

# 스트레스管理에 관한 理論的 研究

宋秉軾\*

## 目 次

- |                   |                  |
|-------------------|------------------|
| I. 序 論            | IV. 스트레스의 諸結果    |
| II. 스트레스에 대한 基礎概念 | V. 스트레스의 豫防管理 方案 |
| III. 스트레스의 諸源泉    | VI. 結 論          |

## I. 序 論

오늘날 시장개방과 기술혁신은 기업환경을 급격하게 변화시키고 있다. 급진적인 환경변화하에서 기업이 존속, 성장, 발전하기 위하여 그들의 종업원들에게 성과를 강조하면서 지속적인 혁신과 도전을 요구하고 있다.

전통적인 농업문명으로부터 이탈한 새로운 문명은 우리들에게 많은 편의를 제공하였지만, 다른 한편으로는 생활안정을 위협하면서 더욱 불확실성을 띠게 만들었다. 현대인은 보다 다양하고 복잡한 환경적 요구에 반응하여야 하며 급박한 생활리듬을 갖게 되었다. 사회변화의 속도는 더욱 가속화되었으며, 사회의 변화는 제도적·기술적 측면에 국한하지 않고 개인의 일상생활에까지도 깊숙이 영향을 미치고 있다.

최근 조직행위론의 분야 중에서 중요한 연구과제의 하나로 부각되고 있는 분야는 조직에서의 스트레스에 관한 문제이다. 인생에서 명암이 있는 것과 마찬가지로 조직에서도 두 가지 측면을 공유하고 있는데, 리더쉽이나 모티베이션 등의 주제들이 조직에 순기능적인 측면으로 밝은 면이라면, 스트레스와 관련된 불안·초조·긴장·두려움·좌절의 주제들은 조직에 역기능적인 측면으로 어두운 면이라고 할 수 있다.

조직에 참가하고 있는 구성원들이 열의를 갖고 창의성을 개발하여 조직목표를 향하여 힘차게 나가는 활기찬 모습이 있는가 하면, 그 이면에는 고민과 고통에 시달리고 급기야 조직에서 이탈하는 사람들도 있다. 조직에서 이와 같은 어두운 부분이 있게 되는 것은 개인적인 원인을 포함하여 여러

\* 濟州大學校 經商大學 經營學科 副教授

가지의 원인이 있을 것이다.

오늘날의 현대인이 받는 피로움과 피곤함의 원인은 그들이 가장 많은 시간을 보내고 있는 직장에서 받는 스트레스 때문인 것으로 밝혀지고 있다. 특히 기업조직은 다른 조직들보다 성과를 앞세워 그 종업원들에게 행동의 변화를 더욱 급속하게 강요하고 있으며, 기업에 참가한 종업원들은 대내외적인 심각한 과잉경쟁 등으로 인하여 잠재적인 스트레스의 원천을 더 많이 가지고 있다.

조직내의 구성원들이 받는 스트레스가 많아짐에 따라 야기되는 여러 가지 부작용은 구성원들이 조직목표를 향해 최대의 능력을 발휘하는데 커다란 장애요인이 되고 있다. 또한 인적자원의 불충분한 활용이라는 측면을 고려하지 않고서라도 조직에서의 과다한 스트레스로 인해 구성원들의 건강을 해치고, 가정생활과 직장생활 및 사회 전체에 커다란 위협을 주도록 방치하는 것은 인간적인 도리가 아닌 것이다.

이러한 측면에서 스트레스의 잠재적 원천을 더욱 많이 가지고 있는 기업조직에 있어서 스트레스의 속성에 대한 이해와 그에 대한 효과적인 관리는 한층 더 그 중요성이 증대되고 있다. 특히 스트레스 관리에 관한 경영자의 역할을 강조하고 있는데, Howard는 스트레스가 경영자들에게 주요 관심사가 되어야 하는 이유를 ① 스트레스는 변화와 관련되어 있는데, 현대사회에서 변화를 주도하는 사람이 경영자이기 때문이며, ② 현대인의 생활 중에서 많은 부분이 기업조직에서 이루어지고 있으며 스트레스도 역시 대부분 여기에서 발생되는데, 기업을 경영하는 사람이 경영자이기 때문이라고 강조하고 있다.<sup>1)</sup>

이제 스트레스는 현대인에게 있어서 매우 친숙한 용어가 되었으며, 스트레스를 해소하려는 노력은 우리 일상생활의 중요한 한 부분을 차지하고 있다. 최근 스트레스에 관한 연구는 의학, 심리학, 조직행위론 등에서 광범위하게 이루어지고 있으며, 여러 학문분야의 연구들을 종합하는 시도가 두드러지고 있다. 그럼에도 불구하고 아직도 스트레스 문제는 기업조직과 관련하여 당면한 많은 연구과제들을 남겨두고 있다.

따라서 본 연구는 지금까지의 스트레스에 관한 기존 연구들을 토대로 하여 그 개념을 정리하고, 기업조직에 있어서 스트레스의 주요 원천과 그 결과에 대하여 고찰하며 아울러 스트레스에 대한 예방관리 방안을 모색하고자 한다.

1) J.H. Howard, D.A. Cunningham and P.A. Rechnitzer, "Health Patterns Associated with Type Behavior : A Managerial Population," *Journal of Human Stress* (Vol.2, No.1, 1976), pp. 24~31.

## II. 스트레스에 대한 基礎概念

### 1. 스트레스 研究의 歷史的 背景

우리의 일상생활에서 흔히 사용되고 있는 용어인 스트레스(stress)는 정확한 의미를 이해하지 못한 상태에서 남용되는 경우가 많다. 그 이유로는 스트레스의 개념자체가 매우 추상적·포괄적이며, 또한 스트레스에 대한 학문적 역사가 매우 짧기 때문이다.

원래 스트레스의 어원은 라틴어의 stringer로서 '팽팽하게 죄다'라는 뜻에서 유래되었는데, 이후에는 string, strest, straisse 등으로 쓰이다가 14세기에 이르러서 stress로 사용되기 시작하였다. 그러나 19세기에 들어서 스트레스란 용어는 기술과학적인 뜻을 포함하고 있는데, 즉 물체나 인간에게 작용하는 힘, 압력, 강한 영향력을 의미하는 것으로 사용되었다.<sup>2)</sup>

서구의 경우 스트레스에 대한 최초의 학문적 관심은 1920년대 중반 Selye에서부터 시작된다고 한다. 1960년대 중반까지는 스트레스가 조직 및 개인 모두에게 해로운 것으로 보았으며, 스트레스가 없는 상태를 이상적인 상태로 생각하여 어떤 종류의 스트레스도 제거되어야 한다는 단순한 처방을 제시하였다.

그러나 1960년대 중반을 기점으로 해서 스트레스의 순기능적인 역할을 강조하기 시작했다. Smith, Ponoly, Cohen 등으로 시작하여 Morton, Dufrin, Deep, McClelland, Quick 등으로 이어지면서 스트레스의 순기능적 스트레스를 유도하기 위한 방안과 역기능적 스트레스를 방지하기 위한 전략이 제시되기도 하였다. 또한 어느 정도의 적정수준의 스트레스는 오히려 순기능적 역할을 할 수 있다는 가정을 한다.

따라서 스트레스를 보는 관점은 시대에 따라 크게 다르게 변화하여 왔다고 할 수 있다.

### 2. 스트레스의 基本概念

최근에 와서야 스트레스에 대한 지식이 비교적 축적되어 있는 의학·심리학분야의 연구에서 응용되기도 하였으며, 특히 조직행위론자들의 독자적인 연구결과가 나오기도 하고 있다. 그러나 아직까지도 조직내의 스트레스에 대한 체계적인 개념의 정립은 별로 이루어지고 있지 못한 실정에 있다.

스트레스를 연구하는 학자들은 자기 나름대로 이에 대한 정의를 내림으로써 이 분야의 통일적인 이론정립에 상당한 혼란을 주고 있다. 여러 학자들이 스트레스에 대한 개념을 어떻게 정의하고 있는가 하는 것을 시대순으로 정리하면 <표 1>과 같다.

2) J. A. M. Winnubst, *Stress in Organizations* (New York: John Wiley and Sons 1984).

〈표 1〉 스트레스에 대한 여러 학자들의 정의

연구자	스트레스에 대한 정의
Selye (1956)	스트레스란 내외적 요구에 대한 인체의 불특정적 반응이다. <sup>3)</sup>
Hall, Mansfield (1971)	스트레스는 한 체계(이것이 조직이든 사람이든) 작용하는 외적 힘이다. <sup>4)</sup>
French, Rogers Cobb (1974)	스트레스란 한 개인의 능력·기술과 직무의 요구간의 불일치와, 한 개인이 바라는 것과 직무환경에서 제공되는 것간의 불일치이다. <sup>5)</sup>
Margolis, Kroes, Quinn (1974)	스트레스란 작업자의 특성과 상호작용하여 심리적 동질정체를 파괴하는 작업조건을 말한다. <sup>6)</sup>
Caplan, Pinneau, Harrison (1975)	스트레스는 개인에게 위협을 주는 직무환경의 특성이다. <sup>7)</sup>
Cooper, Marshal (1976)	직업상의 스트레스(occupational stress)를 한 특정직무와 관련된 부정적인 환경요인 또는 스트레스 요인을 의미하는 것으로 사용하고 있다. <sup>8)</sup>
McGrath (1976)	스트레스에는 개인과 환경의 상호작용을 포함하는 것으로서 한 개인에게 행위에 대한 요구·제약·기회 등을 주는 조건에서 발생하는 것이다. <sup>9)</sup>
Beehr, Newman (1978)	직무스트레스란 한 작업자의 심신이 정상적인 기능에서 이탈할 수 밖에 없도록 직무관련요소들이 이 작업자와 상호작용하여 그의 심리적·생리적 상황을 변화(파괴나 고양)시키는 조건이다. <sup>10)</sup>
Gupta, Beehr (1979)	직무스트레스란 극단적인 또는 유해한 특성을 지닌 작업역할에서의 요구이며, 이 극단성 또는 유해성이 직무불만과 같은 가벼운 효과만을 일으키는 다른 직무특성과 구별된다. <sup>11)</sup>
Schuler (1980)	스트레스란 중요한 사실에 대한 불확실성이 내포된 동적 상태의 지각이다. <sup>12)</sup>
Blau (1981)	스트레스는 인간과 환경과의 관계에서 이해되어야 하며, 환경(직무)요구가 개인의 반응능력을 초과하는 개인의 반응능력이 환경적 요구를 초과하면, 균형이 맞지 않으면 그 결과 스트레스를 일으킨다. <sup>13)</sup>

3) H. Selye, *The Stress of Life* (New York : McGraw-Hill, 1956).4) D. T. Hall and R. Mansfield, "Organizational and Individual Response to External Stress," *Administrative Science Quarterly* (Vol. 16, 1971), pp. 533~ 547.5) J. R. P. French, Jr., W. Rogers, and S. Cobb, *Adjustment As a Person-Environment Fit* (New York : Basic Books, 1974), pp. 316~333.6) B. L. Margolis, W. H. Kroes, and R. R. Quinn, "Job Stress : An Unlisted Occupational Hazard," *Journal of Occupational Medicine* (Vol. 16, 1974), pp. 659~661.7) 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* (Washington, D. C. : U. S. Government Printing Office : USGPO Catalog No. HE 20, USGPO Stock No. 1733-00083, 1975a).8) 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. 11~28.9) J. E. McGrath, "Stress and Behavior in Organizations," In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago : Rand McNally, 1976), pp. 1351~1395.10) 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. 665~699.11) N. Gupta and T. A. Beehr, "Job Stress and Employee Behavior," *Organizational Behavior and Human Performance* (Vol. 23, No. 3, 1979), p. 374.12) R. S. Schuler, "Definition and Conceptualization of Stress in Organization," *Organizational Behavior and Human Performance* (Vol. 25, 1980), p. 187.13) G. Blau, "An Experimental Investigation of Job Stress, Social Support, Service Length, and Job Strain," *O. B. H. P.* (Vol. 27, 1981).

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

따라서 환경의 요구가 한 개인의 능력이나 그가 가진 자원을 초과하거나 개인이 요구하는 것을 환경이 마련해 주지 못할 때 스트레스가 발생한다는 것이다. 그러나 스트레스가 이러한 부정적 측면만을 지닌 것은 아니다. Quick는 스트레스가 부정적 가치 뿐만 아니라 긍정적 가치도 갖고 있음을 주장하였는데,<sup>14)</sup> 스트레스가 부정적 가치를 지닐 경우에는 이를 역기능적 스트레스(distress)라고 하며, 긍정적 가치를 지닐 경우에는 이를 순기능적 스트레스(eustress)라고 하였다.

### 3. 스트레스의 研究動向

스트레스에 대한 개념은 시대에 따라 그 정의가 변화하여 왔다. McGrath가 정리한 개념적 요소를 살펴봄으로써 스트레스에 대한 정의가 현재까지 어떤 방향에서 논의되어 왔으며, 앞으로 어떠한 방향으로 논의되어 갈 것인가 하는 동향을 파악할 수 있을 것이다.

#### 1) 反應中心의 스트레스 定義

반응중심의 스트레스 정의(response-based definition of stress)란 스트레스 상태에서 일어나는 특정반응 또는 반응군을 스트레스로 보는 관점이다. 초기의 스트레스에 대한 정의는 주로 이 입장을 취하였다. 이 개념은 주로 생물학 및 의학적 개념에서의 연구에 적용되었는데, 스트레스를 종속변수, 즉 스트레스의 원천(stressor)에 대한 반응으로 보는 견해이다. 그러나 이러한 반응군(response-class) 접근법은 다음과 같은 단점을 가지고 있다. ① 어떤 특정 반응군을 일으키게 하는 조건(그 조건이 객관적이든 주관적이든지 간에)을 스트레스 유발조건으로 본다면, 스트레스를 일으키는 조건으로 보고 싶지 않은 모든 조건들(예컨대, 사랑, 운동, 놀람 등)까지도 스트레스의 범주 속에 포함시켜야 된다는 점이다. ② 서로 다른 조건에서도 동일한 반응형이 일어날 수 있다는 점이다. 예컨대 심한 운동을 하게 되면 혈압과 심장박동률이 높아지는데, 이러한 현상은 싸움이나 위협상황에서도 일어날 수 있다. 그러나 이 두 결과는 심리적 의미에서 완전히 다른 것으로 보아야 한다. ③ 중후가 언제나 중상을 일으키는 것은 아니라는 점이다.

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

## 2) 狀況中心의 스트레스 定義

상황중심의 스트레스 정의(situation-based definition of stress)는 특정상황군 또는 자극잠재군을 내포한 상황이 존재해야 한다는 점을 강조한다. 스트레스에 대한 상황적 정의는 반응중심의 정의에서 보여 준 단점을 해결할 수 있다고 생각하여 특별한 관심을 끌었다. 그러나 이 정의도 다음과 같은 단점을 가지고 있다. ① 어떤 종류의 상황이 스트레스를 일으키고 또 상황의 어떤 속성들이 스트레스를 일으키느냐 하는 문제를 규정하는 일이다. ② 동일한 자극에 반응하는 개인차이에 대한 문제이다. ③ 상황의 속성을 측정하는 방법에 관한 문제이다.

## 3) 有機體-環境 相互作用으로서의 스트레스 定義

스트레스에 대한 정의를 명확히 하기 위해서는 개인 또는 집단의 내적 과정에 대한 어떤 증거가 포함되어야 한다. 환경적 변화에 대한 이해가 스트레스에 대한 상호작용적 이해의 작은 출발점이 되지만, 모든 환경의 변화가 위협을 일으키지는 않는다. 사실 우리가 스트레스 반응이라고 생각할 수 있는 여러 종류의 반응들은 객관적으로 불변하는 환경과의 지속적인 상호작용의 결과에 의해 일어난다는 것이다. 유기체-환경 상호작용으로서의 스트레스(stress as an organism-environment transaction) 개념은 스트레스를 환경과 개인의 복잡하고 역동적인 상호작용으로 보고, 그 근원을 심리적 과정에 두고 있다. 이 개념은 스트레스를 유기체에 작용하는 힘의 지속적인 경향성으로 본다는 데에서 장점을 찾을 수 있으나, 앞의 두 가지 접근법에 비하여 보다 복잡할 뿐만 아니라 역시 동일한 비판을 받고 있다는 단점이 있다. 가장 큰 문제점은 충분히 조직적이고 포괄적인 반응준거를 개발해 내는 것이다.

