표 2에 제시하였다.

상담자가 경험한 역할갈등

상담자들은 프랜차이즈 상담센터에서 근무하면서 다양한 역할갈등을 경험하고 있었다. 예를 들어, 상담자 자신의 전문성을 인정받지

표 2. 상담자의 역할갈등에 관한 주제 및 소주제

주 제	소주제
상담자가 경험한 역할갈등	상담자로서의 전문성을 인정받지 못해 갈등함 운영자의 운영방식 때문에 갈등함
운영자가 인식한 상담자의 역할갈등	상담자가 운영자의 운영방식을 받아들이지 못해서 갈등함 상담자들 간에 서로의 개입방법을 인정하지 않아서 갈등함 상담자의 개인적인 성향으로 인해 상담자가 갈등함
상담자의 역할갈등에 대한 상담자의 반응 및 대처	상담을 처음 시작할 때 마음으로 돌아가기 시간을 두고 소통하며 운영자를 이해하려고 노력하기 동료 상담자들과 어려움을 공유하기 상담센터 떠나기 자신의 관점을 바꾸기 운영자에게 최소한으로 반응하기
상담자의 역할갈등에 대한 운영자의 반응 및 대처	상담자에게 센터운영목표를 명확히 설명해주기 상담자를 믿고 기다려주기
상담자의 역할갈등 최소화를 위해 상담자에게 요구되는 사항	상담사례 장기 운영능력 갖추기
상담자의 역할갈등 최소화를 위해 운영자에게 요구되는 사항	상담의 기능과 상담자의 역할을 이해하기 상담자를 인격적으로 대하고 운영의 동반자로 인식하기 행정업무 담당자 확보하기

못하는 상황, 운영자가 수익을 중시하면서 상담센터를 운영함으로 인해 역할갈등을 경험하는 것으로 나타났다.

상담자로서의 전문성을 인정받지 못해 갈등함

상담자들은 프랜차이즈 상담센터에서 일하면서 상담자로서의 전문성을 인정받는 문제로 갈등을 경험하고 있었다. 이런 갈등은 상담비전공자인 센터 운영자의 시각뿐 아니라 상담자들의 서로 다른 훈련 경험과 상담지향성으로 인해 발생하는 것으로 나타났다. 우선, 상담자들은 센터 운영자가 특정 상담자격증을 가지고 있는 상담자에 대해서만 전문성을 인정한다고 인식하고 있었다. 이로 인해 상담자로서 부적절감을 느끼는 동시에, 전문성을 인정받기 위해 해당 자격증을 취득하기 위한 노력을 별도로 기울이고 있었다.

저는 부부가족 상담전문가 자격 2급을 가지고 있는 부부상담에 정체성을 가지고 있는 사람이에요. 그런데 면접을 볼 때 저의 자격증은 프랜차이즈 상담센터에서 인정받지 못한다고 하더라고요. 적어도 상담학회나, 청소년상담사 자격증이 있어야 한다고들 하는데 저는 그냥 열 받았어요. (그럼에도 불구하고 합격을 해서 근무하게 되었어요) 여전히 상담센터에서는 **에서 수련한 부부가족상담자를 뽑고 있고 개인상담을 공부한 분들이 가족상담을 하고 계세요. (상담자1)

또한, 상담자들은 상담과정에서 서로의 개입방식이 다르므로 인해 상담자 간에 갈등을 경험한다고 보고하였다. 프랜차이즈 상담센터

는 놀이치료사, 가족상담사, 심리상담사, 임상심리사 등 다양한 교육과정에서 양성된 전문가들로 구성되어 있었는데, 서로의 전문성을 인정하고 존중하는 것이 부족하다고 인식하였다.

우리 자격증이 통합되어 있는 것이 아니기 때문에 공부하는 방식이나 상담하는 방식이 모두 다 다르단 말이에요. 그래서 상담선생님들이 자신이 배운 것이 전부라고 생각하는 것 같아요. (상담자2)

특히 언어치료나 놀이치료를 같이 하는 경우, 부딪히는 경우도 많더라고요. 그리고 내담자의 행동수정을 하는 경우, 접근방법이 너무 달라서 그런 갈등 같은 경우는, 어……. 약간 감정소모가 되는 것도 많이 봤어요. (상담자4)

운영자의 운영방식 때문에 갈등함

상담자는 운영자의 센터 운영 방식과 상담 서비스에 대한 접근 때문에 갈등을 경험하고 있었다. 우선, 상담자들은 호칭이나 옷차림 등 상담센터에서 요구하는 복무 지침이 어색하고 자신이 지향하는 것과 맞지 않아 갈등을 경험하였다.

원장, 부원장이라는 게 좀 딱딱하게 느껴져요. 좀, 자연스럽게 불렀으면……. 서로 선생님이라고 부르는 것 보다 조금 더 수직적인 거 같아요. 가운을 입어도 그 가운이 병원의 의사라는 것 보다는 그냥 하나의 제복 같은 생각도 들고요. 최대한, 입어보려고 하는데……. 마음에

안 들어요. 이야기를 하는데 참 안되네요.
(상담자4)

또한 상담자들은 운영자가 내담자의 성향이나 상황을 고려하지 않은 채 상담자로 하여금 내담자에게 심리검사를 받게 하거나, 회기를 연장해서 수익을 창출할 것을 요구한다고 보고하였다. 이러한 운영자의 요구는 상담자가 받은 전문적인 훈련 및 지향점과 상충되어 갈등의 요소로 작용하고 있었다.

내담자에 따라 상담이나 검사가 성사될 수도 성사되지 않을 수도 있어요. 다 달라요. 그런데 운영자는 ‘무조건 잡아야 된다.’ 이러한 시선으로만 보니까 대화가 전혀 안돼요. 운영자는 초점이 ‘내담자가 상담이나 검사를 하나 끊어야 된다.’ 이렇게만 생각을 해요. 그런 맥락으로 보니까 정말 우리가 배운 거 하고는 맞지 않게 운영이 되고. (상담자3)

운영자가 인식한 상담자의 역할갈등

운영자들은 프랜차이즈 상담센터에서 근무하는 상담자들이 역할갈등을 경험하고 있음을 인식하고 있었다. 구체적으로, 운영자들은 상담자가 지향하는 가치와 운영자의 센터운영 방식이 달라서, 동료 상담자들 간에 서로의 개입방법을 인정하지 않아서, 그리고 상담자의 개인적인 성향이 프랜차이즈 상담센터의 업무환경과 어울리지 않아 갈등을 경험한다고 인식하고 있었다.

상담자가 운영자의 운영방식을 받아들이지 못해서 갈등함

운영자는 자신이 상담자에게 요구하는 상담센터 내 규정으로 인해 상담자가 갈등을 경험한다고 인식하고 있었다. 갈등을 유발하는 근무규정에는 근무복장이나 심리검사 실시와 관련된 것들이 있었다. 예를 들어, 운영자는 상담 시 가운을 입을 것과 센터 규정에 따라서 심리검사를 실시할 것을 요구하지만, 상담자들은 이러한 요구에 거부감을 가지고 있었다.

