

조직행동론

Organizational Behavior

7주차 스트레스와 갈등관리

경영학과

김 정 식 교수

7주차 스트레스와 갈등 관리

- 조직내에서 스트레스를 유발하는 원인들에 대해서 설명할 수 있다.
- 건설적 스트레스와 파괴적 스트레스의 이점과 비용에 대해서 생각해본다.
- 스트레스 대응전략에 대해서 알 수 있다.
- 갈등의 개념과 유형을 설명할 수 있다.
- 갈등해결의 방법들에 대해서 이해하고 활용할 수 있다.

- 스트레스의 개념
- 스트레스의 원인과 결과
- 조직내 스트레스 유발 요인
- 스트레스 2가지 유형
- 스트레스와 성과와의 관계
- 일반적 적응 신드롬
- 번아웃(Burnout)
- 스트레스 대응전략
- 문제중심 대응전략
- 감성중심 대응전략
- 갈등의 개념과 유형
- 갈등의 수준과 성과
- 조직내 갈등의 원인
- 조직내 갈등 해결방안
- 갈등해결을 위한 5가지 협상유형
- 학습요약
- 퀴즈

스트레스(stress):

개인이 해결할 수 있는 능력을 넘어서는 요구나 제약 또는 변화에 직면함으로써 개인이 경험하게 되는 생리적이고 감정적인 반응이나 긴장 상태

cf. 스트레스 요인(stressor):

스트레스를 야기시키는 것들, 즉 근심 걱정이나 좌절 등을 복합적으로 경험하게 만드는 자극들

스트레스의 원인과 결과

잠재적인 스트레스 요인

- 개인사항
- 직무관련 사항
- 집단관련 사항
- 조직관련 사항
- 직무와 생활
불균형에서
발생한 요인



스트레스 경험

- 지각
- 성격
- 능력
- 경험



잠재적인 스트레스 결과

- 생리적 결과
- 심리적 결과
- 행동적 결과

1. 과업 요구(task demand):

- 너무 많은 일을 하도록 지시를 받을 때

2. 역할 모호성(role ambiguity):

- 어떤 역할을 해야 할 지 모를 때

3. 역할 갈등(role conflict):

- 개인이 동시에 여러가지 역할을 수행해야 하는 상황에서 역할들 간에 충돌이 발생할 때

4. 윤리적 딜레마(ethical dilemma):

- 법이나 개인의 가치관을 위반하는 것을 하도록 강요 받을 때

5. 대인관계 문제(interpersonal problem):

- 사이가 좋지 않은 사람과 일을 할 때

6. 경력 개발(career development):

- 지나치게 고속 승진을 하거나 승진을 하지 못할 때

7. 물리적 환경(physical setting):

- 업무 환경이 시끄럽고 지저분한 환경일 때

1. 건설적인 스트레스(constructive stress):

태도와 성과 모두에 긍정적인 영향을 주는 것(eustress)

예) 어느 정도의 스트레스는 창의성을 자극한다.

2. 파괴적인 스트레스(destructive stress):

태도와 성과 모두에 역기능적이고 부정적인 영향을 주는 것(distress)