이상의 접근법들의 정의를 살펴보았는데, 그 내용을 요약하면 다음과 같다. 스트레스를 정의하는데 조직특성과 개인특성을 포함시키고 있다. 이것은 스트레스란 개인특성과 작업환경에서의 잠재적 스트레스요인과 상호작용 또는 역할적합, 개인-환경적합을 뜻한다. 개인-환경적합관계로 정의하는 스트레스는 환경의 규정이 개인의 능력과 자원을 초월하거나 직무환경에 의해 개인의 욕구가 공급되지 않을 경우에 개인은 스트레스에 놓이게 됨을 의미한다. 즉 스트레스는 부정적 환경요인이나 스트레스요인에 의해 개인이 압도당하든지 또는 환경이 개인의 욕구를 제공해 주는데 실패하든지 하는 조건에 따라 발생한다는 것이다.

현재로서는 스트레스에 관한 개념을 명확하게 정의하기는 매우 어렵다는 느낌을 가질 수밖에 없다. 따라서 스트레스의 개념과 용어를 적용하는 최선의 방법은 이것을 가능한 한 관대하게 해석하는 것이다. 어떠한 정의를 채택하느냐 하는 문제는 연구자의 연구목적에 따를 수밖에 없다. 혼돈을

탈피하고 새로운 개념을 정의하기 위해서는 비판과 논쟁 및 논리적 분석만으로는 해결되기 어려울 것 같으며, 일반적인 개념이 함축하고 있는 중요하고 전략적인 명제들을 보다 철저히 평가함으로써 한층 가능하다고 본다.<sup>15)</sup>

이러한 문제를 해결하기 위해서는 McGrath가 지적하고 있는 사항들을 염두에 두면 도움이 될 것이다. 그는 스트레스를 연구하는데 있어서 고려하여 할 명제를 다음과 같이 제시하고 있다.<sup>16)</sup>

첫째, 유기체 또는 행위자는 다양한 체계수준(개인·집단·조직 등)에서 고려되어야 한다. 유기체가 어느 수준에 소속되든지 광범위한 물리적-사회적 체계내에서 기능하고 있다는 점을 간과해서는 안된다.

둘째, 스트레스 문제는 적어도 ① 환경요인(물리적-사회적 체계), ② 객관적 요구에 대한 수용(주관적 요구), ③ 주관적 요구에 대한 유기체의 반응, ④ 반응에 대한 결과 등의 네 가지 요인(또는 단계)을 포함해야 한다.

셋째, 유기체가 가진 속성들은 다음과 같은 단계의 패러다임에서 작용한다. ① 환경적 요구를 수용하는데 영을 미친다. 서로 다른 유기체들은 환경에 따라 민감도가 다르고 과거 경험과 유기체의 내적 상태가 다르기 때문에 똑같은 환경이라도 달리 해석한다. ② 유기체의 다양한 속성들(반응목록, 기술, 능력, 유기체의 선호도 조건)이 반응에 영향을 준다. ③ 유기체들은 각기 다른 평가기준과 현재의 조건에 따라 효과가 다르기 때문에 유기체의 속성은 반응의 결과에 영향을 미친다.

넷째, 연구자들이 스트레스 용어를 어디에 적용하든지 스트레스 연구는 결국 환경과 유기체 사이에서 초래한 결과들을 반영한다. 어떤 연구자들은 스트레스 용어를 환경적 요구에 적용하고, 다른 연구자들은 환경에 대한 심리적 변화에 적용하고, 또 다른 연구자들은 반응이나 반응으로 인한 어떤 결과에 적용한다. 연구자들이 어떤 용어를 선호하든지 스트레스의 연구문제는 요인간의 관계가 포함되어야 한다.

다섯째, 스트레스는 유기체 상태와 환경상황을 포함할 뿐만 아니라 이들의 관계까지도 포함해야 한다.

여섯째, 인간을 수동적이고 반사적 유기체로 간주하기보다는 적극적·적응적·대처적 유기체로 보는 생산적이고 창조적인 스트레스 연구가 이루어져야 한다.

일곱째, 시간의 변화에 따라 네 단계(객관적 요구, 주관적 요구, 반응 및 결과)를 살펴볼 수 있고 사건의 성쇠에 따른 피드백을 볼 수 있는 스트레스 연구들이 요청된다. 이러한 McGrath의 명제 중에서 다음의 몇 가지를 보다 자세히 살펴보는 것은 스트레스에 대한 정확한 이해에 도움이 될 것이다.

15) J. W. Mason, "A Historical View of the Stress Field," *Journal of Human Stress* (Vol. 22~26, June 1975).

16) J. E. McGrath(Ed.), *Social and Psychological Factors in Stress* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1970).

(1) 欲求(desires) : 한 개인의 욕구와 관련하여 스트레스가 발생하고 바라는 정도가 클수록 스트레스의 정도도 커진다. 관심이 없는 것에서는 괴로움도 스트레스도 발생하지 않는다. 요컨대, 바라는 대상과 그 정도의 차이가 있으므로 해서 개인의 스트레스 정도에도 차이가 발생한다.

(2) 機會(opportunity)와 制約(constraint) 및 要求(demand) : 기회란 한 개인이 자기가 바라는 것이 되거나 바라는 것을 가지거나 그것을 할 수 있는 동태적 조건(잠재적 이득상황)을 말한다. 제약은 한 개인이 바라는 것이 되거나, 바라는 것을 가지거나 그것을 하려고 함에 있어 이를 금지 당하는 동태적 조건(잠재적 현상유지상황) 말한다. 요구란 한 개인이 자기가 바라는 것이 되거나 그것을 가지거나 하려고 있는 욕구가 제거되거나 박탈되는 동태적 조건(잠재적 상실상황)을 말한다. 스트레스는 이들 중 어느 하나와 관련을 갖고 있다. 때로는 한 상황에서 이들 세 가지 유형의 스트레스를 모두 경험하는 경우도 있다.

(3) 不確實性(uncertainty)과 結果의 重要性(important outcome) : McGrath는 스트레스에 있어 불확실성의 중요성을 강조하고 있다. 즉 한 개인은 기회나 제약 및 요구 등의 상황에 처할 때 스트레스를 받을 수 있는 조건이 되기는 하지만, 그러나 정작 스트레스가 발생하는 것은 과연 그 기회를 포착할 수 있을 것인가, 제약을 제거할 수 있을 것인가, 요구를 정복할 수 있을 것인가 하는데 대한 불확실성과 의심이 있는 경우이다. 이길 것인가 질 것인가가 불확실한 사람에게 스트레스가 가장 적다.

스트레스의 구체적 발생에 관련되는 또다른 변수는 결과의 중요성이라고 하는 것이 있는데, 이기고 지는 것이 불확실하다 하더라도 이기고 진 결과가 그리 중요한 것이 아니라면 스트레스는 별 것이 아닐 것이다. 이 결과의 중요성이라는 변수는 한 개인의 욕구와 가치, 그들의 상대적 중요성, 결과와 욕구, 가치간의 합치정도 등에 의해 결정된다. 따라서 한 사람에게는 중요한 결과인 것이 다른 사람에게는 별로 중요하지 않은 결과일 수도 있다.

이와 같이 스트레스를 기회나 요구 및 제약으로 파악한 사람은 McGrath였지만, 이를 보다 정교하게 한 사람은 Schuler라고 할 수 있는데 그의 스트레스에 대한 정의는 다소 복잡한 성격을 지니고 있다. 그는 스트레스란 한 개인이 다음과 같은 동태적 조건(상황), 즉 ① 한 개인이 자기가 바라는 바가 되거나, 그것을 가지거나 또는 할 수 있는 기회에 직면했을 때, ② 한 개인이 자기가 바라는 바가 되거나 그것을 가지거나 또는 하려고 함에 있어 제약에 직면 했을 때, ③ 한 개인이 바라는 바가 되거나 그것을 가지거나 또는 하려고 함에 있어 요구에 직면했을 때, ④ 이상의 세 가지 경우 모두 그러한 상황의 해결이 불확실성을 지니고 있으면서도 중요한 결과를 낳게 되는 상황일 때에 발생한다고 주장하고 있다.<sup>17)</sup> Schuler의 스트레스에 대한 개념을 종합해 보면, 한 개인이 자기가 바라는 것에 대한 기회와 요구 및 제약상황일 때에 스트레스를 갖을 가능성이 있지만, 스트레스의 발생과 정도는 다시 불확실성과 결과의 중요성에 영향을 받는다는 것이다.

17) R. S. Schuler, *op. cit.*, p. 189.



### Ⅲ. 스트레스의 諸源泉

스트레스는 비록 개인적인 경험이지만, 조직생활에서도 여러 개인들의 집단에 스트레스의 원천(stressor)으로 작용할 수 있다. 한 특정 개인에게는 영향을 조금 주거나 또는 전혀 영향을 주지 않지만 다른 사람에게는 중요한 스트레스의 원천으로 작용할 수 있다. 이러한 스트레스를 일으키는 원천(유발요인)에 대하여 여러 대표적인 학자들의 견해는 매우 다양한데, 이를 정리하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 주요 연구자들의 스트레스 원천

연구자	주요 스트레스의 원천	새부적인 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 (1890)	(1) 물리적 환경요인	① 조명, ② 소음, ③ 온도, ④ 진동, ⑤ 공기오염
	(2) 개인수준요인	① 역할갈등, ② 역할모호성, ③ 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 작업교대정책
	(5) 조직외적요인	① 가족, ② 이주, 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	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 음파와 진동, ④ 사무실의 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 의사결정에의 참여부족, ⑧ 불공정한 업적평가
	(2) 개인적 요인	① 생활사건, ② 태도(긴장해소용의 차이), ③ A형 퍼스낼리티

다음에서는 스트레스의 원천을 ① 물리적 환경요인, ② 조직관련 요인, ③ 직무관련 요인, ④ 개인관련 요인, ⑤ 조직의 요인으로 분류하고, 이에 대하여 자세하게 살펴보기로 한다.

### 1. 物理的 環境關聯 스트레스의 源泉

물리적 환경관련 스트레스의 원천으로는 조명, 소음, 온도, 음파 및 진동, 공기오염, 사무실의 설계, 사회적 밀도 등이 있다.

(1) 照明(illumination) : 대부분의 작업장은 20~40룩스의 밝기를 요구하지만, 특히 섬세하고 정교한 과제를 수행할 때는 보다 밝은 조명을 필요로 한다. 일반적으로 조명이 적절치 못하면 여러 가지의 스트레스를 야기시킨다. 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 직무수행을 요하는 시간이 증가되며 욕구좌절의 수준이 높아지기도 한다.

(2) 騒音(noise) : 소음은 주의집중을 방해하고 욕구좌절의 원천이기도 한다. 소음에 관한 연구에 의하면, 소음이 스트레스의 원인이 된다는 사실 이외에도 직무수행과 생리적 변화에도 영향을 준다는 것이다. 시끄러운 소음은 직무의 난이도에 관계 없이 또는 창의적이든 일상적이든 간에 모두 직무에 영향을 미치고 있다.

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

(4) 音波 및 振動(sound wave and vibration) : 스트레스 반응을 일으키는 진동의 양은 진동의 크기, 진동의 폭에 좌우되기도 하지만 개인적 특성에 따라 좌우되기도 한다. 진동에 의한 결과는 시각장애, 두통, 수전중세, 근육긴장 등에서부터 Reynaud병에 이르기까지 다양한 증상을 일으킨다. 진동에 의한 반응으로 특이한 것은 카테콜라민 수준이 증가한다.

(5) 空氣汚染(air pollution) : 산업발전에 따라 공기오염의 문제가 더욱 심각해지고 있다. 특히 많은 전기 및 전자작업 등은 공기의 이온현상을 변화시키게 됨으로써 그 결과로 직무성과를 감소시키고 있다.

(6) 事務室의 設計(office design) : 일반적으로 전통적 사무실에서 작업할 때가 개방된 사무실

에서 작업할 때보다 더 큰 자부심을 느끼게 한다고 한다. 다음과 같은 기본기능, 즉 은신처 및 안전의 제공, 사회적 접촉의 촉진, 상징적 정체감의 제공, 직무수행 수단에 대한 향상 기회의 제공, 직무수행 중의 쾌락 및 만족감의 제공, 성장 자극조건의 제공 등의 기능을 적절히 충족시키지 못할 경우에 종업원은 여러 가지 형태의 스트레스를 받게 된다.

(7) 社會的 密度 (social density) : 사회적 밀도가 너무 높거나 너무 낮을 경우 스트레스의 원인이 될 수 있다. 각 개인은 대인관계의 거리감에 대한 욕구가 개인에 따라 다를 수 있지만, 일반적으로 사회적 밀도가 너무 높아지게 되면 직무를 수행할 적당한 장소를 잃게 되어 직무성과는 떨어지고 직무에 대한 만족감도 감소하게 된다. 각 개인은 공간불편지대 (zone of pace discomfort) 를 갖고 있는데, 특히 여성들은 타인이 옆에 있을 때 가장 싫어하며 남성이 맞은 편에 있을 때 스트레스를 가장 많이 느낀다고 한다.

이상과 같이 스트레스의 물리적 환경관련 요인에 대하여 살펴보았는데, Wilkinson은 환경적 스트레스가 직무성과에 영향을 주는 정도와 방향은 시간요인, 직무종류 및 개인의 동기요인에 의해 좌우됨을 입증하고 있다.<sup>18)</sup>

## 2. 組織關聯 스트레스의 源泉

조직이 스트레스를 유발시킬 수 있는 잠재적 특성으로는 세 가지 측면이 있는데, 즉 ① 조직은 조직 자체의 목표 뿐만 아니라 조직구성원 개인의 목표를 공유하고 있는 이중가치적 체계이며, ② 조직구성원은 언제나 완벽한 논리적 기준에 의해 행동하지 않는다는 사실이며, ③ 조직은 복잡하고 역동적 체계이기 때문에 불확실성이 상존한다는 것이다. 이것은 언제나 개인으로 하여금 스트레스를 일으키게 하는 잠재력이 있음을 시사한다.

조직관련 스트레스의 원천으로는 직업요건, 조직구조, 경제-범위 역할, 집단응집력, 조직풍토, 집단내 및 집단간 갈등, 경력발달, 업적평가, 작업교대정책, 리더쉽 스타일 등이 있다.

(1) 職業要件 (occupational demands) : 직업은 개인이 경험하는 스트레스의 유형 뿐만 아니라 그 양을 결정하는 주요 요인임이 밝혀졌다. Caplan의 연구에 의하면, 노무직이 사무직보다 더 많은 긴장을 느끼고 있다.<sup>19)</sup> 전국직업안전 및 건강연구소 (National Institute for Occupational Safety and Health : NIOSH) 의 연구결과에 의하면, 사무관리자·행정가·일선감독자·비서는

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

19) R.D. Caplan, S. Cobb, J.R.P. French, R.V. Harrison, and S.R. Pinneau, *Job Demands and Worker Health* (Research Report Services, University of Michigan, 1980).

스트레스와 관련된 환자가 많았으며, 인사담당자·장인·대학교수는 스트레스와 관련된 환자가 적었다고 밝히고 있다.<sup>20)</sup> 최근에 심리학자들은 작업장의 긴장도를 심도있게 연구하여, 위험과 극도의 압력을 받으면서 권한은 없고 책임감이 많은 직업군을 분류하였는데, 여기에는 교사·경찰관·광부·항공관제사·병원 인턴·주식중개인·기자·고객봉사 및 민원창구 담당자·행정직원·급사 등으로 나타났다.<sup>21)</sup>

또한 French의 연구에 의하면, 행정가는 엔지니어와 과학자와는 스트레스의 원천이 다르다는 것을 밝혔는데, 행정가는 엔지니어와 과학자보다 작업량이 많기 때문에 더 많은 스트레스를 느끼고 있으며, 엔지니어와 과학자는 행정가보다 직무에 대한 요구와 도전의식 때문에 보다 많은 스트레스를 느끼고 있는 것으로 나타났다. 이것은 직업에 따라 스트레스의 전체적인 양의 차이 뿐만 아니라 스트레스의 본질 및 그 원천에 있어서도 차이가 있음을 의미한다.

