

企業組織에서의 스트레스管理에 관한 研究

宋秉軾*

目 次

I. 序 論	IV. 스트레스의 結果
II. 스트레스의 概念	V. 스트레스의 管理方案
III. 스트레스의 諸源泉	VI. 結 論

I. 序 論

오늘날의 인간은 대부분 조직에 참여하고 있으며, 거기에서 생활의 기반을 마련하고 있다. 고도의 산업사회화와 더불어 현대인은 보다 다양하고 복잡한 환경적 요구에 반응하여야 하며, 더욱 급박한 생활리듬을 갖게 되었다. 전통적인 농업문명으로부터 이탈한 새로운 문명은 인간에게 많은 편의를 제공하고 있지만, 다른 한편으로는 생활의 안정을 위협하며 향후의 미래도 더욱 불확실성을 띠게 만들었다. 사회변화의 속도는 더욱 가속화되고 있으며, 또한 사회의 변화도 제도적·기술적 측면에 국한되지 않으며 개인의 일상생활에까지 깊숙히 침투되어 가고 있는 것이다.

최근에 들어서 조직행위론의 분야 중에 중요한 연구과제로서 부각되고 있는 분야는 "조직에서의 스트레스"에 관한 문제이다. 인생에서 명암이 있는 것과 같이 조직에서도 두 가지 측면이 공유하고 있는데, ① 리더쉽이나 모티베이션 등의 주제들이 조직에 순기능적인 측면으로서 밝은 면이라면 ② 이와 관련된 불안·초조·긴장·두려움·좌절의 주제들은 조직에 역기능적인 측면으로서 어두운 면이라고 할 수 있다. 즉 조직에 가담하고 있는 구성원이 열의를 가지고 창의성을

* 經商大學 經營學科

개발하여 목표를 향해 힘차게 나아가는 활기찬 모습이 있는가 하면, 그 이면에는 고민과 고통에 시달리는 사람도 있으며 급기야는 조직에서 이탈하는 사람들도 많이 있다. 조직에 있어서 이렇게 어두운 부분이 있게 되는 것은 개인적인 원인을 포함하여 여러 가지의 원인들이 있다. 오늘날의 현대인이 받는 피로움과 피곤함의 원인은 이들이 가장 많은 시간을 보내고 있는 직장조직에서 받는 스트레스 때문인 것으로 밝혀지고 있다.

이렇게 조직내의 구성원들이 받는 스트레스가 많아짐으로 인해 야기되는 여러 가지 부작용은 구성원들이 조직목표를 향해 최대의 능력을 발휘하는데 커다란 장애요소가 된다. 또한 이러한 인적자원의 불충분한 이용이라는 측면을 고려하지 않더라도 조직에서의 과도한 스트레스로 인하여 종업원들이 건강을 해치며, 가정생활·직장생활·사회전체에 커다란 위협을 주도록 방치하는 것은 인간적인 도리가 아닌 것이다. 이와 같은 측면에서 오늘날 스트레스의 잠재적 원천을 더욱 많이 가지고 있는 기업조직에 있어서 스트레스의 속성에 대한 이해와 이의 효과적인 관리는 더 한층 그 중요성이 증대되고 있다.

최근의 스트레스에 관한 연구는 의학·심리학·조직행위론 등에서 광범위하게 이루어지고 있으며, 여러 학문분야의 연구들을 종합하는 시도가 두드러지고 있는데, 특히 스트레스 문제에 대한 경영자의 역할이 강조되고 있다.¹⁾ Howard는 스트레스가 경영자들에게 주요관심사가 되어야 하는 이유를 스트레스는 변화와 관련되어 있는데 현대사회에서 변화를 주도하는 사람이 경영자이기 때문이며 현대인의 생활 중에서 많은 부분이 기업조직에서 이루어지고 있으며, 스트레스 역시 대부분 여기에서 발생되는데 기업을 계획하고 운영하는 사람이 경영자이기 때문이라고 강조하고 있다. 의학과 심리학에서 주로 다루어졌던 스트레스 문제는 기업조직과 관련하여 아직도 당면한 많은 연구과제들을 남겨두고 있다.

따라서 본 연구는 이제까지의 조직내외의 스트레스에 관한 연구를 토대로 하여, 기업조직에서의 스트레스에 대한 개념의 정립을 시도하고 아울러 스트레스의 관리방안에 대하여 모색하기로 한다.

II. 스트레스의 概念

우리 일상생활에서 자주 사용되고 있는 용어인 스트레스는 정확한 의미를 이해하지 못한 상태에서 남용되는 경우가 너무 많다. 대부분의 심리학적 개념들이 그렇듯이 스트레스에 대한 개념정의가 명확히 이루어지지 못하고 있다. 그 중에서도 우리가 문제삼고 있는 조직에서의 스트레스(stress in organization, organizational stress)는 더욱 그러하다. 이러한 이유는 스트레스란 개념자

1) J.H. Howard, "Stress and the Manager: Perspectives," in A.S. Sethi and R.S. Schuler (eds.), *Handbook of Organizational Stress Coping Strategies* (1984), p.237.

체가 추상적·포괄적이며, 또한 조직내에서의 스트레스에 관한 연구의 역사가 매우 짧기 때문이다.

원래 스트레스(stress)라는 말의 어원은 라틴어의 'stringer'로서 '팽팽하게 죄다'라는 뜻에서 유래되었는데, 이후에는 string, strest, straisse 등으로 쓰이다가 14세기에 이르러서 stress라는 용어로서 사용되기 시작하였다.²⁾ 그러나 오늘날의 19세기에 들어서 stress란 용어는 기술과학적인 뜻이 포함되어 있는 데, 즉 물체나 인간에게 작용하는 힘, 압력, 강한 영향력을 의미하는 것으로 사용되기 시작하였다.³⁾

최근에 와서야 스트레스에 대한 지식이 비교적 축적되어 있는 의학·심리학분야의 연구가 응용되기도 하고, 특히 조직행위론자들의 독자적인 연구결과가 나오기도 하고 있다. 그러나 아직까지도 조직내의 스트레스에 대한 체계적인 정의나 개념정립은 별로 이루어지고 있지 못한 실정에 있다. 그래서 스트레스를 연구하는 학자들은 자기나름대로 이에 대한 정의를 내림으로써 이 분야의 통일적인 이론정립에 상당한 혼란을 주고 있다. 먼저 이러한 학자들이 스트레스의 개념을 어떻게 파악하고 있는가 하는 것을 비교하여 보면, <표 1>과 같이 연대별로 정리할 수 있다.

<표1> 스트레스에 대한 연구자들의 정의

연구자	스트레스에 대한 정의
Seyle (1956)	스트레스란 내외적 요구에 대한 인체의 불특정적 반응이다. ⁴⁾
Hall, Mansfield (1971)	스트레스는 한 체제(이것이 조직이든 사람이든) 작용하는 외적 힘이다. ⁵⁾
French, Rogers, Cobb (1974)	스트레스란 한 개인의 능력·기술과 직무의 요구간의 불일치와, 한 개인이 바라보는 것과 직무환경에서 제공되는 것간의 불일치이다. ⁶⁾
Margolis, Kroes, Quinn (1974)	스트레스란 작업자의 특성과 상호작용하여 심리적 동질정체를 파괴하는 작업조건을 말한다. ⁷⁾

2) 이 당시의 스트레스는 고뇌, 억압, 곤란, 역경 등을 의미하였다.

3) J.A.M. Winnubst, "Stress in Organizations," in P.J.D. Drench, etc. (ed.), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (Vol.1, 1984).

4) H. Seyles, *The Stress of Life* (New York: McGraw-Hill, 1956).

5) D.T. Hall and R. Mansfield, "Organizational and Individual Response to External Stress," *Administrative Science Quarterly* (Vol.16, 1971), pp.533~547.

6) J.R.P. French Jr., W. Rogers, and S. Cobb, "Adjustment as a Person-Environment Fit," in G.V. Coelho, D.A. Hamburg, & J.F. Adams (eds.), *Coping and Adaptation: Interdisciplinary Perspectives* (New York: Basic Books, 1974).

7) B.L. Margolis, W.H. Kroes, and R.R. Quinn, "Job Stress: An Unlisted Occupational Hazard," *Journal of Occupational Medicine* (Vol.16, 1974), pp.659~661.

연구자	스트레스에 대한 정의
Caplan, Pinneau, Harioesn(1975)	스트레스는 개인에게 위협을 주는 직무환경의 어떤 특성이다."
Cooper, Marshall (1976)	직업상의 스트레스(occupational stress)를 한 특정직무와 관련된 부정적인 환경 요인 또는 스트레스 요인을 의미하는 것으로 사용하고 있다."
McGrath(1976)	스트레스에는 개인과 환경의 상호작용을 포함하는 것으로서 한 개인에게 행위에 대한 요구·제약·기회 등을 주는 조건에서 발생하는 것이다."
Berhr, Newman(1978)	직무스트레스(job stress)란 한 작업자의 심신이 정상적인 기능에서 이탈할 수 밖에 없도록 직무관련요소들이 이 작업자와 상호작용하여 그의 심리적·생리적 상황을 변화(파괴나 고양) 시키는 조건이다."
Gupta, Beehr(1979)	직무스트레스란 극단적인 또는 유해한 특성을 지닌 작업역할에서의 요구이며, 이 극단성 또는 유해성이 직무불만과 같은 가벼운 효과만을 일으키는 다른 직무 특성과 구별된다."
Schuler(1980)	스트레스란 중요한 사실에 대한 불확실성이 내포된 동적 상태의 지각이다."
Blau(1981)	스트레스는 인간과 환경과의 관계에서 이해되어야 하며, 환경(직무)요구가 개인의 반응능력을 초과하는 개인의 반응능력이 환경적 요구를 초과하는, 균형이 맞지 않으면 그 결과 스트레스를 일으킨다."

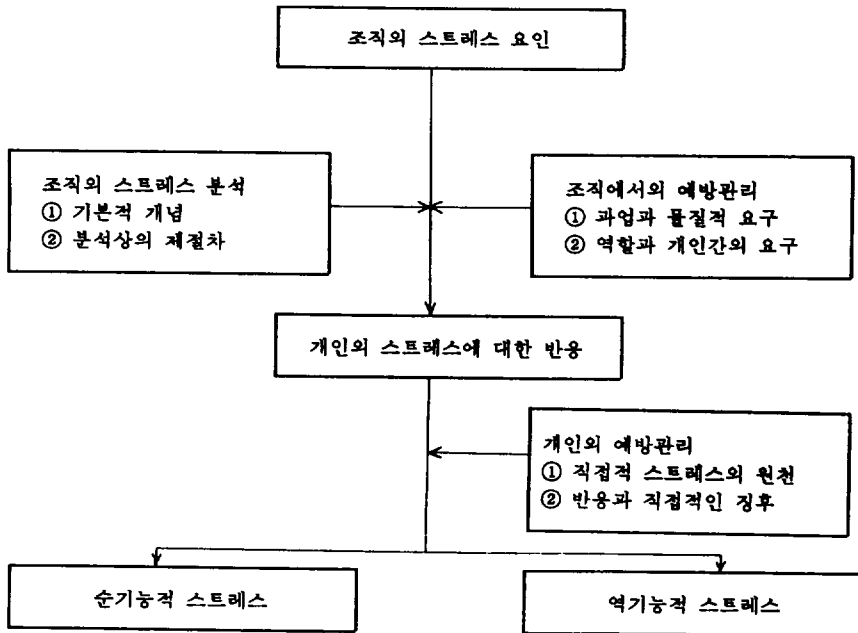
- 8) R.D. Caplan, J.R.P. French, Jr., R.V. Harrison, and S.R. Pinneau, Jr., *Job Demands and Worker Health: Main Effects and Occupational Differences* (USGPO Catalog No. HE 20 USGPO Stock No. 1733~00083, 1975a).
- 9) C.L. Cooper and J. Marshall, "Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Health," *Journal of Occupational Psychology* (Vol.49, 1976), pp.11~28.
- 10) J.E. McGrath, "Stress and Behavior in Organizations," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M.D. Dunnette, ed. (Chicago: Rand McNaly, 1976), pp.1351~1395.
- 11) T.A. Beehr and J.E. Newman, "Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review," *Personnel Psychology* (Vol.31, 1978), pp.665~699.
- 12) N. Gupta and T.A. Beehr, "Job Stress and Employee Behavior," *Organizational Behavior and Human Performance* (Vol.23, No.3, 1979), p.374.
- 13) R.S. Schuler, "Definition and Conceptualization of Stress in Organizations," *Organizational Behavior and Human Performance* (Vol.25, 1980), p.187.
- 14) G. Blau, "An Experimental Investigation of Job Stress, Social Support, Service Length, and Job Strain," *O. R. H. P* (Vol.27, 1981).

이상에서 소개된 스트레스에 대한 정의들을 살펴볼 때, 그 내용은 약간 다르지만 하나의 비슷한 맥락을 찾아볼 수 있다. 그것은 조직에서의 스트레스는 대상으로 한 연구에서의 스트레스에 대한 정의에는 대부분 조직속성과 개인속성이 관련되어 있다는 것이다. 즉 스트레스는 '인간-환경(person-environment)의 측면으로서 작업환경에서의 잠재적인 스트레스의 원천과 개인의 속성간의 상호작용인 것으로 파악하고 있다.

이러한 방식으로 스트레스를 파악하게 되면, 환경의 요구가 한 개인의 능력이나 그가 가진 자원을 초과하거나 개인이 요구하는 것을 환경이 마련해 주지 못할 때 한 사람에게는 스트레스가 발생한다는 것이다. 따라서 많은 사람들은 스트레스를 부정적인 환경과 관련시켰으며 대체로 나쁜 이름을 붙여 주고 있는 경향이 있다. 위와 같은 정의에 의하면 환경과 개인의 적합관계를 유지해 스트레스가 전무한 가장 바람직한 것이 될 것이다. 그러나 스트레스가 이와 같이 부정적 측면만을 지닌것은 아니다.

Quick는 스트레스가 부정적 가치 뿐만 아니라 긍정적 가치도 갖고 있음을 주장하고 있다.¹⁵⁾ 스트레스가 부정적 가치를 지닐 경우에는 이를 역기능적 스트레스(distress)라고 부르며, 긍정적 가치를 지닐 경우에는 이를 순기능적 스트레스(eustress)라고 부른다. Quick가 정의하고 있는 스트레스의 개념은 <그림 1>과 같이 나타낼 수가 있다.

<그림 1> 스트레스의 체계모델



15) J.R. Quick and J.D. Quick, *Organizational Stress and Preventive management* (New York: McGraw-Hill, 1984).

지금까지는 스트레스의 개념에 대한 일반적 동향에 개괄하여 보았다. 앞에서 언급한 바와 같이 스트레스에 대한 개념은 시대에 따라 그 정의가 변화하고 있다. 그러나 아직까지도 그 개념정의는 통일되지 못하고 있는 실정이다.

Ⅲ. 스트레스의 諸源泉

스트레스는 비록 개인적인 경험이지만, 조직생활에서도 여러 개인들의 집단에 스트레스의 원천(stressor)으로 작용할 수 있다. 따라서 어느 한 특정 개인에게는 영향을 조금 주거나 또는 전혀 영향을 주지 않지만 다른 사람에게는 중요한 스트레스의 원천으로 작용할 수 있는 변수들에 대하여 살펴보기로 한다. 여기서는 스트레스를 유발시키는 작업환경의 특정변수 뿐만 아니라 조직의 스트레스 원천 등도 함께 파악하기로 한다. 이러한 변수들도 개인의 스트레스를 이해하는 데 동등한 영향을 줄 뿐 아니라 경우에 따라서는 스트레스에 보다 강한 영향력을 행사할 수도 있기 때문이다.

직무스트레스를 일으키는 요인은 수없이 많고 또한 연구자들의 관점에 따라 그 분류방법도 매우 다양함을 알 수 있다. 다음의 <표 2>는 스트레스의 유발요인에 대한 여러 대표적인 학자들이 분류하고 있는 내용들인데, 이를 중심으로 하여 요약·정리한 것이 <표 3>이다. 다음에서는 이 <표 3>을 기초로 해서 스트레스의 원천을 살펴보기로 한다.