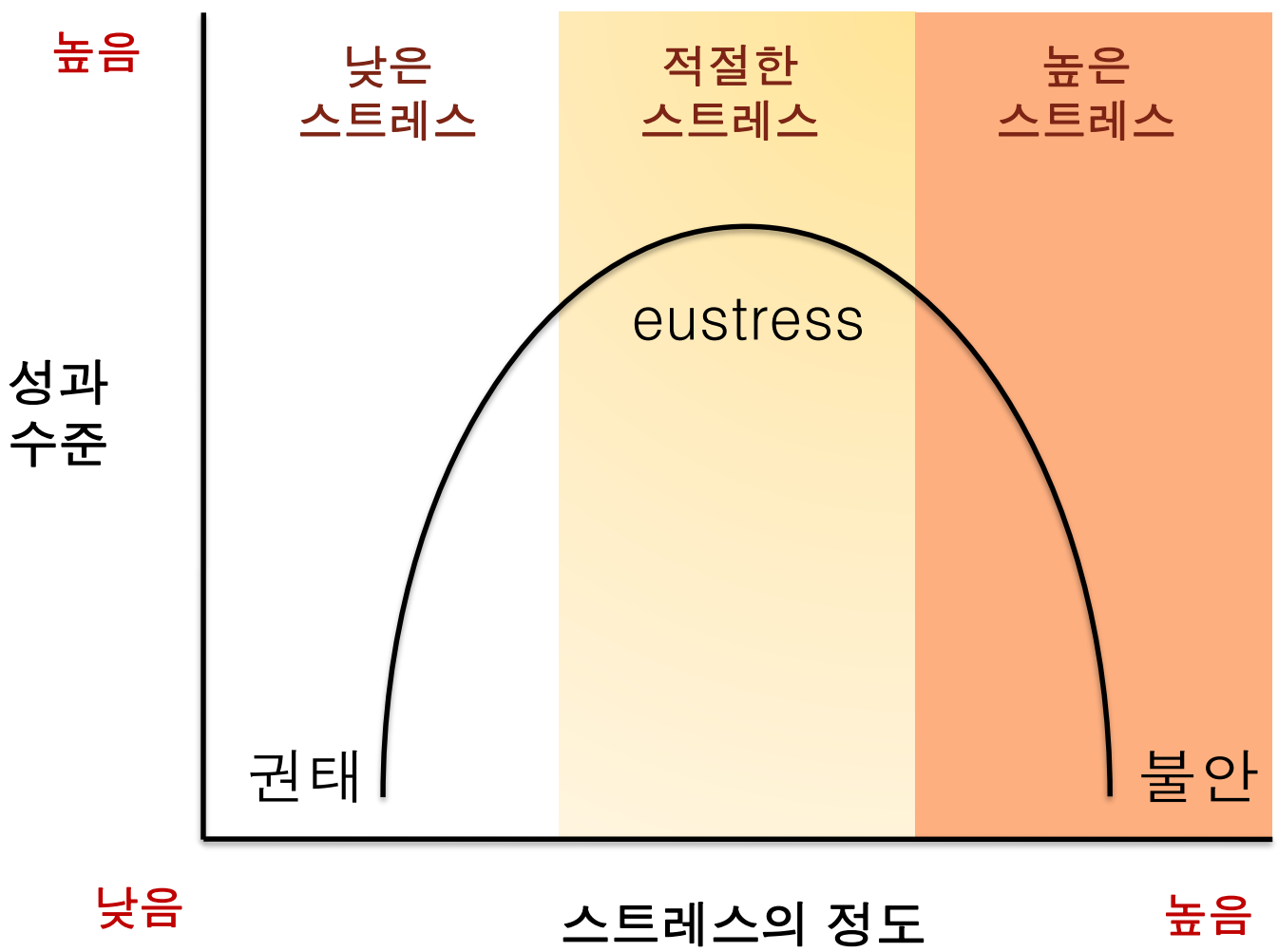
예) 지나친 스트레스는 잦은 실수와 사고를 일으킨다.

스트레스 2가지 유형(계속)