우리 센터에서는 선생님들한테 가운을 입게 하고 있어요. 그런데 어떤 선생님들은 가운 입기를 싫어해요. 우리가 병원은 아니지만 의사가 그냥 티셔츠 입고 진료 하진 않죠. 그런 차원에서 본다면 상담자 선생님들이랑 그런 소소한 것부터 안 맞을 수 있겠죠. 자기는 가운 못 입겠다는 거예요. (운영자3)

검사가 필요 없다고 하시는 선생님도 있고. 그 다음에 검사를 반드시 해야 한다는 선생님도 있고. 다 주장이 다르죠. 일반 개인 상담센터에서 지낸 분들이 프랜차이즈 상담센터로 오게 되면, (초기상담 이후에 심리 검사를 반드시 실시해야 하는 것에 대해) 일단 부정적으로 틀에 박힌 거라고 할 수 있어요. 근데 긍정적으로는 어느 정도 표준화된 프로세스라고도 할 수 있잖아요. (운영자2)

상담자들 간에 서로의 개입방법을 인정하지 않아서 갈등함

운영자들 또한 상담자들 간에 서로의 상담 개입방식에 대한 이해와 신뢰가 부족하기 때

문에 상담자들이 갈등을 경험한다고 인식하고 있었다. 특히, 상담자가 내담자를 다른 상담자에게 의뢰하고 난 이후에도 의뢰를 받은 상담자에게 대한 신뢰가 부족해서 지속적으로 상담에 개입하려고 하는 경우, 상담자들 간에 갈등이 발생한다고 보고하였다.

대체적으로 (상담센터)안에서 선생님들 간의 갈등은 다른 상담자의 개입을 어이 없어 하는 경우들 때문에 발생해요.

내담자를 다른 상담자한테 리퍼했는데, 리퍼 이후에도 리퍼 했던 상담자가 받은 상담자한테 막 그 내담자가 어떻게 되어가는지에 대해서 물어봐요. 치료적 개입에 영향을 주려고 하는 경우. 이런 경우에 갈등이 생기죠. (운영자3)

기본적으로 선생님들이 서로 트레이닝 받은 것이 달라요. 예를 들어, 부모와 아동상담을 진행하는 경우, 대부분 부모는 언어상담을 받고, 자녀들은 미술치료나 놀이치료를 받아요. 특히, 자녀들의 행동수정을 하는 경우 아이를 위한 것이기 때문에 아이를 만나고 있는 선생님의 입장을 먼저 존중해줘야 한다고 생각을 해요. 그런데 언어상담 선생님과 미술치료나 놀이치료 선생님의 접근방법이 달라서 거시서 갈등이 생기거나 감정소모가 되기도 해요. (운영자1)

상담자의 개인적인 성향으로 인해 상담자가 갈등함

운영자는 상담자의 자신감, 주도성, 비즈니스적인 태도 부족 등 상담자의 개인적인 성향 또한 프랜차이즈 상담센터에서 근무하는 것을

힘들게 하는 요인이라고 인식하고 있었다.

경제적으로 어려움을 겪는 내담자에게 상담료를 달라고 하는 것의 어려움. 아니, 선생님이 품성 좋고 다 좋은데, 아까 말한 비즈니스 마인드가 너무 없으셔서가고 그걸 못하시는 거예요. 상담자가 내담자에게 상담을 더 받으라고 이야기를 해야 되는데, 그걸 그 사람이 부담으로 느낀다고 생각을 하는 순간, 본인도 막 그 이야기를 못하시니까 갈등되는 거죠. (운영자3)

상담자가 충분하게 대가를 요구하고 그만큼의 비용을 받도록 해야 된다고 생각해요. 그걸로 인해서 내담자가 드랍되는 것을 두려워 할 필요가 없어요. 오히려 그거에 대해서 더 적극적으로. 자신감이 있어야 돼요. 선생님들 중에 상담자로서 실력은 좋지만, 주도성과 비즈니스적인 마인드들이 조금 부족해서 본인 스스로도 되게 안타까워하는 경우도 있어요. (운영자2)

상담자의 역할갈등에 대한 상담자의 반응 및 대처

프랜차이즈 상담센터에서 근무하는 상담자들은 역할갈등을 경험할 때 이를 해결하기 위해 다양한 노력을 기울이는 것으로 나타났다. 예를 들어, 매 회기 상담을 시작할 때마다 상담자 초년 시절의 마음가짐을 되새기거나, 역할갈등을 경험하게 만드는 운영자를 시간을 두고 이해하려고 노력하였다. 또한, 상담자들은 프랜차이즈 상담센터에서 함께 근무하고

있는 동료 상담자들에게 자신의 고민을 개방하고 해결책을 찾으려고 시도하였다. 이밖에도 몇몇 상담자들은 프랜차이즈 상담센터를 그만두거나, 역할갈등을 경험하게 하는 자신의 관점을 바꾸거나, 운영자에게 최소한으로 반응하는 등 다양한 방식으로 대처하고 있었다.

상담을 처음 시작할 때 마음으로 돌아가기

상담자는 상담센터에서 경험하는 역할갈등에 대처하기 위해 자신이 처음 상담자가 되곤 했던 시기를 떠올렸다. 예를 들어, 상담자는 힘든 사람들을 도와주고 싶은 마음 때문에 상담자가 되려고 했던 초심을 되새기며, 자신이 기대했던 것과는 다른 근무환경에서 경험하는 회의감을 극복하려고 했다.

파트타임으로 가는 제 처지가 사실 초라했었거든요. 내가 뭐가 좋다고 이 바닥에서 이러나 하는 회의감이 들다가도, 내담자들을 만나면 힘이 났어요. 그래 (누군가에게 힘이 되어주고자 했던) 초심으로 돌아가자! 내가 언제 여기서 돈 바라고 했어? 이제 이런 생각을 하면서 다시 마음을 다잡았죠. (상담자3)

시간을 두고 소통하며 운영자를 이해하려고 노력하기

상담자는 상담센터에서 경험하는 역할갈등을 최소화하기 위해서 운영자와 소통하며, 그 과정에서 운영자를 공감적으로 이해하려고 노력하였다. 구체적으로 상담자는 운영자와 솔직한 대화를 통해 운영자의 고충을 이해하고, 어려움에 공감하고자 하였다.

시간이 흐른 뒤에 봤어요. 대표님하고 오픈을 하고 바라보다 보니깐 조금은 더 공감되는 부분이 있었던 거 같아요. (상담자4)

어렵긴 한데 노력한다고 이해하는 거죠. 상담자라는 매너리즘에 빠질 수 있어서 상담자의 입장에서 운영자를 판단할 수 있기 때문에 나름대로 대표님도 고충은 있을 거라는 생각을 했어요. 처음에는 저 분이 왜 저럴까 했는데 시간이 지남에 대화를 통해 ‘아 저분도 상당히 어렵겠구나, 직업군에서 상담자를 대해야하는 대표의 입장에서는 상당히 힘들 수 있겠구나’ 하는 거죠. (상담자2)

동료 상담자들과 어려움을 공유하기

프랜차이즈 상담센터에서 경험하는 역할갈등에 대처하기 위해 상담자들은 센터 내 동료 상담자들과 자신의 경험을 공유하였다. 이 과정에서 도출된 개선방안을 운영자에게 전달하기도 하고, 내담자에게 더 나은 상담을 제공하기 위해 상담자끼리 컨설팅을 해주기도 하였다.

다른 상담자들하고 이야기하면 할수록 불만이 있을 때, 운영자에게 더 이야기할 수 있는 권리들도 많이 늘어나는 것 같아요. 그 밖에도 내담자들에 대한 도움도 받고요. 상담자들끼리 대화하기 위해서 시간을 더 많이 보내는 구조 일 때, 또 그런 구조를 만들어 줄 때, 훨씬 만족도는 더 커지는 것 같아요. (상담자3)

상담센터 떠나기

몇몇 상담자는 프랜차이즈 상담센터를 떠남으로써 역할갈등을 해결하고자 했는데, 자신이 직접 상담센터를 운영하는 것을 하나의 대안이라고 인식하고 있었다.