<표 2> 대표적 연구자들의 스트레스 유발요인

연구자	주요 스트레스의 원천	세부적인 스트레스의 원천
Beehr, Gupta (1978)	(1) 환경요인	① 직무요건 및 과제특성 ② 역할요건 또는 기대 ③ 조직의 특성 및 조건 ④ 조직외적 요건 및 조건
	(2) 개인요인	① 심리적 조건(성격 및 행동특성) ② 신체적 조건 ③ 생활단계조건 ④ 인구통계학적 특성
	(3) 과정요인	① 심리적 과정 ② 신체적 과정
Ivancevich, Matteson (1980)	(1) 물리적 환경요인	① 조명 ② 소음 ③ 온도 ④ 진동 ⑤ 공기 오염
	(2) 개인수준요인	① 역할갈등 ① 역할모호성 ② 과업과중 ④ 책임성 ⑤ 직업발달요인
	(3) 집단요인	① 집단응집력 부족 ② 부적절한 집단차원 ③ 집단내 및 집단간 갈등
	(4) 조직요인	① 조직풍토 ② 조직구조 ③ 조직영역 ④ 과제특성 ⑤ 기술 ⑥ 지도영향력 ⑦ 작업 교대정책

연구자	주요 스트레스의 원천	세부적인 스트레스의 원천
	(5) 조직외적요인	① 가족 ② 이사 ③ 경제력 ④ 종족 및 계급 ⑤ 주거지역
Brief, Schuler (1981)	(1) 조직특성 및 과정	① 조직의 정책 ② 조직의 구조 ③ 조직의 과정
	(2) 조직요건 및 역할 특성	① 작업조건 ② 대인관계 ③ 직무요건 ④ 역할특성
	(3) 개인특성 및 기대	① 경력관계 ② 개인적 특성
Quick (1984)	(1) 과업요건	① 직업범주 ② 관리직무 ③ 경력발달 ④ 일상직무 ⑤ 경계범위활동 ⑥ 업적평가 ⑦ 과업과중 ⑧ 직무불안정
	(2) 물리적 요건	① 온도 ② 조명 ③ 음파 및 진동 ④ 사무실 설계
	(3) 역할요건	① 역할갈등 ② 역할모호성
	(4) 대인관계적 요건	① 지위부조화 ② 사회적 밀도 ③ 조급한 성격 ④ 지도유형 ⑤ 집단압력
Baron (1986)	(1) 조직적 요인	① 직업요건 ② 역할갈등 ③ 역할모호성 ④ 과업과중 ⑤ 책임과다 ⑥ 사회적 지원부족 ⑦ 의사결정예의 참여부족 ⑧ 불공정한 업적평가
	(2) 개인적 요인	① 생활사건 ② 태도(긴장해소율의 차이) ③ A형 퍼스넬리티

< 표 3 > 스트레스 유발요인들의 종합정리

주요 스트레스의 원천	세부적 스트레스의 원천
1. 물리적 환경관련 스트레스의 원천 (physical environment related stressors)	① 조명 ② 소음 ③ 온도 ④ 음파 및 진동 ⑤ 공기오염 ⑥ 사무실 설계 ⑦ 사회적 밀도
2. 조직관련 스트레스의 원천 (organization related stressors)	① 직업요건 ② 조직구조 ③ 경계-범위역할 ④ 집단응집력 ⑤ 조직풍토 ⑥ 집단내 및 집단 간 갈등 ⑦ 경력발달 ⑧ 성과실적 평가 ⑨ 작업교대정책 ⑩ 리더쉽유형
3. 직무관련 스트레스의 원천 (job related stressors)	① 과제특성 ② 기술 ③ 역할과중 ④ 역할갈등 ⑤ 역할모호성 ⑥ 역할과소와 능력미발휘 ⑦ 의사결정 참여

주요 스트레스의 원천	세부적 스트레스의 원천
4. 개인관련 스트레스의 원천 (person related stressors)	① A형 피스넬리티 ② 능력 및 경험 ③ 욕구 및 가치 ④ 통제위치 ⑤ 사회적 재조정 ⑥ 인구통계학적 변수
5. 조직의 관련 스트레스의 원천 (extraorganization related stressors)	① 가족 ② 이주 ③ 경제적 지위 ④ 사회적 지원

1. 물리적 환경관련 스트레스의 원천

물리적 환경요인으로서 ① 조명, ② 소음, ③ 음파 및 진동, ④ 공기오염, ⑤ 사무실설계, ⑥ 사회적 밀도 등을 들 수 있다.

(1) 조명(illumination) : 조명에 대한 초기연구는 1920년대에 Mayo에 의한 호손연구(Hawthorne experiment)에서 비롯된다. 이 연구에서 작업자가 갖게 되는 개인적 주의력과 같은 계산하지 않았던 여러 변수들을 이해함으로써 조명과 생산성과의 체계적 관계성을 밝혀내게 되었다. 그러나 조명이 적절치 못하면 여러 가지의 스트레스 관련문제를 야기시킨다는 점을 우리는 알고 있다. 조명도가 낮으면 일을 보다 어렵게 하거나 눈을 피로하게 하고 두통을 일으키게 한다. 어떤 경우에는 좌절에 빠지기도 하고 높은 수준의 긴장을 유발하기도 한다. 좋지 못한 조명도에서는 직무수행에 요하는 시간이 증가되고 욕구좌절의 수준이 높아지기도 한다.

(2) 소음(noise) : 소음은 주의집중을 방해하고 욕구좌절의 원천이기도 한다. 소음에 관한 수많은 연구결과에 의하면 소음이 스트레스의 원인이 된다는 사실 이외에도 과제수행과 생리적 변화에 영향을 준다는 사실이 밝혀졌다. 시끄러운 소음은 과제난이도에 관계없이 또는 창의적이든 일상적이든 모두 과업을 간섭하게 된다. 이러한 연구들의 가장 극단인 결과는 소음이 예측 불가능하거나 개인의 통제 밖에 있을 때 볼 수 있다.

(3) 온도(temperature) : 극단적으로 높거나 낮은 온도는 조심스러운 인위적 통제방법에 의해 상당히 예방되고 있지만, 그래도 생리적·심리적 측면에 많은 영향을 준다. 생리적으로는 혈류량, 심장박동수를 증가시키고 보다 많은 산소량을 필요로 하며 보다 쉽게 피로해진다. 심리적으로는 정상적인 정서적 기능을 상실하게 하여 흥분을 일으키며 동기를 감소시켜 결국에는 직무성과의 감소효과를 가져 온다.

(4) 음파 및 진동(sound wave and vibration) : 스트레스 반응을 일으키는 진동의 양은 진동의 크기, 진동의 폭 등에 좌우되기도 하지만 개인적 특성에 따라 좌우되기도 한다. 진동에 의한 대부분의 결과는 시각장애, 두통, 수전증세, 근육긴장 등에서부터 Reynaud병에 이르기까지 다양한

증상을 일으킨다. 진동에 의한 반응으로 특이한 것은 카테콜라민 수준이 증가한다.

(5) 공기오염(air pollution): 산업발전에 따라 공기오염의 문제가 더욱 심각해지고 있다. 특히 많은 전기 및 전자작업도구는 공기의 이온현상을 변화시키게 됨으로 그 결과 직무성과를 감소시키고 있다.

(6) 사무실 설계(office design): 여러 연구결과에 의하여 전통적 사무실에서 작업할 때가 개방된 사무실에서 작업할 때보다 더 큰 자부심을 느끼게 한다고 한다. 사무실은 다음과 같은 여섯가지 기본기능 중 한 개 이상의 기능을 만족시키고자 하는 것이다. ① 은신처 및 안전의 제공, ② 사회적 접촉의 촉진, ③ 상징적 정체감의 제공, ④ 직무수행 수단에 대한 향상기회의 제공, ⑤ 직무수행 중의 쾌락 및 만족감의 제공, ⑥ 성장 자극조건의 제공 등이다. 이러한 기능을 적절히 충족시키지 못할 경우에 종업원들은 여러 가지 형태의 스트레스를 받게 된다.

(7) 사회적 밀도(social density): 사회적 밀도가 너무 높거나 너무 낮을 경우 스트레스의 원인이 될 수 있다. 각 개인은 대인관계거리감에 대한 욕구가 개인에 따라 다를 수 있지만 일반적으로 사회적 밀도가 너무 높아지게 되면 작업할 적당한 장소를 잃게 되어 직무성과는 떨어지고 작업에 대한 만족감도 감소하게 된다.

사람들은 작업할 때 개인의 작업장소에 대해 소유감을 갖게 되며, 낯선 작업장에서도 스트레스를 경험하게 한다. 각 개인은 공간불편지대(zone of pace discomfort)를 갖고 있다. 특히 여성들은 타인이 옆에 있을 경우에 가장 싫어하고 남성들은 맞은 편에 있을 때 스트레스를 가장 많이 느낀다고 본다.

이상과 같이 스트레스를 일으키는 환경적 요인을 살펴보았는데, Wilkinson은 환경적 스트레스가 직무성과에 영향을 주는 정도와 방향은 시간요인, 직무종류요인 및 개인의 동기요인에 의해 좌우됨을 입증하였다.¹⁶⁾

2. 조직관련 스트레스의 원천

호손연구 등의 많은 연구는 조직이 조직구성원에게 다양한 영향력을 행사하고 있음을 밝히고 있다. 조직이 스트레스를 유발시킬 수 있는 잠재적 특성으로서 세 가지 측면을 강조하고 있는데, ① 조직은 조직 자체의 목표 뿐만 아니라 조직구성원 개개인의 목표를 공유하고 있는 이중가치적 체계이며, ② 조직구성원은 언제나 완벽한 논리적 기준에 의해 행동하지 않는다는 사실이며, ③ 조직은 복잡하고 역동적 체계이기 때문에 불확실성이 상존한다는 사실을 인정하고 있다. 이는 언제나 개인으로 하여금 스트레스를 일으키게 하는 잠재력이 있음을 시사한다.

(1) 직업요건(occupational demands): 직업은 개인이 경험하는 스트레스의 유형 뿐만 아니라 그

16) R. Wilkinson, "Some Factors Influencing the Effect of Environment Stressors upon Performance," *Psychological Bulletin* (Vol.72, 1969), pp.260~272.

양을 결정하는 중요요인이 밝혀졌다. 전국직업안전 및 건강연구소(National Institute for Occupational Safety and Health : NIOSH)의 연구결과에 의하면, 사무관리자·행정가·일선감독자·비서 중에서 스트레스와 관련된 환자가 많았으며, 인사담당자·장인·대학교수 등에서 스트레스와 관련된 환자가 적었다고 밝히고 있다.¹⁷⁾ 최근에 상담자 및 심리학자들은 작업장의 긴장도를 심도있게 연구하여, 위험과 극도의 압력을 받으면서 권한은 없고 책임감이 많은 직업군을 분류하였는데, 이는 ① 교사, ② 경찰관, ③ 광부, ④ 항공관제사, ⑤ 병원 인턴, ⑥ 주식중개인, ⑦ 기자, ⑧ 고객봉사·민원창구 담당자, ⑨ 행정직원, ⑩ 급사, ⑪ 비서직 등으로 나타났다.¹⁸⁾ 또한 French에 의하면, 행정가들은 엔지니어와 과학자들과는 스트레스의 원천이 다름을 밝혔는데, 예컨대 행정가들은 엔지니어와 과학자들보다 작업량이 더 많기 때문에 더 많은 스트레스를 느끼고 있으며, 엔지니어와 과학자들은 행정가들보다 과업에 대한 요구와 도전의식 때문에 보다 많은 스트레스를 느끼고 있다. 이는 직업에 따라서 스트레스의 전체적인 양의 차이 뿐만 아니라 스트레스의 본질 및 그 원천에 있어서도 차이가 있음을 의미한다.

(2) 조직구조(organizational structure) : 조직구조가 스트레스 및 조직행동에 미치는 영향에 관한 연구는 그렇게 많지 않다. Ivancevich의 연구에 의하면, 영업직의 경우 수평적 조직일수록 중간조직이나 수직적 조직보다 직무만족을 보다 크게 느끼고 직무를 효과적으로 수행하였으며, 반면에 스트레스는 보다 적게 경험하였다고 한다.¹⁹⁾ Cooper는 스트레스요인을 감소시키기 위한 네가지 조직의 전략을 제시하고 있는데, 특히 자율성과 참여의식을 높이고 의사소통을 촉진시킬 수 있도록 조직구조를 변경해야 한다고 주장한다.

(3) 경계-범위 역할(boundary-spanning roles) : Miles는 다른 부서에 있는 사람과 직무를 함께 수행하는 경우 경계-범위에서 오는 역할갈등이 심화될 수 있다고 한다.²⁰⁾ Parkington과 Schneider는 은행에 있어서 본점과 지점의 경계-범위에 대한 연구에서 종업원들의 경계-범위 역할은 부정적 결과를 일으킬 가능성을 많이 내포하고 있음을 밝혔다.²¹⁾ 이와 같이 경계-범위활동은 본질적으로 개인에게 스트레스를 일으키도록 하는 요인이 된다.

(4) 집단응집력(group cohesiveness) : 모든 집단은 개인에게 압력, 스트레스 및 긴장을 일으킨다. Trist 등이 수행한 Travistock연구소의 탄광광부에 대한 연구에서는 응집력이 집단생산성에 큰 영향을 주는 것을 밝혀냈다. 응집력이 부족하면 사기와 직무성고가 감소되며, 혈압과 같은

17) J.R. Quick and J.D. Quick, *op. cit.*

18) Newsweek (1988, April 25).

19) J.M. Ivancevich and J.H. Econnelly, Jr., "Relation of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety-Stress, and Performance," *Administrative Science Quarterly* (Vol.20, 1975), pp.272~280.

20) R.H. Miles, "Role Requirements as Sources of Organizational Stress," *Journal of Applied Psychology* (Vol.61, 1976), pp.172~179.

21) J.J Parkington and B. Schneider, "Some Correlates of Experienced Job Stress: A Boundary Role Study," *Academy of Management Journal* (Vol.22, No.2, 1979).

심리적 변화를 일으키게 된다. 그러나 스트레스로서 응집력의 역할에 대한 연구는 아직까지 그렇게 많은 편은 아니다.

(5) 조직풍토(organization climate) : 조직풍토에 대한 측정의 논란이 계속되고 있지만, 조직풍토는 개인행동 뿐만 아니라 집단행동에 중요한 영향을 미치며 또한 조직구성원에 대한 조직의 대응방법에도 중대한 영향을 준다. 조직풍토를 8개의 변수(친밀성, 생산강조성, 사기, 초연성 등)으로 나누어 이를 직무만족과 관련지어 보았는데, 간호사는 사기가 높은 풍토에서 직무만족을 느꼈고 행정가들은 사려성이 높은 풍토에서 직무만족을 느꼈다.²²⁾

(6) 집단내 및 집단간 갈등(intragroup and intergroup conflict) : 갈등은 두 사람 또는 그 이상의 사람들간의 상반되는 행동을 말하는데, 집단내 갈등은 다시 ① 역할갈등(role conflict), ② 주제갈등(issue conflict), ③ 상호작용갈등(interactional conflict)으로 나누어 설명할 수 있다.²³⁾ 역할갈등은 둘 또는 그 이상의 역할 압력 때문에 갈등상태에 놓이게 될 때 일어난다. 집단내 역할갈등의 수준이 높으면 직무만족은 낮아지고, 직무스트레스는 높아지며, 이직하고자 하는 경향이 높아진다.²⁴⁾ 문제해결의 방법에서 집단간 불일치를 보일 때 문제갈등을 일으키는데, 이는 집단간의 지각, 경험수준, 개인적 가치 및 정보원의 차이가 존재할 때 일어난다. 그리고 한 부서가 타부서를 비난하는 등 집단간 갈등이나 집단내 갈등은 스트레스를 유발시키고 이는 다시 조직구성원으로 하여금 생리적·행동적 반응을 하도록 하는 경우가 대부분이다.

(7) 경력발달(career progress) : 경력발달 또는 광의의 생애발달은 스트레스 유발요인이 된다. 직무가 바뀌게 되면, 이것은 개인에게 상당한 부가적 변화를 줄 뿐만 아니라 가정의 재적용을 의미하는 것이라면 더욱 스트레스를 일으키게 된다.²⁵⁾ 직무변화도 이같은 스트레스를 경험하게 되는데, 개인이 지식을 습득하고 기술을 개발함으로써 직무에 통달하게 되면 도전의식이 약해지기 때문에 스트레스를 경험할 수 있다. 이러한 자극부재와 성장기회부족은 역기능적 스트레스로 작용할 수 있다. Katz는 근속기간 5년까지는 과업에서 느끼는 의미에 긍정적 관계를 맺지만, 이후의 상관성이 낮아지기 시작하여 15~20년이 지난 후에는 아무런 상관성을 갖지 않는다는 점을 발견하였다.²⁶⁾ 경력발달의 매 단계마다 개인이 적응해야만 하는 새로운 조건과 스트레스에 노출되고, 이에 적응할 수 있는 능력이 없게 되면 노골적인 역기능적 스트레스를 일으키게 된다.²⁷⁾

22) J.M. Ivancevich and M.T. Matteson, *Stress and Work: A Managerial Perspective* (Glenview, Ill. : Scott, Foresman and Company, 1980), pp.373~391.

23) *Ibid.*

24) T.F. Lyons, "Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension and Withdrawal," *Organizational Behavior and Performance* (Vol.6, 1971).

25) R.S. Lazarus, "Little Hassles can be Hazardous to Health," *Psychology Today* (July 1981).

26) R. Katz, "Job Longevity as a Situational Factor in Job Satisfaction," *Administrative Science Quarterly* (Vol.23, 1978), pp.204~221.