건설적인 스트레스(eustress)의 이점	
성과	건강
1. 각성의 증가	1. 심장 혈관에 좋음
2. 정신력 고양	2. 위급할 때 주의 집중

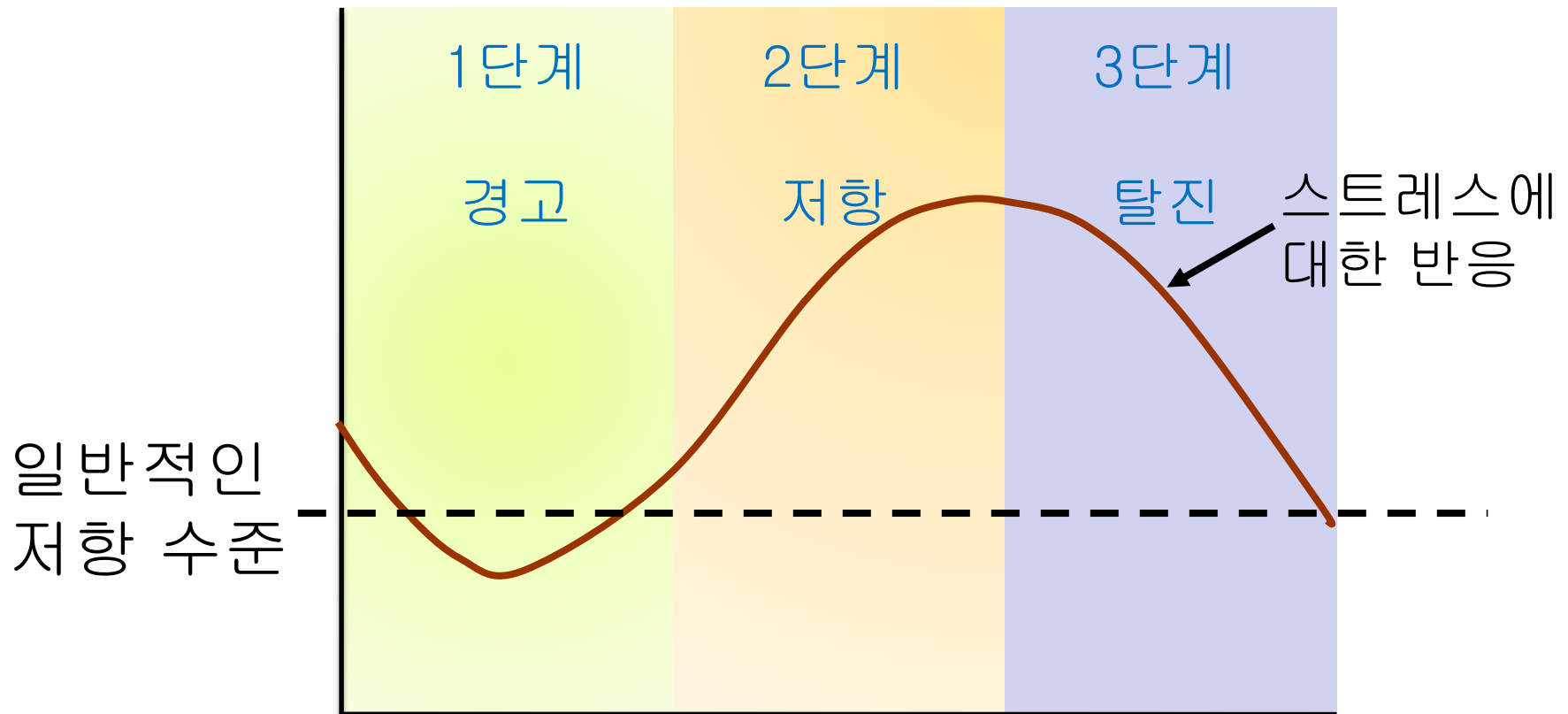
파괴적인 스트레스(distress)의 비용	
개인차원	조직차원
1. 생리적인 불균형 상태	1. 결근, 파업, 이직
2. 질병	2. 성과 감소
3. 부자연스런 행동의 문제	3. 직무 스트레스로 인한 법적 문제 발생 및 비용

스트레스와 성과와의 관계



일반적 적응 신드롬(general adaptation syndrome):

개인이 생리적이거나 물리적 환경에서 스트레스를 받을 때 자연스럽게 반응하는 성향이나 패턴



번아웃(burnout):

만족이나 휴식을 취할 수 없는 작업 조건에서 발생하는 부정적인 스트레스 결과

번아웃의 3가지 현상

1. 감정적인 탈진 상태(emotional exhaustion)
2. 개인의 비인격화(depersonalization)
3. 개인 성취욕의 저하(low accomplishment)