정말 프랜차이즈 상담센터에서 열심히 일했죠. 초기 상담들을 바로 연결하고 상담하고. 다 그렇게 했어요. 그래서 진짜 재밌게 했는데, 거기서 저에게 해주기로 했던 약속을 안 지키셨어요. 그러면서 그 프랜차이즈 상담센터를 나왔어요. 엄청난 상처를 받고 나왔죠. (상담자2)

개인연구소를 차려야 하나, 아니면 여기 남아 있어야 하는지가 요즘 제 최대의 고민이거든요. 왜냐하면, 내가 이 안에 있으면서, 이런 프랜차이즈 상담센터에서 상담자가 정직원이 되는 것을 한번도 본 적이 없거든요. 그럼 내 의지와 상관없이 나는 개인연구소를 오픈을 해야 하는 그런 구조로 갈 수 밖에 없는 불안감인 것 같아요. (상담자3)

자신의 관점을 바꾸기

상담자는 상담센터에서 경험하고 있는 역할갈등을 다른 시각으로 바라봄으로써 역할갈등에 대처했다. 예를 들어, 상담자는 상담 시 흰색 가운을 입어야 한다는 상담센터의 복무 지침 때문에 처음에는 갈등했지만, 흰색 가운을 입는 것에 대해 내담자가 어떻게 받아들일지 내담자의 입장과 시각에서 생각해 보기도 하고, 흰색 가운을 하나의 유니폼이라고 생각해 봄으로써 역할갈등 상황에서 벗어나고자 하였다.

운영자랑 옷이나 호칭 같은 걸로 갈등을 해요. 그런데 이게 상담자들도 그 입장에서 다룰 수 있고, 또 내담자들의 시각도 다룰 수가 있는 거 같아요. 그럼 어떤 하나의 것들을 고집할 수는 없는 거잖아요. 개인적으로 해결이 되진 않아서 아직 딜레마이긴 하지만, 그래도 저는 가운을 입어도 그 가운이 병원의 의사라기보다는 그냥 하나의 제복 같은? 간호사도 입으니깐 그렇게 마음을 먹으려 해요. (상담자4)

운영자에게 최소한으로 반응하기

몇몇 상담자는 역할갈등을 경험할 때 운영자에게 최소한으로 반응한다고 보고하였다. 예를 들어, 운영자와 대화를 통해 갈등을 조율하는 것이 어렵다고 판단될 경우 운영자의 말이나 요구에 간단히 반응하는 태도를 취하였다.

내담자를 영입하는 식으로 끌어당기는 것도 한두 번이죠. 그냥 이제 얘기를 했어요. 상담은 대표님이 생각하는 그 방법도 좋을 수는 있지만, 제가 배운 것은 다른 방법이다. 이렇게 이야기를 했는데도 안통해요. 그래서 나중에는 운영자가 무슨 말을 할 때, 제가 그냥 아~ 네 아~ 네 그냥 이려고 있고. (상담자3)

상담자의 역할갈등에 대한 운영자의 반응 및 대처

프랜차이즈 상담센터 운영자는 상담자가 역할갈등을 경험한다고 인식할 경우 몇 가지 방식으로 대응하는 것으로 나타났다. 즉, 운영자

는 프랜차이즈 상담센터의 운영목표를 상담자에게 명확히 설명하거나, 상담자가 자신의 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 상담자를 믿고 기다려준다고 보고하였다.

상담자에게 센터 운영 목표를 명확히 설명해주기

운영자는 상담자가 역할갈등과 같은 어려움을 경험하고 있다고 인지하는 경우, 센터의 운영목표 및 이념을 상담자에게 설명해준다고 보고하였다. 즉, 운영자는 상담자가 추구하는 가치와 운영자가 추구하는 가치가 결국 같은 방향성을 가지고 있음을 상담자에게 이해시키고자 노력하였다.

선생님들이 어려워 할 때 목표를 정확하게 얘기를 해주는 거죠. 센터가 지향하는 바가 무엇인지, 선생님들과 소통을 하는 거죠. (운영자2)

상담자들과 같이 일을 하면서 우리의 이념이 무엇이고, 그리고 어떻게 하는 것이 그 이념들을 근무하는 전 직원들하고 만족하면서 같이 갈 수 있을 것인지에 대한 것들을 이야기해요. (운영자1)

상담자를 믿고 기다려주기

운영자는 상담자가 자신의 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 상담자의 전문성을 신뢰하면서 기다려준다고 보고하였다.

(상담자의 상담회기 운영에 대해서) 그냥 믿는 거예요. 그냥 나중에 내가 정말 못 믿게 되는 상황이라면, 못 믿어야 되고 끝내야 되는 거지만, 믿을 때는 그냥

믿어 줘야죠. 그런 노력이 필요해요. (운영자3)

선생님들의 상담능력에 대해서 객관적인 테스트를 해서 선생님은 안 될 것 같다고 말할 수는 없는 것이니깐 그냥 바람으로만 실질적인 상담능력이 있을 것이라는 믿음을 가져야 하고.... (운영자4)

상담자의 역할갈등 최소화를 위해 상담자에게 요구되는 사항

프랜차이즈 상담센터의 상담자와 운영자는 공통적으로 상담자의 역할갈등을 최소화하기 위해서는, 상담자가 계획한 대로 상담사례를 운영하는 능력이 절대적으로 필요하다고 보고하였다.

상담사례 장기 운영능력 갖추기

우선, 상담자들은 계획된 상담을 지속적으로 이끌어 나갈 수 있는 상담사례 운영능력이 필요하다고 인식하고 있었다. 즉, 상담센터에 방문한 내담자가 상담을 지속하게 하는 능력이 상담사 자신과 센터의 이익을 위해 필요하다고 인식하고 있었다. 상담자에게 이러한 능력이 미흡할 경우, 상담자가 갈등상황에 놓일 수 있다고 보고하였다.

초진을 통해서 재진 그리고 적절하게 내담자와 합의한 그 회기를 완주할 수 있는 상담자로서의 유능성은 기본. 조금 더 기민해야 될 것 같아요. 그러니까, 연결률이 좋아야 할 것 같아요. 무조건 연결률. 그리고 매 회기 긴장을 늦추지 않는 그런 긴장감을 갖고 있는 상담자들이

오래 남아있는 것 같아요. (상담자1)

이상적인 상담만하는 사람이 아니라 좀 이윤도 생각하고 본인 스스로도 좀 욕심이 있는 상담자가 필요하죠. 개인적으로 상담 선생님은 괜찮은데……. 회기 진행하는 거나 (상담사례를) 운영하는 부분에서 미흡한 것이 보이면 사실 갈등이 생기는 것이 맞아요. (상담자2)

상담센터의 운영자 역시 상담자가 상담사례를 지속적으로 이끌어나가는 것이 중요하며, 그렇지 못할 경우 센터 운영 자체에 어려움이 발생할 수 있다고 언급하였다. 또한, 운영자들은 내담자의 문제해결에 필요하다면 상담사례를 장기적으로 이어나갈 수 있는 상담자가 상담센터의 수익 창출에 도움이 된다고 보고하였다.

우리는 일단 회기 연결 역량……. 기업 입장에서는 어쩔 수가 없어요. 아무리 좋은 상담자들이 오더라도 처음 상담하고 나서 내담자들이 안 와버리면 우리와는 아무 관계가 없잖아요. (운영자1)

회기를 길게 간다고 해서 잘한다는 것은 아니지만, 내담자는 문제성을 느꼈기 때문에 오신 분들이 거의 8-9할 이상인데, 그분들이 여기 오셔가지고, 한두 번 상담 받아서 약 처방 받아서 끝나는 것이 아니고, 상담이라는 것이 장기적으로 가야 하는 건데, A 선생님 8-9회기 동안 쪽 가는데, B 선생님은 4-5회기만 간다면 결국은 운영적인 측면에서는 A 라는 선생님을 더 믿고 신뢰하고 갈 수밖에 없

는 거죠. 반드시 회기를 더 연장해서 가는 선생님이 실력이 좋다고 단정 지을 수는 없겠지만, 그래도 지금 운영하면서 봤을 때는, 그런 부분이 있겠지요. (운영자2)

상담자의 역할갈등 최소화를 위해 운영자에게 요구되는 사항

프랜차이즈 상담센터의 상담자와 운영자는 모두 상담자가 센터에서 역할갈등을 경험하는 대표적인 원인으로 상담센터의 생태학적인 요인을 꼽았다. 따라서 상담사의 역할갈등을 최소화하기 위해서는, 운영자가 상담의 기능과 상담자의 역할을 이해할 필요가 있고, 상담자를 인격적으로 대하는 것이 중요하며, 상담실장과 같은 행정업무 담당자를 확보하는 것이 필요하다고 보고하였다.