27) J.R. Quick and J.D. Quick, *op. cit.*

(8) 업적평가(performance appraisal) : 종업원들의 과제수행실적을 평가하는 것은 종업원들 뿐만 아니라 감독자들에게도 스트레스를 일으키는 요인이다. 평가방법이 공정하게 진행되었다 하더라도 종업원들의 과제수행에 부정적 영향을 끼칠 수 있다. 어느 전기회사의 사례연구에 의하면, 작업에 대해 비록 건설적인 비판을 해주더라도 그 비판에 대해 긍정적으로 반응하는 경우도 드물었다. 이들의 50%이상이 방어적 반응을 취했고, 이들이 비판을 받은 결함에 대한 책임을 타인에게 전가시키려고 했으며, 이를 철저히 부정하였고, 가능한 한 그 결함에 대해 합리화하려 했다. 이러한 방어적 반응을 과제수행에 부정적 영향을 끼치게 되었고, 비판요인은 스트레스를 유발하게 되었다.

(9) 작업교대정책(shift work policies) : 미국 및 유럽 산업근로자의 20%가 교대작업자라고 한다. 인간에게는 1일주기(circadian rhythm)라고 불리는 24시간의 주기를 갖고 있는데, 교대작업은 대부분의 종업원에게 생리적·심리적 손실을 가져온다. 작업교대가 개인의 행동, 업무성과, 생리적 과정 뿐만 아니라 이들의 가족에게 영향을 끼친다면 이는 충분한 스트레스요인이 되는 것이다.

(10) 리더쉽 스타일(leadership style) : 리더쉽 스타일은 오래 전부터 종업원들에 대한 잠정적 긴장의 원천으로 생각되어 왔다. 예컨대 리더의 입장에서 볼 때 권위주의적 행동은 종업원에게 어떤 압력이나 긴장을 일으키는 원인이 된다. 이러한 경우 종업원들은 다음의 두 가지 방법 중 어느 한 방법을 택해야 한다.

① 종업원이 느끼게 되는 긴장과 적대감을 가능한 한 억누르면서 표면적으로 아주 조용하고 수동적인 자세를 취하는 방법이다. 이러한 억압된 분노는 상당 기간에 걸쳐서 혈압을 상승시킨다.

② 작업장에서 갈등과 공격심을 있는 그대로 폭발해서 표현해 버리는 것이다.

그러나 이러한 과정을 통해 표현되는 스트레스가 모두 파괴적인 것은 아니다. 성장과 발전을 위해 오히려 스트레스를 추구하는 외향적인 사람의 경우는 이러한 것들이 긍정적이고 자극적일 수 있기 때문이다. 리더쉽 스타일에 대한 분류는 연구자들에 따라서 상당한 차이가 있기 때문에 어떠한 리더쉽 스타일이 어떠한 조직상황에서 유리한가 하는 문제는 아직까지 밝혀지지 않았다. 그러나 종업원들에 대한 지원적인 리더쉽 스타일이 근로자들의 직무성과와 사기를 증가시켜 주는 주요 리더쉽 스타일이라고 생각한다.

3. 직무관련 스트레스의 원천

(1) 과제특성(task characteristics) : 과제특성, 특히 기술다양성·자주성·중요성·피이드백 등은 스트레스의 원천이 될 수 있다. 이 경우 개인의 성장욕구가 이러한 과업특성들이 제약·요구로서 지각될 것인가 기회로써 지각될 것인가를 결정하게 된다.²⁸⁾ Trist와 Bamforth는 반복적인

28) R.S. Schuler, *op. cit.*, p.197.

작업은 생리적·심리적 각성을 유도하지 못하며, 대량생산기술도 종업원들에게 심각한 갈등을 일으킨다고 한다.²⁹⁾ 기계자동화로 인해서 종업원들의 지식·기술·능력 등을 충분히 활용할 수 없게 되면 결근과 같은 수많은 역기능적 행동을 일으키게 된다. 특히 지루하게 반복되는 똑같은 과업의 수행에서 오는 단조감은 자동화시대에서 가장 위험한 스트레스의 원천이 될 수 있다. 단조로운 자동화는 종업원들로 하여금 일에 대한 흥미와 참여의식, 도전의식을 상실하게 하여 조립히스테리(assembly-line hysteria)라는 증세를 일으키게 한다. 이 증세는 노무직 여성근로자에게서 주로 볼 수 있는 현상으로서, 작업장은 분명히 위생적임에도 불구하고 현기증·두통·구토·호흡곤란 등의 증세가 갑자기 나타나는데, 일단 한 명이라도 이러한 증세를 보이면 삽시간에 전체 종업원들에게 파급되어 전체공장이 생산을 중단해야 할 만큼 빠른 전염성을 보인다.³⁰⁾

(2) 기술(technology) : 기술에서 과제수행을 위해서 사용하는 활동·설비·재료·지식·경험 등, 즉 상품과 서비스를 개선하기 위해 사용하는 제반과정을 기술이라고 한다. McGrath는 스트레스 연구과정에서 경험을 중요시하였다.³¹⁾ 유사상황에 대한 과거경험, 스트레스조건에 대한 과거의 노출 그리고 상황에 대처하는 실천 및 훈련 등은 특정조건에서 주관적으로 경험하게 되는 스트레스의 수준 및 이에 대한 반응을 수정하는데 큰 효과가 있음을 지적하고 있다. 능력과 경험이 많은 개인은 그렇지 않은 개인보다 스트레스를 덜 갖게 될 것이다. 뿐만 아니라 보다 적절한 스트레스의 해소전략을 선택할 것이다. Fiedler는 군사조직에서의 지능 및 경험의 이용 정도를 스트레스와 관련하여 연구하였는데, 여기에서 직속상위자와의 관계가 디스트레스상황일 때 지적능력을 활용했으며 스트레스가 높은 상황에서는 지적능력을 이용하는데 실패하거나 잘못 이용하는 경향이 있음을 밝혔다.³²⁾

(3) 역할과중(role overload) : 이는 한 역할의 수행에 따른 기대의 수가 한 개인의 능력을 초과하거나 자신이 믿는 것보다 어떤 일을 보다 급하게 하거나 부주의하도록 강요하는 상황을 말한다. 제한된 시간내에 수행할 수 있는 것보다 더 많은 양의 역할을 부여하는 양적과부하(quantitative overload)의 직무를 수행하는 데 요구하는 기술 지식·능력 및 자격이 부족하여 나타나는 질적과부하(qualitative overload) 등 두 종류의 과부하 모두 스트레스를 유발시킨다.³³⁾ 그러나 양적과소부하(quantitative underload)와 질적과소부하(qualitative underload) 또한 스트레스 유발요인이 된다. 작업량과 조직구성원의 투입 가능한 노력의 최적 수준을 찾는 것이 스트레스가

29) E.L. Trist and K.W. Bamforth, "Some Social and Psychological Consequences of the Long-Wall Method of Coal Getting," *Human Relations* (Vol.4, 1951).

30) M.J. Colligan and W. Stockton, "The Mystery of Assembly-Line Hysteria," *Psychology Today* (Vol.12, No.1, 1978).

31) J.E. McGrath, *op. cit.*, pp.1351~1395.

32) F.E. Fiedler, E.H. Porter III, M.M. Zais and W.A. Knowlton, Jr., "Organizational Stress and the Use Misuse of Managerial Intelligence and Experience," *Journal of Applied Psychology* (Vol.64, 1979), pp.635~647.

33) J.R. Quick and J.D. Quick, *op. cit.*

가장 적은 조건이 된다.³⁴⁾ 이는 직무기술서가 분명하지 않은 관리직이나 전문직에서 더욱 높다. 그리고 어떤 사람에 있어서 추가의 서어비스에 대한 거절을 못하는 경우의 스트레스는 더욱 심화된다.³⁵⁾ 이 경우 거절 못하는 이유를 보면, 극히 성취열망이 높거나 아니면 거절하는 함으로서 상위자에게 잘 못보이는 것이 되어 출세에 지장을 주지 않을까하는 우려에서 나타난다. 더구나 이를 성취하는 경우에는 더욱 많은 일이 그 사람에게 맡겨진다. 왜냐하면 부탁한 사람의 기대를 강화시켜 준 셈이 되기 때문이다. 그러다 보면 점점 일에 몰리게 되고 직장일이 가정일에까지 파고드는 사태로까지 발생하여 항상 못다한 일 때문에 마음이 편할 날이 없으며 해야 될 일을 못하고 있다는 강박관념에 시달리게 된다. 따라서 조직에서 이러한 사람들로 하여금 쌓여있는 약속사항의 재고들을 정리하여 덜 필수적인 항목은 제거하고 고순위의 항목만을 남길 수 있는 짧은 시간적 여유를 때때로 마련해 줄 수 있다면 유익한 일이 될 것이다.

(4) 역할갈등(role conflict) : 이는 한 개인이 특정 역할을 수행함에 있어 부딪치는 상호갈등적인 기대로서, 양립할 수 있는 행위가 발생한다. 예컨대 한 감독자가 상위자로부터 생산실적을 올리라는 채촉을 받고 있는데 결근이나 이직 또는 고충 등과 같은 사기문제는 야기시키지 말아달라는 압력을 노동조합으로부터 동시에 받는 경우 등이다. 또한 한 작업자의 경우 직속상위자는 생산을 극대화하라고 독촉하는데 이 경우에 발생할 수 있는 원료낭비와 파손품을 기술스텝은 줄이라고 하는 경우라든지, 판매관리자가 그의 상위자가 요구하는 시장침투를 달성하기 위해서는 법규나 기업윤리를 어겨야 될 때 등이 여기에 해당한다. 역할갈등은 다시 ① 수신자내 역할(intrasen der role conflict), ② 개인-역할갈등(person-role conflict), ③ 역할간 갈등(interrole conflict), ④ 역할과중(role overload) 등으로 분류될 수 있다.³⁶⁾ 작업환경에 처해 있는 어떤 개인이 갈등을 일으키거나 모순적인 기대에 노출되었을 때 나타나는 수신자내 역할갈등은 주로 감독자와의 관계에서 나타난다. 두 사람의 관리자가 기대행위에서 서로 일치하지 않는 경우가 많기 때문이다. 개인-역할갈등은 역할을 바라는 사람의 기대행동과 그 역할을 수행하는 사람의 가치나 신념을 나타낼 때 일어난다. 역할간 갈등은 한 역할에 대한 요구사항이 두번째 역할에 대한 요구사항과 모순될 때 일어난다. 역할과중은 일정기간내에 너무 많은 행동을 기대하거나, 기대하는 행동을 수행하기에 너무 복잡하고 어려운 경우에 일어난다. 이 작업과중은 실제 과제나 행위에 근거하고 있지만, 역할과중은 개인에게 부과된 기대에 근거하고 있다.

이러한 역할갈등은 조직에서 완전히 제거할 수는 없겠지만 조직의 기본적인 구성단위를 개인으로 보기 보다는 역할구성(role set), 즉 역할수행에 있어 관련되는 참가자들의 상호의존성·기대·

34) R.A. Baron, *Behavior in Organizations*, 2nd ed. (Boston: Allyn & Bacon, 1986).

35) W.C. Hamner and D.W. Organ, *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach* (Dallas Texas: Business Publications, Inc., 1978), p.206.

36) J.R. Quick and J.D. Quick, *op. cit.*

협동요건의 관점에서 파악할 때 어느 정도 통제할 수 있다.³⁷⁾

(5) 역할모호성(role ambiguity) : 이는 불분명하거나 불충분한 정보로 인해서 한 개인이 자신의 역할수행방법에 대해 가지는 불확실성을 말한다. Kahn은 역할모호성을 주어진 직무에서 필요로 하는 유용한 지식의 결여상태라고 정의하고 있다.³⁸⁾ 한 연구에 의하면, 미국근로자의 1/3정도가 그들 직무에 대한 모호하며 불분명하고 불충분한 정보가 스트레스의 원천이었다는 것이다.³⁹⁾ 조사대상의 약 10% 정도만이 자기 직무나 회사에 대해 잘 알고 있었을 뿐이다. 이러한 모호성은 조직구성원들로 하여금 긴장과 쓸모없는 존재라는 인식을 증가시키고 직무만족과 자신을 상실케 한다. 역할모호성에 대하여 Rizzo는 ① 행동에 대한 불명료한 예측성, ② 행동의 지도·지원할 수 있는 객관적 자료의 미비 등을 들고 있으며,⁴⁰⁾ Hall은 ① 조직요인, ② 성격요인, ③ 대인관계 요인에서 그 원인을 설명하고 있으며,⁴¹⁾ Van Sell은 ① 기대되는 역할행동에 대한 정보가 부적절할 때, ② 기대되는 역할행동에 대한 정보가 불명확할 때, ③ 역할기대를 충족시키기 위해 수행할 행동에 대한 정보가 불명확하거나 혼돈될 때, ④ 역할행동의 결과가 불확실할 때 역할모호성이 일어난다고 한다.⁴²⁾ 결국 역할모호성은 조직구성원이 자신의 역할을 수행하는 데 필요하다고 느끼고 있는 정보를 보유하지 못하거나 전달받지 못하는 경우에 발생한다.

(6) 역할과소(role underload)와 능력미발휘(underutilization) : 최근에는 역할과소와 능력미발휘에도 관심이 쏠리고 있다. 두 경우 모두 자기능력 이하의 일을 가진 작업자들이 갖는 상황이다. 대학팀을 우승으로 이끌었던 운동선수가 프로팀을 생각하면서 패기없이 벤취에 앉아있는 경우라든지 유능한 조사연구자가 흥미없는 PR일이나 관리직에 따분해 하는 경우, 40년 동안 책임있는 일에 앉아 있던 사람이 은퇴하고 나서 할 일을 못찾는 경우가 여기에 속한다. 이들은 모두 권태와 단조로움에 시달리고 있다.

능력미발휘는 한 사람의 직무(또는 직무의 결핍)가 그 사람에게 관심을 못일으키고 도전감을 안나게 하며 존재가치를 못느끼게 한다는 점에서 스트레스를 줄 수 있다. 이러한 스트레스의 증상으로는 신체적·정신적 피로감, 두통, 신경증, 허리병, 작업관련 질병 및 재해, 건강에 대한 지나친 염려, 결근횟수의 빈번함과 장기화 등을 들 수 있다.⁴³⁾

(7) 의사결정참여(participation in decisions) : 대부분의 사람들은 그들의 직무에 대하여 상당히

37) R.L. Kahn, *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity* (New York: John Wiley & Sons, 1964). p.85.

38) *Ibid.*

39) *Ibid.*

40) J.R. Rizzo, R.J. House and S.I. Lirtzman, "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations," *A.S.Q.* (Vol.15, No.2, 1970).

41) R.H. Hall, *Organizations: Structure and Process* (New York: Prentice-Hall, 1972).

42) M. Van Sell, A.P. Brief and R.S. Schuler, "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research," *Human Relations* (Vol.34, No.1, 1981).

43) D. Katz and R. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1978).

많은 지식을 갖고 있다고 생각하기 때문에 자신의 직무와 관련된 의사결정과정에 참여하지 못하게 되면 상당한 정도의 스트레스를 경험하게 된다. 외래의료기관 종사자들에 대한 연구결과는 이를 잘 반영하고 있다. 의사결정에의 참여기회를 증진시킨 실험집단이 통제집단에 비해 정서적 스트레스를 훨씬 덜 보고하고 있다.

4. 개인관련 스트레스의 원천

(1) A형 행동(type A behavior pattern : TABP) : 심장학자인 Friedman과 Rosenman은 자기가 치료했던 관상동맥성심장병(coronary heart disease : CHD)환자의 행동유형을 확인하기 시작한 것은 1950년대 후반이었다. 이후 20여년 동안의 연구로 A형 행동이 CHD를 예언하는 최적요인 중의 하나로 인정되고 있다. 이들은 A형 행동을 행동-정서복합(action-emotion complex)이라는 개념을 설명한다. 즉 이러한 유형의 사람들은 더욱 더 짧은 시간내에 더욱 더 많은 일을 성취하려는 만성적이고 지칠 줄 모르는 노력을 경주하며, 이러한 행동을 허용하게 되면 역행되는 상황이나 사람들에 대해서 강력한 대처행동을 한다. 이들 행동의 외형적 표현은 설명적이고 빠른 말을 구사하고, 느린 것에 참지 못하고, 동시에 한 개 이상의 활동에 집중하고, 자아-선입견적이고, 생활에 불만족하고, 사람들의 행동을 여러 차원에서 평가하고, 비경쟁적 상황에서 조차 타인과 경쟁하는 등의 특징이 있다. 핵심적 행동요소는 극히 극단적인 공격성, 쉽게 일어나는 적대감, 시간절박감, 경쟁적 성취욕으로 정리된다. Matthews는 A형의 행동특징을 ① 자아관여(self-involvement), ② 비통제성(uncontrolability), ③ 모호한 평가기준(ambiguous standards of evaluation)으로 정리하고 있다.⁴⁴⁾ 이러한 A형의 행동은 엄밀히 말해서 특질(trait)로 볼 수는 없으며 연속선상의 외형적 행동의 특징으로 보아야 한다. 이에 반해서 B형의 행동특징은 덜 서두르고, 덜 경쟁적이며, 또한 A형과 똑같이 지적이고 야심적일 수 있지만, 이들의 인생을 보다 정확한 방법으로 접근해 간다.