스트레스 대응전략(coping strategy):

경험된 스트레스를 긍정적 또는 부정적으로 받아들이는 정도는 개인이 스트레스 요인을 어떻게 관리하고 다루는 데 달려 있음

1. 문제중심 대응전략(problem-focused coping)
2. 감성중심 대응전략(emotion-focused coping)

문제 중심 대응전략:

개인이 스트레스 원인을 직접적으로 다루고 관리하는 방법

<개인 차원>

- 시간관리
- 멘토링
- 역할 협상

<조직 차원>

- 직무 재설계, 직무순환
- 불확실성의 감소
- 직무 안정성
- 육아시설
- 유연한 작업 스케줄
- 직무 공유
- 재택근무

감성중심 대응전략:

스트레스를 받은 개인이 감성이나 느낌을 통제하고 다루는 방법

<개인 차원>

- 운동
- 명상
- 사회적 지원
- 의사의 상담

<조직 차원>

- 건강관리센터 운영
- 조직의 지원
- 종업원 지원 프로그램
- 휴가-월차, 안식년

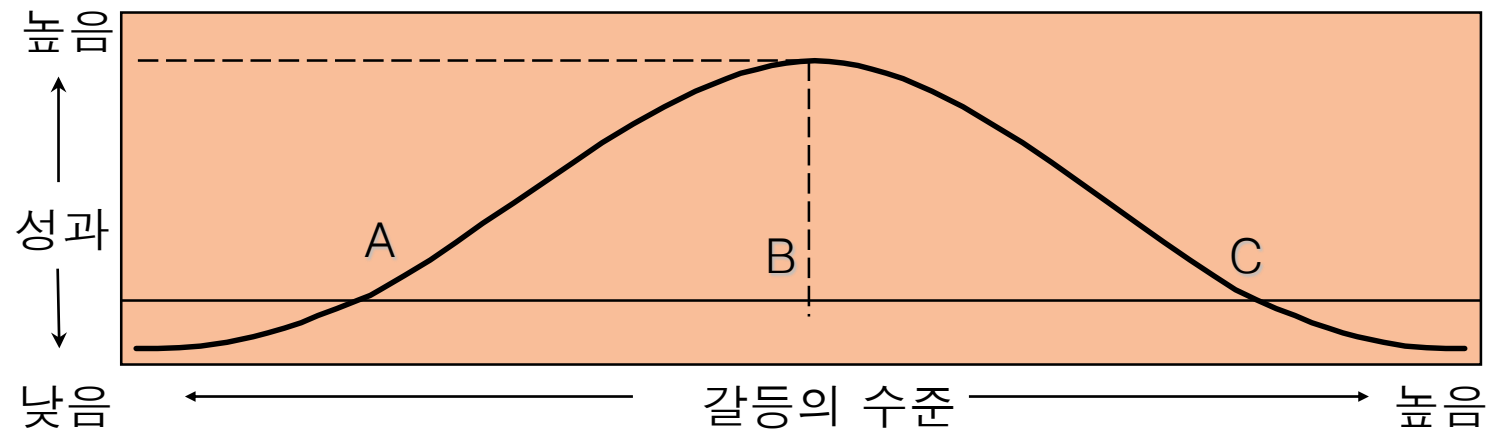
■ 갈등(葛藤)의 정의

- 개인 또는 집단간에 상호작용을 함에 있어서 상대방의 행동으로 인하여 자신의 손실을 지각한 후 상대방과 대립하고 적대감을 보이는 행동

■ 기능적 갈등과 역기능적 갈등

- 기능적 갈등(Functional Conflict)
 - 집단/조직의 목표를 지원하고, 성과를 향상시키는 갈등
- 역기능적 갈등(Dysfunctional Conflict)
 - 집단/조직의 성과를 방해하는 갈등

갈등의 수준과 성과



상황	갈등수준	갈등유형	조직내부 특징	결과 (성과)
A	낮거나 없음	역기능적	정체	낮음
B	적당	기능적	혁신적	높음
C	높음	역기능적	파괴적	낮음