상담의 기능과 상담자의 역할을 이해하기

상담자는 운영자가 상담센터를 효율적으로 운영하고 이를 통해 상담자의 역할갈등을 최소화하기 위해서는 상담의 기능과 상담자의 역할에 대한 기본적인 이해가 필요하다고 보고하였다. 예를 들어, 운영자가 센터 상담자들의 복지체계를 마련하거나 센터운영을 위한 규정을 마련할 때 상담 및 상담자에 대한 이해가 필요하다고 인식하고 있었다.

운영자가 이런 심리상담 분야를 이해하기 위해서 좀 더 노력이 필요할거 같아. 왜냐하면, 사업적인 분이 상담분야를 알면 더 큰 그림을 그릴 수 있지 않을까? 상담자들에 대한 복지적인 거나, 시스템적인 것을 구조화시키는 것들에

서..... (상담자2)

운영자 또한 센터를 효율적으로 운영하기 위해서는 상담의 기능과 상담자의 역할을 정확히 이해하는 것이 반드시 필요하다고 인식하고 있었다. 특히, 운영자가 상담 전반에 대한 이해가 없다면 상담센터에 필요한 역량을 갖춘 상담자를 선발하거나 상담센터를 운영하는 과정에서 상담자를 관리하는데 어려움이 발생할 수 있다고 보고하였다.

상담에 대한 이해가 많이 필요하다고. 물론 상담전문가는 아니지만 상담센터를 운영하기 위해서 기본적으로 자본도 필요하지만, 이보다 더 본질적으로 필요한 것은 상담에 대한 이해라고 생각해요. 상담에 대한 이해가 없으면 상담자를 컨트롤 할 수가 없거든요. (운영자1)

아무래도 상담 쪽이 제가 부족하겠죠. 당연히. 사실 좀 공부를 하긴 해야 하는데, 좀 게을러서 공부는 많이 못했고요. 그냥 어쨌든 그쪽이 아무래도 비전공이니까 부족한 게 많죠. 그래도 요즘 매체가 워낙 발달되어 있으니까. 관련된 그런 프로나 이런 것들은 청취하고 많이 듣죠. 아무래도 선생님들이 무슨 얘기 하는지는 알아야 하고, 면접을 보고 옥석을 가려야 하고, 그러려면 당연히 상담에 대한 지식이 필요하죠. (운영자2)

상담자를 인격적으로 대하고 운영의 동반자로 인식하기

상담자들은 운영자가 자신들을 상담센터 운영에 필요한 하나의 도구로 간주하는 것으로

인식했는데, 이것이 역할갈등을 경험하게 만드는 주요 요인이라고 보고했다. 따라서 상담자는 운영자가 자신들을 인격적으로 대하고, 상담센터를 운영함에 있어 동반자로 인식하는 것이 필요하다고 하였다.

인력을 활용하는 거잖아요? 그러니깐 운영자라면 사업을 하는 건데, 물건을 파는 것도 아니고 인력을 사용하는 것이기 때문에 도구로 사용하면 안 될 것 같아요. 최대한 존중해줘야 하는 거죠. (상담자2)

분명히 착취를 하는 부분도 있고, 상담자들의 목소리를 내지 못하는 경우도 있어서 그 부분들은 앞으로 개선이 돼야 되고, 상담자가 부수적인 게 아니라 같이 꾸려나갈 수 있도록 하는 것도 괜찮죠. (상담자4)

운영자 역시 상담센터를 안정적으로 운영하기 위해서는 내담자만 중요한 것이 아니라 상담자의 역할 또한 중요하다고 강조하였다. 특히, 상담자를 상담센터의 수익창출을 위한 도구로 여기는 것이 아니라 내담자를 대하듯 인격적으로 대할 필요가 있다고 보고하였다.

제가 생각할 때는 이게 사람 대 사람이 대하는 거니까. 상담자도 똑같다고 봐요. 내가 상담자를 대하는 거를 내담자 대하듯이 해줘야 센터가 잘 운영된다고 생각해요. 내 마인드가 사람을 향하지 않는다면, 이게 돈으로만 본다면, 이 센터가 잘 운영이 될까? 물론 돈을 조금 당분간은 벌겠지만, 오래가지는 못할 수 있겠

다는 생각이 들어요. (운영자3)

행정업무 담당자 확보하기

상담자와 운영자 모두 상담자가 상담에 집중하기 위해서는 행정업무를 담당하는 직원이 별도로 필요하다고 인식하고 있었다. 즉, 내담자에게 상담일정을 안내하고 상담 후 회기비용을 처리하는 등 상담자가 상담 업무와 동시에 수행하기에 다소 부담스러운 행정업무를 전담하는 상담실장이 필요하다고 언급하였다.

실장님들이 내담자 관리하시는 거 보면 더 객관적이고 효율적이에요. 상담자가 상담에 집중할 수 있게 하는 부분이 있는 거 같아요. 그런 부분에 있어서는 사실 제가 여기 실장님이 참 역할이 중요한 것 같다고 생각하고, 배우기도 했어요. (상담자1)

상담자 중 조그마한 데서 일하시는 분들 같은 경우 본인이 초기면접하고 상담하고 결제까지 하고 이런 경우가 있는데, 사실 상담자가 돈 얘기를 하는 게. 돈 얘기를 하는 게 좀 위신이 떨어지는 경우가 생기잖아요. 그래서 병원도 상담실장이 따로 있잖아요. 돈 얘기는 상담실장하고 얘기하고 선생님들이 돈 얘기를 하지 마라. 선생님 위신의 문제예요. (운영자3)

논 의

본 연구에서는 프랜차이즈 상담센터에서 상담자가 경험하는 역할갈등과 그 대처방안을 상담자와 운영자의 시각에서 살펴봄으로써 향

후 상담자의 역할갈등을 최소화하기 위한 구체적인 방안을 모색하고자 하였다. 이를 위해 연구자들은 프랜차이즈 상담센터 운영자와 상담자들을 각각 4명씩 면담하고, 주제 분석 방법을 사용하여 자료를 분석하였다. 아래에서는 연구문제 별로 연구결과를 해석하고, 프랜차이즈 상담센터에서 근무하는 상담자들의 역할갈등을 최소화하기 위한 시사점을 논하고자 한다.