(2) 組織構造 (organizational structure) : 조직구조가 스트레스에 미치는 영향에 관한 연구는 많지 않은 편이다. Ivancevich의 연구에 의하면, 영업직의 경우 수평적 조직일수록 수직적 조직보다 직무만족을 보다 크게 느끼고 직무를 효과적으로 수행하였으며 스트레스는 보다 적게 경험하였다고 한다.<sup>22)</sup> Cooper는 스트레스 요인을 감소시키기 위하여 자율성과 참여의식을 높이고 의사소통을 촉진시킬 수 있도록 조직구조를 변경해야 한다고 주장한다.

Karasek은 관리자의 의사결정 과정에서 갖게 되는 허용범위에 따라 스트레스를 느끼는 정도가 다르다고 한다. 직무요구가 증가하더라도 이를 수행하는 관리자의 의사결정의 폭이 증가하기만 하면 특별한 스트레스를 경험하지 않는다. 이러한 의사결정의 허용범위가 없게 되면 직무에 대한 높은 요구와 책임감에 대한 압력을 참아낼 수 없게 된다. 그러므로 시간제약을 받고 행동의 자유가 거의 없으며 계속해서 경영자와 명확한 의사결정을 해야 하는 요구를 받게 될 때 관리자는 특히 스트레스를 느끼게 된다. 그러나 행동의 자유를 갖는 직무에 종사하는 관리자는 직무를 흥미있고 적극적인 것으로 느끼게 되며 적절한 양의 의사결정권을 갖게 되며, 그의 재능과 판단력을 시험할 많은 기회가 주어지기 때문에 직무를 보다 적극적으로 수행하게 된다.

(3) 境界-範圍 役割 (boundary-spanning roles) : Miles는 다른 부서에 있는 사람들과 직무를 함께 수행하는 경우 경계-범위에서 오는 역할갈등이 심화될 수 있다고 주장하고 있다.<sup>23)</sup> Parkington

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

21) Newsweek (1988, April 25).

22) 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.

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

과 Schneider는 은행에 있어서 본점과 지점의 경계-범위에 대한 연구에서 구성원들의 경계-범위 역할은 부정적 결과를 일으킬 가능성을 많이 내포하고 있음을 밝혔다.<sup>24)</sup> 이와 같이 경계-범위활동은 본질적으로 개인에게 스트레스를 일으키도록 하는 요인이 된다.

(4) 集團凝集力(group cohesiveness) : 모든 집단은 개인에게 압력, 긴장 및 스트레스를 일으킨다. Trist가 수행한 Travistock연구소의 탄광광부에 대한 연구에서는 응집력이 집단생산성에 큰 영향을 주는 것을 밝혀냈다. 응집력이 부족하면 사기와 직무성과가 감소하며 혈압과 같은 심리적 변화를 일으키게 된다.

(5) 組織風土(organization climate) : 조직풍토에 대한 측정의 논란이 계속되고 있지만, 조직풍토는 개인행동 뿐만 아니라 집단행동에 중요한 영향을 미치며 조직구성원에 대한 조직의 대응방법에도 중대한 영향을 준다. 조직풍토를 여덟 개의 변수(친밀성, 생산강조성, 사기, 초연성 등)으로 나누어 이를 직무만족과 관련지어 보았는데, 간호사는 사기가 높은 조직풍토에서 직무만족이 높았으며 행정가는 사려성이 높은 조직풍토에서 직무만족이 높았다.<sup>25)</sup>

(6) 集團內 및 集團間 葛藤(intragroup and intergroup conflict) : 갈등은 두 사람 또는 그 이상의 사람들간의 상반되는 행동을 말하는데, 집단내 갈등은 역할갈등, 주제갈등, 상호작용갈등으로 나누어 설명할 수 있다.<sup>26)</sup> 역할갈등은 둘 또는 그 이상의 역할압력 때문에 갈등상태에 놓이게 될 때 일어난다. 집단내 역할갈등의 수준이 높으면 직무만족은 낮아지고 스트레스는 높아지며 이직하고자 하는 경향이 높아진다.<sup>27)</sup> 문제해결의 방법에서 집단간 불일치를 보일 때 갈등을 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) 經歷發達(career progress) : 경력발달 또는 광의의 생애발달은 스트레스 유발요인이 된다. 직위가 바뀌게 되면 개인에게 상당한 부가적 변화를 줄 뿐만 아니라 가정의 재적응을 의미하는 것이라면 더욱 스트레스를 일으키게 된다.<sup>28)</sup> 직무변화도 이같은 스트레스를 경험하게 되는데, 개인이 지식을 습득하고 기술을 개발함으로써 직무에 통달하게 되면 도전의식이 약해지기 때문에 스트레스를 경험할 수 있다. 이러한 자극의 부재와 성장기회의 부족은 역기능적 스트레스로 작용할 수 있다.

24) 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).

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

26) *Ibid.*

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

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

Katz는 근속년수 5년까지는 직무에서 느끼는 의미에 긍정적 관계를 맺지만, 이후의 상관관계가 낮아지기 시작하여 15~20년이 지난 후에는 아무런 상관관계도 갖지 않는다는 점을 발견하였다.<sup>29)</sup> 경력발달의 매 단계마다 개인이 적응해야만 하는 새로운 조건과 스트레스에 노출되고 이에 적응할 수 있는 능력이 없게 되면 노골적인 역기능적 스트레스를 일으키게 된다.

(8) 業績評價(performance appraisal) : 종업원의 업적을 평가하는 것은 종업원 본인 뿐만 아니라 고과자인 감독자에게도 스트레스를 일으키는 요인이다. 평가방법이 공정하다고 하더라도 종업원의 직무수행에 부정적 영향을 끼칠 수 있다. 한 전기회사의 사례연구에 의하면, 작업에 대해 비록 건설적인 비판을 해주더라도 그 비판에 대해 긍정적으로 반응하는 경우는 드물었다. 이들의 50% 이상이 방어적 반응을 취했고, 이들이 비판을 받은 결함에 대한 책임을 타인에게 전가시키려고 했으며, 이를 철저히 부정하였고, 가능한 한 그 결함에 대해 합리화하려고 했다. 이러한 방어적 반응은 직무수행에 부정적 영향을 미치게 되고 비판요인은 스트레스를 유발하게 된다.

(9) 作業交代政策(shift work policies) : 미국과 유럽 종업원의 20%가 교대작업자라고 한다. 인간에게는 1일 주기(circadian rhythm)라고 불리는 24시간의 주기를 갖고 있는데, 교대작업은 대부분의 종업원에게 생리적·심리적 손실을 가져온다. 작업교대가 개인의 행동, 업무성과, 생리적 과정 뿐만 아니라 그들의 가족에게 영향을 끼친다면 충분한 스트레스요인이 된다.

(10) 리더십 스타일(leadership style) : 리더십 스타일은 오래 전부터 종업원들에 대한 잠정적 긴장의 원천으로 생각되어 왔다. 리더의 입장에서 볼 때 권위주의적 행동은 종업원에게 어떤 압력이나 긴장을 일으키는 원인이 된다. 이러한 경우 종업원은 다음의 두 가지 방법 중에 어느 한 방법을 선택하여야 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 방법이다.

그러나 이러한 과정을 통해 표현되는 스트레스가 모두 파괴적인 것만은 아니다. 성장과 발전을 위해 오히려 스트레스를 추구하는 외향적인 사람의 경우는 이러한 것들이 긍정적이고 자극적일 수 있기 때문이다. 리더십 스타일에 대한 분류는 연구자들에 따라서 상당한 차이가 있기 때문에 어떤 리더십 스타일이 어떤 조직상황에서 유리한가 하는 문제는 아직까지 분명하게 밝혀지지 않고 있다. 그러나 종업원에 대한 지원적인 리더십 스타일이 종업원의 직무성과와 사기를 증가시켜 주는 리더십 스타일이라고 생각한다.

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

### 3. 職務關聯 스트레스의 源泉

직무관련 스트레스의 원천으로는 과제특성, 기술, 역할과중, 역할갈등, 역할 모호성, 역할과소와 능력미발휘, 의사결정의 참여 등이 있다.

(1) 課業特性(task characteristics) : 과업특성(기술다양성·지루성·중요성·피드백 등)은 스트레스의 원천이 될 수 있다. 이 경우 개인의 성장욕구가 과업특성들이 제약 또는 요구로서 지각될 것인가, 기회로써 지각될 것인가를 결정하게 된다.<sup>30)</sup> Trist와 Bamforth는 반복적인 작업은 생리적·심리적 각성을 유도하지 못하며, 대량생산기술도 종업원에게 심각한 갈등을 일으킨다고 한다.<sup>31)</sup> 자동화로 인해서 종업원의 지식·기술·능력 등을 충분히 활용할 수 없게 되면 결과과 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 노무직의 여성들에서 주로 나타나는 현상으로 작업장은 분명히 위생적임에도 불구하고 현기증·두통·구토·호흡곤란 등의 증세가 갑자기 나타나는데, 일단 한 명이라도 이 증세를 보이면 삼시간에 전체 종업원에게 과급되어 공장이 생산을 중단해야 할 만큼 빠른 전염성을 보인다.<sup>32)</sup>

또한 곤란도나 속도와 같은 과업특성도 스트레스와 관련이 있다. 속도에는 개인의 자기통제에 대한 욕구가 관련되고 곤란도에는 성취욕구가 관련되어 스트레스의 성질이 결정된다. Boggs와 Simon은 과업의 난이도를 달리했을 때 과업수행에 어떠한 영향을 미치는가 하는 연구에서 과업이 복잡할수록 과업수행이 감소한다는 결과를 발표하였는데, 이러한 결과는 인간이 갖고 있는 처리능력이 제한되어 있기 때문에 과업이 복잡해지면 그만큼 스트레스에 쉽게 노출될 수 있음을 의미한다.<sup>33)</sup>

(2) 技術(technology) : 기술에서 과업수행을 위해서 사용하는 활동·설비·재료·지식·경험 등, 즉 상품과 서비스를 개선하기 위해 사용하는 제반과정을 기술이라고 한다. McGrath는 스트레스의 연구과정에서 경험을 중요시하였다.<sup>34)</sup> 유사상황에 대한 과거 경험, 스트레스 조건에 대한 과거의 노출 그리고 상황에 대처하는 실전 및 훈련 등은 특정 조건에서 주관적으로 경험하게 되는 스트레스

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

31) 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).

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

33) D.H. Boggs and J.R. Simon, "Differential Effect of Noise on Tasks of Varying Complexity," *Journal of Applied Psychology* (Vol.52, No.2(2), 1968), pp.148~153.

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

의 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 군대조직에서 지능과 경험의 이용정도를 스트레스와 관련하여 연구하였는데, 여기에서 직속상사와 관계가 역기능적 스트레스 상황일 때 지적 능력을 활용했으며 스트레스가 높은 상황에서는 지적능력을 이용하는데 실패하거나 잘못 이용하는 경향이 있음을 밝혔다.<sup>35)</sup> 또한 스트레스가 높은 상황에서는 경험을 효과적으로 활용했지만 그렇지 않을 때는 비효율적으로 이용했다.

(3) 役割過重 (role overload) : 역할과중은 한 역할의 수행에 따른 기대가 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 양적 과부하와 직무를 수행하는데 요구하는 지식·태도·기능 및 자격이 부족하여 나타나는 질적 과부하 모두 스트레스를 유발시킨다.<sup>36)</sup> 그러나 양적 과소부하와 질적 과소부하도 스트레스의 유발요인이 된다.

작업량과 조직구성원의 투입 가능한 노력의 최적 수준을 찾는 것이 스트레스가 가장 적은 조건이 된다.<sup>37)</sup> 직무기술서가 분명하지 않은 관리직이나 전문직에서 스트레스의 유발 가능성은 높으며, 추가의 서비스에 대한 거절을 못하는 경우에는 더욱 심화된다.<sup>38)</sup> 이러한 경우 거절 못하는 이유는 극히 성취열망이 높거나 아니면 거절함으로써 상위자에게 잘못 보여 출세에 지장을 주지 않을까하는 우려에서 나타난다. 더구나 이를 성취하는 경우에는 더욱 많은 일이 그 사람에게 맡겨진다.

따라서 조직에서 이러한 사람들로 하여금 쌓여 있는 약속사항을 정리하여 덜 필수적인 항목은 제거하고 고순위의 항목만을 남길 수 있는 시간적 여유를 마련해 줄 수 있다면 유익한 일이 될 것이다.

(4) 役割葛藤 (role conflict) : 역할갈등은 한 개인이 특정 역할을 수행함에 있어 부딪치는 상호갈등적인 기대로서, 양립할 수 있는 행위가 발생한다. 예컨대, 한 감독자가 상위자로부터 생산실적을 올리라는 재촉을 받고 있는데 결근이나 이직 또는 고충 등과 같은 사기문제는 야기시키지 말아 달라는 압력을 노동조합으로부터 동시에 받는 경우가 여기에 해당된다. 이러한 역할갈등은 조직에서 완전히 제거할 수는 없겠지만 조직의 기본적인 구성단위를 개인으로 보기 보다는 역할구성, 즉

35) 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.

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

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

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



역할수행에 있어 관련되는 참가자들의 상호의존성·기대·협동요건의 관점에서 파악할 때 어느 정도 통제할 수 있다.<sup>39)</sup>

(5) 役割 模糊性(role ambiguity) : 역할 모호성은 불분명하거나 불충분한 정보로 인해서 한 개인이 자신의 역할수행방법에 대해 가지는 불확실성을 말한다. Kahn은 역할 모호성을 주어진 직무에서 필요로 하는 유용한 지식의 결여상태라고 정의하고 있다. 한 연구결과에 의하면, 미국 종업원의 1/3 정도가 그들 직무에 대한 모호하며 불분명하고 불충분한 정보가 스트레스의 원천이었다는 것이며, 조사대상의 약 10% 정도만이 자기 직무나 회사에 대해 잘 알고 있었을 뿐이라고 한다.<sup>40)</sup> 이러한 역할 모호성은 조직구성원들로 하여금 긴장과 쓸모없는 존재라는 인식을 증가시키고 직무만족도가 떨어지게 된다.

역할 모호성에 대해서 Rizzo는 행동에 대한 불명료한 예측성, 행동을 지도할 수 있는 객관적 자료의 미비 등을 들고 있으며,<sup>41)</sup> Hall은 조직요인, 성격요인, 대인관계요인에서 그 원인을 설명하고 있으며<sup>42)</sup>, Van Sell은 기대되는 역할행동에 대한 정보가 부적절할 때, 기대되는 역할행동에 대한 정보가 불명확할 때, 역할기대를 충족시키기 위해 수행할 행동에 대한 정보가 불명확하거나 혼돈될 때, 역할행동의 결과가 불확실할 때에 역할 모호성이 일어난다고 주장하고 있다.<sup>43)</sup> 결국 역할 모호성은 조직구성원이 자신의 역할을 수행하는 데 필요하다고 느끼고 있는 정보를 보유하지 못하거나 전달받지 못하는 경우에 발생한다.

이러한 역할 모호성이 조직에서 점차 문제가 되는 이유 중에는 경제 및 산업구조의 변화로 인해 노동력의 상당 부분이 생산직으로부터 서비스 부분이나 전문가·스텝·관리직으로 전환하기 때문에 큰 비중을 차지한다. 즉 후자의 직종들은 새롭게 창설된 것이 많고, 직무기술서도 완비되어 있지 못하기 때문에 개인은 명확한 기준을 설정하지 못한 상황에 내버려져 있는 경우가 많다. 더구나 오늘날의 대규모 조직에서는 변화의 속도가 빠르고 끊임없는 재조정이 요구되기 때문에 행동에 대한 계획은 보다 빨리 진부화되고 있다.

직무나 과업의 성질상 역할 모호성이 불가피할 경우에는 경영자는 보다 후원적인 분위기를 마련하거나 특별한 관심과 지도를 제공함으로써 이로 인한 스트레스를 줄일 수 있다.<sup>44)</sup>

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

40) *Ibid.*

41) 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).

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

43) 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).