조직내 갈등의 원인

■ 양립할 수 없는 목표(goal incompatibility)

- 개인간 혹은 부서 간의 목표가 충돌하는 경우 발생
예) 생산부서(비용강조)와 마케팅부서(품질강조)

■ 차별화(differentiation)

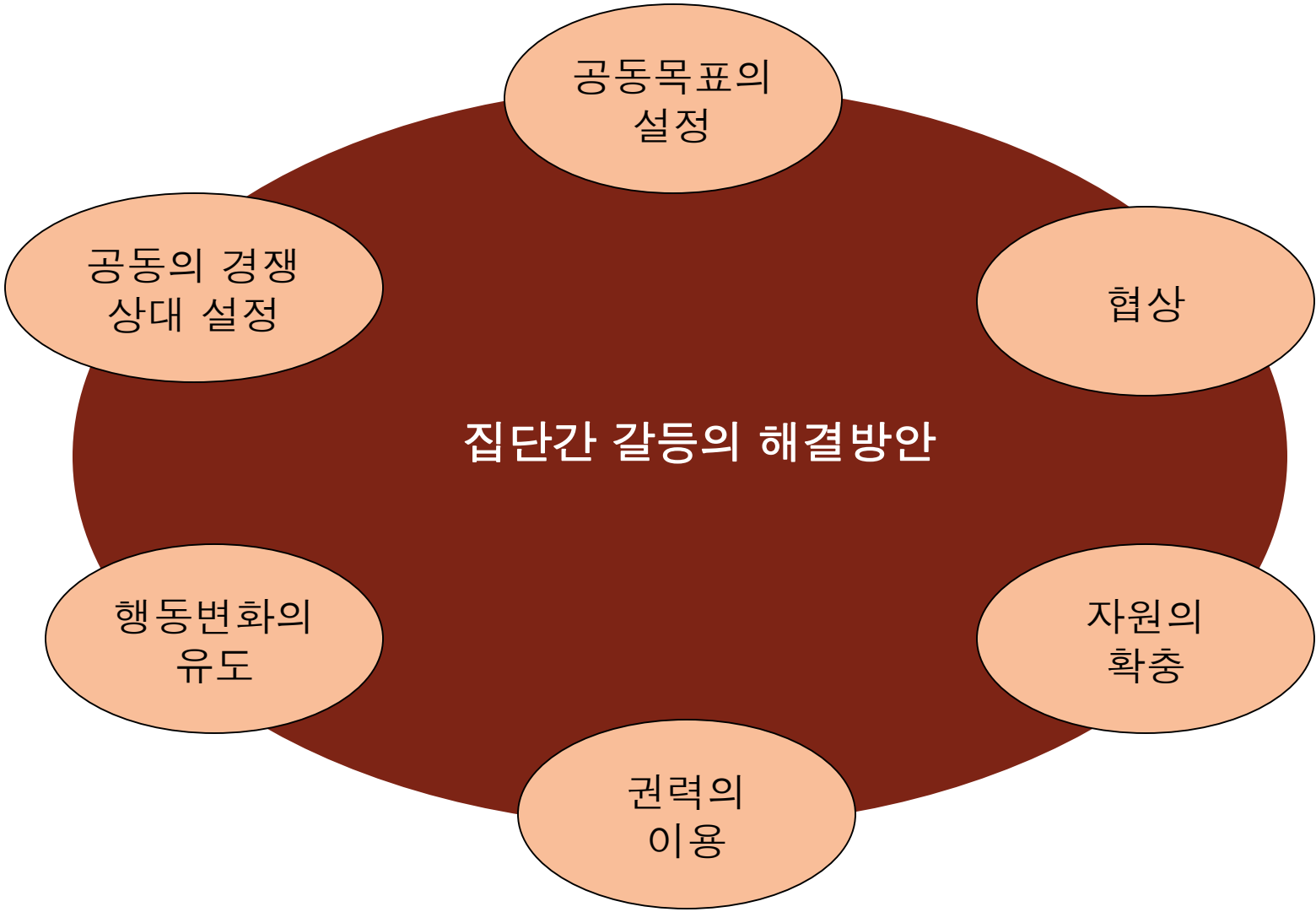
- 차별화는 결국 각 부서별 또는 부문별 하위문화 형성 -> 갈등 유발
예) 기업의 인수합병, 영업직 vs 연구개발직