이와 같이 A형 행동이 직무스트레스의 주요원천임이 입증되고 있는데, 이러한 A형 행동은 산업사회의 발달과 함께 그 숫자가 증가하고 있다는 데 매우 중요한 의미를 찾을 수 있다. 미국의 도시 남성 중 TABP(type A behavior pattern) 구성비가 50%를 상회하며, 특히 남성관리자 중에서 그 구성비가 더 많아서 61~76%를 차지하며, 26~35세의 연령층에 있는 남녀 근로자들 중에서 가장 높은 구성비를 이루고 있다.⁴⁵⁾

TABP가 TBBP보다 더 많은 직무스트레스를 경험하게 되는 이유는 다음과 같다. ① 스트레스

44) K.A. Matthews, "Psychological Perspectives on the Type a Behavior Pattern," *Psychological Bulletin* (Vol.91, No.2, 1982), pp.292~323.

45) A.P. Brief, R.S. Schuler and M. Van Sell, *Managing Job Stress* (Little, Brown, & Company, 1981).

상황에 노출되면 TABP가 TBBP보다 생리적 각성(예컨대 호흡률, 혈압)수준을 더 증가시키며⁴⁶⁾ ② TABP는 통제할 수 없는 스트레스 유형에 직면하게 되면 TBBP보다 더 쉽게 포기하고 더 많은 무력감을 느끼며⁴⁷⁾ ③ TABP는 스트레스상황에 직면하게 되면 TBBP보다 더 많은 부정(denial)과 투사(projection)기제를 사용한다.⁴⁸⁾

(2) 능력 및 경험(abilities and experiences) : 능력이 직무스트레스를 조정하는 변수라는 연구는 그렇게 많지 않다. French는 질적 과중현상을 조직구성원의 능력과 시간압박요인으로 설명하고 있다.⁴⁹⁾ 특히 McGrath는 스트레스를 연구하는 과정에서 능력과 경험을 중요한 매개변수로 다루고 있는데, 스트레스상황에서는 지적 능력을 사용하기가 매우 어렵다는 보고가 있다.⁵⁰⁾ 이러한 경우에는 능력과 경험의 수준을 높임으로써 스트레스를 경감시킬 수 있다고 한다.

(3) 욕구 및 가치(needs and values) : 개인의 욕구나 가치를 이해한다는 것은 이것이 선천적이든 학습된 것이든 간에 개인의 스트레스를 이해하고 예언하는데 있어서 매우 중요하다. Sales는 자아존경(self-esteem)이 낮을수록 과중(양적 과중) 스트레스를 경험한다는 사실을 입증했다.⁵¹⁾ 생활에 대한 가치 및 태도 또한 중요한 매개변수이다. Rose가 1978년에 긴장방출률(tension discharge rate : TDR)이라는 개념을 발표했는데, 이는 하루 일과를 끝내면서 직무와 관련된 스트레스에서 신속히 해방될 수 있는 사람이 그렇지 못한 사람에 비해 훨씬 더 행복할 것이라는 가정에서 출발한다.⁵²⁾ 즉 걱정거리에서 빨리 빠져나올 수 있는 방법을 학습한다는 것은 매우 유익한 스트레스 통제전략이 된다.⁵³⁾

(4) 통제위치(locus of control) : Rottor는 통제위치의 개념을 어떤 사람이 어떤 강화를 자신의 행위에 뒤따른 것이기는 하지만, 이것이 전적으로 그의 행동에 의한 것이라고 생각하기보다는 행운·기회·운명 등에 의한 것이라고 해석할 때 이를 외적 통제라고 한다. 그러나 어떤 사건에 대한 강화를 자신의 행동에 달려 있다고 보거나 자신의 고정적인 특성에 부수된 결과라고 본다면

46) M.S. Pittner, B.K. Houston and G. Spiridigliozzi, "Control Over Stress, Type A Behavior Pattern, and Response to Stress," *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol.44, 1983), pp.627~637.

47) B.I. Brunson and K.A. Matthews, "The Type a Coronary-Prone Behavior Pattern and Reactions to Uncontrollable Stress: An Analysis of Performance Strategies, Affect, and Attribution During Failure," *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol.40, 1981), pp.906~918.

48) R.A. Baron, *op. cit.*

49) W.L. French and C.H. Bell, *Organizational Development: Behavior Science Interventions for Organization Improvement* (New York: Prentice-Hall, 1973).

50) F.E. Fiedler, E.H. Porter III, M.M. Zais and W.A. Knowlton, Jr., *op. cit.*, pp.635~647.

51) S.M. Sales, "Some Effects of Role Overload and Role Underload," *Organizational Behavior and Human Performance* (Vol.5, 1970), pp.592~608.

52) M.T. Matteson and J.M. Ivancevich, "Note on Tension Discharge Rate as an Employee Health Status Predictor," *Academy of Management Journal* (Vol.26, 1983), pp.540~545.

53) R.A. Baron, *op. cit.*

이러한 특성을 내적 통제라고 한다.⁵⁴⁾ 이같이 통제의 방식에 따라 내적 통제(internal control)와 외적 통제(external control)로 나눌 수 있는데, 자신이 보다 많은 통제력을 갖고 있다고 생각하는 내적 통제자는 스트레스 상황에서 위험을 덜 느끼기 때문에 지나친 반대적인 반응을 하지는 않는다. 즉 내적 통제력을 갖고 있는 사람은 역할갈등을 덜 느끼며, 그들의 직무에 보다 더 큰 만족을 느낀다. 이들은 또한 외적 통제자들에 비해 사회적 지원으로부터 보다 많은 이득을 취하기도 한다.⁵⁵⁾

Anderson은 경영관리자의 통제위치, 스트레스 지각 및 스트레스에 대한 대처행동과 과제수행과의 관계를 살펴보았는데, 내적 통제자들이 외적 통제자들보다 스트레스를 덜 지각하며 보다 더 적극적인 과업지향 행동을 한다는 점을 알았다. 내적 통제자들이 외적 통제자들보다 과업을 보다 잘 수행하게 되는 이유는 다음과 같다.⁵⁶⁾

① 내적 통제자가 외적 통제자보다 자신이 노력하면 보다 좋은 성과를 이룰 것이고, 이러한 좋은 성과는 보다 더 나은 보상을 얻을 것이라는 기대를 더 많이 한다는 것이다.

② 내적 통제자들이 복잡한 과업상황하에서 외적 통제자들보다 더 많은 관련정보를 구할 것이며, 따라서 직무성과도 높다고 하였다.

그러나 스트레스 상황에 대한 통제력이 그 이상 유용하지 못하다고 판단하게 되면 스트레스 대처노력을 쉽게 포기하여 행동은 매우 무력해지는데, 이것은 내적 통제자가 무력을 자신에 귀인시키기 때문이다.⁵⁷⁾ 상황에 대한 지각조건에 따라 스트레스를 경험하는 정도가 조정될 수 있다는 사실은 일반적으로 받아들여지는 개념이다. 스트레스요인이 부정적 결과를 초래하기 위해서는 이것이 그렇게 지각되어야만 한다. 상황에 대한 지각뿐만 아니라 결과에 대한 지각(예측) 또한 스트레스수준을 결정하는 주요 요인이 된다.⁵⁸⁾

(5) 사회적 재조정(social readjustment) : 인생의 중요한 사건들은 충격을 주게 되는데 개인이 이를 극복하기 위해서는 사회적 재조정(social readjustment)이 필요하다. 사회적 재조정은 개인생활사건 변화(예컨대 가족의 사망, 이혼, 승진, 이사)라고도 부르는데, 이는 신체질환과 밀접한 관계에 있다. 생활사건이 많을수록 질병에 걸릴 확률이 더 높다.⁵⁹⁾ 이러한 증대한 생활의 변화가 주는

54) J.B. Rotter, "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement," *Psychological Monographs* (Vol.80, 1966), pp.1~28.

55) H.A. Lefcourt, R.A. Martin and W.F. Saleh "Locus of Control and Social Support : Interactive Moderators of Stress," *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol.47,1984), p.378.

56) P.E. Spector, "Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control," *Psychological Bulletin* (Vol.91, No.3, 1982), pp.482~497.

57) J.J. Burnett, "Internal-External Locus of Control as a Moderator of Fear Appeals," *Journal of Applied Psychology*(Vol.66, 1981), pp.390~393.

58) J.E. McGrath, *op. cit.*, pp.1351~1395.

59) A. Vinokur and M.L. Selzer, "Desirable Versus Undersirable Life Event; Their Relationship to Stress and Mental Distress," *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol.32, 1975), pp.329~337.

스트레스의 상대적 정도와 이것이 유발하는 질병간의 관계를 조사한 연구가 있다. 그 양은 사건의 중대함에 따라 달라지게 되는데 이를 각 사건의 스트레스 수치로 보아도 무방하다. Holmes와 Rahe는 <표 4>에서와 같이, 가장 스트레스를 많이 주는 사건으로 조사된 배우자의 사망을 100으로 하여 인생에서 겪는 여러 사건들의 상대적 스트레스정도를 수치화하였다.⁶⁰⁾

<표 4> 사회적응 평가지수

순 위	생 활 사	평균치	순 위	생 활 사	평균치
1	배우자의 사망	100	23	자녀와의 별거	29
2	이 혼	73	24	처가나 시집식구와의 문제 발생	29
3	부부간의 별거	65	25	자신이 뛰어난 업적	28
4	수형기간	63	26	남편이나 아내의 취직이나 퇴직	26
5	가족의 사망	63	27	입학 또는 졸업	26
6	자신의 부상 또는 질병	53	28	생활조건의 변화	25
7	결 혼	50	29	자신의 습관 교정	24
8	해 고	47	30	상위자와의 문제 야기	23
9	부부화해	45	31	근로시간 또는 작업조건의 변화	20
10	퇴 직	45	32	거주 이전	20
11	가족의 건강상 변동	44	33	전 학	20
12	입 신	40	34	오락의 변화	19
13	성 장애	39	35	교회활동의 변화	19
14	가족(수)의 증가	39	36	사회활동의 변화	18
15	사업의 재격용	39	37	만 달러 이하의 저당 또는 대부	17
16	재산의 증감	38	38	수면습관의 변화	16
17	친한 친구의 사망	37	39	중친회원수의 변화	15
18	부서 이동	36	40	식성의 변화	15
19	배우자와의 언쟁횟수의 변화	35	41	휴 가	13
20	만 달러 이상의 저당	31	42	크리스마스	12
21	저당 또는 대부금의 회수불능	30	43	경미한 법률위반	11
22	직장에서의 책임 변화	29			

사회적응평가지수는 여러 가지 생활상의 스트레스 잠재성을 평가하는 도표기구로서, 사회문화적인 배경이나 생명, 성별, 인종과 같은 개인적 차이에도 불구하고 이와 같은 여러 가지 생활사를 중심으로 조사한 스트레스 순위결정에서는 상당한 일치를 보았다. 중요한 것은 여러 가지 생

60) T.H. Holmes and R.H. Rahe, "The Social Readjustment Rating Scale," *Journal of Psychosomatic Research* (Vol.11, 1976).

활사의 전체적 효과이며, 이것이 적응반응이라는 욕구를 강화시켰다는 점이다. 생활변화단위(LCU : life change unit)에서 총점이 150~199점인 사람은 경미한 생활위기(mild life crisis)에 처해 있으며, LCU가 200~299점인 사람은 견딜만한 위기(moderate crisis), LCU가 300점이 넘는 사람은 심각한 위기(major crisis)에 놓여 있다고 할 수 있다. LCU숫자가 높을수록 병에 걸릴 위험가능성도 높다. 흥미로운 것은 스트레스에 의한 충격은 1년 후까지도 지속된 피해를 줄 수가 있다는 것이다.

(6) 인구통계적 변수(demographics) : 여기에는 연령·성·교육·사회경제적 지위 등이 속한다. 특히 최근에는 여성근로자들에 대한 직무스트레스 수준이 높는데 많은 관심을 갖고 있다. Quick에 의하면 여성관리자들이 다른 직업군에 종사하는 여성보다 더 많이 흡연하였으며, 동일한 입장에 있는 남성들보다 더 많이 흡연을 한다는 보고가 있다.⁶¹⁾ 또한 1960년부터 1970년대말까지 사이에 여성 알코올중독자가 2배 이상 증가하였다고 한다.⁶²⁾

이와 같이 스트레스에 대해 여성이 남성보다 더 높게 반응하는 이유로서 역할스트레스(role stress), 직업상동형(occupational stereotypes) 및 성과 관련된 갈등(conflict) 등의 요인을 들고 있다. 역할스트레스에 관련된 설명은 Bowman의 연구에서 잘 지적되는데, 즉 여성이 남성보다 더 많이 스트레스에 반응하게 되는 이유는 여성의 가정-직무갈등(home-job conflict) 때문이다. 이 두 가지 역할에서 오는 역할과중이 여성의 스트레스를 더 높이는 것이다. 자녀를 둔 직장여성이나 독신 직장여성이나 자녀들만을 돌보는 여성보다 스트레스성 심장병에 더 많은 고통을 받고 있음은 이를 지지하는 증거이다.⁶³⁾

5. 조직의 스트레스의 원천

(1) 가족(family) : 특정 가족현상은 심각성과 지속성에 따라서 스트레스의 한 요인이 될 수 있다. 이와 관련해서 가장 많은 연구가 진행된 영역이 결손가족(broken home)의 영향에 관한 것이다. 결손가정의 건강수준은 결손의 원인과 사회경제적 지위에 따라 달라지는데, 사회경제적 수준이 낮은 가정에서 어머니를 잃었을 경우 정신건강에 가장 큰 영향을 준다.

(2) 이주(relocation) : 승진 및 배치전환에 의한 인사이동은 가족 모두에게 상당한 스트레스를 유발시킨다. 연평균 20%가 이주를 하며, 평균 3년마다 직장을 바꾸며 개인소유 주택에서 일생을 통해 7년밖에 생활할 수 없는 환경 등은 이주의 중요성을 입증하고 있다. 새로운 곳으로의 이주

61) C.L. Cooper and A. Melhuish, "Occupational Stress and Managers," *Journal of Occupational Medicine* (Vol.22, No.9, September 1980), pp.588~592.

62) C.L. Cooper and M.J. Davidson, "The High Cost of Stress on Woman Manager," *Organizational Dynamics* (spring 1982), pp.44~53.

63) J.C. Quick and J.D. Quick, *op. cit.*

는 부부상호간의 정서적 의존도를 높여 주기는 하지만 직장에서의 생산성에 커다란 영향을 준다.⁶⁴⁾

(3) 경제적 지위(economic status) : 경제적으로 가정을 유지할 능력이 없다고 지각하게 되면 부업을 찾게 된다. 부업은 경제적 도움이 되기는 하지만 여가시간을 빼앗기고 에너지를 소비하게 되기 때문에 흥분하기 쉽고 보다 많은 스트레스를 경험하게 된다. 부업은 일차적으로 경제적 문제를 해결할 수는 있지만 반면에 피로에 의한 스트레스를 더 증가시킨다.

(4) 사회적 지원(social support) : 스트레스 상황에 직면하게 되면 지원자를 찾게 된다. 정서적·정보적·평가적·도구적 지원을 통해서 스트레스를 경험하게 되고 개인의 심리적·생리적 효과를 약화시키는데 그 목적을 둔다.⁶⁵⁾ 사회적 지원이 이러한 긍정적 효과를 준다는 설명은 완충가설(buffering hypothesis)과 대처가설(coping hypothesis) 등 2가지 가설에 의해 지지된다.⁶⁶⁾ 완충가설은 사회적 지원이 스트레스 조건에 의해 생겨난 긴장을 감소시키는 역할을 한다는 가설이다. Kobasa는 상당히 높은 수준의 스트레스를 경험하지만 상위자로부터 지원을 받고 있는 관리자는 그렇지 못한 관리자에 비해 스트레스의 관련증상이 훨씬 더 적음을 밝혀냈다.⁶⁷⁾ 그러나 Kiecolt-Glaser는 상당히 높은 수준의 사회적 지원 만이 스트레스를 완충시킬 수 있다고 본다.⁶⁸⁾ 대처가설은 부가가설(additive hypothesis)이라고 하는데, 사회적 지원 자체가 하나의 대처전략으로 직접 이용되어 개인의 만족감·자존심 등을 향상시킨다는 가설이다.

지금까지 스트레스에 영향을 주는 조직변수에 대해서 알아보았는데, 이외에 조직외적 변수도 간과할 수 없다. 개인의 일상적 생활사건, 결혼 및 가족관계, 직장 및 가정의 역할 등은 모두 조직의 스트레스를 일으키게 하는 요인이 된다.

이상에서 언급한 조직외 스트레스요인에 관하여, 다음과 같은 4가지 결론을 내릴 수 있다.

- ① 역할요건은 크고 작은 조직에서 일하고 있는 대부분의 사람들에게 가장 강력한 확산적인 스트레스의 원천이다.
- ② 과업요건과 대인관계적 요건에 의한 스트레스의 양은 개인적 특성에 따라 현저하게 달라진다.
- ③ 물리적 요인이 스트레스의 원천이 되지만, 지난 세기를 걸쳐 물리적 배경에 의해 직접 일어났던 스트레스의 양을 감소시키는데 공헌해 왔다.