44) W.C. Hamner and D.W. Organ, *op. cit.*, p.207.

(6) 役割過少(role underload)와 能力未發揮(underutilization) : 최근에는 역할과소와 능력미발휘에도 관심이 쏠리고 있다. 이 두 경우 모두 자기능력 이하의 일을 가진 작업자들이 갖는 상황이다. 능력미발휘는 한 사람의 직무(또는 직무의 결핍)가 그 사람에게 관심을 못 일으키고 도전감을 안나게 하며 존재가치를 못 느끼게 한다는 점에서 스트레스를 줄 수 있다. 이러한 스트레스의 증상으로는 신체적·정신적 피로감, 두통, 신경증, 허리병, 작업관련 질병 및 재해, 건강에 대한 지나친 염려, 결근의 빈번함과 장기화 등을 들 수 있다.<sup>45)</sup>

(7) 意思決定의 參與(participation in decisions) : 대부분의 사람들은 그들의 직무에 대하여 상당히 많은 지식을 갖고 있다고 생각하기 때문에 자신의 직무와 관련된 의사결정 과정에 참여하지 못하게 되면 상당한 정도의 스트레스를 경험하게 된다. 외래의료기관 종사자들에 대한 연구결과는 이를 잘 반영하고 있는데, 여기에서 의사결정에의 참여기회를 증진시킨 실험집단이 통제집단에 비해 스트레스를 훨씬 덜 경험하고 있는 것으로 나타났다.

#### 4. 個人關聯 스트레스의 源泉

개인관련 스트레스의 원천으로는 A형 행동, 능력과 경험, 욕구와 가치, 통제위치, 사회적 재조정, 인구통계적 변수 등이 있다.

(1) A型 行動(type A behavior pattern : TABP) : 심장학자인 Friedman과 Rosenman은 자신들이 치료했던 관상동맥성심장병(coronary heart disease : CHD) 환자의 행동유형을 확인하기 시작한 것은 1950년대 후반이었다. 이후 20여년 동안의 연구로 A형 행동이 CHD를 예언하는 최적으로 인 중의 하나로 인정되고 있다.

이들은 A형 행동을 행동-정서복합(action-emotion complex)이라는 개념을 설명한다. 이 유형의 사람들은 짧은 시간내에 더 많은 일을 성취하려는 만성적이고 지칠 줄 모르는 노력을 하는 경우이며, 이러한 행동을 허용하게 되면 역행되는 상황이나 사람들에 대해서 강력한 대처행동을 한다.<sup>46)</sup> 핵심적 행동요소는 극히 극단적인 공격성, 쉽게 일어나는 적대감, 시간절박감, 경쟁적 성취욕 등으로 정리된다. Matthews는 A형의 행동특징을 자아관여(self-involvement), 비통제성(uncontrollability), 모호한 평가기준(ambiguous standards of evaluation)으로 정리하고 있다.<sup>47)</sup>

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

46) A형 행동의 특징은 설명적이고 빠른 말을 구사하고, 느린 것에 참지 못하고, 동시에 한 개 이상의 활동에 집중하고, 자아선입견적이고, 생활에 불만족하고, 사람들의 행동을 여러 차원에서 평가하고, 비경쟁적 상황에서조차도 타인과 경쟁하는 것 등이 있다.

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

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.

A형 행동이 심장발작 및 혈전증 사망과 뚜렷한 관계가 있음이 이미 초기에 밝혀졌다. Schultz의 연구에 의하면, 어떤 물리적 요인(예컨대, 흡연, 비만, 운동부족 등)들이 심장병을 일으킬 수 있지만, 이러한 요인은 전체 사례의 25%를 넘지 못하며 나머지는 특수성격요인과 관련된 스트레스에 의해 원인이 된다.<sup>48)</sup> 3천4백명의 광범위한 조사대상으로 한 Rosenman의 연구결과는 B형보다 A형이 CHD에 걸릴 확률이 훨씬 높음을 입증하였다. 즉 40대 연령에서는 6.5배, 50대 연령에서는 1.9배의 높은 경향성을 보였다. 2백36명의 관리자를 대상으로 한 Howard의 연구결과는 혈압과 콜레스테롤 수준이 보다 높은 A형의 관리자가 담배를 더 많이 피웠으며 운동에 대한 관심이 낮았다. 또다른 연구에서는 A형인 사람은 각성시간 동안 높은 안정맥박과 높은 카테콜라민 분비수준을 보였고, 혈압·흡연·콜레스테롤 및 기타 요인을 고려한다 하더라도 A형의 행동이 B형의 행동보다 심장발작의 위험성에 있어서 1.5~2.0배가 높았다.<sup>49)</sup>

A형 행동과 조직에서의 스트레스와의 관계에 대해서는 최근에 관심을 갖기 시작했다. Ivancevich와 Matteson은 관리자와 간호사를 대상으로 A형 행동과 B형 행동의 차이를 연구했는데, A형의 특징을 지닌 관리자는 B형에 비해 양적 작업과중에 의해서 가장 큰 영향을 받았고, 경력발달부족과 내적 만족도, 역할갈등과 혈압수축력에서 의미있는 차이를 보였다. 그러나 예상과는 달리 A형 행동과 B형 행동간의 생리적 측정치에서는 차이를 발견하지 못했다.

이와 같이 A형 행동이 스트레스의 주요 원천임이 입증되고 있는데, 이 A형 행동은 산업사회의 발달과 함께 그 수치가 증가하고 있다는데 매우 중요한 의미를 찾을 수 있다. 특히 미국의 도시 남성들 중에서 TABP(type A behavior pattern) 구성비가 50%를 상회하며, 특히 남성관리자 중에서 그 구성비가 더 많아서 61~76%를 차지하며, 26~35세 연령층에서 가장 높은 구성비를 이루고 있다.<sup>50)</sup>

TABP가 TBBP보다 더 많은 스트레스를 경험하게 되는 이유는 ① 스트레스상황에 노출되면 TABP가 TBBP보다 생리적 각성(예컨대, 호흡률, 혈압)수준을 더 증가시키며,<sup>51)</sup> ② TABP는 통제할 수 없는 스트레스 유형에 직면하게 되면 TBBP보다 더 쉽게 포기하고 더 많은 무력감을

48) D. P. Schultz, *Psychology of Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 3rd ed., (New York: MacMillan Publishing Co., 1982).

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

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

51) 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.

느끼며,<sup>52)</sup> ③ TABP는 스트레스상황에 직면하게 되면 TBBP보다 더 많은 부정과 투사기제를 사용한다는 것 등이다.

(2) 能力과 經驗(abilities and experiences) : 능력이 스트레스를 조정하는 변수라는 연구는 그리 많지 않은 편이다. French는 질적 과중현상을 조직구성원의 능력과 시간압박요인으로 설명하고 있다.<sup>53)</sup> 특히 McGrath는 스트레스를 연구하는 과정에서 능력과 경험을 중요한 매개변수로 다루고 있는데, 스트레스 상황에서는 지적 능력을 사용하기가 매우 어렵다는 보고 있다.<sup>54)</sup> 이 경우에는 능력과 경험의 수준을 높임으로써 스트레스를 경감시킬 수 있다고 한다.

(3) 欲求와 價値(needs and values) : 개인의 욕구나 가치를 이해한다는 것은 이것이 선천적이든 학습된 것이든지 간에 개인의 스트레스를 이해하고 예측하는데 매우 중요하다. Sales는 자존욕구가 낮을수록 과중(양적 과중) 스트레스를 경험한다는 사실을 입증하였다.<sup>55)</sup> 생활에 대한 가치 및 태도도 중요한 매개변수이다. Rose가 1978년에 긴장방출률(tension discharge rate : TDR)이라는 개념을 발표했는데, 하루 일과를 끝내면서 직무와 관련된 스트레스에서 신속히 해방될 수 있는 사람은 그렇지 못한 사람에 비해 더 행복할 것이라는 가설에서 출발한다.<sup>56)</sup> 걱정거리에서 빨리 빠져나올 수 있는 방법을 학습한다는 것은 매우 유익한 스트레스의 통제전략이 된다.

(4) 統制位置(locus of control) : Rotter는 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 외재적 통제라고 한다. 그러나 어떤 사건에 대한 강화를 자신의 행동에 달려 있다고 보거나 자신의 고정적인 특성에 부수된 결과라고 본다면 이러한 특성을 내재적 통제라고 한다.<sup>57)</sup> 이같이 통제의 방식에 따라 내재적 통제(internal control)와 외재적 통제(external control)로 나눌 수 있는데, 자신이 보다 많은 통제력을 갖고 있다고 생각하는 내재적 통제자는 스트레스 상황에서 위험을 덜 느끼기 때문에 지나친 반대적인 반응을 하지는

52) 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.

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

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

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

56) 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.

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

않는다. 내재적 통제력을 갖고 있는 사람은 역할갈등을 덜 느끼며, 그들의 직무에 보다 더 큰 만족을 느낀다. 이들은 또한 외재적 통제자들에 비해 사회적 지원으로부터 보다 많은 이득을 취하기도 한다.<sup>58)</sup>

Anderson은 경영자의 통제위치, 스트레스 지각 및 스트레스에 대한 대처행동과 과제수행과의 관계를 연구하였는데, 내재적 통제자들이 외재적 통제자들보다 스트레스를 덜 지각하며 보다 더 적극적인 과업지향 행동을 한다는 점을 밝혔다. 내재적 통제자들이 외재적 통제자들보다 과업을 보다 잘 수행하게 되는 이유는 다음과 같다.<sup>59)</sup>

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

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

그러나 스트레스 상황에 대한 통제력이 그 이상 유용하지 못하다고 판단하게 되면 스트레스 대처 노력을 쉽게 포기하여 행동은 매우 무력해지는데, 이것은 내재적 통제자가 무력을 자신에 귀인시키기 때문이다.<sup>60)</sup> 상황에 대한 지각 조건에 따라 스트레스를 경험하는 정도가 조정될 수 있다는 사실은 일반적으로 받아들여지는 개념이다. 스트레스 요인이 부정적 결과를 초래하기 위해서는 이것이 그렇게 지각되어야만 한다. 상황에 대한 지각 뿐만 아니라 결과에 대한 지각도 스트레스 수준을 결정하는 주요 요인이 된다.<sup>61)</sup>

(5) 社會的 再調整 (social readjustment) : 인생의 중요한 사건들은 충격을 주게 되는데, 개인이 이를 극복하기 위해서는 사회적 재조정 (social readjustment) 이 필요하다. 사회적 재조정은 신체질 환과 밀접한 관계가 있는데, 생활사건이 많을수록 질병에 걸릴 확률이 더욱 높다.<sup>62)</sup> 이러한 중대한 생활의 변화가 주는 스트레스의 상대적 정도와 이것이 유발하는 질병간의 관계를 조사한 연구가 있다. Holmes와 Rahe는 <표 3>에서와 같이, 가장 스트레스를 많이 주는 사건으로 조사된 배우자의 사망을 100으로 하여 인생에서 겪는 여러 사건들의 상대적 스트레스 정도를 수치화하였다.<sup>63)</sup>

58) 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.

59) 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.

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

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

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

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

〈표 3〉 사회적응의 평가지수

순위	생활사	평균치	순위	생활사	평균치
1	배우자의 사망	100	23	자녀와의 별거	29
2	이혼	73	24	처가나 시집식구와의 문제 발생	29
3	부부간의 별거	65	25	자신의 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	생활조건 변화	25
7	결혼	50	29	자신의 습관 교정	24
8	해고	47	30	상위자와의 문제 야기	23
9	부부화해	45	31	근로시간 또는 작업조건 변화	20
10	퇴직	45	32	거주 이전	20
11	가족의 건강상 변동	44	33	전학	20
12	임신	40	34	오락 변화	19
13	성장애	39	35	교회활동 변화	19
14	가족수의 증가	39	36	사회활동 변화	18
15	사업의 재적용	39	37	만 달러 이하의 저당 또는 대부	17
16	재산의 증감	38	38	수면습관 변화	16
17	친한 친구의 사망	37	39	종친회원수의 변화	15
18	부서 이동	36	40	식성 변화	15
19	배우자와의 언쟁수의 변화	35	41	휴가	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 생활사의 스트레스 잠재성을 평가하는 도표기구로서, 사회문화적인 배경이나 성별, 인종과 같은 개인적 차이에도 불구하고 이러한 여러 가지 생활사를 중심으로 조사한 스트레스 순위의 결정은 상당한 일치를 보았다. 여기에서 중요한 것은 여러 생활사의 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. LCU수자가 높을수록 병에 걸릴 위험가능성도 높다. 흥미로운 것은 스트레스에 의한 충격은 1년 후까지도 지속되면서 피해를 줄 수가 있다는 것이다.

서울대 의과대학의 홍강의(洪剛義) 교수팀이 1982년에 미국의 홈즈가 만든 측정표를 토대로 작성한 스트레스의 평가지수가 〈표 4〉인데, 이것은 한국인과 미국인과의 스트레스 차이를 비교할 수 있다.

〈표 4〉 스트레스의 평가지수

순위	삶의 변화	점수	순위	삶의 변화	점수
1	자식의 사망	74	16	사업의 일대 재정비	43
2	배우자의 사망	73	17	직업의 전환	43
3	부모의 사망	66	18	정년퇴직	41
4	이 혼	63	19	해외 취업	39
5	형제·자매의 사망	60	20	유 산	38
6	혼외 정사	59	21	임 신	39
7	별거 후 재결합	54	22	입학·취직시험의 실패	37
8	부부의 이혼·재혼	53	23	자식의 분가	36
9	별 거	51	24	새가족의 등장	36
10	해고, 파면	50	25	가족의 질병	35
11	정든 친구의 사망	50	26	성 취	35
12	결 혼	50	27	주택, 부동산, 사업 매입	35
13	징 역	49	28	정치적 신념의 변화	35
14	결혼 약속	44	29	시택·처가·친척과의 알력	34
15	중병, 중상	44	30	학업의 시작, 중단	34

이 평가지수에서 1년 동안에 일어난 사건의 점수합계가 ① 300점 이상이면 금년 질병에 걸릴 확률이 50%, ② 299~300점이면 금년 질병에 걸릴 확률이 25%, ③ 249~200점이면 금년 질병에 걸릴 확률이 10%, ④ 199점 이하이면 건강한 상태라고 한다.

이러한 생활환경으로부터 오는 스트레스는 지구력, 사회적 지원, 사회적 관심 등의 변수에 따라 경감시킴으로써 조정될 수 있다.<sup>64)</sup>

(6) 人口統計的 變數 (demographics) : 인구통계적 변수에는 연령·성·교육·사회경제적 지위 등이 있다. 최근에는 여성종업원에 대한 스트레스 수준이 높는데 많은 관심을 갖고 있다. Quick에 의하면 이들 여성종업원이 동일한 입장에 있는 남성보다 더 많이 흡연을 한다는 보고가 있다.<sup>65)</sup> 또한 1960년부터 1970년대말까지 사이에 여성 알콜중독자가 2배 이상 증가하였다고 한다.<sup>66)</sup> 스트레스에 대하여 여성이 남성보다 더 높게 반응하는 이유로는 역할스트레스, 직업상동형(occupational stereotypes) 및 성과와 관련된 갈등 등의 요인을 들고 있다.

64) J. E. Crandall, "Social Interest As a Moderator of Life Stress," *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 47, 1984), pp. 164~174.

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

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

역할스트레스에 관련된 설명은 Bowman의 연구에서 잘 지적되고 있는데, 여성이 남성보다 더 많이 스트레스에 반응하게 되는 이유는 여성의 가정-직무갈등 때문이다. 이 두 가지 역할에서 오는 역할과중이 여성의 스트레스를 더 높이는 것이다. 자녀를 둔 직장여성이 자녀만을 돌보는 전업 주부들보다 스트레스성 심장병에 더 많은 고통을 받고 있음은 이를 지지하는 증거이다. 그리고 전통적으로 남성의 것으로 간주되어 온 직업관 때문에 일어나는 직업상동형, 또는 남성을 유혹한다는 여성의 성과 관련된 갈등요인 등은 모두 여성을 더욱 스트레스 상황에 빠지게 한다.

## 5. 組織外 스트레스의 源泉

조직의 스트레스의 원천으로는 가족, 이주, 경제적 지위, 사회적 지원 등이 있다.