■ 과업의 상호의존성

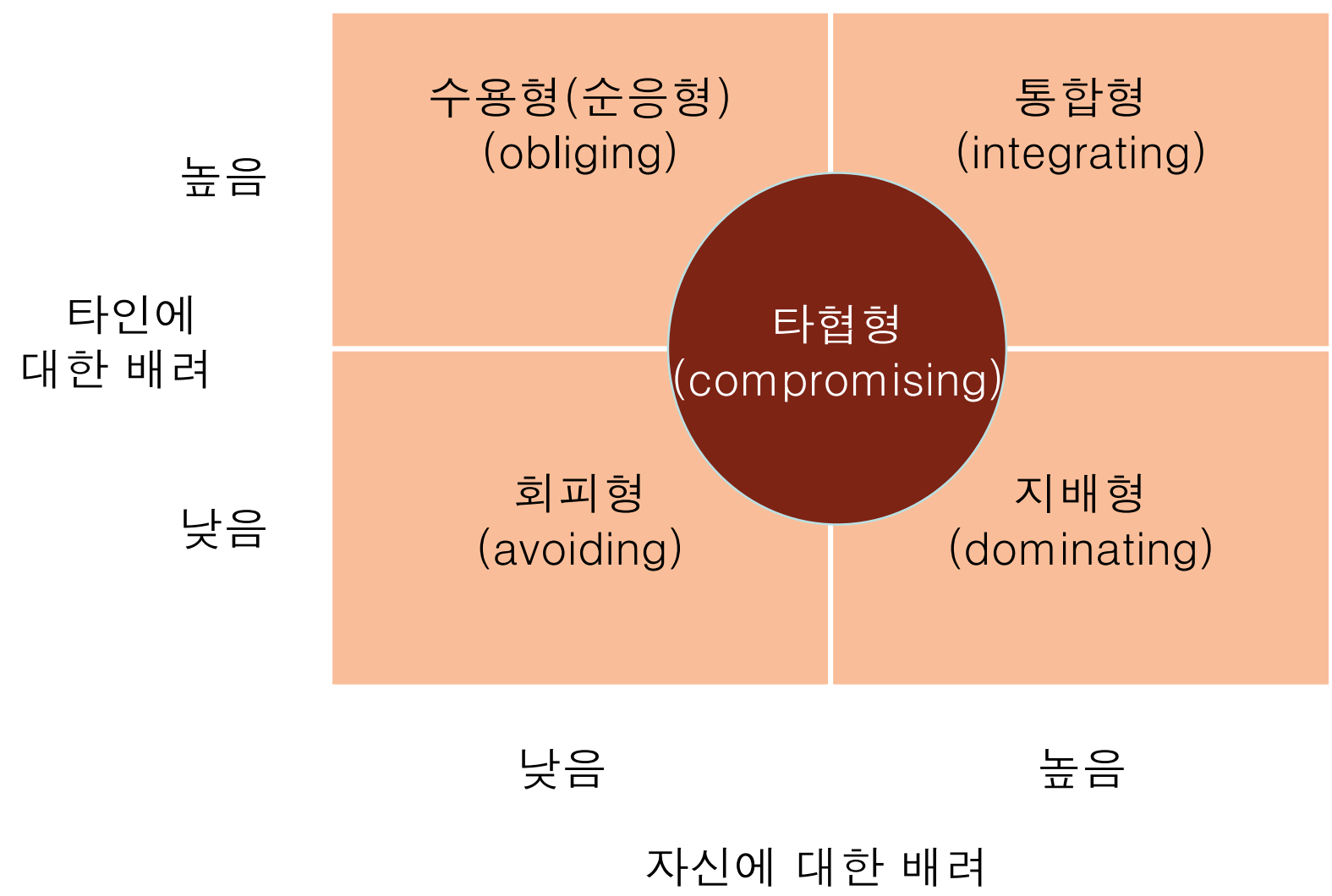
- 과업의 의존성이란 다른 사람 혹은 부서에 원자재, 자원, 정보 등을 의존하는 정도
- 은행 < 조립생산라인 < 종합병원