첫째, 상담자들은 프랜차이즈 상담센터에서 다양한 역할갈등을 경험하고 있었다. 상담자들은 운영자나 다른 동료들로부터 전문성을 인정받지 못해 역할갈등을 경험할 뿐만 아니라 운영자의 센터 운영방식으로 인해 갈등을 경험하고 있었다. 우선, 연구참여자 중에는 특정 자격증만을 인정하는 운영자로 인해 갈등을 경험하고 있는 상담자들이 있었는데, 이들은 자신보다 전문성이 부족하다고 판단되는 상담자들에게 사례를 배정하는 운영방식 때문에 ‘개인·역할 간 갈등’을 경험하고 있었다. 상담자가 보유하고 있는 자격증은 해당 업무에 필요한 지식과 기술을 학습해서 그 능력을 인정받으면 취득할 수 있는 ‘능력 인정형’ 자격증에 해당한다. 문제는, 동일 직업군 내에 능력 인정형 자격증의 종류가 많고, 자격증을 취득하기 위한 교육 및 훈련과정이 표준화되어 있지 않다는 것이다. 이런 상황에서 일반인들이 특정 자격증의 공신력과 전문성을 판단하는 것은 매우 어렵고 혼란스러운 일이다. 본 연구에 참여한 프랜차이즈 상담센터 운영자들의 경우 상담의 전문성이나 상담자들의 역량에 대한 인식과 경험이 부족하기 때문에, 상담자들이 보유하고 있는 자격증에 대한 판단 기준이 명확하지 않고, 주변의 평가나 개인적인 직관, 이전 경험에 의존해서 자격증을

판단할 가능성이 높다. 따라서 운영자의 기대나 경험치에서 벗어난 자격증을 보유한 상담자들이 프랜차이즈 상담센터에서 자신의 전문성을 인정받지 못한다고 인식하고 이로 인해 갈등을 경험하는 것으로 해석할 수 있다.

본 연구에서는 전문상담교사와 기업 내 상담자들에게서 발견되지 않았던 새로운 유형의 역할갈등을 확인할 수 있었다. 전문상담교사와 기업 내 상담자들은 주로 자신의 기대와 다른 역할을 수행할 때 그리고 학교 관리자나 임직원과의 관계에서 역할갈등을 경험하는 것으로 보고하였는데(김지연, 김동일, 2016; 심윤정, 2012; 왕은자, 김계현, 2009; 이지은, 2014; 조해연 등, 2013), 프랜차이즈 상담센터에서 근무하고 있는 상담자들은 서로의 전문성과 개입방법을 존중하지 않음으로 인해 갈등을 경험하고 있었고, 이러한 갈등은 본 연구에 참여한 프랜차이즈 상담센터 운영자들 또한 동일하게 인식하고 있었다. 프랜차이즈 상담센터에서 근무하는 상담자들은 부부가족상담사, 임상심리사, 상담사 등 상이한 경력과 자격증을 보유하고 있는데, 이로 인해 사례를 개념화하고 개입하는 방식이 서로 다를 수 있다. 이 과정에서 상담자들은 자신이 경험한 교육 및 훈련 방식을 기준으로 다른 형태의 상담 접근과 수련과정을 이수한 상담자들의 개입을 바라보게 되고, 결국 서로의 접근 방식을 존중하지 않는 일이 발생할 수 있다. 나아가, 상담자들이 담당할 상담 업무의 종류와 범위를 명확히 제시하지 않은 센터의 정책 부재 또한 이러한 갈등을 증폭시켰을 것으로 추론해 볼 수 있다.

한편, 본 연구에 참여한 상담자들은 수익 중심적인 운영자의 센터 운영 방식 때문에 '개인-역할 간 갈등'과 '역할 내 갈등'을 경험

하고 있었고, 운영자들 또한 상담자들의 이러한 갈등을 인식하고 있었다. 예를 들어, 내담자에게 심리검사를 권하라고 운영자로부터 요청을 받는 것과 같이 수익을 우선시하는 운영자들의 센터 경영방식을 접하면서, 상담자들이 역할갈등을 경험하고 있었다. 기본적으로 상담자들은 내담자의 자율적인 선택과 주도성을 존중하고, 내담자의 자기성찰과 심리적 안녕 및 자기실현에 초점을 두고 내담자를 조력한다. 본 연구에 참여한 프랜차이즈 상담센터 운영자들이 언급한 것처럼, 상담자들의 이러한 전문적인 자세가 운영자들에게는 센터 운영에 필요한 주도적이고 비즈니스적인 태도와는 거리가 먼 개인적인 특성으로 비칠 수 있다. 실제로, 상담자들이 훈련과정에서 사례를 관리하거나 상담센터를 운영하기 위한 실제적인 지식과 경험을 쌓을 기회는 상대적으로 적다(왕은자, 2016; Pope & Vasquez, 2016). 이렇듯 교육 및 훈련과정에서의 지향점과 실제 현장에서의 요구가 상이한 것으로 인식되면서 상담자들이 혼란과 갈등을 경험하는 것으로 이해할 수 있다. 최근 들어, 비영리기관의 상업화 과정에서 공공성을 중시하던 기존의 가치와 이윤 창출을 강조하는 분위기가 서로 충돌하고 있는데(권순애, 이오복, 2015), 예를 들어 사회복지기관 운영자는 기관에 소속된 사회복지사들에게 사회복지 대상자의 문제를 해결해주는 역할뿐 아니라 기관의 수익 및 실적을 위해 서비스 이용자를 확보하는 역할을 요구하고 있고 이로 인해 사회복지사들이 역할갈등을 경험하고 있다(권순애, 이오복, 2015, 유승주, 김용섭, 2013).

둘째, 상담자와 운영자들은 각자의 방식으로 상담자의 역할갈등에 대처하고 있었다. 우선, 상담자들 중에는 갈등상황에서 운영자에

게 최소한으로 반응하거나 상담센터를 떠나는 경우가 있었지만, 대부분의 경우 정신건강 전문가로서 훈련받은 모습으로 프랜차이즈 상담센터에서 경험하는 역할갈등에 대처하고 있었다. 역할갈등 발생 시 직면한 문제나 갈등을 해결하기 위한 행동방식을 갈등대처전략이라고 일컫는다(김영희, 정선영, 2007; 박영화, 고재홍, 2005). Rahim과 Magner(1995)는 갈등대처 전략을 5가지의 유형으로 구분하였다. 구체적으로, 갈등을 경험하는 당사자와 상대방이 모두 수용할 수 있는 해결책을 위해서 양쪽 당사자가 함께 협력하는 것을 '통합(integrating)', 당사자가 자신보다는 상대방을 이해하고 충족시키기 위해서 노력하는 '의무(obliging)', 당사자가 상대방 보다는 자신의 입장을 먼저 생각하고 문제를 해결하려는 '지배(dominating)', 당사자가 경험하는 갈등의 상황을 해결하는 것보다 피함으로써 갈등상황을 모면하는 회피(avoiding), 당사자가 자신과 상대방 모두 수용 가능할 수 있는 해결책을 찾기 위한 행동하는 타협(compromising)으로 구분한다(Berko, Rosenfeld, Samover, 1997; (Rahim & Magner, 1995). 이를 바탕으로 본 연구결과를 살펴보면, 운영자의 센터 경영방식 때문에 역할갈등을 경험할 경우, 상담자는 즉각적으로 대응하기 보다는 운영자의 입장에서 상황을 바라보고 소통하려는 노력을 기울이는 '의무'를 전략으로 사용하는 것으로 나타났다. 이는 상담자로서 내담자의 상황과 고통을 이해하기 위해 공감적인 태도를 견지하는 것처럼, 운영자를 판단하거나 즉각적으로 대응하기보다는 운영자의 입장과 관점을 공감적으로 이해하고 이를 바탕으로 소통하려는 것으로 이해할 수 있다. 또한 상담자들은 센터 내 상담 동료들에게 자신의 문제를 개방하고 지지를 구함으로써 역

할갈등에 대처하고 있었다. 이는 갈등대처전략 중 '회피'로 분류할 수도 있지만, 한편으로는 운영자와 직면하지 않고 주변사람들에게 지지를 받는 것으로 해석할 있다. 이러한 모습은 상담자의 관점으로 볼 때, 문제의 개방과 공감적 지지가 활발히 진행되는 상담의 문화가 상담자 자신이 경험하는 갈등에 대처하기 위한 방식에도 반영된 것으로 이해할 수 있다.