(1) 家族(family) : 특정 가족현상은 심각성과 지속성에 따라 스트레스의 한 요인이 될 수 있다. 이와 관련하여 가장 많은 연구가 진행된 영역이 결손가족(broken home)의 영향에 관한 것이다. 결손가정의 건강수준은 결손의 원인과 경제적 지위에 따라 달라지는데, 경제적 수준이 낮은 가정에서 어머니를 잃었을 경우 정신건강에 가장 큰 영향을 준다. 가정과 스트레스와의 관계는 Handy의 연구에서 잘 밝혀 주고 있는데, 그는 남편과 부인의 태도를 네 개의 범주로 분류하여 이들 간의 태도의 불일치에 따른 스트레스 유발과정을 설명하였다.<sup>67)</sup>

(2) 移住(relocation) : 인사아동은 가족 전체에 상당한 스트레스를 유발시킨다. 연평균 20%가 이주를 하며, 평균 3년마다 직장을 바꾸며 개인소유 주택에서는 일생을 통해 7년밖에 생활할 수 없는 환경 등은 이주의 중요성을 입증하고 있다. 새로운 곳으로의 이주는 부부 상호간의 정서적 의존도를 높여 주기는 하지만 직장에서의 생산성에 커다란 영향을 준다.<sup>68)</sup>

(3) 經濟的 地位(economic status) : 가정을 유지할 경제적 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 더욱 증가시킨다.

(4) 社會的 支援(social support) : 스트레스 상황에 직면하게 되면 후원자를 찾게 된다. 이것은 정서적·정보적·평가적·도구적 지원을 통해서 스트레스를 경험하게 되고 개인의 심리적·생리적

67) C. Handy, "The Family: Help or Hindrance?" In C.L. Cooper and R. Payne (Eds.), *Stress at Work* (New York: John Wiley & Sons, 1978).

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



효과를 약화시키는데 그 목적을 둔다.<sup>69)</sup> 사회적 지원이 긍정적 효과를 준다는 설명은 완충가설과 대처가설 등에 의해서 지지를 받고 있다.

완충가설(buffering hypothesis)은 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 스트레스 관련증상이 훨씬 더 적음을 밝혀냈다.<sup>70)</sup> 그러나 Kiecolt - Glaser는 상당히 높은 수준의 사회적 지원이 스트레스를 완충시킬 수 있다고 본다.<sup>71)</sup> 대처가설(coping hypothesis)은 사회적 지원 자체가 하나의 대처전략으로 직접 이용되어 개인의 만족감, 자존심 등을 향상시킨다는 가설이다.

이상에서 언급한 조직의 스트레스 요인에 관하여 다음과 같은 결론을 내릴 수가 있다.

첫째, 역할요건은 크고 작은 조직에서 일하고 있는 대부분의 사람들에게 가장 강력한 스트레스의 원천이다.

둘째, 과업요건과 대인관계적 요건에 의한 스트레스의 양은 개인적 특성에 따라 천차만계 달라진다.

셋째, 물리적 요인이 스트레스의 원천이 되지만, 지난 세기를 걸쳐 물리적 배경에 의해 직얼어났던 스트레스의 양을 감소시키는데 공헌해 왔다.

넷째, 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 및 각종 사회적 변화 등이 새로운 조직외적 요인으로 등장하고 있다.

#### IV. 스트레스의 諸結果

개인은 스트레스를 받게 되면 여러 가지 증상(symptoms)을 보인다. 오늘날 이러한 스트레스의 결과를 생리적·심리적·행동적 증상으로 분류하는 것에 대하여 별다른 이의는 없는 것 같다.<sup>72)</sup> 스트레스에 대한 증상에 관하여, Schuler는 <표 5>와 같이 제시하고 있다.

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

70) 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.

71) 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).

72) ① T. A. Beehr and J. E. Newman, *op. cit.*, pp. 665~699.

② R. S. Schuler, *op. cit.*, pp. 185~215.

〈표 5〉 스트레스에 의한 증상

생리적 증상	① 단기 : 심장박동, GSR, 호흡, 두통 등 ② 장기 : 위궤양, 혈압, 심장마비 등 ③ 불특정 : 아드레날린, 노아드레날린, 흥선 기능저하, 임파선 기능저하, 소화산분비, ACTH분비 등
심리적 증상	싸움 또는 도피, 무관심, 체념, 실중, 퇴행, 고착, 투사, 매사에 실중, 망각, 사람의 오관경향, 믿는 사람에 대한 불확실감, 자신의 조직능력 저하, 의무·역할에 대한 내적 혼란, 불만족, 사태에 대한 대처능력 저하, 좁은 시야, 우유부단(의사결정), 불안정, 하찮은 일에 집착, 꾸물댐, 감정적, 속으로 끄끄거리, 표현할 수 없는 불만 족 등
행동적 증상	① 개인적 결과 : 식욕상실, 체중의 갑작스런 증감, 갑작스런 변화(용모, 의상), 급속한 안면변화(누르스름한, 불그스레한), 갑작스런 변화(머리형), 호흡곤란, 갑작스런 음주습관 변화, 갑작스런 흡연습관 변화 등 ② 조직의 결과 : 업무실적(양·질)의 저하, 직무관여도 감소, 책임감 상실, 조직에 대한 관심 부족, 동료에 대한 관심 부족, 창의력 상실, 결근, 재해사고 등

다음에서는 스트레스의 증상을 ① 생리적 증상, ② 심리적 증상, ③ 행동적 증상으로 분류하여 고찰하기로 한다. 이러한 증상들은 비록 불연속적으로 분류되고 있지만 모두 상호 관련되어 있음을 염두에 두어야 한다.

## 1. 生理的 症狀

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

하버드대학 의과대학의 Cannon은 한 개인이 스트레스적 상황에 직면하게 될 때 이용할 수 있는 행동방안으로 도주(flight) 반응과 대적(fight) 반응을 처음으로 제시하였다.<sup>73)</sup> 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 등을 특징으로 한다.

이 도주-대적반응의 개념에 대한 실험은 Jan Brod와 그의 동료들에 의해 인간을 대상으로 하여 실시되었다. 처음에는 젊고 건강한 청년들을 대상으로 편안한 상황에서 신진대사율, 심장박동율, 혈압 등을 측정하였다. 그 후 이 대상자들에게 다음과 같은 수학문제들을 암산으로 풀도록

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

하였다. 즉 천단위 수자로부터 일련의 연속된 17개의 수를 빼도록 하였으며, 그 뒤에서 소리가 나는 초시계를 놓고 피실험자 주위에는 다른 사람들이 '난 잘 했었는데, 당신은 지금 잘못하고 있다'라는 말을 함으로써 스트레스를 주었다. 그리고 난 후에 혈압·심장에서 펌핑되는 혈액양, 근육으로 나가는 혈액양 등을 측정하였더니 모두 편안한 상황보다 증가하였다.<sup>74)</sup>

스트레스에 대한 반응이 강하거나 너무 빈번히 일어나게 되어 개인이 이에 대한 적절한 출구를 찾아내지 못하게 될 때 개인은 역기능적 스트레스 반응을 일으키게 된다. 미국의 한 보고서에 의하면, 사망원인으로서 <표 6>에서와 같이 심장병, 암, 뇌일혈 등을 꼽고 있는데, 이러한 질병의 발생에 직·간접으로 스트레스가 주요 요인으로 작용하는 것으로 알려지고 있다.

<표 6> 스트레스의 개인적 결과로 나타나는 의학적 결과

순위	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	우발적 사고	106	48	5.1
5	폐렴과 인프렌자	58	27	3.0
6	당 뇨 병	34	15	1.8
7	간 경 변 증	30	14	1.6
8	동맥경화증	29	13	1.5
9	자 살	27	12	1.4
10	유년기의 질환	22	10	1.1
11	살인강도	20	9	1.1
12	기 종	16	7	0.9

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

다음에서는 이러한 반응들 중에서 대표적인 생리적 증상만을 개괄하여 살펴보기로 한다.

(1) 心臟病 및 心臟麻痺 : Schultz는 어떤 물리적 요인들(예컨대, 흡연, 비만, 운동부족 등)이 심장병을 일으킬 수 있지만, 이것은 전체 사례의 25%를 넘지 못하며, 심장병을 일으키는 주요 원인은 특정 성격요인과 관련된 스트레스에 의한다고 주장하고 있다. 특히 A형 행동이 관상동맥심장병(CHD)과 깊은 관계에 있음이 1950년대 후반부터 확인되기 시작하여 현재까지 TABP가 CHD의 최종 예측요인으로 인정되고 있다.<sup>75)</sup>

(2) 胃潰瘍 : 심장병 및 위궤양으로 인한 미국의 경제적 손실은 연간 45억 달러를 넘는다고

74) H. Benson, "Your Innate Asset for Combating Stress," *Harvard Business Review* (July~August 1974), p. 50.

75) K. A. Matthews, *op. cit.*, pp. 292~323.

한다. <sup>76)</sup> 스트레스에 반응하는 과정에서 위산 분비가 증가되고, 계속해서 스트레스에 처하게 되면 쉽게 궤양증세를 나타내게 된다. 만성적 스트레스를 받게 되면 위궤양 뿐만 아니라 기타 소화기관과 관련된 질병에 걸리기 쉽다.

(3) 腰痛·關節炎 등의 關聯 症狀 : 심한 요통은 격무 등에서 올 수도 있지만 만성적 요통은 외적 충격이나 기타 병리적 요인과는 거의 관계가 없다고 한다. 만성적 요통을 치료받은 사람들은 대부분의 문제를 근육경련에 그 원인을 돌리는데, 이 근육경련은 스트레스에 의해 일어난다. 이러한 근육경련은 또한 만성적 복통, 관절염, 근골격 증상을 일으키기도 한다.

(4) 頭痛 : 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) 癌 : 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. <sup>77)</sup>

(6) 糖尿病 : 성인의 당뇨병은 역기능적 스트레스의 증상인 식사행동 및 비만과 밀접한 관계가 있다. 스트레스에 관한 여러 반응 중에서 한 가지가 신속한 에너지 사용을 위한 포도당 활성화이다. 스트레스가 당뇨 및 혈액의 포도당 통제에 혼란을 일으킨다는 사실이 밝혀지고 있다. <sup>78)</sup>

(7) 肝硬化症 및 肺病 : 간경화증은 지나친 알콜 남용에서 기인되며, 폐렴·유항성감기 등 각종 기종은 흡연에 의해서 영향을 받는다. 알콜 남용이나 지나친 흡연이 스트레스 수준에 의해 영향을 받는다는 사실은 잘 알려져 있다.

(8) 皮膚病 : 습진·신경성 피부염·두드러기·여드름 등은 모두 스트레스와 관련이 있다. 습진에 대한 한 실험연구에 의하면, 습진을 잘 일으키는 사람들은 정신적 반응을 일으킬 때 피부세포가 특수하게 변화된다는 사실이 입증되었다. 이러한 경향은 두드러기를 잘 일으키는 사람에게도 동일하게 나타나고 있다.

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

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

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

## 2. 心理的 症狀

스트레스와 심리적 증상과의 관계에 대한 연구는 산업심리학과 조직행위론에서 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 일어났다고 하는데,<sup>79)</sup> 이러한 관계는 Margolis가 제시한 스트레스와 스트레스 증상에 대한 관계를 설명하는 내용과 일치하는 맥락이다.<sup>80)</sup>

다음에서는 대표적인 심리적 증상에 대하여 살펴보기로 한다.

(1) 家庭問題 : Steiner는 가정과 직장의 균형이 직업성공에 미치는 정도를 검증한 바 있으며,<sup>81)</sup> Burke는 직장에서 TABP성향이 높은 관리자일수록 그의 배우자는 그만큼 결혼생활에 불만족하며 우울하고 친구가 적고 긴장 및 고립감을 더 많이 느낀다고 보고하고 있다.<sup>82)</sup> 따라서 기업은 배우자 및 가족을 구성원의 직장과 통합하여, 종업원의 위치를 보다 잘 이해시키며 정서적·수단적 지원을 제공하여야 한다.

한편 Handy는 정부, 개인사업, 산업체에 근무하는 23명의 성공적인 중견간부의 결혼생활 유형을 밝힌 바 있다.<sup>83)</sup> 직장인들은 직장문제와 배우자와의 관계를 별개의 것으로 취급하는 경우가 많은데, 이러한 격리관계는 비기능적이라는 사실이 입증되었다. 그의 연구에 의하면, 영국의 어느 경영학교에서 중견간부들을 위한 경영프로그램에 23쌍의 피험자들이 참여시켰다. 이들에게 9개월의 교육훈련 프로그램이 실시되었으며, 이 과정에서 태도측정 질문지를 통하여 <표 7>에서와 같이 지배(dominance), 성취(achievement), ③ 친애(affiliation), 부양(nurturance) 등 4개의 태도차원으로 이들을 분류하였다. 이러한 4개의 차원은 다시 성취 - 지배와 친애 - 부양 등 2개의 차원으로 재조합하여, <그림 1>에서와 같이 각각의 점수를 4개의 칸에 할당하였다.

79) 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).

80) B. L. Margolis, W. H. Kroes and R. R. Quinn, *op. cit.*, pp. 659~661.

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

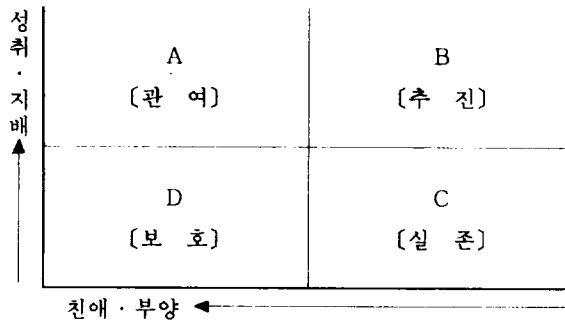
82) R. J. Burke and M. L. Belcourt, "Managerial Role Stress and Coping Responses," *Journal of Business Administration* (Vol. 5, 1979), pp. 55~68.

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

〈표 7〉 태도질문지를 통한 4개의 태도차원

관여(A)	성취하거나 지배하고자 하는 욕구가 높은 사람들이다. 높은 사회적 욕구도 가지고 있다. 그러므로 어떤 집단에 소속하거나 밀접한 관계를 갖고 싶어한다. 대체로 간부진이나 공공봉사기관에 종사하는 사람들이 이 부류에 속한다.
추진(B)	남자의 경우에 특히 현저하다. 지배의 욕구를 갖는 높은 성취자이다. 집단에는 덜 민감하고 친애와 부양척도에서 낮은 점수를 받는다. 본 연구표본의 간부들 대부분이 이 부류에 속한다.
실존(C)	실존주의자들과 고독한 사람들이 이에 속한다. 타인을 통제하고자 하는 욕망이나 돌보고자 하는 욕망도 없다. 내부지향적이고 야망이 없으며 오직 자신의 삶을 위한 자신의 표준만을 설정하면서 살아간다
보호(D)	타인을 돌보는 과정에서 자신의 만족을 얻고, 지배하는 것보다는 소속되는 데서 만족을 얻는 지원적이고 보호지향적인 사람들이 이 부류에 속한다. 본 표본의 부인들이 대부분 여기에 속한다.

〈그림 1〉 4개의 태도차원



이상의 4개의 모형에 따라 16가지의 결혼유형을 구축할 수 있는데, 〈표 8〉은 4개의 주요 유형만을 정리한 것이다.