64) J.M. Ivancevich and M.T. Matteson, *op. cit.*, pp.373~391.

65) J.S. House, *Work Stress and Social Support* (Reading, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Co., 1981).

66) R.A. Baron, *op. cit.*

67) S.C.O Kobasa and M.C. Puccetti, "Personality and Social Resources in Stress Resistance," *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol.45, 1983), pp.839~850.

68) J.K. Kiecolt-Glaser and B.G. Greemberg, "Social Support as a Moderator of the Aftereffects of Stress in Female Psychiatric Inpatients," *Journal of Abnormal Psychology* (Vol.93, 1984)

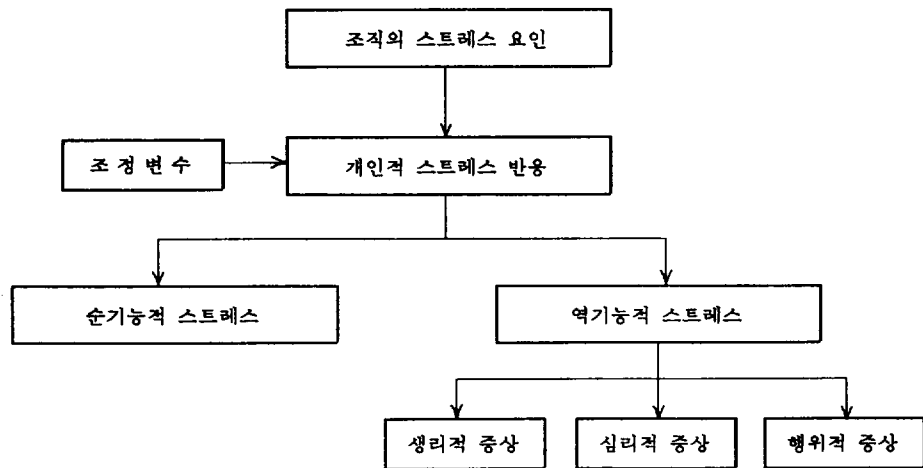
④ 조직의 통제권 밖에 있는 조직외적 생활요건이 개인의 스트레스에 커다란 영향력을 행사한다. 일반적으로 기업풍토, 가족관계, 생활위기, 경제적 곤란, 기업에 대한 개인적 신념과의 갈등, 가정적 요건과 기업의 갈등, 출퇴근활동 및 각종 사회적 변화 등이 새로운 조직외적 요인으로 등장하고 있다.

IV. 스트레스의 結果

개인은 스트레스를 받게 되면 여러 가지 증상(symptoms)을 보인다. 오늘날 이러한 스트레스의 결과는 ① 생리적 증상, ② 심리적 증상, ③ 행위적 증상으로 분류하는데 대한 별다른 이의는 없는 것 같다.⁶⁹⁾ 스트레스에 의한 반응과의 관계는 <그림 2>와 같다.

Schuler는 역기능 스트레스에 대한 증상을 <표 5>와 같이 요약·정리하여 제시하고 있는데, 다음에서는 역기능적 스트레스의 증상을 생리적·심리적·행위적 증상으로 분류하여 고찰하기로 한다. 그러나 내용이 비록 불연속적으로 분류되었다고는 하지만, 이것들은 모두 상호관련되어 있음을 염두에 두어야 할 것이다.

<그림 2> 스트레스의 반응과 결과와의 관계



69) ① T.A. Beehr and J.E. Newman, *op. cit.*, pp.665~699.
 ② J.M. Ivancevich and M.T. Matteson, *op. cit.*
 ③ R.S. Schuler, *op. cit.*, pp.185~215.
 ④ J.S. House, *op. cit.*

〈표 5〉 스트레스에 의한 증상

생리적 증상	① 단기: 심장박동, GSR, 호흡, 두통 ② 장기: 위궤양, 혈압, 심장마비 ③ 불특정: 아드레날린, 노아드레날린, 흥선 기능저하, 임파선 기능저하, 소화산분비, ACTH분비
심리적 증상	싸움 또는 도피, 무관심, 체념, 실증, 퇴행, 고착, 무사, 매사에 실증, 망각, 사람의 오판경향, 믿는 사람에 대한 불확실감, 자신의 조직능력 저하, 의무·역할에 대한 내 적혼란, 불만족, 사태에 대한 대처능력 저하, 좁은시야, 우유부단(의사결정), 불안정, 하찮은 일에 집착, 꾸물덤, 감정적, 속으로 꿈꿈거림, 표현할 수 없는 불만족
행위적 증상	① 개인적 결과: 식욕상실, 체중의 갑작스런 증감, 갑작스런 변화(용모, 의상), 급속 한 안면변화(누르스름한, 불그스레한), 갑작스런 변화(머리형), 호흡곤란, 갑작스 런 음주습관 변화, 갑작스런 흡연습관 변화
	② 조직의 결과: 업무실적(양·질)의 저하, 직무관여도 감소, 책임감 상실, 조직에 대 한 관심 부족, 동료에 대한 관심 부족, 창의력 상실, 결근, 체해사고

1. 생리적 증상

스트레스의 생리적 증상(physiological symptoms)에 관한 연구는 의학분야에서 활발하게 연구가 이루어져 왔다. 이 경우 스트레스란 한 개인이 적(스트레스 요인)과 싸우는데 도와주도록 한 개인을 준비시키는 바람직한 것으로 파악되었다.

하바드 의과대학의 Cannon은 한 개인이 스트레스적 상황에 직면하게 될 때 이용할 수 있는 행동방안으로 도주(flight)반응과 대적(fight)반응을 처음으로 제시하였다.⁷⁰⁾ 그는 동물을 가지고 실험을 한 결과 위협적인 상황을 직면하게 될 때 동물들에게는 도망치거나 싸우도록 준비해 주는 생리적 반응이 반사적으로 이루어진다는 것을 알아내었다. 이러한 반응들은 신진대사의 증가, 심장박동율과 심장에서 펌프질되는 혈액량의 증가, 혈압의 상승, 두통(특히 편두통), 숨이 차는 증상

70) W.B. Cannon, "Organization for Physiological Homeostasis," *Physiological Review* (Vol.9, 1929), pp.339~430.

등을 특징으로 한다.

하급동물에 있어서의 이러한 반응의 존재는 스위스의 노벨상 수상자인 Hess에 의해 구체화되고 있다. 그는 고양이에게 뇌에 자극을 줌으로써 도주-대적반응에 대한 통제센터가 시상하부(hypothalamus)라고 불리는 뇌의 특정부분에 위치하고 있다는 것을 증명해 내었다. 이 분야에 전기적으로 자극이 올 때 뇌와 기타 신경계의 다른 부분은 아드레날린과 노아드레날린의 분비를 통제함으로써 이에 반응하며, 이러한 호르몬들은 도주-대적반응에서 보이는 생리적 변화를 야기한다는 것이다. 이 두 호르몬은 교감신경계의 중요한 화학적 중개물질들이다. 그런데 중요한 것은 신경체계의 이 기능적인 부서가 지나치게 활동을 하면 여러 가지 심각한 질병으로 발전하게 된다는 것이다.

스트레스에 대한 반응이 강하거나 너무 빈번히 일어나게 되어 개인이 이에 대한 적절한 출구를 찾아내지 못하게 될 때 개인은 역기능적 스트레스 반응을 일으키게 된다.

1980년에 발표된 미국의 한 보고서에 의하면, 사망원인으로서 <표 6>에서와 같이 심장병, 암, 뇌일혈 등을 꼽고 있는데, 이러한 질병의 발생에 직접·간접으로 스트레스가 중요요인으로 작용하는 것으로 알려지고 있다. 다음에서는 이러한 반응 중에 대표적인 생리적 증상(또는 의학적 증상)만을 개괄하여 고찰하기로 한다.

<표 6> 스트레스의 개인적 결과로 나타나는 의학적 결과

순 위	사 망 원 인	천명중 사망자수	십만명당 사망자수	전사망자수의 %
1	심 장 병	729	334	37.8
2	암	397	182	20.6
3	뇌 일 혈	176	80	9.1
4	우 발 적 사 고	106	48	5.1
5	폐 령 과 인 프 랜 자	58	27	3.0
6	당 뇨 병	34	15	1.8
7	간 경 변 증	30	14	1.6
8	동 맥 경 화 증	29	13	1.5
9	자 살	27	12	1.4
10	유 년 기 의 질 환	22	10	1.1
11	살 인 강 도	20	9	1.1
12	기 중	16	7	0.9

Source : U.S. Bureau of Census, 1980, Table 116.

(1) 심장병 및 심장마비 : Schulty는 어떤 물리적 요인들(흡연, 비만, 운동부족 등)이 심장병을 일으킬 수 있지만, 이것은 전체 사례의 25%를 넘지 못하며, 심장병을 일으키는 주 원인이 특정 성격요인과 관련된 스트레스에 의한다고 한다. 특히 A형 행동이 관상동맥심장병(CHD)과 깊은 관계에 있음이 1950년대 후반부터 확인되기 시작하여 현재까지 TABP가 CHD의 최종 예언요인으로 인정되고 있다.⁷¹⁾

(2) 위궤양 : 심장병 및 위궤양으로 인한 미국의 경제적 손실은 연간 45억 달러를 넘는다고 한다.⁷²⁾ 스트레스에 반응하는 과정에서 위산분비가 증가되고, 계속해서 스트레스에 처하게 되면 쉽게 궤양증세를 나타내게 된다. 만성적 스트레스를 받게 되면 위궤양 뿐만 아니라 기타 소화기관과 관련된 질병에 걸리기 쉽다.

(3) 요통·관절염 등의 관련증상 : 심한 요통은 격무 등에서 올 수도 있지만 만성적 요통은 외적 충격이나 기타 병리적 요인과는 거의 관계가 없다. 만성적 요통을 치료한 사람들은 대부분의 문제를 근육경련에 그 원인을 돌리는데, 이 근육경련은 스트레스에 의해 일어난다. 이러한 근육경련은 또한 만성적 복통, 관절염, 근골격증상을 일으키기도 한다.

(4) 두통 : 긴장성 두통은 일반적 스트레스 증상 중의 하나인데, 안면과 머리근육의 경련이 그 원인이 된다. 이러한 두통은 만성적이기 때문에 치료에 어려움이 있다. 이동성 두통도 뇌혈관의 경련에 의해 일어나는 경우가 많다.

(5) 암 : 암 중에서는 폐암이 가장 일반적인데, 폐암환자의 1/3은 흡연에 그 원인이 있다. 스트레스는 흡연량을 증가시키기 때문에 흡연습관의 변화는 폐암의 원인이 될 수 있다. 우울성향이 높은 여성의 경우는 유방암에 걸리기 쉽다. 암의 발생원인을 일상 생활사건과 관련지어 연구할 수 있는 가능성이 점차 높아지고 있다. LeShan은 과부가 가장 높은 암발생률을 보이며, 이혼녀가 다음으로 높음을 증명하고 있다.⁷³⁾

(6) 당뇨병 : 성인의 당뇨병은 역기능적 스트레스의 증상인 식사행동 및 비만과 밀접한 관계에 있다. 스트레스에 관한 여러 반응 중 한 가지가 신속한 에너지 사용을 위한 포도당 활성화이다. 스트레스가 당뇨 및 혈액의 포도당 통제에 혼란을 일으킨다는 사실은 그리 놀라운 것이 아니다.⁷⁴⁾

(7) 간경화증 및 폐병 : 간경화증은 지나친 알코올 남용에서 기인되며, 폐렴·유행성감기 등 각종 기종은 흡연에 의해서 영향을 받는다. 알코올 남용이나 지나친 흡연이 스트레스 수준에 의해 영향을 받는다는 사실은 잘 알려져 있다.

71) K.A. Matthews, "Psychological Perspectives on the Type a Behavior a Pattern," *Psychological Bulletin* (Vol.91, No.2, 1982), pp.292~323.

72) R.S. Schuler, *op. cit.*, p.197.

73) J.C. Quick and J.D. Quick, *op. cit.*

74) I. Grant, *et al.*, "Recent Life Events and Diabetes in Adults," *Psychosomatic Medicine* (Vol.36, 1974).

(8) 피부병 : 습진·신경성 피부염·두드러기·여드름 등은 모두 스트레스와 관련된 것으로 생각된다. 습진에 대한 한 실험연구에 의하면, 습진을 잘 일으키는 사람들은 정신적 반응을 일으킬 때 피부세포가 특수하게 변화된다는 사실이 입증되었다. 이러한 경향은 두드러기를 잘 일으키는 사람에게도 동일하였다.

2. 심리적 증상

스트레스와 심리적 증상과의 관계에 대한 연구는 조직행위론이나 산업심리학에서 주로 이루어졌다. Cannon에 의하면 스트레스란 한 개인이 도주하거나 대적하도록 준비를 시켜주는 것이라고 주장한다. 그런데 이러한 직접적 행동반응이 불가능하거나 지나치게 비용이 많이 소요될 경우에는 스트레스를 받는 개인은 이에 대한 심리적인 대체반응에 의존하게 될 것이다. 일반적으로 심리적 증상은 생리적 증상과 관련되어 있다. 특히 Russek와 Zohman에 의하면 심리적 증상이 생리적 증상에 선행해서 일어난다고 하는데,⁷⁵⁾ 이러한 관계는 Margolis가 제시한 스트레스와 스트레스 증상에 대한 관계를 설명하는 내용과 일치하는 맥락이다.⁷⁶⁾ 다음에서는 대표적인 심리적 증상에 대하여 살펴보기로 한다.

(1) 가정문제 : Steiner는 가정과 직장의 균형이 직업성공에 미치는 정도를 검증한 바 있으며,⁷⁷⁾ Burke는 직장에서 TABP성향이 높은 관리자일수록 그의 배우자는 그만큼 결혼생활에 불만족하며 우울하고 친구가 적고 긴장 및 고립감을 더 많이 느낀다고 보고하고 있다.⁷⁸⁾ Handy는 정부, 개인사업, 산업체에 근무하는 23명의 성공적인 중견간부의 결혼생활유형을 밝힌 바 있다.⁷⁹⁾ 직업인들은 직장문제와 배우자와의 관계를 별개의 것으로 취급하는 경우가 많은데, 이러한 격리 관계는 비기능적이라는 사실이 입증되었다. 기업은 배우자 및 가족을 남편의 직장과 통합하여, 남편의 위치를 보다 잘 이해시키고 정서적·수단적 지원을 남편에게 제공하여야 한다.

(2) 수면곤란 : 스트레스는 흔히 수면곤란을 일으킨다. 특히 불면증이 일반적 문제가 된다. 매년 직장인의 30% 이상이 수면곤란에 대한 도움을 요청한다고 한다. 승진에 대한 걱정, 일에 대한 갈등 또는 과제에 대한 마감시간에서 오는 절박감 등이 수면장애를 일으킨다. 수면탈취는 기

75) H.I. Russek and B.I. Zohman, "Relative Significance of Heredity, Diet, and Occupational Stress in Coronary Heart Disease of Young Adults," *American Journal of Medical Science* (Vol.235, 1958).

76) B.L. Margolis, W.H. Kroes and R.R. Quinn, "Job Stress: An Unlisted Occupational Hazard," *Journal of Occupational Medicine* (Vol.16, 1974), pp. 659~661.

77) J. Steiner, "What Price Success?" *Harvard Business Review* (Vol.50, 1972).

78) R.J. Burke and M.L. Belcourt, "Managerial Role Stress and Coping Responses," *Journal of Business Administration* (Vol.5, 1979), pp.55~68.

79) C. Handy, *op. cit.*

분상태와 업무수행에 부정적 영향을 끼치기 때문에 작업상태를 악화시킬 수 있다. 작업장에서의 스트레스가 불면증을 일으킬 수 있다는 점을 인식하는 것이 중요하다.

(3) 성적관계의 곤란 : 잘못 관리된 스트레스의 결과로 성적으로 기능장애를 일으키거나 성적 관계를 즐기는 능력이 감소될 수 있다. 연구에 의하면 스트레스는 남녀 모두에게 성호르몬을 감소시킬 수 있다고 하는데, 이러한 호르몬의 감소는 성적관계의 흥미를 떨어뜨리게 된다. 남자의 경우 남성의 기본 호르몬인 테스테스테론의 감소는 정자생산을 감소시킨다. 여자의 경우 여러 가지 여성호르몬과 함께 프로게스테론이 감소되어 결국 성적흥미를 감소시킬 뿐만 아니라 월경분순과 일시적 임신불능을 초래하게 된다.

스트레스는 스트레스 관련문제에 대한 근심 뿐만 아니라 개인적 호르몬분비에 영향을 주며, 또한 사랑에 대한 관심도 줄어들게 된다. 성적관계에 대한 악화는 결혼생활의 문제점을 일으키는 요인 중의 하나가 되며, 이는 작업장에서 중대한 스트레스를 경험하도록 하는 요인의 하나이다. 성적관계가 정신건강의 측면에서 중요하기 때문에 비정상적인 성기능을 예방하고 해결하는 것이 중요한 스트레스관리의 일부분이 된다.