프랜차이즈 상담센터의 운영자들은 상담자들과는 다소 다른 방식으로 상담자들이 경험하는 역할갈등을 해소하려고 노력하였다. 운영자들은 역할갈등을 경험하고 있는 상담자를 믿고 기다려주는 노력과 함께, 자신의 센터 운영목표와 운영방식 등을 공유함으로써 상담자에게 무엇을 기대하고 있는지 명확히 전달하고자 하는 '통합'의 전략을 사용하였다. 이러한 운영자의 모습은 프랜차이즈 상담센터처럼 소규모로 운영되는 보육 시설의 운영자가 보이는 모습과 비슷하다. 보육 시설 운영자들은 과중한 업무 등 열악한 환경 속에서 보육교사들이 역할갈등을 경험할 때 이들이 담당할 업무를 명확히 제시하는 등의 리더십을 발휘하는 것으로 나타났다(조우미, 2017). 한편, 본 연구에 참여한 대부분의 상담자들은 운영방식이나 운영 목표가 상이한 여러 상담센터에서 시간제로 근무하고 있었으며, 운영자들은 이것을 인지하고 있었다. 이 같은 맥락적인 요소는 운영자의 대처방식에 영향을 미친 것으로 추론할 수 있다. 즉, 운영자들은 상이한 운영방식과 목표를 지향하는 복수의 상담센터에서 상담자들이 근무하기 때문에, 상담자들이 특정 센터에서 요구하는 역할과 책무를 구분하지 못하고 혼란스러워한다고 판단할 수 있다. 따라서 운영자의 입장에서는 다

른 센터와 구분되는 자신의 운영 철학과 방식을 상담자들에게 설명함으로써 센터에서의 역할갈등을 줄이려고 노력한 것으로 이해할 수 있다.

셋째, 본 연구에서는 프랜차이즈 상담센터에서 상담자가 경험하는 역할갈등을 최소화하기 위해 상담자와 운영자가 공통적으로 요구하는 사항이 있음을 확인하였다. 우선, 상담자와 운영자는 상담자에게 기본적인 상담사례 운영능력이 필요하다는데 동의하였다. 이는 상담을 통한 수익으로 센터가 운영된다는 점을 운영자와 상담자가 인식하고 있고, 결국 센터운영을 위해서는 상담자에게 기본적인 사례 운영능력이 필요하다는 것에 동의하는 것으로 해석할 수 있다. 수익을 창출해야 하는 상담기관에서 일할 경우, 상담자로서의 전문성뿐만 아니라 사례 운영 능력이 요구된다는 점은 수도권 지역 사설 상담실 운영 현황을 살펴본 연구(김동일, 이명경, 2004)에서도 확인된 바 있다. 다음으로, 상담자가 상담에 좀 더 집중하고 안정적으로 사례를 운영하기 위해서는 센터 내에 행정업무를 담당할 인력을 고용하는 것이 필요하다는데 상담자와 운영자가 동일한 목소리를 내고 있었다. 이는 기업상담자의 상담 업무 효율화를 위해서는 상담 업무와 직접적인 관련이 없는 사무 행정 업무를 담당할 직원이 필요하다는 조해연 등(2013)의 연구와 맥을 같이 한다.

본 연구결과는 단기적으로 그리고 중장기적인 관점에서 몇 가지 시사점을 제공한다. 우선, 단기적으로는 (예비)상담자, 학회 그리고 현재 프랜차이즈 상담센터를 운영 중인 운영자들에게 다음과 같은 시사점을 제공한다. 우선, 프랜차이즈 상담센터에서 현재 일하고 있거나 가까운 미래에 일할 가능성이 있는 상담

자들은 프랜차이즈 상담센터에서 상담자에게 기대하는 역할과 직무가 무엇인지를 명확히 파악할 필요가 있다. 본 연구에서 나타난 것처럼, 상담자들은 운영자가 요구하는 직무가 자신이 생각하는 상담자의 역할에서 벗어날 때 갈등을 경험하였다. 따라서 프랜차이즈 상담센터에 관심이 있는 상담자들은 현재 센터에서 일하고 있는 상담자들을 통해, 또는 운영자와의 면담을 통해 센터에서 요구하는 전문성과 역할, 운영자의 비전 등을 사전에 파악할 필요가 있다. 또한 학회 차원에서 프랜차이즈 상담센터의 특징, 운영 목적, 운영방식, 근무 형태 등 세부적인 자료를 마련하고 이를 회원들에게 제공할 필요가 있다. 예를 들어, 프랜차이즈 상담센터에서 근무한 상담자들의 경험을 사례집으로 제작하여 회원들에게 제공한다면, 프랜차이즈 상담센터에서 요구하는 상담자의 역할과 예상되는 역할갈등 및 효과적인 대처방식 등을 이해하는데 도움이 될 것이다.

다음으로, 프랜차이즈 상담센터 운영자를 대상으로 상담에 대한 교육을 제공할 필요가 있음을 시사한다. 본 연구결과 프랜차이즈 상담센터에서 상담자의 역할갈등을 최소화하기 위해서는 운영자가 상담의 기능과 상담자의 역할을 이해할 필요가 있는 것으로 나타났다. 따라서 일반 기업의 운영자가 자신의 운영 목적을 달성하기 위해 지속적으로 필요한 교육을 받는 것처럼(김중천, 김병호, 2017), 상담센터 운영자 또한 상담에 대한 전반적인 이해를 바탕으로 상담센터를 운영한다면 상담자의 역할갈등을 최소화할 수 있을 것이다. 한국상담심리학회(2018) 윤리강령에 따르면, 상담자를 고용하는 기관은 상담전문가의 업무를 명확히 해야 한다. 하지만 해당 조항은 상담 기관이

라는 큰 틀에서 유의 사항을 제시하고 있을 뿐 프랜차이즈 상담센터와 같은 다양한 기관의 특징에 맞는 구체적인 사항을 제시하고 있지 않다. 따라서 상담 관련 학회에서는 프랜차이즈 상담센터 운영자를 위한 교육프로그램을 구성하고, 현재 상담센터를 운영하고 있거나, 운영하려는 사람에게 교육을 제공하고 이를 이수할 경우 프랜차이즈 상담센터를 인준하는 제도적인 장치를 고려해 볼 수 있을 것이다. 예를 들어, 비전공자 운영자들을 위해 상담 및 상담자의 역할, 상담 방법 및 과정, 내담자의 특징 등 상담 전반에 대한 교육을 학회에서 구성하여 제공할 수 있을 것이다.

한편, 단기적인 관점에서 본 연구결과는 프랜차이즈 상담센터 운영자들이 상담자들에게 서비스교육¹⁾을 실시함으로써 상담자의 역할갈등을 최소화할 수 있음을 시사한다. 서비스교육은 프랜차이즈 미용실, 항공사 등 다양한 분야에서 이루어지고 있는데, 조직구성원들의 업무에 대한 이해도를 높이고 업무 능력을 향상시키는데 도움을 주는 것으로 나타났다(김보연, 2011; 정민주, 2005). 프랜차이즈 상담센터는 상담 비전공자인 운영자와 다양한 배경과 정체성을 지닌 상담자들로 구성되어 있으며, 상담 이외의 행정업무를 담당할 인력 또한 필요한 것으로 나타났다. 이렇듯 다양한 배경을 가진 구성원들이 역할갈등을 경험하지 않으면서 함께 근무하기 위해서는 서로의 업

무를 이해하는 것이 필수적이다. 한금선, 최미영, 이숙자(2013)는 의사, 간호사, 간호조무사가 함께 근무하는 병원 상황에서 구성원들의 역할갈등과 스트레스를 최소화하기 위해서는 서로의 업무를 이해하고, 인성교육 등을 통해 다른 구성원들을 존중할 수 있는 근무환경이 마련될 필요가 있다고 주장하였다. 같은 맥락에서 프랜차이즈 상담센터에서도 현장교육(in-service training) 등을 서비스교육의 일환으로 실시한다면, 운영자, 상담자, 상담실장이 각자 담당해야 할 역할과 직무를 명확히 함으로써 구성원들의 역할갈등을 최소화할 수 있을 것으로 사료된다.