〈표 8〉 태도측정 질문지를 통한 결혼유형

제1유형 (B-D형)	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 고정관념화된 역할로서 가장 많이 있는 유형이다.</li> <li>② 남편은 일하고 부인은 가정을 돌본다. 부인은 남편-부인관계, 가족 및 사회적 관계의 유지에 관심을 갖는다.</li> <li>③ 자기가 할 역할이 분명하다. 경제적 어려움이 없으면 산업현장에 나서지 않는다.</li> <li>④ 남편이 산업현장에서의 지배 및 성취욕구에 만족한다면 부인에게는 아무런 문제가 없다.</li> <li>⑤ 부인의 역할은 주부의 일에 열중하는 것이지 남편의 일을 맡는 것은 아니다.</li> <li>⑥ 규칙에 따라 가정을 일상적으로 이끌어간다.</li> <li>⑦ 양자는 대화가 없으므로 긴장이 표출되기 어렵지만, 긴장은 상호 별개의 것으로 받아들인다.</li> <li>⑧ 이러한 유형의 부부관계는 전통적 결혼관에 기초한다.</li> </ol>
----------------	---

<p>제2유형 [B - B형]</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 두 사람 모두 높은 성취와 지배에 가치를 둔다. 일을 하고 책임감을 가질 수 있는 투기장을 원한다.</li> <li>② 부인이 아기를 갖게 되면 성취나 지배욕구를 노출시킬 출구가 없기 때문에 부부간에는 원치 않는 압력이 생기고 가정 내에서는 보호나 후원의 분위기보다는 경쟁의 분위기가 생긴다. 남편이 부인에게 보호의 역할을 강요하게 되면 두 사람과의 관계에서 갈등이 표출된다.</li> <li>③ 긴장이 생기면 이를 해소하기 위해 적극적인 행동을 취한다.</li> <li>④ 양쪽 모두 같이 경쟁을 하게 되면 보다 더 많은 자신의 생활기회를 갖기 위해서 상호 불편한 관계를 갖게 된다.</li> <li>⑤ 이같은 형태는 젊은 신혼부부에게서 많이 나타난다.</li> </ol>
<p>제3유형 [A - A형]</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① B-B형의 관계와 유사한 개인들간의 결합관계이다. A-A형이나 B-B형은 모두 전형적으로 대학에서 만나고 연령나 포부 등에서 유사하지만, 가족의 배경은 유사하지 않다. 그러나 B-D형에서는 남편이 부인보다 연령이 더 많고 더 많은 정규교육을 받으며 가족배경도 유사하다.</li> <li>② 높은 성취 및 지배욕구를 가지지만 보호 및 소속욕에 높은 가치를 두기 때문에 태도가 혼란스러워지거나 짜증스러워진다.</li> <li>③ 자신의 분명한 역할이 별로 없고, 또한 역할이 중복되는 경우가 많다.</li> <li>④ 모두 민감하기 때문에 긴장이 높다. 이러한 긴장에 대해 처음에는 모두 움츠러 들지만 나중에는 서로 적극적으로 대처한다.</li> </ol>
<p>제4유형 [A - D형]</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 이 유형은 A-A형과 매우 유사하다. 남편은 지배와 성취에 대해 야심을 가질 뿐 아니라 보호 및 소속욕에도 가치를 둔다. 그러므로 경쟁을 하게 되면 매우 열심히 일하는 것 같고 상당한 정도의 스트레스를 받는 것으로 보인다. 이때 부인은 남편을 후원하고 돌보고 보호하려 한다.</li> <li>② 가정생활은 전통적인 B-D형과 A-A형의 혼합형태를 보인다. 남편의 일이 우선이고, 부인은 후원적인 면이 분명한 반면에 역할이 분명치 않고, 따라서 긴장도 있게 된다. 그러나 전통적 결혼유형 보다 상당히 친밀하고 정서적·문제중심적이며 융통성이 있다. 그러나 A-A형보다는 덜 경쟁적이고 덜 적극적이다.</li> <li>③ 부인이 직장을 갖게 되면 거의 시간제 일을 하며 돈을 벌거나 부인 자신의 교우관계를 마련하는데 주력한다.</li> <li>④ 이러한 유형의 남편은 대개 B형의 동료들보다 더 적극적이고 더 많은 시간을 일하는데 소비한다.</li> </ol>

(2) 睡眠困難 : 스트레스는 수면곤란과 불면증을 일으킨다. 매년 직장인의 30% 이상이 수면곤란에 대한 도움을 요청한다고 한다. 승진에 대한 걱정, 일에 대한 갈등 또는 과제에 대한 마감시간에서 오는 절박감 등은 수면장애를 유발시킨다. 수면탈취는 기분상태와 업무수행에 부정적 영향을 끼치기 때문에 작업상태를 악화시킨다. 작업장에서의 스트레스가 불면증을 일으킬 수 있다는 점을 인식하는 것이 중요하다.

(3) 性生活의 障礙 : 잘못 관리된 스트레스의 결과로 성적으로 기능장애를 일으키거나 성적관계를 즐기는 능력이 감소될 수 있다. 스트레스는 남녀 모두에게 성호르몬을 감소시킬 수 있으며, 이러한 호르몬의 감소는 성적관계의 흥미를 떨어뜨리게 된다. 남자의 경우 남성호르몬인 테스테스테론의 감소는 정자 생산을 감소시킨다. 여자의 경우 여러 가지 여성호르몬과 함께 프로게스테론이 감소되어

결국 성적흥미를 감소시킬 뿐만 아니라 월경분순과 일시적 임신불능을 초래하게 된다.

성적관계에 대한 악화는 결혼생활에 문제를 일으키는 요인 중의 하나가 되며, 이것은 작업장에서 중대한 스트레스를 경험하게 하는 요인의 하나이다. 성적관계가 정신건강의 측면에서 중요하기 때문에 비정상적인 성기능을 예방하고 해결하는 것이 중요한 스트레스 관리의 일부분이 된다.

(4) 抑壓 : 극단적인 불안에서 수반되는 억압은 자기-제한적이며 심하면 자살까지도 유도하게 된다.<sup>84)</sup> 배우자의 사망, 가족의 우환과 같은 가정적·개인적 사건들이 억압과 강력한 관련을 맺고 있지만, 직장과 관련된 사건들도 매우 중요한 역할을 한다.

(5) 精神機能의 障礙 : 심리적 충격이나 갈등은 때때로 신체적 증상으로 전환되기도 한다. 이러한 과정을 전환반응(conversion reaction)이라고 하는데, 우리는 중요한 발표 직전에 갑작스러운 언어장애나 두통 등을 경험하는 사람들을 볼 수 있다.

(6) 脫盡 : 탈진(burnout)이란 용어는 스트레스와 관련된 문헌에서 1970년대 중반부터 사용되기 시작하였는데,<sup>85)</sup> 직무스트레스를 다루는 영역에서만 독특하게 사용되고 있다.<sup>86)</sup> 이것은 피할 수 없는 압력에 처하게 되고 동시에 이용할 만한 만족원을 찾을 수 없을 때 개인이 경험하게 되는 탈진의 형태를 나타낸다. 직무에 상당히 높은 정도로 관여하고 높은 수준의 실적을 기대하는 개인 및 전문가에게서 일어나는 증상이다. Moss는 탈진스트레스의 증상(burnout stress syndromes : BOSS)를 <표 9>와 같이 분류하고 있다.<sup>87)</sup>

<표 9> 탈진스트레스의 증상

초 기 단 계	① 작업실적	효율감소, 술선능력 저하, 일에 대한 관심저하, 작업지속능력 저하 등
	② 신체적 조건	탈진·피로, 체중감소, 두통, 수면곤란, 소화장애, 호흡곤란 등
	③ 행동적 증상	기분변화 또는 저하, 분노 및 불안 증가, 좌절·통제력 감소, 의심증가, 무력감, 위험수용수준 증가 등
후 기 단 계	① 자기-치료 시도(안정제, 알콜 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	

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

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

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

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



### 3. 行動的 症狀

습관이나 행동방식이 급격하게 변한다는 것은 한 개인이 스트레스를 심하게 경험하고 있다는 것을 의미한다. 행동적 증상은 개인적 결과와 조직의 결과로 분류되는데, 그 내용은 다음과 같다.<sup>88)</sup>

#### 1) 個人的 結果

(1) 吸煙 : 사회적 환경이나 작업환경에 따라 흡연의 빈도에 차이가 있다고 하지만, 스트레스가 흡연의 가장 큰 요인이 된다. Russek은 스트레스가 높은 직업군에서는 46%가 흡연자인데 반하여, 스트레스가 낮은 직업군에서는 32%가 흡연자였음을 밝혀졌다.<sup>89)</sup> 또한 흡연이 스트레스와 깊은 관계에 있음이 입증되었다.<sup>90)</sup> 뿐만 아니라 흡연량의 증가는 주어진 시간 내의 스트레스 수준과 비례함을 보여준다.<sup>91)</sup>

(2) 알콜濫用 : 알콜남용은 가장 광범위하고 일반적인 심각한 스트레스 반응임이 인정되고 있다. 미국 노동인구의 10% 이상이 알콜 중독상태에 있으며, 1975년에 알콜과 관련된 문제로 소모된 경비가 4백30억 달러였다고 한다.<sup>92)</sup> 일반적인 과음이 사고발생률을 증가시키고 생산성을 감소시킨다는 점은 일반적으로 인정되고 있다.

(3) 藥物濫用 : 약물남용은 코카인과 같은 불법적 기분전환용 약물과 처방제의 오용 등을 모두 포함한다. 각국에서는 약물남용의 문제에 대해 끊임없이 경고·단속하고 있다. 문제의 범위와 소모범위에 대해서는 잘 알려져 있지 않다. 현재 약물남용에서 오는 잠재적 결과로서 결근, 생산성, 사고 등이 어떤 관계에 있는가 하는 문제가 관리자들과의 관심영역이 되고 있다.

(4) 事故多發 性向 : 스트레스에 대한 주요한 결과 중의 하나가 산업재해에 대한 것이다. 산업재해와 스트레스와의 관계에 대한 본격적인 연구는 1960년대 중반에 3백명의 산업재해 사례를 연구한

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

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

90) 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).

91) 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).

92) J. Marshall, G.L. Cooper (Ed.), *Coping with Stress at Work* (Gower Publishing Company, 1981).

Hirschfeld와 Behan 등의 정신병리학자들에 의해서 이루어졌다. 한 연구에 의하면 작업과 관련된 스트레스는 산업재해는 물론 자동차 사고 및 가정에서의 사고와도 밀접한 관계에 있다고 한다. 직무스트레스를 포함한 사회적 스트레스를 경험한 운전자는 그렇지 않은 운전자에 비해 사고원인이 5배나 높은 것으로 나타나고 있다.

(5) 暴力 : 폭력은 스트레스에 대한 가장 극렬한 표현이지만 다행히 일방적이지는 않다. 폭력은 욕구좌절로부터 기인하는데, 자연적인 충동과 욕구의 좌절은 공격성을 일으키게 된다.<sup>93)</sup> 그러나 공격성이 모두 폭력이나 파괴적인 것만은 아니다.

(6) 食慾障礙 : 스트레스에 대한 개인적 반응으로 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. 또한 요통 및 관절염에 시달리게 되고 때로는 호흡곤란의 고통을 일으키기도 한다.

## 2) 組織의 結果

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 낮은 자존의식 때문에 일어나는 의사소통의 단절, 사기저하 등에서 기인되는 생산성 감소 등이 여기에 속한다.

다음에서는 조직의 직접적 손실과 관련되는 문제(참여의식, 직무성과, 보상금)와 간접적 손실과 관련된 문제(비활성화, 의사소통의 단절, 작업관련 대상에 대한 질, 기회상실)에 대하여 살펴보기로 한다.

(1) 參與意識 : 결근이나 지각 등은 모두 비참여와 관련된 행동들이다. 미국의 경우 매년 결근으로 인해 발생하는 경제적 손실이 4억 달러에 이르고, 종업원의 결근율은 평균 10~20%를 상회한다고 한다.<sup>94)</sup> 파업과 태업도 또다른 형태의 비참여 행동이다. 이는 생산성 감소 및 인력대처와 관련된 직접적 경비 이외에 공급자, 고객 및 업무환경과의 관계에서 오는 기회상실 및 단절 등의 간접적 손실도 초래하게 된다.

93) 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.

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

그러나 이직은 조직에 이익 또는 불이익이 될 수도 있다. 특히 비생산직 인력이 떠난다면 조직에 이익이 될 수도 있다. 이직은 조직의 입장에서 볼 때 비용이 드는 일이지만, 이와 같은 기능적 측면을 함께 고려하여야 한다.<sup>95)</sup>

(2) 職務成果 : 스트레스 수준이 초과됨으로써 직무성고가 감소될 수 있다는 논리는 Yerkes - Dodson곡선에 의해 입증된 바 있다. Anderson은 93명의 소규모 자영업자를 대상으로 실시한 연구에서 스트레스와 직무성과와의 관계가 거의 역U형의 관계를 갖고 있음을 입증함으로써 Yerkes - Dodson가설을 확증하였다.<sup>96)</sup> Vroom은 스트레스가 극히 높을 때 직무성고가 감소되는 이유를 두 가지 측면에서 설명하고 있다. ① 높은 스트레스 수준하에서는 문제를 해결하려는 동기수준이 매우 높기 때문에 지각의 범위가 매우 좁아져서 실제 직무에 도움을 줄 수 있는 관련 정보를 활용하지 못하게 되며, ② 높은 스트레스와 관련된 높은 불안은 직무수행을 방해하는 생리적 반응을 일으키게 되며, 이 경우 직무수행보다는 일차적으로 불안을 감소시키는데 더 동기화되기 때문이라는 것이다. 반면에 낮은 스트레스 수준에서도 직무성고가 낮은 이유는 스트레스가 낮으므로 해서 동기수준도 낮아지고, 따라서 직무와는 관계없는 문제로 관심을 쉽게 전환시키기 때문이다.

그러나 Kahn과 Lazarus는 높은 스트레스 조건하에서는 문제해결보다는 정서적·방어적 대처기제에 보다 더 관심을 기울이기 때문이라는 매개과정가설로 설명하고 있다.<sup>97)</sup> 이제는 스트레스가 직무성고를 감소시킨다는 가설이 일반적 개념으로 수용되고 있다.<sup>98)</sup>

(3) 補償金 : 스트레스를 잘못 관리함으로써 조직이 직접적 손실을 입게 되는 것은 법정명령에 따라 지급하게 되는 보상금이 있다. 그러나 스트레스의 원천을 밝히는 일은 매우 어려운 상황이다. 왜냐하면 스트레스가 작업장에서 생긴 긴장과 갈등으로부터 연유된 것인지 아니면 불행하거나 긴장이 고조된 가정환경에서 온 불안이 그 원인인지를 밝히기는 매우 어렵기 때문이다.

(4) 非活性化 : 인간이 환경과의 상호작용에서 소모되는 하루의 에너지는 대략 2천5백~4천Kcal라고 한다. 에너지의 일부는 근육활동, 생명유지를 위한 신진대사과정 등에 쓰이지만 외부 환경으로부터 오는 정보를 처리하는데 상당량을 소모하게 된다.<sup>99)</sup>

95) D.R. Dalton, D.M. Krackhardt and L.W. Porter, "Functional turnover: An Empirical Assessment," *Journal of Applied Psychology* (Vol.66, No.6, 1981).

96) C.R. Anderson, "Coping Behaviors as Intervening Mecanisms in the Interted U Stress : Performance Relationship," *Journal of Applied Psychology* (Vol.61, No.1, 1976).

97) C.R. Anderson, *op. cil.*

98) 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).

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

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 adaption)이라고 부르는 증상을 경험하게 된다.<sup>100)</sup> 이와 같은 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 생산성 저하 등과 관계될 수도 있다. 최근에는 종업원의 역할스트레스, 자아존중감 및 불만족의 지표로써 종업원들의 노조행동을 예측하기도 한다.<sup>101)</sup> 그러나 이러한 활력의 상실이 직접적 손실과 관련된다는 사실 이외에 또다른 의미는 근로생활의 질을 약화시킨다는 사실이다.

(5) 意思疏通의 斷折 : 과도한 스트레스는 종업원들의 의사소통에 부정적인 영향을 미친다. Kahn은 역할갈등과 역할 모호성이 의사소통의 빈도를 감소시킨다는 사실을 밝혀냈다. 특히 역할갈등이 의사소통에 보다 부정적인 영향을 끼쳤는데, 갈등을 경험하는 개인은 갈등과 관련된 대상에서 회피함으로써 갈등을 감소시키려고 하기 때문이라고 설명한다.