(4) 억압 : 극단적인 불안에서 수반되는 억압은 자기-제한적이며 심하면 자살까지도 유도하게 된다.⁸⁰⁾ 배우자의 사망, 가족의 우환과 같은 가정적·개인적 사건들이 억압과 강력한 관련을 맺고 있지만, 직업과 관련된 사건들도 매우 중요한 역할을 한다.

(5) 정신기능 불능 : 심리적 충격이나 갈등은 때때로 신체적 증상으로 전환되기도 하는데, 이러한 과정을 전환반응 (conversion reaction)이라고 부른다. 중요한 발표직전에 갑작스러운 언어장애나 두통 등을 경험하는 종업원들을 볼 수 있다.

(6) 탈진 : 탈진 (burnout)이란 용어는 스트레스와 관련된 문헌에서 1970년대 중반부터 사용하기 시작한 새로운 용어로서,⁸¹⁾ 직업스트레스를 다루는 영역에서만 독특하게 사용하는 용어이다.⁸²⁾ 이것은 피할 수 없는 압력에 처하게 되고 동시에 이용할 만한 만족원을 찾을 수 없을 때 개인이 경험하게 되는 탈진의 형태를 의미한다. 작업에 상당히 높은 정도로 관여하고 높은 수준의 실적을 기대하는 개인 및 전문가에게서 일어나는 증상이다. Moss는 탈진스트레스의 증상 (burnout stress syndromes : BOSS)를 <표 7>과 같이 분류하고 있다.⁸³⁾

80) E.S. Paykel, "Life Stress Depression, and Attempted Suicidide," *Journal of Human Stress* (September 1976).

81) C. Maslach and E.J. Susan, *Maslach Burnout Inventory Research Edition* (Palo Alto, Calif : Consulting Psychologists Press, 1981).

82) W.S. Paine, "Overview : Burnout Stress Syndrome and the 1980's, In W.S. Paine (ed.)," *Job Stress and Burnout* (1982).

83) L. Moss, *Management Stress* (Reading, Massachusetts : Addison-Wesley, 1981).

〈표 7〉 탈진스트레스의 증상

(1) 초기 단계	① 작업실적	효율감소, 숙련능력 저하, 일에 대한 관심저하, 작업지속 능력 저하
	② 신체적 조건	탈진·피로, 체중감소, 두통, 수면곤란, 소화장애, 호흡곤란
	③ 행위적 증상	기분변화 또는 저하, 분노 및 불안 증가, 좌절·통제력 감소, 의심증가, 무력감, 위험수용수준 증가
(2) 후기 단계	① 자기-치료시도(안정제, 알코올 등) ② 경직성 증가(사고력 폐쇄, 고착된 태도, 부정적·냉소적) ③ 자신·동료·조직능력에 대한 의심 ④ 작업에 소모되는 시간 증가 및 극적인 생산성 증가	

3. 행위적 증상

습관이나 행위방식이 급격하게 변한다는 것은 한 개인이 스트레스를 심하게 경험하고 있다는 것을 말해 주는 것이다. 행위적 증상은 ① 개인적 결과, ② 조직의 결과로서 분류되는데, 그 내용은 다음과 같다.⁸⁴⁾

1) 개인적 결과

(1) 흡연: 사회적 환경이나 작업환경에 따라서 흡연빈도에 차이가 있다고 하지만, 스트레스가 흡연의 가장 큰 요인이 된다. Russek은 스트레스가 높은 직업군에서는 46%가 흡연가인데 반하여 스트레스가 낮은 직업군에서는 32%가 흡연가였음이 밝혀졌다.⁸⁵⁾ 또한 흡연이 스트레스와 깊은 관계에 있음이 입증되었다.⁸⁶⁾ 뿐만 아니라 흡연량의 증가수는 주어진 시간 내의 스트레스의

84) R.S. Schuler, Integrative Transactional Process Model of Coping with Stress in Organizations. In *Human Stress and Cognition in Organizations: An Integrative Perspective*, Edited by T.A. Beehr and R.S. Bhagat (New York: John Wiley and Sons, 1984).

85) H. Russek, Stress, "Tobacco, and Coronary Heart Disease in North American Professional Groups," *Journal of the American Medical Association* (Vol.192, 1965).

86) ① R.D. Caplan and K.W. Jones, "Effects of Work Load, Role Ambiguity and Type A Personality on Anxiety, Depression and Heart Rate," *Journal of Applied Psychology* (Vol.60, No.1, 1975).

② T.L. Conway, R.R. Vickers, H.W. Ward and R.H. Rahe, "Occupational Stress and Variation in Cigarette, Coffee, and Alcohol Consumption," *Journal of Health and Social Behavior* (Vol.22, No.2, 1981).

수와 비례함을 보여준다.⁸⁷⁾

(2) 알코올 남용 : 알코올 소모는 가장 광범위하고 일반적인 심각한 스트레스 반응임이 인정되고 있다. 미국 노동인구의 10% 이상이 알코올중독에 있으며, 1975년도 알코올과 관련된 문제 소모된 경비가 430억 달러였다고 한다.⁸⁸⁾ 일반적인 알코올시음이 사고발생률을 증가시키고 생산성을 감소시킨다는 점은 일반적으로 인정되고 있다. 몇 가지 연구에 의하여 직업이 알코올습관을 결정하고, 이러한 알코올음용이 알코올 관련문제를 일으키는 주 원인이 된다.

(3) 약물 남용 : 알코올 남용은 코카인과 같은 불법적 기분전환용 약물과 처방제의 오용 등을 모두 포함한다. 각국에서는 약물 남용문제에 대해 끊임없이 경고하고 있다. 문제의 범위와 소모범위에 대해서는 잘 알려져 있지 않다. 현재 약물남용에서 오는 잠재적 결과로서 결근, 생산성, 사고 등이 어떤 관계에 있는가 하는 문제가 관리자들의 관심영역이 되고 있다.

(4) 사고다발성향 : 스트레스에 대한 중요결과 중의 하나가 산업 및 재해사고에 대한 성향이다. 산업재해와 스트레스와의 관계에 대한 본격적인 연구는 1960년대 중반 300명의 산업재해 사례를 연구한 Hirschfeld와 Behan 등의 정신병리학자들에 의해 이루어졌다. 최근의 한 연구에 의하면 작업과 관련된 스트레스는 산업재해는 물론 자동차 사고 및 가정에서의 사고와도 밀접한 관계에 있다. 직무스트레스를 포함한 사회적 스트레스를 경험한 운전자는 그렇지 않은 운전자에 비해 사고원인이 5배나 높다고 한다.

(5) 폭력 : 폭력은 스트레스에 대한 가장 극렬한 표현이지만 다행히 일방적이지는 않다. 폭력은 욕구좌절로부터 기인하는데, 자연적인 충동과 욕구의 좌절은 공격성을 일으키게 된다.⁸⁹⁾ 그러나 공격성이 모두 폭력이나 파괴적인 것만은 아니다.

(6) 식욕장애 : 스트레스에 대한 개인적 반응으로서 식욕이 현저하게 감소하거나 증가하는 식욕장애의 문제가 있다. 식사를 신속히 함으로써 스트레스에 대처하는 경우가 있는데, 이는 과식 또는 고지방성 음식을 섭취하는 경우가 되고 그 결과 비만이 될 수 있다.

2) 조직의 결과

조직에서 스트레스를 잘못 관리함으로써 발생하는 조직의 결과는 크게 두 가지로 분류해 볼 수 있다. 첫째는 조직에 끼친 직접적 경비로서 결근이나 전직 등을 통한 개인의 손실과 관련된 것, 그리고 개인의 낮은 작업실적 등을 포함한다. 여기에는 또한 스트레스로 인해서 개인에게 지급되는 각종 보상금 지급에 따른 손실도 포함된다. 둘째는 간접적 경비로서, 개인적 스트레스 및 낮

87) ① J.J. Lindenthal, J.K. Myer and M.P. Pepper, "Smoking, Psychological Status, and Stress," *Social Science Medicine* (Vol.6, 1972).

② S. Hillier, "Stress, Strains and Smoking," *Nursing Mirror* (February 1981).

88) C. Vetter, Alcohol and Drug Misuse. In J. Marsall, G.L. Cooper (ed.) *Coping with Stress at Work* (Gower Publishing Company, 1981).

89) J.E. Newman, "Personal and Organizational Strategies for Handling Job Stress: A Review of Research and Opinion," *Personnel Psychology* (Vol.32, 1979), pp.1~41.

은 자아존중의식 때문에 일어나는 의사소통의 단절, 사기저하 등에서 기인되는 생산성 감소 등이 이에 속한다. 그러면 조직의 직접적 손실과 관련되는 문제들 ① 참여의식, ② 직무실적, ③ 보상금 등으로 분류하여 설명하고, 계속해서 간접적 손실과 관련된 문제인 ① 비활성화, ② 의사소통의 단절 ③ 직업관련 대상에 대한 질, ④ 기회상실 등을 순서대로 살펴보기로 한다.

(1) 참여의식 : 결근이나 지각 등을 모두 비참여와 관련된 행동들이다. 미국의 경우 매년 결근으로 인해 발생하는 경제적 손실이 4억 달러에 이르고, 근로자의 결근율은 평균 10~20%를 상회한다고 한다.⁹⁰⁾ 스트라이크와 작업지연행위도 또 다른 형태의 비참여 행동이다. 이는 생산성 감소 및 인력대체와 관련된 직접적 경비이외에 공급자, 고객 및 업무환경과의 관계에서 오는 기회상실 및 단절 등의 간접적 손실도 초래하게 된다. 그러나 이직은 조직에 이익 또는 불이익이 될 수도 있다.

(2) 직무실적 : 스트레스 수준이 초과됨으로써 직무실적이 감소될 수 있다는 논리는 금세기 초 Yerkes-Dodson곡선에 의해 입증된 바 있다. Anderson은 93명의 소규모 자영관리자를 대상으로 실시한 연구에서 스트레스와 직무실적과의 관계가 거의 역U형의 관계를 갖고 있음을 입증함으로써 Yerkes-Dodson가설을 확증하였다.⁹¹⁾ Vroom은 스트레스가 극히 높을 때 실적이 감소되는 이유를 두 가지 측면에서 설명하고 있다. ① 높은 스트레스 수준하에서는 문제를 해결하려는 동기수준이 매우 높기 때문에 지각의 범위가 매우 좁아져서 실제작업에 도움을 줄 수 있는 관련정보를 활용하지 못하게 된다. ② 높은 스트레스와 관련된 높은 불안은 작업을 방해하게 되는 생리적 반응을 일으키게 되며, 이 경우 과제수행보다는 일차적으로 불안을 감소시키는 데 더 동기화되기 때문이다. 반면에 낮은 스트레스 수준에서도 실적이 낮은 이유는 스트레스가 낮으므로 해서 동시수준도 낮아지고 따라서 과제와는 관계없는 문제로 관심을 쉽게 전환시키기 때문이다. 그러나 Kahn과 Lazarus는 높은 스트레스 조건하에서는 문제해결보다는 정서적·방어적 대처기제에 보다 더 관심을 기울이기 때문이라는 매개과정(intervening processes)가설로 설명한다.⁹²⁾ 이제는 직무스트레스가 직무실적을 감소시킨다는 가설이 일반적 개념으로 수용되고 있다.⁹³⁾

(3) 보상금 : 스트레스를 잘못 관리함으로써 조직이 직접적 손실을 입게 되는 세번째 조건은 법정명령에 따라 지급하게 되는 보상금이다. 그러나 스트레스의 근원을 밝히는 일은 매우 어려운 상황이다. 왜냐하면 스트레스가 작업장에서 생긴 긴장과 갈등으로부터 연유된 것인지 아니면 불행하거나 긴장이 고조된 가정환경에서 온 불안이 그 근원인지를 밝히기는 어렵기 때문이다.

90) R.M. Steers and S.R. Rhodes, "Major influences on Employee Attendance: A Process Model," *Journal of Applied Psychology* (Vol.63, No.4, 1978).

91) C.R. Anderson, "Coping Behaviors as Intervening Mechanisms in the Inverted-U Stress-Performance Relationship," *Journal of Applied Psychology* (Vol.61, No.1, 1976).

92) C.R. Anderson, *op. cit.*

93) J. Finkelman and D. Glass, "Reappraisal of the Relationship Between Noise and Human Performance by Means of a Subsidiary Task Measure," *Journal of Applied Psychology* (Vol.54, 1970).

(4) 비활성화 : 인간이 환경과의 상호작용에서 사용되는 하루의 에너지는 대략 2,500~4,000킬로칼로리라고 한다. 에너지의 일부는 근육활동, 생명유지를 위한 신진대사과정 등에 쓰이지만 외부환경으로부터 오는 정보를 처리하는 데 상당량을 소모하게 된다.⁹⁴⁾ 그러나 스트레스 수준이 지속적으로 너무 높다고 판단하는 개인은 그의 제한된 적응에너지(adaptive energy)를 소모하게 되고 그 에너지를 보충할 시간을 갖지 못하게 되어, 결국 Selye가 적응질병(diseases of adaptation)이라고 부르는 증상을 경험하게 된다.⁹⁵⁾ 이같은 에너지 고갈은 활력을 상실시키며, 정도의 차이는 있지만 사기저하, 동기저하, 불만족 등으로 표현된다. 이러한 간접적 손실은 앞에서 언급한 직접적 손실에 관여하게 될 것이다. 예컨대 사기저하는 이직, 불만 또는 생산성저하 등과 관계될 수도 있다. 최근에는 근로자의 역할스트레스, 자아존중감 및 불만족의 지표로써 근로자들의 노조행위를 예측하기도 한다.⁹⁶⁾ 그러나 이러한 활력의 상실이 직접적 손실과 관련된다는 사실 이외에 또 다른 의미는 근로생활의 질을 악화시킨다는 사실이다. 이것은 경제적 손실 이외에 인본주의적 차원에서의 해석이다.

(5) 의사소통단절 : 역기능적 스트레스는 근로자들의 의사소통유형에서 부정적 영향을 준다. Kahn은 역할갈등과 역할모호성이 개인 및 타인과의 의사소통 빈도를 감소시킨다는 사실을 밝혀냈다. 특히 역할갈등이 의사소통에 보다 부정적인 영향을 끼쳤는데, 갈등을 경험하는 개인은 갈등과 관계된 대상에서 회피함으로써 갈등을 감소시키려 하기 때문이라고 설명한다. 스트레스는 의사소통 빈도의 감소 뿐만 아니라 의사소통 연계에서 왜곡(distortion)을 일으킬 수 있다. 의사소통의 왜곡은 스트레스를 경험한 개인이 취하는 방어행동에서 기인한다. 비록 방어행위가 자아를 보호한다는 의미에서 기능적 가치를 가질 수도 있겠지만, 메시지를 전달하고 받아서 해석하는 과정에서 왜곡이 일어나게 되면 작업관계에서 역기능적 결과로 나타나는 것은 사실이다. 스트레스의 표현은 개인적 특성과 조직특성과의 함수관계에 따라 상당한 정도의 차이가 생기기 때문에, 최근에는 개인특성에서 기인하는 역할이론과 조직이론에 관계되는 직무설계간의 관계를 맺어 주는 연계성에 관심을 두어야 한다.⁹⁷⁾

(6) 작업관련 대상에 대한 질 : 역기능적 스트레스는 의사소통 단절 뿐만 아니라 작업관련 대상에 대한 전반적 관계에 영향을 주어, 불신·무례·중오심 등을 증가시킨다. 역할갈등을 경험하는 사람은 그와 함께 일하는 사람을 현저하게 불신하고 싫어하며 경멸한다. 스트레스가 작업관련 대

94) L.E. Hinkle, The Concept of Stress in the Biological and Sosial Sciences. In Z.J. Lipowski, D.R. Lipsitt and P.C. Whybrow (ed.), *Psychosomatic Medicine-Current Trends and Clinical Applications* (Baywood Publishing Co., 1977).

95) R.S. Lazarus, *Psychological Stress and Coping Process* (New York: McGraw-Hill, 1966).

96) C.A. Odewahn and M.M. Petty, "A Comparison of Levels of Job Satisfaction, Role Stress, and Personal Comptence between Union Members and Nonmembers," *Academy of Management Juornal* (Vol.23, No.1, 1980).

97) A.A. Abdel-Halim, "Effects of Role Stress-Job Design-Technology Interaction on Employee Work Satisfastion," *Academy of Management Journal* (Vol.24, No.2, 1981).