■ 제한된 자원

- 한정된 자원을 획득하기 위한 경쟁발생
- 자금(주로 예산의 집행에 갈등이 발생), 설비, 스텝 등



갈등해결을 위한 5가지 협상유형



갈등해결을 위한 5가지 협상유형(계속)

1) 통합형:

자신과 상대방 모두의 욕구충족을 저해하는 문제를 해결함으로써 쌍방의 관심을 모두 만족시키기 위해 노력함

- 양측의 입장이 타협하기에는 너무 중요해서 통합적인 방법을 찾아야 할 때
- 다양한 관점으로부터의 통찰력을 습득하고자 할 때

2) 수용형:

자신의 욕구충족을 포기하고 상대방의 욕구를 충족시켜주고자 함

- 자신이 틀렸다는 것을 알게 되었을 때
- 화합과 안정이 중요할 때
- 다음 기회를 위해 신의를 획득해야 하거나 손해를 최소화 해야 할 때

갈등해결을 위한 5가지 협상유형(계속)

3) 회피형:

자신과 상대방 양쪽 모두를 무시함으로써 갈등으로부터 탈피하고자 함

- 문제가 사소한 것일 때나 더 중요한 문제가 있을 때
- 내가 주장하는 점이 수용되지 않을 것을 알고 있을 때

4) 지배형:

상대방의 욕구충족을 좌절시키고 자신의 욕구를 만족시키려고 함

- 빠르고 결단력 있는 의사결정이 중요할 때

5) 타협형:

자신과 타인이 공통된 관심분야를 서로 주고받기 위한 대안임

- 목표가 중요하기는 하지만, 공격적인 자세로까지 할 필요는 없을 때

- 스트레스는 개인이 해결할 수 있는 능력을 넘어서는 요구나 제약 또는 변화에 직면함으로써 개인이 경험하게 되는 생리적이고 감정적인 반응이나 긴장상태를 의미한다.
- 스트레스는 건설적 스트레스(eustress)와 파괴적인 스트레스(distress)로 나누어 지는데, 건설적 스트레스는 태도와 성과에 긍정적인 영향을 주는 반면, 파괴적 스트레스는 태도와 성과 모두에 부정적인 영향을 준다.
- 갈등은 개인 또는 집단간에 상호작용을 함에 있어서 상대방의 행동으로 인하여 자신의 손실을 지각한 후 상대방과 대립하고 적대감을 보이는 행동이다.
- 갈등해결을 위한 협상방법에는 타협형, 통합형, 지배형, 수용형, 회피형 5가지가 있다.

- 스트레스에 대한 대응전략에는 스트레스 원인을 직접적으로 다루고 관리하려는 ()대응전략과 스트레스를 받은 개인이 감성이나 느낌을 통제하고 다루는 ()대응전략이 있다.
- ()은 개인 또는 집단 간에 상호작용을 함에 있어서 상대방의 행동으로 인하여 자신의 손실을 지각한 후 상대방과 대립하고 적대감을 보이는 행동을 의미한다.
- 갈등해결의 방법 중에서 자신과 상대방 모두의 욕구충족을 저해하는 문제를 해결함으로써 쌍방의 관심을 모두 만족시키기 위해 노력하는 것을 () 협상이라고 한다.

정답 : 1. 문제중심, 감성중심 2. 갈등 3. 통합형