스트레스는 의사소통 빈도의 감소 뿐만 아니라 의사소통 과정에서 왜곡을 일으킬 수 있다. 의사소통의 왜곡은 스트레스를 경험한 개인이 취하는 방어행동에서 기인한다. 비록 방어행위가 개인을 보호한다는 의미에서 기능적 가치를 가질 수도 있지만, 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.<sup>102)</sup>

(6) 作業關聯 對象에 대한 質 : 역기능적 스트레스는 작업관련 대상에 대한 전반적 관계에 영향을 미쳐서 불신·무례·중요심 등을 증가시킨다. 역할갈등을 경험하는 사람은 그와 함께 일하는 사람을 현저하게 불신하고 싫어하며 경멸한다. 스트레스가 작업관련 대상에 미치는 부정적 영향은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. ① 불신과 중요 등은 파괴적 갈등을 일으키게 되며, 이것은 다시 작업에 비건설적 영향을 주게 된다. 이러한 갈등은 변화와 성장을 유도하는 건설적 갈등과는 종류가 다르다. ② 작업관련 대상에 대한 부정적 태도는 종업원의 만족감을 감소시키고, 이것은 다시 결론을 유도하는 원인으로 작용하게 된다.

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

101) C.A. Odewahn and M.M. Petty, "A Comparison of Levels of Job Satisfaction, Role Stress, and Personal Competence Between Union Members and Nonmembers," *Academy of Management Journal* (Vol. 23, No. 1, 1980).

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

(7) 機會의 喪失 : Steers는 조직의 효율성을 다루고 있는 17개의 기존 모델을 분석한 결과 적응-유통성 변수가 조직효율성 측정의 근거로 가장 많이 이용되고 있음을 밝혔다. 건강한 조직은 위협에 대한 영향을 최소화하기 위해 환경에 반응하고 적응함으로써 기회의 이익을 최대화하려는 역할을 수행한다. 그러나 스트레스에 처해 있는 개인이나 조직은 이러한 적극적 반응을 하는데 충분히 이용할 만한 적응에너지를 갖고 있지 않기 때문에 불이익에 접하게 된다.

조직과 개인은 상호이익, 건강, 성장을 위해 최대한의 상호교환을 한다.<sup>103)</sup> 이러한 교환관계에서 한 쪽이 건강하면 다른 한 쪽의 건강에 영향을 주게 된다. 조직의 건강은 비록 충분히 이를 수는 없지만 이상적인 유통성, 적응성, 생산성의 상태를 유지하는데 있다. 조직에서 최적 수준의 스트레스는 이러한 교환작용을 촉진시키고 조직의 건강에 기여하게 되지만 지나친 수준의 스트레스는 역기능적 작용을 하게 되고, 결국에는 지금까지 언급한 여러 종류의 조직의 비용을 초래하게 된다. 그 비용이 직접적인 것이든 간접적인 것이든지 간에 합목적적 의미에서 관련되어야만 하며, 그러기 위해서는 조직과 개인의 건강을 위해 최적 수준의 스트레스를 유지하기 위한 관리정책이 요구된다.

## V. 스트레스의 豫防管理 方案

오늘날 조직에서 일하는 사람들에게 스트레스란 피할 수 없는 것이 되고 있다. 사람들은 매일의 일상사를 처리할 수 있는 특정한 양의 적응에너지를 가지고 태어났다. 그러므로 사람들은 자기 상대적 에너지 수준에 맞추어서 생활을 꾸려가는 수단을 활용하고 있다. 즉 사람의 대부분 일거리가 평균적 에너지 수준에 맞도록 8시간은 일하고 8시간은 수면하며, 또한 8시간은 즐기도록 짜여져 있다. 현대산업사회의 구성원은 생애를 통해 약 10만 시간을 직장에서 일하면서 일생을 보낸다고 한다.<sup>104)</sup> 직장을 떠난 현대인은 상상할 수 없으며, 더우기 현대산업조직의 의사결정체계의 속도가 너무나 빨라 구성원들은 직무에서 오는 압력으로부터 회복할 수 있는 충분한 시간을 갖지 못하고 있다. 적응에너지 이상의 에너지를 요구하는 현대산업사회의 특징으로 인하여 이제는 크거나 작건 간의 각종 직무스트레스에 직면해서 살 수밖에 없는 시대에 와 있는 것이다.

이러한 스트레스에 대한 학문적 관심을 1920년대 중반으로 삼는다면, 이제 70여년 정도가 흐른 셈이 된다. 그러나 이러한 학문적 관심에도 불구하고 이제 모든 기업조직에서는 스트레스로 인한 생산성의 감소는 물론 결근 및 각종 의료비 지출 등 직·간접적 손실의 대가를 감수해야 할 입장이다. 따라서 각 기업은 종업원들을 위해 스트레스 관리에 관한 프로그램을 개발하고 있으며, 그

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

104) P. Mali (Ed.), *Management Handbook* (New York : John Wiley and Sons, 1981).

내용도 집단상담에서부터 최면에 이르기까지 매우 다양한 편이다.

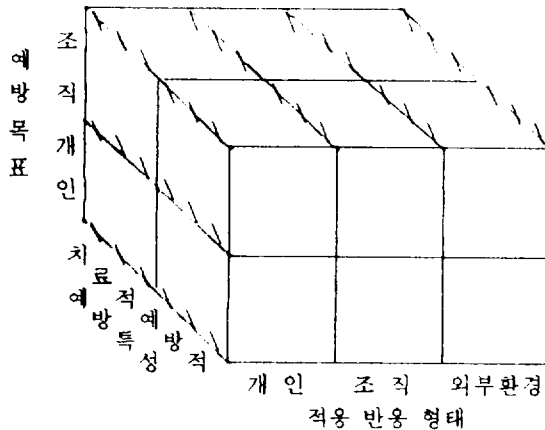
직무스트레스에 대처하기 위한 예방관리 방안은 부분적으로 다루어져 왔으나, 이를 포괄적으로 접근하고자 하는 노력은 극히 최근의 일이다.<sup>105)</sup>

예방관리란 조직의 건강·활력을 증진시키는데에 관심을 가지고 조직의 쇠퇴 및 질병을 최소화하도록 기능을 발휘시키는데 관심을 갖는 과정을 말한다. Quick는 이 예방관리의 개념은 ① 개인 및 조직의 건강은 상호 의존적이며, ② 관리자(또는 관리정책)들은 개인 및 조직의 건강에 책임을 져야 하며, ③ 개인이나 조직이 필수적으로 스트레스를 경험하는 것은 아니며, ④ 조직은 항상 변화하는 역동적인 실체이며, ⑤ 개인과 조직은 각기 스트레스에 반응하는 양식이 독특하다는 등의 가설적 개념에 근거하고 있다고 주장하고 있다.

이러한 가설적 개념의 맥락에서 Cooper 및 Marshall은 조직 스트레스를 관리하는 전략적 목표를 ① 조직구조, ② 조직에서의 상호관계성, ③ 조직에서의 역할, ④ 변화, ⑤ 물리적 환경, ⑥ 직무의 내적 질, ⑦ 경력발달 등의 차원으로 분류하고도 있다.<sup>106)</sup>

한편 Newman은 <그림 2>와 같이 포괄적인 스트레스의 예방관리 전략을 제시하고 있다.

<그림 2> 스트레스의 예방관리 모델



여기에서 스트레스의 예방관리 전략은 적용반응형태, 예방목표, 예방특성 등이 있는데, 적용반응형태는 개인, 조직, 그 외의 외부환경(개인·조직·외부환경)으로 나누며, 예방목표는 개인측면(생리적·심리적·행동적 측면), 조직측면(조직구조·직무설계·동료관계·감독 스타일)으로 나누고, 예방특성차원은 예방적 특성, 치료적 특성으로 나눌 수 있다. 이같은 예방관리전략은 12가지 전략 중에서 하나 또는 그 이상이 될 수도 있다는 것이다.

105) J.E. Newman, *op. cit.*, pp.1~41.

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

여기에서는 기업조직에서의 스트레스를 예방하는 관리방안에 대하여 조직수준과 개인수준으로 분류하여 구체적으로 살펴보기로 한다.

## 1. 組織水準에서의 스트레스 豫防管理 方案

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 스트레스 관리의 프로그램은 매우 복잡하게 된다. 조직수준에서의 스트레스는 다음과 같은 관리방안들이 적용될 수 있다.

(1) 職務再設計(job redesign) : 직무재설계는 개인에게 부여된 직무를 변경시키는 데 목적이 있다. 종업원들의 능력과 적성에 맞게 직무를 설계하고, 선발 및 승진결정에서 개인의 직무적성을 고려하여 직무요구에 적합한 기술을 습득시키기 위한 교육훈련 프로그램을 개발하고, 작업에 영향을 주는 의사결정에서 개인을 참여시키는 일 등이 의도적 조작에 의해 가능하다. 그 결과로서 직무에 대한 역기능적 스트레스를 감소시킬 수 있고, 개인과 직무간의 관계를 향상시키며, 직무수행자의 동기수준을 향상시킨다.

이 방법은 개인과 직무구조를 분석하고 개선하는데 가장 앞선 기술이다. Hackman은 핵심직무의 특성인 기능의 다양성, 과업의 완결성, 과업의 중요성, 자율성, 피드백 등을 검토하고, 문제가 있으면 자연작업단위 구성, 과업조합, 고재과의 관계설정, 수직적 직무부하, 개방적 피드백 통로 등 원칙에 의해 직무를 변경시키는데 적용되어야 한다고 주장하고 있다.

(2) 參與的 管理(participative management) : 참여적 관리는 가능한 한 의사결정을 분권화시키고 의사결정 참가(participation in decision making : PDM)를 증가시킴으로써 개인이 작업에서 갖는 재량권과 자율성을 증가시키는 방법이다. Likert는 참여적 작업집단에서 인간적인 측면을 보다 강조하고 팀웍에 보다 많은 관심을 두고 있음을 주장하였다. 조직의 의사결정 분권화는 직무의 자율성에 직접적인 영향을 주고, 개인의 의사결정에 대한 재량권을 증가시켜 미해결 상태의 긴장을 줄여 준다.

(3) 流動的 作業日程(flexible work schedule) : 유동적 작업일정은 작업환경에서 개인의 통제력과 재량권을 증가시키는 방법이다. 작업에 대한 재량권을 증가시켜 줌으로써 스트레스를 감소시킬 수 있는데, 작업이 매우 독립적이고 과제의 독특성이 높을수록 보다 용이하게 이용할 수 있다. 작업이 상당히 독립적이고 과제에 대한 완결성이 높을수록 작업계획을 융통성 있게 운영할 수 있는 가능성이 높아진다. 따라서 관리자는 과업의 세부항목에 대한 상호의존성을 감소시키고, 과업에 대한 책임을 보다 강화시키기 위해서 융통성있는 작업계획을 구상하려고 노력하여야 한다.

(4) 經歷開發 (career development) : 자신의 경력을 향상시키기 위한 개인적 행동이나 다른 사람들과 협동하는 특수 행동들을 경력발달이라고 한다. Cooper는 경력개발의 목표로 지위간 불일치, 지나치게 늦은 승진, 지나치게 빠른 승진, 중견간부들의 심리적 위기, 쇠퇴(신체 및 기술) 등의 기준을 들고 있다. 근속년수가 많아짐에 따라 직무에 대한 만족도가 현저하게 낮아지는 경향이 있기 때문에 경력개발의 기회는 매우 필요하다.

조직의 입장에서 볼 때에 개인의 경력개발에 대한 무관심은 조직의 비효율적 기능을 초래하고, 그 결과 과업의 질과 양이 떨어지며, 이로 인하여 좌절로 이직 등이 나타나게 된다. 개인적인 입장에서 볼 때에는 개인의 직업선택과 결정의지가 약하면 만성적인 스트레스와 긴장을 유도하게 된다. 이러한 맥락에서 관리자는 종업원들의 측면에 유리한 기회를 제공하는 것은 물론 이들의 경력개발을 위한 선도적 역할을 취해야 할 의무가 있다. 경력개발을 위해서는 무엇보다도 자기평가와 기회분석을 실시하여야 한다.

(5) 物理的 背景設計 (design of physical setting) : 물리적 배경설계는 물리적 환경에서 오는 스트레스의 효과를 최소화하고 작업환경을 개선함으로써 과업수행능력을 촉진시키는 방안이다. Steele에 의하면, 물리적 환경은 안전 및 휴식처, 사회적 접촉, 상징적 완결성, 과업의 도구, 즐거움, 성장 등의 기능을 한다고 주장한다. 이러한 기능은 부서, 관리자의 취향, 조직의 수준 및 기능, 공식조직 및 비공식조직 등의 특성에 따라 상대적 중요성이 달라지지만 스트레스를 관리하는데 중요한 요인으로 생각된다. 한편 Oldham은 물리적 환경을 종업원과 무관한 물리적 환경(열, 조명, 소음 등), 대인관계를 포함하는 물리적 환경으로 분류하고, 조직의 효율성을 높일 수 있도록 이러한 환경의 변화를 도모하는 것이 스트레스 관리의 목표가 된다고 제시하고 있다.

(6) 役割分析 (role analysis) : 역할분석은 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 연구결과들은 역할갈등과 역할모호성이 직무만족과 부적 관계에 있으며, 위협과 불안에 대한 지각의 양과는 정적인 관계에 있다고 밝히고 있다. 역할분석은 작업과정에서 종업원의 요구와 기대가 무엇인가를 질문하면서 시작되는데, 요구와 기대에 있어서 어떤 혼란이나 불일치점이 발견되면 이러한 혼란을 해소하고 불일치를 제거하려는 각종 행동을 취할 수 있다. 이렇게 함으로써 개인의 작업역할은 보다 분명해지고 보다 일치되는 분위기를 경험하게 될 것이다.

역할분석을 실제적 활용에 대한 논의를 최초로 한 학자는 Dayal과 Thomas이다. 조직의 역할을 분석하는 방법에는 두 가지가 있다. ① 다른 사람들이 작업에서 그에게 바라는 역할을 정의하는 것인데, 이를 기대역할(expected role)이라고 하며 가장 일반적인 방법이다. ② 개인의 역할에



대한 행동 또는 행동에 대한 규정인 규정역할(enacted role)이 있다. 여기에서 기대역할과 규정역할을 똑같아야 할 필요는 없다. 역할 스트레스에 대한 예방관리는 대상자의 행동을 변화시켜 주는 것은 물론이고 그 대상자와 역할송자(role sender) 간의 여러 가지 기대를 명료화시키고 통합시키는 실제적인 과정이다. 스트레스 관리에 관련된 모든 활동이나 방법은 이러한 근본적인 명료화와 통합의 과정에 초점을 두어야 한다.

(7) 目標設定(goal setting) : 목표설정은 개인의 직무에 대한 구체적 목표를 설정해 주는 방법으로서 관리자와 종업원간의 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 목표에 대한 인지 뿐만 아니라 수행해야 할 행동에 대한 인지, 목표에 대한 수용성 등의 조건이 갖추어져야 한다.

한편 March와 Simon은 목표설정의 기본원리를 조직목표의 명확화와 하위목표결정, 목표의 횡적 조정, 정보의 충분한 활용, 중점목표의 선정, 목표의 계량화, 적정수준의 목표설정, 공동목표의 설정 등의 일곱 단계로 제시하고 있다.

(8) 社會的 支援(social support) : 사회적 지원은 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 약화시키는데 있다. 이러한 목표를 달성하기 위해서 House는 다음과 같은 수단을 제시하였는데, 작업요구를 변경시키거나 요구에 대한 개인의 반응을 조정하는 방법을 통하여 스트레스에 직접적 영향을 주는 방법, 개인의 신체적·심리적 복리를 증진시킴으로써 건강에 직접적 영향을 주는 방법, 스트레스가 개인의 건강에 주는 부정적 영향을 완충시켜 주는 방법 등이다.

사회적 지원은 개인적인 대인관계와 가정 및 작업집단에서 가능하다. 조직 내에서 효율적인 사회적 지원체계를 만들기 위해서는 먼저 조직의 상위부서에서부터 시작되어야 한다. 관리자는 반드시 공식적일 필요는 없지만 종업원들에게 사회적 지원체계를 제공해야 한다. 공식적인 체계는 여러 종류의 사회적 지원을 제공할 수 있도록 설계될 수 있다.