상에 미치는 부정적 영향은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. ① 불신과 증오 등은 파괴적 갈등을 일으키게 되며, 이것은 다시 작업에 비건설적 영향을 주게 된다. 이러한 갈등은 변화와 성장을 유도하는 건설적 갈등과 종류가 다르다. ② 작업관련 대상에 대한 부정적 태도는 종업원의 만족감을 감소시키고, 이것은 다시 결근행동을 유도하는 원인으로 작용하게 된다.⁹⁸⁾

(7) 기회상실 : Mott는 건강한 조직의 조건으로서 ① 적응성, ② 융통성, ③ 생산성 등을 들고 있다. Steers는 조직의 효율성을 다루고 있는 17개의 기존모델을 분석한 결과 적응-융통성 (adaptability-flexibility) 변수가 조직효율성 특성의 근거로 가장 많이 이용되고 있음을 밝혔다. 결국 건강한 조직은 위협에 대한 영향을 최소화하기 위해 관련환경에 반응하고 적응함으로써 기회의 이익을 최대화하려는 역할을 수행한다. 그러나 스트레스에 처해 있는 개인이나 조직은 이와 같은 적극적 반응을 하는 데 충분히 이용할 만한 적응에너지를 갖고 있지 않기 때문에, 이러한 조건에서는 불이익에 접하게 된다. 스트레스에 처한 개인은 그의 에너지를 스트레스에 대처하거나 또는 살아남으려는 대처행동에만 제한적으로 이용하기 때문이다.

조직과 개인은 상호이익, 건강, 성장을 위해 최대한의 상호교환을 한다.⁹⁹⁾ 이러한 교환관계에서 한 쪽이 건강하면 다른 한쪽의 건강에 영향을 주게 된다. 조직의 건강은 비록 충분히 이를 수는 없지만 이상적인 융통성, 적응성, 생산성의 상태를 유지하는 데 있다. 조직에서의 최적 수준의 스트레스(순기능적 스트레스의 수준)는 이러한 교환작용을 촉진시키고 조직의 건강에 기여하게 되지만, 지나친 수준의 스트레스는 역기능적 작용을 하게 되고 결국에는 지금까지 언급한 여러 종류의 조직의 작용을 초래하게 된다. 그 비용이 직접적인 것이든 간접적인 것이든 합목적적 의미에서 관련되어야만 하며, 그러기 위해서는 조직과 개인의 건강을 위해 최적 수준의 스트레스를 유지하기 위한 관리정책이 요구된다.

V. 스트레스의 管理方案

지금까지 살펴 본 바와 같이 오늘날 조직에서 일하는 사람들에게 스트레스란 피할 수 없는 것이 되고 있다. 사람들은 매일 매일의 일상사를 처리할 수 있는 특정한 양의 적응에너지를 가지고 태어났다. 그러므로 사람들은 각기 상대적 에너지 수준에 맞추어서 생활을 꾸려가는 수단을 활용하고 있다. 즉 사람들의 대부분의 일거리가 평균적 에너지 수준에 맞도록 8시간은 일하고 8시간은 수면하며, 또한 8시간은 즐기도록 짜여져 있다. 그럼에도 불구하고 현대산업사회의 근로자들은 생애를 통해 약 10만시간을 직장에서 일하면서 일생을 보낸다고 한다.¹⁰⁰⁾ 직업을 떠난 현대인

98) R.M. Steers and S.R. Rhodes, *op. cit.*

99) L.W. Porter, E.E. Lawler, III., and J.R. Hackman, *Behavior in Organizations* (New York: McGraw-Hill, 1975).

100) H.C. Calson, *Improving the Quality of Working Life*. In P. Mali (ed.), *Management Handbook*. 1111~1162 (New York: John Wiley and Sons, 1981).

은 상상할 수 없으며, 더우기 현대산업조직의 의사결정체계의 속도가 너무나 빨라 근로자들은 직무에서 오는 압력으로부터 회복할 수 있는 충분한 시간을 갖지 못하고 있다. 적응에너지 이상의 에너지를 요구하는 현대산업사회의 특징으로 인하여 이제는 크건 작건 간의 각종 직무스트레스에 직면해서 살 수밖에 없는 시대에 와 있는 것이다. 현대는 스트레스의 시대이니, 인생 그 자체가 스트레스의 연속이니, 또는 스트레스의 해소가 정신건강을 위한 최대의 과제라는 등 일반인들의 일상적 대화 속에 스트레스에 대한 주제가 빈번히 등장하고 있다.

이러한 스트레스에 대한 학문적 관심을 1920년대 중반으로 삼는다면, 이제 70년 정도가 흐른 셈이 된다. 그러나 이러한 학문적 관심에도 불구하고 이제 모든 산업체에서는 생산성의 감소는 물론 결근 및 각종 의료비 지출 등 직·간접적 손실의 대가를 감수해야 할 입장이다. 그러나 모든 질환의 ⅓는 65세 이전에는 예방이 가능하다고 보기 때문에 각 산업체들은 근로자들을 위한 스트레스관리 프로그램을 개발·보급하고 있으며, 그 프로그램의 내용은 집단상담에서부터 최면에 이르기까지 매우 다양한 편이다.

수출주도형이라고 일컫는 고도 산업사회에 살고 있는 우리의 산업구조를 감안한다면, 직업을 중심으로 한 스트레스의 개념을 그대로 간과할 수 없는 시기에 이르렀다고 생각한다.

직무 스트레스에 대처하기 위한 예방관리방안은 오래 전부터 부분적으로 다루어져 왔으나 이를 포괄적으로 접근하고자 하는 노력은 극히 최근의 일이다.¹⁰¹⁾ 예방관리란 조직의 건강·활력을 증진시키는 데에 관심을 갖고 조직의 쇠퇴 및 질병을 최소화하도록 기능을 발휘시키는데 관심을 갖는 과정이다. 이같은 개념은 다음과 같은 몇 가지 기본 가설적 개념에 근거하고 있다.

- ① 개인 및 조직의 건강은 상호의존적이다.
- ② 관리자(또는 관리정책)은 개인 및 조직건강에 책임을 져야 한다.
- ③ 개인이나 조직이 필수적으로 스트레스를 경험하는 것은 아니다.
- ④ 조직은 항상 변화하는 역동적인 실체이다.
- ⑤ 개인과 조직은 자기 스트레스에 반응하는 양식이 독특하다.

이러한 다섯 가지의 가설적 개념의 맥락에서 Cooper 및 Marshall은 조직스트레스를 관리하는 전략적 목표를 다음과 같이 ① 조직구조, ② 조직에서의 상호관계성, ③ 조직에서의 역할, ④ 변화, ⑤ 물리적 환경, ⑥ 직무의 내적 질, ⑦ 경력발달 등의 일곱 가지 차원에서 분류하고 있다.¹⁰²⁾

한편으로 Newman은 포괄적인 스트레스예방관리 전략을 제시하고 있는데, 예방관리 전략은 ① 적응반응형태, ② 예방목표, ③ 예방특성 등에 따라 12가지로 나누어진다. 즉 예방관리전략은 12가지 전략 중 하나 또는 그 이상이 될 것이다. 적응반응형태는 ① 개인, ② 조직, ③ 그외의 외

101) J.E. Newman, "Personal and Organizational Strategies for Handling Job Stress: A Review of Research and Opinion," *Personnel Psychology* (Vol.32, 1979), pp.1~41.

102) A.P. Brief, R.S. Schuler and M. Van Sell, *op. cit.*

부환경(조직외적 개인이나 조직)으로 나누어지며, 예방목표는 ① 개인측면(예컨대 생리적·심리적·행위적), ② 조직측면(예컨대 조직구조·직무설계·동료관계·감독유형)으로 양분되며, 예방특성차원은 ① 예방적 특성, ② 치료적 특성으로 양분된다.

다음에서는 기업조직에서의 스트레스를 예방하는 구체적인 관리방안에 대하여 살펴보기로 한다. 일반적으로 스트레스의 예방·관리전략에 대해서는 ① 조직수준에서의 예방관리전략, ② 개인수준에서의 예방관리전략의 순으로 살펴보기로 한다.

1. 조직수준에서의 스트레스 관리방안

스트레스로 인한 막대한 비용을 생각해 볼 때, 조직수준에서의 스트레스 관리는 필수불가결한 중요한 문제이지만 이는 결코 용이한 것 만은 아니다. 스트레스의 원천이 수없이 많은 데다가 스트레스에 대한 반응에 있어 개인들의 능력이 천차만별이기 때문에 스트레스관리의 프로그램은 매우 복잡하게 된다. 그러나 다음과 같은 스트레스의 관리방안들이 적용될 수 있다.

(1) 직무재설계(job redesign): 이 방법은 개인에게 부여된 직무를 변경시키는 데 목적이 있다. 근로자들의 능력과 적성에 맞게 직무를 설계하고, 선발 및 승진결정에서 개인의 직무적성을 고려하여 직무요구에 맞는 기술을 습득시키기 위한 훈련프로그램을 개발하고, 작업에 영향을 주는 의사결정에서 개인을 참여시키는 일 등이 의도적 조작에 의해 가능하다. 그 결과로서 직무에 대한 역기능적 스트레스를 감소시킬 수 있고, 개인과 직무구조를 분석하고 개선하는 데 가장 앞선 기술이다. Hackman은 핵심직무의 특성인 ① 기능의 다양성, ② 과업의 완결성, ③ 과업의 중요성, ④ 자율성, ⑤ 피이드백 등을 검토하고, 문제가 있으면 ① 자연작업단위 구성, ② 과업조합, ③ 고객과의 관계설정, ④ 수직적 직무부하, ⑤ 개방적 피이드백 통로 등의 원칙 중 한 가지가 직무를 변경시키는 데 적용되어야 한다고 주장하고 있다.

(2) 참여적 관리(participative management): 이 방법은 가능한 한 의사결정을 분권화시키고 의사결정참여(participation in decision making: PDM)성향을 증가시킴으로써 개인이 작업에서 갖는 재량권과 자율성을 증가시키는 것이다. Likert는 참여적 작업집단에서 인간적인 측면을 보다 강조하고 팀웍에 보다 많은 관심을 두고 있음을 주장하였다. 조직의 의사결정 분권화는 직무의 자율성에 직접적인 영향을 주고, 개인의 의사결정재량권을 증가시켜 준다. 일본은 미국의 참여적 관리개념을 도입해서 의사결정의 분권화와 품질관리본업조(QC)를 통해 이를 실현하고 있으며, 이러한 분권화의 과정은 미해결상태의 긴장 양을 감소시킨다.

(3) 유동적 작업일정계획(flexible work schedule): 이 방법은 작업환경에서 개인의 통제력과 재량권을 증가시킨다. 작업에 대한 재량권을 증가시켜 줌으로써 해소되지 않은 스트레스를 감소시킬 수 있다. 작업이 매우 독립적이고 과제의 독특성이 높을수록 보다 용이하게 이용할 수 있다. 즉 작업이 상당히 독립적이고 과제에 대한 완결성이 높을수록 작업계획을 융통성 있게 운영할 수

있는 가능성이 높아진다. 따라서 관리자들은 과업의 세부항목에 대한 상호의존성을 감소시키고, 과업에 대한 책임을 보다 강화시키기 위해서 융통성있는 작업계획을 구상하려고 노력하여야 한다.

(4) 경력개발(career development) : 조직의 입장에서 볼 때 개인의 경력개발에 대한 무관심은 조직의 비효율적 기능을 초래하고, 그 결과 과업의 질과 양이 떨어지며, 이로 인하여 좌절로 이직 등이 일어나게 된다. 개인적인 입장에서 볼 때 직업선택과 결정의지가 약하게 되므로 만성적인 스트레스와 긴장을 유도하게 된다. 이러한 맥락에서 볼 때 근로자들의 측면에 유리한 기회를 제공하는 것은 물론 이들의 경력개발을 위한 선도적 역할을 취해야 할 의무가 있다. 경력개발을 위해서는 무엇보다도 자기평가와 기회분석을 해야 한다. Cooper는 경력개발의 목표로서 ① 지위 간 불일치, ② 지나치게 늦은 승진, ③ 지나치게 빠른 승진, ④ 중견근로자들의 심리적 위기, ⑤ 쇠퇴(신체 및 기술) 등의 다섯 가지 기준을 들고 있다. 근무년수가 많아짐에 따라 직무에 대한 만족도가 현저하게 낮아지는 경향이 있기 때문에 경력개발의 기회는 매우 필요하다.

(5) 물리적 배경설계(design of physical setting) : 이 방법은 물리적 환경에서 오는 스트레스의 효과를 최소화하고 작업환경을 개선함으로써 과업수행능력을 촉진시키는 방안이다. Steele에 의하면 물리적 환경은 ① 안전 및 휴식처, ② 사회적 접촉, ③ 상징적 완결성, ④ 과업의 도구, ⑤ 즐거움, ⑥ 성장 등의 기능을 한다고 주장한다. 이러한 기능을 부서, 관리자의 취향, 조직의 수준 및 기능, 공식조직 및 비공식조직 등의 특성에 따라 상대적 중요성이 달라지지만 스트레스를 관리하는 데 중요한 요인으로 생각된다. 한편 Oldham은 ① 근로자와 무관한 물리적 환경(열, 조명, 소음 등), ② 대인관계를 포함하는 물리적 환경으로 양분하고, 조직의 효율성을 높일 수 있도록 이러한 환경의 변화를 도모하는 것이 스트레스 관리의 목표가 된다고 제시하고 있다.

(6) 역할분석(role analysis) : 이 방법은 개인의 과제수행 역할을 명확히 정의하여 줌으로써 스트레스를 일으키는 혼동과 갈등을 감소시키고자 하는 목적을 갖고 있다. 이 분야는 특히 역할모호성, 역할갈등, 역할과중 등과 스트레스와의 관계가 가장 폭넓게 많은 연구로서 수행된 영역이다. 대부분의 연구결과 역할갈등과 역할모호성은 직무만족과 부적 관계에 있으며, 위협과 불안에 대한 지각의 양과는 정적인 관계에 있음이 밝혀졌다. 역할분석은 작업과정에서 근로자들의 요구와 기대가 무엇인가를 질문하면서 시작되는데, 이러한 요구나 기대에 있어서 어떤 혼란이나 불일치가 발견되면 혼란을 해소하고 불일치를 제거하려는 각종 행동을 취할 수 있다. 이렇게 함으로써 개인의 작업역할은 보다 분명해지고 보다 일치되는 분위기를 경험하게 될 것이다. 역할과 관련된 스트레스를 예방하기 위한 전략으로서의 역할분석방법에는 ① 역할상태 확인, ② 역할 정의, ③ 대상인물의 기대, ④ 역할전달자의 기대, ⑤ 역할 프로파일, ⑥ 역할활동변경, ⑦ 역할망의 재정, ⑧ 역할수행에 유용한 수단변경, ⑩ 참여증가, ⑪ 의사소통변경, ⑫ 스트레스 감소절차의 체계화, ⑬ 작업평가기준 및 목표정의의 명료화(예컨대 MBO), ⑭ 효과적인 지도자 행동개발 등이 있다.

(7) 목표설정(goal setting) : 이 방법은 개인의 직무에 대한 구체적 목표를 설정해 주는 방법

으로서 관리자와 근로자간의 상호 이해심을 증진시키는 역할을 한다. 조직에서의 목표설정은 특히 과제수행을 촉진시킬 수 있는 동기적 가치에 중점을 둔다. 동기적 가치는 개인의 작업목표가 어느 정도는 어렵고 명료화되어 있어야 한다. 목표가 너무 쉽거나 어려울 때 또는 목표성취에 필요한 행동유발이 무엇인지를 모르는 조건에서는 그 목표가 받아들여지지 않기 때문이다. 즉 목표는 ① 목표에 대한 인지 뿐만 아니라 수행해야 할 행동에 대한 인지, ② 목표에 대한 수용성 등 두 가지 조건이 갖추어져야 한다. 한편 March와 Simon은 목표설정의 기본원리를 ① 조직목표의 명확화와 하위목표결정, ② 목표의 횡적 조정, ③ 정보의 충분한 활용, ④ 중점목표의 선정, ⑤ 목표의 계량화, ⑥ 적정수준의 목표설정, ⑦ 공동목표의 설정 등의 단계로 제시하고 있다.

(8) 사회적 지원(social support) : 이 방법은 개인에 대한 작업스트레스의 여러 가지 효과를 개선하고자 하는데 목적이 있다. 즉 개인이 필요로 하는 정서적·정보적·평가적·도구적 지원을 통해 스트레스에 대한 개인의 심리적·생리적 효과를 약화시키는 데 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해서는 다음과 같은 수단이 있어야 하는데, ① 작업요구를 변경시키거나 요구에 대한 개인의 반응을 조정하는 방법을 통하여 스트레스에 직접적 영향을 주는 방법, ② 개인의 신체적·심리적 복리를 증진시킴으로써 건강에 직접적 영향을 주는 방법, ③ 스트레스가 개인의 건강에 주는 부정적 영향을 완충시켜 주는 방법이다. 사회적 지원은 개인적인 대외관계와 가정 및 작업집단에서 가능하다. 조직 내에서 효율적인 사회적 지원체계를 만들기 위해서는 먼저 조직의 상위부서에서부터 시작되어야 한다. 관리자는 반드시 공식적일 필요는 없지만 근로자들에게 사회적 지원체계를 제공해야 한다. 공식적인 체계는 여러 종류의 사회적 지원을 제공할 수 있도록 설계될 수 있다. 예컨대 ① 조직 : 상위자·동료·부하·거래처, ② 전문가 : 의사·심리학자·상담가·법률가, ③ 단체 : 기업·사회운동, ④ 교회 : 목사·교우, ⑤ 가족 : 부모·배우자·아동 등이 있다. 최근에 들어서 조직은 기본적인 의학적 조언을 넘어 전문가들을 통한 지원봉사활동을 확장시키고 있다. 이러한 사회적 지원봉사활동에는 알코올을 끊는 프로그램, 상담 프로그램 및 각종 지원집단활동 등이 포함된다. 또한 공식조직에서 지원하는 이러한 체계는 완벽한 효과를 바랄 수 없기 때문에, 비공식적 지원체계로서 부가적 효과를 필요하게 된다.