중장기적인 관점에서 본 연구 결과는 상담자들이 경험하는 역할갈등을 최소화하기 위해 프랜차이즈 상담센터 운영에 대한 제도적인 장치가 마련될 필요가 있음을 시사한다. 본 연구결과 프랜차이즈 상담센터에서 경험하는 역할갈등을 예방하고 최소화하기 위해서는 상담의 기능과 상담자의 역할에 대한 운영자의 이해가 매우 중요한 것으로 나타났다. 따라서 상담 관련 자격증을 소지한 전문가가 상담센터를 개설하고 운영하도록 제도를 마련하는 것을 생각해 볼 수 있다. 프랜차이즈 형태로 운영되는 상담센터의 운영자가 상담 전문가일 경우 상담 역량을 갖춘 상담자를 선발할 수 있고, 상담자로 하여금 자신의 전문성에 맞는 역할을 수행하게 함으로써 상담에 보다 집중할 수 있는 환경을 제공할 수 있을 것이다. 미국 대부분의 주에서는 해당 주정부의 면허를 소지하고 있는 심리학자, 전문상담사, 임상 사회복지사, 결혼 및 가족 치료사 등의 경우에만 프랜차이즈 상담센터 가맹점을 운영할 수 있도록 제도가 마련되어 있다(LifeokogueCounseling, n.d; Thriveworks, n.d.). 이와

1) 주. 서비스교육이란 기업의 운영목적을 달성하고 직원의 보다 나은 직무와 자격을 갖추기 위한 조직적이고 체계적으로 제공하는 교육이다. 서비스 교육을 통해 자신의 업무를 수행하기 위해 필요한 문제 해결능력, 태도, 행동 등을 습득하며, 이러한 교육은 신입사원 일 때, 한번 실시하는 것이 아니라 지속적으로 실시한다(배중호, 2010).

같이, 국내에서도 상담센터 운영 자격에 관한 제도가 마련된다면 상담자들이 프랜차이즈 상담센터에서 근무하면서 상담자로서 자신이 받은 훈련과 자신이 근무하는 상담센터의 지향점과 상충되어 경험할 수 있는 역할 갈등을 최소화 시킬 수 있을 것으로 예상된다.

본 연구의 제한점과 후속 연구에 대한 제언을 논하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 프랜차이즈 상담센터에서 상담자가 경험하는 역할갈등의 유형과 반응 및 대처 등을 확인하기 위해, 자발적으로 연구 참여 의사를 밝힌 4명의 운영자와 4명의 상담자를 대상으로 자료를 수집하였다. 그러나 연구 참여자들이 프랜차이즈 상담센터의 운영자와 상담자 각각의 경험을 대표한다고 볼 수 없기 때문에, 연구 결과를 해석하는 데 주의가 필요하다. 후속 연구에서는 보다 다양한 상담자와 운영자들이 인식하는 상담자의 역할갈등 및 이에 대한 해결 방안을 살펴보는 것이 필요하다. 특히, 훈련 배경, 자격증 종류, 전문성 발달수준에 따라 상담자들이 경험하는 역할갈등과 대처방식을 확인한다면, 상담자 보호 및 조력에 대한 세부적인 시사점을 도출할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구에서는 연구 참여자 구성 등에서 유연함을 강점으로 하는 주제 분석 방법을 활용하여 프랜차이즈 상담센터에서 근무하는 상담자들의 역할갈등과 운영자들의 인식을 경험적으로 확인하였는데, 이 분야에서 관련 선행 연구들이 많이 진행되지 않은 시점에서 본 연구가 그 기초적인 자료를 마련했다고 볼 수 있다. 그러나 후속 연구에서는 역할갈등 및 관련 현상들의 단면을 횡단적으로 살펴보는 것을 넘어, 갈등의 원인과 종류, 대처방식 및 결과, 이에 영향을 미치는 제반 조건에 대한 역동적인 과정을 살펴보거나(예, 근거이론), 역

할갈등이 상담자의 정체성과 전문성 발달에 어떤 의미를 지니는지를 살펴보는 연구가 진행될 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강신욱 (2015). 초등학교 스포츠강사의 역할갈등에 관한 네러티브 탐구. 공주대학교 석사학위논문.
- 금명자 (2007). 전문상담교사의 학교상담자 역할에 대한 기대와 예상의 차이. 한국심리학회지: 상담 및 심리치료, 19(4), 843-861.
- 김동일, 이명경 (2004). 수도권 사설 상담실의 현황과 운영에 대한 탐색적 연구. 아시아교육연구, 5(1), 81-103.
- 김보연 (2011). 프랜차이즈 미용실 종사자의 서비스교육 실태 연구. 숙명여자대학교 석사학위논문.
- 김숙경 (2014). 기간제 학교상담교사의 소진에 영향을 미치는 요인. 한국지역사회복지학, 12(1), 51-70.
- 김영돈 (2006). 조직에서 지방공무원의 역할갈등 및 역할 모호성에 대한 경험적 연구. 정부학연구, 12(2), 197-244.
- 김영희, 정선영 (2007). 부부갈등과 결혼만족도: 갈등대처방식의 조절효과. 한국가정관리학회지, 25(5), 65-82.
- 김정숙, 유금란 (2010). 전문상담교사의 역할갈등과 소진의 관계에서 전문직 정체성의 조절효과. 한국상담심리학회지: 상담 및 심리치료, 22(1), 53-69.
- 김종천, 김병호 (2017). 수산경영인 양성교육이 경영활동에 미치는 영향에 관한연구. 수산해양교육연구, 29(1), 270-285.

- 김지연, 김동일 (2016). 학교상담자 역할에 대한 학교관리자의 인식. *상담학연구*, 17(3), 377-398.
- 권순애, 이오복 (2015). 사회서비스 시장에서의 사회복지전문직 가치갈등에 관한 연구. *비판사회정책*, 48, 7-51.
- 마이스토리 (n.d). 마이스토리 소개: 가까운 센터 둘러보기.
http://www.mystoryis.kr/sub/sub01/sub0103_list.html 에서 인출
- 박영화, 고재홍 (2005). 부부의 자존감, 의사소통 방식, 및 갈등대처행동과 결혼만족도 간의 관계: 자기효과와 상대방효과. *한국심리학회*, 19(1), 65-83.
- 박찬양 (2019). 음악치료 인턴들의 치료적 노래 만들기 경험에 대한 주제분석: 포커스 그룹을 중심으로. *전주대학교 석사학위논문*.
- 배두환 (2014). 프렌차이즈 점포간 적정거리 연구: 주문배달형 도시락을 중심으로. *서울과과학기술대학교 석사학위논문*.
- 서윤정, 최서영, 이선정, 이대균 (2012). 유아교사의 직업갈등에 관한 이야기. *유아교육학논집*, 16(5), 287-313.
- 신옥순 (2005). 교육 연구를 위한 심층면접법의 의의와 활용. *경인교육대학교 교육논총*, 25(1), 121-139.
- 심윤정 (2012). 기업 상담자의 기업 내 적응 경험에 대한 내러티브 탐구: 대기업 내 여성 상담자를 중심으로. *상담학연구*, 13(4), 1819-1814.
- 왕은자 (2016). 근로자지원프로그램(EAP) 제공기관의 상담 운영 실태 및 쟁점 탐색. *상담학연구: 사례 및 실제*, 1(2), 91-109.
- 왕은자, 김계현 (2009). 기업상담 효과에 대한 세 관련 주체(내담자, 관리자, 상담자)의 인식. *상담학연구*, 10(4), 2115-2135.
- 유승주, 김용섭 (2013). 한국 사회복지기관 비정규직 직원의 갈등경험에 대한 질적 연구. *한국동북아논총*, 69, 223-241.
- 유호신, 조정현 (2013). 보건소 대사증후군관리사업 참여인력의 역할갈등, 조직몰입, 직무만족 간의관계. *한국보건간호학회지*, 27(1), 16-26.
- 윤아랑 (2013). 업무환경 요인 및 개인 내적요인이 상담자 소진에 미치는 영향. *한국심리학회지: 일반*, 32(4), 967-988.
- 윤아랑, 정남운 (2011). 상담자 소진 : 개관. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 23(2), 231-256.
- 윤혜성 (2000). 간호사 역할갈등의 원인과 해소방안에 관한 연구. *대전대학교 석사학위논문*.
- 윤혜원, 김영중, 정효선 (2011). 특급 호텔 조리사의 소진과 직무만족도 및 이직의도와 의 인과관계 연구. *한국조리학회지*, 17(2), 111-125.
- 이경화 (2013). 유아교사의 일 플로우와 역할갈등요인의 관계. *직업교육연구*, 32(2), 25-44.
- 이영아, 손은령 (2015). 전문상담교사의 학교적응 경험에 대한 내러티브 탐구. *교육문화연구*, 21(6), 141-168.
- 이지은 (2014). 교장, 교사, 전문상담교사의 인식분석에 기초한 전문상담교사 역할 모형 탐색. *이화여자대학교 박사학위논문*.
- 이현림, 윤경원 (2004). 산업체 상담원의 역할갈등 및 직무스트레스가 직무성공에 미치는 영향. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 16(2), 309-325.
- 이현아, 이기학 (2009). 전문상담교사의 직무스