최근 조직은 의학적 조언을 넘어 전문가들을 통한 지원봉사활동을 확장시키고 있다. 이러한 사회적 지원봉사활동에는 금연·금주 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) : 팀 형성은 작업집단에서 일어나는 대인관계적 과정을 매개하는 것이다. 이것은 공식조직과 비공식조직의 대인관계 과정을 모두 포함하는데, 이 대인관계의 갈등은 억압을 하는 것보다 해소해 버리는 방법인 것이다. 팀 형성은 작업집단 내에서 협동적·지원적 체계를 형성함으로써 작업에 대한 효과를 향상시키고자 하는 것과 착수한 관계를 수행하는 작업집단의 효율성 증진에 목적이 있다. 효과적으로 팀을 형성함으로써 작업집단의 응집력과 통합력을 높일 수 있고, 그 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 과제가 동일해야 하며, 항상 얼굴을 맞대는 규칙적인 사람들로 구성되어야 한다. 팀 형성은 다음과 같이 핵심적 세 단계를 거쳐야 하는데, ① 집단의 내부분제인 스트레스 또는 장애물 등을 분석해야 하고, ② 분석작업을 통해서 나타난 문제들을 해결할 수 있는 계획을 수립하여야 하며, 이러한 문제에 대한 증상보다는 내부에 잠재되어 있는 기본적인 문제에 관심을 두어야 하고, ③ 작업이 완성된 후 일정기간 동안의 과제수행 수준과 대인관계 수준 등을 재평가하여야 한다.

## 2. 個人水準에서의 스트레스 豫防管理 方案

스트레스로 인한 여러 가지 결과는 결국 개인의 손해이기 때문에 이런 점에서 무엇보다도 개인적 관리가 중요하다. 일상적인 작업에서 일어나는 스트레스 반응을 예방하거나 최소화할 수 있는 개인적 관리방안으로서 다음과 같은 기법들을 제시할 수 있다.

(1) 스트레스 知覺管理 : 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. 이러한 기법으로는 건설적 자기대화, 심리적 퇴행, 당연성 인지, 인지의 왜곡·수정, A형 행동유형의 변경 등이 있다.

(2) 作業環境管理 : 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 개인은 성공적인 적응을 위한 계획의 수립방법, 시간관리, 과중의 회피방법 등을 배워야 한다.

(3) 生活스타일管理 : 스트레스 관리는 작업장에 관한 것 뿐만 아니라 가정생활에 대해서도 관심을 가져야 한다. 이것은 작업의 질적 향상과 개인의 건강에도 필수적으로 중요하기 때문이다. 이러한

생활스타일관리(life style management)에는 직장생활은 물론 가정생활, 사회생활, 예술 및 문화활동, 종교적 생활에서 균형을 유지하며, 여가시간을 잘 활용함으로써 개인의 건강과 복지에 기여하는 방법이 있다.

(4) 緊張弛緩訓練 : 현대의 긴장이완방법은 1905년에 Jacobson이 경악반응을 연구하던 과정에서 부가적으로 얻어낸 기법이다. 긴장이완훈련의 발생기원에 대하여 Lavey는 다음의 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 등을 감소시키는데 이용되었다. ② 근래 긴장이완기법은 유태기독교와 동양의 종교적 명상기법에서 유래되었는데 명상절치는 조용한 환경, 편안한 자세, 반복적 정신자극, 수동적 태도 등을 기본으로 하고 있으며, 여기에는 Benson이 개발한 Benson식 긴장이완법(bensonian relaxation : BR)이 대표적인 사례이다. ③ 정신적 심상을 이용하는 방법으로서, 심상이용법(imagery relaxation : IR)은 긴장 감소를 위해 신체의 5관을 이완시키는 방법인데, 여기에는 최면법과 체계적둔감법 등이 있다.

현재 일반적으로 이용하고 있는 긴장이완법으로서는 점진적긴장이완법, 바이오피드백 훈련, 초월적 명상, 최면, 요가 등이 있다. 이러한 여러 기법들이 인간의 생리적 현상에 어떠한 효과를 나타내 주고 있는가를 나타낸 것이 <표 10>이다.<sup>107)</sup>

<표 10> 긴장이완기법의 비교

기 법	생 리 적 측 정					
	효소소비	심장박동률	호흡률	알파파	혈 압	근육긴장
초월적 명상	감 소	감 소	감 소	증 가	감 소	측정안됨
선, 요가	감 소	감 소	감 소	증 가	변화없음	측정안됨
자생훈련	측정안됨	감 소	감 소	증 가	확실히 없음	감 소
점진적긴장이완법	측정안됨	측정안됨	측정안됨	측정안됨	확실히 없음	감 소
최면	감 소	감 소	감 소	측정안됨	확실히 없음	측정안됨

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

107) H. Benson, *op. cit.*, p. 50.

(5) 身體的 訓練 : 건강증진과 질병예방의 수단으로서 신체운동을 강조한 최초의 연구출판물이 1953년에 Mendez에 의해 발행되었고, 신체적응훈련 프로그램을 산업체에 적용한 미국 최초의 기업은 1904년의 National Cash Register Company이다. 이후 신체적 훈련이 스트레스를 경감시키는 방법으로 채택되었다.

신체적 훈련은 최소한 주당 2~3회, 1회에 최소한 20~30분 정도를 유지해야 효과가 나타나는데, 여기에는 에어로빅스, 레크레이션, 유연성 및 근육이완, 근육강도 및 인내력 훈련 등이 있다.

규칙적인 신체적 훈련을 요하는 개인적·심리적 효과는 매우 다양하다. 신체적 훈련은 근육긴장과 고조된 정신적 에너지를 경감시켜 주고, 자신감과 행복감을 높여 주며, 기억력을 향상시키고, 자신을 좀더 잘 알게 되고, 정상경험을 하게 된다. 뿐만 아니라 직장에서는 결근이 줄어들고 작업량이 증가되며 마찰이 줄어든다.

(6) 情緒的 訓練 : 일상의 작업과 관련된 스트레스를 감소시키는데에는 신체적 훈련이 매우 효과적이지만, 스트레스 관련 정서를 표현해냄으로써 상당한 정도의 스트레스를 경감시킬 수 있다. 그러나 불행하게도 정서적 배출을 하는데는 많은 사회적 장애가 있어서 감정을 억눌러야 하며, 의식적으로 약점을 노출시키지 않아야 할 경우가 많다. 그러나 동료 또는 다른 사람들과 대화를 함으로써(대화하기), 여러 형태로 자신의 감정을 기록해 봄으로써(기록하기), 통제 가능한 방법으로 자신의 감정을 실행해 봄으로써(실행하기) 긴장의 상당한 수준을 방출해 낼 수 있다.

(7) 相談 및 精神治療 : 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 변화시키는데 자신의 감정을 이용하도록 도움을 주는 과정이다. 이러한 맥락에서 이루어지는 상담 및 심리치료 프로그램은 증상지향적 프로그램, 개인상담, 행동치료, 집단치료, 경력상담 등 다섯 가지의 영역으로 분류된다. 이 중에서 음주상담과 같은 증상지향적 프로그램을 제외하고는 모든 프로그램이 단기적·지원적인 치료목적을 띠고 있다. 외부전문가에 의뢰되는 장기적이고 심층적인 치료보다는 단기적·지원적인 치료 프로그램이 조직의 스트레스 예방관리에서 취급되는 주요 영역이 된다.

(8) 醫學的 治療 : 의학적 치료는 스트레스에 의해 유발된 불쾌, 불능 및 사망을 예방하기 위한 최종수단이다. 이것은 여러 예방관리에도 불구하고 스트레스 요인이 통제 불능이거나 스트레스에 대한 개인적 대처기제가 효과적이지 못함으로써 발생되는 결과이다. 이러한 의학적 치료에는 약물치료, 수술, 물리치료 등이 있다.

## VI. 結 論

스트레스에 대한 최초의 학문적 관심은 1920년대 중반 Selye에서부터 비롯되어, 이제 70여년 정도가 흐른 셈이 된다. 최근에 와서야 스트레스에 대한 지식이 비교적 축적되어 있는 의학과 심리학 분야의 연구에서 응용되기도 하고, 특히 조직행위론자들의 독자적인 연구결과가 나오기도 하고 있다. 그러나 아직까지도 조직내의 스트레스에 대한 체계적·통일적인 개념의 정립은 이루어지지 못한 실정에 있다.

본 연구는 지금까지의 스트레스에 관한 기존 연구들을 토대로 하여 그 개념을 정리하고, 기업조직에서의 스트레스의 주요 원천과 그 결과 및 예방관리 방안에 대하여 고찰하였다.

일반적으로 스트레스를 정의하는 데에는 조직특성과 개인특성을 포함시키고 있다. 스트레스는 개인특성과 작업환경에서의 잠재적 스트레스요인과 상호작용을 뜻한다. 개인-환경적합관계로 정의하는 스트레스는 환경의 규정이 개인의 능력을 초월하거나 직무환경에 의해 개인의 욕구가 공급되지 않을 경우에 개인은 스트레스에 놓이게 됨을 의미한다.

스트레스는 비록 개인적인 경험이지만 조직생활에서도 여러 개인들의 집단에 스트레스 원천으로 작용할 수 있다. 어느 한 특정 개인에게는 영향을 조금 주거나 또는 전혀 영향을 주지 않지만, 다른 사람에게는 중요한 스트레스 원천으로 작용할 수 있다. 이러한 스트레스를 유발시키는 원천에는 물리적 환경관련 요인, 조직관련 요인, 직무관련 요인, 개인관련 요인, 조직외 관련 요인 등이 있다.

스트레스 원천은 개인의 지각 수준에 따라 반응을 유인하게 된다. 스트레스에 대한 개인의 기본적인 반응은 거의 동일하지만 기간적으로는 다양한 증상(즉각적 또는 장기간이 흐른 후)을 보이게 된다. 스트레스의 반응에 따른 개인적 결과인 증상들은 생리적 증상인 심장병, 암, 뇌일혈 등 각종 질병을 일으키기도 하며, 심리적 증상으로 무관심, 체념, 실증, 불안정, 의사결정의 우유부단, 대처능력의 저하 등을 유발시키며, 행동적 증상으로 조직에 대한 무관심, 작업의 질 저하, 책임감 상실, 창의력 상실, 비활성화, 결근, 재해사고 등을 초래하여 조직에 역기능적으로 작용할 수 있다. 일반적으로 스트레스 증상들이 비록 불연속적으로 분류되고 있지만, 모두 상호 관련되어 있음을 염두에 두어야 한다.

이러한 스트레스는 조직에게 많은 직접비용과 간접비용을 지출하게 함으로써 막대한 손실을 가져온다. 조직의 유효성은 조직구성원들의 직무활동을 통하여 달성되는 것이므로, 조직구성원들에게 스트레스가 지나쳐 직무태도에 역기능적으로 작용한다면 조직의 유효성은 기대할 수 없다.

스트레스에 대처하기 위한 전략은 부분적으로 다루어져 왔으나, 이를 포괄적으로 접근하고자 하는 노력은 극히 최근의 일이다. 조직의 건강과 활력을 증진시키는데 관심을 갖고 조직의 쇠퇴 및 질병을

최소화하도록 기능을 발휘시키는 과정인 스트레스의 예방관리를 그대로 간과할 수 없는 시기에 이르렀다고 생각한다.

스트레스에 대한 예방관리는 기본적으로 개인의 일상 생활사에 두고, 다음과 같은 단계에 따라 예방관리의 기회를 각기 다르게 제공하여야 한다.

제1차적 예방은 스트레스 원천의 수와 그 강도를 통제하는데 목적을 두어야 한다. 스트레스 원천을 제거하는 것이 아니라, 스트레스 원천의 빈도 및 강도를 최적 수준화하는데 그 목적을 둔다. 스트레스에 대한 반응이 너무 자주 또는 너무 강하게 일어나면 조직과 개인은 긴장이나 질병을 피할 수 없다. 그러나 스트레스 반응빈도가 너무 부족하게 되면 이것도 개인의 성장과 적응력에 부정적 영향을 줄 뿐만 아니라 무기력을 초래한다. 그러므로 어느 쪽이든지 극단적인 것을 피해야 하며, 최적 수준을 찾아야 한다. 이러한 최적 수준은 근본적으로 개인 또는 집단에 따라 다르다.

제2차적 예방은 반응 그 자체를 통제하는데 그 목적을 둔다. 여기에서는 부수적으로 개인이 경험한 스트레스 반응강도를 최적화하려는 노력도 포함된다. 너무 낮은 강도의 스트레스 반응은 개인의 성장이나 적응을 위한 힘을 제공하는데 어려움이 있을 수 있으며, 반면에 지나치게 높은 강도의 반응은 갑작스러운 사망이나 질병을 초래할 수도 있다. 그러나 구성원간의 개인차이가 있기 때문에 어느 한 사람의 최적 수준은 다른 사람에게는 최적 수준이 아닐 수도 있다.

제3차적 예방은 스트레스로 인하여 직접적으로 나타난 개인적 불편, 불능 및 사망을 최소화하는데 관심을 둔다. 조직수준에서는 보통 위기조정 형태를 취하게 되며, 개인수준에서는 전통적인 의학적 정신병리적 보호를 뜻하는 경우가 많다.

일반적으로 스트레스 관리에 대한 대부분의 접근방법들은 스트레스가 개인환경의 어느 지점에서부터 일어나는가 하는 문제에 대해서는 소홀히 취급되고 있다. 스트레스를 효과적으로 관리하려는 계획을 수립하는데 있어서 중요한 것은 개인생활과 관련된 스트레스의 원천을 이해하는 문제에서 출발한다. 더구나 조직차원에서 스트레스의 근원을 이해한다는 의미는 불필요한 스트레스를 제거하거나 경감시키는 과정에 있어서 기본이 되는 것이다. 대부분의 스트레스 관리 프로그램들은 스트레스에 보다 잘 대처할 수 있는 개인의 능력에만 초점을 맞추고 있는데, 완벽한 접근방법이 되기 위해서는 스트레스를 유발시키는 조직의 규범과 관례 등을 변경시키는 문제도 함께 다루어져야 할 것이다.

현재 기업조직에서의 스트레스 관리를 위한 포괄적인 방법들을 개발하고 있다. 여기에서 가장 중요한 것은 스트레스 관리에 있어서 기업에 참가하고 있는 종업원 개인(자기관리)과 기업이 공동으로 책임을 져야 한다는 것이다. 기업 내의 스트레스 관리를 개선시킬 수 있는 포괄적인 접근방법의 계획을 수립하는데 있어서 <표 11>은 도움을 주는 방안으로 이용될 수 있을 것이다.

〈표 11〉 스트레스 관리계획의 접근방법  
스트레스 관리의 책임

	개 인	조 직
반 응 유 형	제 거 또 회 피	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 의사소통기법으로 정보제공</li> <li>② 스트레스원천 규범확인·변경</li> <li>③ 의사결정·정책결정방식 변경</li> <li>④ 직무재설계</li> </ul>
	즉각적 반 응	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 갈등기술</li> <li>② 영향력을 주는 기술</li> <li>③ 자기표현 기술</li> <li>④ 문제해결 기술</li> <li>⑤ 개선 기대</li> <li>⑥ 지원적 관계</li> </ul>
	장기적 보 호	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 능동적 지원 : 훌륭한 자기관리 훈련에 대한 조직구성원들의 격려</li> <li>② 통합적인 지원집단, 특별기구</li> </ul>

이러한 스트레스에 대한 관리계획의 접근방법은 스트레스 반응을 세 가지 수준으로 분류하여 제시할 수 있다. 먼저 스트레스의 원천을 제거·회피하는 방안이 있다. 간혹 스트레스의 원천을 제거·회피하는 것이 불가능하거나 바람직스럽지 않을 경우도 있는데, 이 경우 스트레스의 원천에 대한 즉각적인 반응이 필요하게 된다. 구성원의 보호를 위해서 장기간에 걸친 훌륭한 대처반응을 활용했음에도 불구하고 계속해서 스트레스의 원천이 존재할 수 있다. 이러한 경우 조직과 개인은 〈표 11〉에서 제시되어 있는 모든 내용의 스트레스 관리가 동원되어야 한다.

그러나 여기에서 제시되어 있는 사항은 단순한 하나의 예시에 불과하며, 모든 상황에 적용할 수 있는 것이나 완벽하다는 의미를 갖는 것은 아니다. 따라서 모든 조직은 각 조직의 특성을 감안하여 조직내의 구성원들에게 적절한 반응유형을 개발시켜 나가야 할 것이다.