(9) 팀 형성(team building) : 이 방법은 작업집단에서 일어나는 대인관계적 과정을 매개하는 것이다. 이것은 공식조직과 비공식조직의 대인관계과정을 모두 포함하는데 이러한 대인관계의 갈등은 억압을 하는 것보다 해소해 버리는 방법인 것이다. 즉 팀 형성은 작업집단 내에서 협동적·지원적 체계를 형성함으로써 작업에 대한 효과를 향상시키고자 하는 것과 착수한 관계를 수행하는 작업집단의 효율성 증진에 목적이 있다. 효과적으로 팀 형성을 함으로써 작업집단의 응집력과 통합력을 높일 수 있고, 이러한 결과로 필요한 지원을 자유롭게 주고 받을 수 있게 할 수 있다. 팀 형성은 보통 15~20명 이내의 규모를 가진 작업집단에 이용된다. 집단의 구성원들은 모두 목표와 과제 및 목적이 동일해야 하며, 항상 얼굴을 맞대는 규칙적인 사람들로 구성되어야 한다. 팀 형성은 세 가지 핵심적 단계를 거쳐야 하는데, ① 집단의 내부문제인 스트레스 또는 장애물 등을 분석해야 하며, ② 분석작업을 통해서 나타난 문제들을 해결할 수 있는 계획을 수립하여

야 하고, 이러한 문제에 대한 증상보다는 내부에 잠재되어 있는 기본적인 문제에 관심을 두어야 하며, ③ 작업이 완성된 후 일정기간 동안 과제수행 수준과 대인관계 수준 등을 재평가하여야 한다.

2. 개인수준에서의 스트레스 관리방안

스트레스로 인한 여러 가지 결과는 결국 개인의 손해이기 때문에 이런 점에서 무엇보다도 개인적 관리가 중요하다. 여기에서는 일상적인 작업에서 일어나는 스트레스반응을 예방하거나 최소화할 수 있는 스트레스 원천중심의 개인적 기법의 활용에 대해서 살펴보기로 한다. 여러 전문가들은 개인의 스트레스를 예방하는 데 도움이 되는 광범위한 방법들을 개발하고 있으며 관련기법들에 대한 효과를 제시하고 있다.

(1) 스트레스 지각관리 : 일반적으로 사람들은 사물 때문에 혼란을 일으키는 것이 아니라 이것을 보는 관점에서 혼란을 일으킨다. 개인이 스트레스의 원천으로부터 스트레스를 지각해야만 비로소 스트레스를 느끼게 되는 것이다. 개인의 지각과정과 평가과정이 스트레스에 중대한 영향을 미친다. 따라서 스트레스에 대한 개인의 지각방법을 변경시킴으로써 잠재적 스트레스의 원천에 대해 반응하는 방법 또는 내적 스트레스 반응을 일으키는 범위를 변경시킬 수 있다. 이와 같은 기법으로는 ① 건설적 자기대화, ② 심리적 퇴행, ③ 당연성 인지, ④ 인지의 왜곡·수정, ⑤ A형 행동유형의 변경 등이 있다.

(2) 작업환경관리 : 우리는 일상적으로 생각해 오고 있는 환경에 대한 통제능력보다 훨씬 더 많은 통제력을 행사할 수 있다. 그러나 통제력 밖에 있는 환경(국가·사회·경제·정치 등)들은 너무나 급격하게 변화한다. 그러므로 조직은 성공적인 적응을 위한 ① 계획의 수립방법, ② 시간관리, ③ 과중의 회피방법 등이 있다.

(3) 생활스타일 관리 : 스트레스 관리는 작업장에 관한 것 뿐만 아니라 가정생활에 대해서도 관심을 가져야 한다. 이는 작업의 질적 향상과 개인의 건강에도 필수적으로 중요하기 때문이다. 생활스타일 관리(life style management)방법에는 ① 균형유지, ② 여가시간 이용 등이 있다.

(4) 긴장이완훈련 : 현대의 긴장이완방법은 1905년에 Jacobson이 경락반응을 연구하던 과정에서 부가적으로 얻어낸 기법이다. Lavey는 현재 활용하고 있는 긴장이완훈련의 발생기원을 다음과 같이 세 가지로 설명하고 있다. ① 현대 서구의학에서 사용하고 있는 긴장이완법은 Jacobson이 도입한 것으로서, 기본원리는 근육훈련의 감소훈련에 있는데, 이러한 점진적긴장이완법(progressive-relaxation : PR)은 과긴장, 불면증, 천식, 소화불량, 불안 등 감소시키는데 이용되며, ② 근래 긴장이완기법은 유태기독교와 동양의 종교적 명상기법에서 유래되었는데 명상철자는 조용한 환경, 편안한 자세, 반복적 정신자극, 수동적 태도 등을 기본으로 하고 있으며, 여기에는 Benson이 개발한 Benson식 긴장이완법(bensonian relaxation : BR)이 대표적인 예이며, ③ 정신적 심상을 이용하는 방법으로서, 심상이용법(imagery relaxation : IR)은 긴장 감소를 위해 신체의 5

관을 이완시키는 방법인데 여기에는 최면법과 체계적둔감법 등이 있다. 현재 일반적으로 이용하고 있는 긴장이완법으로서는 점진적긴장이완법, 명상(meditation), 바이오피이드백(biofeedback) 훈련, 초월적 명상(transcendental meditation : TM), 최면(hypnosis), 요가(yoga), 체계적둔감(systematic desensitization) 등이 있다. <표 7>에는 여러 형태의 기법들이 우리의 생리적 현상에 어떠한 효과를 나타내 주고 있는가 하는 것이 나타나고 있다.¹⁰³⁾

<표 7> 긴장이완기법의 비교

기 법	생 리 적 측 정					
	호소소비	심장박동률	호흡률	알파파	혈 압	근육긴장
초월적 명상	감 소	감 소	감 소	증 가	감 소	축경안됨
선과요가	감 소	감 소	감 소	증 가	변화없음	축경안됨
자생 훈련	축경안됨	감 소	감 소	증 가	확실히않음	감 소
점진적긴장이완법	축경안됨	축경안됨	축경안됨	축경안됨	확실히않음	감 소
최면	감 소	감 소	감 소	축경안됨	확실히않음	축경안됨

Source : Herbert Benson, "Your Innate Asset for Combating Stress," *Harvard Business Review* (July-August 1974), p.52.

(5) 신체적 훈련 : 건강증진과 질병예방의 수단으로서 신체운동을 강조한 최초의 연구출판물이 1953년에 Mendez에 의해 발행되었고, 신체적용훈련 프로그램을 산업체에 적용한 미국 최초의 기업은 1904년의 National Cash Register Company이다. 이후 신체적 훈련이 스트레스를 경감시키는 여러 가지 방법 중의 한 가지 방법으로 채택되었다. 신체훈련은 최소한 주당 2~3회, 1회에 최소 20~30분 정도를 유지해야 효과가 나타날 수 있다. 스트레스 감소를 위한 신체훈련은 ① 에어로빅스(산책·조깅·수영·에어로빅 댄스·자전거타기·테니스·스키·기타 라켓운동 등), ② 레크레이션(볼링·소프트 볼·라켓운동 등), ③ 유연성 및 근육이완(미용체조·근육조건 운동·현대무용·요가 등), ④ 근육강도 및 인내력 훈련(바디빌딩·역도 등) 등이 있다. 규칙적인 신체훈련을 요하는 개인적·심리적 효과는 매우 다양하다. 즉 근육긴장과 고조된 정신적 에너지를 경감시켜 주고, 자신감·행복감을 높여주며, 기억력을 향상시키고, 자신을 좀더 잘 알게 되고, 정상경험을 하게 된다. 뿐만 아니라 직장에서는 결근이 줄어들고 작업량이 증가되며 마찰이 줄어든다.

(6) 정서적 훈련 : 일상의 작업과 관련된 스트레스를 감소시키는 데에는 신체적 훈련이 매우 효

103) Herbert Benson, "Your Innate Asset for Combating Stress," *Harvard Business Review*(July-August 1974), p.50.

과적이지만, 스트레스 관련 정서를 표현해 냄으로써 상당한 정도의 스트레스를 경감시킬 수 있다. 그러나 불행히도 정서적 배출을 하는 데는 많은 사회적 장애가 있어서 감정을 억눌러야 하며, 의식적으로 약점을 노출시키지 않아야 할 경우가 많다. 그러나, ① 동료 또는 다른 사람들과 대화를 함으로써(대화하기), ② 여러 형태로 자신의 감정을 기록해 봄으로써(기록하기), ③ 통제 가능한 방법으로 자신의 감정을 실행해 봄으로써(실행하기) 긴장의 상당수준을 방출해 낼 수 있다.

(7) 상담 및 정신치료: 상담은 타인의 도움을 통해서 자신의 사고·감정·행동·상황 등을 표현함으로써 자신과 상황을 보다 명백히 이해하여 한층 더 효율적인 대처행동을 하고, 보다 적절한 결정을 하여 행동을 변화시키는 데 자신의 감정을 이용하도록 도움을 주는 과정이다. 이같은 맥락에서 취하고 있는 상담 및 심리치료 프로그램은 ① 증상지향적 프로그램, ② 개인상담, ③ 행동치료, ④ 집단치료, ⑤ 경력상담 등 다섯 가지의 영역으로 분류된다. 이 중에서 음주상담과 같은 증상지향적 프로그램을 제외하고는 모든 프로그램이 단기적 또는 지원적인 치료목적을 띠고 있다. 외부전문가에 의뢰되는 장기적이고 심층적인 치료보다는 단기적·지원적인 치료프로그램이 조직의 스트레스 예방관리에서 취급하는 주영역이 된다.

(8) 의학적 치료: 의학적 치료는 스트레스에 의해 유발된 불쾌, 불능 및 사망을 예방하기 위한 최중수단이다. 이는 제1차 및 제2차 예방관리에도 불구하고 스트레스 요인이 통제불능이거나 스트레스에 대한 개인적 대처기제가 효과적이지 못함으로써 발생하는 결과이다. 의학적 치료에는 ① 약물치료, ② 수술, ③ 물리치료 등이 속한다.

VI. 結 論

지금까지 기업조직에서의 스트레스에 대한 개념정립을 하고, 이의 원인과 결과 및 관리방안에 대하여 고찰하였다. 스트레스는 개인과 개인을 둘러싸고 있는 환경의 상호작용결과에서 일어난다. 스트레스의 원천은 자율신경계와 내분비계에 작용하여 개인의 정상적인 생물학적 균형상태를 깨뜨리는 작용을 한다. 따라서 이러한 스트레스 반응에너지는 내적으로 항하게 되고, 그 결과 짜증·우울·수면장애·고혈압·소화장애 등과 같은 긴장반응을 일으키게 된다.

이와 같은 행동적·신체적 긴장반응들은 스트레스 수준이 너무 높아간다는 것을 경험한다는 점에서 중요하다. 적정수준의 스트레스는 직무에 최선을 다할 수 있게 자극한다는 점에서 필요하지만, 탈진역치가 어느 시점인가를 알아야 할 필요가 있다. 스트레스의 함수관계는 개인의 고유한 역치 이상으로 스트레스를 받게 될 때 생산성이 급격히 떨어진다. 긴장증상, 건강, 생산성 및 복지후생과 관련된 심리적 의미에 관심을 두지 않으면 우리는 고통을 받게 되는 것이다.

스트레스 관리에 관한 대부분의 접근방법들은 스트레스가 개인환경의 어느 지점에서부터 일어나는가 하는 문제에 대해서는 소홀히 취급하고 있다. 스트레스를 효과적으로 관리하려는 계획을

수립하는 데 있어서 가장 중요한 것은 개인생활과 관련된 스트레스의 원천을 이해하는 문제에서 출발한다. 더구나 조직차원에서 스트레스의 근원을 이해한다는 의미는 불필요한 스트레스를 제거하거나 경감시키는 과정에 있어야 기본이 되는 것이다. 대부분의 스트레스 프로그램들은 스트레스에 보다 잘 대처할 수 있는 개인의 능력에만 초점을 맞추고 있는 듯한데, 완벽한 접근방법이 되기 위해서는 스트레스를 유발시키는 조직의 규범과 관례를 변경시키는 문제를 다루어야 한다.

현재 기업조직에서는 스트레스 관리훈련을 평가하기 위한 포괄적인 방법들이 제시되고 있는데, 여기에는 스트레스를 관리에 있어서 조직에서 근무하고 있는 개인(자기관리)과 조직 자체 모두가 함께 책임을 져야 한다. 이것은 또한 조직 내의 스트레스 관리를 개선시킬 수 있는 포괄적인 접근방법의 계획을 수립하는 데 도움을 주는 방안으로 이용될 수 있다. 이를 요약·정리하면 <표 8>과 같다.

<표 8> 스트레스 관리계획의 접근방법

스트레스 관리의 책임

	개 인	조 직
반 응 유 형	제거 또는 회피	<ul style="list-style-type: none"> ① 양방에서의 정보유입 ② 스트레스원천 규범확인·변경 ③ 의사결정, 정책결정 ④ 재편성
	즉각적 반응	<ul style="list-style-type: none"> ① 문제 파악→진단→문제해결 ② 근로자 교육 ③ 근로자 지원 프로그램
	장기적 보호	<ul style="list-style-type: none"> ① 능동적 지원, 훌륭한 자기관리 훈련을 조직구성원들이 격려하기 ② 통합적인 지원집단, 특별기구

스트레스 관리계획의 접근방법은 스트레스 반응을 세 가지 수준으로 분류할 수 있다. 첫째 수준은 스트레스의 원천을 제거·회피하는 방안이 불가능하거나 바람직스럽지 않을 경우가 있는데, 이러한 경우 스트레스의 원천에 대한 즉각적인 반응 즉 둘째 수준의 반응이 필요하게 된다. 만일 근로자들이 지나치게 높은 수준의 스트레스를 경험하게 된다면, 이러한 스트레스의 원천에 효과적으로 대처하기 위해서 조직이나 근로자들이 해야 할 일은 세계 수준으로 근로자를 보호하기 위해서 장기간에 걸친 훌륭한 대처반응을 활용했음에도 불구하고 계속해서 압력으로 나타나는 스트레스의 원천이 있을 수 있다. 이 경우 조직은 <표 8>에서의 여섯 개의 칸에 제시되어 있는 모든 스트레스 관리습관을 동원하여야 한다. 그러나 여섯 개의 칸에 제시되어 있는 각 항목은 단순한 하나의 예에 불과하며, 모든 상황에 적용할 수 있는거나 완벽하다는 의미를 갖지는 않는다. 모든 조직은 자기 조직 내의 특수성을 감안하여 조직내의 근로자들에게 적절한 반응유형을 개발시켜야 한다.

결론적으로 스트레스 관리를 훌륭하고 포괄적이면서도 예방적인 목적을 달성하기 위해서는 개인과 조직이 모두 책임을 가져야 한다. 그러나 어떠한 조직도 여섯 개의 칸에서 제시하고 있는 제안항목 이외에 조직 특유의 고유한 반응유형을 발전시켜야 할 필요가 있다.

Summary

A Study of the Management of Stress in Organizations

Song Byeong-sik

Recently, the problem of stress in the discipline of organizational behavior has grown to be an of the important issues. As in life, there are pros and cons in any organizations : elements of leafership and motivation create positive influences, whereas elements of anxiety, tension, irritability, worry, and frustration promote negativity.

It has been revealed that the causes of anguish and fatigue which are prevalent in modern times, account for the stress we get in our organizations. Extreme stress can sometimes be a health threat to employees, and of employees, and detrimentally affect their life at home and workplace, hence indirectly affecting society as a whole.

As a result, the importance of a better understanding and an effective management of the potential elements of stress, which are inherent in organizations cannot be emphasized too much.

This study is concerned with (1) the examination of the nature of individual stress, (2) the description of the causes, symptoms, and effects of stress in organizations and (3) the exploration of individual and organizational stress management, particularly on the basis of relevant studies conducted so far.

Stress is defined as a form of interactions between potential stress at the workplace and personal characteristics in relation to person-environment. Stressors can involve physical environment-related stressors, organization-related stressors, job-related stressors, person-related stressors, and extra-organization-related stressors. When under of stress, individuals begin to exhibit a wide variety of symtoms, such as physiological symptoms, psychological symptoms, and behavioral symptoms.

Precautionary measures against stress are as follows :

(1) One the organizational level, job redesign, participative management, flexible work scheduales, career development opportunities, design of physical setting, role analysis, goal setting, social support, and team building can be incorporated.

②) On the individual level, perception of stress, concern about job environment and life-style, relaxation training, physical exercise, emotional training, counseling and psychotherapy, and medical treatment can be addressed.