- 트레스요인과 직무만족도, 심리적 소진의 관계. *한국심리학회지: 학교*, 6(1), 83-102
- 임은미, 조남정 (2017). 전문상담교사, 학교행정가, 상담교수 간 전문상담교사 직무에 대한 인식의 차이. *한국교육연구*, 34(1), 75-102.
- 장미화, 유금란 (2013). 업무환경 위험요소가 상담자 소진에 미치는 영향. *한국심리학회지: 일반*, 32(3), 755-775.
- 정경조, 유현실 (2016). 군 병사를 위한 진로상담 체제 모형 제안. *지능교육연구*, 29(3), 69-96.
- 정민주 (2005). 서비스교육훈련이 직원만족과 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 항공사 승무원을 중심으로. *경기대학교 석사학위논문*.
- 조영식 (2003). 초등교사의 역할갈등과 직무만족과의 관계 연구. *공주교육대학교 석사학위논문*.
- 조우미 (2017). 시설장의 변혁적 리더십이 보육교사의 근무소진에 미치는 영향: 역할갈등을 매개변인으로. *한국생활과학회지*, 26(5), 393-401.
- 조해연, 이송하, 이동혁 (2013). 기업상담자 역할에 대한 인식 및 역할 기대. *상담학연구*, 14(4), 2233-2251.
- 차주경, 이경화 (2011). 사립유치원교사들의 이직이야기. *직업교육연구*, 30(3), 405-427.
- 최인양 (2004). 초등교사의 갈등요인과 대처행동에 관한 연구. *춘천교육대학교 석사학위논문*.
- 탁여송 (2013). 병영생활전문상담관 제도와 군사회복지 실천방안에 관한 연구. *한국군사회복지학*, 6(2), 93-124.
- 한국상담심리학회 (2018). *상담심리사 윤리강령*. http://www.krcpa.or.kr/sub01_5.asp?menuCategory=1 에서 인출
- 한금선, 최미영, 이숙자 (2013). 의료인의 직무스트레스와 대처 경험. *스트레스연구*, 21(2), 131-139.
- 한만규 (2016). 초등학교 스포츠강사들의 역할에 따른 갈등과 극복형태. *교육논총*, 53(4), 1-19.
- 허그맘 (n.d). 허그맘소개: 가까운 허그맘 찾기. http://www.hugmom.co.kr/index.php?b_idx=introduce&b_type=introduce_8 에서 인출
- 헬로스마일 (n.d.). 헬로스마일 소개: 센터별 안내. http://www.hellosmile.kr/bbs/board.php?bo_table=14 에서인출
- 황수영, 권태일 (2008). 특급호텔직원의 감정노동과 직무스트레스가 소진에 미치는 영향. *관광연구저널*, 22(3), 87-100.
- 황현주, 박승희 (2006). 일반초등학교의 통합교육 실행에서 학교관리자의 역할. *정서/행동장애 연구*, 22(4), 47-79.
- Barritt L., Beekman T., Bleeker H., Mulderij, K. (1984). Analyzing phenomenological descriptions. *Phenomenology Pedagogy*, 2(1), 1-17.
- Berko, R. M., Rosenfeld, L. B. & Samover, L. A. (1997). *Connecting: A Culture-sensitive Approach to Interpersonal Communication Cometenecy*(2nd). New York: Harcourt Barce College Publisher.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*(2nd ed.), New York:

- Wiley.
- Lankau, M. J., Carlson, D. S., & Nielson, T. R. (2006). The mediating influence of role stressors in the relationship between mentoring and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 308-322.
- LifeokogueCounseling, (n,d). *What You Get With a Lifeologie Counseling Franchise*. Retrieved from <https://lifeologiefranchising.com/what-you-get-with-a-lifeologie-franchise/>
- Maslach, C., & Jackson, E. Susan. (1981). The measurement of experienced burnout, *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Nicholson, P. J., and Goh, S. C. (1983). The Relationship of Organization Structure and Interpersonal Attitudes to Role Conflict and Ambiguity in Different Work Environments. *Academy of Management Journal*, 26(1), 148-155.
- Pope, K. S., & Vasquez, M. J. (2016). *Ethics in psychotherapy and counseling: A practical guide*(5th ed.). NJ: John Wiley & Sons.
- Quarat, U. A., Muhammad, A. K., & Nadeem, I. (2013). Impact of role conflict on job satisfaction, mediating role of job stress in private banking sector. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12), 711-722.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1972). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2),150-163.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Thriveworks, (n,d). *Frequently Asked Questions*. Retrieved from <https://thriveworks.com/counseling-franchise/faq-questions/>
- Veninga, R. L., & Sparadley, J. P. (1981). *The Word-Stress Connection*. Boston: Little, Brown.

원 고 접 수 일 : 2020. 01. 21
수정원고접수일 : 2020. 04. 30
계 재 결 정 일 : 2020. 06. 04

Role Conflicts Experienced at by Counselors at Franchise Counseling Centers

Jae Hoon Kim¹⁾ Young Seok Seo²⁾ Beomjin Seok³⁾ Bu Hwi Cho⁴⁾

¹⁾Hanyang Cyber University, Professor ²⁾Yonsei Univerisity, Professor

³⁾Gallup Korea Research Institute, Researcher ⁴⁾Republic of Korea air forc, Major

In-depth interviews were conducted with four counselors and four managers working at franchise counselingcenters to examine the role conflicts that counselors experience, the strategies used to cope with conflicts, and changes needed to minimize such conflicts. The counselors had been working at the centers for more than two years, and the non-major managers ran two or more centers and had capital invested. Thematic analysis(Braun & Clarke, 2006) revealed 6 topics and 17 subject matters for role conflicts experienced by counselors. The topics included: ‘role conflicts experienced by counselors,’ ‘counselors’ role conflicts as perceived by managers,’ ‘responses/coping by counselors to the conflicts,’ ‘responses/coping by managers to the conflicts,’ ‘changes required by counselors to minimize role conflicts,’ and ‘changes required by managers to minimize role conflicts.’ The findings of this study can help counselors and managers understand and minimize potential role conflicts at franchise counseling centers.

Key words : franchise counseling center, counselor, manager, role conflict, thematic analysis